

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Tanja Bitenc

**Razvojne dileme družinskih podjetij - prehod v naslednjo
generacijo: primerjalna analiza**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Tanja Bitenc

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Razvojne dileme družinskih podjetij - prehod v naslednjo
generacijo: primerjalna analiza**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Razvojne dileme družinskih podjetij-prehod v naslednjo generacijo: primerjalna analiza

Družinska podjetja so pomemben del svetovnega kot tudi slovenskega gospodarstva, saj predstavljajo znatni delež v strukturi vseh podjetij. To vrstna podjetja se v marsičem razlikujejo od drugih podjetij. Ena izmed ključnih razlik je v tem, da na družinska podjetja pomembno vplivata tako družinski kot poslovni sistem, ki sta v medsebojni interakciji. Definiranje družinskega podjetja omejujejo tri razsežnosti, ki tako podjetje ločujejo od običajnih organizacij, in sicer: lastništvo-management, vpletenost družinskih članov in pripravljenost na prenos podjetja na naslednjo generacijo. Pri prenosu podjetja gre za strokovno zahtevno kombinacijo lastniških, finančnih, organizacijskih in pravnih vidikov, ki jih dodatno zanimive naredi še čustvena prepletenost glavnih akterjev družinskega podjetja. In ravno od pravočasnih priprav oziroma od planiranja nasledstva je odvisno, kako uspešen bo prenos vodstvenih funkcij in lastništva na izbranega naslednika. V diplomskem delu sem se ukvarjala predvsem s prenosom podjetja na naslednjo generacijo. V teoretičnem delu sem opredelila glavne pojme, kot so družinsko podjetje, prednosti in slabosti družinskega podjetja, ključne osebe v podjetju, družinski odnosi in možni konflikti, nasledstvo in planiranje nasledstva. V empiričnem delu pa sem s pomočjo podatkov, pridobljenih s strani izbranih podjetij, prikazala, da se ustanovitelji družinskih podjetij zavedajo pomembnosti planiranja nasledstva, vendar kljub temu v večini primerov nimajo izdelanega načrta za prenos vodstvenih funkcij in lastništva na naslednika.

Ključne besede: družinsko podjetje, ključne osebe v podjetju, družinski odnosi, nasledstvo, planiranje nasledstva.

The evolutionary dilemmas of family companies-the transfer on to the next generation: comparative analysis

Family companies are a very important part of the global and also Slovenian economy, because they represent a significant part in the structure of companies. Companies such as these differ from other companies. One of the key differences is that the company is influenced by the family and by the business system, they are both intertwined. When we define the family company we are limited by three extensions, that also defer the company from ordinary organisations: ownership-management, the involvement of family members and the willingness to transfer the company on to the next generation. The transfer of a company demands an expertise combination of ownership, financial, organisational and law viewpoints, that get more interesting because of the emotional intertwinement of key actors of the family company. The timely preparation for the transfer will define how successful will the transfer of leadership and ownership on to the chosen successor be. In my study I dealt with the transfer of the company on to the next chosen successor. In the theoretical part I defined the main terms, like the family company, the pros and the cons of the family company, the key figures in a company, family relationships, possible conflicts, succession and planning of the succession. With the help of data that I got from chosen companies I showed in the empirical part of my study, that the company's founders are aware of the importance of planning their successors, but in most cases do not have for the transfer of leadership and ownership on to their successors.

Key words: family company, the key figures in a company, family relationships, succession, planning of the succession.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	8
1.1 NAMEN, CILJI IN HIPOTEZE DIPLOMSKEGA DELA.....	12
1.2 METODOLOGIJA IN STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA	13
2 DRUŽINSKO PODJETJE	14
2.1 OPREDELITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA.....	14
2.2 VLOGA DRUŽINE V DRUŽINSKEM PODJETJU.....	18
2.2.1 Družinski in poslovni sistem	19
2.3 ZNAČILNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	23
2.4 PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	24
2.4.1 Prednosti družinskih podjetij	27
2.4.1.1 Predanost poslu in družini.....	27
2.4.1.2 Veliko znanja	28
2.4.1.3 Fleksibilnost v času, delu in denarju.....	28
2.4.1.4 Razmišljanje na dolgi rok.....	29
2.4.1.5 Stabilna kultura	29
2.4.1.6 Hitro sprejemanje odločitev	29
2.4.1.7 Zanesljivost in ponos	30
2.4.2 Slabosti družinskih podjetij	30
2.4.2.1 Rigidnost (togost) pri vodenju in uvajanju sprememb.....	30
2.4.2.2 Poslovni izzivi (modernizacija vodenja, tranzicija, kapital)	30
2.4.2.3 Nasledstvo.....	31
2.4.2.4 Čustveni vplivi na poslovanje.....	32
2.4.2.5 Vodstvo in legitimnost	32
2.5 PREVLADUJOČI MOTIVI ZA DELO V DRUŽINSKEM PODJETJU	32
3 KLJUČNE OSEBE V DRUŽINSKEM PODJETJU	34
3.1 USTANOVITELJ	34
3.2 MOŠKI LASTNIKI DRUŽINSKIH PODJETIJ	35
3.3 ŽENSKE LASTNICE DRUŽINSKIH PODJETIJ.....	36
3.4 ZAKONSKI PAR KOT LASTNIK.....	38
3.5 SINOVI.....	38
3.6 HČERE	38
3.7 PRIŽENJENI.....	39
3.8 VEČ DRUŽIN V PODJETJU	40
3.9 NEDRUŽINSKI ČLANI	40

4 TEMELJNE DILEME IN PROBLEMI DRUŽINSKIH PODJETIJ.....	41
4.1 DRUŽINSKI ODNOSI IN MOŽNI KONFLIKTI.....	41
4.1.1 Odnosi oče-sin	42
4.1.2 Odnos mati-hči	45
4.1.3 Odnosi med otroki (brati in/ali sestrami).....	47
5 DILEME PREHODA DRUŽINSKEGA PODJETJA V NASLEDNJO GENERACIJO	49
5.1 OPREDELITEV NASLEDSTVA.....	49
5.2 NASLEDSTVENE MOŽNOSTI - LEACH.....	50
5.3 NASLEDSTVO KOT PROCES.....	52
5.3.1 Pristop življenjskega cikla - Churchill in Hatten.....	53
5.3.2 Fazni model nasledstva - Longenecker in Schoen.....	55
5.3.3 Teorija prehajanja vlog - Handler.....	56
5.3.4 Medgeneracijski tranzicijski model - Stavrou	58
5.4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USPEH PROCESA NASLEDSTVA.....	63
5.5 PLANIRANJE NASLEDSTVA.....	64
5.5.1 Odpori proti planiranju nasledstva	65
5.5.2 Krizni plan za prenos vodenja podjetja	67
5.5.3 Dolgoročni plan za prenos vodenja in upravljanja podjetja	69
5.5.4 Plan za prenos lastništva oz. družinskega premoženja.....	73
5.5.4.1 <i>Managerski vidik prenosa lastništva</i>	76
5.5.5 Plan za preživetje in žetev ustanovitelja.....	78
6 RAZISKAVA O NASLEDSTVU V SLOVENSКИH DRUŽINSKIH PODJETJIH	79
6.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE	80
6.2 EMPIRIČNE UGOTOVITVE.....	81
6.2.1 Splošni podatki o ustanoviteljih družinskih podjetij	83
6.2.2 Empirične ugotovitve o prenosu podjetja na naslednjo generacijo	85
6.3 KLJUČNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	96
7 ZAKLJUČEK	102
8 LITERATURA	106
PRILOGA A: VPRAŠALNIK ZA DRUŽINSKA PODJETJA.....	117

KAZALO SLIK

Slika 2. 1: Razmerje med družinskim in poslovnim sistemom	20
Slika 2. 2: Model treh krogov družinskega podjetja.....	22
Slika 4. 1: Odvisnost konflikta med očetom in sinom od življenjskega obdobja.....	43
Slika 5. 1: Življenjski cikli generacij.....	53
Slika 5. 2: Proces nasledstva: vzajemno urejanje vlog med predhodnikom in pripadniki naslednje generacije.....	57
Slika 5. 3: Štirje faktorji procesa odločanja o vključitvi v družinsko podjetje.....	58
Slika 5. 4: Managerski vidiki prenosa lastništva	76
Slika 6. 1: Generacija, ki vodi družinsko podjetje danes.....	82
Slika 6. 2: Smer izobrazbe anketiranih družinskih podjetnikov	85
Slika 6. 3: Seznanjenost otrok z nasledstvenim načrtom.....	88
Slika 6. 4: Predvideni naslednik	89
Slika 6. 5: Osebe, s katerimi bi se podjetniki posvetovali o nasledstvu	91
Slika 6. 6: Mnenja podjetnikov o tem, katere prednosti bi s prenosom pridobil naslednik	96

KAZALO TABEL

Tabela 2. 1: Izbrane definicije družinskega podjetništva v literaturi	15
Tabela 2. 2: Pregled opredelitev družinskega podjetja.....	16
Tabela 2. 3 : Družinski in poslovni sistem	19
Tabela 2. 4: Prednosti in slabosti družinskih podjetij po Leachu (1991)	24
Tabela 2. 5: Prednosti in slabosti družinskih podjetij po Lanku (1994).....	26
Tabela 2. 6 : Primerjava prednosti in slabosti družinskih podjetij kot jih vidijo Slovenci	27
Tabela 2. 7: Motivi za delo v slovenskih družinskih podjetjih.....	33
Tabela 3. 1 : Glavne značilne lastnosti ustanoviteljev v družinskih podjetjih	35
Tabela 4. 1: Značilnosti konfliktov v isti generaciji družinskega podjetja.....	48
Tabela 5. 1: Oblike načina odhoda ustanovitelja iz podjetja	61
Tabela 5. 2: Dileme ustanoviteljev in naslednikov pri prehodu družinskega podjetja...	62
Tabela 5. 3: Model nasprotovanja nasledstvu	66
Tabela 5. 4: Krizni plan družine in podjetja	68
Tabela 5. 5: Prednosti in slabosti posamezne statusne oblike z vidika družinskega podjetja	71
Tabela 5. 6: Mnenja družinskih podjetnikov o ohranjanju in delitvi premoženja.....	74
Tabela 6. 1: Proučevana družinska podjetja po starosti	81
Tabela 6. 2: Dejavnost družinskih podjetij	82
Tabela 6. 3: Prenos vodstvenih funkcij podjetij, ki so doživela nasledstveno izkušnjo.	83
Tabela 6. 4: Prenos lastništva podjetij, ki so doživela nasledstveno izkušnjo.....	83
Tabela 6. 5: Starost ustanoviteljev družinskih podjetij	84
Tabela 6. 6: Izobrazbena struktura anketiranih družinskih podjetnikov	84
Tabela 6. 7: Razlogi za ohranitev družinskega podjetja.....	86
Tabela 6. 8: Razmišljanje o nasledstvu	86
Tabela 6. 9: Mnenje o načrtovanju nasledstva	87
Tabela 6. 10: Načrt za prenos vodstvenih funkcij in lastništva na naslednika	87
Tabela 6. 11: Krizni načrt.....	88

Tabela 6. 12: Razlogi za izbranega naslednika.....	90
Tabela 6. 13: Priprava naslednika na prevzem vodstva (in lastništva).....	92
Tabela 6. 14: Razlogi, da ni izbranega naslednika	93
Tabela 6. 15 Podjetnikova namera s podjetjem.....	94
Tabela 6. 16: Viri finančne varnosti po upokojitvi.....	95
Tabela 6. 17: Povezava s podjetjem po prenosu.....	95

1 UVOD

Besedna zveza družinsko podjetje nakazuje na posebnost tovrstnega podjetja, saj se v njem prepletata dve jasno definirani celoti - družina in podjetje. Pojma sta večini ljudi znana - na eni strani lahko govorimo o *družini* kot primarni socialni entiteti, varnostni celici, ki deluje na podlagi krvnih povezav, posledično pa tudi na podlagi močnih čustev ter podobnih vrednot, načel in vzorcev članov te entitete. Na drugi strani pa je *podjetje* pravno formalna entiteta, ki združuje predvsem interes opravljanja pridobitne dejavnosti, s katero si posamezniki, zaposleni v podjetju, zagotavljajo vsakdanjo eksistenco, lastniki podjetja pa tudi dolgoročnojšo naložbo svojega kapitala; torej gre za povsem razumski oziroma racionalni sistem z jasnim ekonomskim ciljem. Podjetja imajo vedno definirane naloge in cilje, družini pa je pravzaprav edina naloga to, da ustvarja ugodno okolje za odraščanje ljudi.

Imamo torej družine, podjetja in *družinska podjetja*. Na vprašanje, kako pomembna so ta podjetja v svetu in pri nas skušajo odgovoriti številni raziskovalci¹. Po nekaterih podatkih (Donckles in Fröhlich 1991) predstavljajo družinska podjetja v Evropi 60-70% vseh malih in srednje velikih podjetij, v ZDA pa je ta delež v strukturi malih in srednje velikih podjetij približno 80% (Daily in Dollinger 1993), v strukturi vseh podjetij pa 95% (Ward 1987), katera vključujejo 50 milijonov zaposlenih in ustvarjajo 60% narodnega prihodka (Syms 1992, 70). V Kanadi je 1 milijon družinskih podjetij, katera zaposlujejo 4,5 milijonov ljudi in ustvarijo 45% nacionalnega prihodka (Vadnjal 1996, 33). V Veliki Britaniji pa je kar 76 odstotkov vseh podjetij družinskega tipa, le-ta pa zaposlujejo 50 odstotkov vsega aktivnega prebivalstva (Leach 1991, 12). Neubauer in Lank (1998, 10) sta ocenila, da naj bi bilo na Portugalskem 70 % vseh podjetij družinskih, v Španiji 80 %, Švici 85 %, na Švedskem več kot 90 % in v Italiji, deželi družinskih podjetij, celo več kot 95 %. V Nemčiji naj bi ustvarjala 66 % BDP in zaposlovala 50 % delovne sile, v VB in Indiji naj bi prispevala 70 % celotne prodaje (Bhattacharya in Ravikumar 2001, 188). V manj razvitih državah, kjer podjetniki težje pridejo do bančnih posojil ali lastniških sredstev zaradi velikih tveganj, so še bolj prisiljeni iskati sredstva pri družini, sorodnikih in prijateljih, zato je še večji del podjetij

¹ Raziskovalci družinskih podjetij podajajo zelo različne podatke o številu podjetij. O natančnih številkah je tako težko govoriti, obstajajo pa različne ocene o pomenu sektorja družinskih podjetij za nekatere države konec 80-ih let. Ker novejših podatkov v literaturi ni zaslediti, navajam nekoliko starejše podatke.

družinskega tipa. Kljub temu, da se ocene o deležu družinskih podjetij razlikujejo (Gersick in drugi 1997; Neubauer in Lank 1998), pa najbolj konzervativne ocene kažejo, da je delež družinskih podjetij v svetu med 65 in 80% (Gersick in drugi 1997).

Navedeni podatki kažejo na to, da so družinska podjetja pomembna za razvoj svetovnega gospodarstva (Welsch 1991, 200), saj znatno prispevajo k prirastu bruto domačega proizvoda ter zaposlovanju ljudi, kar dokazujejo tudi nekatera zelo uspešna podjetja, ki so redno uvrščena na lestvicah največjih, najuspešnejših, najhitreje rastočih in podobno prestižnih podjetij².

Vse več zanimanja za družinsko podjetništvo pa je tudi v Aziji (Swire Group, Hyundai in Mitsubishi) (Carney in Gedajlovic 2002), kjer so družinska kultura in vrednote bistveno drugačne od evropskih oziroma zahodnih, kar zahteva prenovitev določenih definicij in preveritev določenih paradigem (Dana 2000). In kako je z družinskimi podjetji v Sloveniji?

Družinska podjetja so tudi pri nas pomemben del gospodarstva in po nekaterih ocenah je med malimi in srednje velikimi podjetji kar 80% takih, ki jih lahko štejemo med družinska. Obstajata pa vsaj dva razloga, zakaj je temu tako (Vadnjal 1997, 25-26). V Sloveniji je bila kljub socialistični ureditvi dovoljena obrt-kot posebna oblika zasebne podjetniške dejavnosti. V njej so nekateri podjetnejši posamezniki dosegli dobre poslovne rezultate. Večina ustanoviteljev, ki so odprli obrt med prvimi, je danes že v letih, ko razmišljajo o upokojitvi, in vodilni položaj v podjetju bodo prevzeli njihovi nasledniki. Drugi razlog pa je, da tudi novo nastajajoča podjetja v prvi fazi rasti zaradi dragega zaposlovanja in vprašanja zaupanja, ki je pri Slovencih zelo pogosta, računajo predvsem na pomoč družinskih članov (Vadnjal 1997).

Dosedanje ocene kažejo na to, da družinska podjetja v Sloveniji zaposlujejo vsaj 26% vsega aktivnega prebivalstva in ustvarjajo vsaj 22% celotne dodane vrednosti (Vadnjal v Drnovšek 2005, 89). Slovenska družinska podjetja so v povprečju sorazmerno majhna, večina se uvršča v skupino mikropodjetij, zato so v manjši meri formalizirala

² To niso podjetja, katerih lastništvo je omejeno na ozek krog družinskih članov oziroma sorodnikov, ampak njihove delnice kotirajo na največjih svetovnih borzah, družine pa si v mnogih primerih prizadevajo ohraniti nadzorni paket delnic. Takšna podjetja so: Michelin v Franciji, Tetrapak in IKEA na Švedskem, Lego na Danskem, Fiat, Olivetti in Benetton v Italiji, C&A in Heineken na Nizozemskem, Cadbury, Schweppes, Marks&Spencer in Guinness v Veliki Britaniji, Harley-Davidson, Ford, Playboy Enterprises, Levi Strauss&Co., Procter&Gamble in Du Pont v ZDA in številna druga (Kets de Vries 1996, 4).

svoj sistem odločanja, kar se kaže tudi v manjši formalni urejenosti vprašanja nasledstva.

Podjetja v družinski lasti imajo tako kot nedružinska podjetja svoje prednosti (fleksibilnost, specifično znanje, dolgoročna usmerjenost, hitro sprejemanje odločitev, osebni pristop do kupcev) in slabosti (odpor do sprememb, slabši dostop do finančnih trgov, pomanjkanje profesionalizma, zastarele metode vodenja, težave nasledstva) s katerimi lahko v času današnje gospodarske krize na trgu povečajo svojo konkurenčno prednost ali pa podjetja zaradi neprilagodljivosti danim razmeram pripeljejo do faze, da prenehajo poslovati.

Baines in Wheelock (1998, 17) ugotavljata, da je za preživetje malega podjetja v času recesije ena ključnih komponent prav fleksibilnost družine in zaupanje med družinskimi člani. Poleg brezplačnega ali cenejšega družinskega dela, kar zmanjšuje stroške podjetja, je še posebej pomembna podpora zakonskega partnerja podjetnika. To zlasti velja v primerih, ko zakonski partner ne sodeluje formalno v podjetju, pa vseeno pomaga s svojim delom v podjetju, s finančnimi sredstvi in osebnimi mrežami. Poleg fleksibilnosti kot glavnega potenciala družine, je v času recesije pomembno, da podjetja prepoznajo svoje notranje rezerve, ki običajno tičijo v načinu organizacije, delovnih procesih, 'outsourcingu', poslovnih povezavah z dobavitelji, kupci, razvojnimi institucijami ter v t.i. alternativnih virih financiranja. Recesijo pa bodo lažje preživela podjetja, ki imajo razvito podjetniško orientacijo, so inovativna, pripravljena prevzemati tveganje z uvajanjem novih izdelkov in storitev na trg (Dailey in Dolinger 1992, 130), z vidika prenosa podjetij pa je ključna medgeneracijska inovativnost, ki naj bo posodobljena z novimi proizvodnimi in informacijskimi tehnologijami.

Dejstvo je, da so družinska podjetja v marsičem drugačna od drugih podjetij, saj jih poleg poslovnih interesov v veliki meri skrbijo tudi interesi družinskih članov, predvsem njihova dolgoročna materialna varnost. Zato je ključen prav uspešen prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo, kateremu bom v svoji diplomski nalogi posvetila največ pozornosti. Gre za zapleten proces, s katerim imamo v Sloveniji doslej le malo izkušenj, saj več kot tri četrtine družinskih podjetij še vedno vodijo ustanovitelji. Pri prenosu družinskega podjetja gre za strokovno zahtevno kombinacijo lastniških, finančnih, organizacijskih, pravnih in davčnih vidikov, ki jih dodatno

zanimive naredi še čustvena prepletenost glavnih akterjev družinskega podjetja (Vadnjal 2006).

Največji problem družinskega podjetništva je nasledstvo, tako lastniško kot tudi na menedžerski ravni³. Večina študij v letih od 1985 do 1995 se je ukvarjala s problematiko dolgo- in kratkoročnega preživetja družinskih podjetij, kar ni presenetljivo, če upoštevamo ugotovitve, ki so si podobne na vseh šestih kontinentih: samo ena tretjina družinskih podjetij preživi prehod v drugo generacijo, samo ena sedmina pa v tretjo (Leach 1991). Tudi sicer je smrtnost družinskih podjetij velika (Wortman 1995; Upton in Heck 1997), pričakovana življenjska doba družinskega podjetja v ZDA naj bi bila 24 let (Montgomery in Sinclair 2000).

Probleme uspešnega nasledstva lahko iščemo predvsem v odsotnosti sistematičnega planiranja nasledstva. Ustanovitelji se planiranju nasledstva izogibajo iz več razlogov. Pogosti razlog so strah pred izgubo statusa, moči, smrtjo (Lansberg 1996, 73). Zaviralni dejavnik je lahko tudi strah, da bi odprtje tega vprašanja povzročilo izbruh konflikta v družini. Obvladovanje oz. upravljanje s konflikti v družinskem podjetju je področje, ki zahteva zrelega človeka, saj ne izogibanje ne popuščanje na račun družine ali podjetja ne vodi k optimalnim rešitvam. Za uspešen medgeneracijski prenos je namreč značilno, da (Sharma in drugi 1997, 9):

- podjetje neprekinjeno in uspešno posluje naprej;
- starejša generacija iz podjetja ne odide, ne da bi imela zagotovljeno finančno varnost za obdobje po upokojitvi in dogovor z nasledniki glede svojega nadaljnjega sodelovanja s podjetjem v primeru, da si to želi;
- so za vse vpletene na sprejemljiv način razrešena konfliktna vprašanja in imajo vsi vpleteni občutek, da je končen izid, kljub temu, da je bilo potrebno

³ V večini malih in srednje velikih podjetij je prenos lastništva (nasledstvo v lastništvu) tesno povezan s prenosom managementa (nasledstvo v managementu). Če je pri nasledstvu v lastništvu v ospredju krvno sorodstvo, ki daje pravico do lastništva, so pri nasledstvu v managementu v ospredju predvsem kompetence potencialnega naslednika (Donckels in Lambrecht 1999, 177). Pri prenosu lastništva podjetja imajo pomembno vlogo regulativni okvirji, kot npr. pravna določila in predpisi glede davkov. Planiranje nasledstva v lastništvu naj bi tako obsegalo aktivnosti kot so določitev naslednika, plan razdelitve premoženja, oporoka, darilna pogodba itd (Bjuggren in Sund 2001). Prenos vodenja pa je proces, katerega namen je pripraviti naslednika za prevzem nalog vodenja. Planiranje nasledstva v managementu naj bi tako obsegalo predvsem aktivnosti, ki so usmerjene v izbiro in usposabljanje naslednika (Sharma in drugi 2003, 3). Več o tem v nadaljevanju.

prilagajanje, sprejemljiv in pravičen za tiste, ki bodo ostali del zgodovine podjetja in za tiste, ki so se odločili za drugačno življenjsko pot.

Uvodne besede zaključujem z mislijo Ayersa (1990 v Sharma in drugi 2000, 233), ki meni, da je učinkovito planiranje nasledstva edino pravo zadnje darilo ene generacije drugi.

1.1 NAMEN, CILJI IN HIPOTEZE DIPLOMSKEGA DELA

Namen diplomske naloge je prikazati, s katerimi dilemami se srečujejo družinska podjetja pri prehodu v naslednjo generacijo ter poudariti pomembnost planiranja nasledstva, saj nasledstvo ni zgolj le trenutek prenosa vodstva in lastništva na naslednika, temveč je večfazni razvojni proces, ki se začne še preden potencialni naslednik vstopi v podjetje.

Menim, da sta ključni dilemi družinskih podjetij nasledstvo ter možni konflikti, ki nastanejo pri prenosu podjetja. Ravno zato se bom v diplomskem delu osredotočila na nasledstvene dileme, kajti to področje se mi zdi pomembno, saj so družinska podjetja najbolj ranljiva prav pri prehodu generacij. Nasledstvo naj bo načrtovan in postopen proces. Vsako človeško življenje se enkrat konča in tega bi se morali vodje zavedati in prevzeti nase odgovornost, da pravočasno izberejo, izšolajo in postavijo svojega naslednika, ki bo skrbel za varnost in nadaljevanje podjetja (Vadnjal 1999, 49). Kljub temu se včasih ta proces ne izpelje na primeren način. Tako se pogosto zgodi, da šele smrt prekine ustanoviteljevo kariero, za njim pa ni nikogar, ki bi bil pripravljen in sposoben prevzeti vodstvo podjetja (Vadnjal 1997, 29).

Cilj mojega diplomskega dela je razjasniti nasledstvene dileme ter osvetliti dejstvo, da je planiranje nasledstva nujno, če ustanovitelji želijo, da podjetje ostane v lasti družine. Cilj naloge je tudi s pomočjo spoznanj iz literature preveriti na konkretnih primerih (v slovenskih družinskih podjetjih), kaj ustanovitelji menijo o nasledstvu, kdaj začnejo o tem razmišljati ter po katerih kriterijih so (v primeru, da se je nasledstvo že izvršilo) ali bodo izbrali naslednika.

Moja izhodiščna teza je, da se ustanovitelji družinskih podjetij premalo zavedajo pomembnosti pravočasnega in sistematičnega načrtovanja nasledstva. Kar zadeva podjetja, ki jih bom preučevala, sem se odločila preveriti naslednje hipoteze:

H1: Večina slovenskih družinskih podjetij še nima izbranega naslednika.

H2: Razlog, da naslednik ni izbran, je v tem da naslednika ni oziroma da potencialnega naslednika ne zanima delo v družinskem podjetju.

H3: Družinska podjetja se premalo zavedajo pomembnosti planiranja nasledstva, saj v večini primerov nimajo izdelanega načrta za prenos vodstvenih funkcij in lastništva na naslednika.

H4: Ustanovitelji družinskih podjetij si želijo, da se podjetje ohrani v lasti in vodenju družine tudi po njihovem odhodu.

H5: Večina ustanoviteljev po prenosu družinskega podjetja na naslednika želi ohraniti stik s podjetjem (bodisi kot redno zaposlen, kot svetovalec/mentor, vodja projekta, itd).

1.2 METODOLOGIJA IN STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. *Teoretični del* zajema opredelitev družinskega podjetja, kjer navajam definicije številnih avtorjev, saj ne obstaja enotna definicija družinskega podjetja, temveč opredelitve variirajo glede na področje preučevanja. Sledijo značilnosti, prednosti in slabosti družinskih podjetji ter opis ključnih oseb v podjetjih družinskega tipa. Večji del naloge predstavljajo temeljne dileme in problemi družinskih podjetij, kot so: konflikti, odnos med očetom in sinom ter rivalstvo v isti generaciji. V nadaljevanju sledi opredelitev nasledstva, opis nasledstvenih možnosti, predstavitev različnih modelov nasledstva ter poglavje o planiranju nasledstva, s katerim zaključim prvi del.

V teoretičnem delu sem se osredotočila na strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire in članke teoretičnih spoznanj preučevanega področja. Literaturo sem zbrala na več načinov, na primer z iskanjem po medmrežju in knjižničnih ponudbah.

V drugem, *empiričnem delu* je namen (s pomočjo anketnega vprašalnika) analizirati določeno število družinskih podjetij, njihovo nasledstveno izkušnjo, če so jo že doživeli, ustanoviteljev pogled na izbiro naslednika, kakšno je njihovo mnenje v zvezi z

načrtovanjem nasledstva, zakaj si želijo, da bi podjetje ostalo v družinski lasti, kako si bodo zagotovili finančno varnost po upokojitvi ter kako bi si želeli ostati povezani s podjetjem po prenosu.

V diplomskem delu bom torej uporabila metodo deskripcije, komparativno metodo, metodo analize in sinteze. Metodo deskripcije bom uporabila pri enostavnem orisovanju in opisovanju pojmov ter pogledov različnih avtorjev na področju obravnavanja družinskega podjetništva. Komparativna metoda mi bo služila pri primerjavi različnih konceptov in pogledov. Pri empiričnem delu mi bo pri preverjanju zgoraj navedenih hipotez v pomoč metoda analize, s pomočjo sinteze pa bom skušala poglede različnih avtorjev in analizo izbranih podjetij združiti v smiselne zaključke.

2 DRUŽINSKO PODJETJE

2.1 OPREDELITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA

Številni raziskovalci, zlasti v Evropi in ZDA ugotavljajo, da družinska podjetja predstavljajo pomemben delež v strukturi vseh podjetij ali pa celo prevladujejo. Vendar pa se njihove ocene o deležih družinskih podjetij razlikujejo, prav tako pa tudi opredelitve družinskega podjetja. In čeprav obstajajo družinska podjetja v vseh velikostih, jih po ocenah raziskovalcev največ najdemo med malimi in srednje velikimi podjetji. Kljub ugotovitvam raziskovalcev o razširjenosti in pomembnosti le - teh, pa ne obstaja enotna opredelitev (definicija) družinskega podjetja. Družinsko podjetje namreč ni pravni pojem⁴, ampak je mnogo 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 (Neubauer v Wagner 1994, 18).

V literaturi zasledimo številne opredelitve, ki skušajo iz različnih zornih kotov čim bolj natančno osvetliti bistvene značilnosti družinskega podjetja. Definicije se vrstijo od

⁴ Družinsko podjetje ni pravni pojem, saj zakon (v Sloveniji je to predvsem ZGD - Zakon o gospodarskih družbah) družinska podjetja ne opredeljuje kot posebno pravno obliko. Družinsko podjetje je družbeno-ekonomski pojem, pravna oblika podjetja pa je poljubno izbrana glede na določila zakonov, ki veljajo v določeni državi.

definiranja družinskega podjetja z vidika lastništva družine skozi več generacij (Filion 1991, 26), ključnih upravljalških pravic, ki so v družinskem podjetju prihranjene za družinske člane (Handler 1989, 259), čustvene komponente in njenega vpliva na poslovanje podjetja (Leach 1991, 3), kriterija vpletenosti dveh generacij (Syms 1992, 23), kriterija pravne oblike in udeležbe družinskih članov v kapitalu (Hahn 1992, 75) do politike zaposlovanja in zagotavljanja dolgoročnega dohodka družinskim članom (Vahčič 1994, 914). Omenjene definicije prikazuje Tabela 2.1.

Tabela 2.1: Izbrane definicije družinskega podjetništva v literaturi

Avtor	Leto	Definicija
Handler	1989	V družinskem podjetju glavne upravljalške (menedžerske) funkcije zasedajo družinski člani.
Filion	1991	Družinsko podjetje je v večinski lasti družine, člani družine delajo v podjetju, podjetje je v lasti družine več kot eno generacijo.
Leach	1991	Družinsko podjetje je vsako podjetje, na katerega poslovanje vplivajo družinske povezave in s tem družinska čustva.
Hahn	1992	Družinsko podjetje je podjetje poljubne pravne oblike. Na njegov obstoj in razvoj vplivajo člani družine z večinsko udeležbo v kapitalu podjetja. V najvišjih organih upravljanja in vodenja sodelujejo družinski člani. Težnja po tem, da podjetje ostane v družinski lasti, je močna.
Syms	1992	V podjetje sta vpleteni vsaj dve generaciji družine.
Vahčič	1994	Družinsko podjetje je tisto, ki v prvi vrsti zaposluje družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dobiček.

Na podlagi napisanega se lahko vprašamo: Kaj je torej tisto, kar otežuje definiranje družinskega podjetja? Odgovor na to vprašanje pa je, da so to dimenzije, ki tako podjetje razlikujejo od običajnih organizacij.

Handler (1989a) je opredelila štiri različne dimenzije, s pomočjo katerih raziskovalci družinskih podjetij pogosto opredeljujejo družinsko podjetje. *Te dimenzije so:* stopnja lastništva in/ali menedžment, stopnja vpletenosti družine v podjetje, možnost generacijskega prenosa in uporaba več kriterijev. V tabeli 2.2, povzeti po Handler (1989a, 260), navajam različne opredelitve glede na omenjene dimenzije.

Tabela 2.2: Pregled opredelitev družinskega podjetja

Avtor	Leto	Definicija
LASTNIŠTVO		
Alcorn	1982	"Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija... Če je del delnic v odprti lasti, mora družina tudi voditi podjetje" (str. 23).
Barry	1975	"Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine" (str. 42).
Barnes in Hershon	1976	"Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine" (str. 106).
MENEDŽMENT		
Dyer	1986	"Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na določitev v zvezi z lastništvom ali managementom vplivajo družinski odnosi" (str. xiv).
Lansberg, Perrow Rogolsky	1988	"Podjetje, v katerem imajo člani družine zakonsko nadzor nad lastništvom" (str. 2).
Stern	1986	"Podjetje, ki je v lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin" (str. xxi).

VPLETENOST DRUŽINE V PODJETJE		
Beckhard in Dyer	1983	"Podsistemi v sistemu družinskega podjetja... vključujejo: (1) podjetje kot entiteto, (2) družino kot entiteto, (3) lastnika kot entiteto in (4) povezujoče organizacije, kot je svet direktorjev" (str. 6).
Davis	1983	"Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljujejo njegovo enkratnost" (str. 47).
GENERACIJSKI PRENOS		
Churchill in Hatten	1987	"To kar ponavadi razumemo z "družinskim podjetjem"... je bodisi pojav ali pričakovanje, daje ali bo mlajši član družine prevzel nadzor nad podjetjem od starejšega" (str. 52).
Ward	1987	"Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine" (str. 252).
VEČKRATNI POGOJI		
Donnelley	1964	"Podjetje pojmuje kot družinsko podjetje, kadar je tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar ima ta povezava vzajemen odnos na politiko podjetja ter na interese in in cilje družine" (str. 94).
Rosenblatt, de Mik, Anderson in Johnson	1985	"Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta ali sta bila najmanj dva člana družine Ineposredno vključena v podjetje" (str. 4-5).

Različna izhodišča za oblikovanje definicij, ki deloma povzamejo že opisane, deloma pa jih dopolnjujejo, sta Neubauer in Lank (1998, 5-6) strnila v naslednjih točkah:

1. Delež delniškega kapitala v lasti družine;
2. Zaposlenost družinskih članov v podjetju, ki je v lasti družine;
3. Prisotnost nedružinskih direktorjev oz. zaposlenih;
4. Stopnja, do katere tudi v prihodnosti pričakujejo prisotnost družinskih članov v podjetju;
5. Število generacij lastniške družine v poslu;
6. Število družinskih članov, ki so managerji in/ali lastniki;
7. Družina sprejme sklep, da nadzoruje svoje lastno podjetje;
8. Nedružinski člani zaznajo, da delajo v družinskem podjetju;
9. Neposredni potomec ustanovitelja ima managerski in/ali lastniški nadzor;
10. Velikost podjetja, še posebej število zaposlenih.

Temu seznamu je potrebno dodati še stopnjo, do katere posamezna družina (ali podjetnik) dojema podjetje kot družinsko in vpliv kulture ter vrednot na podjetje (Astrachan in Kolenko 1994).

Pridružujem se mnenju avtorjev (Handler 1989; Neubauer 1992; Brockhaus 1994), ki ugotavljajo, da je zaradi širokih razlik v mnenjih zelo malo verjetno, da bo enotna opredelitev znana v bližnji prihodnosti. Zato menim, da je zelo pomembno, da raziskovalci družinskih podjetij natančno opišejo podskupino družinskih podjetij, ki jih proučujejo.

Številni poskusi definiranja družinskega podjetja dajejo torej vpogled v bistvene kriterije - elemente za ločevanje družinskega podjetja od nedružinskega, vendar istočasno tudi otežujejo identificiranje družinskih podjetij. Tako Rosenblatt in drugi (1990, 3) ugotavlja, da je ravno pomanjkanje enotne definicije vzrok, da dejansko ne obstajajo statistični podatki o številu družinskih podjetij oz. le - ti variirajo glede na definicijo, ki je privzeta za izhodišče raziskave.

2.2 VLOGA DRUŽINE V DRUŽINSKEM PODJETJU

Vloga družine v podjetju je večplastna, saj sega od osnovne družinske preko lastniške do poslovne. Predstavlja zelo pomemben okvir, še posebej, če upoštevamo, da združuje več vrst kapitala, ki so različno pomembne za sodobna podjetja. Raziskovalci (Coleman 1988; Burt 1992; Fukuyama 1996; Portes 1998 v Steier 2001, 260) so namreč kapital razdelili na:

- **Fizični kapital**, ki ga predstavljajo obrati, oprema, zemlja, denar. Pripravljenost družine v začetnem obdobju, da tudi finančno podpre podjetnikovo idejo, je kritični element razvoja podjetja. To velja tudi kasneje, ko se odloča o usodi podjetja in je pripravljenost družine, da obdrži podjetje v družini, bistvenega pomena za uspešen prehod v naslednjo generacijo;
- **Človeški kapital** predstavljajo znanje, sposobnosti, videz, privlačnost, zagnanost. Je osrednjega pomena z vidika ohranjanja družinske tradicije, prenosa znanja in zgodnjega vključevanja naslednikov v posel;
- **Socialni kapital** so sredstva, vsebovana v razmerjih z drugimi akterji in organizacijami, ali medosebno bogastvo. Socialni kapital v bistvu predstavlja sposobnost ljudi, da delajo skupaj in gradijo na moči skupnih virov. Pogosto vprašanje, ki se pri tem pojavlja, je tudi vprašanje vzpostavljanja mrež oz. povezav med podjetji. Z makro perspektive je njegovo ohranjanje in akumuliranje bistveno za ekonomsko blaginjo (Fukuyama 1996, 362).

Habbershon in Pistrui (2002, 229) menita, da podjetniške družine niso enostavno družine v poslu oz. podjetju, ampak so poseben tip družine - družina, ki je "podjetje", saj je družina investor, idejni vir in ima izdelane podjetniške/strateške metode za doseganje ciljev, kar se kaže v povečevanju bogastva s časom oz. skozi generacije vpletenih družinskih članov.

Alizadeh (1999) ugotavlja, da družina ni le pomembna komponenta pri odločitvi posameznika, da bo postal podjetnik, ampak je zelo pomemben člen osebne mreže posameznika in to ne samo v smislu tradicionalnih predstav o moralni in psihološki podpori, ki naj bi jih podjetniku nudila družina, ampak v širšem poslovnem kontekstu: podjetniki skozi družinsko mrežo pogosto prihajajo do poslovnih stikov, s pomočjo

katerih vzpostavijo osnovne poslovne funkcije v podjetju, urejajo vire financiranja in prihajajo do informacij, možnosti usposabljanja, privabljanja in razvoja kadrov, izmenjav znanja in podobno.

2.2.1 Družinski in poslovni sistem

Družinsko podjetje je kombinacija dveh povsem različnih sistemov: **družinskega** in **poslovnega**. *Za družinski sistem je značilna:* čustvena podlaga, podzavestno ravnanje, skrbniški odnos, delitev stvari, doživljenjsko članstvo, minimalne spremembe; medtem ko temelji poslovni sistem na povsem drugih vrednotah. *Za poslovni sistem je pomembna projektna podlaga, odsotnost čustev, zavestno obnašanje, naravnost navzven, osredotoča se na naloge, nagrajuje uspehe, zanj velja moto "naredi ali pusti službo" in "izkoristi spremembe"* (Benson in drugi 1990, 17). Razlike med omenjenima sistemoma so prikazane v tabeli 2.3.

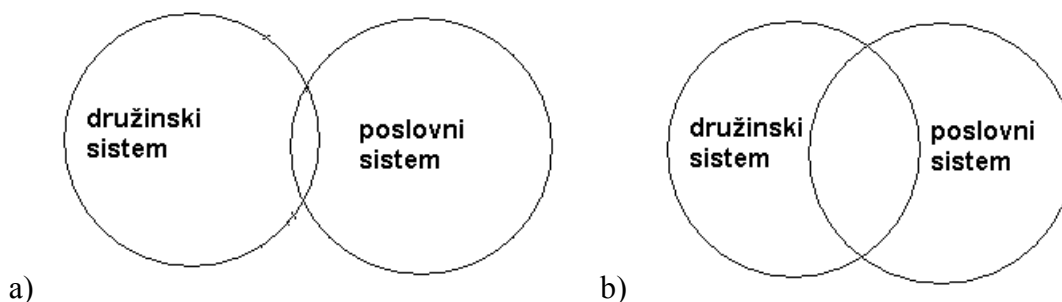
Tabela 2.3: Družinski in poslovni sistem

družinski sistem	poslovni sistem
<ul style="list-style-type: none"> ▪ temelji na čustvih ▪ prevladuje skrb za družinske člane ▪ enakost družinskih članov ▪ članstvo do konca življenja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nečustven (racionalen) ▪ temelji na nalogah ▪ zahteva in nagrajuje rezultate ▪ kdor ne dosega rezultatov, naj odide

Vir: Benson in drugi (1990, 17).

V normalnih razmerah, ko je prekrivanje obeh sistemov še v mejah normale, je družinsko podjetje še možno upravljati (Slika 2.1, skica a), ko pa je presek obeh sistemov prevelik, lahko postane uničujoč za posel (Slika 2.1, skica b).

Slika 2. 1: Razmerje med družinskim in poslovnim sistemom



Vir: Benson in drugi (1990, str. 17).

V okoliščinah na sliki b) gre za prevelik pritisk družinskih vrednot na poslovne, kar ima za posledico težave v podjetju in napetosti med sorodniki. Benson in drugi (1990, 8) navajajo naslednje primere, ki vodijo do prevelikega preseka ali celo konfliktov⁵:

- otroci so sprejeti na določeno delovno mesto, ne da bi za to bili dejansko sposobni. Če v podjetju ni delovnega mesta, ga zanj ustvarijo;
- nepotizem, forsiranje družinskih članov, kar pomeni, da je nedružinskim uslužbencem (predvsem managerjem) kariera v takem podjetju ponavadi omejena;
- poslovne odločitve se sprejemajo na temelju interesov oz. politike;
- podjetje je obremenjeno z zaposlenimi družinskimi člani, ki jih je več, kot jih lahko podjetje prenese;
- družinske člane včasih plačujejo dosti več, kot bi zaslužili tržno, oziroma več, kot dejansko prispevajo k uspešnosti posla. Znani so tudi obratni primeri, ko so družinski člani plačani premalo, saj naj bi bila njihova "dolžnost", da pomagajo pri poslu, da se žrtvujejo za podjetje;
- rivalstvo med otroki, ki izvira iz otroštva, lahko preraste v pravo vojno;
- otroke nagrajujejo glede na njihove potrebe, ne pa prispevek;
- družinsko pravilo, da so vsi otroci enakopravni, postane problem, ko se mora nekdo od otrok povzdigniti kot nadrejeni;
- pri planiranju nasledstva⁶ ustanovitelji/lastniki pogosto izhajajo iz pravila enakosti vseh potomcev pri delitvi premoženja. Težave se lahko pojavijo, če je

⁵ Več o tej temi (družinski odnosi in možni konflikti) v poglavju 4.

⁶ Več o (planiranju nasledstva) v poglavju 5.5.

samo eden od potomcev zainteresiran za delo v družinskem podjetju. Če sta druga dva potomca zainteresirana, da ostaneta solastnika, se lahko zaplete pri odločanju in pri delitvi dobička, če interesa ni, je potrebno razmišljati o odkupu deležev;

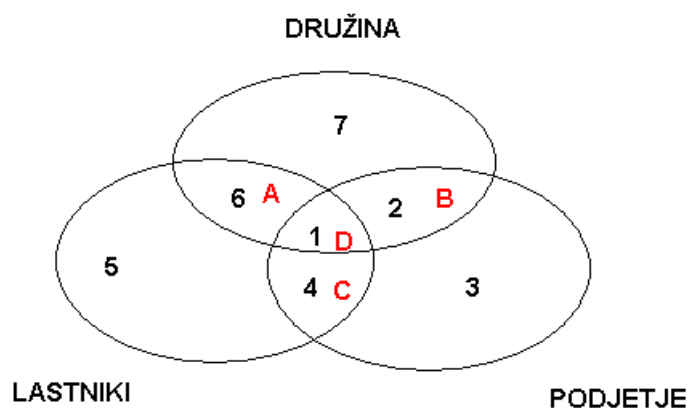
- družinski odnos, ki izhaja iz zaporedja rojstev otrok (prvorojeni, najmlajši), ima lahko močan vpliv na posel.

Čeprav se iz navedenega zdi, da gre za enosmerno preslikavanje iz družinskega v poslovni sistem, Rosenblatt (1990, 28) meni, da vzorci ne izvirajo le enosmerno od doma v službo, pač pa velikokrat nastajajo v obratni smeri. Pogosto se zgodi, da se soprog, ki je vodilni v podjetju, začne kot avtorski vodja obnašati do žene tudi doma.

Predstavniki t.i. racionalnega pristopa (Levinson 1971; Barry 1975) so družino, ki temelji na čustvenih predpostavkah, videli kot polarno, nasprotujočo enoto podjetju in glavni izvor konfliktov, kar je vodilo do sklepanja, da je potrebno podjetje ostro ločiti od družine (Glas 2003, 143). Pri tem so zanemarili dejstvo, da so pozitivne družinske vrednote tiste, ki poganjajo in ohranjajo številna uspešna družinska podjetja (Swartz 1996, 15).

Model, sestavljen iz družinskega in poslovnega sistema, pa sta Tagiuri in Davis (1992, 49) razširila še s sistemom lastništva, kot prikazuje Slika 2.2. Avtorja sta menila, da je potrebno kritično ločiti med podsistemoma lastništva in managementa znotraj družinskega podjetja. Nekateri posamezniki niso vključeni v poslovanje podjetja, vendar so lastniki, drugi so managerji, pa nimajo lastniškega deleža v podjetju. Rezultat navedenega mišljenja je bil model treh krogov, ki opisujejo družinsko podjetje kot sistem treh neodvisnih, prepletajočih se krogov. Vsakega posameznika je mogoče uvrstiti v enega izmed sedmih sektorjev. Navedeni model je uporaben za razumevanje virov medsebojnih konfliktov, vprašanja vlog, prioritet in ovir v družinskih podjetjih. Specificiranje različnih vlog in podsistemov omogoča lažje razumevanje, kaj se v resnici dogaja in zakaj.

Slika 2. 2: Model treh krogov družinskega podjetja



Vir: Tagiuri in Davis (1992, 49).

Legenda:

- 1- zaposleni družinski člani-lastniki
- 2- zaposleni družinski člani, ki nimajo lastništva
- 3- nedružinski uslužbenci
- 4- nedružinski uslužbenci, ki nimajo lastništva
- 5- nedružinski člani, ki niso zaposleni, vendar so lastniki deležev
- 6- družinski člani, ki niso zaposleni, vendar so lastniki deležev
- 7- družinski člani, ki niso vpleteni v posle

Slika 2.2 prikazuje povezavo med družino, lastnikom in družinskim podjetjem. Sektorja A in B sta enaka kot v prejšnji shemi. Sektor C prikazuje družinske člane, ki so vpleteni v družinsko podjetje brez velikega dela interakcije z lastnikom managerjem: npr. otroci, ki delajo v podjetju med počitnicami. Sektor D predstavlja jedro družinskega podjetja; gre za vpletenost družine v aktivnosti podjetja in aktivnosti (operacije, nadzor in usmeritev podjetja) lastnika managerja.

Družinsko podjetje je, kot smo že zapisali, kombinacija dveh sistemov, ki sta si v svojih osnovnih smernicah tako različna, da lahko skupaj uspešno delujeta le z ustrezno mero kompromisa, ki je rezultat sprotnega reševanja konfliktov. Pravočasno in temeljito reševanje konfliktov je torej lastnost, ki jo morajo ključni ljudje v družinskem podjetju obvladati, ali se je priučiti, če želijo uspešno upravljati in voditi svoje podjetje.

2.3 ZNAČILNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

Za družinska podjetja so značilne določene posebnosti, ki jih ločijo od nedružinskih podjetij. Obširna raziskava o značilnostih malih in srednje velikih družinskih podjetjih je bila izvedena v okviru projekta *STRATOS*⁷ (Donckels in Fröhlich 1991). Podatki omenjenega projekta kažejo tipične značilnosti, po katerih lahko mala in srednje velika družinska podjetja ločimo od drugih.

Avtorja omenjene raziskave Donckels in Fröhlich (1991, 232-233) sta prišla do zaključkov, da so družinska podjetja zaprti, skrivnostni sistemi, ki skrbno varujejo svoje znanje in informacije za ohranjanje družinske tradicije; ustanovitelji teh podjetij so vsestranske, splošno aktivne in prilagodljive osebe, ki so manj naklonjene inovacijam in s tem tveganju; ker je družinsko podjetje bolj usmerjeno navznoter, potrebuje manj gospodarskega sodelovanja in socialne varnosti. Družinskemu podjetju je pomembno ustvariti prijetno delovno klimo, zato skrbi za boljše plačilo in zadovoljstvo zaposlenih, po drugi strani pa je manj naklonjeno udeležbi zaposlenih v kapitalu, udeležbi pri odločanju glede ključnih zadev za podjetje. Podjetje družinskega tipa je tudi bolj previdno, manj je naklonjeno ustvarjanju dobička in rasti, zato predstavlja "stabilizator" za gospodarstvo; bistvena je ohranitev podjetja v družinski lasti, zaradi česar težje dobijo finančno pomoč, saj finančnim institucijam ne ponudijo kapitalskega deleža v podjetju, rast podjetja pa spodbujajo z reinvestiranjem dobička. Prednost pri zaposlovanju, predvsem na najvišjih mestih, imajo člani družine, šele ko teh zmanjka, iščejo zunanje strokovnjake. Pri družinskih podjetjih gre za prepletanje dveh sistemov - družinskega in poslovnega. Vsak od njiju ima svoje interese, ki pa se lahko izključujejo. Pogosto pride do situacije, ko dajejo prednost družinskih interesom. Značilni so tudi motivi za ustanovitev podjetja, ki so: potreba po samostojnosti, neodvisnost, uresničitev ciljev, možnost večjega zaslužka, občutek nadzora nad lastno usodo.

Zanimive pa so tudi značilnosti, ki jih opredeljuje Dunnova (1994, 5-6) in po katerih se družinska podjetja po mnenju avtorice bistveno ločijo od nedružinskih podjetij. Avtorica ugotavlja, da manager, ki je hkrati tudi član družine, želi biti prisoten v odnosih do zaposlenih, kupcev in dobaviteljev. Družinska podjetja si prizadevajo za

⁷ Projekt *STRATOS* je obsegal 1132 malih in srednje velikih podjetij iz osmih evropskih držav. V okviru projekta so primerjali tudi mala in srednje velika družinska in nedružinska podjetja. Za opredelitev družinskega podjetja so raziskovalci uporabili le en kriterij, in sicer lastništvo kapitala: kot družinsko podjetje so upoštevali vsako podjetje, kjer je najmanj 60% kapitala v lasti članov družine.

dobrobit družine in za ohranitev delovnih mest tako za družinske člane kot za ostale uslužbence. Podjetje skrbi za dobro ime družine v poslovanju, ki se kaže v skrbi za zaposlene, za kakovost, ter na splošno za širšo družbo, kot je na primer: finančna podpora lokalnim dogodkom, prispevki v dobrodelne namene itd. Značilnost, ki najmočneje poudarja razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji, pa je vpliv sprememb in odnosov v družini na upravljanje in vodenje družinskega podjetja.

2.4 PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

Vsako podjetje ima določene prednosti in slabosti v primerjavi z drugimi podjetji. Na splošno lahko trdimo, da so mnoga družinska podjetja uspešna - nekatera celo zelo uspešna⁸ - prav zaradi prepletanja družinskega sistema s poslovnim ter imajo obenem iz istega razloga tudi določene pomanjkljivosti.

Vprašanje teh posebnosti je aktualno z vidika dileme, kako lahko družina z racionalnim predvidevanjem in načrtovanjem poslovnega procesa prepreči, da bi slabosti neugodno vplivale na družinsko podjetje in njegovo prihodnost, oziroma kako lahko izkoristi potencialne prednosti za nadaljnje pozitivne razvojne učinke. Tabela 2.4 prikazuje prednosti in slabosti družinskih podjetij, kakor jih vidi Leach (1991, 10).

Tabela 2. 4: Prednosti in slabosti družinskih podjetij po Leachu (1991)

PREDNOSTI	SLABOSTI
▪ predanost poslu in družini	▪ rigidnost (togost) pri uvajanju sprememb
▪ veliko znanja	▪ poslovni izzivi:
▪ fleksibilnost v času, delu in denarju	- modernizacija zastarelih metod vodenja
▪ razmišljanje na dolgi rok	- upravljanje tranzicije ⁹
▪ stabilna kultura	- pridobivanje kapitala
▪ hitro sprejemanje odločitev	▪ nasledstvo
▪ zanesljivost in ponos	▪ čustveni vplivi na poslovanje
	▪ vodstvo in legitimnost

Vir: Leach (1991, 10).

⁸ Nekatera zelo uspešna družinska podjetja so navedena v uvodnem poglavju.

⁹ Tranzicija ali prehod na naslednjo generacijo oziroma prenos podjetja iz ene generacije na drugo. V diplomskem delu se pojavljata oba pojma.

Leach kot *prednosti* družinskega podjetja izpostavi tako podjetnikovo kot družinsko predanost poslu, kar je razumljivo, saj so nanj čustveno navezani. Družinska podjetja imajo pogosto posebna znanja, po katerih se razlikujejo od svojih konkurentov. Edinstvena lastnost družinskega podjetja je pripravljenost družinskih članov poprijeti za delo ob vsakem trenutku in kolikor je potrebno, plačilo pri tem pa ni nujno zagotovljeno. Denar si mnogi izplačajo šele, ko si in če si podjetje to lahko privošči. Za razliko od drugih podjetij so v družinskem podjetju bolj nagnjeni k dolgoročnemu razmišljanju, tovrstna podjetja so tudi zelo stabilna, odnosi znotraj podjetja so jasni, prav tako poslovna etika in poslovni sistem. Hitro sprejemanje odločitev je še ena od prednosti družinskega podjetja, saj je za razliko od nedružinskih podjetij za vpeljevanje sprememb dovolj pridobiti soglasje glavnega nosilca odločanja. Ljudje, ki vodijo družinsko podjetje, so nanj ponosni, veliko so pripravljeni prispevati in žrtvovati za posel.

Med *slabosti* družinskega podjetja Leach navaja rigidnost oziroma togost, ki jo povezuje s nesposobnostjo uvajanja sprememb poslovanja oziroma z izogibanjem spremembam. Predvsem mlajša generacija ne dela tako, kot bi bilo najbolje za posel (ne sledi razvoju in hitremu spreminjanju okolja), ampak tako da ustreže svojim prednikom ter spoštuje tradicijo poslovanja. Poslovni izzivi, v katerih se družinska podjetja ne znajdejo najbolje, pa so posodobitev zastarelih metod vodenja, saj so nenaklonjeni novim, uspešnejšim metodam, kar lahko povežemo s rigidnostjo poslovanja. Pogosto družine menijo, da so sposobne poslovanje podjetja financirati iz lastnih, družinskih sredstev, a žal največkrat ni tako, saj sredstev nimajo dovolj. Nasledstvo je ključni problem, ko se je potrebno odločiti, kateri izmed družinskih članov je najprimernejši za novega vodja. Pomanjkanje pravega vodja je pojav, ki se pogosto zgodi v drugi generaciji, če je več enakovrednih dedičev.

Nekoliko drugače, pa vendarle vsebinsko precej podobno, so prednosti in slabosti opredeljene pri Lanku (1994, 7-10) (glej Tabelo 2.5).

Tabela 2. 5: Prednosti in slabosti družinskih podjetij po Lanku (1994)

PREDNOSTI	SLABOSTI
▪ skupna identiteta za družinske člane	▪ favoriziranje družinskih članov
▪ močna kultura	▪ težave nasledstva
▪ življenje s podjetjem	▪ različni interesi družinskih članov
▪ dolgoročno gledanje	▪ pomanjkanje profesionalizma
▪ hitro sprejemanje odločitev	▪ zastarelost vodenja
▪ večja odgovornost	▪ družinski konflikti
▪ ustvarjanje novih delovnih mest	

Vir: Lank (1994, 7-10).

Lank podobno kot Leach navaja prednosti in slabosti družinskega podjetja. Lank kot *prednosti* dodaja še skupno identiteto za družinske člane, večjo odgovornost za uspeh podjetja ter zadovoljstvo zaposlenih in ustvarjanje novih delovnih mest tako za družinske kot nedružinske člane.

Med *slabosti* pa uvršča favoriziranje družinskih članov, kar se kaže pri sprejemanju nesposobnih družinskih članov v podjetje ter neenakem sistemu nagrajevanja. Družinski konflikti so velikokrat odraz različnih interesov družinskih članov glede poslovanja podjetja. Slabosti izhajajo tudi iz pomanjkanja profesionalizma.

Vadnjal (1996, 71-73) je prednosti in slabosti družinskih podjetij preučil na vzorcu 56 slovenskih podjetij (Tabela 2.6). Vadnjal navaja med slabostmi družinskega podjetja tudi pomanjkanje odgovornosti; posameznik se lahko zanaša, da bo delo že opravil nekdo drug namesto njega. Tudi različne funkcije se opravljajo na neformaliziran in nediscipliniran način. Zaradi pogoste izoliranosti od zunanjega sveta obstaja nevarnost, da zgrešijo tržne smeri in prepočasi reagirajo na tehnološki napredek.

Tabela 2. 6: Primerjava prednosti in slabosti družinskih podjetij kot jih vidijo Slovenci

Rang	PREDNOSTI	Točke	SLABOSTI	Točke
1	Velika predanost poslu in družini	80	Čustveni vpliv na poslovne odločitve	59
2	Fleksibilnost v času, delu in denarju	72	Avtoritete niso točno določene	59
3	Hitro sprejemanje odločitev	41	Finančni "apetiti" družinskih članov	43
4	Dolgoročno razmišljanje	40	Stalni konflikti med družinskimi člani	42
5	Veliko znanja iz roda v rod	39	Pritiski sorodnikov za službe	41
6	Varnost družine	37	Nevarnost ogrožanja družinskega imena s propadom podjetja	38
7	Zanesljivost in ponos	26	Prenos v naslednjo generacijo	32
8	Boljši odnosi med družinskimi člani	25	Zaposlovanje družinskih članov	28
9	Kredibilnost blagovne znamke	19	Rigidnost pri poslovanju	21
10	Stabilna kultura	11	Zastarele metode vodenja	14
			Finančna konservativnost	14

Vir: Vadnjal (1996, 71-73).

Pri družinskih podjetjih lahko kot slabost omenimo konzervativni način pridobivanja kapitala. Družinska podjetja se zanašajo izključno na interne vire financiranja, posojila in na vire družinskih članov. Financiranje je problematično predvsem dolgoročno, saj je za hitro rast vsakega podjetja danes nujno pridobivanje zunanjih virov financiranja, tudi lastniškega kapitala, kar pa ima lahko za posledico izgubo družinskega nadzora nad podjetjem (Dreux 1990, 227). To pa seveda ni v interesu lastnikov in njihovih družin.

2.4.1 Prednosti družinskih podjetij

V nadaljevanju bolj podrobneje opisujem nekatere izmed omenjenih prednosti družinskih podjetij.

2.4.1.1 Predanost poslu in družini

Čustvena vez, ki veže ustanovitelja na njegovo podjetje in posel, je navadno izjemno močna. Podjetje je namreč njegova stvaritev, ki jo je negoval in gradil dolga leta, torej je to postalo njegovo življenje. Močni vpliv logično vodi do sklepa, da imajo posamezni

družinski člani v podjetnikovi družini svoje deleže za uspeh podjetja, preprečevanje konfliktov in ustvarjanje dobrih delovnih pogojev in so pripravljeni v delo vložiti veliko več energije in truda, kot bi ga v nekem drugem podjetju (Leach 1991, 6). Zanimiva je ugotovitev avtorja, da postanejo pod vplivom navdušenja nad delom družinskih članov tudi nedružinski uslužbenci bolj prizadevni pri opravljanju svojega posla (Kets de Vries in Steinberg 1993, 62).

2.4.1.2 Veliko znanja

Družinsko podjetje je navadno opremljeno s posebnimi znanji (know - how), ki so lahko tako tehnična kot komercialna. Njihova pomembna lastnost je, da se ločijo od konkurentov. Tako znanje, ki bi sicer postalo javno, se prenaša iz roda v rod in ohranja družinskemu podjetju konkurenčno prednost. Prav tako se otroci že v zgodnji mladosti seznanijo z delovnim procesom in če jih delo tudi zanima, pridobijo znanja svojih staršev, tako da so sposobni začeti redno delo na nekoliko višji ravni¹⁰ kot zunanji novozaposleni (Duh 2003, 29).

2.4.1.3 Fleksibilnost v času, delu in denarju

Ta prednost predstavlja dejstvo, da mora družina vlagati delo in čas v podjetje takrat, ko je to potrebno, in črpati iz njega denar takrat, ko si to lahko privoščijo. Za družinska podjetja je značilna popolna podrejenost poslu v smislu delati, kolikor in kadar je to potrebno. Kadar je v družinskem podjetju potrebno nekaj opraviti, nihče ne sprašuje za nadure, honorarje, potne stroške ali dnevnice. Delo pač mora biti opravljeno. Poleg takšne vsestranske fleksibilnosti in tudi prav zaradi nje, se družinska podjetja hitro prilagajajo novim okoliščinam in izzivom trga. Fleksibilnost v času, denarju in delu je velika konkurenčna prednost družinskih podjetij (Rosenblatt in drugi 1985, 98).

¹⁰ Otroci ustanoviteljev družinskega podjetja se zelo zgodaj seznanijo z družinsko dediščino, torej s sistemom vrednot in kulture, ki je prisotna v družini. Navadno že zgodaj začnejo pomagati v podjetju (pri lažjih opravilih) in se tako seznanjajo z načinom dela ter poslovanjem podjetja. Pri tem spoznajo tudi nedružinske člane, ki delajo v podjetju. Ker imajo zgled v družini in ker se skozi odraščanje spoznavajo z podjetjem so v primerjavi z novo zaposlenimi pripravljeni takoj začeti z delom (npr. v komerciali, marketingu, administraciji-zahtevnejše opravila itd.) in ne potrebujejo uvajalne faze, saj osnovne stvari že poznajo.

2.4.1.4 Razmišljanje na dolgi rok

Pri razmišljanju na dolgi rok gre za poslanstvo, smotre in temeljne cilje podjetja, ki se stekajo v vizijo podjetja. Vizija je v prihodnost projicirana predstava o mestu na trgu, ki ga hoče podjetnik zasesti s svojimi izdelki in tudi predstava o tipu podjetja, ki ga potrebuje za doseg tega cilja. Prav vizijo ima večina družinskih podjetij bolj izoblikovano in navadno je jasno, kaj želijo doseči v prihodnosti (Davis in Harveston 1998, 31-53).

Če lahko dolgoročno razmišljanje v družinskih podjetij označimo kot njihovo prednost, se istočasno pokaže kot slabost velika nediscipliniranost tega razmišljanja. Formalizacija načrtov in iskanje vzrokov odstopanj članom družinskih podjetij navadno ne gresta od rok. Razlog pa je po besedah Leacha (1991, 8) moč iskati v dejstvu, da se tudi na tem področju začneta prepletati družinski in poslovni sistem.

2.4.1.5 Stabilna kultura

Družinska podjetja navadno odlikuje stabilnost, saj je v središču navadno ustanovitelj, katerega uslužbenci obkrožajo že vrsto let. Odnosi so jasni, etika in sistem prav tako. Vsi v podjetju običajno vedo, kje je njihovo mesto in kakšne so njihove obveznosti in odgovornosti. Stabilnost pa ima tudi negativne indikacije, saj lahko tak sistem postane zaprt, zastarel in nepripravljen na spremembe. Najtežje spremembe pa so v družinskem podjetju gotovo organizacijske narave. Stabilnosti se morajo ustanovitelji in drugi vodstveni kadri zavedati, saj lahko postane težavna in prikrita ovira pri razvoju družinskega podjetja (Dyer 1988, 39).

2.4.1.6 Hitro sprejemanje odločitev

Rosenblatt (1990, 95) navaja, da ima v družinskem podjetju funkcijo sprejemanja odločitev ponavadi ena sama, v nekaterih primerih največ dve osebi in je v takem primeru ob pridobitvi soglasja ene same osebe, že mogoče začeti z delom. Ta točka nam torej razkriva, da je to prednost družinskih podjetij, saj proces zaradi odgovornosti le ene osebe ni zamuden kot v podjetjih z razpršenim lastništvom, kjer je proces sprejemanja odločitev navadno zelo zamudno opravilo.

2.4.1.7 Zanesljivost in ponos

Zanesljivost, ki odlikuje družinska podjetja, je opazna pri vseh sodelujočih s podjetjem. Dobavitelji, kupci, kooperanti in drugi dajejo prednost sodelovanju s podjetji z dolgoletno tradicijo, kar velja za mnoga uspešna družinska podjetja. Poznanstva so dolgotrajna, saj se ljudje na vodilnih položajih ne menjajo pogosto in to dejstvo daje poslovnim partnerjem družinskega podjetja boljši občutek in večjo pripravljenost sodelovanja (Syms 1992, 55).

2.4.2 Slabosti družinskih podjetij

Kljub mnogim prednostim so družinska podjetja na določenih področjih še posebej ranljiva. V nadaljevanju sledi opis že prej omenjenih nekaterih slabosti oziroma težav, s katerimi se soočajo družinska podjetja.

2.4.2.1 Rigidnost (togost) pri vodenju in uvajanju sprememb

Togost družinskih podjetij se kaže v načinu dela in vzorcih, ki so zakoreninjeni v podjetju in družinskih članih. V podjetju se delovni vzorci, ki jih je uvedel ustanovitelj prenašajo naprej, zato so spremembe včasih zelo strogo ocenjene. Izjava "tako je vedno delal naš oče" nam jasno prikaže vzorce, ki so se ohranili iz preteklosti in zavračanje sprememb. Ko posel prevzame mlajša generacija, polna idej se lahko kaj hitro ustavi pri teh idejah ter podjetje pelje naprej po stari poti, saj želi ugoditi svojim prednikom. Tako začnejo tudi najbolj perspektivna podjetja zaostajati za svojimi konkurenti in izgubijo ogromno tržnih priložnosti, saj se na prilagajajo spremembam. V nekaterih podjetjih pa se sprememb v poslovanju preprosto bojijo in enostavno vztrajajo pri načinu poslovanja, ki ga poznajo in obvladajo (Aronoff 2003, 34).

2.4.2.2 Poslovni izzivi (modernizacija vodenja, tranzicija, kapital)

Če govorimo o zastarelih metodah vodenja, je potrebno poudariti, da je v tujini¹¹ znanih precej primerov, ko so družinska podjetja propadla, ker so vztrajala na svojih izdelkih,

¹¹ Družinska podjetja, ki so propadla zaradi zastarelih metod vodenja oziroma zastarelih izdelkov izhajajo najverjetneje iz vseh koncev sveta. Welsch (1991, 200) navaja naslednje države: Velika Britanija, ZDA, Kanada, Nemčija, Španija, Italija, Koreja itd.

čeprav jih je tržišče že začelo odklanjati (primer: pisalni stroj v dobi računalnikov). Ni pa nujno, da gre za take strateške odločitve; začne se že pri manjših, vsakodnevnih aktivnostih, kot so načini trženja, viri financiranja, delegiranje odgovornosti itd. (Ward 1990, 200).

Upravljanja tranzicije¹² ne razumemo samo kot upravljanje prenosa podjetja iz ene generacije v drugo, temveč tudi kot nesposobnost družinskega podjetja, da izvede kakršnekoli večje spremembe v poslovanju, saj bi le-te imele za posledico čustvene pretrese v družini (Ward 1987, 200).

Družinska podjetja so pogosto zelo konzervativna pri pridobivanju kapitala. Po eni strani gre za nekakšen ponos in poskus pokazati in dokazati, da lahko vse poslovanje podjetja financira iz družinskih sredstev. Tako sta rast in razvoj podjetja večkrat ustavljena. Drugi razlog pa je strah, da bi družina izgubila upravljalno večino (nadzor) v podjetju. Leach (1991, 10) celo meni, da lahko strah vodi celo v fobijo, da družina ne bi bila več gospodar svoje usode, da bi izgubila svobodo in neodvisnost in s tem moč, ki vodi družinsko podjetje.

2.4.2.3 Nasledstvo

Nasledstvo predstavlja enega največjih problemov družinskih podjetij, saj v večini primerov postane pomembno šele s smrtjo ustanovitelja. Izbor novega vodje je v družinskih podjetjih zelo občutljiv postopek, ki ima za posledico lahko težave v poslovanju ali celo možnost razdora v družini. Določanje naslednika namreč velikokrat pomeni izbiro med sinovi in hčerkami, ki vsi pričakujejo vodilno mesto, vendar o tem vztrajno molčijo.

¹² **Upravljanje tranzicije** je proces, ki ga lahko opredelimo kot socializacijo, saj se mora v tem procesu tako podjetje kot družina prilagoditi na nov način dela. Gre za proces, v katerem ustanovitelj postopno izstopa iz vloge vodje in čedalje bolj prevzema vlogo svetovalca, medtem ko naslednik vzporedno s tem prehaja iz stopnje, ko nima nobene vloge, na vlogo pomočnika, managerja in nato novega vodje in lastnika. Najpomembnejše od vsega je posodobitev znanja v podjetju in zagotovitev ustreznega začetka za naslednika. Učenje naslednika naj bi bilo tako povezano s pridobivanjem eksplicitnega znanja kot tudi tihega znanja. Konkurenčnost podjetja leži v tistem znanju podjetja (Varamaeki 2003), ki se povezuje z "vedeti kako" - rutinami in veščinami, ki se povezujejo z operacijami podjetja in "vedeti kdo" - z osebo, ki obvladuje specifične vidike poslovanja. V družinskih podjetjih tako ni presenetljivo, da podjetniki svoje naslednike v želji po prenosu tihega znanja že zgodaj vključijo v delo in življenje podjetja.

Za družinsko podjetje prehod iz generacije v generacijo ne pomeni samo spremembe vodenja, ampak pogosto pravo revolucijo v organizacijski kulturi podjetja. Povzročajo jo novi, mladi ljudje, ki prinesejo s seboj sveže ideje o vodenju in razvoju podjetja (Syms 1992, 104).

2.4.2.4 Čustveni vplivi na poslovanje

Družinsko podjetje je, kot smo spoznali že v prejšnjih poglavjih, pojmovano kot kompleksen sistem, sestavljen iz dveh podsistemov, tj. iz podjetja in družine, med katerima obstajajo številni odnosi. Interakcija obeh, ki sicer temeljita na zelo različnih vrednotah, se kaže v družinskem podjetju. Prenašanje vzorcev obnašanja iz zasebnega v poslovno življenje prinaša v racionalno zasnovano strukturo, tj. podjetje, čustvene vplive družine in odnosov med člani. Negativne posledice pa se pojavijo, ko je presek tolikšen, da so zamegljene ali celo onemogočene funkcije poslovanja družinskega podjetja (Ward 1990, 204).

2.4.2.5 Vodstvo in legitimnost

Pomanjkanje pravega vodje je pojav, ki se pogosto zgodi v drugi generaciji družinskega podjetja (Rosenblatt 1990, 65). Za primer lahko vzamemo dva brata, ki sta podedovala enaka deleža v podjetju, s tem pa imata tudi enako mero formalne moči. Situacijo lahko še poslabšajo stalni konflikti med njima. Ni torej tistega, ki bi nastopal kot razsodnik in ki bi lahko rekel zadnjo besedo. Krivda je po eni strani očetova, ker ni bil sposoben določiti naslednika z vidika vodenja, po drugi strani bi morala tudi onadva razumeti, da tako ne gre, in si razdeliti odgovornosti. Težave imajo tudi njuni zaposleni, ki se večkrat znajdejo v dilemi, saj ne vedo koga pravzaprav poslušati.

2.5 PREVLADUJOČI MOTIVI ZA DELO V DRUŽINSKEM PODJETJU

Odločitev posameznika za ustanovitev podjetja je močno povezana z nekaterimi motivi, ki potiskajo oziroma vlečejo posameznika v podjetniško kariero.

Družinska podjetja v Sloveniji v največji meri ustanavljajo ljudje, ki prihajajo iz tovrstne družinske tradicije kmetov in obrtnikov. Motivi za ustanovitev so predvsem želja po samostojnosti (88 %), uresničevanje želja po določenih dosežkih, ki niso

izvedljivi v večjih podjetjih (84 %) in uresničevanje ciljev (72 %) (Glas 2003, 6). Vadnjal (1996, 74) je ugotovil naslednjo razvrstitev motivov za delo v družinskem podjetju (glej Tabelo 2.7)¹³.

Tabela 2. 7: Motivi za delo v slovenskih družinskih podjetjih

Rang	Motivi za delo v družinskem podjetju	Točke
1	Možnost za zagotovitev materialne varnosti družine	62
2	Zaposlitev za svoje otroke	55
3	Fleksibilnost družinskih članov	46
4	Drugim ljudem ne moremo zaupati kočljivih poslovnih zadev	44
5	Edina možna pot za razvoj podjetja	43
6	Daje mi občutek varnosti	41
7	Delati skupaj z družinskimi člani je zame vrednota	38
8	Ni bilo posebnega planiranja	35
9	Lepo je, če je družina ves čas skupaj	16
10	Večnost podjetja	10

Vir: Vadnjal (1996, 74).

Kot je razvidno iz tabele 2.7 so med najpomembnejše motive za delo v družinskem podjetju anketiranci šteli predvsem zagotavljanje materialne varnosti za svoje družine in urejanje delovnih mest za svoje otroke. Za slovenske razmere sta odgovora pričakovana, saj se zdi skrb za materialno varnost in blaginjo svojih otrok (stanovanja, avtomobili) vrednota tudi v nepodjetniških družinah. Podjetjem se zdi pomembna tudi fleksibilnost družinskih članov. Anketiranci so navedli kot motiv za delo v družinskem podjetju, da je to edini način za razvoj podjetja ter s tem možnost uresničevanja poslovnih zamisli in idej. Delo v družinskem podjetju anketiranci štejejo kot posebno vrednoto, ki jo povezujejo z občutkom varnosti ter prednostjo, da je družina lahko skupaj. Kot motiv so navedli tudi večnost podjetja, saj se tovrstno podjetje, če so potomci zainteresirani, prenaša iz roda v rod. V ospredju niso motivi rasti in bogatenja, kar seveda kaže, da družinska podjetja niso izrazito naravnana na rast.

¹³ V anketi z naslovom "Anketa o družinskih podjetjih", ki jo je Vadnjal izvedel leta 1996, je sodelovalo 26 podjetij (s pravno statusno obliko s.p in d.o.o.). Podjetja se uvrščajo v skupino mikro podjetij, ki zaposlujejo manj kot 10 oseb. Podjetja se ukvarjajo z naslednjimi dejavnostmi: proizvodnja, tiskarstvo, inženiring, računalništvo, avtomobili, nepremičnine, gostinstvo, trgovina, različne storitvene dejavnosti.

3 KLJUČNE OSEBE V DRUŽINSKEM PODJETJU

Družinska podjetja so enkratna prav zaradi ljudi, ki so v ta podjetja vključeni. To niso slučajno izbrani zaposleni, managerji, svetovalci in vlagatelji, ampak člani družine. Člani družine imajo tako hkrati več vlog- so očetje, matere, bratje, sestre, prav tako pa tudi managerji, lastniki, zaposleni. Zlasti v zgodnjih fazah razvoja podjetja je vključenost družine v podjetje omejena na dva ali tri posameznike, ki pa se navadno v kasnejših fazah razvoja podjetja povečuje. Vsak član družine ima svoje značilnosti, mnenja, cilje in probleme (Leach 1991, 25). Zato je za razumevanje delovanja in razvoja družinskega podjetja pomembno poznavanje ključnih oseb družinskega podjetja, ki jih v nadaljevanju podrobneje opisujem.

3.1 USTANOVITELJ

Benson in drugi (1990, 23) menijo, da so ustanovitelji tipično intuitivni in čustveni ljudje. Ponavadi imajo vizijo ustvariti veliko in uspešno podjetje, hkrati pa iz čiste navezanosti do tega, kar so ustvarili, želijo, da bi podjetje preživelo in preživljalo še mnoge generacije.

Leach (1991, 25) je glede na prevladujoče lastnosti podjetnikov identificiral tri tipe ustanoviteljev: *lastniki*, *vodje* in *tehniki*.

Lastniki so osebe, ki na prvo mesto postavljajo lastništvo in oblast nad vsakim delom podjetja. V takšnem podjetju najdemo predvsem neprofesionalni management, ki podjetje po doseženi določeni razvojni stopnji pelje v stagnacijo. Lastniki so takšni ustanovitelji, ki od svojih otrok pričakujejo, da se bodo vključili v podjetje in jih nato vseskozi nadzirajo, tako da le - ti postanejo pasivni in uporni.

Vodje si ravno tako želijo imeti oblast v svojih rokah, vendar je ta, za razliko od lastnikov centralizirana. To so osebe, ki so zelo ponosne na dejstvo, da je njihovo podjetje družinsko. Nikoli pa te osebe ne bi storile ničesar, kar bi lahko ogrozilo njihovo starševstvo. Svojih otrok ne silijo, temveč jih spodbujajo k vključitvi v podjetje, se z

njimi ukvarjajo in jim svetujejo ter jim po določenem obdobju in dosegu želenega znanja poskušajo najti pravo mesto v podjetju.

Tehniki so ljudje, ki so naravnost navdušeni nad svojimi izdelki. Ne marajo se pogovarjati o nikakršnem managementu ali administraciji, zato večkrat prepustijo že v zgodnji fazi podjetja te naloge nedružinskim uslužbencem. To seveda ni pogodu otrokom, ki se kasneje vključijo, saj se počutijo prikrajšane in ogoljufane (glej Tabelo 3.1).

Tabela 3.1: Glavne značilne lastnosti ustanoviteljev v družinskih podjetjih

TIP	ZNAČILNE LASTNOSTI
Lastnik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ najpomembnejše je lastništvo ▪ prevladuje znani rek "Jaz sem podjetje" ▪ podjetje se nikoli ne profesionalizira ▪ otroci so vseskozi pod nadzorom, kar povzroči pasivnost ali upornost
Vodja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ najpomembnejše je vodenje ▪ odločitve centralizira in delegira ▪ svojih otrok ne nadzira, temveč jih hvali ▪ ponosen je na dejstvo, da je njegovo podjetje družinsko ▪ ne stori ničesar, kar bo ogrozilo njegovo vlogo starša
Tehnik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ strokovnjak na svojem področju ▪ vse funkcije (managerske, računovodstvo, itd.) prepušča nedružinskim članom ▪ konflikti med otroki in nedružinskimi člani ▪ težko zapusti podjetje ter prenese svoje sposobnosti na druge

Vir: Leach (1994, 33).

Primere omenjenih tipov ustanoviteljev bomo v vsakdanjem življenju težko našli v povsem čisti, definirani obliki. Vsi so nekakšna mešanica omenjenih treh tipov, vendar pri mnogih pogosto jasno izstopa ena od oblik.

3.2 MOŠKI LASTNIKI DRUŽINSKIH PODJETIJ

Lastniki družinskih podjetij so tipično gospodje v petdesetih letih, pogosto brez formalne poslovne izobrazbe ter z močno željo, da bi prekosili svojega očeta. Ponavadi so to karizmatični ljudje z visoko stopnjo samozaupanja, velikimi vodstvenimi

sposobnostmi, vizijami in sposobnostjo, da navdihujejo druge. So optimisti, ki prevzemajo preračunano tveganje. So inteligentni, z veliko sposobnostjo za delo in popolno predanostjo svojim sanjam. Imajo pa tudi svoje pomanjkljivosti. Pogosto so avtokratski, s težnjo popolnega obvladanja tako poslovnega kot družinskega življenja. Moški podjetnik je običajno dober intuitivni manager, ki ima predsodek o planiranju in formalnostih. Njegov neformalni stil in management sta lahko uspešna, dokler je podjetje še majhno, kasneje pa mora izbrati naslednika in ga usposobiti za prevzem posla (Benson in drugi 1990, 23). Cenijo tisto, kar so ustvarili, in želijo, da bi se to nadaljevalo v naslednje generacije.

3.3 ŽENSKE LASTNICE DRUŽINSKIH PODJETIJ

Ženske se ponavadi odločajo za podjetništvo iz podobnih nagibov kot moški: zadovoljstvo s samim seboj, želja po neodvisnosti in svobodi, motiv je lahko tudi profit (Benson in drugi 1990, 27). Znane pa so teze, da je njihov preboj v poslovni svet mnogo težji. Eden od glavnih razlogov je prav konflikt ženske podjetnice s tradicionalno vlogo, ki ji jo prepisuje družba in okolje. Ženska naj bi skrbela za dom in družino.

Navadno so ženske lastnice kreativnejše od moških. Pogosto morajo zaradi predpisane tradicionalne vloge, spolne diskriminacije in stereotipov vložiti več truda, da bi dosegle določeno pozicijo in avtoriteto. Ko pa enkrat dosežejo to mesto, postanejo trše pogajalke, kot so to ponavadi moški. Ženske težje delegirajo odgovornost kot njihovi moški kolegi, imajo težnjo po nadziranju celotnega dogajanja in ostro kontrolo nad poslom (Leach 1994, 40).

Glas in Drnovšek (1999, 2) sta v svoji raziskavi razkrila razloge, zaradi katerih se ženske odločijo za podjetniško pot. Navedla sta naslednje:

- ženske, kljub enakemu delovnemu mestu in z enakimi izkušnjami v povprečju zaslužijo manj kot moški¹⁴;
- vedno znova naletijo na oviro, da so vodilna mesta v večjih podjetjih domena moških;
- pomen storitvenega sektorja, v katerem sta delež in pomen žensk velika, se povečuje;
- v ustanovitev lastnega podjetja ženske prisili ekonomska nuja.

Omenjena avtorja sta prišla do ugotovitve, da se iz podjetij, kjer je večinska lastnica ženska, razvije več družinskih podjetij, kot v podjetjih, ki so v rokah moških lastnikov.

Strokovnjaki po svetu ugotavljajo, da ima ženska delodajalka nekatere prednosti pred moškim delodajalcem, kajti v njenem podjetju prevladuje duh domačnosti, ki daje zaposlenim občutek varnosti, kar povečuje pripadnost podjetju in storilnost. Bolj kot moški kolegi obvladujejo ženske številna finančna vprašanja, so manj avtoritativne, več jim pomenijo medsebojne vrednote, posamezno odločitev bolj pretehtajo (zanjo si vzamejo več časa), tudi pri najemanju kreditov (višini le-teh) so bolj previdne, bolj se potrudijo poiskati dobre (so) delavce, bolj so naklonjene fleksibilnemu delovnemu času itd. Svoje vodstveno vedenje gradijo na medsebojnem razumevanju, merijo uspeh ne le skozi dobiček, ampak je njihov cilj tudi vlaganje v kadre za njihov razvoj, izobraževanje in zadovoljstvo. Seveda pa so, glede na svoje moške kolege, bistveno bolj obremenjene, saj poleg poslovnih obveznosti opravljajo še številne naloge, ki jim jih nalagajo dom in družina. Ženske podjetnice imajo vgrajen varovalni mehanizem za obstoj, občutek za spremembe, predvsem pa močno voljo, da zastavljenim ciljem pridejo da konca (Matijević 2005).

¹⁴ Enako plačilo za enako delo je eno temeljnih načel Evropske unije, podatki Eurostata pa kažejo, da ženske v EU v povprečju zaslužijo kar 17,4 % manj kot moški. Razlike v plačah med spoloma so v Sloveniji po evropskih statističnih podatkih sicer približno polovico manjše od povprečja, saj Slovenke v povprečju zaslužijo 8,3 % manj od Slovencev. Ta razlika je manjša od 10 % le še v Italiji, Belgiji, na Malti in na Poljskem, večja od 20 % pa je na Slovaškem, Nizozemskem, Češkem, Cipru, v Nemčiji, Veliki Britaniji in Grčiji. Še večjo razliko med plačami (25 %) imajo v Estoniji in Avstriji (Eurostata 2008).

Vzrokov za taka nesorazmerja je več: vsebina dela, težke in posebno težke delovne razmere, terensko, izmensko in nočno delo, dežurstva, dolžina delovne dobe, odgovornost itd. Vsi ti razlogi prispevajo k višjim plačam moških v primerjavi z ženskami (Šavorn-Radovan, 2000).

3.4 ZAKONSKI PAR KOT LASTNIK

Vse pogosteje se kot ustanovitelji in lastniki družinskih podjetij pojavljajo zakonski pari. Da pa bo podjetje, ki sta ga ustvarila uspešno, se morata držati nekaterih pravil oziroma načel, saj lahko v nasprotnem primeru hitro pride tako do razpada podjetja kot tudi do razpada zakonske zveze. Leach (1994, 4) navaja ključna načela, ki jih mora zakonski par spoštovati:

- na prvo mesto je potrebno postaviti zakonsko zvezo in otroke;
- medsebojno spoštovanje zakoncev;
- poudarek na neposredni komunikaciji;
- dopolnjevanje znanj, sposobnosti, nagnjenj;
- jasno določene vloge v podjetju;
- usklajen nastop proti tekmecem na trgu ter
- medsebojna podpora.

Uspešno poslovanje lahko močno učvrsti osebno razmerje, saj vnaša ustvarjalne in vznemirljive izkušnje in postavlja isti skupni cilj.

3.5 SINOVI

Od sinov se navadno pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje ne glede na to, ali si to želijo ali ne. Če se oče in sin dobro razumeta, je to velika prednost za podjetje. Vendar pa je to prej izjema kot pa pravilo. Velikokrat je ta odnos konflikten zaradi različnih pričakovanj enega ali drugega ter tekmovalnosti med njima. Takšen odnos¹⁵ je lahko uničujoč za družinsko podjetje, saj namesto da bi izpostavljala prednosti skupinskega dela družinskih članov, jih spreminjata v nevarnosti, ki posledično vplivajo na poslovanje (Benson in drugi 1990).

3.6 HČERE

Z naraščajočim pomenom žensk v podjetništvu se tudi tradicionalno podrejena vloga hčerk spreminja - obravnavajo jih kot možne kandidatke za vodstvene položaje in kot

¹⁵ Več o odnosih oče-sin v razdelku 4.1.1.

potencialne naslednice. Vendar še vedno ostaja vtis, da niso enakovredne sinovom. Dumas (1992) trdi, da je vloga hčera v družinskih podjetjih zapostavljena in podcenjena in meni, da so hčere zaradi manjše možnosti konfliktov z ustanoviteljem (Dumas 1989) celo primernejše naslednice družinskega podjetja, kar menijo tudi Barnes (1988) ter Frishkoff in Brown (1993). Curimbaba (2002) ugotavlja, da prenos vodenja družinskega podjetja na žensko naslednico predstavlja v večini družinskih podjetij zadnjo možnost, ko ni moškega kandidata za prevzem te funkcije, ravno nasprotno pa meni Dumas (1990, 174), ko trdi, da večini žensk v družinskih podjetjih to ne pomeni "manj kot najboljša odločitev". Med naslednicami družinskih podjetij tako razvije tri tipične tipe: (1) *nevidne naslednice* dejansko vodijo podjetje, vendar se izogibajo javnemu izpostavljanju, (2) *profesionalke* vodijo podjetja v vseh managerskih vlogah in (3) *sidra*, ki predvsem zadovoljujejo paradigmo o prenosu podjetja med družinskimi člani, vendar je njihova vodilna vloga samo formalna, sicer pa podjetje vodijo drugi.

Težave se večkrat pojavijo, ko se hčere poročijo, njihovi možje pa se iz takšnega ali drugačnega razloga ne vključijo v podjetje. V tem primeru ženske večkrat zapustijo podjetje in začnejo ustvarjati svojo lastno družino (Vadnjal 1996, 25).

3.7 PRIŽENJENI

Položaj priženjenih v podjetniško družino navadno ni enostaven. Ima določene prednosti in tudi slabosti. Prednost je ta, da so podjetniške družine navadno dokaj premožne, tesno povezane in izjemno močne, priženjeni pa imajo pogosto tudi možnost zaposlitev v podjetju ter včasih tudi možnost udeležbe v lastništvu (Donnelley 1964, 102).

Slaba stran pa je, da družine pogosto izvajajo na priženjene pritisk, da se zaposlijo v podjetju. Priženjeni, ki se v podjetju zaposlijo- bodisi na lastno željo ali pod "prisilo" - se znajdejo v položaju, v katerih jih družine ne glede na to, ali so sposobni in uspešni ali ne, obravnavajo kot "outsiderje", zaposleni, ki niso člani družine, pa verjamejo, da so priženjeni dobili službo le zato, ker so se poročili s članom ali članico družine. Tako so v podjetju v središču pozornosti in če se želijo izkazati, morajo biti zelo sposobni. Zato je pomembno, da si pred zaposlitvijo v takšnem podjetju pridobijo izkušnje v kakšnem drugem podjetju (Leach 1991, 38).

3.8 VEČ DRUŽIN V PODJETJU

Razmerja v družinskem podjetju postanejo še bolj kompleksna, ko se v podjetje vključi več družin oziroma sorodstvo. Več družin v podjetju pomeni skupek različnih ljudi, raznovrstnih interesov, nagnjenj, izobrazbe in kulture. Pojav je navadno povezan s prehodom podjetja v drugo in tretjo generacijo. To pa je seveda povezano s številnimi problemi, kot je npr. rivalstvo med otroki (brati in sestrami), lahko pa tudi s prednostmi, saj mnogi avtorji menijo, da lahko bratje in sestre vzpostavijo boljše delovne odnose, saj bolje poznajo drug drugega, njihove šibke točke, način razmišljanja, odzive na pritisk itd. Drugače je pri bratrancih in sestričnah, ki izhajajo iz različnih družin, zaradi česar se lahko njihove vrednote zelo razlikujejo (Duun 1995, 21).

Ward (1987, 11) je ugotovil na osnovi raziskave družinskih podjetij, da so bila uspešna in so preživela prehod na naslednjo generacijo tista družinska podjetja, ki so med drugim uspela "obrezati družinsko drevo". Uspešna družinska podjetja so se uprta vključevanju velikega števila družinskih članov v management in lastništvo. Lastništvo in management so pustili v rokah le manjšega števila ljudi. To je omejilo rivalstvo med brati in sestrami in drugimi družinskimi člani.

3.9 NEDRUŽINSKI ČLANI

V družinskem podjetju delajo ponavadi poleg družinskih tudi nedružinski člani. Pogosto se znajdejo v dokaj zahtevnem položaju, saj se od njih velikokrat pričakuje prav toliko kot od družinskih članov, kakor tudi izjemno fleksibilnost v času, kar pa za vsakogar ni enostavno. Taka služba ne ustreza vsakomur prav zaradi dejstva, ker se nedružinski uslužbenci zavedajo, da ne bodo nikoli enakopravni z družinskimi člani in da je možnost njihovega napredovanja omejena, saj je večina vodstvenih mest rezerviranih za člane družine (Syms 1992, 193).

Vadnjal (1996, 27) meni, da je za družinsko podjetje smiselno, da tisti, ki se vključijo (otroci), začnejo pri dnu in spoznajo celotno piramido podjetja. Pri tem pa imajo veliko vlogo prav nedružinski člani, in sicer kot mentorji mladim, ki vstopijo v podjetje.

4 TEMELJNE DILEME IN PROBLEMI DRUŽINSKIH PODJETIJ

4.1 DRUŽINSKI ODNOSI IN MOŽNI KONFLIKTI

Dobri družinski odnosi so pogoj za uspeh podjetja. Načinov, kako doseči dobre odnose, pa je več. Dunnova (1995, 22) tako navaja različne možnosti: od vzpodbujanja konfliktov ter odprtega izražanja lastnih mnenj do odpravljanja konfliktov. Ward (1987, 49) pa opozarja, da je lahko družinska želja po izogibanju konfliktom zaradi ohranitve družinske harmonije nevarna. Konflikti in zdrava tekmovalnost so pomembni za razvoj podjetja. Konflikti niso nujno le nezdravi in razdiralni, ampak so lahko vzvod za spremembe (Sharma in drugi 1997, 14). Tekmovalnost je stimulatívna, močna sila, ki spodbuja ljudi, da izboljšujejo obstoječe procese delovanja, zaviranje te tekmovalnosti v imenu družinske enotnosti pa onemogoča tudi razvoj novih idej v podjetju (Ward 1987, 49). Ward opozarja, da izogibanje konfliktom in zaviranje tekmovalnosti ni problem v začetnih obdobjih obstoja in razvoja družinskega podjetja, ampak nastopi ta problem kasneje, navadno z vključitvijo več članov družine v družinsko podjetje, ki imajo različne poglede na usmeritev podjetja.

In če je v nedružinskih podjetjih razprava o različnih pogledih na usmeritev podjetja dokaj odprta, pa ni tako v družinskih podjetjih. Namesto odprtega razgovora o različnih idejah, ki bi lahko privedle tudi do odhoda katerega od članov družine iz podjetja, posamezniki pogosto molčijo, tudi zato, da ne bi užalili drugih članov družine. Nasprotovanje ni zaželeno, ker razbija družinske odnose. Vendar pa je cena vzdrževanja družinske harmonije visoka: nove ideje in izzivi za spremembe obstoječega stanja so zatrti. Družinsko podjetje lahko tako razvije netekmovalni duh ter s tem izgubi zdravo napetost, ki je potrebna za inovacije in spremembe. Pojavljati se lahko začne nezdrava napetost, ki izhaja iz omejevanja posameznikove možnosti izražanja. Ward (1987, 50) zato poudarja, da morajo člani družine spoznati, da razvoj podjetja zahteva "neugodne" spremembe, napake ter odprte managerske razgovore.

Tudi Leach (1991, 52-53) in Handlerjeva (1992, 133) poudarjata pomen odkritega razgovora med člani družine o pogledih na podjetje. Ward (1987, 51) predlaga naslednje

tehnike, ki naj bi omogočile doseganje družinske harmonije ob sočasnem ohranjanju zdrave poslovne napetosti:

- člani družine naj bodo kar se da ločeni v družinskem podjetju, ker to minimizira medosebne konflikte med člani družine;
- družina naj bo šolana glede na potrebe podjetja;
- priženjeni in zakonski partnerji lastnikov/managerjev morajo prispevati k ohranjanju družinske harmonije, vendar zato potrebujejo informacije o finančnem in strateškem položaju družinskega podjetja;
- lastniki/managerji družinskih podjetij morajo ustvariti vzdušje, ki vzpodbuja spremembe.

Večina raziskav o družinskih odnosih se nanaša na proučevanje medgeneracijskih odnosov oče-sin ter odnosov med brati in sestrami. Ti odnosi se pogosto navajajo tudi kot osnovni viri konfliktov, tj. konfliktov med očetom in sinom ter konfliktov, ki izvirajo iz rivalstva med otroki (brati in sestrami). Ti konflikti pa lahko predstavljajo resno oviro za nadaljnji uspešni obstoj in razvoj družinskega podjetja, če niso ustrezno obvladani. V nadaljevanju zato podrobneje opisujem že prej omenjene problematične odnose: odnosi oče-sin ter odnosi med otroki.

4.1.1 Odnosi oče-sin

Sinovi v družinskem podjetju so tisti, od katerih se večinoma pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje ne glede na to, ali si to želijo ali ne. Če se oče in sin dobro razumeta, lahko postaneta dobra poslovna partnerja. Vendar je to velikokrat prej izjema kot pravilo.

Študija 200 primerov razmerij oče-sin (Benson in drugi 1990, 44) je potrdila, da imajo različna življenjska obdobja oziroma razlika v letih največji vpliv na razmerje med očetom in sinom. Študija je pokazala, da *sinovi* v starosti od 17 do 25 let, ko se ponavadi tudi prvič zaposlujejo v podjetju staršev ali očeta, iščejo lastno osebnost, identiteto in se borijo za neodvisnost od svojih staršev. Leta med 27. in 35. letom so namenjena za razvijanje karier, vendar ob iskanju idola, ki je največkrat kar njihov oče.

Tudi *očetje* gredo medtem skozi svoje faze življenja. Med 40. in 50. letom gradijo in povečujejo podjetje in hkrati tudi svojo osebnost, predvsem pa avtoriteto. Ta čas se ujema z vključevanjem sinov v delo podjetja. Le težka se sprijaznijo s tem, da

podrejenemu položaju v hierarhiji družine dodajo še podrejen položaj v hierarhiji družinskega podjetja. Po 50. letu postanejo očetje zrelejši. Potreba po tekmovalnosti precej usahne in njihovo delo postane bolj mentorsko. Je pa to življenjsko obdobje v odnosih med očetom in sinom sorazmerno najbolj harmonično in ga kaže izkoristiti (glej Tabela 4.1).

Slika 4. 1: Odvisnost konflikta med očetom in sinom od življenjskega obdobja

							sinova starost
							51-60
							46-50
							41-45
				problematično			34-40
			relativno				29-33
			harmonično				23-28
	problematično						17-22
očetova starost	41-45	46-50	51-60	61-65	66-70	71-85	

Vir: Davies in Tagiuri (1989, 49).

S staranjem očeta se odnosi vse bolj zapletajo, saj oče poskuša na vsak način postati neminljiv. Ker pomeni ustanovitelju podjetje podaljšek njega samega, se svoji stvaritvi ne odpove zlahka. Značilno je, da ustanovitelji težko prenašajo odgovornosti na podrejene, pa tudi upokojiti se nočejo (Levinson 1971, 8). Tako obnašanje ima seveda velik vpliv na odnos med očetom in sinom.

Kljub temu, da si podjetnik želi predati poslovanje svojemu nasledniku, podzavestno čuti, da bo odhod iz poslovnega življenja prizadel njegovo moškost in njegovo potrebo po razkazovanju svojih sposobnosti. S tem skuša prepričati samega sebe, da je le on tisti, ki lahko uspešno vodi in usmerja podjetje (Syms 1992, 163).

Sinova rivalska čustva so odgovor na očetovo obnašanje in ravnanje s podjetjem. Namesto, da bi zaradi svoje naraščajoče zrelosti dobival večja pooblastila in odgovornosti v podjetju, ga frustrirajo neizpolnjene obljube o upokojitvi in očetova samozavest. Sina lahko očetovo ravnanje pripelje do razmišljanja, da bo v očetovih očeh vedno ostal otrok, da bo vse življenje odvisen od njegovih dohodkov in da bo od očeta odvisen tudi njegov položaj v podjetju in napredovanje. Pogosto se dogaja, da oče sina

zaradi takih misli obravnava kot nehvaležnega, ker naj bi ta ne znal ceniti tega, kar mu kot članu družine nudi podjetje, ki ga je ustvaril. Sin je zaradi navedene konfliktnosti navadno zbežan, po eni strani se čuti ogrožen, po drugi pa ga peče vest, ker se tako počuti (Levinson 1996, 379).

Sin navadno komaj čaka, da bo prevzel podjetje. Oče pa pogosto meni, da sin za prevzem podjetja ne bo nikoli dovolj dorasel, vendar skuša te občutke pred sinom skriti. Sin nepotrpežljivo, vendar lojalno čaka na prevzem podjetja še dolga leta po tem, ko so njegovi vrstniki že prevzeli odgovorne položaje v drugih podjetjih. Breme čakanja raste do te mere, da začne sin razmišljati o odhodu, vendar se počuti krivega, obenem pa se zaveda, da lahko zamudi priložnost prevzema podjetja, ki bi se mu morda ponudila kmalu po njegovem odhodu iz podjetja (Vadnjal 1996, 37).

Resnične težave se za sina začno v trenutku, ko podjetje zares prevzame. Ustanovitelj - oče ima velikokrat že zastarel pristop k vodenju podjetja, podjetje je preseglo njegove sposobnosti po učinkovitem in uspešnem vodenju. Hkrati pa je ustanovitelj tista karizmatična oseba, s katero so se identificirali zaposleni, pa tudi okolje, njegovo ustvarjalnost in moč je le težko ponoviti. Tako sin pogosto prevzame podjetje z vsemi slabostmi, ki so se do tega trenutka skrivale za močno pojavo odhajajočega vodje. Tudi to je razlog, da podjetja pogosto po odhodu ustanovitelja razpadejo, propadejo ali so prodana (Levinson 1996, 381).

Če sin začne reorganizacijo podjetja, je nemudoma izpostavljen raznolikim kritikam javnosti. Okolje samo čaka, da bi mu spodletelo, saj velja prepričanje, da ni tako dober kot njegov oče. Če je manj uspešen, pa čeprav zaradi zunanjih vzrokov (npr. recesije), je seveda sin tisti, ki zaradi svoje nesposobnosti ni znal izkoristiti priložnosti, ki mu jo je oče dal. Nasledniki družinskega podjetja v očeh javnosti enostavno ne morejo uspeti. Tudi če je podjetje pod vodstvom sina uspešnejše kot je bilo za časa njegovega očeta, je to za javnost nekaj samoumevnega, saj mu je to edinstveno priložnost pripravil oče. Gre za prepričanje, da je ustanovitev podjetja podvig, s katerim se nasledniki ne morejo več dokazati (Duh 2003, 96-97).

Nasledniki uspejo nadaljevati tradicijo družinskega podjetništva le, če so dovolj vztrajni in se ne ozirajo na neutemeljeno kritiziranje, ki pogosto izvira iz zavisti. Prav zaradi

navedenih konfliktov prehod iz ene generacije v drugo preživi le majhno število družinskih podjetij. Tisti pa, ki preživijo, so navadno uspešni in pripravljeni na konkurenčni boj z drugimi podjetji (Levinson 1996, 382).

4.1.2 Odnos mati-hči

Medtem ko družinska podjetja z odnosom oče-sin obstajajo že stoletja, se odnos mati-hči pojavlja šele nekaj desetletij. Včasih se je vedelo, da bo družinske posle prevzel sin, a sedaj so časi seveda drugačni. Zdaj se ženske vse bolj odločajo za ustanavljanje svojih podjetij, veliko starejših žensk pa vodi podjetja že mnogo let. Po besedah Elizabeth Gordon (v Resnick 2010) so pred dvajsetimi leti ženskam rekli, da morajo posnemati moške, če želijo uspeti v poslovnem svetu, sedaj pa se dekleta in mlade ženske zavedajo, da lahko uspejo, ne da bi se spremenile. Pravzaprav je po podatkih raziskave, ki jo je naredil Center for Womens Business Research, vsaj 50 procentov zasebnih podjetij v ZDA v lasti žensk. To je grobo ocenjeno 11 milijonov podjetij. Ta podjetja, ki jih vodijo ženske, so bolj odprta in se trudijo »podati štafeto« naslednjim generacijam delovnih žensk (Resnick 2010).

Družinska podjetja, ki so v lasti matere in hčere, imajo številne prednosti. Za vsako izmed žensk je to priložnost, da dela s človekom, ki ga ima rada in mu popolnoma zaupa. Tu je tudi upoštevanje osebnih potreb, kot je npr. polovični delovni čas za hčerko, ki ima doma dojenčka - to morda za druge delodajalce ne bi bilo sprejemljivo. Prav tako gre v teh podjetjih za druženje žensk, ki si med seboj pomagajo ter niso rivalske in tekmovalne (Brown in Sophy 2010).

Matere se sedaj pogosteje obračajo po pomoč h svojim hčeram, ki so seznanjene z novimi tehnologijami in imajo vseh vrst novodobnih spretnosti, hčerke pa želijo, da se v poslovanje vključijo matere zaradi svojih izkušenj, ki so jih nabrale v svojih poklicih (odvetnice, bankirke, prodajalke itd.).

Kakorkol že, po besedah Resnick (2010), pride do težav, če so še nerazrešeni problemi, povezani z zaupanjem in kontroliranjem, ki so nastali med hčerinim odraščanjem. Prav zaradi tega lahko prihaja do številnih sporov. Do težav prihaja, če matere nikakor ne morejo spustiti hčerk izpod nadzora ali pa, če hčere želijo vseskozi popravljati napake,

ki jih dela mati. Pa tudi uspešne vezi med materjo in hčerjo včasih ne prinesejo uspeha. Resnick (2010) pravi, da je včasih težko ločiti poslovno in zasebno življenje, kar zna postati problem.

Brown in Sophy (2010) menita, da je v družinskem podjetju, kjer je lastništvo preneseno na odnos mati-hči, ključ do uspeha predvsem, da ima vsaka od partneric svoj prostor, da je prisotno spoštovanje, zaupanje in poštenje. Brez teh lastnosti preprosto ne gre.

Za vse tiste, ki razmišljajo o ustanovitvi podjetja, bodisi s svojo mamo ali hčerko, pa avtorica Krotz (2010) navaja nekaj vprašanj, na katera bi bilo dobro odgovoriti pred začetkom poslovanja:

- Kako dobro se z mamo/ hčerko razumem zasebno?
- Sva imeli kakšne težave z zaupanjem ali nadzorom?
- Bova ena drugi dopustili delati napak?
- Se bova strinjali z delitvijo nalog in odgovornosti?
- Bova solastnici ali pa bo mati/ hči delala zame?

Brown in Sophy (2010) navajata najpomembnejša pravila, ki naj bi se upoštevala, ko se odpre podjetje, ki ga vodita mati in hči. Priporočila so sledeča:

- ohranjati profesionalizem ves čas (treba je dopolnjevati druga drugo na poslovnih sestankih, prisotno naj bo neizrečeno zaupanje in spoštovanje med ženskama, v javnosti naj ne prihaja do konfliktov, če pa vendarle pride do nasprotovanj, naj bo to spoštljivo in naj se upošteva obe strani).
- posel je posel (treba je pustiti za sabo čas, ki ga preživljate doma, tu gre za posel).
- naj ostane osebno (nič ni narobe, če se v podjetju kličeta z nazivom »mami« in »hči«).
- čas je pravi (treba se je dvigniti nad spore iz časov najstništva).

4.1.3 Odnosi med otroki (brati in/ali sestrami)

Rivalstvo med brati in/ali sestrami¹⁶ je lahko prav tako močno kot rivalstvo med očeti in sinovi. Levinson (1971, 94) meni, da lahko odnos poslabša tudi oče, še posebej, če se odloči, da bo sam krojil njun odnos ter da mora eden od sinov prevzeti njegovo vlogo, kot si jo je pač zamislil. Rivalstvo med bratoma izvira iz njunega otroštva in želje po očetovi naklonjenosti in se prenaša v podjetje. To gre lahko tako daleč, da vpliva na celotno podjetje, in managerske odločitve vse bolj postajajo sredstvo razkazovanja moči in oblasti enega ali drugega (Friedman 1991, 4).

Navadno očeta nasledi starejši sin. Tradicionalna navada potrdi in utrdi mlajšemu prepričanje iz otroštva, da imajo starši starejšega za večvrednega. V otroštvu je starejši otrok večji, fizično močnejši, spretnejši in bolj izobražen zgolj zaradi razlike v letih. Redko se zgodi, da mlajši starejšega dohiti, preden odrasteta. Globoko zakoreninjen odnos le redko vodi do priznanja enakovrednosti starejšega brata mlajšemu. Starejši je poleg tega tudi časovno dlje časa v stiku s starši, ki ga zaradi tega tudi bolj nadzorujejo kot mlajšega, kar vodi do bolj razvitega občutka odgovornosti (Kaye 1992, 238). Starejši brat je zato mlajšemu "nadrejen", ta pa skuša svoje komplekse iz otroštva nadomestiti tako, da si prizadeva pridobiti svoje mesto v podjetju. Položaj brani za vsako ceno in starejšemu ne dovoli blizu, saj mu skuša dokazati svoje sposobnosti in odgovornosti.

Konfliktnost njunega odnosa izvira tudi iz lastništva. Oba brata sta navadno enakovredna lastnika podjetja, z vidika vodenja podjetja pa je eden podrejen drugemu in v vsakodnevem odločanju tako nimata enake moči.

Ker se mlajši kompleksov težko znebi, postane nezaupljiv. Meni, da je vedno v podrejenem položaju, da je stalno nadziran in da je vedno zadnji. Če postane starejši brat podrejen mlajšemu, bodo zelo verjetno mlajšega preganjali občutki krivde, ker je starejšemu prevzel vlogo, ki bi mu morala po vseh tradicionalnih pravilih pripasti (Levinson 1996, 383).

¹⁶ V tem podpoglavju opisujem odnos med bratoma, čeprav bi lahko enako zapisali tudi za odnos med sestrama.

Vadnjal (1996, 81) je ugotovil tudi, da pri konfliktih v isti generaciji (bratje in sestre) sporov največkrat ne poskušajo razčistiti (63 %), kar omogoča potencialno zaostrovanje. Taki spori imajo korenine že v otroštvu (29 %). Problem je pogosto v tem, da starejši otroci ne omogočijo mlajšim enakih možnosti, imajo se za pametnejše in močne (21 %), podcenjujejo mlajše (17 %), so ljubosumni nanje (21 %) (glej Tabelo 4.1).

Tabela 4.1: Značilnosti konfliktov v isti generaciji družinskega podjetja

Rang	Značilnosti ¹⁷	Delež podjetij %
1	svojih sporov nikoli ne poskušata razčistiti	63
2	v podjetju imata točno določeni nalogi	38
3	konflikti med bratoma (sestrami) izhajajo že iz otroštva	29
4	starejši se ima za pametnejšega in močnejšega	21
5	prostega časa ne preživljata skupaj	21
6	starejši so ljubosumni	21
7	starejši mlajšega podcenjuje	17
8	mlajši se hoče na vsak način dokazati	8
9	starejši je bolj samostojen	8
10	starejši naj bi bil naravni naslednik ustanovitelja	4

Vir: Vadnjal (1996, 81).

Ward (1987, 54-55) meni, da se mora proces reševanja teh konfliktov (med otroki, pa tudi med očetom in sinom) začeti še preden otroci vstopijo v podjetje. Torej z učenjem doma, ustreznim uravnavanjem in obvladovanjem vstopanja otrok v podjetje (kot npr. določitev pravil za vstopanje, natančna opredelitev vlog in odgovornosti otrok) ter njihovim pripravljanjem za prevzem vodstva, z obvladovanjem rivalstva med otroki (tudi z odkritimi pogovori) ter ustreznim prenosom moči iz ene generacije na drugo. *Tudi pri skupnem delu v podjetju je po mnenju Warda in Aronoffa (1996, 419-420) smiselno upoštevati nekatera priporočila:*

- vsak otrok naj ima dovolj prostosti za delo na način, da ima ločeno področje odgovornosti ter s tem ne posega v odločanje drugega;

¹⁷ Anketirancem je bilo na voljo 10 vrst konfliktov v isti generaciji v družinskem podjetju, od katerih so jih lahko izbrali poljubno število. V tabeli so zbrani rezultati, v relativno koliko podjetjih se tak konflikt pojavi.

Konfliktov v isti generaciji so podjetja opisala zelo malo. Pokazalo se je, da ljudje o tem niso pripravljeni govoriti, tudi v anketnem delu so največkrat izbrali odgovor, ki pravi, da konfliktov večinoma ne poskušajo razčistiti

- občasno preživljanje prostega časa izven podjetja pogloblja odnose med brati in sestrami;
- v številnih primerih so bratje in sestre enakovredni družbeniki v podjetju, zato je pomembno, da se pri sprejemanju odločitev vsi strinjajo s sprejeto odločitvijo - smiselno je tudi enakovredno plačilo;
- pri sprejemanju odločitev naj bo korist za podjetje pomembnejša od osebnih interesov. Zato je priporočljivo, da bratje in sestre, ki so družbeniki v podjetju, skupaj z zunanjimi svetovalci (ali z zunanjimi člani uprave) postavijo konkretne cilje podjetja, skupaj z njimi pa tudi pregledajo predlagane strategije in dosežene izide.

Tudi poznavanje in razumevanje konfliktov med otroki (brati in/ali sestrami), njihovih virov ter možnosti njihovega obvladovanja je torej zelo pomembno za nadaljnji obstoj in razvoj družinskega podjetja. Ne glede na to, da so otroci skupaj odraščali, je tovrstnim odnosom treba posvetiti dovolj pozornosti. In to ne šele ob vključitvi otrok v podjetje, ampak že v otroštvu, kar je pomembna naloga staršev, ki pa se nadaljuje tudi v začetnih obdobjih vključevanja otrok v podjetje.

5 DILEME PREHODA DRUŽINSKEGA PODJETJA V NASLEDNJO GENERACIJO

5.1 OPREDELITEV NASLEDSTVA

Nasledstvo in možnost urejanje nasledstva znotraj družine je posledica neposredne vpletenosti družine v podjetje, specifičnih odnosov, ki se pri tem vzpostavijo ter biološke realnosti življenjskega cikla posameznika. Churchill in Hatten (1997, 54-55) opredeljujeta nasledstvo kot prenos moči med člani družine, ki ne vključuje tržnih vrednosti, ampak odnose, ki obstajajo med udeleženci v podjetju in družini. Ta prenos moči, lastništva in kontrole je odgovor na naravne biološke sile sprememb in ni izid tržnih transakcij. Handlerjeva (1994, 134) pa navaja naslednjo definicijo nasledstva (Beckhard in Burke 1983, 3): "Predaja vodstvene palice od ustanovitelja-lastnika na naslednika, ki je bodisi član družine ali nedružinski član, t.i. profesionalni manager".

Nasledstvo je vedno kritična točka za podjetje in družino (Churchill in Hatten 1997, 57) oziroma odločilna faza v življenjskem ciklu podjetja (Donckels in Hoebeke 1990, 27), vprašanje nasledstva v družinskem podjetju pa je vedno kompleksno in zapleteno, ker gre v prvi vrsti za problem, ki v veliki meri vključuje ljudi (Donckels in Hoebeke 1990, 19). Nasledstvo oziroma nasledstveni prehod vključuje številne spremembe v družinskem podjetju: družinski odnosi in tradicionalne strukture vplivov se morajo na novo vzpostaviti, prav tako pa se morajo na novo oblikovati strukture managementa in lastništva (Lansberg 1996, 71). Leach (1991, 13) zato ugotavlja, da sprememba ni samo enostaven premik iz ene generacije v drugo, 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, zaposli nove ljudi itd.

Nasledstveni prehod dodatno zapleta dejstvo, da čas nasledstvenega prehoda pogosto sovпада s spremembami v življenjskem ciklu družine ter s spremembami na trgu in pri proizvodih podjetja (Davis in Stern 1980). Zato ga večina proučevalcev opredeljuje kot najpomembnejše problemsko področje, s katerim se srečujejo družinska podjetja. Nasledstvo ima tako lahko osrednji pomen za obstoj družinskega podjetja.

5.2 NASLEDSTVENE MOŽNOSTI - LEACH

Ko ustanovitelj družinskega podjetja začne razmišljati o svojem umiku in prenosu podjetja na nekoga drugega, se znajde pred vrsto različnih nasledstvenih možnosti (Leach 1991, 119-121):

- določitev družinskega člana kot naslednika;
- določitev začasnega managerja;
- določitev profesionalnega managerja;
- likvidacija podjetja;
- prodaja dela ali celote podjetja;
- brez aktivnosti - v primeru izbire te možnosti se ustanovitelj izogiba planiranju nasledstva.

Prva možnost, določitev naslednika izmed članov družine, obsega pomembno vprašanje, *koga izbrati za naslednika*. Ta izbira ni samo ustanoviteljeva naloga, za večjo

objektivnost izbire je pomembno tudi sodelovanje nekoga tretjega (lahko tudi npr. zunanjih neodvisnih svetovalcev). Včasih je odločitev enostavna. Obstaja samo en naslednik, ki je sposoben in zavezan podjetju ter je med procesom planiranja nasledstva odraščal in so ga vzgojili za to vlogo. V nekaterih družinah je to avtomatsko najstarejši sin. Ta različica sicer odpravlja negotovost in zmanjšuje verjetnost rivalstva med otroki, vendar je takšno pravilo tudi slabo, saj se lahko za kandidata določi oseba, ki je manj usposobljena kot drugi kandidat.

Druga različica je, kot jo imenuje Leach (1991, 135), *izbira med "enakimi"*. Pri tem bi moralo veljati pravilo, da se izbere najbolj sposobnega med kandidati, čeprav to ni v skladu z družinsko vrednoto, da so vsi otroci enaki. V takšnih primerih se družinska podjetja pogosto soočijo s problemom, da nimajo naslednika, ker lastnik ni bil sposoben ali pa ni želel sprejeti odločitve o izbiri naslednika izmed otrok.

V primeru, da ustanovitelj oceni, da je zelo malo možnosti za uspešen prenos vodstva na naslednjo generacijo - bodisi, da noben od otrok ni sposoben voditi podjetja ali da je rivalstvo med otroki tako močno, da noben ne bi priznal vodenja drugega, ali da ni naslednika v okviru družine - je treba proučiti druge možnosti.

Leach (1991, 137) navaja možnost delitve podjetja med člane družine, če je rivalstvo med otroki premočno. V takšnem primeru - če se podjetje lahko tako segmentira - vsak otrok prevzame del podjetja, ki ga nato razvija neodvisno. Druga pogosta in učinkovita rešitev je delitev podjetja. Tako npr. vsak otrok prevzame odgovornost za oddelek, ali pa se podjetje razbije na več ločenih podjetij, ki jih prevzamejo člani družine. Pogosto je to idealna rešitev, s katero se loči prepirljive člane družine.

O določitvi managerja, ki ni član družine, je treba razmišljati, ko družinsko podjetje doseže tretjo generacijo ali katero izmed nadaljnjih. V tej fazi ima navadno večje število družinskih članov svoj delež v podjetju ter predstavlja določitev *profesionalnega managerja* edino možno rešitev nasledstva.

Če pa so ovire za nasledstvo v okviru družine samočasne (npr. da so otroci še premladi ali premalo izkušeni za prevzem vodenja), potem navadno določijo *začasnega managerja*, ki vodi podjetje tako dolgo, dokler ni možen prenos vodenja znotraj družine (Leach 1991, 138; Kets de Vries in Steinberg 1993, 69).

Nasledstvena možnost, ki smo jo zapisali, je tudi **likvidacija podjetja**, za katero je značilna prodaja vsega premoženja podjetja za poplačilo morebitnih dolgov in odpust delovne sile. Poleg tega lahko likvidacija prinese dodatne stroške in malo verjetno je, da bi ta opcija pomenila optimalno finančno rešitev. Več denarja je mogoče iztržiti z **delno ali celotno prodajo podjetja**. Ta opcija je v uporabi navadno takrat, ko ni mogoče najti pravega naslednika.

Zadnja možnost, ki je najslabša in najdražja je, da **ustanovitelj enostavno ne stori ničesar**. V tem je tudi eden od glavnih paradoksov družinskih podjetij, saj je ta način najpogostejši tudi pri nas.

Vsaka od nasledstvenih možnosti, ki sem jih opisala, ima svoje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Razmerje med njimi pa je odvisno še od nekaterih drugih parametrov (Leach 1991, 120):

- ali je sploh kdo (družinski član ali nedružinski manager), ki je pripravljen in sposoben peljati posel naprej;
- potrebe in želje družine (na primer: ali je potreben denar iz podjetja za zagotovitev ustanoviteljeve socialne varnosti);
- davčne posledice odločitve, tako za ustanovitelja kot za podjetje;
- stanje in velikost podjetja;
- splošno poslovno in podjetniško okolje in čas tranzicije.

5.3 NASLEDSTVO KOT PROCES

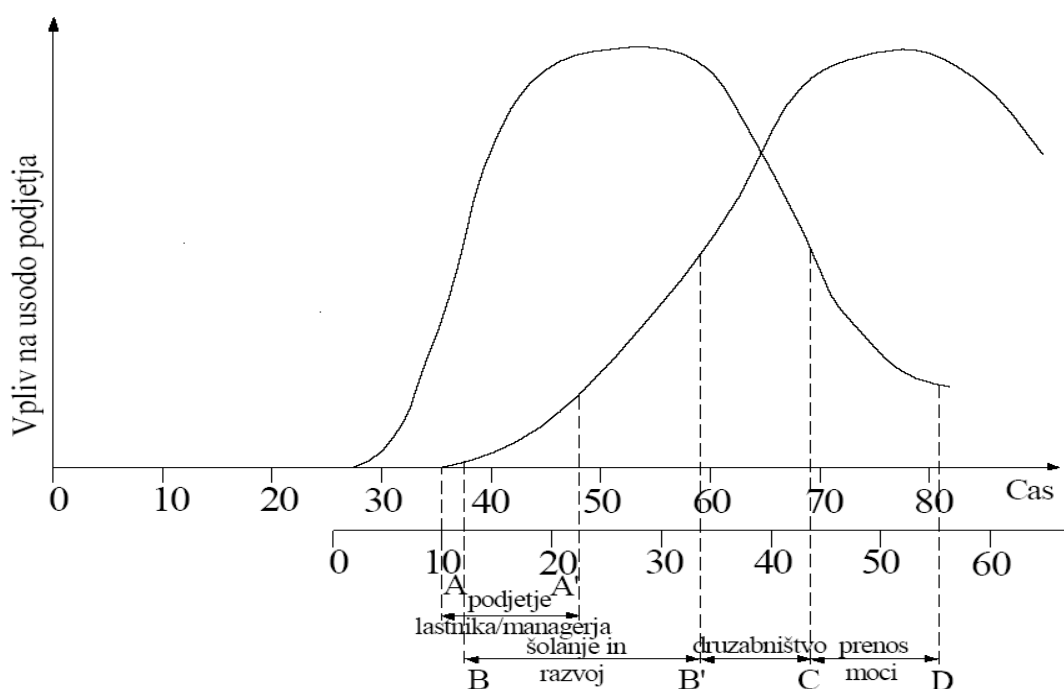
Mnogi avtorji, ki se ukvarjajo s proučevanjem nasledstva, poudarjajo, da je potrebno nasledstvo obravnavati kot proces ter ne zgolj kot trenutek prenosa vodstva (in pogosto lastništva) na naslednika. Nasledstvo ni samo korak, ampak je večfazni razvojni proces, ki se odvija v času in se prične, še preden dedič vstopi v podjetje (Longenecker in Schoen 1996, 88). Nasledstvo ni posamični dogodek, ki nastopi takrat, ko predhodnik preda podjetje nasledniku, ampak je proces, ki se začne že zelo zgodaj v življenju družine ter se nadaljuje z dozorevanjem in staranjem generacij. Nasledstvo vedno zahteva čas. Tudi takrat, ko nenadna bolezen ali drug dramatični dogodek privede do

nepričakovanih sprememb v posameznikovih vlogah, obstaja obdobje priprav, dejanske "predaje ključev" in obdobje prilagajanja (Gersick in drugi 1997, 193).

5.3.1 Pristop življenjskega cikla - Churchill in Hatten

Churchill in Hatten (1997, 59-60) sta razvila pristop življenjskega cikla za opis procesa nasledstva med očetom in sinom v družinskem podjetju, kar ponazarja slika 5.1.

Slika 5. 1: Življenjski cikli generacij



Vir: Churchill in Hatten (1997, 59).

Slika 5.1 ponazarja vpliv dveh posameznikov na družinsko podjetje, ki sta oba vključena v podjetje; sta povezana drug z drugim na osnovi družinskih odnosov in se razlikujeta v starosti.

Churchill in Hatten (1997, 58-59) pri tem izhajata iz življenjskega cikla posameznika. Pri človeku obstaja neizogibna pot od rojstva do smrti. Pot je lahko različna v obliki in dolžini, vendar je neizogibna. V podjetju se lahko ta pot izraža skozi stopnjo vpliva, ki jo ima posameznik na usmerjanje in delovanje podjetja. Če proučujemo vzporedno

življenjska cikla dveh generacij kot na sliki 5.1, je razvidna naravna periodičnost ciklov in fazna razlika med cikli.

Za namene ponazoritve sta avtorja izbrala dva človeka: prvi je značilni podjetnik, ki je ustanovil podjetje pri starosti 35 ali 36 let in ki je dobil otroka pri starosti 26 let. Ta otrok je vstopil v podjetje (za polni delovni čas), ko je bil star 24 let. Na podlagi vzporednega opazovanja obeh skozi njuna življenjska cikla sta Churchill in Hatten (1997, 59-60) opredelila štiri značilne faze v družinskem podjetju:

1. **Podjetje lastnika/managerja** - to je faza od ustanovitve podjetja do vstopa družinskega člana v podjetje. Do tega trenutka podjetje še ni družinsko podjetje. V tej fazi družina vpliva na podjetje, vendar pa še ni del podjetja. Ta faza traja tako dolgo, dokler prvi član družine ne vstopi v podjetje na način, ki ni le občasen - na sliki je to od točke A do točke A'.
2. **Šolanje in razvoj nove generacije** - od točke B do B' se potomec uči o podjetju. To se zgodi doma v zgodnjem otroštvu ter z delno zaposlitvijo in delom med počitnicami. Polna zaposlitev v podjetju, ponazarja jo točka A', intenzivira razvoj tehničnih, medosebnih in managerskih znanj, presoj in izkušenj.
3. **Družabništvo med generacijami** - na neki določeni točki, ponazarja jo točka B', je potomec pridobil zadostne poslovne in managerske kompetence, da lahko prevzame del odgovornosti ter da ga lahko vključijo v sprejemanje pomembnih odločitev, vsaj za del podjetja. Te odgovornosti rastejo v polno in deljeno družabništvo med generacijami glede delovanja, ciljev in opredelitve politike - točka C.
4. **Prenos moči** - to je obdobje, ko se od predhodne generacije na naslednjo generacijo prenesejo operativne odgovornosti, oblikovanje politike in postavljanje ciljev. Začne se v točki C ter se pospeši, ko starš začne proces upokojevanja in zmanjša svojo udeležbo v podjetju. To se lahko zgodi z formalnim prenosom lastništva ali brez njega (Barnes in Hershon 1976).

Kot opozarjata avtorja (Churchill in Hatten 1997, 61), je predstavljeni dvodimenzionalni model poenostavitev kompleksnega fenomena. *Vertikalna os* predstavlja zmožnost opisanih posameznikov, da vplivajo na delovanje, strategije in

cilje podjetja. *Vodoravna os* je čas, ki predstavlja neizprosnost biološkega imperativa. Prikazana sta sicer le dva posameznika, v podjetju pa je seveda lahko vključenih več članov družine oziroma tudi več generacij.

5.3.2 Fazni model nasledstva - Longenecker in Schoen

Opisan pristop Churchilla in Hattena (1997) je zelo podoben faznemu modelu nasledstva oče- sin (nasledstvo v vodstvu), ki sta ga razvila Longenecker in Schoen (1996). Čeprav avtorja uporabljata pojem "nasledstvo oče-sin", opozarjata, da se model prav tako lahko uporabi za nasledstvo oče-hči, mati-hči ali mati-sin. Osnovna trditev avtorjev (Longenecker in Schoen 1996, 87) je, da nasledstvo v vodstvu družinskega podjetja vključuje dolgoročni proces socializacije. To pomeni, da se družinski naslednik postopno pripravlja na vodenje s pridobivanjem potrebnih znanj in izkušenj. Socializacija je definirana kot proces, v katerem se posameznik pripravlja na udeležbo v sistemu ali družbi. Postopek socializacije, ki se nanaša na razvoj naslednika, razumemo kot kompleksno verigo dogodkov, ki idealno izpostavljajo posameznika izkušnjam, te pa mu pomagajo, da je lahko uspešen na vodstvenem položaju. Proces socializacije zahteva, da naslednik zasede mnoge zaporedne pripravljalne položaje ali vloge. Zaporedni koraki zahtevajo nenehno obvladovanje znanja in izkušenj kot tudi spremembe v osebni in družbeni identiteti naslednika. V takšnem procesu socializacije je trenutni vodja (oče) glavni agent socializacije (razvijalec), naslednik (sin) pa novinec (učenec).

Longenecker in Schoen (1996, 89) sta razdelila proces nasledstva v sedem faz:

1. **predpodjetniška faza** - naslednik se le pasivno zaveda nekaterih dejstev v podjetju;
2. **uvodna faza** - člani družine lahko naslednika spoznajo s komunikacijo in z zaposlenimi v podjetju, ne da bi naslednik že delal v podjetju oziroma dela le občasno;
3. **uvodno-funkcionalna faza** - naslednik dela kot nepolno zaposlen; v tem času navadno zaključi svojo formalno izobrazbo, morda se zaposli za polni delovni čas v drugih podjetjih ali odsluži vojaški rok;

4. **funkcionalna faza** - naslednik se zaposli v podjetju za polni delovni čas;
5. **napredna funkcionalna faza** - naslednik prevzame managerske odgovornosti; preden prevzame najvišje vodstveno mesto, lahko menja več managerskih vlog;
6. **zgodnja faza nasledstva** - naslednik prevzame najvišje vodstveno mesto;
7. **faza zrelega nasledstva** - naslednik postane "de facto" vodja podjetja.

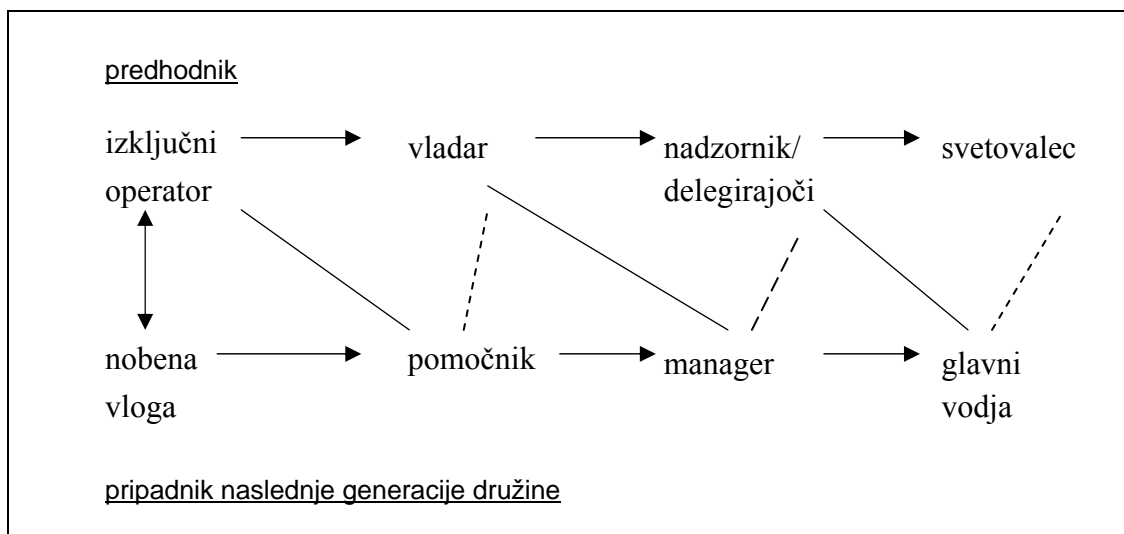
Faze so povezane z dvema pomembnima dogodkoma v procesu družinskega nasledstva: vstop naslednika v podjetje za polni delovni čas ter prenos vodstvenega položaja na naslednika.

Prve tri faze se odvijajo še preden naslednik dejansko vstopi v podjetje s polno zaposlitvijo. Četrta in peta faza se nanašata na razvoj naslednika od trenutka, ko se zaposli v podjetju za polni delovni čas pa do trenutka, ko prevzame najvišje vodstvo. Zadnji dve fazi pomenita aktivnosti in učenje naslednika po prevzemu vodstva. Prva in zadnja faza predstavljata meje dejanskega razvoja naslednika. To pomeni, da ima razvoj naslednika za vodstvo v vsakem podjetju svoj začetek in konec, čeprav so točni trenutki nedorečeni in se razlikujejo od podjetja do podjetja. *Tako se lahko proces socializacije začne popolnoma nenačrtovano z obiski v podjetju, zaključi pa se praviloma takrat, ko sta izpolnjena dva pogoja: naslednik je prevzel vodstveno vlogo in tudi vodstveni položaj v podjetju; naslednik ima relativno avtonomijo v tej vlogi, predvsem v odnosih do svojega predhodnika-očeta (Longenecker in Schoen 1996, 89-90).*

5.3.3 Teorija prehajanja vlog - Handler

Handlerjeva (1994, 135) navaja kot možen način razumevanja procesa nasledstva teorijo prehajanja vlog. Družinski člani so nosilci različnih vlog v procesu nasledstva, te vloge pa se medtem tudi spreminjajo. Nasledstvo predstavlja tako proces vzajemnega urejanja vlog med ustanoviteljem in člani družine-pripadniki naslednje generacije, kar prikazuje spodnja Slika 5.2.

Slika 5. 2: Proces nasledstva: vzajemno urejanje vlog med predhodnikom in pripadniki naslednje generacije



Vir: Handler (1994, 136).

Kot prikazuje slika 5.2, gre za večstopenjski proces, v katerem predhodnik postopoma zmanjšuje svojo vključenost v podjetje. Ta proces pa zaostaja za vzporednim procesom pripadnika naslednje generacije-člana družine, ki se premika skozi faze naraščajoče vključenosti v podjetje. Zaostanek-dejstvo, da predhodnik potrebuje več časa za premik v svoje vloge kot naslednik-pomeni, da lahko ustanovitelj ali lastnik obdrži svojo prejšnjo vlogo, medtem ko naslednik pridobi novo vlogo.

Osrednja ideja tega procesa napredovanja je prenos vodstvenih izkušenj, avtoritete, moči sprejemanja odločitev in enakosti. Ustanovitelj-lastnik se premakne iz izključnega operatorja do vladarja, ki ima prevladujočo moč nad drugimi, do nadzornika-delegirajočega in končno do svetovalca, ki je prost ali upokojen. Istočasno se član družine-pripadnik naslednje generacije premakne iz položaja, ko je brez vloge ali ima nedefinirano vlogo, do pomočnika, managerja ter končno do glavnega vodje. Mnogi ustanovitelji se nikoli ne premaknejo iz faze vladarja in vztrajajo pri ohranjanju nadzora. V skladu s tem, mnogi nasledniki nikoli ne napredujejo od faze pomočnika ali managerja zaradi staršev, ki ne potrdijo njihove moči. Puščice na sliki 5.2 nakazujejo povezave: ustanovitelj odobrava napredovanje naslednika (to ponazarja polna črta), medtem ko naslednikova sposobnost, da uspešno prevzame novo vlogo, dovoljuje

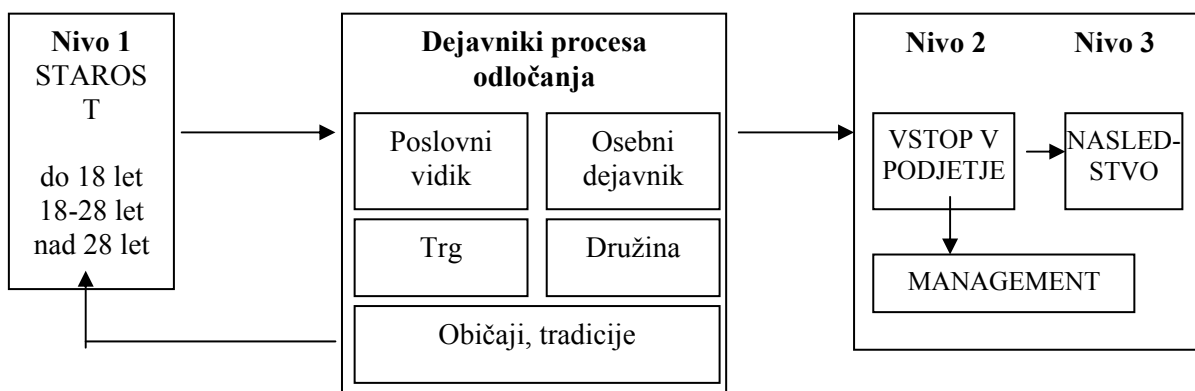
ustanovitelju premik naprej, v novo vlogo (črtkana črta), ter s tem pomaga premagati odpor (Handler 1994, 136-137).

Proces nasledstva pa ni vedno gladek ali neprekinjen. Handlerjeva (1994, 137) navaja spoznanja Herza (1993, 118) o tem, kako je lahko proces nasledstva prekinjen zaradi prezgodne smrti starejše generacije ali potencialnega naslednika. Te izgube lahko povzročijo izjemne težave tako na poslovnem kot tudi lastniškem področju. Če smrt nastopi v času krize podjetja ali intenzivnih pritiskov od zunaj na podjetja, lahko to še poveča težave, pusti pa tudi nerazrešene napetosti ter nezaključene posle.

5.3.4 Medgeneracijski tranzicijski model - Stavrou

Medgeneracijski model odločanja o prenosu lastništva temelji na predpostavki, da na odločitev otroka za priključitev družinskemu podjetju vplivajo štirje faktorji: osebni, poslovni, tržni in družinski (glej Sliko 5.3).

Slika 5. 3: Štirje faktorji procesa odločanja o vključitvi v družinsko podjetje



Vir: prirejeno po Stavrou (1998, 135-136).

Medgeneracijski tranzicijski model poleg pomembnosti pravočasnega načrtovanja izpostavi omenjene štiri pomembne faktorje procesa odločanja. V tem procesu so ključni dejavniki, ki vplivajo na odločitve, številni, zahtevajo pa medsebojno zaupanje in ustrezno znanje za njihovo smotrno razrešitev (Glas 2003, 148).

- **Osebnostni dejavnik**

Posameznik, ki se želi uspešno vključiti v družinsko podjetje, naj bi imel jasne predstave o lastnih ciljih, sposobnostih in zmožnostih. Smiselno je, da ve, zakaj se želi zaposliti v podjetju; ali ga vodi želja po izpolnitvi, ponos ali mu podjetje predstavlja le odskočno desko oziroma zaznava družinsko podjetje kot vir bogastva in lagodnega življenja. Z občasnim vključevanjem v aktivnosti družinskega podjetja posameznik lažje oceni skladnosti znanj, sposobnosti in svojih interesov s potrebami družinskega podjetja. Z delom v podjetjih izven družinskega podjetja spozna razlike med delom za nekoga drugega oziroma biti sam svoj gospodar. Pridobi si raznovrstne poslovne izkušnje, ki jih lahko koristno uporabi tudi v okviru razvijanja novih strategij družinskega podjetja (Birley in Godfrey 2000).

- **Poslovni vidik**

Na odločitev za priključitev podjetju vpliva tudi interes, povezan s proizvodom, trgov, poslovanjem in strategijo. Pomembna je tudi ustrezna stopnja profesionalizacije podjetja (poslovne strategije, mentorski program, selekcijska merila, nagrajevanje), pripravljenost delegiranja nalog/odgovornosti ter zaupanje poslovnih skrivnosti (Stavrou 1998).

- **Tržni dejavnik**

Tržni pogoji, kot je npr. usmeritev h globalizaciji delovnih mest, povečujejo specializacijo le-teh. Po drugi strani lahko druge priložnosti napeljejo mlade, da se odločijo za zaposlitev izven družinskega podjetja. Tako bo vključitev potomcev v podjetje znatno pod vplivom ostalih priložnosti, ki jim bodo na voljo na trgu (Birley 2002, 7).

Tudi stopnja razvoja panoge, v kateri je podjetje, lahko vpliva na željo potomcev za priključitev k podjetju. Rastoča dejavnost lahko ponuja priložnost za razvoj kariere in rast podjetja, medtem ko je upadajoča lahko manj zanimiva z vidika investiranja časa in energije (Churchill in Hatten 1997, 139).

- **Družinski vidik**

Pomemben vpliv na odločitev otroka za priključitev družinskemu podjetju je zaznava družinskega podjetja kot dela lastne identitete, vrednot. Na to najbolj vplivajo starši s svojim odnosom do družinskega podjetja-podjetje lahko predstavljajo kot breme, o njem sploh ne govorijo ali pa že zelo zgodaj podjetje predstavljajo kot pomemben del družinske zgodovine. Način komuniciranja, reševanja konfliktnih situacij, problemov, ki se pojavljajo pri vodenju družinskega podjetja, vplivajo na otrokovo pripravljenost na delo v družinskem podjetju. Pomemben vidik je tudi jasno izražanje pričakovanj staršev glede pričakovane "usode" podjetja; kdo naj bi vodil podjetje v naslednji generaciji. Na odločitev vplivajo poleg ustrezne povezanosti s starši tudi interakcije med otroki samimi (rivalstvo in sposobnost sodelovanje) (Glas in Lovšin-Kozina 2000, 9).

Navedene štiri skupine faktorjev niso med seboj povsem izključujoče in ne povsem odvisne ena od druge. Posameznikove potrebe, cilji in sposobnosti so lahko obarvani z družinsko dinamiko, pričakovanji, zahtevami. Otroci na podlagi posameznih kriterijev sami določijo ustrezno pot kariere bodisi v družinskem podjetju bodisi zunaj tega. Birleyeva (2002) meni, da potomci običajno sprejemajo svoje odločitve o karieri med 18. in 28. letom, kar kaže na različno zrelost in premišljenost odločitev. Nekateri otroci sicer začnejo sodelovati v podjetju že v otroštvu, od 13. leta dalje, zlasti v manj razvitih državah, vendar mnogi ne iščejo polne zaposlitve v družinskem podjetju pred 21. letom, saj želijo preskusiti tudi druge možnosti oziroma študirajo.

Kako bo potekal proces nasledstva, je torej odvisno (Glas in Lovšin-Kozina 2000, 9):

1. *od pripravljenosti starejše (ustanoviteljske) generacije* na upokojitev, prenos ali prodajo podjetja. Pri tem lahko v grobem opredelimo štiri možne načine odhoda (glej Tabela 5.1).

Tabela 5.1: Oblike načina odhoda ustanovitelja iz podjetja

TIP USTANOVITELJA	NAČIN ODHODA
MONARHI	▪ ne odidejo iz podjetja, dokler niso prisiljeni zaradi smrti ali notranjega odpusta z odhodom managementa ali upravnega odbora
GENERALI	▪ so prisiljeni oditi iz podjetja, vendar načrtujejo svojo vrnitev ter izkoristijo vsak najmanjši povod, da lahko pridejo nazaj reševati podjetje.
AMBASADORJI	▪ postopno zapustijo delovno mesto in so kasneje občasno še aktivni v mentorski in svetovalni vlogi.
GUVERNERJI	▪ odidejo iz podjetja in ohranijo le malo stikov z njim, raje se posvetijo drugim aktivnostim.

Vir: Glas in Lovšin-Kozina (2000, 10).

2. od pripravljenosti nove generacije na prevzem podjetja z vidika: strokovne pripravljenosti, psihološkega odnosa do tega pričakovanja ter osebne zrelosti;
3. od obsega opravljenega načrtovanega nasledstva oz. od pripravljenosti na načrtno postopno reševanje prenosa lastništva iz obeh strani in od tega
4. kako družinski člani sprejemajo vloge drugih v podjetju.

Obe generaciji morata resno razmisliti o sebi in svoji vlogi v družinskem podjetju, ki vodi v vrsto vprašanj. Prehod podjetja namreč pomeni, da se ustanovitelju korenito spremeni življenje, da se spremenijo razmerja (moči) v družini in tudi podjetje začne živeti drugače (Vadnjal 1994, 40). Pri tem morata oba rodova razrešiti (1) pravni vidik¹⁸, odvisen od statusne oblike podjetja, (2) davčni vidik¹⁹, kjer gre za izbiro oblike prenosa lastništva, (3) finančni vidik²⁰ ustanovitelja in podjetja in (4) managerski vidik²¹, zamenjave v vodstvu (Glas in Lovšin-Kozina 2000, 11).

Proces nasledstva tako zahteva razrešitev številnih dilem, povezanih z družino in podjetjem. Z vrsto dilemami, ki so prikazane v spodnji tabeli 5.2, pa se morata soočiti predvsem ustanovitelj in bodoči naslednik (Glas in Lovšin-Kozina 2000, 9).

¹⁸ Gre za vprašanje osebe, ki sme nadaljevati s poslom (pri obrtnih delavnicah je namreč pomembna strokovna usposobljenost naslednika oziroma nekoga med zaposlenimi). Pomembno vlogo imajo tudi pogoji prenosa, ki se razlikujejo glede na pravno statusno obliko podjetja.

¹⁹ Marsikje v svetu je prenos lastništva podjetja na novo generacijo obdavčen. Da prenos ne bi vplival na finančno breme podjetja, lahko ustanovitelj izbira med različnimi možnostmi prenosa lastništva.

²⁰ Za vse ustanovitelje je poglobitnega pomena, da jim prenos podjetja na novo generacijo zagotovi varnost po upokojitvi, ki pa ne sme finančno ogroziti nadaljnega poslovanja podjetja.

²¹ Gre za vprašanje, kdo je najbolj primerna oseba, ki bi uspešno vodila podjetje.

Tabela 5.2: Dileme ustanoviteljev in naslednikov pri prehodu družinskega podjetja

Ustanoviteljeve dileme oz. usmeritve	Naslednikove dileme ²²
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poskusi izdelati načrt nasledstva čimbolj zgodaj v karieri. 2. Določi naslednika in mu izberi ustreznega mentorja. 3. Pri usposabljanju naslednika mu poleg odgovornosti prepusti dovolj avtoritete. 4. Če prehaja podjetje v zrelost in je sam v srednjih letih, mu priskrbi učitelja. 5. Preverjaj moralo zaposlenih. 6. Premisli, ali sta notranja struktura podjetja in organizacijska shema jasni. 7. Pri načrtovanju prihodnosti premisli tudi najslabši mogoči scenarij. 8. Ne izogibaj se razmišljanju o prodaji podjetja. 9. O svojih odločitvah se pogovarjaj z družino. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ali te zanima predmet delovanja družinskega podjetja? 2. Si pripravljen trdo delati? 3. Ali si pripravljen na očitke, da si dobil delo samo zato, ker si šefov sin? 4. Si pripravljen sprejemati navodila od svojih staršev? 5. Kakšni so tvoji občutki pri delu – ali slediš staršem? 6. Ne boš izgubil lastne identitete, če ostaneš v podjetju? 7. Kako pridobiti zaupanje staršev in ostalih zaposlenih v podjetju? 8. Bo pridružitvev podjetju vplivala na razumevanje v družini? 9. Znaš obvladati konfliktno situacijo? 10. Si prepričan, da ti lahko podjetje zagotovi ustrezno finančno varnost tudi v prihodnje? 11. Ima sedanji management sposobnost načrtovanja vnaprej?

Vir: Syms (1992, 111; 178-179).

Pri razmišljanju o prenosu podjetja na naslednjo generacijo je priporočljivo, da se ustanovitelj osredotoči na usmeritve, ki so napisane v tabeli 5.2. Ker je nasledstvo velik korak tako za ustanovitelja kot bodočega naslednika, je pomembno, da je med njima prisotna ustrezna komunikacija zaradi generacijskih razlik in pričakovanj iz obeh strani. V primeru, da se stvari ne bi izpeljale, kot je zapisano v nasledstvenem načrtu oziroma da pride do kakršnihkoli sprememb, je smiselno, da ima ustanovitelj izdelan tudi rezervni načrt, oziroma da pomisli na možnost prodaje podjetja nedružinskemu nasledniku.

Preden se izbrani naslednik odloči za vstop v družinsko podjetje ter za prevzem vodstva je zaželeno, da si odgovori na zgoraj postavljena vprašanja, saj bo tako imel več možnosti za uspešno vključitev v podjetje. Dobro je, da ve kaj je tisto, kar ga v življenju

²² Otroci, ki si dovolj zgodaj odgovorijo na postavljena vprašanja, imajo veliko več možnosti za uspešno vključitev v podjetje kot otroci, ki se podjetju priključijo povsem nenačrtovano.

veseli, kaj ga zanima in kaj si želi oziroma ali vidi podjetje kot pravo priložnost za razvoj svoje kariere.

5.4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USPEH PROCESA NASLEDSTVA

Handlerjeva (1994, 148-150) navaja dejavnike, ki vplivajo na uspeh procesa nasledstva. Po avtorici povzemam nekatere od njih ter jih dopolnujem še s spoznanji drugih avtorjev:

- izbira in pripravljanje najboljšega kandidata je kritični del procesa planiranja (Ward 1987);
- možnost, da naslednik (dedič) izpopolni svojo kariero ter osebne in življenjske potrebe v okviru podjetja ima osrednji pomen za zadovoljivo delo v podjetju. Še posebej je pomembno, da ima naslednik priložnost za zadovoljevanje svojih interesov glede kariere, za raziskovanje (v svojih najstniških in dvajsetih letih), napredovanje (v svojih tridesetih letih) ter iskanje ravnotežja (v svojih štiridesetih letih) v okviru družinskega podjetja (Handler 1989);
- izobraževanje lahko pomeni formalni izobraževalni program ali pa nestrukturirano učenje pri delu;
- pomembno je, da si ustanovitelj vzame čas, napor in da ima sposobnost, da delegira, za pripadnika naslednje generacije pa je pomembno, da ima znanja ter sposobnosti za delo (Lansberg 1996);
- mentorstvo je zelo pomembno za razvoj kariere (Kram 1985), Vendar pa pri tem ni rečeno, ali je bolj uspešno, če je mentor nasledniku kdo od staršev sli sorodnikov. Mentorstvo staršev ni najboljše, ker imajo starši že brez tega več vlog (Nelton 1986; Ward 1987); starši se tudi zelo težko sprijaznijo z dejstvom, da so otroci zrasli, prav tako pa gre za naraven konflikt interesov med starši in otroki (Handler 1992, 139); vendar pa se mentorstvo staršev tudi vzpodbuja, ker je to edini način za zagotovitev, da bo ustanoviteljevo znanje preneseno na naslednika (Danco 1982);

- priporoča se, da naslednik pridobi izkušnje izven družinskega podjetja²³ (Danco 1982; Nelton 1986); to jim omogoča pridobivanje znanja, novih izkušenj ter samozaupanja, prav tako pa tudi poveča zaupanje zaposlenih v njihove sposobnosti (Handler 1992, 139);
- spoštovanje in razumevanje med člani družine- pripadniki naslednje generacije ter predhodnikom (pripadnikom najvišjega vodstva)- sta najpomembnejša dejavnika za uspeh nasledstva (Handler 1989, 1992). Davis in Tagiuri (1989) sta ugotovila, da lahko kombinacija življenjskega cikla očeta in sina vpliva pozitivno ali negativno na celoten proces nasledstva. Nasledstvo v družinskem podjetju je zelo močno odvisno od osebnih odnosov med starši in otrokom, obojestransko razumevanje in spoštovanje pa je proces, ki se začne še pred vključitvijo otroka v podjetje (Handler 1991);
- za uspeh nasledstva niso pomembni samo dobri delovni odnosi in razumevanje med ustanoviteljem in naslednjo generacijo, ampak tudi aktivna vključitev ustanovitelja v proces nasledstva;
- drugi pomembni dejavniki so še razumevanje med otroki (brati in sestrami), zaupanje med člani družine, težnja k ohranitvi podjetja kot družinskega podjetja (Ward 1987; Handler 1989, 1991; Morris in drugi 1997) in družinska harmonija na splošno (Malone 1989);
- kritični del procesa nasledstva je tudi planiranje prenosa lastništva podjetja (Ayres 1990; Benson 1990). Po mnenju nekaterih avtorjev naj bi vključili naslednjo generacijo v planiranje nasledstva šele takrat, ko je dorečen formalni proces prenosa lastništva (Swogger 1991).

5.5 PLANIRANJE NASLEDSTVA

Glede na pomembnost nasledstva za družinsko podjetje se proučevalci strinjajo, da je nasledstvo treba planirati (Handler in drugi 1994, 133). Eden od najpomembnejših dejavnikov, ki določa kontinuiteto družinskega podjetja iz ene generacije v drugo je, ali

²³ Izkušnje iz tujine pravijo, da so najuspešnejši direktorji družinskih podjetij preživeli velik del svoje delovne kariere v drugih podjetjih. Zunanja izkušnja pomaga človeku razširiti obzorja in ga napolni z občutkom neodvisnosti, lažje oceni svoje sposobnosti in ko se nekega dne vključi v družinsko podjetje, mu dejstvo, da so že bili nekje drugje, poveča strokovno avtoriteto med nedružinskimi uslužbenci. Če se taki otroci ne odločijo za družinsko podjetje, je ustanovitelj lahko pomirjen za njihovo usodo, saj je jasno, da si lahko najdejo službo tudi drugje.

se nasledstvo planira. Planiranje nasledstva je potrebno za to, da se zagotovi harmonija družine in kontinuiteta podjetja v naslednjo generacijo. Mora pa biti preiščeno z vidika prihodnjih potreb podjetja in družine. Družinska podjetja prve generacije so v veliki meri odvisna od ustanovitelja, ne samo z vidika njegovega vodenja in usmerjanja, ampak tudi zaradi njegovih zvez in tehničnega znanja. Odsotnost planiranja nasledstva po nepotrebnem prikrajša podjetja za to kritično managersko "premoženje". Prav tako lahko ustanoviteljeva nenadna smrt - če nasledstvo ni planirano - povzroči močne spremembe v vzorcu avtoritet in porazdelitvi lastništva. V takšnih okoliščinah postanejo konflikti med dediči tako močni, da so nezmožni sprejeti strateške odločitve, pomembne za zagotovitev prihodnosti podjetja (Lansberg 1996, 70-71).

Vendar pa kljub pomembnosti planiranja izidi raziskav kažejo, da v družinskih podjetjih pogosto ne planirajo nasledstva (Handler 1994, 133; Lansberg 1996, 71) oziroma nasledstvo ni pravočasno planirano (Bjuggren in Sund 2001, 12). Statistični podatki potrjujejo, da nasledstvo v družinskih podjetjih predstavlja problem. Tako je povprečna življenjska doba družinskega podjetja 24 let, kar je enako dolžini obdobja vključenosti ustanovitelja v podjetje (Leach 1991, 17; Handler 1994, 133). Kot sem že zapisala, le 30% družinskih podjetij preživi prehod v drugo generacijo in le 10% prehod v tretjo generacijo (Beckhard in Dyer 1983), kar je seveda tudi posledica odpora proti planiranju nasledstva.

5.5.1 Odpori proti planiranju nasledstva

Številni avtorji (Bergamin 1994; Handler 1994; Lansberg in drugi 1996) ugotavljajo, da gre za različne oblike nasprotovanj planiranju nasledstva, to pa seveda vpliva na uspeh procesa nasledstva. Handlerjeva (1994, 145) ugotavlja, da ni samo ustanoviteljeva krivda, če se nasledstvo ni planiralo. Številni dejavniki na individualni, medosebni in skupinski ravni kakor tudi na ravni podjetja in okolja vplivajo na neuspeh ali odsotnost planiranja nasledstva, kar ponazarja tabela 5.3

Tabela 5.3: Model nasprotovanja nasledstvu

Dejavniki, ki povečujejo nasprotovanje planiranju nasledstva	Dejavniki, ki zmanjšujejo odpor proti planiranju nasledstva
Planiranje nasledstva	
Raven posameznika	
dobro zdravje	← zdravstvene težave
pomanjkanje drugih interesov	← drugi interesi
identiteta s podjetjem	← zmožnost odcepitve od podjetja
zadrževanje nadzora	← delegiranje odgovornosti na druge
strah pred staranjem, upokojitvijo in smrtjo	← priložnost za novo življenje in načrtovanje kariere
izogibanje samouničenju	← sposobnost presoje
izogibanje nasvetom in svetovanju	← iskanje tehničnih nasvetov in svetovanja
Medosebna skupinska raven	
pomanjkanje odprtih komunikacij	← spodbujanje odprtih komunikacij
minimalno zaupanje	← visoka stopnja zaupanja
dediči so ali dajejo videz nezainteresiranosti, nesposobnosti, neizkušenosti ali neprimernosti	← dediči so aktivno in sposobno vključeni v podjetje
minimalno šolanje	← vzpodbujanje mentorstva in prakse
neuravnoteženost moči	← deljena moč
družinski konflikti ali težave prežemajo podjetje	← družinska dinamika je ločena od podjetja
člani nuklearne ali razširjene družine kot potencialni dediči	← en otrok kot potencialni dedič
Raven podjetja (organizacije)	
kultura ogroža razvoj podjetja	← kultura krepi kontinuiteto podjetja
stabilnost rasti podjetja	← grozi kriza podjetja
ohranjanje struktur, ki vzpodbujajo enostranski nadzor	← organizacijska struktura vzpodbuja funkcijo delegiranja
Raven okolja	
neproblematično okolje	← težavno okolje
mного pogojev dejavnosti	← malo pogojev dejavnosti
specialni profesionalni predpogoji	← minimalni profesionalni predpogoji

Vir: Handler (1994, 146).

Glede na to, od kod izvira odpor proti planiranju nasledstva, navaja Leach (1991, 122) podobno kot Handler (1994, 146) vrsto faktorjev in ovir, ki jih lahko kategoriziramo na tri glavne točke in sicer: *ustanovitelja*²⁴, *družino*²⁵ in *zaposlene v podjetju ter splošno podjetniško okolje*²⁶.

Odpor pred planiranjem pa prihaja tudi od zunaj²⁷. Poslovni partnerji novemu človeku neradi zaupajo in čakajo, da bo naredil napako. Hkrati so ti ljudje iste generacije kot ustanovitelj in se na tak način borijo proti planiranju svojega lastnega odhoda.

Planiranje nasledstva je za družinsko podjetje ne glede na odpore, ki se pri tem pojavljajo, zelo pomembno. Dobro planiranje namreč omogoča podjetju, da se v tej fazi sooči z manj težavami in da lahko posluje nemoteno. V okviru planiranja pa se morajo podjetja, ki želijo uspešno preiti v naslednjo generacijo, spopasti kot smo že zapisali, s pravnimi, finančnimi, davčnimi in managerskimi problemi.

S pojmom planiranja nasledstva torej razumemo, da družinsko podjetje že skozi svoj obstoj pripravlja plane za prenos vodenja in lastništva podjetja in to pod vnaprej določenimi pogoji.

Planiranje nasledstva bi lahko razdelili na dva samostojna, a precej povezana plana: krizni plan in dolgoročni plan za prenos lastnine, upravljanja in vodenja.

5.5.2 Krizni plan za prenos vodenja podjetja

Za podjetnika kot tudi njegove najbližnje je misel na nepreklicni konec neprijetna in to do take mere, da o tem sploh ne želijo razmišljati. Seveda zaradi tega večinoma tudi nič

²⁴ Ovire pri planiranju nasledstva so: strah pred smrtjo, pred upokojitvijo, strah pred izgubo identitete, strah pred izgubo kontrole in moči, nezmožnost planiranja, nesposobnost izbire pravega naslednika, ljubosumje in rivalstvo.

²⁵ Ovire so: odpor zakonskega partnerja - sprememba pozicije partnerja, družinski tabuji - smrt, razgovor kot sovražno dejanje, strah pred izgubo/zapuščenostjo.

²⁶ Tudi zaposlene je strah ustanoviteljevega odhoda iz podjetja, saj so nanj navezani in mu zaupajo. Zaupanje so pridobili v obdobju več let in so v dvomih, kako je naslednik pripravljen na prevzem podjetja. Zato je zelo pomembno, kakšno usposabljanje organizira ustanovitelj za otroke, na kakšni ravni začnejo delati in kako napredujejo na višja delovna mesta. Zaposleni se počutijo tudi ogrožene, da jih bodo novinci, ki jih je pripeljal naslednik, izrinili iz njihovega delovnega mesta.

²⁷ Zunanje interesne skupine predstavljajo: dobavitelji, kupci, razne finančne institucije, delničarji itd.

ne naredijo in družina se ob njihovi hospitalizaciji, nenadni invalidnosti ali nenadni smrti znajde v težkem položaju. Poleg čustvenih pretresov se nanje z vso težo zgrne problem vodenja družinskega podjetja, ki si ne more privoščiti daljšega zastoja poslovanja. Krizni plan, ki naj bi ga izdelal ustanovitelj (morda tudi s pomočjo strokovnjakov), je lahko dokument, ki bo pomagal družini in drugim zaposlenim v podjetju. Krizni plan ni pravni dokument in ne zajema planiranja dedovanja, oporoke, financ in nasledstva, čeprav se teh tem dotika in poseže tudi vanje. Največkrat se uporabi takrat, ko se zgodi nenačrtovan dogodek v podjetju in je situacija zelo težavna (Benson in drugi 1990).

Plan naj bi bil sestavljen iz dveh delov in sicer: plan za osebne zadeve podjetnika/ustanovitelja in plan za profesionalne zadeve v podjetju (glej Tabelo 5.4).

Tabela 5.4: Krizni plan družine in podjetja

KRIZNI PLAN ZA OSEBNE ZADEVE	KRIZNI PLAN ZA DRUŽINSKO PODJETJE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ mesto shranjene oporoke in pravni zastopnik; ▪ podatek, kje so shranjeni ostali pomembni dokumenti, posestni listi; ▪ spisek nepremičnin z ustreznimi podatki in dokazili o lastništvu; ▪ spisek zavarovalnih polic; ▪ evidenca o morebitnih osebnih dolgovih oz. terjatvah iz danih osebnih posojil; ▪ spisek premičnin večje vrednosti; ▪ seznam odprtih računov pri bankah, kreditne kartice, gesla, šifre; ▪ dogovorjene obveznosti - volila; ▪ pomembnejše stvari v postopku- nerealizirani dogovori; ▪ spisek za obveščanje (partnerjev, kolegov); ▪ članstvo v klubih, društvih, ustanovah; ▪ seznam imenskih delnic in deležev. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ odgovor na vprašanje, kdo naj prevzame vodenje; ▪ podatek, kje so shranjeni ključni blagajne; ▪ podatek o mestu arhiviranja pomembnih dokumentov; ▪ trajni recepti, inovacije, patenti in iz njih izvirajoče pravice; ▪ dogovori z dobavitelji, upniki; ▪ dogovori s kupci, dolžniki; ▪ dogovor z bankami in ostalimi finančnimi institucijami; ▪ aktivnosti v delu; ▪ nerealizirani dogovori; ▪ članstva v raznih odborih; ▪ sponzorstva.

Vir: Kelbl (2002, 26-27).

Prvi del kriznega plana je pomemben predvsem za družino in njene člane, drugi pa za družinske člane in nedružinske uslužbence, zaposlene v družinskem podjetju, ki bodo

ostali v podjetju ter prevzeli del nalog v najbolj kritični fazi podjetja. Na prvi pogled je izdelava kriznega plana obsežna in trajna naloga. Izdelava osnovnega plana sicer res zahteva nekaj časa, dopolnjevanje pa je bolj stvar discipline in sprotnega dela. Pomembno je tudi, da so družinski člani s kriznim planom seznanjeni ter da sodelujejo pri njegovi pripravi (Glas 2001).

Oba plana, tako za družino kot za družinsko podjetje, sta sicer pomembna, vendar je problematika v podjetju neprimerljivo bolj zahtevna kot v družini. Življenje v družini lahko v takih primerih celo nekoliko zastane, vendar se slej ko prej čustveni pretresi umirijo in težave na nek način uredijo. Drugače je v podjetju. Podjetje si ne more privoščiti zastoja, če želi obstajati. Kupci, dobavitelji in drugi poslovni partnerji sicer z razumevanjem spremljajo krizo, a le dokler ne gre na njihov račun. Pri tem se pri poslovnih partnerjih pojavi nezaupanje v nove ljudi, ki naj bi prevzeli delo za ustanoviteljem in ponavadi se takoj začne akcija za preurejanje medsebojnih odnosov. Če nasledniki na te pritiske niso dovolj dobro pripravljene, je velika verjetnost, da se bodo odnosi med zaposlenimi poslabšali in tudi poslovanje podjetja bo moteno. Edino možnost, da to prepreči, ima podjetnik s pripravo *plana prenosa vodenja in upravljanja*, pri katerem sodelujejo zaposleni člani družine in drugi zaposleni v družinskem podjetju. Omenjeni plan je zahtevna naloga, ki jo lahko označimo kot kompleksen proces. Razmere v družini, podjetju in okolju se stalno spreminjajo in temu mora podjetnik prilagajati plan (Kelbl 2001, 48-51).

5.5.3 Dolgoročni plan za prenos vodenja in upravljanja podjetja

Dolgoročno planiranje prenosa vodenja je pomembno, saj z dobrim planiranjem zagotovimo dolgoročno kontinuiteto vodenja. *Dolgoročni plan za prenos vodenja in upravljanja naj bi tako zajel dve alternativni in sicer: nepredvideno zamenjavo kot posledico nepričakovanega dogodka in dolgoročno planirano zamenjavo in prenos.*

Pri planiranju prenosov je potrebno upoštevati značilnosti vsakega družinskega podjetja, kar pomeni, da je smiselno, da družinsko podjetje pozna: statusno obliko in lastniško strukturo; velikost podjetja in vključenost družinskih članov (generacij); razvojno fazo podjetja in družine, kar je povezano z vplivom ciljev družinskih članov;

organizacijsko shemo in stopnjo profesionalizacije vodenja - kriteriji zaposlovanja, izobrazba, vključenost družinskih članov v podjetje, njihovo povezanost in pripravljenost za nadaljevanje vodenja družinskega podjetja (Glas in Vadnjal 2002).

Swartz (1996) je faze razvoja podjetja poimenoval kot: podjetniška, managerska in profesionalna faza. *Podjetniško fazo* zaznamuje trdo delo ustanoviteljev, učenje na napakah in reševanju preizkušenj. Njihove odločitve temeljijo bolj na intuiciji kot na poslovnem znanju, ni formalnih pravil, delo v glavnem opravijo sami (razen morda računovodstva). Z vidika nasledstva ta faza ni primerna za izpeljavo prenosa, vendar pa je za nepredvidene situacije vsekakor smiselno imeti izdelan krizni načrt.

Za *managersko fazo* je značilno, da se podjetnik zave, da mu zmanjkuje časa in da ni več sposoben narediti vsega sam. Zaposli prve zunanje strokovnjake, ki običajno na stvari v podjetju gledajo nekoliko drugače. To je po eni strani razlog za nastanek napetosti, ki se lahko sprevržejo tudi v neobvladljivi konflikt. Za planiranje prenosa vodenja in upravljanja pa imajo lahko nedružinski uslužbenci pomembno vlogo, posebno v primeru, ko nobeden od družinskih članov še ni usposobljen in pripravljen na prevzem podjetja.

Profesionalna faza je zaznamovana s prilagoditvijo družinskih članov podjetju, ki je usmerjeno na trg. V podjetju so jasno zastavljeni cilji, zaposleni odgovarjajo za svoje delo. Sistem nagrajevanja temelji na doseganju zastavljenih ciljev. Sistem je zasnovan tako, da omogoča nadaljnji obstoj in rast tudi brez ustanovitelja.

Pri prenosu vodenja in upravljanja oziroma načrtovanju le-tega ima pomembno vlogo statusna oblika podjetja²⁸. Najbolj pogoste statusne oblike družinskih podjetij v Sloveniji navajam v tabeli 5.5. Vsaka statusna oblika ima svoje slabosti in prednosti. Preden se odločimo za statusno obliko ob ustanovitvi podjetja ali spremembo, je smiselno pomisliti tudi na tranzicijo in probleme, ki pri tem nastanejo.

²⁸ Družinska podjetja nastopajo v vseh možnih pravnih statusnih oblikah. Obliko podjetij in lastništvo pri nas določa ZGD člen 1- 450 (1994). Glede na odgovornost se podjetja delijo na osebne (s polno odgovornostjo) in neosebne kapitalske oblike (z omejeno odgovornostjo). Lastništvo je lahko v rokah enega ali več družinskih članov, lahko pa so vključeni tudi nedružinski solastniki, običajno z manjšim deležem. Težnja družinskih podjetij je, da večino delnic obdržijo v družinski lasti. V Sloveniji večina družinskih podjetij deluje kot samostojni podjetnik (s.p.) in v kapitalski obliki družbe z omejeno odgovornostjo (d.o.o.). Bistveno manj je družb z neomejeno odgovornostjo (d.n.o.) in komanditnih družb (k.d.).

Tabela 5.5: Prednosti in slabosti posamezne statusne oblike z vidika družinskega podjetja

Statusna oblika	Prednosti za družinsko podjetje	Slabosti za družinsko podjetje
<p>Samostojni podjetnik (s.p.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ni potrebno zagotoviti osnovnega kapitala; ▪ enostavnost postopka v zvezi z začetkom opravljanja dejavnosti (priglasitev pri Dursu); ▪ poenostavitev pri prenehanju; ▪ poenostavitev vodenja obratovalnice v zvezi z knjigovodstvom in upoštevanjem davčnih predpisov. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ odgovarja z vsem svojim premoženjem.
<p>Družba z neomejeno odgovornostjo (d.n.o.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ z dedno klavzulo se lahko v družbeni pogodbi poenostavi nadaljevanje družbe po smrti družbenika; ▪ pri ustanovitvi družbe in tudi pri nadaljnji zakonski regulaciji njenega delovanja velja temeljno načelo pogodbene svobode za urejanje medsebojnih razmerij med družbeniki; ▪ ena izmed takšnih prednosti je tudi možnost, da se prispevek posameznega družbenika v smislu njegovega vložka in posledični pridobitvi kapitalskega deleža v družbi ovrednoti na podlagi njegovega prispevka bodisi v delu, znanju, izkušnjah, denarju, bodisi pravicah, stvareh itd.; ▪ relativno enostavna ustanovitev družbe za katero ni potrebno posebnega ustanovitvenega kapitala. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stroga osebna odgovornost družbenikov za obveznosti družbe; ▪ v odsotnosti t.i. dedne klavzule, se pojavijo težave po smrti posameznega družbenika in pri reševanju dednih vprašanj; ▪ delovanje družbe temelji na načelih (enako obravnavanje družbenikov, skrbno ravnanje, medsebojni nadzor, sorazmerna delitev dobička in izgube in razpolaganje z deleži, konkurenčna prepoved), ki so lahko dvorezen meč in imajo ob konfliktnih situacijah med družbeniki usodne posledice.
<p>Družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ družbeniki ne odgovarjajo s svojim lastnim premoženjem, kar posledično pomeni, da upniki ne morejo poseči v zasebno premoženjsko sfero družbenikov. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ potreba po zagotovitvi osnovnega kapitala ob ustanovitvi družbe in tudi dolžnost permanentne zagotovitve kapitalске ustreznosti tekom samega poslovanja družbe; ▪ če ni določena prednostna pravica obstoječih družbenikov do nakupa poslovnega osnovnega deleža ob morebitnem izstopu posameznega družbenika, obstaja možnost prihoda tretjih oseb v kapitalsko strukturo družbe.

Statusna oblika	Prednosti za družinsko podjetje	Slabosti za družinsko podjetje
Komanditna Družba (k.d.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ za obveznosti družbe lahko kot komplementar odgovarja samo eden izmed družinskih članov z vsem svojim premoženjem, medtem ko so ostali družinski člani kot komanditisti, ki sicer vložijo sredstva v družbo, ne prevzamejo nobenega dodatnega rizika za neuspeh skupnega družinskega podjetja²⁹, kar posledično pomeni, da se v komanditni družbi lahko udeležujejo družinski člani z različno podjetniško orientacijo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ v okviru družinskih članov je potrebno zagotoviti osebo, ki bo v svojstvu komplementarja prevzela celoten rizik za morebiten neuspeh.
Delniška Družba (d.d.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ družba ima zaradi zahtevane zakonske regulacije ter dolžnosti zagotovitve osnovnega kapitala ob njeni ustanovitvi določen ugled, image in boniteto v poslovnem svetu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ potreben je relativno visok osnovni kapital; ▪ ustanovitveni stroški in tudi vsake nadaljnje spremembe statuta so povezane z dodatnimi stroški; ▪ nevarnost prevzema s strani tretjih oseb; ▪ poleg same ustanovitve je tudi nadaljnje delovanje družbe, njenih organov delničarjev zakonsko kognentno in natančno regulirano in je s tega vidika delovanje družbe kompleksno, relativno togo in tudi z org. vidika zahtevno.

Vir: Lovšin-Kozina (2006, 76-78).

Lastniški deleži v podjetju dajejo tudi pravico do upravljanja in v odvisnosti od statusne oblike in družbene pogodbe tudi do vodenja. Plan prenosa vodenja in upravljanja lahko predvidi postopen prenos. V prvi fazi gre lahko samo za prenos vodenja in ustanovitelj kot večinski lastnik še naprej upravlja družbo. Omenjena možnost velja predvsem za družbe z omejeno odgovornostjo, ki so tudi najbolj številne. Pri osebnih družbah je upravljanje, vodenje in zastopanje nedeljivo.

²⁹ Podjem je sinonim za poslovno aktivnost, ki ima svojo pravno obliko, kadar podjetnik za uresničitev svoje vizije ustanovi novo podjetje, lahko pa ima ideja naravo projekta, ki ga podjetnik zastavi v že obstoječem podjetju.

5.5.4 Plan za prenos lastništva oz. družinskega premoženja

Prenos lastništva na naslednika se povezuje z zakonskimi, finančnimi in davčnimi vidiki prenosa. Vprašanje dediščine je za mnoge družine neprijetna, če ne že tabu tema, saj vključuje dve področji, kot sta smrt in denar (Swartz 1996, 6). Lastnik je pred težko dilemo, komu, kdaj in kako prenesti poslovne deleže podjetja, da bo zagotovil nemoteno poslovanje podjetja, si zagotovil finančno varnost in razrešil vprašanje nasledstva tudi z vidika pravičnosti.

Odločitev lastnika o lastniški strukturi lahko vpliva na podjetje v prihodnosti. Zato je pomembno, da družinski podjetnik razreši naslednja vprašanja (Shepherd in Zacharakis 2000, 29):

- Kdo je upravičen do lastniškega deleža? Ali vsi otroci ali samo tisti, ki so vključeni v podjetje?
- Kakšen bo kriterij za delitev lastniških deležev (pravilo enakosti, pravilo zaposlenosti v podjetju)?
- Kdaj lahko posameznik pridobi lastniški delež (ob vstopu v podjetje, po določeni dobi usposabljanja, smrti staršev)?
- Kolikšen lastniški delež naj pridobi?
- Ali lahko posameznik odtuji svoj lastniški delež in ali v tem primeru velja pravilo, da mora svoj delež prodati družinskemu članu?

Rezultati raziskav (Birley 2000; Glas in Vadnjal 2002) (glej tabelo 5.6) ki so bile opravljene v svetu in pri nas, kažejo na to, da večina podjetnikov meni, da naj otroci dobijo lastniške deleže ob vključitvi v podjetje (42%). Mnenja so veliko bolj deljena ob vprašanju, ali naj tudi otroci, ki se ne vključujejo v podjetje, pridobijo določen lastniški delež (38% za in 35% proti), kar zagotovo kaže na nevarnost sporov z vidika zaznavanja pravičnosti delitve družinskega premoženja z vidika vseh vpletenih. Družinski podjetniki v svetu so nekoliko bolj naklonjeni k neenaki delitvi deležev med otroke (32%) v primerjavi s Slovenijo, kjer se mnenja bolj nagibajo v smer enakosti delitve lastniških deležev (31%). Slovenci smo za razliko od držav v svetu tudi nekoliko bolj nagnjeni k temu, da lastniške deleže obdržimo v družini (pri nas 34%, v svetu 30%) (glej Tabela 5.6).

Tabela 5.6: Mnenja družinskih podjetnikov o ohranjanju in delitvi premoženja

Stališče	Področje	Strinjam se	Nevtralen se	Ne strinjam se
Otroci naj dobijo določen delež v podjetju, ko se vanj vključijo	SKUPAJ	42	26	32
	Slovenija	57	26	17
Otroci, ki se ne vključijo v podjetje, naj ne dobijo tega deleža	SKUPAJ	38	27	35
	Slovenija	36	31	33
Otroci naj bi dobili poslovne deleže šele po smrti prejšnje generacije	SKUPAJ	11	22	67
	Slovenija	11	32	57
Otroci naj dobijo enake lastniške deleže	SKUPAJ	32	30	38
	Slovenija	31	37	32
Deleži v podjetju se lahko prenašajo samo med družinskimi člani	SKUPAJ	30	27	43
	Slovenija	34	36	31

Vir: Birley (2000); Glas in Vadjal (2002).

Prenos premoženja iz ene generacije na drugo je nadvse zahteven proces, ki zahteva pravočasno in natančno planiranje. Del premoženja družine je tudi družinsko podjetje, katerega razdelitev predstavlja še poseben problem. Vpliv razdelitve lastnine ali bolje rečeno pravic, ki izhajajo iz te lastnine, je velik in ima za družino pogosto težke posledice. Za družinska podjetja, ki delujejo večinoma kot osebne družbe (s.p.) in družbe z omejeno odgovornostjo (d.o.o.), je pri prenosu zelo pomembno, kako so sestavljene družbene pogodbe. ZGD ima zelo malo kogentnih določb s tega področja in to daje ustanovitelju možnost oblikovanja družbene pogodbe ali popravkov le-te v veliki meri po njegovi volji (Kelbl 2002, 31).

Plan prenosa lastništva podjetja ni nek tajni plan in ni izključno stvar ustanovitelja. Smiselno je, da pri sestavi sodelujejo odrasli družinski člani ne glede na trenutno vpletenost v vsakdanje aktivnosti, povezane z delovanjem oziroma vodenjem podjetja. Na ta način lahko vsak izrazi svoja pričakovanja glede zaposlitve v podjetju, morebitne vodstvene ambicije oz. ne/strinjanje družinskih članov z možnostjo, da podjetje ostane v družinski lasti. Tako se lahko lastnik izogne napačnim odločitvam, ki temeljijo na nerealnem prepričanju, da imajo njegovi potomci enake želje glede zaposlitve in kariere v podjetju (Sharma in drugi 1997, 11). Tu ponovno pride do izraza podjetnikova odgovornost in smisel za reševanje najtežjih problemov.

Prva faza planiranja prenosa premoženja pomeni popis, lociranje in po možnosti vrednotenje premoženja družine, ki ga sestavljajo: nepremičnine³⁰ v lasti ustanovitelja in zakonskega partnerja; premičnine³¹ v lasti ustanovitelja in zakonskega partnerja ter družinsko podjetje in poslovni deleži ali delnice v drugih podjetjih.

Že pri določanju obsega premoženja za prenos je potrebno biti pazljiv. S sklenitvijo zakonske zveze se začne premoženje pojavljati v treh lastniških oblikah: kot solastnina zakoncev, skupna lastnina zakoncev in lastnina posameznega zakonca. Sledijo različne vrste lastnine, o katerih torej odloča/soodloča ustanovitelj. V naslednjih fazah naj bi ta plan zajemal še možnosti predporočne pogodbe kot ukrep za zaščito družinskega premoženja, varovanje družinskega podjetja pred sovražnimi posegi, delitev premoženja, razlogi za prenos premoženja, komu izročiti podjetje in način prenosa premoženja (Kelbl 2002, 32-42).

Postopek za prenos premoženja se začne z odločitvijo podjetnika, da pristopi k planiranju. Planiranje tranzicije in njena izvedba je dolgotrajen proces, ki naj bi se vseskozi prilagajal spremembam v družini in podjetju. Hkrati je zaželeno, da plan vsebuje rešitve za krizno situacijo, ki se lahko pojavi čez noč. *Prenos družinskega premoženja vključno z družinskim podjetjem je možno izvesti na več načinov* (Friedman in Friedman 1994, 135): z darilno pogodbo, s pogodbo o razdelitvi in izročitvi premoženja, z oporočnim dedovanjem, z zakonitim dedovanjem in s prodajo.

Prenos poslovnega/ih deležev podjetja na naslednika je povezan z vprašanjem delitve celotnega premoženja družine. Neustrezna razdelitev družinskega podjetja lahko privede do navzkrižja interesov med zaposlenimi družinskimi člani, tistimi, ki imajo le poslovne deleže, in tistimi, ki niso kakorkoli povezani s podjetjem. Naša zakonodaja tudi ne daje nikakršne zakonske zaščite pred drobljenjem podjetja. Posebne določbe za zaščito podjetij bi lahko imele temelje v ustavnih načelih, da mora zakon urediti način in uživanje lastnine tako, da je zagotovljena njena ekonomska in socialna funkcija ter da zakon določa način in pogoje dedovanja (Zupančič 1997, 138). Seveda pa lahko družina oblikuje svojo družinsko ustavo, v kateri se dogovori o vprašanjih premoženja, podjetnik pa to pravočasno določi v oporoki.

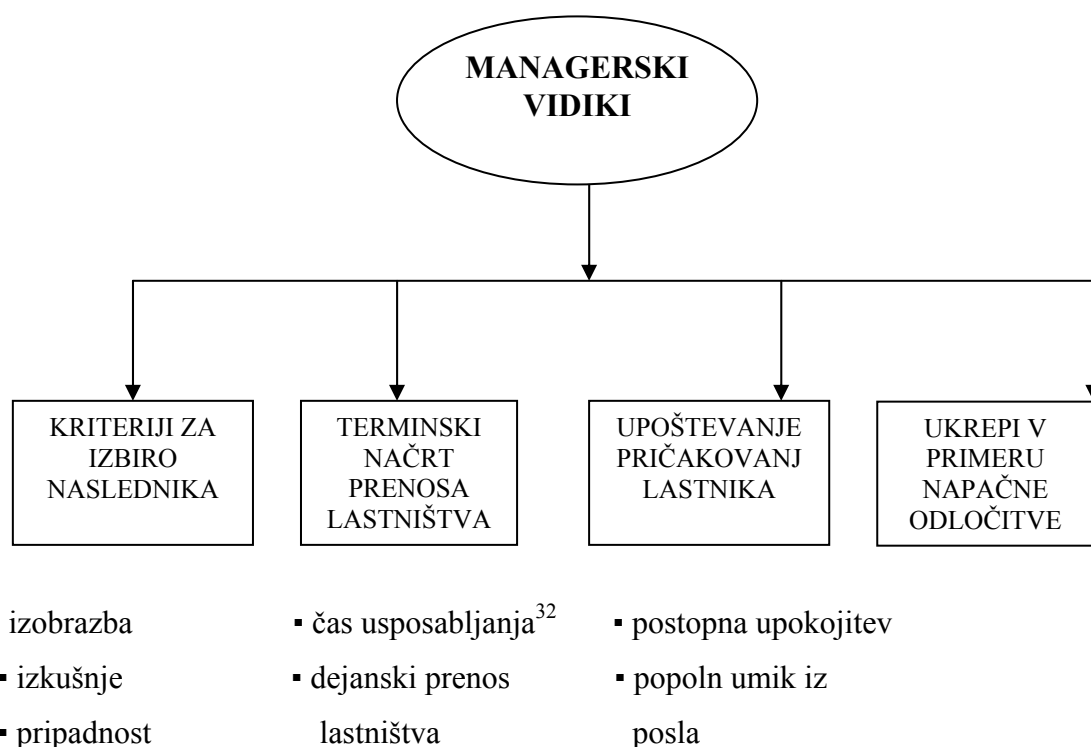
³⁰ Nepremičnine, kot so: stanovanje, hiša, zemljišča.

³¹ Premičnine, ki se registrirajo: avtomobili, motorji, čolni ter ostale premičnine.

5.5.4.1 Managerski vidik prenosa lastništva

Družinsko podjetje se lahko izogne številnim problemom prenosa lastništva, če pravočasno razmisli o procesu vključevanja naslednika in ostalih otrok v podjetje, kot tudi o vprašanjih, ki so povezana z izbiro naslednika in vlogo lastnikov v podjetju po upokojitvi. Pomembne managerske vidike lahko prikažemo s sliko 5.4.

Slika 5. 4: Managerski vidiki prenosa lastništva



Vir: Glas (1995, str. 4).

Lastnik družinskega podjetja naj bi tako pravočasno opredelil kriterije za izbiro naslednika, ki se nanašajo na vprašanja izobrazbe, izkušenj in pripadnosti. Izdelal naj bi ustrezen terminski načrt, s katerim bi potomcu jasno predstavil čas usposabljanja in predvideni termin dejanskega prenosa lastništva. Pomembno je tudi, da lastnik jasno izrazi svoja pričakovanja o načinu upokojitve in nadaljnjega sodelovanja z nasledniki. Vedno izbira naslednika ni pravilna, zato je zaželeno, da podjetnik razmisli tudi o načinu ukrepanja v primeru napačne izbire.

³² Realistično obdobje za razvoj usposobljenega naslednika je 5-10 let.

Ustanovitelji največkrat ne vedo, kdaj je potrebno sestopiti. Teoretiki pravijo, da je sestop lažji, če se zgodi še v času, ko je človek popolnoma vitalen in še zmožen opravljati naloge. Analitiki so ugotovili, da so težavnejši sestopi, kadar ustanovitelj opravlja svoje delo tudi še po 65. letu starosti (Leach, 1991, 132).

Najbolje je, da ustanovitelj določi datum upokojitve in se tega tudi drži. Odhod naj pomeni približevanje novim življenjskim izkušnjam, ne pa opustitev starih. Seveda ne pomeni, da mora ustanovitelj popolnoma prekiniti vse stike s podjetjem. *Možna je postopna upokojitev*. Oče lahko prevzame različne funkcije. Lahko postane npr. predsednik nadzornega sveta, častni svetovalec, vodja projekta, se ukvarja z razvijanjem novih idej, reševanjem problemov s kupci, dobavitelji, s katerimi se pozna vrsto let. Postopna upokojitev je dobra samo v primeru, če ustanovitelj zaupa mladi generaciji in se ne vmešava neprestano v posel in če je starejša generacija finančno samostojna in ne zahteva v krajšem času izplačila prevelike vsote denarja, kar bi ogrozilo finančno stabilnost podjetja. O postopni upokojitvi morata soglašati obe strani - potrebno je jasno opredeliti pristojnosti posameznikov. To mora biti jasno tudi ostalim zaposlenim. Najslabša verzija je t.i. polovična upokojitev, ko se ustanovitelj sicer formalno umakne, iz ozadja pa še vedno drži vse niti v svojih rokah (Vadnjal 1996, 50).

Pri oblikovanju nasledstvenega načrta, ki naj bi bil tudi v pisni obliki, naj bi sodelovali obe generaciji. Če se pojavijo težave, je ustrezno poiskati pomoč nepristranskega zunanje strokovnjaka/svetovalca (Leach 1994, 157).

Profesionalni svetovalec (računovodja, pravnik, neodvisni svetovalec za družinsko podjetništvo) je oseba s širokim znanjem, ki je specifično vezano na družinska podjetja. Tovrstni svetovalci so usposobljeni, da razvijejo različne alternative in oblikujejo priporočila za specifični primer (Goodman 1998, 352). Svetovalci morajo poznati poglede vseh družinskih članov, si pridobiti njihovo zaupanje, podporo in sodelovanje. Lahko izberejo različne strategije, bistveno pri tem je upoštevanje kompleksnosti svetovanja družini, sposobnost empatije in skrb za koristi vseh družinskih članov. Poznati morajo tudi lokalne tradicije, ki vplivajo na način poslovanja in na same družinske vezi. Koristna zunanja pomoč so lahko tudi razne prostovoljne skupine na seminarjih ali poslovni kolegi, ki so že šli skozi podoben proces. Planiranje tranzicije vodi k odločitvi, ki jo naredi ustanovitelj enkrat v življenju, zato zahteva vso pozornost (Vadnjal 1996, 48).

5.5.5 Plan za preživetje in žetev ustanovitelja

Lastnik naj bi pred upokojitvijo pretehtal različne finančne možnosti. Predvidel naj bi obseg potrebnih sredstev za lastno materialno varnost po upokojitvi, kot tudi vpliv odtoka (enkratnega ali postopnega) dela finančnih sredstev na poslovanje podjetja. Potrebno je poiskati rešitev, ki bo podjetniku zagotovila ustrezno materialno varnost po upokojitvi, hkrati pa ne bo finančno preveč ogrozila podjetja. Zato je potrebno upoštevati pričakovano inflacijo, spremembe v politiki davkov, nenačrtovane dogodke (invalidnost, hospitalizacija, nesreče), boniteto zavarovalnice (v primeru izbire dodatnega prostovoljnega zavarovanja), različne možne investicije, ki bodo zagotovile finančno varnost in neodvisnost (Glas 1995, 21). Pri planiranju umika in prenosa premoženja podjetnik ne sme pozabiti nase in na svojega zakonskega partnerja, ki nikakor ne sme biti finančno odvisen od otrok (Kambly 1990, 7).

Planiranje naj bi tako zajemalo predvsem dve področji, ki sta: zadržanje dela družinskega premoženja in poslovnih deležev v rokah ustanovitelja ter zagotovitev rednih prejemkov ustanovitelja iz čim več virov.

Ustanovitelj naj bi dovolj zgodaj začel razmišljati o lastnih finančnih potrebah zaradi upokojitve in planirati vire rednih prejemkov, ki mu bodo zagotavljali solidno življenje tudi po umiku iz podjetja, ko bo ostal brez dotedanje plače in drugih bonitet.

Najpogostejši načini za zagotovitev rednih prejemkov pri nas so (Glas 1995, 30): plačevanje obveznih prispevkov iz plače za pokojninsko in invalidsko zavarovanje in s tem ustrezna pokojnina; možnost naložb v prostovoljne pokojninske sklade, rentno zavarovanje; razne dolgoročne najemnine za premočnine in nepremičnine, v katere je vlagal in dolgoročni dobički od premoženja, kapitala, prodaje premoženja.

Ustanovitelj ima pravico, da si zagotovi primerne in redne prejemke neodvisno od volje naslednikov in da živi v primernem okolju. Odločitev, koliko rednih prejemkov potrebuje za ohranitev življenjskega stila po odhodu iz podjetja, je stvar ocene in planiranja vsakega podjetnika posebej. Pomembno je, da podjetnik začne o tem razmišljati že takrat, ko je na višku moči in si s pametnim gospodarjenjem zagotovi osnove za mirno starost. Podjetje je lahko samo eden izmed možnih virov prejemkov.

Pri tem je potrebno oceniti tudi potrebe in zmožnosti podjetja, če podjetnik računa na redne prilive iz podjetja v obliki plačil za delo in pripadajočih kapitalskih dobičkov (Kambly 1990, 9). *Seveda lahko podjetnik še naprej aktivno dela v podjetju, če ga nasledniki resnično potrebujejo in zato tudi dobijo plačilo v eni izmed zakonitih oblik: avtorski honorarji za svetovanje ali druge intelektualne storitve; delo po pogodbi; sejnine za članstvo v morebitnem nadzornem svetu (Glas 1995, 32).*

Najbolje bi seveda bilo, da bi si podjetnik pridobil redne prejemke iz drugih virov (pokojnine, rente), tako da bi se lahko prejemkom iz podjetja po potrebi tudi odpovedal in ne bi bil odvisen od dobre volje naslednikov.

6 RAZISKAVA O NASLEDSTVU V SLOVENSKIH DRUŽINSKIH PODJETJIH

Kot sem napisala že v uvodu, sem v slovenskih družinskih podjetjih poskušala izvesti raziskavo (s pomočjo anketnega vprašalnika) o nasledstvu oziroma o načinu prenosa podjetja na naslednjo generacijo. Vprašalnik je bil razdeljen na dva dela. *Prvi del* je zajemal splošna vprašanja, s pomočjo katerih sem skušala ugotoviti pravno obliko, leto ustanovitve ter dejavnost podjetja. Postavljeno je bilo tudi vprašanje, če so že doživeli nasledstveno izkušnjo ter kako se je izvršil prenos vodstvenih funkcij in lastništva. *Z drugim delom* vprašalnika pa sem skušala najprej pridobiti nekaj splošnih podatkov o ustanovitelju (starost, izobrazba, smer izobrazbe), nato pa sem se osredotočila na osrednjo temo moje raziskave. Z nadaljnimi vprašanji sem želela pridobiti mnenja ustanoviteljev, kdaj je potrebno začeti razmišljati o nasledstvu, kaj menijo o načrtovanju nasledstva, ali imajo izdelan načrt za prenos vodstvenih funkcij in lastništva, ali imajo izbranega naslednika ter zakaj so se odločili zanj. Zanimalo me je tudi, kako naslednika pripravljajo na prevzem podjetja. V primeru, da naslednika še niso izbrali, so me zanimali razlogi, zakaj je temu tako. Dotaknila sem se tudi teme, kako si bodo ustanovitelji zagotovili finančno varnost po upokojitvi ter ali želijo ostati povezani s podjetjem po prenosu.

6.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Družinska podjetja v Sloveniji niso opredeljena kot posebna pravna kategorija. Običajno so registrirana kot samostojni podjetnik oziroma družba z omejeno odgovornostjo. Naslove družinskih podjetij, ki sem jih zajela v vzorec (N=80), sem dobila iz različnih virov:

- iz baze družinskih podjetij (Vadnjal, 1991),
- iz različnih časopisov in revij, v katerih so bili predstavljeni posamezni družinski podjetniki,
- iz internetnih strani, kjer sem izbrala podjetja, ki se sama opredeljujejo kot družinsko podjetje ter
- iz Poslovnega informatorja Republike Slovenije (PIRS) za leto 2009.

Podatki, ki so uporabljeni v tej raziskavi, so pridobljeni s kvalitativnim raziskovanjem, torej s polstrukturiranim intervjujem oziroma vprašalnikom z več vprašanji, ki sem jih poslala družinskim podjetjem, katera so bila izbrana po naključju. Vprašanja so bila zaprtega in odprtega tipa. Vprašalnike sem poslala tako po elektronski kot navadni pošti. Podjetja sem kontaktirala tudi po telefonu, nekaj podjetij pa sem, na njihovo željo, obiskala osebno, saj anketnega vprašalnika niso želeli vrniti po pošti. Pri izvedbi raziskave so mi pomagali tudi prijatelji, ki poznajo nekatera družinska podjetja.

Pri pridobivanju izpolnjenih anketnih vprašalnikov, sem imela kar nekaj težav, saj je bilo čutiti nezaupanje pri razkrivanju namer, ki so vezane na usodo podjetja v povezavi z družino, kar me ni presenetilo, saj je področje družinskega podjetništva in še posebej planiranje nasledstva občutljiva tema, ki je deloma osebna odločitev lastnika oziroma ustanovitelja, prav tako pa lahko v določeni meri predstavlja tudi poslovno skrivnost. Ko sem jih povedala, da bom podatke oziroma informacije, ki mi jih bodo posredovali, uporabila zgolj za potrebe diplomskega dela ter da ne bom razkrila naziva njihovega podjetja, so pokazali večjo pripravljenost za sodelovanje.

6.2 EMPIRIČNE UGOTOVITVE

Empirične ugotovitve temeljijo na analizi pridobljenih anketnih vprašalnikov, izpolnjenih s strani družinskih podjetij. Od 80 anketiranih podjetij je bilo 58,7% družb z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) in 41,3% samostojnih podjetnikov (s.p.). Ostalih statusnih oblik družinskih podjetij (d.n.o. in k.d.) v vzorec ni bilo vključenih, saj jih pri nas skorajda ni.

Kot je razvidno iz tabele 6.1, je večina proučevanih družinskih podjetij mladih. Kar 58,8 % družinskih podjetij je bilo ustanovljenih od vključno leta 1991 pa do danes. Delež proučevanih družinskih podjetij, ustanovljenih v 80 letih, je manjši: v letih od 1981 pa do vključno 1990 je bilo ustanovljenih 32,5% , v letih pred 1981 pa le 8,7% podjetij.

Nastanek družinskih podjetij v Sloveniji bi lahko opredelili z nastankom lastniškega sektorja nasploh. V devetdesetih letih beležimo naraščanje novo nastalih podjetij, kar je povezano s sprostitvijo možnosti za ustanavljanje zasebnih podjetij v Sloveniji. Novo nastali pogoji so vzpodbudno vplivali na nastanek malih podjetij. Izkoristili so jih podjetniki, ki so zaslužni za nastanek malega podjetniškega sektorja. Ti podjetniki so izhajali predvsem iz baze tistih, ki so bili zaposleni v državnih podjetjih in so sprejeli izziv podjetništva, ali pa iz baze brezposelnih, ki so izgubili delo v družbenih podjetjih in niso imeli druge izbire, kot da se samozaposlijo. V vseh državah v tranziciji je bil samozaposlitveni sektor najpomembnejši del malega gospodarstva (Tajnikar 1994, 477).

Tabela 6.1: Proučevana družinska podjetja po starosti

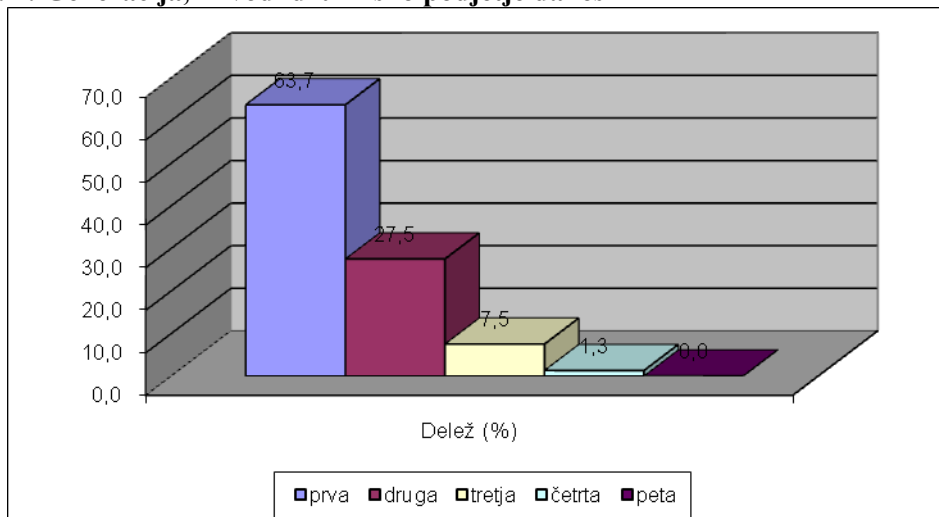
Leto ustanovitve	Število podjetij	Delež (%)
1960-1970	3	3,7
1971-1980	4	5,0
1981-1990	26	32,5
1991-2000	41	51,3
2001-2009	6	7,5

Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Večina družinskih podjetij, ki so bila vključena v analizo (glej Sliko 6.1), sodi v tako imenovano ustanoviteljsko generacijo (63,7%), nekoliko večji delež predstavljajo tudi

predstavniki druge generacije (27,5%), 7,5% anketiranih podjetij je že pod vodstvom tretje generacije in eno (1,3%) v rokah četrte generacije.

Slika 6. 1: Generacija, ki vodi družinsko podjetje danes



Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Dejavnost, s katero se družinska podjetja najpogosteje ukvarjajo, je proizvodnja (31,3%), sledi trgovina (21,3%). 11,3% družinskih podjetij se ukvarja z gostinstvom, 8,7% s turizmom, 6,2% s trženjem in svetovanjem, 5,0% s tiskarskimi in grafičnimi storitvami, 3,7% s transportom ter 2,5% z gradbeništvom. 10,0% podjetij se ukvarja z drugimi dejavnostmi (glej Tabelo 6.2).

Tabela 6.2: Dejavnost družinskih podjetij

Dejavnost podjetja	Število podjetij	Delež (%)
proizvodnja	25	31,3
trgovina	17	21,3
gostinstvo	9	11,3
druge storitve (krovstvo, kleparstvo, popravila motornih vozil, umetniško ustvarjanje, kozmetične storitve, itd.)	8	10,0
turizem	7	8,7
trženje in svetovanje	5	6,2
tiskarske in grafične storitve	4	5,0
transport	3	3,7
gradbeništvo in inženiring	2	2,5

Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Iz tabele 6.3 je razvidno, da je od 80 anketiranih podjetij 29 podjetij (36,3%) doživelo prenos na naslednjo generacijo. V 69% podjetij je bil prenos vodstvenih funkcij postopen, kar pomeni, da so imeli nasledniki svojega mentorja, ki jih je pripravil na prevzem vodstva. Pri 20,7% se je prenos izvršil brez predhodnega mentorstva, 10,3% pa je podjetje nepričakovano podedovalo. Prenos lastništva je bil v večini primerov izpeljan popolnoma brez težav (65,5%), pri 27,6% je prišlo do manjšega konflikta, pri 6,9% pa do hujših težav (glej Tabelo 6.4).

Tabela 6.3: Prenos vodstvenih funkcij podjetij, ki so doživela nasledstveno izkušnjo

Prenos vodstvenih funkcij je bil:	Število	%
brez predhodnega mentorstva	6	20,7
podjetje sem nepričakovano podedovalo	3	10,3
postopen, imel sem svojega mentorja	20	69,0

Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Tabela 6.4: Prenos lastništva podjetij, ki so doživela nasledstveno izkušnjo

Prenos lastništva je bil izpeljan:	Število	%
popolnoma brez težav	19	65,5
prišlo je do manjšega konflikta	8	27,6
prišlo je do hudih težav	2	6,9

Vir: Podatki iz ankete, 2010.

6.2.1 Splošni podatki o ustanoviteljih družinskih podjetij

Rezultati ankete so pokazali, da med družinskimi podjetniki prevladujejo moški lastniki podjetij (67,5%). Ženske so lastnice pri 32,5% podjetij³³. Največ ustanoviteljev je v starostnem razredu od 41 do 50 let (47,5%), 36,3% jih je v letih med 31 in 40, 11,2% jih je starih nad 50 let, 3,7% je mladih ustanoviteljev ter le 1,3% jih je starejših od 60 let (glej Tabelo 6.5).

³³ Skleпам, da vzroki za nižje vključevanje žensk v podjetništvo niso osebne, ampak infrastrukture narave: prezaposlenost in odsotnost podpore v družini, pomanjkanje ustreznih služb za kakovostno (zlasti popoldansko) varstvo otrok, odsotnost podpornih mehanizmov, ki bi upoštevali specifične potrebe podjetnic.

Tabela 6.5: Starost ustanoviteljev družinskih podjetij

Starost ustanoviteljev	Število	%
od 20-30 let	3	3,7
od 31-40 let	29	36,3
od 41-50 let	38	47,5
od 51-60 let	9	11,2
od 61-70 let	1	1,3

Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Izobrazba in določene praktične spretnosti so osnova podjetništva. Za Slovenijo je značilno, da so v preteklosti podjetniki začeli s podjetniško kariero kmalu po pridobitvi osnovne formalne izobrazbe (Glas in Drnovšek 1999). V sklopu anketiranih podjetij prevladujejo podjetniki z srednješolsko izobrazbo (38,7%), nato sledijo z 21,3% podjetniki, ki so končali višjo šolo, kar nekaj podjetnikov ima zgolj poklicno šolo (16,2%), 13,7% je visoko izobraženih, le 7,5% jih ima univerzitetno izobrazbo; majhen je tudi delež podjetnikov, ki so končali magisterij (le 1,3%). Iz navedenega sledi, da se zelo malo magistrstov odloča za lastno podjetniško pot oziroma zelo malo podjetnikov meni, da je podiplomski študij koristen za njihove poslovne dosežke (glej Tabela 6.6).

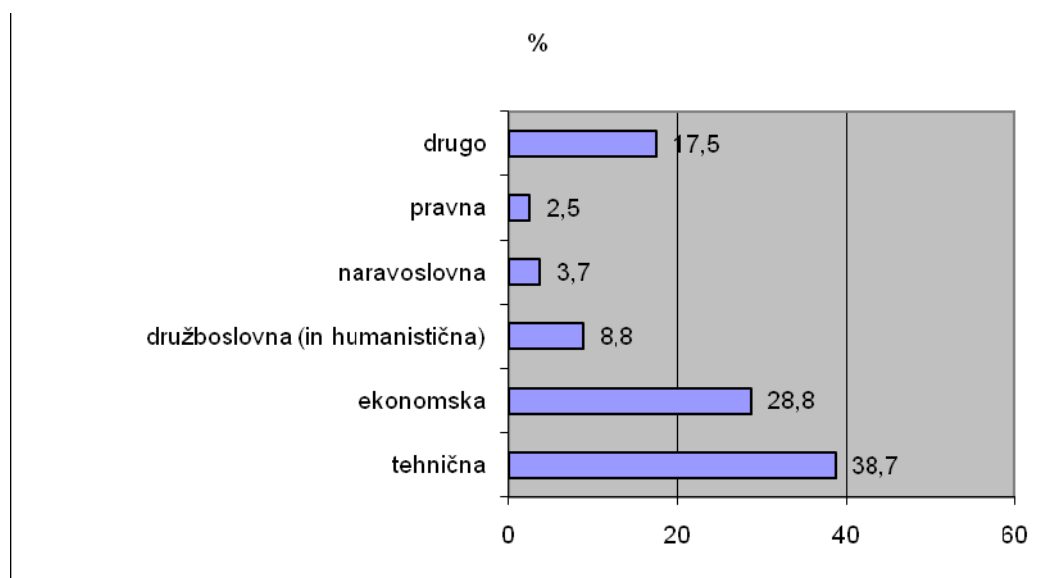
Tabela 6.6: Izobrazbena struktura anketiranih družinskih podjetnikov

Izobrazbena struktura	Število odgovorov	%
osnovna šola	1	1,3
poklicna šola	13	16,2
srednja šola	31	38,7
višja šola	17	21,3
visoka šola	11	13,7
univerzitetna izobrazba	6	7,5
magisterij	1	1,3
doktorat	0	0,0

Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Iz slike 6.2 je razvidno, da prevladujejo podjetniki z izobrazbo tehnične in ekonomske smeri; 38,7% družinskih podjetnikov ima izobrazbo tehnične smeri, 28,8% anketiranih družinskih podjetnikov je navedlo, da ima ekonomsko izobrazbo, 8,8% jih ima družboslovno, 3,7% naravoslovno smer. 2,5% je podjetnikov s pravno izobrazbo ter 17,5% jih ima izobrazbo druge smeri.

Slika 6. 2: Smer izobrazbe anketiranih družinskih podjetnikov



Vir: Podatki iz ankete, 2010.

6.2.2 Empirične ugotovitve o prenosu podjetja na naslednjo generacijo

Prenos vodstvenih funkcij in lastništva na naslednika/e je ena izmed ključnih dilem s katero se soočajo družinska podjetja. V nadaljevanju sledi podroben pregled mnenj oziroma odgovorov anketiranih ustanoviteljev družinskih podjetij.

Na vprašanje, ali želijo, da se podjetje ohrani v lasti in vodenju družine, so vsi anketirani odgovorili enako in sicer s pritrdilnim odgovorom, kar jasno pokaže na to, da si ustanovitelji želijo nadaljevanja podjetja tudi po svojem odhodu. Spodnja tabela 6.7 prikazuje razloge, zakaj je tako. Največ in sicer 22,2% vprašanih je odgovorilo, da si želijo, da se podjetje ohrani kot družinsko podjetje, ker bi se s tem nadaljevala družinska dediščina in tradicija. 20% jih meni, da ohranitev podjetja pomeni priložnost za otroke, saj jim daje možnost osebnega razvoja, nadzora nad lastno usodo, izražanja idej ter razvijanja kreativnosti. 18,2% ustanoviteljev je mnenja, da delo v družinskem podjetju utrjuje družino, saj je družina več časa skupaj. Da družinsko podjetje zagotavlja finančno varnost družini, meni 14,6% anketiranih, nekoliko manj 13,2% jih meni, da zagotavlja možnost za upokožitev. Le 2,3% vprašanih se je odločilo za odgovor, da podjetje v družinski lasti ustvarja finančne prednosti in bogastvo (glej tabelo 6.7).

Tabela 6.7: Razlogi za ohranitev družinskega podjetja

Razlogi za ohranitev podjetja v družinski lasti	Število	%
Ohranitev družinske dediščine in tradicije	49	22,2
Na ta način damo priložnost otrokom (podjetje jim daje svobodo, nadzor nad lastno usodo, avtonomijo, možnost za osebni razvoj, kreativnost in izražanje lastnih idej)	44	20,0
Utrjuje in ohranja družino skupaj (omogoča, da člani družine delajo in preživijo več časa skupaj)	40	18,2
Zagotavlja finančno varnost družini	32	14,6
Zagotavlja možnost za lastno upokožitev	29	13,2
Varuje lojalne zaposlene	13	5,9
Koristi družbi	8	3,6
Ustvarja finančne prednosti in bogastvo	5	2,3
Skupaj	220	100,0

Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Zaradi pomembnosti nasledstva za družinsko podjetje je priporočljivo, da začnejo podjetniki dovolj zgodaj razmišljati ter načrtovati prenos podjetja na naslednjo generacijo. Glas (2003, 12) meni, da na pripravljenost podjetnika za načrtovanje lahko vpliva tudi obstoj primerne naslednika. 41,3% vprašanih meni, da je o nasledstvu potrebno začeti razmišljati, ko otrok/ci pokažejo pripravljenost za delo v podjetju, 35% jih meni, ko se otroci dejansko zaposlijo v podjetju, 18,7% ko se ustanovitelj odloči za upokožitev, le 5% pa jih razmišlja o nasledstvu že ob ustanovitvi podjetja (glej tabelo 6.8).

Tabela 6.8: Razmišljanje o nasledstvu

O nasledstvu je potrebno začeti razmišljati	Število odgovorov	%
Ko otrok/ci pokažejo pripravljenost za delo v podjetju	33	41,3
Ko se otroci dejansko zaposlijo v podjetju	28	35,0
Ko se ustanovitelj odloči za upokožitev	15	18,7
Že ob ustanovitvi podjetja	4	5,0

Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Eden od najpomembnejših dejavnikov, ki določa kontinuiteto družinskega podjetja iz ene generacije v drugo je, ali se nasledstvo planira. Planiranje nasledstva je potrebno za to, da se zagotovi harmonija družine in kontinuiteta podjetja v naslednjo generacijo.

Poglejmo si, kaj o načrtovanju nasledstva menijo podjetniki. 35% jih meni, da je načrtovanje za prenos vodstvenih funkcij pomembno, saj je naslednika potrebno pripraviti na prevzem nalog vodenja, 26,2% jih meni, da je načrtovanje pomembno tako za prevzem vodenja kot za prenos lastništva, 17,5% podjetnikov je mnenja, da je potrebno načrtovati predvsem prenos lastništva, kar 21,3% pa jih meni, da načrtovanje ni potrebno (glej tabelo 6.9).

Tabela 6.9: Mnenje o načrtovanju nasledstva

Mnenje o načrtovanju nasledstva	Število	%
Načrtovanje za prenos vodstvenih funkcij je pomembno, saj je potrebno pripraviti naslednika za prevzem nalog vodenja	28	35,0
Načrtovanje nasledstva je pomembno tako za prevzem vodenja kot za prenos lastništva	21	26,2
Načrtovanje za prenos lastništva na naslednika/e je pomembno, kajti v nasprotnem primeru lahko pride do "izbruha" konfliktnih situacij ter spora med družinskimi člani	14	17,5
Načrtovanje ni potrebno, stvari se uredijo same od sebe	17	21,3

Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Zanimiv je podatek, da podjetniki kljub temu, da menijo, da je načrtovanje nasledstva pomembno, v večini nimajo izdelanega načrta za prenos vodstvenih funkcij in lastništva na naslednika (55% vprašanih) (glej tabelo 6.10).

Tabela 6.10: Načrt za prenos vodstvenih funkcij in lastništva na naslednika

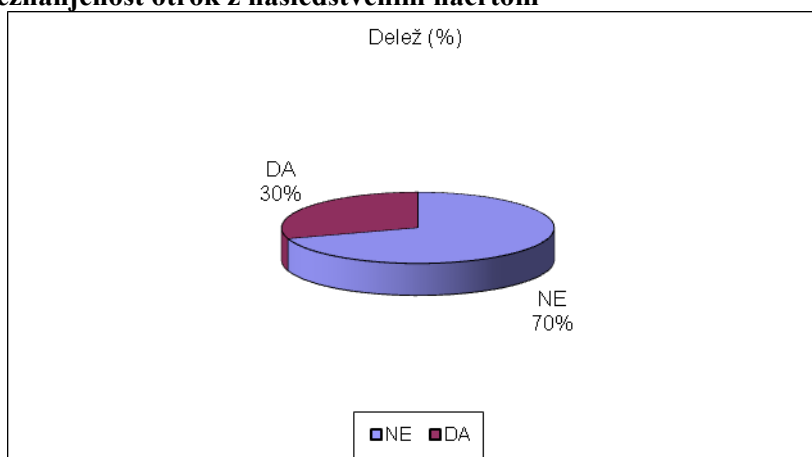
Imate izdelan načrt za prenos vodstvenih funkcij in lastništva na naslednika	Število odgovorov	%
NE; mislim, da ni potreben.	44	55,0
NE; vendar ga izdelujem.	19	23,8
DA; samo za vodstvene funkcije.	9	11,2
DA; samo za lastništvo.	5	6,3
DA; za vodstvene funkcije in lastništvo.	3	3,7

Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Načrt za prenos vodstvenih funkcij in lastništva podjetja naj ne bi bil tajen in izključno stvar ustanovitelja. Smiselno je, da pri sestavi sodelujejo odrasli družinski člani ne glede na trenutno vpletenost v vsakdanje aktivnosti, povezane z delovanjem oziroma

vodenjem podjetja, saj lahko le na takšen način vsak izrazi svoja pričakovanja glede zaposlitve in kariere v podjetju (Kelbl 2001, 50). Vendar rezultati ankete kažejo, da kar v 70% otroci niso seznanjeni z nasledstvenim načrtom (glej sliko 6.3).

Slika 6. 3: Seznanjenost otrok z nasledstvenim načrtom



Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Poleg načrta za prenos podjetja na naslednjo generacijo je zaželeno, da imajo družinska podjetja, izdelan tudi krizni načrt, ki se uporabi v primeru nenačrtovanega dogodka in ki bo predvidel rešitve tako na področju družine, kot na področju lastništva in managementa. Če podjetja nimajo izdelanega kriznega načrta, se lahko znajdejo v zelo težkem položaju in tudi samo poslovanje podjetja je moteno oziroma se lahko zaustavi (Benson in drugi 1990). Podatki, ki so mi jih posredovali anketirani družinski podjetniki, kažejo na to, da kar 82,5% podjetij nima izdelanega kriznega načrta (glej tabelo 6.11). Razlog, da je delež podjetij tako velik, je najverjetneje v tem, da so teme, kot so: smrt, bolezen, zakonska razveza itd. teme, o katerih neradi razmišljamo, kaj šele, da bi se o njih pogovarjali.

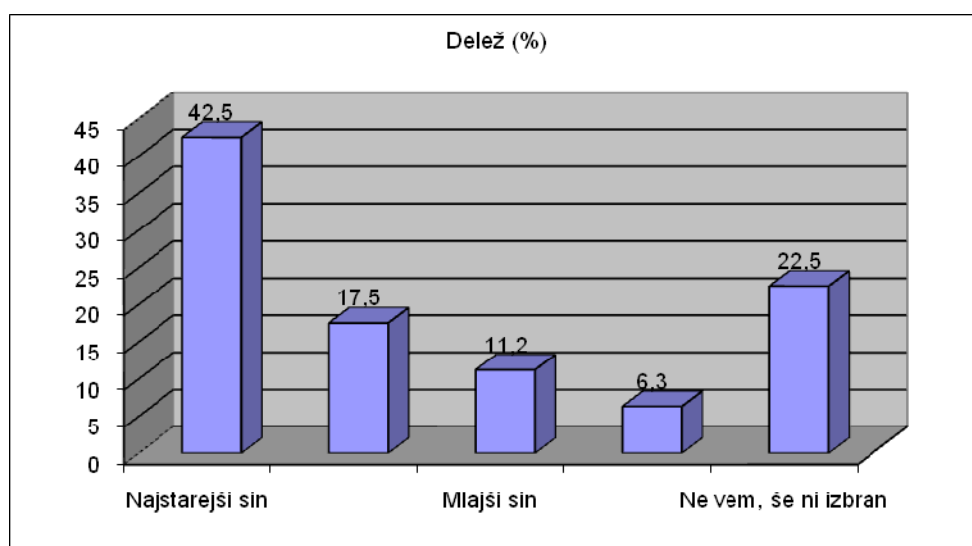
Tabela 6.11: Krizni načrt

Krizni načrt za primer smrti, hujše bolezni, Zakonske razveze, neuspeha, bankrota itd.	Število odgovorov	%
NE	66	82,5
DA	14	17,5

Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Cilj vsakega dobrega podjetnika je zagotoviti uspešno poslovanje podjetja v času njegovega vodenja. Za ustanovitelja družinskega podjetja pa je pomembno tudi to, kdo in kako bo vodil podjetje v prihodnosti. Izbira naslednika izmed družinskih članov je ena izmed težjih nalog vsakega ustanovitelja, saj je potrebno izbrati naslednika, ki bo najbolj primeren ter usposobljen za prevzem podjetja. V primeru, da bi se podjetniki odločili za izbor naslednika med družinskimi člani, bi se 42,5% podjetnikov odločilo za najstarejšega sina, 17,5% podjetnikov pa za najstarejšo hči. Nato bi izbirali med mlajšim sinom in mlajšo hčerko, kjer bi zopet imel prednost moški potomec (glej sliko 6.4).

Slika 6. 4: Predvideni naslednik



Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Dajanje prednosti moškemu potomcu je v literaturi dobro poznan fenomen in se povezuje s težnjo po ohranjanju družinskega priimka - nadaljevanju tradicije. Hčerke so pogosto prezrte, saj se domneva, da bodo odšle s partnerjem, imele otroke itd. in tako niso najbolj primeren kandidat za vodenje družinskega podjetja. Pogosto se podjetniki odločijo za izbiro hčerke šele v primeru, ko ni na voljo moškega potomca (Curimbaba 2002).

Tabela 6.12 prikazuje razloge, zakaj so se podjetniki odločili za izbranega naslednika. Največ in sicer 25,2% podjetnikov se je odločilo za naslednika, ki je pokazal največjo pripadnost podjetju. 20,9% jih meni, da so pomembne izkušnje pridobljene v

družinskem podjetju, 18,8% jih je odgovorilo, da ima naslednik, ki so ga izbrali, primerno izobrazbo za potrebe podjetja. Razlogi, ki so podjetnike pripeljali do izbranega naslednika, so še: managerske sposobnosti, inovativnost, izkušnje, pridobljene v drugih podjetjih, pogled na bodočnost podjetja itd. (glej spodnjo Tabelo 6.12).

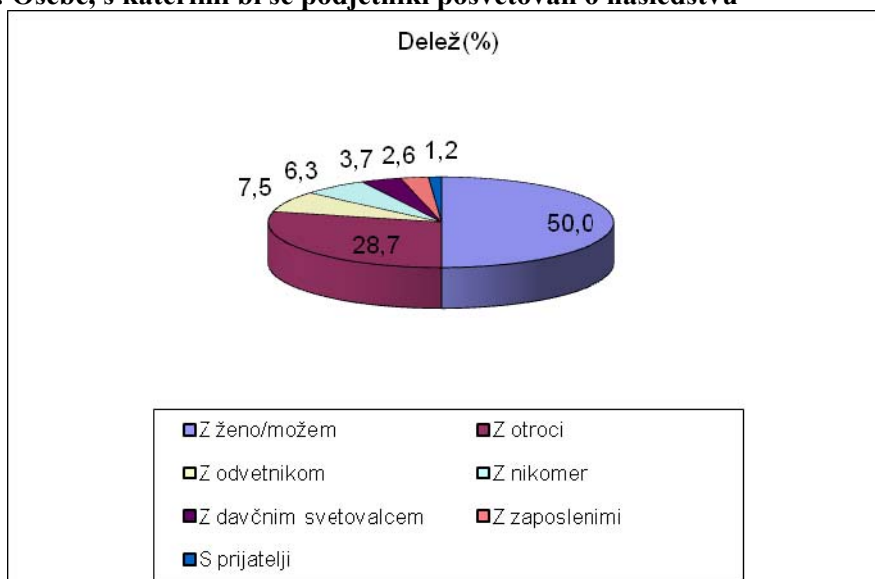
Tabela 6.12: Razlogi za izbranega naslednika

Razlogi za izbranega naslednika	Število	%
Zanima ga poslovanje in uspeh podjetja/ pokazal je največjo pripadnost podjetju	47	25,2
Si je pridobil izkušnje v družinskem podjetju	39	20,9
Ima primerno izobrazbo za potrebe podjetja/ šolal se je v interesu podjetja	35	18,8
Ima izrazite sposobnosti za managerja	13	7,0
Je inovativen	12	6,3
Si je pridobil dragocene izkušnje v drugih podjetjih	10	5,3
Strinja se z mojimi pogledi na bodočnost podjetja	10	5,3
Je najstarejši med otroci	7	3,7
Nezainteresirani družinski člani so izključeni	6	3,2
Zaposleni ga dobro sprejemajo	6	3,2
Izbira je skladna s tradicijo podjetja	2	1,1
Skupaj	186	100,0

Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Izbira naslednika je odgovorna naloga, saj je v veliki meri ravno od njega odvisno, kako bo podjetje vodil naprej. Ustanovitelji se glede izbire naslednika v večini primerov posvetujejo s partnerjem (50%) ter z otroci (28,7%). 7,5% podjetnikov bi se posvetovalo z odvetnikom, 6,3% pa jih meni, da lahko odločitev glede naslednika sprejmejo sami brez pomoči bližnjih. Zelo majhen delež družinskih podjetnikov bi se posvetoval z davčnim svetovalcem, saj so mnenja, da to ni potrebno, ker se bo podjetje tako ali tako preneslo z darilno pogodbo oziroma z dedovanjem. Zelo malo podjetnikov bi se tudi posvetovalo s prijatelji, ker jih ne želijo obremenjevati s to tematiko, saj z njimi delijo druge interese, ki niso nujno povezani s podjetjem oziroma so to ljudje, ki se s podjetništvom ne ukvarjajo (glej sliko 6.5).

Slika 6. 5: Osebe, s katerimi bi se podjetniki posvetovali o nasledstvu



Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Če ustanovitelj želi, da ostane podjetje v družinski lasti, mora naslednika/e že vnaprej pripraviti in primerno usposobiti za prevzem podjetja. Mnogi ustanovitelji zagovarjajo teorijo, da je potrebno s poučevanjem naslednika in njegovo pripravo na prevzem vodilnega položaja začeti na najnižjih položajih in se nato postopno vzpenjati do zahtevnejšega dela, vse do vrha. Družinska podjetja menijo, da se s tem nasledniki naučijo ceniti vsako delo, ki je potrebno v podjetju, verjetno tudi bolje spoznavajo dejavnike, ki vplivajo na dosežke pri delu in so lahko osnova za primerno nagrajevanje (Glas 2006, 7). Poleg strokovnega izobraževanja si lahko otroci pridobijo potrebne izkušnje z delom med počitnicami ter v študijskem času. Strokovnjaki (Handler 1992, 140) s področja družinskega podjetništva svetujejo, da naj nasledniki po končani formalni izobrazbi delovne izkušnje pridobijo v drugih podjetjih, če se le da v isti panogi, kjer bodo spoznali drugačne tehnološke in organizacijske pristope, oziroma, če imajo možnost dela v tujini, saj si s tem pridobijo tako samozavest kot spoštovanje in zaupanje zaposlenih.

Izobraževanje naslednika družinskega podjetja je zapleten in dolgotrajen proces. Zaradi časovne stiske in vpletenosti čustev se ustanovitelji mnogokrat težko spoprimejo s to nalogo. Zato je velikokrat bolje, da vlogo mentorja naslednika prevzeme druga ključna oseba v družinskem podjetju z dolgoletnimi izkušnjami, ki prihaja iz drugačnega okolja in ima drugačno izobrazbo. Pod takim mentorstvom si naslednik zgradi lastno osebnost

(Nelton 1986, 35). Rezultati ankete (glej tabelo 6.13) kažejo, da 57,5% vprašanih podjetnikov še ne pripravlja naslednika na prevzem podjetja. Delež tistih, ki naslednika pripravljajo na prevzem vodstva pa je 42,5%.

Tabela 6.13: Priprava naslednika na prevzem vodstva (in lastništva)

Ali pripravljate naslednika na prevzem vodstva (in lastništva)?	Število	%
NE	46	57,5
DA	34	42,5
Da, redno dela v podjetju na manj zahtevnem vodstvenem delovnem mestu	25	31,3
Da, trenutno je zaposlen v drugem podjetju, da pridobi potrebne delovne izkušnje	4	5,0
Da, moje (naše) podjetje ga štipendira pri šolanju za delo v podjetju	3	3,7
Da, občasno dela v podjetju	2	2,5

Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Od 80 anketiranih družinskih podjetnikov jih 18 še nima izbranega naslednika. V tabeli 6.14 so prikazani razlogi, zakaj je tako. Glavna razloga, da naslednik še ni izbran, sta, da so otroci še premajhni ter da se ne nameravajo upokojiti v naslednjih 7 letih (22,2%). Družinski podjetniki so navedli še druge razloge, zaradi katerih niso razmišljali o nasledniku: otroci še nimajo dovolj izkušenj ter primerne izobrazbe, planiranje nasledstva ni potrebno, prenos na naslednjo generacijo se je izvršil pred kratkim itd. (glej spodnjo tabelo 6.14).

Tabela 6.14: Razlogi, da ni izbranega naslednika

Razlogi	Število	%
Otroci so še premajhni za resen razgovor o nadaljevanju družinskega podjetja	4	22,2
Ne nameravam se upokojiti v obdobju naslednjih 7 let	4	22,2
Otroci še niso usposobljeni, nimajo dovolj izkušenj in izobrazbe	3	16,6
Mislím, da planiranje nasledstva ni potrebno	2	11,1
O nasledstvu še nisem razmišljal	2	11,1
V podjetju se je pred kratkim izvršil prenos na naslednjo generacijo	1	5,6
Otroci se še niso odločili za delo v podjetju	1	5,6
Otrok ne zanima delo v našem družinskem podjetju	1	5,6
Nimam otrok/ni naslednika	/	/
Skupaj	18	100,0

Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Večina anketiranih družinskih podjetnikov namerava podjetje prepustiti nasledniku z darilno pogodbo. 27,5% bi se jih odločilo za darilo z odlogom in največ 36,3% za darilno pogodbo ob dejanskem prenosu podjetja na naslednika. 13,7% podjetnikov ne želi sprejeti odločitve o izbiri naslednika in bo podjetje prepustilo dedovanju, kar z vidika naslednikov gotovo ni zaželeno, saj bi najverjetneje želeli že prej prevzeti odgovornost za vodenje in lastništvo. Tovrstna odločitev v primeru, da se predhodno jasno ne razčistijo vprašanja nujnih deležev in kompenzacij za podjetje, lahko tudi negativno zaznamuje nadaljnje delovanje podjetja. Podjetniki na splošno niso naklonjeni prodaji podjetja. Le majhen delež podjetnikov namerava podjetje prodati (glej tabelo 6.15).

Z vidika koristi podjetja je najmanj ugodna oblika dedovanje, saj to pomeni, da je proces lastništva prepuščen sprotnemu toku življenja. Darilna pogodba je ugodna za prenos lastništva z davčnega vidika, vendar pa je njena slabost v tem, da ima naslednik občutek, da mu je vse podarjeno. Ustanovitelj ostane brez imetja in nadzora nad podjetjem in tudi tu ni pravega planiranja in vizije. Pri prodaji dobi lastnik denar in tudi naslednik ima občutek, da je vendarle sam nekaj dosegel, vendar pa so slabosti z vidika davkov: ustanovitelj je obdavčen, naslednik težko zbere denar, podjetje lahko postane žarišče konfliktov med nasledniki (Vadnjal 1997, 94).

Tabela 6.15: Podjetnikova namera s podjetjem

Podjetje nameravam	Število	%
Prepušiti nasledniku z darilno pogodbo, ki jo sklenete takrat, ko dejansko prenesete svoj poslovni delež na naslednika	29	36,3
Podariti nasledniku z darilno pogodbo, po kateri postane imetnik vašega poslovnega deleža	22	27,5
Prepušiti dedovanju	11	13,7
Lastništvo razpršiti med družinske člane, managerske funkcije pa prepušiti profesionalnemu managerju	7	8,7
Prodati družinskemu članu	5	6,3
Prodati nedružinskemu članu	3	3,7
Prodati večjemu podjetju	2	2,5
Dati v zakup	1	1,3

Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Pri načrtovanju umika in prenosa premoženja pa podjetnik ne sme pozabiti nase in na svojega zakonskega partnerja. Podjetnik naj bi dovolj zgodaj začel razmišljati in načrtovati vire rednih prejemkov, ki mu bodo zagotovili kolikor toliko solidno življenje tudi po umiku iz podjetja, ko ne bo več dobival plače (Kambly 1990, 7). 27,5% podjetnikov si namerava finančno varnost zagotoviti s plačevanjem obveznih prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, 25% iz privarčevanih sredstev, 15% s plačevanjem prostovoljnih prispevkov v pokojninske vzajemne sklade. Določen delež podjetnikov namerava še naprej aktivno delati v podjetju in si tako zagotoviti ustrezno plačilo v eni izmed zakonitih oblik: delo po pogodbi (12,5%) in avtorski honorar za svetovanje (8,8%). Majhen delež podjetnikov pričakuje določen finančni priliv z oddajanjem nepremičnin, donosov delnic ter od prodaje premoženja (glej tabelo 6.16).

Tabela 6.16: Viri finančne varnosti po upokojitvi

Viri finančne varnosti po upokojitvi	Število	%
Plačujem obvezne prispevke za pokojnino	22	27,5
Iz privarčevanih sredstev	20	25,0
Dodatno pokojninsko zavarovanje	12	15,0
Možnost dela po pogodbi v družinskem podjetju	10	12,5
Avtorski honorar za svetovanje v družinskem podjetju	7	8,8
Rentno zavarovanje	4	5,0
Dolgoročne najemnine za premoženje in nepremičnine	3	3,8
Delnice	1	1,2
Dohodki od prodaje premoženja	1	1,2

Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Večina podjetnikov želi ostati po prenosu podjetja na naslednjo generacijo tako ali drugače povezanih s podjetjem. Največ in sicer 32,5% jih želi prenašati znanje in izkušnje na zaposlene v obliki mentorstva, 20% jih želi v podjetju delati le občasno, v primeru kakšnega večjega projekta. V vlogi časnih svetovalcev se vidi 17,5% vprašanih podjetnikov, 11,2% bi jih s podjetjem sodelovalo le v nujnih primerih. Majhen delež podjetnikov (2,5%) bi želelo ostati redno zaposlenih v podjetju (glej tabelo 6.17).

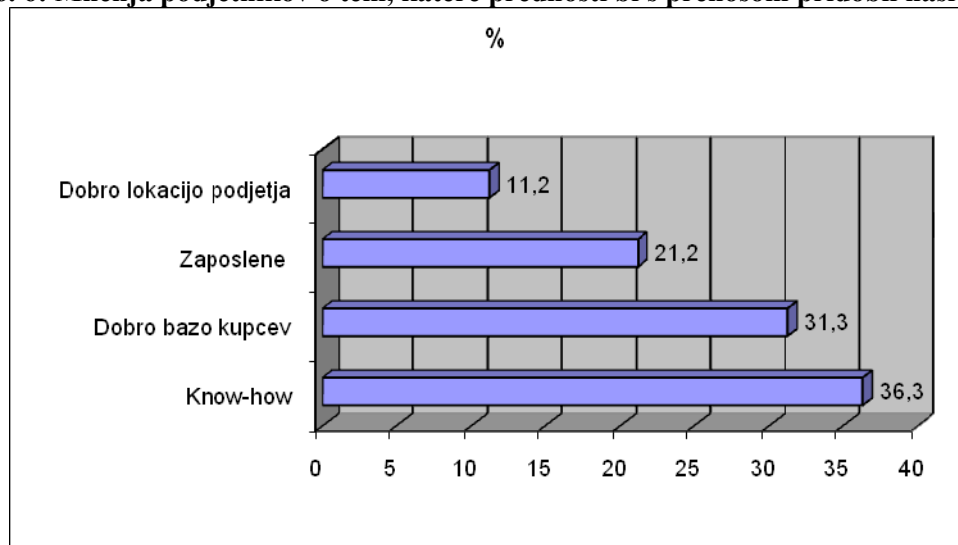
Tabela 6.17: Povezava s podjetjem po prenosu

Povezava s podjetjem po prenosu	Število	%
Kot mentor zaposlenim	26	32,5
Voluntersko (občasno) - kot vodja kakšnega projekta	16	20,0
Kot častni svetovalci	14	17,5
Samo v nujnih primerih	9	11,2
Kot idejni vodja pri razvijanju novih produktov	8	10,0
Ne bi več želel sodelovanja, posvetil bi se drugim aktivnostim	5	6,3
Kot redno zaposlen	2	2,5

Vir: Podatki iz ankete, 2010.

Zadnje vprašanje, na katerega so odgovarjali družinski podjetniki, je bilo, kaj mislijo, katere prednosti bi s prenosom podjetja pridobil naslednik. 36,3% jih je odgovorilo, da je to know-how znanje, 31,3% jih meni, da bodo dobili dobro bazo kupcev, 21,2% zveste zaposlene ter 11,2% jih je mnenja, da je to dobra lokacija podjetja (glej sliko 6.6).

Slika 6. 6: Mnenja podjetnikov o tem, katere prednosti bi s prenosom pridobil naslednik



Vir: Podatki iz ankete, 2010.

6.3 KLJUČNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Če primerjam podjetja, ki sem jih v empiričnem delu preučevala, lahko rečem, da imajo veliko skupnega. Prva skupna lastnost je, da gre za podjetja, ki so v lasti in upravljanju ter vodenju družine. Vsa podjetja so na slovenskem trgu prisotna že kar nekaj časa, večinoma pa so nastala po letu 1991 in sodijo v tako imenovano ustanoviteljsko generacijo, kar pomeni, da se v večini teh podjetij še ni zgodil prenos na naslednjo generacijo. Podobnosti je veliko, zato bom poskušala opisati posamezne zaključke iz podatkov, ki sem jih dobila s pomočjo izpolnjenih anketnih vprašalnikov s strani družinskih podjetij.

Med ustanovitelji družinskih podjetij prevladujejo moški lastniki, ki so v povprečju stari med 40 in 50 let ter imajo srednješolsko izobrazbo tehnične in ekonomske smeri, kar kaže na nizko izobrazbeno raven družinskih podjetnikov. Za Slovenijo je značilno, da v kakovosti delovne sile, merjene z izobrazbeno strukturo, zaostaja za razvitejšimi evropskimi državami, zlasti v deležu aktivnega prebivalstva z več kot srednjo izobrazbo. Izobrazbena raven se sicer izboljšuje, vendar predvsem na račun mlajših generacij, ki nadaljujejo šolanje na terciarni stopnji, medtem ko izobrazbena raven starejših podjetnikov ostaja nizka, ker slabi njihovo konkurenčnost na trgu dela (Svetlik in drugi 2007). Pomanjkanje v formalno pridobljenem znanju pa si podjetniki lahko

pridobijo z izkušnjami in priučevanjem v praksi. Nekoč je veljalo, da se lahko podjetništva lotijo le tisti, ki so bili predhodno zaposleni. Večinoma podjetniki res začenejajo posel na podlagi že pridobljenih izkušenj in znanj. Mnogi uspešni podjetniki so dejansko najprej sodelovali pri uspehu nekoga drugega, nato pa uspeli tudi sami.

Strinjam se z mnenjem avtorja (Kampuš Trop 2000, 72), ki pravi, da je izobrazba pomembna, saj podjetnikom omogoča, da zaznajo posledice spremenjenih družbenih, gospodarskih in tehnoloških razmer doma in v tujini in se nanje hitro odzovejo. Poudarja, da se podjetniki z najvišjo izobrazbo odzivajo na nove informacije najhitreje in so zato sposobni dosežati največje uspehe. Tako koristi od izobrazbe niso samo v povečani produktivnosti, ampak tudi v povečani sposobnosti realokacije redkih potencialov. Zato je po njegovem mnenju tudi uvajanje inovacij najhitrejše med tistimi z najvišjo izobrazbo. Višja izobrazba je ena tistih pomembnih lastnosti, po katerih se podjetnik oportunist (široka paleta izkušenj in znanj) razlikuje od podjetnika mojstra (izobrazba, omejena na ozko tehnično področje). Načeloma je podjetje, ki ga ustanovi prvi tip podjetnika, prilagodljivo, fleksibilno in dosega hitrejšo in večjo rast kot podjetje, ki ga ustanovi drugi tip podjetnika. Slednje je na splošno tudi bolj togo.

Ker je znanje eden izmed ključnih dejavnikov konkurenčnosti sodobnega gospodarstva, priporočam družinskim podjetnikom, da se udeležujejo dogodkov tako na nacionalni kot mednarodni ravni (mednarodna srečanja, konference, srečanje podjetnikov, sejmi, okrogle mize, delavnice, svetovalna srečanja, itd.), saj bodo na takšen način dogradili svoje znanje ter posledično izboljšali poslovanje podjetja.

V nadaljevanju sledi preverjanje uvodnih hipotez. Začnem s prvo hipotezo **H1**: *Večina slovenskih družinskih podjetij še nima izbranega naslednika.*

Na moje presenečanje moram to hipotezo zavrnil. Vsi ustanovitelji so odgovorili na to vprašanje in večina jih že ima izbranega oziroma predvidenega naslednika. Odgovori, koga imajo v mislih za svojega naslednika, so bili različni, vendar se je večina odločila za najstarejšega sina, kar me ni presenetilo, saj je ta izbira tudi v literaturi dobro poznana (Levinson 1996, 380). Čeprav veliko očetov in sinov ustvari harmonično razmerje, psihologi trdijo, da je razmerje oče-sin pogost vir konflikta v družinskih podjetjih že zaradi njunih značajskih razlik (Benson in drugi 1990, 31). Prav tako lahko pravilo primogeniture povzroči, da pride na vodstveni položaj napačna oseba, kar je enako škodljivo za moške in za ženske (Holander in Bukowitz 1990, 151). Zato kriterij

za izbiro naslednika nikakor ne bi smela biti nepotizem ali ljubezen (Sherman 2003, 43-47).

H2: Razlog, da naslednik ni izbran, je v tem da naslednika ni oziroma da potencialnega naslednika ne zanima delo v družinskem podjetju.

Ustanovitelji, ki še nimajo izbranega naslednika, so podali razloge, zakaj o nasledstvu še niso razmišljali oziroma zakaj naslednika še niso izbrali. Glavni razlogi za to so bili, da so otroci še premajhni za resen pogovor o nadaljevanju družinskega podjetja, da se ne nameravajo upokojiti v obdobju naslednjih 7 let, da otroci še niso usposobljeni ter da nimajo dovolj izkušenj in ustrezne izobrazbe. Nekaj podjetnikov je bilo mnenja, da planiranje nasledstva in s tem izbira naslednika ni potrebna, saj se stvari "uredijo same po sebi". Ker razlog, da naslednik še ni izbran, ni v tem, da naslednika ni oziroma da potencialnega naslednika ne zanima delo v podjetju, moram to hipotezo zavrnil.

H3: Družinska podjetja se premalo zavedajo pomembnosti planiranja nasledstva, saj v večini primerov nimajo izdelanega načrta za prenos vodstvenih funkcij in lastništva na naslednika.

To hipotezo potrjujem, saj večina anketiranih družinskih podjetnikov (78,8%) nima izdelanega načrta za prenos vodstva in lastništva. Omenjeno ravnanje pa največkrat povzroči neuspešen prenos podjetja, kar je povezano tudi z izgubo delovnih mest, premoženja in priložnosti. Ker je planiranje nasledstva eden od ključnih dejavnikov za uspešnost prenosov vodstva in lastništva, bi veljalo tudi v Sloveniji razmišljati o tem, kako povečati zavest ustanoviteljev o pomenu pravočasnih priprav na prenos vodstva in lastništva podjetja.

Raziskava ekspertne komisije za prenos malih in srednje velikih podjetij Evropske komisije je nakazala tri vrste problemov, ki so povezani s pripravami na prenos podjetja (Evropska Komisija 2002). Prva vrsta so *psihološki in čustveni problemi*. Številni podjetniki, ki so vzpostavili in razvili svoje podjetje, se upirajo odhodu iz podjetja in pripravam na prenos podjetja. Tako se prenos "know-how" in prenos izkušenj izvršita zelo pozno ali pa sploh ne. Kljub prednostim, ki jih prinaša pravočasno planiranje nasledstva, velika večina podjetnikov tega ne prične pravočasno. Razlogi so številni: podjetnikova prezaposlenost z vsakodnevnim vodenjem podjetja, podjetnikov strah pred izgubo osrednje vloge v družini, različna opravičila, ki izhajajo iz podjetnikove zavisti

in rivalstva med njim in naslednikom, kakor tudi podjetnikovo povezovanje nasledstva z lastno smrtnostjo. Druga vrsta problemov se nanaša na *kompleksnost procesa nasledstva* in na dejstvo, da ustanovitelji nimajo nobenih (ali zgolj omejene) izkušenj ali znanja o ravnanju v takšni situaciji ter pogosto slabo zunanjo podporo, ki bi olajšala nasledstveni proces. Tako pogosto ne vedo, na koga naj se obrnejo po pomoč, ali kje lahko najdejo potrebne informacije (Morris in drugi 1997, 399; Dyck in drugi 2002, 149). Tretja vrsta problemov izhaja iz *nacionalne zakonodaje*, predvsem podjetniškega prava, davčnih predpisov in administrativnih formalnosti. Primeri problemov na tem področju so: visoki davki na dediščino in darila, ovire pri spremembi pravne oblike podjetja v okviru priprav na prenos ter problemi, ki onemogočajo kontinuiteto družabništva, ko eden izmed partnerjev umre ali se upokoji (Bjuggren in Sound 2001, 11). Dodamo lahko še četrti razlog, ki izhaja iz razumevanja, da podjetništvo tvorijo številne kompleksne aktivnosti, kjer je obilo tacitnega znanja, ki ga ni mogoče enostavno prenesti iz ene generacije na drugo. Gre za globoko vsajene rutine, ki jih je mogoče osvojiti samo z učenjem ob delu, kjer mlajši člani družine osvajajo znanje in večine starejših članov družine (Campbell in Heriot 2002, 77).

Ekspertna komisija za prenos malih in srednje velikih podjetij Evropske komisije je v svojem poročilu (Commission Recommendation 1994) izpostavila kot pomemben dejavnik uspešnosti prenosa nasledstva zavedanje ustanoviteljev o usodnosti sprememb v vodstvu in lastništvu za prihodnost podjetja ter s tem o potrebnosti pravočasnih priprav na te spremembe. Dvig zavesti ustanoviteljev o potrebi pravočasnih priprav na prenos podjetja je zato izhodiščnega pomena za uspeh podjetja. Mnogim neuspehom bi se bilo mogoče izogniti, če bi prenose načrtovali že v naprej in bi podjetja poiskala profesionalno svetovanje. Države članice EU naj bi podpirale ali organizirale dejavnosti (ki jih npr. organizirajo trgovske zbornice), da se bodo lastniki podjetij zavedali potrebe po pravočasni pripravi. Pomembno je, da članice upoštevajo tudi neposredne pristope, kot so osebna pisma lastnikom podjetij nad določeno starostno mejo. Tudi pomembne sogovornike malih podjetij (kot so davčni svetovalci, računovodje, banke itd.) bi bilo potrebno vključiti v kampanje dviganja zavesti. Poleg dviga zavesti so za uspeh nasledstva podjetij pomembni še ustrezni regulativni okviri ter ustrezne podporne strukture in storitve, katerih namen bo olajšati proces prenosa možnemu prenosniku ali možnemu nasledniku (zagotavljanje informacij o razpoložljivi podpori pri reševanju nasledstvenih problemov, ponudba posebnih oblik izobraževanja o prenosu podjetja,

vključevanje tematike v študijske programe, svetovanje, oblikovanje trga za prodajalce in kupce podjetij ter zagotavljanje finančnih sredstev). Na vsa ta področja se nanašajo opredelitve v Priporočilu glede prenosa malih in srednje velikih podjetij državam članicam EU (Commission Recommendation 1994), ki ga je izdala Evropska komisija decembra 1994. Pozvala je države članice EU, da izboljšajo svoje pravno in davčno okolje za prenos podjetij, dvignejo zavest podjetnikov in zagotovijo ustrezno podporo za prenos podjetij.

H4: Ustanovitelji družinskih podjetij si želijo, da se podjetje ohrani v lasti in vodenju družine tudi po njihovem odhodu.

Da je želja vseh sodelujočih ustanoviteljev družinskih podjetij, da se podjetje ohrani v lasti in vodenju družine tudi po njihovem odhodu, me ni presenetilo. To je bilo pričakovati, saj so v podjetje vložili veliko truda, znanja in finančnih sredstev. Razlogi, ki so jih ustanovitelji navedli, zakaj si želijo, da se podjetje ohrani kot družinsko podjetje, so bili različni, vendar je čutiti željo po ohranitvi družinske tradicije ter skrb za prihodnost otrok in materialno varnost celotne družine. Zato to hipotezo potrjujem.

Družinska podjetja ohranjajo podjetniški duh znotraj družbe in zagotavljajo naravni inkubator za mlade podjetnike. V splošnem družinska podjetja s svojo dolgoročno usmerjenostjo predstavljajo pomemben element stabilnosti naših gospodarstev in so vir bogastva pristnih praks podjetniške socialne odgovornosti (Komisija Evropskih Skupnosti 2006). Zaradi širše dostopnosti izobraževanja pa ima mlada generacija danes več možnosti poleg nadaljevanja družinskega podjetja. Raziskave kažejo, da obstaja več razlogov, zakaj se potomci ne želijo priključiti družinskim podjetjem; eden od najpogostejših je ta, da želijo ustanoviti lastno podjetje (Bjuggren in Sound 2001, 13). Tudi rezultati "Eurobarometer survey" kažejo, da kar 65% posameznikov iz evropskih držav daje prednost ustanovitvi podjetja pred prevzemom obstoječega podjetja in to kljub očitni prednosti prevzema obstoječega podjetja (npr. obstoječa struktura proizvodnje, mreža kupcev in dobro ime) (Evropska Komisija 2002). Prav tako imajo dandanes starši manj otrok, kar pomeni, da bodo podjetniki v prihodnje imeli manj možnosti, da najdejo naslednika znotraj družine, zato bi bilo dobro, da začnejo razmišljati tudi o možnosti prenosa podjetja na tretjo osebo.

H5: Večina ustanoviteljev po prenosu družinskega podjetja na naslednika želi ohraniti stik s podjetjem (bodisi kot redno zaposlen, kot svetovalec/mentor, vodja projekta itd.).

Usposobljenost in pripravljenost naslednika na prevzem nadzora nad družinskim podjetjem kot tudi želja in pripravljenost predhodnika, da prepusti nadzor, sta ključna elementa za uspešno izpeljavo nasledstvenega procesa. Prepuščanje nadzora v bistvu pomeni menjavo vlog (Handler 1994, 135). Močna identifikacija s posamezno vlogo pomeni za podjetnika, ki to vlogo izgublja, določen psihični pritisk. Čim močnejša je ta povezava, tem težje je prilagajanje na novo stanje po odhodu iz podjetja. Za lažji odhod iz podjetja je tako smiseln resen in kritičen razmislek o načinu odhoda iz podjetja ter o aktivnostih po odhodu iz podjetja.

Večina družinskih podjetnikov, ki so sodelovali v anketi, želi po prenosu vodstva in lastništva na naslednika ohraniti stik s podjetjem, bodisi v vlogi mentorja, občasno kot vodja kakšnega projekta, kot častni svetovalec ali kot idejni vodja. Majhen pa je delež tistih, ki bi želeli ostati redno zaposleni v podjetju in tistih, ki s podjetjem ne bi več želeli sodelovati. Na podlagi odgovorov to hipotezo potrjujem.

Če je še nedavno veljalo, da je vloga mentorja omejena na ukvarjanje s pripravniki in novimi zaposlenimi, se je njegovo polje aktivnosti danes močno razširilo. Mentor v podjetju oz. organizaciji zaposlenemu svetuje in ga podpira pri razvoju kariere, osebni rasti in odkrivanju svojih talentov. Spodbuja ga k vključevanju v procese vseživljenjskega učenja, prenosu znanja in ustvarja ugodne pogoje za sinergično timsko delo. Njegova vloga obsega tudi spodbujanje kritičnega razmišljanja o problemih, iskanje rešitev in spodbujanje konstruktivnega dialoga. Je »razmišljajoči praktik«, ki teorijo podpira s svojimi izkušnjami in jo skuša delavcu čim bolj približati ter mu s svojim zgledom prenesti vrednote podjetja (Pegan 2010). Razvoj sistema učinkovitega mentorstva je za podjetje življenjsko pomemben, saj na dolgi rok podjetju pomaga k večji konkurenčnosti in delovni učinkovitosti zaposlenih, prispeva k zadovoljstvu posameznika ter organizacije. Občasno svetovanje v obliki mentorstva ali sodelovanje pri kakšnem zahtevnem projektu je lahko za podjetje koristno, vendar le v primeru, ko se za tem ne skriva težnja po posrednem vodenju in nadzorovanju naslednika. V primeru, da je prenos le simboličen, lahko to povzroči izgubo moči in avtoritete naslednika v očeh zaposlenih, kot tudi privede do spora med predhodnikom in naslednikom.

7 ZAKLJUČEK

V času hitrih tehnoloških sprememb je nesporen velik pomen podjetništva in malih podjetij. Vsepovsod po svetu postaja razumljivo, da je podjetništvo ključen dejavnik gospodarskega razvoja, v razmerah krize globalizacije eden izmed dejavnikov upanja za raznolik napredek sveta. Enote malega gospodarstva so ključno področje ustvarjanja možnosti za nadaljnji razvoj, povečujejo konkurenco in silijo k stalnemu izboljšanju kakovosti ter po mnogih poteh povečujejo blaginjo prebivalstva, pospešujejo tehnološki napredek in zagotavljajo nova delovna mesta.

Družinska podjetja so že dolga leta ena izmed pomembnih oblik podjetništva v razvitem svetu. V zadnjih desetletjih pa narašča pomembnost družinskih podjetij tudi v Sloveniji. Glavna značilnost družinskega podjetja je tesna povezanost podjetja in družine. Člani družine imajo zato pomembno vlogo v procesih snovanja, oblikovanja in izbire politike svojega podjetja. Kljub razširjenosti in pomembnosti družinskih podjetij pa ne obstaja enotna definicija le-teh. Avtorji opredeljujejo družinska podjetja predvsem kot podjetja, ki so v večinski lasti družine (vsaj 51%). Člani družine delajo v podjetju, sodelujejo v najvišjih organih upravljanja in vodenja. Poleg vidika lastništva in vodenja je za tako obliko podjetništva zanimiv tudi socialni in čustveni vidik, saj gre praviloma za podjetje, v katerem sta zaposlena vsaj dva ali več članov družine in se lastništvo ter vodenje prenašata iz ene generacije na drugo. Prednosti družinskega podjetja so zlasti v visoki stopnji motivacije in predanosti podjetju, jasnih vrednotah, hitrejšemu odločanju itd. Kot pomanjkljivost lahko opredelimo problematiko nasledstva, zaposlovanje nekompetentnih družinskih članov, čustva pri vodenju itd. Družinska podjetja so prav zaradi čustvene komponente zelo ranljiva. Pomembno je, da ima podjetje jasno opredeljene dolgoročne cilje in razvojno strategijo ter da jim uspe v poslovnem procesu uspešno razmejevati čustveni vidik od profesionalnega pristopa. Številni uspešni primeri in njihove blagovne znamke so dokaz, da bodo družinska podjetja še naprej predstavljala pomemben del gospodarstva.

Za družinska podjetja je značilno, da imajo veliko specifičnega tehničnega in komercialnega znanja, po katerem se razlikujejo od poslovnih konkurentov. Znanje se prenaša iz roda v rod in ohranja družinsko podjetje v konkurenčni prednosti. Zagotovo pa se bo moralo marsikatero družinsko podjetje v Sloveniji ob vstopu na evropski trg

dopolniti s kadri, ki so "klicenosci" kakovosti, vizionarstva in novih uporabnih idej. Temeljna podstat uspeha tudi družinskega podjetja je človek-organizacija-organiziranost, med najpomembnejšimi funkcijami družinskega managementa pa strateško planiranje razvoja podjetja, povezano s filozofijo podjetništva, tehnologijo vodenja in vplivom okolja. Kadri v družinskem podjetju niso samo nosilci razvoja, ampak delujejo kot njegov imidž, saj je odgovornost za preživetje v družinskih podjetjih veliko večje kot v drugih sistemih.

V Sloveniji so družinska podjetja pomemben del podjetniškega sektorja, saj ima več kot polovica podjetij značaj družinskih podjetij. Postopno bodo ta podjetja ekonomsko vse pomembnejša, vendar se bodo hkrati vse bolj kazale tudi tipične dileme družinskih podjetij, zlasti s prenosom podjetja na nove generacije. Družinska podjetja se namreč v velikem številu bližajo točki prenosa; z večanjem premoženja in obsega poslovanja bo vprašanje učinkovitega in pravičnega prenosa vse pomembnejše za družinske člane in ostale interesne skupine, zlasti poslovne partnerje in zaposlene.

V svojem diplomskem delu sem obravnavala številne dileme družinskih podjetij s poudarkom na dilemah oziroma težavah, ki so povezane s prenosom podjetja na naslednjo generacijo. Prišla sem do ugotovitve, da vplivi na eni strani poslovnega in na drugi strani družinskega sistema ter prepletanje poslovnega in zasebnega življenja v družinskih podjetjih pogosto privedejo do različnih poslovnih in osebnih omejitev in težav, zlasti zaradi možnosti konfliktov med družinskimi člani in težavnega procesa nasledstva v teh podjetjih. Uspešnost prenosa nasledstva pa je odvisna predvsem od pravočasnih priprav na prenos vodstva in lastništva. Ustanovitelji se pogosto ne zavedajo problema zagotavljanja kontinuitete svojega podjetja. Podjetja pojmujejo kot del sebe. Ker so zaposleni z reševanjem vsakodnevnih problemov, pogosto ne morejo ali nočejo posvečati pozornosti planiranju sprememb v lastništvu in vodstvu podjetja. Pogosto tudi zato, ker se ne zavedajo, kako usodnega pomena je to za družinsko podjetje, za zaposlene v teh podjetjih in tudi za celotno gospodarstvo.

Glede na razsežnost in pomembnost problema nasledstva sem v slovenskih družinskih podjetjih izvedla raziskavo, s katero sem želela ugotoviti, ali imajo ustanovitelji že izbranega naslednika in ali se zavedajo pomembnosti načrtovanja nasledstva. Na podlagi pridobljenih podatkov in informacij ugotavljam, da si ustanovitelji želijo, da se

podjetje ohrani v lasti in vodenju družine tudi po njihovem odhodu in da imajo v večini podjetij že izbranega naslednika. Ustanovitelji menijo, da je načrtovanje za prenos vodstvenih funkcij in lastništva pomembno, vendar kljub temu v večini primerov nimajo izdelanega načrta za prenos podjetja na izbranega naslednika, kar je povezano tudi s tem, da naslednika na pripravljajo na prevzem vodstva in lastništva. Navedbe ustanoviteljev so zaskrbljujoče, saj je ravno od pravočasnega načrtovanja nasledstva odvisno, kako uspešen bo prenos vodstva in lastništva na izbranega naslednika. Odsotnost načrtovanja pomeni, da podjetje, ko bo prišel čas za prenos na naslednjo generacijo, na to na bo pripravljeno, kar lahko povzroči mnoge zaplete in v najhujši obliki celo propad družinskega podjetja. Takšni situaciji pa se je možno izogniti, če se prenos načrtuje v naprej in če se vanj vključi tudi zunanjo pomoč v obliki profesionalnih storitev ali komunikacijo s poslovnimi partnerji, financerji itd. Rajter (2008) ugotavlja, da v Sloveniji še ni dovolj ustrezno usposobljenih, izobraženih in izkušenih poklicnih svetovalcev, specializiranih za družinsko podjetništvo. Pomanjkanje tovrstne podpore in strokovnjakov v Sloveniji je predvsem posledica pomanjkanja podjetniške tradicije, slabega zavedanja oziroma obveščenosti družinskih malih in srednjih podjetij o koristnosti ustrezne svetovalne podpore, pomanjkanja kompetentnih svetovalcev in neurejenosti področja na sistemski ravni. Prav tako velja izpostaviti pomen družinskih odnosov, še zlasti odnosov med predhodnikom in naslednikom, pri urejanju nasledstva v družinskih podjetjih. Predvsem so pomembni zaupanje, medsebojno spoštovanje in odkrite ter pogoste komunikacije med člani družine. Zato bi bilo smiselno raziskovanje v slovenskih družinskih podjetjih usmeriti predvsem v proučevanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost samih nasledstvenih prenosov in na uspešnost podjetij po prenosu.

Številni problemi, dileme, ki so se pokazale v diplomskem delu, si zagotovo zaslužijo večjo strokovno pozornost. Težava je morda v tem, da so te dileme (odnosi med družinskimi člani; konflikti; bližina nasledstva; izbira naslednika ter prenos znanja; kako bo potekel prenos moči, odgovornosti in pristojnosti- način in oblika prenosa; kakšen bo finančni aranžma za ustanovitelja, ki se umika; kakšna bo vloga ustanovitelja v podjetju v prihodnje) izrazito multidisciplinarne, saj zahtevajo veliko znanja iz socialne psihologije, poslovanja, davčne in statusne zakonodaje, kar je težko združiti pri posameznem svetovalcu. Pravočasno populariziranje in osveščanje o tej problematiki

lahko pripomore k dvigu kvalitete vodenja družinskih podjetij, zlasti v potencialnih kriznih okoliščinah, ki so pogoste pri medgeneracijskem prehodu.

V času gospodarske krize oziroma recesije so enote malega gospodarstva pod velikim pritiskom, marsikatero podjetje posluje na robu eksistence. Načeloma imajo na tržišču vsa podjetja enake možnosti, pa vendar za velik del podjetij obstaja nevarnost, da teh turbulentnih časov ne bodo preživela. Recesiji in kriznim situacijam se nobeno podjetje na more povsem izogniti. Prav zato je pomembno, da so podjetja na krizne razmere pripravljena. Pri soočanju z neugodnimi razmerami družinskim podjetjem svetujem, da naj se na spremembe v poslovni okolici odzovejo hitro in se prilagodijo trenutnim potrebam trga. Recesija ustvarja priložnosti za mala podjetja v prvi vrsti zato, ker ta poslujejo z nižjimi stalnimi stroški. Velika podjetja visoke stroške najprej nižajo s krčenjem spremenljivih stroškov. Če to ni dovolj, pa tudi s krčenjem stalnih stroškov. Posledica tega je krčenje dejavnosti, s tem pa naredijo prostor za dejavnost malih podjetij. Na ta način lahko podjetja krizo, ki prinaša številne negotovosti in nova tveganja izkoristijo kot priložnost za prenovo podjetja in njegovega poslovanja.

8 LITERATURA

1. Alcorn, Pat B. 1982. *Success and Survival in the Family-Owned Firm*. New York: McGraw-Hill.
2. Alizadeh, Y. 1999. Multi-relational Aspect of Family Business Networks. V *International Council on Small Business Conference Proceedings*, ur. Martin Raffa, 55-72. Italia: Neapel.
3. Aronoff, Craig E. 2003. *Family business succession: the final test of greatness*, 2nd ed. Georgia: Family Enterprise Publishers.
4. Astrachan, Joseph H. in Thomas A. Kolenko. 1994. A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review* 7: 1-3.
5. Ayres, G. R. 1990. Rough Family Justice: Equity in Family Business Succession Planning. *Family Business Review* 3 (1): 3-22.
6. Baines, S. in J. Wheelock. 1998. Working For each Other: Gender, the Household and Micro-business Survival and Growth. *International Small Business Journal* 17 (1): 16-35.
7. Barnes, Louis B. in Simon A. Hershon. 1976. Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review* 54 (4): 105-114.
8. --- 1988. Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs. *Family Business Review* 1 (1): 9-22.
9. Barry, Bernard. 1975. The Development of Organization Structure in the Family Firm. *Journal of General Management* 1 (1): 42-60.
10. Beckhard, Richard in William G. Dyer. 1983a. Managing Change in the Family Firm-Issues and Strategies. *Sloan Management Review* 24 (3): 59-65.
11. --- 1983b. Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics* 12 (1): 5-12.
12. Beckhard, Richard in William Burke. 1983. Preface. *Organizational Dynamics* 12 (12): 1-7.
13. Benson, Benjamin. 1990. *Your Family Business: A Success Guide for growth and Survival*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
14. --- Edwin T. Crego in Ronald H. Drucker. 1990. *Your Family Business-A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Business One Irwin.

15. Bergamin, S. 1994. Bestandesgefährdende Faktoren in Familienunternehmen. *Internationales Gewerbearchiv* 2 (1): 115-128.
16. Bhattacharya, Utpal in B. Ravikumar. 2001. Capital Markets and the Evolution of Family Business. *Journal of Business* 74 (2): 187-219.
17. Birley, Sue in A. Godfrey. 2000. *The Family and the Business: An International Study. PRIMA International Research Report*. London: Imperial College Management School.
18. Birley, Sue. 2002. Attitudes of Owner-Managers' Children towards Family and Business Issues. *Entrepreneurship Theory and Practice* 26 (3): 5-19.
19. Bjuggren, Per-Olof in Lars-Goeran Sound. 2001. Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small-and Medium-Sized Family-Owned Businesses. *Family Business Review* 19 (1): 11-23.
20. Brockhaus, R. H. 1994. Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique and Lessons. *Entrepreneurship Theory and Practice* 19 (1): 25-38.
21. Campbell, N. in K. Heriot. 2002. Which Family-Controlled Businesses Remain Family-Controlled? A Resource-Based Approach. *Sixteenth Annual United States Association for Small Business and Entrepreneurship National conference Program and Abstracts*, 77.
22. Carney, Michael in Eric Gedajlovic. 2002. The Co-Evolution of Institutional Environments and organizational Strategies: The Rise of Family Business Groups in the Asean Region. *Organization Studies* 23 (1): 1-29.
23. Churchill, Neil C. in Kenneth J. Hatten. 1987. Non-market-based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *Journal of Small Business* 25: 51-64.
24. --- 1997. Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *Family Business Review* X (1): 53-67.
25. Cosier, Richard A. in Michael Harvey. 1998. The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict. *Family Business Review* XI (1): 75-80.
26. Curimbaba, Florence. 2002. The Dynamics of Women's Roles as Family Business Managers. *Family Business Review* 15 (3): 239-252.
27. Daily, Catherine M. in Marc J. Dollinger. 1992. An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professional Managed Firms. *Family Business Review* V (2): 117-136.

28. --- 1993. Alternative Methodologies for Identifying Family-Versus Nonfamily-Managed Business. *Journal of Small Business Management* 31 (2): 79-90.
29. Dana, Leo P. 2000. A Model for the Survival of Family Business in the 21st Century. V *International Council on Small Business World Conference Proceeding*, ur. Jean Bailey, 40-51. Australia: Brisbane.
30. Danco, Leon A. 1982. *Beyond Survival*. Cleveland: The Center for Family Business.
31. Davis, John A. in Renato Tagiuri. 1989. The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationship in Family Companies. *Family Business Review* 2 (1): 47-74.
32. Davis, Paul in D. Stern. 1980. Adaptation, Survival and Growth of the Family Business: An Integrative Business Perspective. *Human Relations* 30 (4): 207-224.
33. --- 1983. Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics* 12 (1): 47-56.
34. Davis, Peter S. in P. D. Harveston. 1998. The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multi-Generational Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* 22 (3): 31-53.
35. Donckels, Rik in K. Hoebeke. 1990. Zur Schaffung eines dynamischen Entscheidungsmodells für Nachfolgeprobleme in Klein und Mittelunternehmen. *Internationales Gewerbearchiv* 1 (1): 18-32.
36. --- in Erwin Fröhlich. 1991. Sind Familienbetriebe wirklich anders? Europäische Stratos-Erfahrungen. *Internationales Gewerbearchiv* 4: 219-235.
37. --- in J. Lambrecht. 1999. The Re-emergence of Family-Based Enterprises in East Central Europe: What Can Be Learned from Family Business Research in the Western World? *Family Business Review* 12 (2): 171-188.
38. Donnelley, Robert G. 1964. The Family Business. *Harvard Business Review* 42 (4): 94-105.
39. Dreux, Dirk R. IV. 1990. Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public. *Family Business Review* 3 (3): 225-244.
40. Drnovšek, Mateja. 2005. *Podjetništvo-Ekonomska politika in podporne institucije za mala podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Duh, Mojca. 2003. *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: MER Evrocenter, Založba MER.

42. Dumas, Colette A. 1989. Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses. *Family Business Review* 2 (1): 31-46.
43. --- 1990. Preparing the New CEO: Managing the Father-Daughter Succession Process in Family Businesses. *Family Business Review* 3 (2): 169-182.
44. --- 1992. Integrating the Daughter into Family Business Management. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (4): 41-55.
45. Dunn, Barbara. 1994. *Business and Management Development in Family Enterprises: Starting From a Zero Base*. Scotland: University of Stirling.
46. --- 1995. Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practices Through the Generations. *Family Business Review* 8 (1): 17-28.
47. Dyck, B., M. Mauws, F. A. Starke in G. A. Mischke. 2002. Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing* 17 (2): 143-162.
48. Dyer, William Gibb, Jr. 1986. *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
49. --- 1988. Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review* I (1): 37-50.
50. EUROSTAT-European Statistics. Dostopno prek: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat> (5. maj 2010).
51. Evropska Komisija. 1994. *Commission Recommendation on the transfer of small and medium-sized enterprises*, OJ L 385, 1994, and the accompanying *Communication containing the justification for the Recommendation*, OJ C 400, 1994. Dostopno prek: <http://europa.eu.int/comm/entrepreneurship/supportmeasures/transferbusiness/addressproblem.htm> (13. julij 2010).
52. --- 2002. *Final report of the expert group on the transfer of SMEs*, European Commission, May 2002. Dostopno prek: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/supportmeasures/transferbusiness/bestproject.htm> (17. julij 2010).
53. --- 2003. *Transfer of businesses-continuity through a new beginning. Final report of the MAP 2002 project*, European Commission, August 2003. Dostopno prek: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/supportmeasures/transferbusiness/index.htm> (17. julij 2010).
54. Filion, Louis Jacques. 1991. *The Definition of Small Business as a Basic Element for Policy Making*. Georgia: USSR.

55. Friedman, Michael in Scott Friedman. 1994. *How to Run a Family Business*. Cincinnati: Butterway Books.
56. Friedman, S.D. 1991. Sibling relationships and intergenerational succession in family firms. *Family Business Review* 4 (1): 3-20.
57. Frishkoff, P.A. in B. M. Brown. 1993. Women on the Move in Family Business. *Business Horizons* 36 (2): 66-70.
58. Fukuyama, Francis. 1996. *Trust: The social virtues and the creation of prosperit*. New York: Harrington Park Press.
59. Gersick, Kelin E., John A. Davis, Hampton M. McCollom in Ivan Lansberg. 1997. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
60. Glas, Miroslav. 1995. *Dileme družinskih podjetij*. Ljubljana: GEA College.
61. --- 2001. *Zbirka primerov za predmet Družinsko podjetništvo*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
62. --- 2003a. Družinska podjetja v Sloveniji: kaj vemo o njih? V *Challenges and Opportunities of EU Enlargement for SMEs in CEIn Countries 5th International Conferenc*, ur. Jaka Vadnjal, 143-162. Piran: Posprševalni center za malo gospodarstvo.
63. --- 2003b. *Proces nasledstva v družinskih podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. --- 2006. *The State of Family Firm Management in Slovenia*. Nice: 2nd Workshop on Family Firm Management Research.
65. --- in Mateja Drnovšek. 1999. *Slovenke kot porajajoče se podjetnice*. Ljubljana: Raziskovalni center Ekonomske fakultete.
66. --- in Francka Lovšin-Kozina. 2000. *Družinsko podjetništvo v Sloveniji: Vključevanje mlajše generacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Center za razvoj podjetništva.
67. --- in Jaka Vadnjal. 2002. *Vprašalnik o obnašanju podjetij in oblikah finančne podpore z rezultati in šifrantom*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
68. Goodman, Joe M. 1998. Defining the New Profesional: The Family Business Counselor. *Family Business Review* 11 (4): 349-354.
69. Habbershon, T.G. in Joseph Pistrui. 2002. Enterprising Families Domain: Family-influenced ownership groups in Pursuit of Transgenerational Wealth. *Family Business Review* 15 (3): 223-237.

70. Hahn, D. 1992. *Unternehmensphilosophie und Fuehrungsorganisation in Familienunternehmen, Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensfuehrung: Stand und Entwicklungstendenzen*. Heidelberg: Physica-Verlag.
71. Handler, Wendy C. 1989. Methodological Issues and Considerations in studying Family Business. *Family Business Review* 2 (3): 257-276.
72. --- 1991. Key Interpersonal Relationship of Next-Generation Family Members in Family Firms. *Journal of Small Business Management* 29 (3): 21-31.
73. --- 1992. *The Family Venture*. Boston: Harvard Business School.
74. --- 1994. Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review* 7 (2): 133-157.
75. Herz, Brown. 1993. Loss and Continuity in the Family Firm. *Family Business Review* 6 (2): 111-130.
76. Holander, Barbara S. in Wendi R. Bukowitz. 1990. Women, Family Culture and Family Business. *Family Business Review* III (2): 139-152.
77. Kambly, O. A. 1990. Unabhängigkeit durch Einheit von Führung und Kapital. Strategische Chance und Risiken von Eigenfinanzierung und Selbstbeschränkung in einem globalen, kompetitiven Umfeld. *Gottlieb Duttweiler Institut, Rüschtikon* 1 (2): 1-10.
78. Kaye, Kenneth. 1992. The Kid Brother. *Family Business Review* V (3): 237-256.
79. Kelbl, Janko. 2001. Nasledstvo v družinskem podjetju. *Revija Podjetnik* (09): 48-51.
80. --- 2002. *Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
81. Kets de Vries, Manfred F.R. 1996. *Family Business: Human dilemmas in the Family Firm*. London: International Thomson Business Press.
82. --- in S. Steinberg. 1993. The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics* 22 (3): 59-71.
83. Komisija Evropskih Skupnosti. 2006. *Sporočilo Komisije Svetu, Evropskemu parlamentu, Evropskemu ekonomskemu socialnemu odboru in odboru regij - Izvajanje Lizbonskega programa Skupnosti za rast in delovna mesta: Prenos podjetij - nadaljevanje skozi nov začetek*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0117:FIN:sl:PDF> (20. julij 2010).

84. Kram, K. E. 1985. *Mentoring at Work: Developmental Relationship in Organizational Life*. Glenview: II. Scott Foresman.
85. Krampuš Trop, Vida. 2000. *Podjetništvo v Sloveniji-regionalne razlike v ustanavljanju in razvoju novih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
86. Krotz, Joanna L. 2005. *Mother-daughter teams: Tips for running a business together*. Dostopno prek: <http://ask.officelive.com/smallbusiness/wiki/articles/mother-daughter-teams-tips-for-running-a-business-together.aspx/> (4. junij 2010).
87. Lank, Alden. 1994. *Key Challenges Facing Family Enterprises*. Lousanne: IMD International.
88. Lansberg, Ivan. 1996. The Succession Conspiracy. V *Family Business Sourcebook II: A Guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serve Them: Concering Succession Planning, Growth, Financial Issues, management, Psychological Issues, women in the Family Business, the Younger generation, and the other issues family businesses face*, ur. Craig E. Aronoff, Joseph H. Astrachan in John L. Ward, 70-86. Boston: Business Owner Resources.
89. --- Edith L. Perrow in Stan Rogolsky. 1988. Family Business as an Emerging Field. *Family Business Review* 1(1): 1-8.
90. Leach, Peter. 1991. *The Stoy Hayward Guide to The Family Business*. London: Kogan Page.
91. --- 1994. *The Stoy Hayward Guide to The Family Business*. 2nd edition. London: Kogan Page.
92. Levinson, Daniel. J. 1971. Conflicts That Plagues Faamily Business. *Harvard Business Review* 1071: 8.
93. --- 1996. Conflicts That Plague Family Business. V *Family Business Sourcebook II: A Guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serve Them*, ur. Craig E. Aronoff, Joseph H. Astrachan in John L. Ward, 378-387. Harvard: Business Owner Resources.
94. Longenecker, Justin G. in J. E. Schoen. 1996. Managment Succession in the Family Business. V *Family Business Sourcebook II: A Guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serve Them: Concering Succession Planning, Growth, Financial Issues, Management, Psychological Issues, Women in the Family Business, the Younger Generation and the other issues family*

- businesses face*, ur. Craig E. Aronoff, Joseph H. Astrachan in John L. Ward, 87-92. Harvard: Business Owner Resources.
95. Lovšin-Kozina, Francka. 2006. *Kritične točke uspešnega medgeneracijskega prehoda v slovenskih družinskih podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
96. Malone, S. C. 1989. Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business. *Family Business Review* 2 (4): 341-353.
97. Matijevič, Nataša. 2009. *Le slaba šestina obrtnic*. Dostopno prek: http://www.unem.gov.si/fileadmin/unem.gov.si/pageuploads/Posvet_Matijevic.pdf (12. maj 2010).
98. Montgomery, Jeff B. in A. M. Sinclair. 2000. All in the Family. *Business and Economic Review* 46 (2): 3-7.
99. Morris, M. H., R. O. Williams, J. A. Allen in R. A. Avila. 1997. Correlates of Success in Family Business Transitions. *Journal of Business Venturing* 12 (1): 385-401.
100. Nelton, Sharon. 1986. Making Sure Your Business Outlasts You. *Nation's Business* 1 (1): 32-38.
101. Neubauer, Fred in Alden G. Lank. 1998. *The Family Business, Its Governance for Sustainability*. New York: Routledge.
102. Neubauer, Herbert. 1992. Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen. *Schweizerisches Insitut für gewerbliche Wirtschaft an der HSG*, 171-197.
103. Pegan, Alenka. 2010. Mentorji v podjetju. *Revija Podjetnik* 2 (1): 10-12.
104. PIRS- *Poslovni informator Republike Slovenije*. 2009. Dostopno prek: <http://www.pirs.si> (15. junij 2010).
105. Rajter, Marko. 2008. *Poslovno svetovanje in uspešnost poslovanja slovenskih družinskih podjetij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
106. Resnick, Rosalind. 1994. Mother-daughter teamwork-businesses run by mothers and daughters. *Nation's Business* 12 (1). Dostopno prek: http://findarticles.com/p/articles/mi_m1154/is_n12_v82/ai_15920914/ (31. maj 2010).
107. Rosenblatt, Paul C., Leni De Mik, Roxanne M. Anderson in Patricia A. Johnson. 1985. *The Family in Business: Understanding and Dealing with Challenges Entrepreneurial Families Face*. San Francisco: Jossey-Bass.
108. --- 1990. *The Family in Business*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

109. Sharma, Paul, James J. Chrisman in Jess H. Chua. 1997. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review* 10 (1): 1-35.
110. --- 2000. Perception About Extent of Succession Planning in Canadian Family firms. *Canadian Journal of administrative Science* 17 (3): 233-244.
111. --- 2003. Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review* 16 (1): 1-14.
112. Shepaerd, Dean A. in Andrew Zacharakis. 2000. Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leaders Decision Making. *Entrepreneuership Theory and Practice* 24 (3): 25-39.
113. Sherman, Andrew I. 2003. *The Special Challenges of Dealing with Relatives*. Georgia: Family Entreprise Publishers.
114. Sophy, Charles in Kogen Brown. 2007. *Side by Side: The Revolutionary Mother-Daughter Program for Conflict-Free Communication*. Dostopno prek: <http://today.msnbc.msn.com/id/35201685> (4. junij 2010).
115. Stavrou, Eleni T. 1998. A Four Factor Model: A Guide to Planning the Next Generation Involment in the Family Firm. *Family Business Review* XI (2): 135-143.
116. Steier, Loyd. 2001. Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exporatory Study of Modes and Means of managing Social Capital. *Family Business Review* 14 (3): 259-276.
117. Stern, Milton H. 1986. *Inside the Family-held Business*. New York: Law&Business.
118. Svetlik, Ivan, Miroljub Ignjatović, Pavle Sicherl, Anja Kopač in Martina Trbanc. 2007. *Človeški kapital, delovna sila, trg dela in delovna razmerja*. Dostopno prek: <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/ck2.pdf> (28. julij 2010).
119. Swartz, D. Jeffrey. 1996. *Toward a Model of Justice in Ownership Sucession: An Exploratoey Stud of the Intergenerational Transfer of Family Business Ownership*. California: Ph. D. Thesis, School of Professional Psychology.
120. Swogger, G. Jr. 1991. Assessing the Successor Generation in Family Businesses. *Family Business Review* 4 (4): 397-411.
121. Syms, Marcy. 1992. *Mind Your Own Business and Keep It in the Family*. New York: Master Media Limited.

122. Šavorn-Radovan, Duška. 2000. Žensko podjetništvo v malih in srednjih podjetjih. *Družboslovne razprave XVI* (34-35): 79-95.
123. Tagiuri, Renato in John A. Davis. 1992. On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review* 5 (1): 44-62.
124. Tajnikar, Maks. 1994. The role of small business in restructuring and revitalizing the economy-the case of Slovenia. V *Small business management in the new Europea*, ur. Alen A. Gibb, 471-481. Maribor: Ekonomski Inštitut Maribor.
125. Upton, Nancy B. in Romona K. Z. Heck. 1997. The Family Business Dimension of Entrepreneurship V *Entrepreneurship 2000*, ur. D. L. Sexton in R. W. Smilar, 60-78. Chicago: Upstart Publishing Company.
126. Vadnjal, Jaka. 1991. *Baza podatkov o družinskih podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
127. --- 1994. Čustva in posel. *Revija Podjetnik* (8): 38-40.
128. --- 1996. *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
129. --- 1997. Družinska podjetja-iz generacije v generacijo. *Revija Podjetnik* 13 (2): 25-30.
130. --- 1999. Konflikti v družinskih podjetjih. *Revija Podjetnik* 15 (9): 48-50.
131. --- 2006. Tradicionalna miselnost "podjetje, to sem jaz" počasi zahaja. *Revija Obrtnik* 10. Dostopno prek: <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=3546> (7. december 2009).
132. Vahčič, Aleš. 1994. *Management-Podjetništvo in mala podjetja*. Radovljica: Založba Didakta.
133. Varamaeki, Elina, T. Pihkala in A. Routamaa. 2003. *The Stages of Transferring Knowledge in Small Family Business Successions*. Lousanne: IMD International.
134. Wagner, Veit. 1994. *Die Gestaltung der Spitzenorganisation in der großen Familienunternehmung*. Bern: Peter Lang AG.
135. Ward, John L. 1987. *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
136. --- 1990. Creating Effective Boards for Private Enterprises. *Family Business Review* 3 (4): 274-286.
137. --- in Craig E. Aronoff. 1996. Sibling Partnership. V *Family Business Sourcebook II: A Guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serve Them: Concering Succession Planning, Growth, Financial Issues,*

- Management, Psychological Issues, Women in the Family Business, the Younger Generation and the other issues family businesses face*, ur. Craig E. Aronoff, Joseph H. Astrachan in John L. Ward, 419-420. Harvard: Business Owner Resources.
138. Welsch, Johannes. 1991. Family Enterprises in the United Kingdom, the Federal Republic of Germany and Spain: A Transnational Comparison. *Family Business Review* IV (2): 190-204.
139. Wortman, Max S. 1995. Critical Issues in Family Business: An International Perspective of Practice and Research. V *Skills for Success in Small and Medium Enterprises, International Council on Small Business International Conference Proceedings*, ur. Timothy Sinclair, 20-41. Australia: Sydney.
140. Zupančič, Karel. 1997. *Predpisi o dedovanju*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

- *Katera generacija vodi podjetje danes:*

- a) prva
- b) druga
- c) tretja
- d) četrta
- e) peta

V primeru, da ste doživeli nasledstveno izkušnjo, prosim, odgovorite na naslednji dve vprašanji. Če te izkušnje nimate, vprašanji izpustite in odgovarjajte dalje!

- *Prenos vodstvenih funkcij je bil:*

- a) brez predhodnega mentorstva očeta/matere ali drugega nedružinskega mentorja.
- b) podjetje sem nepričakovano podedoval.
- c) postopen, imel sem svojega mentorja.
- d) drugo: _____

- *Prenos lastništva je bil izpeljan:*

- a) popolnoma brez težav.
- b) prišlo je do manjšega konflikta.
- c) prišlo je do hudih težav.

2. VPRAŠANJA ZA USTANOVITELJA

2a) Splošna vprašanja

1.) *Spol*

- a) M
- b) Ž

2.) *Starost*

- a) od 20 - 30 let
- b) od 31 - 40 let
- c) od 41 - 50 let
- d) od 51 - 60 let
- e) od 61 - 70 let
- f) od 71 - 80 let

3.) *Položaj v podjetju* (obkrožite vse, ki veljajo):

- a) ustanovitelj
- b) lastnik
- c) manager
- d) poslovni partner
- e) drugo _____

4.) *Izobrazba*

- a) osnovna šola
- b) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) višja šola
- e) visoka šola
- f) univerzitetna izobrazba
- g) magisterij
- h) doktorat

5.) *Smer izobrazbe*

- a) tehnična
- b) ekonomska
- c) pravna
- d) družboslovna (humanistična)
- e) naravoslovna
- f) drugo _____

2b) Vprašanja o prenosu podjetja na naslednjo generacijo

1.) *Ali želite podjetje ohraniti v lasti in vodenju družine (torej kot družinsko podjetje)?*

- a) DA
- b) NE; če ne obkrožite naprej:
 - podjetje nameravam po upokojitvi prodati tretji osebi
 - podjetje nameravam po upokojitvi ponuditi v odkup zaposlenim v podjetju
 - drugo (vpišite): _____

2.) *Če da, zakaj želite, da se podjetje ohrani kot družinsko podjetje (obkrožite lahko tudi več odgovorov)?*

- a) na ta način damo priložnost otrokom (podjetje jim daje svobodo, nadzor nad lastno usodo, avtonomijo, možnost za osebni razvoj, kreativnost in izražanje lastnih idej ter zamisli)
- b) ohranitev družinske dediščine in tradicije
- c) utrjuje in ohranja družino skupaj (omogoča, da člani družine delajo skupaj in preživijo več časa skupaj)
- d) ustvarja finančne prednosti in bogastvo

- e) zagotavlja možnost za lastno upokojitev
- f) varuje lojalne zaposlene
- g) zagotavlja finančno varnost družini
- h) koristi družbi
- i) drugo (vpišite): _____

3.) *Kdaj je po vašem mnenju potrebno začeti razmišljati o nasledstvu?*

- a) že ob ustanovitvi podjetja
- b) ko otrok/ci pokažejo pripravljenost za delo v podjetju
- c) ko se otroci dejansko zaposlijo v podjetju
- d) ko se ustanovitelj odloči za upokojitev
- e) drugo: _____

4.) *Koliko časa še nameravate voditi podjetje?* _____ let

Napišite, čez koliko let se nameravate upokojiti? _____ let

5.) *Kakšno je vaše mnenje v zvezi z načrtovanjem nasledstva?*

- a) načrtovanje ni potrebno, stvari se uredijo same od sebe.
- b) načrtovanje za prenos vodstvenih funkcij je pomembno, saj je potrebno pripraviti naslednika za prevzem nalog vodenja.
- c) načrtovanje za prenos lastništva na naslednika/e je pomembno, kajti v nasprotnem primeru lahko pride do "izbruha" konfliktnih situacij ter spora med družinskimi člani.
- d) načrtovanje nasledstva je pomembno tako za prevzem vodenja kot za prenos lastništva.

6.) *Ali ste že izdelali načrt za prenos vodstvenih funkcij in lastništva na naslednika?*

- a) NE, mislim, da ni potreben.
- b) NE, vendar ga izdelujem.
- c) DA, samo za vodstvene funkcije.
- d) DA, samo za lastništvo.
- e) DA, za vodstvene funkcije in lastništvo.

7.) *Ali so otroci z nasledstvenim načrtom seznanjeni?*

- a) DA
- b) NE

8.) *Ali imate izdelan krizni načrt za vodenje podjetja za primer smrti, hujše bolezni, zakonske razveze, ne uspeha, bankrota itd.?*

- a) DA
- b) NE

9.) *Za naslednika vašega podjetja je predviden:*

- a) najstarejši sin
- b) mlajši sin
- c) najstarejša hči
- d) mlajša hči
- e) kdo drug: _____

10.) *Pojasnite razlog (obkrožite do tri navedbe) zakaj ste se odločili za izbranega naslednika.*

- a) je najstarejši med otroci
- b) nezainteresirani družinski člani so izključeni
- c) zanima ga poslovanje in uspeh podjetja/ pokazal je največjo pripadnost podjetju
- d) izbira je skladna s tradicijo podjetja
- e) ima primerno izobrazbo za potrebe podjetja/ šolal se je v interesu podjetja
- f) si je pridobil izkušnje v družinskem podjetju
- g) si je pridobil dragocene izkušnje v drugih podjetjih
- h) je inovativen
- i) strinja se z mojimi pogledi na bodočnost podjetja
- j) ima izrazite sposobnosti za managerja
- k) zaposleni ga dobro sprejemajo
- l) drugo: _____

11.) *Navedite, s kom se nameravate posvetovati pri odločitvi o izbiri naslednika!*

- a) z nikomer
- b) z odvetnikom
- c) z ženo/možem
- d) prijatelji
- e) z davčnim svetovalcem
- f) z otroci
- g) z zaposlenimi
- h) drugo: _____

12.) *Ali naslednika že pripravljate na prevzem vodstva (in lastništva)?*

- a) DA
- b) NE

Če DA, kako (ustezno obkrožite)?

- a) moje (naše) podjetje ga štipendira pri šolanju za delo v podjetju
- b) občasno dela v podjetju
- c) redno dela v podjetju na manj zahtevnem vodstvenem delovnem mestu
- d) trenutno je zaposlen v drugem podjetju, da pridobi potrebne delovne izkušnje
- e) drugo: _____

13.) *V čem so razlogi, da naslednik (-i) (v vodenju in lastništvu) še ni izbran (obkrožite ali vpišite le eno možnost v primeru, da naslednik še ni izbran; drugače pustite neizpolnjeno)?*

- a) otrok ne zanima delo v našem družinskem podjetju
- b) nimam otrok/ ni naslednika
- c) otroci so še premajhni za resen razgovor o nadaljevanju družinskega podjetja
- d) otroci še niso usposobljeni, nimajo dovolj izkušenj in izobrazbe
- e) otroci se še niso odločili za delo v podjetju
- f) ne nameravam se upokojiti v obdobju naslednjih 7 let
- g) o nasledstvu še nisem razmišljal
- h) mislim, da planiranje nasledstva ni potrebno
- i) v podjetju se je pred kratkim izvršil prenos na naslednjo generacijo
- j) drugo: _____

14.) *Podjetje nameravate:*

- a) Podariti nasledniku z darilno pogodbo, po kateri postane imetnik vašega poslovnega deleža.
- b) Prodati družinskemu članu.
- c) Prodati večjemu podjetju.
- d) Prodati nedružinskemu članu.
- e) Prepustiti dedovanju.
- f) Prepustiti nasledniku z darilno pogodbo, ki jo sklenete takrat, ko dejansko prenesete svoj poslovni delež na naslednika.
- g) Lastništvo razpršiti med družinske člane, managerske funkcije pa prepustiti profesionalnemu managerju.
- h) Dati v zakup

i)Drugo: _____

15.) *Iz katerih virov pričakujete prilive, s katerimi si boste zagotovili finančno varnost po upokojitvi?*

- a) plačujem obvezne prispevke za pokojnino
- b) dodatno pokojninski zavarovanje
- c) dolgoročne najemnine za premičnine in nepremičnine
- d) rentno zavarovanje
- e) dohodki od prodaje premoženja
- f) delnice
- g) iz privarčevanih sredstev
- h) avtorski honorar za svetovanje v družinskem podjetju
- i) možnost dela po pogodbi v družinskem podjetju
- j)drugo: _____

16.) *Kako bi želeli ostati povezani s podjetjem po prenosu?*

- a) kot redno zaposlen
- b) kot častni svetovalec
- c) kot mentor zaposlenim
- d) kot idejni vodja pri razvijanju novih produktov
- e) volontersko (občasno) - kot vodja kakšnega projekta
- d) samo v nujnih primerih
- e) ne bi več želel sodelovanja, posvetil bi se drugim aktivnostim
- f)drugo: _____

17.) *Katere prednosti vašega podjetja bo pridobil vaš naslednik s prevzemom podjetja?*

- a) know-how
- b) dobro lokacijo podjetja
- c) dobro bazo kupcev
- d) zaposlene
- e)drugo: _____

