

2019

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAJA PEPELNAK

MAGISTRSKA NALOGA

MAJA PEPELNAK

KOPER, 2019

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

PLANIRANJE NASLEDSTVA V MAJHNEM
DRUŽINSKEM PODJETJU: ŠTUDIJA PRIMERA

Maja Pepelnak

Koper, 2019

Mentorica: doc. dr. Jasna Auer Antončič

POVZETEK

Magistrsko delo obravnava izbrano družinsko podjetje v procesu nasledstva ter ugotavlja dejavnike, ki pripomorejo k uspešnemu prenosu podjetja na mlajšo generacijo. V nadaljevanju je opisano družinsko podjetništvo, raziskovalna področja nasledstva ter podrobnejši proces planiranja nasledstva. Raziskovalna naloga se je skozi analizo planiranja nasledstva razvijala do te stopnje, da smo izluščili ključne dejavnike, ki jih je smiselno upoštevati pri planiranju nasledstva. Upoštevali smo model sedmih stebrov za dolgotrajen in uspešen prenos podjetja, ki bo v pomoč podjetnikom pri planiranju nasledstva. Na koncu smo oblikovali predloge in aktivnosti za uspešno in učinkovito izpeljavo prenosa lastništva ter vodenja v družinskih podjetjih.

Ključne besede: družinsko podjetje, nasledstvo, planiranje, razvoj podjetja, nasledstvene možnosti.

SUMMARY

The master's thesis examines the chosen family business in the succession process and identifies factors that contribute to the successful transfer of the company to the younger generation. The following describes family business, research areas of succession and a more detailed succession planning process. Through the analysis of succession planning, the research task has been developed to such a degree that we have elucidated the key factors that should be taken into consideration when planning succession. We took into account the model of the seven pillars for the long-term and successful transfer of a company that will help entrepreneurs in the planning of succession. In the end, we formulated proposals and activities for successfully and effectively carrying out the transfer of ownership and management in family businesses.

Key words: family business, succession, planning, company development, succession option.

UDK: 334.722.24(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Jasni Auer Antončič za vse usmeritve, napotke in strokovno pomoč pri izdelavi magistrske naloge. Zahvala gre tudi mojemu partnerju Ninu, hčeri Viti ter staršema Hermini in Toniju. Vaša podpora je bila izredno motivacijska in mi je omogočila dokončanje tega projekta.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Namen in cilji raziskave	2
1.3	Metode raziskovanja.....	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve.....	4
2	Družinska podjetja.....	5
2.1	Opredelitev družinskega podjetja	5
2.2	Značilnosti družinskih podjetij	7
2.2.1	Družinski in poslovni sistem	8
2.2.2	Komunikacija med dvema generacijama	9
2.2.3	Konflikti v družinskih podjetjih	10
2.2.4	Družinski odnosi in čustvena podlaga.....	14
2.2.5	Družinska ustava	16
2.3	Prednosti in slabosti družinskega podjetništva.....	18
2.4	Posebnosti družinskega podjetništva	19
3	Nasledstvo v družinskem podjetju	22
3.1	Nasledstvene možnosti	22
3.2	Problematika prehoda družinskega podjetja iz generacije v generacijo.....	23
3.3	Dejavniki, ki spodbujajo in zavirajo proces nasledstva.....	26
3.4	Model sedmih stebrov za dolgoročno uspešen prenos družinskega podjetja	28
4	Proces planiranja nasledstva v družinskem podjetju	30
4.1	Faze procesa planiranja nasledstva.....	30
4.2	Zgoden začetek planiranja nasledstva	31
4.3	Priprava nasledstvenega plana.....	32
4.4	Izbira naslednikov	34
4.5	Vključevanje in učenje naslednikov v vodenje in lastništva	36
4.6	Opolnomočenje naslednikov v vodenju in lastništvu	37
4.7	Čas umika predhodnika	39
5	Raziskovalni okvir	40
5.1	Izhodišča.....	40
5.2	Vzorčenje in zbiranje podatkov	41
5.3	Raziskovalni instrument	41
5.4	Analiza zbranih podatkov	43
6	Rezultati raziskave.....	45
6.1	Predstavitev izbranega družinskega podjetja.....	45
6.2	Družina in njihovi medosebni odnosi.....	46
6.3	Nasledstvene možnosti v izbranem družinskem podjetju	48
6.4	Analiza in interpretacija rezultatov intervjuja	48

6.4.1	Intervju s drugo generacijo.....	48
6.4.2	Intervju s tretjo generacijo.....	50
6.4.3	Analiza po modelu sedmih stebrov za dolgoročno uspešen prenos družinskega podjetja.....	51
6.5	Predlog plana nasledstva družinskega podjetja	54
6.6	Možnosti nadaljnjega raziskovanja	55
7	Sklep.....	56
	Literatura in viri.....	59

SLIKE

Slika 1: Model treh krogov.....	5
Slika 2: Delež slovenskih podjetij z družinsko ustavo (napisano ali dogovorjeno).....	18
Slika 3: Petstopenjski model izbire naslednika	35
Slika 4: Elementi opolnomočenja	38

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Primerjava družinskega in poslovnega sistema.....	9
Preglednica 2: Prednosti in slabosti družinskega podjetja	18
Preglednica 3: Vsebine nasledstvenega načrta	33
Preglednica 4: Finančni podatki izbranega družinskega podjetja	45
Preglednica 5: Vključenost družinskih članov v podjetje	46
Preglednica 6: Finančni podatki v novem podjetju	52

1 UVOD

Gonilna sila gospodarstva predstavljajo podjetja, med katerimi obstajajo ključne razlike v organizacijski strukturi, panožni usmeritvi, obliki lastništva, konkurenčni prednosti, ciljni usmerjenosti itd., vendar ravno te variacije soustvarjajo raznolikost trga in gospodarsko moč države. V Sloveniji ocenjujejo (GZS 2015), da so ravno družinska podjetja tista, ki zaradi dolgoročnega planiranja zagotavljajo ohranitev delovnih mest in s tem rast gospodarstva. Ker je njihov končni cilj prenos dejavnosti iz generacije v generacijo, je realizacija nasledstva eden najpomembnejših izzivov družinskih podjetij. Z rezultatom raziskave želimo podjetnikom, ki bodo v prihodnje vstopali v proces nasledstva, pomagati s ključnimi ugotovitvami ter tako znižati statistiko neuspešnih poskusov prenosa podjetja na nasledstvo.

1.1 Opredelitev problema

Podjetje, pri katerem lastniško in upravljaljsko komponento obvladuje ena ali več družin, uvrščamo sistem družinskega podjetništva. V Sloveniji je odstotek teh oblik podjetništva relativno visok, saj naj bi bilo kar 83 % slovenskih podjetij v družinski lasti (Antončič, Auer Antončič in Juričič 2015; Spirit Slovenija 2016). Zaposlujejo kar 70 % prebivalstva in prispevajo 67 % dodane vrednosti slovenskih podjetij (Antončič, Auer Antončič in Juričič 2015). Dodajajo, da je ravno to odgovor na vprašanje, kaj žene slovensko gospodarstvo - povečini gre za mikro in majhna podjetja. V Evropi naj bi bilo po podatkih Ernest & Young Slovenija (2017) okoli 85 % podjetij v družinski lasti, ta pa naj bi prispevala 70 % bruto domačega proizvoda. Navedeni podatki kažejo jasno sliko pomena in vrednosti podjetij, ki svoje upravljanje in delovanje podajajo naslednjim generacijam iz roke v roko. Je tudi jasna slika, da so družinska podjetja glavni zaposlovalec in regulator slovenskega delovno aktivnega prebivalstva. Če na eni strani govorimo o večdimenzionalni vrednosti in njihovi veličini v gospodarstvu, na drugi strani zaznavamo šibkost pri predaji podjetja nasledstvu, saj le 30 % slovenskih družinskih podjetij uspešno nadaljuje s poslovanjem v drugi generaciji in le 13 % v tretji (Ernest & Young Slovenija 2017). Razlogi za takšno statistiko tičijo v neopravljenem ali napačnem planiranju prenosa dejavnosti. Grošelj (2015) pravi, da je »obdržanje družinskega podjetja pri življenju najtežja managerska služba na svetu«.

Antončič, Auer Antončič in Juričič (2015) ugotavljajo skupne značilnosti družinskih podjetij v Sloveniji in poudarjajo, njihov pomen pri dinamiki gospodarskega napredka. Problematika družinskih podjetij je bila zaradi različnih finančnih, kadrovskih, strukturnih ali političnih kotov predstavljena v različnih poslovnih primerih (Ruzzier et al. 2008; Ernest & Young Slovenija 2015, 2016, 2017), toda za boljše razumevanje vzrokov težav moramo razumeti, kaj družinsko podjetje sploh je.

Pirc (2016) pravi, da mora gospodarska družba ustrezati trem značilnostim, da jo lahko obravnavamo kot družinsko podjetje:

- ključne odločitve oblikuje vršni management, ki ga sestavlja ustanovitelj (oziroma njegovi zakonci, otroci ali vnuki), ali pa osebe, ki so delež v družbi nasledile,
- pri vodenju in nadzoru podjetja sodeluje minimalno en član družine,
- delniške družbe ustrezajo definiciji družinskega podjetja, če je oseba, ki je ustanovila ali nasledila delnice v družbi ali družini take osebe, imetnik vsaj 25 % odločevalskih pravic v družbi.

Kostanjevec in Gomezelj Omerzel (2013, 20) navajata, da se družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih po značilni udeležbi družine pri podjetju. Košir (2018) navaja, da je glavni problem večine družinskih podjetij v njihovi neprilagodljivosti. Ko rastoče podjetje preseže kritično mejo in zahteva strukturne spremembe, se generacija, ki je ustanovila podjetje, ne želi prestrukturirati oziroma opolnomočiti svoje naslednike.

Čadež (2013) postavi temeljno ločnico med družinskimi podjetji in tistimi, ki so va lasti države oziroma delničarjev. Pravi, da je v primeru prvih prioriteten cilj ne samo hitra, temveč kakovostna rast. Kadar pa je lastništvo razpršeno, je interes delničarjev čim hitrejša rast vrednosti podjetja in čim višje izplačilo dividend. Poudarja tudi, da so države z manj družinskimi podjetji bolj ranljive na finančno krizo kot tiste, ki jih imajo več.

1.2 Namen in cilji raziskave

Namen magistrskega dela je analiza izbranega družinskega podjetja v procesu nasledstva, ugotoviti bistvene dejavniki, za uspešen prenos podjetja, ter proučiti možnosti razvoja podjetja z ustrezno izbiro nasledstva, na katerega vplivajo družinski člani s svojimi edinstvenimi osebnostmi, ko vstopajo v medsebojno interakcijo. Glede na dejstvo, da le redka slovenska podjetja uživajo ugled dolge družinske tradicije, se nam zdi smiselno oblikovati predloge, ki bi pripomogli k boljši predaji tako vodstvene kot lastniške funkcije. Pravilna izbira nasledstva, ki se navezuje tudi na notranjo kulturo, poslanstvo, vizijo ter predvsem dolgoročne cilje, je ključna za prihodnjo rast in razvoj podjetja. Ker pa je prihodnost podjetja odvisna tudi od naslednje generacije, se nam zdi smiselno, da ima podjetje izoblikovan strateški načrt prenosa lastništva. To je kompleksen, večfazni razvojni proces, ki temelji na vključitvi vseh treh generacij. Raziskavo bomo izvedli v izbranem podjetju, ki ga vodi druga generacija nasledstva, obenem pa si že podaja roko s tretjo generacijo. Raziskava temelji na ciljih, ki smo si jih postavili in bodo tudi vodilo pri iskanju odgovorov na raziskovalno vprašanje.

Glede na namen smo oblikovali naslednje cilje raziskave:

- proučiti sodobno domačo in tujo literaturo s področja družinskega podjetništva;
- opredeliti družinsko podjetje in spoznati značilnosti družinskega podjetništva;
- ugotoviti, kako se v izbranem podjetju pripravljajo na prenos lastniške in vodstvene funkcije;

- ugotoviti, kdaj bi bil primeren čas za predajo lastniške in vodstvene funkcije na naslednjo generacijo;
- identifikacija nasledstvenih možnosti v izbranem podjetju na podlagi vrednot, interesov in medsebojnih odnosov družinskih članov;
- oblikovati predloge za uspešen prenos lastništva na naslednjo generacijo.

Raziskovalno vprašanje: »Kakšen je pomen planiranja nasledstva za nadaljnji razvoj podjetja?«

1.3 Metode raziskovanja

Pri raziskovanju smo uporabili različne pristope, ki jih definiramo v naslednjih dveh podpoglavjih.

Teoretična metoda

V teoretičnem delu smo proučili znanstveno in strokovno literaturo, tj. članke in druge vire slovenskih in tujih avtorjev, na temo družinskega podjetništva. V pomoč nam je bilo tudi pridobljeno znanje s podiplomskega študija ter praktično znanje, ki smo ga prejeli kot zaposleni v izbranem podjetju.

V okviru deskriptivnega pristopa smo uporabili:

- metodo deskripcije za opisovanje teoretičnih konceptov,
- metodo kompilacije, kjer smo uporabili izpise, citate in navedbe drugih avtorjev,
- deduktivno metodo, s katero smo povzemali bistvene ugotovitve iz literature in sklepali na osnovi splošnega na izbran primer,
- zgodovinsko metodo analize preteklega razvoja družinskega podjetja.

Empirična metoda

Raziskovalni okvir, izbran za to magistrsko nalogo, je študija primera, ki je bila izvedena na osnovi polstrukturiranega intervjuja, z namenom ugotoviti, kateri so ključni dejavniki planiranja nasledstva ter kakšen je njihov vpliv na nadaljnji razvoj. Menimo, da je bila uporaba odprtega tipa intervjuja ustrezna, saj to metodologijo uporabljamo, ko vsebina zajema podatke zaupnosti, komercialne dotakljivosti, ali pa predvidevamo intervjuvančevo neiskrenost (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007). Na intervju smo se pripravili s predhodnim naborom vprašanj v obliki seznama z možnostjo razširitve raziskave. Poudarek razprave je bil na iskanju dejavnikov planiranja nasledstva v izbranem podjetju. Raziskavo smo izvedli v malem družinskem podjetju (do 50 zaposlenih), ki se ukvarja s prodajo in servisiranjem osebnih in tovornih vozil (AJ PES 2017). V intervjuju smo izvedeli, da ima podjetje družinsko tradicijo od leta 1995 in jo trenutno vodi druga generacija. Prav tako že dlje časa uvaja svoje naslednike na

prevzem posla. Skozi nasledstvo druge generacije razvija uspešno poslovno strategijo ter velik tržni delež v panogi (AJ PES 2017). Leta 2013 pa je vodenje v drugem na novoustanovljenem podjetju iste družine prevzela tretja generacija. To pomeni, da je del planiranja nasledstva že bil realiziran in da planiranje prevzema matičnega podjetja poteka proaktivno in učinkovito. Da je podjetje stabilno, kljub vsem dinamičnim procesom v poslovnem okolju, ki so s finančno krizo in s političnim dualizmom še bolj destruktivni, je moralo delovati sklepčno tudi navznoter, v sami dinamiki družinskih odnosov (AJ PES 2017). Podatke smo analizirali ter na koncu prišli do rezultatov, ki so odgovorili na raziskovalno vprašanje.

Zagotovili smo popolno anonimnost ter uporabo pridobljenih podatkov zgolj v namene te raziskave. Vprašanja, ki so zajeta v intervjuju, smo povzemali iz različnih virov (Mladi Podjetnik 2010; Ernest & Young Slovenija 2015, 2016, 2017; GZS 2015).

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve

Omejitve, ki jih vidimo pri naši raziskavi, so naslednje:

- omejitev zgolj na eno podjetje – izdelanih predlogov ne bo mogoče posploševati na ostala družinska podjetja,
- omejitve, ki jih predstavljajo podatki, ki so poslovna skrivnost podjetja.

Predpostavke raziskave so naslednje:

- Izbrani intervjuvanci bodo pristali na sodelovanje v raziskavi.
- Podjetje bo v času raziskave delovalo podobno kot v času priprave dispozicije.
- Sedanje vodstvo se zaveda pomembnosti strateškega planiranja prenosa podjetja in ima temu primerno izdelan načrt prenosa.

2 DRUŽINSKA PODJETJA

Proučevanje družinskega podjetništva je kompleksna študija, ki stremi k pridobitvi neke splošne univerzalne definicije. Ker pa so glavna komponenta podjetja ljudje, ki s svojim znanjem, veščinami in osebnostnimi značilnostmi ustvarjajo podjetje, se vsi ti vzvodi aplicirajo na značilnostih podjetja samega. Tako tudi vsako podjetje nosi edinstvene in neponovljive značilnosti, ki lahko služijo kot konkurenčna prednost, na drugi strani pa ob neobvladovanju medsebojnih raznolikosti lahko vodijo k propadu podjetja. Emocionalna vpletenost v poslovno življenje, ki je ena izmed bistvenejših značilnosti družinskega podjetništva, pa prinaša tako prednosti kot slabosti podjetja.

2.1 Opredelitev družinskega podjetja

Družinsko podjetništvo omejuje lastniško in upravljavsko funkcijo podjetja pod okrilje ene ali več družin. Ustanovitelj je običajno na začetku edini lastnik in vodja podjetja, postopoma pa v življenje podjetja dodaja še ostale družinske člane, ki zasedajo vodilne položaje. Zaposleni, ki niso družinski člani, zasedajo srednji ali nižji management. Specifike družinskega podjetništva se kažejo tako v prednostih kot v slabostih, zaradi dveh marsikdaj nasprotujočih si sistemov. Poslovni sistem temelji na strogem profesionalnem odnosu, z omejenim rokom trajanja. Družinski sistem pa ima osnove na prirojenih emocionalnih vezeh (Ruzzier et al. 2008, 69-70).

Za poenostavitev razumevanja kompleksnosti družinskega podjetništva, so avtorji (Duh 2003; Handler 1989; Churchill in Hatten 1997) oblikovali različne pristope za teoretično sestavo družinskega podjetja. Zelo znan je Model sedmih krogov, kjer je izhodišče postavljeno v treh samostojnih sistemih, ki se med seboj prepletajo in vplivajo drug na drugega. Ti sistemi so: lastništvo, družina, podjetje. Če en izmed njih ne deluje dobro, se kot »domino efekt« prenese na druga dva. Epidemija slabotnosti enega sistema, je lahko usodna za vse tri. Zato je pomembna preventivna »zaščita« v obliki zdravih medsebojnih odnosov in zdravega odnosa do upravljanja podjetja.



Slika 1: Model treh krogov

Vir: Churchill in Hatten 1997, po Duh 2003.

Model treh krogov si lahko predstavljamo kot konstrukcijo družinskega podjetja, ki sestoji iz:

- podjetja,
- lastništva,
- družine.

Omogoča nam, da lahko člane družine in ostale udeležence organizacije razvrstimo v enega ali več ponazorjenih krogov. Posameznike, ki se vključujejo v podjetje pa razvrstimo v naslednje skupine:

- podjetniško neaktivni družinski člani,
- nedružinski investitorji,
- zaposleni nedružinski udeleženci,
- nezaposleni družinski udeleženci z lastniškimi pravicami,
- zunanji udeleženci, z lastniškimi pravicami,
- zaposleni družinski udeleženci brez lastniških pravic,
- zaposleni družinski udeleženci, z lastniškimi pravicami.

Zgoraj naštetih udeleženci družinskega podjetja, se locirajo zgolj v eno lokacijo znotraj modela. Ta način služi kot orodje za razčlenjevanje kompleksnosti dialogov med udeleženci družinskega podjetja, problematike podeljevanja vlog v družinskem podjetju, razumevanje osebnih in poslovnih prioritet in omejitev (Duh 2003, 23). Ključnega pomena je jasen in podroben opis delovnega mesta, odgovornosti in pristojnosti, ki jih posameznik pridobi z vključitvijo v družinsko podjetje.

Za razumevanje te kompleksne prepletenosti pa je pomembno razumeti tudi koncept pravičnosti. Izhaja iz prava ter je podlaga za pošteno odločanje, ki vpliva na rast in nadaljnji razvoj podjetja. Jasno razdeljene pristojnosti in vloge v podjetju se odražajo pri upravljanju podjetja, ki ga zazna tudi okolica. Koncept pravičnosti je temelj t.i. družinsko ustavo v katerem so zapisani komunikacijski in vsebinski procesi, ki naj bi jih družinsko podjetje uporabljalo pri vsakodnevem poslovanju ter ključnih dolgoročnih odločitvah. Prav tako lahko definira način vstopanja družinskih članov v podjetje, odgovori na vprašanja nasledstva, pomaga pri investicijski politiki, predvsem pa družino podpira pri usmeritvi k poštenemu dogovoru, kjer bodo slišani vsi glasovi (Ernest & Young svetovanje 2016).

Družinska podjetja se pogosto opisujejo kot edinstvene in kompleksne organizacije s posebnimi značilnostmi. Za razumevanje narave družinskih podjetij so številni avtorji razvili model družinskega podjetja, ki ga Swartz (1989, 331, po Whiteside in Brown 1991, 35) označuje kot »pristop dveh sistemov« (angl. »the dual system approach«). Zanj je značilno, da sta sistema podjetja in družine pojmovana kot ločeni enoti v pomenu struktur, ciljev in nalog. Vsak od teh sistemov ima svoje lastne norme, pravila pripadnosti, strukture vrednosti ter organizacijske strukture. Problemi nastanejo, ker morajo posamezniki izpolnjevati obveznosti v obeh sistemih, npr. kot starši in kot managerji. Podjetje mora delovati v skladu s poslovno prakso in načeli, istočasno pa mora zadovoljevati potrebe družine po zaposlitvi, identiteti in prihodkih.

Interakcijo teh dveh sistemov so avtorji pogosto ponazarjali z dvema krogoma, ki imata različno stopnjo prekrivanja (Whiteside in Brown 1991, 35; Gersick et al. 1997, 5).

Opredeliti družinsko podjetje kot tisto, v katerem delajo samo družinski člani, je primerno samo za mala podjetja. Če pa podjetja zrastejo, družinski člani v njih običajno zasedajo glavne managerske funkcije. Še večja podjetja imajo v razvitem svetu pogosto tudi razpršeno lastništvo. Družina je v takem primeru večinski lastnik podjetja (Handler 1989, po Glas in Pšeničny 2000, 165).

V literaturi ne najdemo sklepčne opredelitve družinskih podjetij. Vsak avtor oblikuje svojo definicijo, na podlagi znanj in percepcij. Handlerjeva (1989, po Duh 2003, 13) pravi, da bi bil poskus natančne opredelitve družinskega podjetja »jalov« saj avtorji ponujajo množico različnih opredelitev. Tako je avtorica povzela štiri temeljne komponente iz katerih izhajajo raziskovalci pri oblikovanju svojih definicij. Povzeli smo najbolj značilne opredelitve.

Štiri temeljne komponente predstavlja:

- procentualni delež lastništva in vodenja. Podjetje v praksi upravljajo člani ene družine;
- stopnja vpletenosti družinskih članov v podjetje. Vsak član družine s svojo osebnostjo soustvarja vrednote, poslanstvo in temeljne zmožnosti družinskega podjetja.
- možnosti generacijskega prenosa. Gre za podjetje, ki za enega svojih temeljnih ciljev postavlja tudi uspešen prenos dejavnosti na nasledstvo.
- večdimenzionalnost.

Družinsko podjetje je podjetje v katerem obstaja visoka stopnja prepletenosti dveh generacij družine, njuna uspešna ali neuspešna interakcija pa bo vplivala na politiko podjetja (Rajter et al 2008, 32-33).

2.2 Značilnosti družinskih podjetij

Družinsko podjetje predstavlja zaokrožen sistem, ki ga ustvarjajo in vodijo pripadniki iste družine. Ločevanje družinskega in poslovnega življenja pa marsikdaj predstavlja velik izziv, saj ta dva sistema ne moremo povsem ločiti. Zato lahko izkušnje, tako pozitivne kot negativne, vplivajo na odločitve v poslovnem življenju in obratno. Da pa v podjetju zagotovimo maksimalno stopnjo profesionalnosti, je potrebno, da med družinskimi člani obstaja dinamična in transparentna komunikacija, ki ima uporabno vrednost. Uspešna komunikacija ima tudi preprečevalno vlogo, ko bi zaradi različnih poslovnih idej lahko prišlo do konfliktov. Mnoga podjetja si pri tem pomagajo z internim aktom napisanih pravil, ki v primeru nejasnosti in nestrinjanj aktivno vključenih družinskih članov podaja usmeritve, kako naj v določenem postopku ravnajo.

2.2.1. Družinski in poslovni sistem

Kavs (2016) poda ključno diferenciacijo in pravi, da družinski sistem temelji na čustvih, poudarja zvestobo in skrb za blaginjo družinskih članov, poslovni sistem pa temelji na delovnih nalogah, zahteva rezultate in pušča ob strani čustvene odnose. Ker pa je družinsko podjetje po strukturi in medsebojnih odnosih zapletena organizacija obeh sistemov, si ti dve enoti pogosto kontrirata.

Družinski sistem ima čustveno osnovo in temelji na družinskih vrednotah. Med družinskimi člani obstajajo globoke emocije, ki so lahko pozitivne ali negativne. Vezi so prirojene, to pa pojasnjuje tudi mnoga neracionalna dejanja – ustanovitelj na neko zahtevno delovno mesto postavi svoji hči, čeprav ta ni kompetentna zanj. Največja vrednota družine je zaupanje in vzgoja otrok. Družinski sistem je tog in se običajno ne spreminja (Kavs 2016).

Poslovni sistem kot fiktivna tvorba temelji na determiniranosti, racionalnosti in na doseganju zadanih ciljev. Zanj so značilni birokratski odnosi, ki temeljijo na zavezujočih pogodbah, ki posamezniku dodeljujejo pravice in odgovornosti. Medsebojne vezi so zavestne in predvidljive. Narava delovanja – proizvodnja blaga oziroma storitev je usmerjena k zunanjemu okolju – poslovnim partnerjem, kupcem, konkurentom. Na koncu se merijo rezultati, ki podajajo oceno o doseganju, preseganju ali nedoseganju zadanih planov. Poslovni sistem je dinamičen in spreminjajoč, saj si le tako lahko zagotovi dobro pozicioniranost na trgu in s tem konkurenčno prednost. Ključno je poznavanje trga in panoge v kateri deluje, saj lahko le tako zaznava potrebe potencialnih kupcev. Družinski in poslovni sistem sta v nedružinskih podjetjih ločena, v družinskih pa ustvarjata soodvisnost (Kavs 2016).

Ravno zato so družinska podjetja posebna. V njih delajo ljudje, ki ves čas menjavajo svoje življenjske vloge oziroma jih nadgrajujejo. Odnosi med družinskim in poslovnim sistemom so tesni ter pogosto neločljivi, kar pa zaradi kontrakcije izvora povzroča konflikt. Če se potlačena čustva in potrebe družinskih članov izražajo v agresivni obliki, je lahko to za podjetje usodno. Običajno do izbruha potlačenih čustev ter podzavestnih želja ne pride naenkrat, ampak so posledica morda celo večletne lastne zatiranosti ali zatiranosti ostalih družinskih članov. Medsebojni konflikti in tekmovalnost v družinskem podjetju, ki so neobvladljivi, pogosto uničijo podjetje in družino (Žaler 2011).

Preglednica 1: Primerjava družinskega in poslovnega sistema

<i>Družinski sistem</i>	<i>Poslovni sistem</i>
- čustvena osnova	- projektne podlage
- podzavestno ravnanje	- zavestno obnašanje
- gledanje navznoter	- gledanje navzven
- minimalne spremembe	- izraba spremembe

Vir: prirejeno po Žaler 2008.

Raziskave (Weber et al. 2003; Spirit Slovenija 2016) kažejo, da so družinska podjetja uspešnejša od nedružinskih. To lahko pripišemo dejstvu, da so na vodilnih mestih družinski člani; v primeru vodstva prve generacije je to ustanovitelj. Ker so podjetje ustvarili sami, so nanj tudi čustveno navezani in posledično bolj motivirani za doseganje uspehov. Raziskava v ZDA je pokazala, da je v vršnem managementu družinskih podjetij 67 % članov družine, 25 % daljnih sorodnikov in 8 % nedružinskih članov (Glavin, Astrachan in Green 2007).

Povprečno naj bi družinska podjetja dosegla 24 let. Ta relativno nizka starost je posledica 70 % propadlih poskusov predaje podjetja nasledstvu (Beckhard in Dryer 1983), ki pa ima širše gospodarske posledice (Lansberg 1988). Uspešen prenos dejavnosti predstavlja enega največjih izzivov vsakega družinskega podjetja.

2.2.2 Komunikacija med dvema generacijama

Razumevanje teorije družinskega podjetništva ter odnosov med člani družinskega podjetja daje jasno iztočnico. Gre za mešanico racionalnega mišljenja in čustvenega obnašanja, kar sta precej težko združljivi stvari. Da lahko vzpostavimo uspešen odnos, je potrebna komunikacija. Pomembno je, da želimo odnos razvijati, zato mora biti konstruktivna, dopuščati mora dialog in imeti nek doprinos.

V dvosmernem komunikacijskem procesu sodelujeta dva ali več enot – pošiljatelj in prejemnik. Enosmeren komunikacijski proces pa pomeni avtoritativnost pošiljatelja in podrejenost prejemnika. V poslovnem procesu učinkovite komunikacije dajemo in sprejemamo povratne informacije, zato govorimo o dvosmernem komunikacijskem procesu. Ta način zagotavlja transparentnost in pretočnost informacij, prav tako pa zagotavlja, da pošiljatelj dobi povratno informacijo, ki je ključna za razvijajoč se pogovor z uporabno vsebino. Učinkovitost povratne informacije in s tem učinkovitost celotne komunikacije je odvisna od različnih prvin (Ucman 2003):

- besedno in jasno izražanje zmanjšuje nevarnost napačnega razumevanja in interpretacije med udeleženci v komunikacijskem procesu,
- prilagojenost besedišča zagotavlja razumevanje vseh udeležencev komunikacijskega procesa,

- konkretnost in direktnost zagotavljata oprijemljivost na dejansko stanje,
- iskrenost zagotavlja, da bodo v povratni informaciji zajeti tudi naši občutki in čustva,
- pravočasnost odziva zagotavlja boljši učinek informacije,
- vzajemnost komunikacije pomeni, da povratne informacije dajemo, prav tako pa smo jih sposobni sprejeti,
- konstruktivizem komunikacije zagotavlja, da pridemo do nekih rezultatov v diskusiji,
- komunikacija bo uspešnejša ob uporabi nebesednih prvin.

2.2.3 Konflikti v družinskih podjetjih

Ozračje v družini, ki ga soustvarjajo bodisi dobri, bodisi slabi medsebojni odnosi, vplivajo na razvoj družinskega podjetja.

Uspešnost delovanja družinskega podjetja je v veliki meri povezana z pozitivnimi medsebojnimi odnosi v družini, vendar Sharma, Chrisman in Chua (1997, 14-15) pravijo, da pot raziskovanja medsebojne odvisnosti med odnosi znotraj družine in uspešnim razvojem podjetja, še ni končana. Avtorji opozarjajo na različne vzvode za dobre medsebojne odnose v družini. Dunnova (1995, 22) meni, da je konflikte potrebno sprožiti, jih nato obvladati z transparentno komunikacijo, iztisniti vso notranjo bolečino udeležencev in jih zaključiti z dogovorom. Ward (1987, 49) dodaja, da so konflikti popolnoma normalen del v družinskih odnosih in da imajo razdiralen efekt, če do njih ne pride, zaradi potiskanja čustev. Nekateri avtorji (Sharma, Chrisman in Chua 1997, 14) jih vidijo kot gonilno moč za napredovanje družinskega sistema. Tekmovanje družinskih članov za prevzem vodilnega položaja ni nujno destruktivno, ampak iz posameznikov iztisne vse adute in jih motivira za vihranje možganov (Ward 1987, 49). Ward (1987, 50) nadaljuje, da konflikti in tekmovalnost, ki ju običajno povezujemo z najpogostejšimi negativnimi silnicami v podjetju, niso nujno problematični. Če jih ustanovitelj (vodja) zna ustrezno obvladati, lahko podjetje odkrije skrite potencialne in izboljša konkurenčnost. Še vedno pa velja, da nasprotovanje vodji ni zaželeno. To izhaja iz tradicionalnih načel, ki zagovarjajo absolutno zaupanje v ideologijo vodje. Dvom, bi lahko zrušil družinsko idilo. Vendar če ni dvomljivcev, v podjetje ne zapiha »svež veter« prežet z novimi, morda boljšimi idejami. V podzavesti družinskih članov, ki se navidez strinjajo z neupogljivo vodjo, tlijo zatrta čustva, ki se na kritični točki lahko preoblikujejo v agresivno vedenje. Napetost, ki se počasi širi iz vršnega managementa na nižji management, ustvarja negativno delovno sfero in s tem tudi manjšo produktivnost. Wardov (1987, 50) epilog apelira na »neugodne« spremembe, kot ključne za razvoj družinskega podjetja (Duh 2003, 94-95).

Večina raziskav (Duh 2003; Leach 1991; Sharma, Chrisman in Chua 1997; Levinson 1971) o odnosih med družinskimi člani, opisujejo zlasti odnos med očetom in sinom in odnos med sorojenci. Ravno ti dve specifični relaciji sta najbolj ranljivi in posledično kreirata največ konfliktov v družinskem sistemu (Leach 1991, 42; Sharma, Chrisman in Chua 1997, 14-15; Levinson 1971). Ker pa je znano dejstvo, da sta družinski in poslovni sistem povezani enoti, je

potrebno te konflikte ustrezno razrešiti. S tem prisotnost družine »krepi« podjetje (Duh 2003, 94-95).

Ko govorimo o uspešnih družinskih podjetjih, govorimo tudi o stabilnih, močnih družinah. V člankih (Ernest & Young Slovenija 2015, 2016, 2017), kjer so predstavljena družinska podjetja z večletno tradicijo, je skupno, da družinski člani poudarjajo, kako pomembna je medsebojna komunikacija. Vsak posameznik v podjetje prinese svojo osebnost – edinstven način reševanja problemov, delovanja v skupini, odzivanja na novosti, sposobnost za pridobivanje novih znanj. Organizacija pa je zaokrožen sistem vseh teh posameznikov, ki opravljajo različne naloge na različne načine, z enim in enakim končnim ciljem.

Kot smo omenili, si v podjetju stojita nasproti dva močna sistema, ki tvorita interakcijo, vendar temeljita na zelo različnih vrednotah, kar pa povzroča konflikte. Gre za mešanico racionalnega mišljenja in čustvenega obnašanja, kar sta precej težko združljivi stvari. Podjetnik podjetje obravnava kot živ, odziven subjekt, v katerega je vložil ogromno časa in truda. Podjetje nosi svoje vrednote, živi svoje poslanstvo in ima svoje cilje. Če to apeliramo na osebo, govorimo o vzgoji. Žaler (2011) navaja najpogostejše razloge za konflikte v družinskem podjetju:

- *Nezaupanje:* Ustanovitelj na podjetje gleda kot na svojega otroka ali lastnino. Na svoje otroke pa gleda kot na delovno silo. Čeprav želijo otroci s svojimi predlogi o spremembah in nadgradnjah pozitivno vplivati na podjetje, pa ustanovitelj gleda na spremembe kot na nekaj negativnega. Tako nastanejo dvojna čustva - otroci so v enem trenutku sovražniki, v drugem trenutku pa tisti, ki jim bodo vse prepustili.
- *Rivalstvo med očetom in sinom:* Zapleteno razmerje med očetom in sinom izhaja že iz ranega otroštva, ko se oba borita za naklonjenost ene osebe – žene oziroma matere. Študija 200 primerov razmerij oče - sin je potrdila, da imajo največji vpliv na razmerje med očetom in sinom različna življenjska obdobja, in sicer:
 - sinovi, stari od 17 do 25 let, ko se prvič zaposlujejo v podjetju staršev, iščejo lastno osebnost, identiteto in se bojujejo za neodvisnost;
 - med 27 in 35 letom si želijo vzpostaviti cvetočo kariero, upirajo se na vzornike, eden izmed njih pa je pogosto oče;
 - očetje med 40 in 50 letom gradijo in povečujejo podjetje, hkrati pa tudi svojo osebnost in avtoriteto;
 - očetje postanejo po 50. letu zrelejši in bolj preudarni, prav tako pa upade potreba po tekmovalnosti. Zato se tudi sinovom ni potrebno več nenehno dokazovati, rezultat pa je boljši medsebojni odnos.
 - s staranjem se odnosi zopet zaostrijo, saj oče želi na vsak način ostati nepogrešljiv in neminljiv. Podjetje dobi zopet nov pomen - simbol socialne moči in varnosti. Omogoča mu samopredstavo o nezmotljivosti in razkazovanje sposobnosti, velikokrat na škodo podjetja. Oče je pogosto tudi zagovornik družinske hierarhije, prav tako sinu ne dopušča prevzem vaje podjetja. Na drugi strani gre sin skozi proces osamosvojitve in ustvari novo družino, s svojstvenimi vrednotami in cilji. Razdvojen

je med dve družini ter med samostojnostjo in željo postati odrasla odgovorna oseba in željo po prevzemu podjetja enkrat v nedoločeni prihodnosti.

- *Rivalstvo med brati in/ali sestrami:* Bitka otrok za prvo mesto priljubljenosti pri starših izhaja iz ljubosumja. Zagotoviti si konkurenčno mesto je normalno tako v družinskem kot poslovnem svetu, je pa razlika v ciljni usmerjenosti. Otroci se prerekajo za igračke, odrasli pa za dobro pozicijo in finančno korist. V bitki za premoženje družine pa je rezultat lahko celo propad družinskega podjetja.

Kavs (2016) pravi, da so ravno konflikti, poleg slabe priprave prevzemnikov na poslovanje, glavni razlog za propad oziroma neuspešen prenos dejavnosti na naslednike. Vzroki za konflikte pa so:

- *Vzrok 1: Starši imajo vedno prav, česar koli se potomec loti po svoje, je kritiziran.*
- *Vzrok 2: Marsikateremu ustanovitelju je podjetje tako pomembno, da ga v resnici za nobeno ceno ne želi zapustiti. Mnogi so prepričani, da bodo živeli večno.*
- *Vzrok 3: Večina želi ostati aktivna tudi po upokojitvi in še vedno imeti glavno besedo pri odločanju. Otroci se starajo in postajajo nestrpni. Želijo si samostojnosti.*
- *Vzrok 4: Konflikti znotraj generacije, med brati, sestrami in priženjenimi.*

Vandjal (2018a) podrobneje definira 15 odločitev, ki so po njegovem mnenju najpogostejši vzrok konfliktov:

- *Odločitev 1: Ali bo dobiček podjetje reinvestiralo ali pa si ga bodo za zasebne namene razdelili lastnik in družinski člani?* V primeru, ko podjetje vodita dva ali več naslednikov, lahko pride do konflikta interesov- eden je za to, da se dobiček pusti v podjetju, drugi za to, da se ga izplača.
- *Odločitev 2: Kakšno bo upravljanje družinskega podjetja?* Različne osebnosti, različni slogi vodenja. Starejši podjetniki so pogosto avtorske osebnosti, mlajši pa pod vplivom sodobnejših šol, ki zagovarjajo demokratični slog.
- *Odločitev 3: Vodja se odloči, da bo dodatna sredstva namenil za uresničitev svojih podjetniških sanj, ne da bi upošteval realne potrebe družine.* Mnogi podjetniki v ospredje postavljajo svoje lastne želje in osebno zadovoljstvo. Blaginja pa jim to omogoča, čeprav pri svojem ravnanju niso gospodarni, prav tako se s tem ne strinjajo ostali člani družine.
- *Odločitev 4: Zakonski partnerji (ki v podjetju nimajo formalne vloge) družinskih uslužbencev se potegujejo za koristi svoje osnovne družine.* Čeprav so brez formalne vloge, imajo pogosto velik vpliv na družinske člane. Ker so ravno ti v podjetju angažirani od jutra do večera, pričakujejo nekakšne materialne kompenzacije, ki lahko presežejo zmožnosti podjetja.
- *Odločitev 5: Vodja sklene, da vsakega družinskega člana čaka delovno mesto v podjetju, ne glede na potrebe in kandidatovo znanje in sposobnosti.* Dogaja se, da si družinski člani delovnega mesta v podjetju ne zaslužijo, niti niso kompetentni, vendar imajo zaradi znatnih okoliščin do njega pravico. Tako rekrutiranje sorodnikov nemalokrat povzroči, da se nedružinski člani čutijo razvrednotene.

- *Odločitev 6: Vodja se odloči, da bo na neko pomembno funkcijo v podjetju postavil enega od načeloma enakopravnih članov.* Otroci so si med sabo enakopravni doma. Napačna pa je avtomatična enakopravnost v podjetju. Posamezne položaje naj zasedajo posamezniki s potrebnim znanjem in sposobnostmi. To pa marsikdaj skrha odnos med otroki.
- *Odločitev 7: Aktivni družinski člani bodo od neke odločitve imeli več kot neaktivni.* Zaposleni družinski člani v podjetju določene stroške upravičujejo z delovnimi zadolžitvami, v resnici pa so v zasebnem interesu. Tipičen primer so potni stroški.
- *Odločitev 8: Kdo lahko ima družinski delež v družinskem podjetju.* Interesi v podjetju aktivnih in neaktivnih družinskih članov so različni. Neaktivni družinski člani z deležem v podjetju bodo zagovarjali delitev dobička, medtem ko bi ga morda ostali želeli obdržati v podjetju.
- *Odločitev 9: Bivše žene lastnikov sklenejo še naprej aktivno zastopati svoje interese v družinskem podjetju.* V primeru, če lastnika podjetja, ki sta bivša zakonca, ostaneta solastnika, bo interes aktivnega drugačen od tistega, ki od podjetja pričakuje še samo gmotne koristi.
- *Odločitev 10: Bolje se je prepirati za vsako malenkost, kot poiskati rešitev v konfliktu.* Na dolgi rok je bolj konstruktivno sprotno reševanje težav kot njihovo kopičenje in končni izbruh.
- *Odločitev 11: Ustanovitelj družinskega podjetja razdeli svoje premoženje (navidez) nepravično med svoje naslednike.* Kriterijev za delitev podjetja je več: enaki deleži za vse v isti generaciji, aktivno udeleženi dobijo več kot neaktivni ...
- *Odločitev 12: Kdo bo nadomestil vodjo družinskega podjetja, ki je nenadoma umrl ali hudo zbolel.* Pomembno je dovolj zgodno načrtovanje nasledstva, saj v primeru nenadne smrti nepripravljena mlajša generacija ne bo kos vodenju podjetja.
- *Odločitev 13: Ustanovitelj čez vsako razumno mejo drži vso oblast podjetja v svojih rokah.* Marsikdaj na škodo podjetja samega ustanovitelj zaradi osebnih okoliščin ne želi prepustiti vodenja podjetja nasledstvu.
- *Odločitev 14: Razdor med poslovnimi odločitvami otrok, ko njihovih staršev ni več v podjetju.* Če med nasledniki vladajo kaotični odnosi, med katerimi ni trohice popuščanja, mora ustanovitelj, dokler je aktiven, igrati vlogo sodnika.
- *Odločitev 15: Poveča se število družinskih članov, ki imajo interes v družinskem podjetju.* Problematika tranzicije podjetja na mlajšo generacijo se lahko potencira z večanjem števila potomcev, ki v podjetju vidijo korist.

Konflikti so prisotni v vseh podjetjih, na vseh ravneh delovanja. Ne moremo govoriti o stalnih harmoničnih odnosih ter enakih interesih vseh družinskih članov. Pomembno pa je, da jih znamo konstruktivno reševati ter da osebni interesi ne prevladajo nad interesi podjetja.

2.2.4 Družinski odnosi in čustvena podlaga

Poznamo več vrst odnosov, in sicer odnosi oče – sin/hči in odnosi med otroki brati – sestre.

Odnosi oče – sin

Teorije, ki opisujejo odnos med očetom in sinom, izhajajo iz kompleksnosti prenosa dejavnosti na nasledstvo. Očetu, kot ustanovitelju se pogosto pripisuje vloga avtoritativne osebnosti s pokončno držo, ki se oklepa tradicionalnih načel. Ustanovljeno podjetje je njegov podmladek, z vsemi prvinami življenja, z njim je ob enem poročen, prav tako pa podjetje simbolizira statusni dosežek v katerega je usmeril energijo, čas in materialne dobrine. Kljub zavedanju, da bo prišel čas, ko bo moral podjetje prepustiti nasledstvu, se njegov notranji bit avtonomno upira. To dualnost lahko podprejo tudi njegova dejanja, ki so občasno čudaška, protislovná. Ugotovitev raziskovalcev je, da so v procesu nasledstva protagonisti sinovi, saj si želijo čim hitreje predaje in zavzetje najvišjega položaja v podjetju. S tem pridobijo vodstveno funkcijo pri odločitvah na vprašanja strateških, političnih, kadrovskih, finančnih vsebin. Ker pa oče zavlačuje s predajo podjetja nasledstvu, lahko privede do kritičnega momenta, ko sinovi čutijo razočaranje, pogosto tudi mržnjo do lastnih očetov. Ob jezi, ki jih pesti zaradi propada zadanega, se pogosto zavejo tudi finančne odvisnosti od očeta (Levinson 1971; Shrama, Chrisman in Chua 1997, 14). Politična in strateška usmeritev podjetja, tekom ustanoviteljevega vodenja, običajno ostaja ista. Značilne so minimalne spremembe, ki ne povzročajo tveganja. Kljub temu pa se ta, velikokrat zastarel sistem vodenja pozna v sami učinkovitosti in uspešnosti podjetja in začne nazadovati. Čeprav je ustanovitelj podjetje vodil skozi krivine tržnih vzvodov, ki so bile enkrat ugodnejše, drugič uničevalne, si je pridobil ugled in spoštovanje zaposlenih, ponotranjil je vizijo in vrednote podjetja, ter javno nastopal kot karizmatična osebnost. Mnogokrat pa ta navidezna moč in stabilnost zakriva realno stanje, ki je mnogokrat alarmantno, ravno zaradi prepoznega odstopa ustanovitelja. Če nasledstvo ni kos majajočemu podjetju, lahko sledi propad ali pa prisilna prodaja (Levinson 1971).

Širina konfliktov med očetom in sinom, običajno zajame vse družinske člane. Bolj problematična pa je pri tistih, ki so v podjetju zaposleni. V družinskem podjetju, kamor je vključena družina, različnih starosti in ciljnih usmeritev, bo v nastali situaciji manj homogena pri reševanju zapletov, kar pa lahko privede do razpada družinskega sistema (Levinson 1971).

Glede reševanja konfliktov med očetom in sinom Levinson (1971) ugotavlja, da je pri tem ključno ravnanje sina. Očetje, zaradi priučenih karakteristik, ki jim jih daje vloga ustanovitelja, namreč niso pripravljeni prevzeti pobudo za razrešitev stanja. Ker imajo običajno močno držo, jih oblikujejo lastnosti, kot so nepopustljivost in dominantnost. Nekateri povezujejo popustljivost oziroma sprejemanje drugačnih mnenj, z slabotnostjo. Običajno v pogajanja niso pripravljeni vključiti zunanje strokovnjaka. To daje sinu zahtevno nalogo, da uporabi vse veščine in znanje, ki jih ima o očetu, da pogovor privede rezultatov, ki bodo sprejemljivi za

oba. Pogosto v kaotičnih situacijah na dan privrejo čustva, ki jih je sin moral potlačiti, da je v podjetju lahko sploh funkcioniral. Na tem mestu sinovi marsikdaj ugotovijo, da so v družinsko podjetje vključeni, ker je bilo to s strani staršev pričakovano. Popolnoma so pozabili, kaj jih v resnici sploh zanima. Obstaja pa tudi možnost, da je bila vključitev v življenje podjetja najlažja pot, oziroma sin sploh ne čuti potrebe po osamosvojitvi. Če se spori v družini prenesejo na poslovni sistem, je potrebno poiskati pomoč mediatorja. Obstaja tudi možnost, da v podjetju začne delovati samostojna enota, ki sicer sledi dejavnosti in viziji matičnega podjetja, vendar lahko njegovo vodstvo prevzame sin in deluje avtonomno. V skrajnem primeru je smiselno, da sin zapusti podjetje (Levinson 1971; Leach 1991, 49-51).

Mnogi avtorji (Dumas 1989 po Sharma, Chrsiman in Chua 1997, 14; Kets de Vries 1993, 66; Leach 1991, 43) poudarjajo, da odnosov oče – sin ne moremo primerjati z odnosi oče – hči. Običajno hčere, nimajo psiholoških zadržkov z očetovo avtoriteto. Tako obstaja manj možnosti za konflikte (Duh 2003, 96-97).

Ward in Aronof (1996, 419) poudarjata, da so za rast in razvoj podjetja ključni dobri medsebojni odnosi otrok. Nadaljujeta, da kar polovica lastnikov družinskih podjetij v ZDA predvideva prevzem podjetij s strani dveh ali več otrok. Takšna oblika družabništva ima veliko moč, vendar pa pogosto ni uspešna.

Odnosi med otroki brati in/ali sestrami

Friedman (1991 po Sharma, Chrsiman in Chua 1997, 15) in podobno Leach (1991, 46) ugotavljata, da je ljubosumje in boj za prevzem mesta ljubljenca staršev, glavni sprožilec za destruktivne odnose med sorojenci. Še pomembnejše pa je, kako se starši odzovejo na trenja med otroki. Tekmovalnost med sorojenci je pričakovana in v okviru družine pomeni zdrav razvoj otroka. Seveda pa to temelji na predpostavki, da bo tekmovalnost z leti izzvenela in se bodo prioritete otrok usmerile drugam. Znano je, da se vplivi okolja na otroka skozi različna starostna obdobja spreminjajo. Pri majhnih otrocih predstavljajo okolje njegovi starši, nato se vključuje v vzgojno – izobraževalne ustanove in nanj vplivajo tudi ti dražljaji. V adolescenci imajo nanj največji vpliv sovrstniki. V pozni adolescenci prevlada želja po samostojnosti in kasneje po ustvaritvi svoje družine. Kljub temu, pa se lahko otroška tekmovalnost med sorojenci nadaljuje še v zrelo obdobje, kjer se potegujejo za določeno delovno mesto v družinskem podjetju. To lahko ima destruktiven vpliv na vodstvo podjetja, s stopnjevanjem pa lahko celo »ohromi« podjetje (Leach 1991, 46-47; Levinson 1971).

Pogosto izhaja rivalstvo med brati iz tradicije dajanja prednosti starejšemu sinu v družinski hierarhiji. To se v družinskih podjetjih odraža v pričakovanju, da bo starejši sin nasledil očeta. Mlajši sinovi to pogosto razumejo kot potrditev svojega prepričanja, da je starejši sin bolj ljubljen. Sočasno pa starejši brat pogosto gleda na mlajšega kot na manj sposobnega, ga pretirano nadzira ter mu s tem omejuje svobodo in možnost, da prevzame odgovornosti (Leach

1991, 47; Levinson 1971). Napetost odnosov se poveča, če so v podjetje posredno ali neposredno vključene tudi matere in žene. Matere dajejo morda prednost kateremu od sinov, žene pa se bodo postavile na stran svojih mož (Levinson 1971, 382; Gersick et al. 1997, 166).

O rivalstvu med otroki in njegovem obvladovanju – Levinson obravnava predvsem rivalstvo med bratoma (oz. brati) – Levinson (1971) in podobno tudi Leach (1991, 51), ki priporočata odkrito komunikacijo, v kateri vsak izmed bratov pove svoje želje, namene in refleksijo v odnosu z sorojencem. Tako bodo stvari postale jasne, brata pa bosta lahko gradila odnos iz čiste resnice. Lažje bosta dosegla dogovor o zasedanju delovnih mest v podjetju, prej bosta pripravljena popuščati. V primeru, ko komunikacija nikakor ne more steči, oziroma njen namen ni razrešitev situacije ampak besedni boj, je pomoč mediatorjev zelo dobrodošla. Tudi Ward in Aronoff (1996, 419) menita, da je pogost vzrok za neuspeh odnosov med otroki zapostavljanje odnosa te vrste ter predpostavljjanje, da je ta odnos naravno dan, ker so otroci skupaj odraščali. Vendar pa tudi odnos te vrste potrebuje skrb in pozornost.

Ward (1987, 54-55) ugotavlja, pomembnost zgodnjega reševanja nesoglasij med družinskimi člani. Najboljši je sproti in celostni pristop k težavam, prioritarno, pa se morajo rešiti pred vstopom otrok v življenje podjetja. V infantilni dobi, otroci rabijo nadzor staršev, jasno zastavljene meje in vnaprej znana pravila. Pomembne so tudi vzgojno – izobraževalne ustanove, ki staršem pomagajo voditi otroka, vendar je vzgoja večinoma na ramenih staršev oziroma skrbnikov. Odkriti in redni pogovori pa milijo morebitne rivalske bitke med sorojenci. V poslovni sistem se nehote prinesejo tudi prvine družinske atmosfere, zato Ward in Aronoff (1996, 419-420) predlagata:

- otrokom jasno postavimo delovne naloge in jim omogočimo ustrezen prostor za izvedbo;
- pomemben je čas in vezi, ki se spletejo med sorojenci izven poslovnega sistema;
- enakovreden delež v podjetju naj zagotavlja tudi enakovrednost položaja, če v podjetju dela več otrok;
- osebne preference družinskih članov naj ne najedajo podjetja. Dobro je imeti postavljene merljive cilje in strategije s katerimi bodo doseženi.

Celosten pristop k razreševanju konfliktov in nesporazumov se mora upirati na sam izvor. Le tako se bližamo učinkoviti razrešitvi in ne ogrožamo eksistence družinskega podjetja. Bistveno je, da težav med sorojenci ne pometamo pod preprogo, ampak se z njimi konstruktivno soočimo in jih rešimo pred njihovo vključitvijo v podjetje. Tako bodo zagotovljeni »zdravi« odnosi otrok tudi v poslovnem sistemu (Duh 2003, 97-98).

2.2.5 Družinska ustava

Meril za uspešnost poslovanja podjetja je več. Običajno jo merimo z finančnimi kazalniki, ki so eksplicitni. Kvaliteto medsebojnih odnosov pogosto potiskamo v ozadje, saj se njihovo

vrednotenje ne da meriti v enotah denarja. Kljub temu, pa so še kako pomembni, saj dobri medsebojni odnosi med člani družine omogočajo dobro sodelovanje tudi v poslovnem sistemu.

Leach (1991) predlaga formalen plan predaje dejavnosti podjetja, ki naj bo v pisni obliki. Tako bo služil kot orodje za enostavnejšo izvedbo nasledstva, njegova vloga pa bo na eni strani preprečevalna, saj vsebuje vsebine za urejanje odnosov, na drugi strani pa bo v konfliktnih situacijah udeležence vodil k razrešitvi. Ta pomemben akt imenujemo družinska ustava. Je osnova za ureditev medsebojnih razmerij tako v poslovnem kot družinskem sistemu. Priporoča se formaliziranost družinske ustave, podpišejo pa naj jo vsi družinski člani, in se s tem zavarujejo pred morebitnimi kasnejšimi spori. To pomeni, da morajo družinski člani doseči konsenz o tem, kaj so cilji družine in kaj so cilji podjetja.

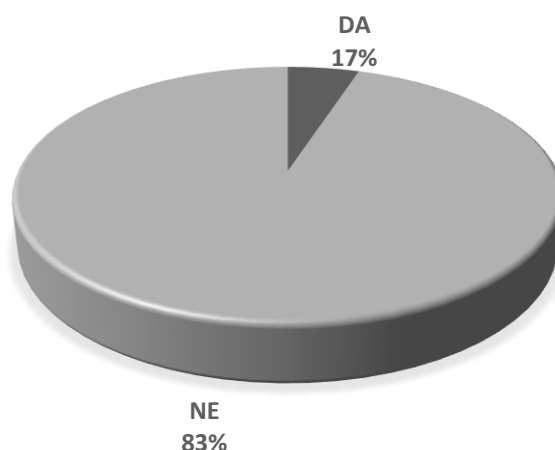
Interni konsenz (napisan ali nenapisan) ureja vprašanja, kot so profesionalizacija poslovanja, strateške usmeritve podjetja, pravice in dolžnosti družinskih članov, vprašanja lastništva in nasledstva, zaposlovanje, nagrajevanje in še mnoga druga. Čeprav običajno te vsebine niso pravno zavezujoče, družinska ustava služi kot instrument soglasnosti in konsenza, ki so ga družinski člani s podpisi potrdili in se navidezno zavezali k mirnem reševanju nesoglasij. Tako bodo imeli tako družina kot okolica pri nadaljnjem razvoju podjetja kar največ koristi (Vandjal 2018a; Rajter et al 2008, 34).

Sestavine družinske ustave (Montemerlo in Ward 2011):

- temeljne vrednote družinskega podjetja,
- poslanstvo družinskega podjetja,
- doprinos družinskih članov k podjetju,
- dolgoročni cilji podjetja,
- načela reševanja konfliktov in nesoglasij,
- lastninjenje in vodenje podjetja po prenosu dejavnosti na nasledstvo,
- odgovornosti in pristojnosti po sistematizaciji delovnih mest družinskih članov.

Vandjal (2018b) obravnava družinsko ustavo kot ključno sredstvo za reševanje destruktivnih konfliktov in pravi, da naj »dokument, ki ga navadno imenujemo kot družinska ustava, zajema kočljive teme, kot so vizija družinskega podjetja, politika zaposlovanja in nadgrajevanja, načela delitve dobička, kdo lahko postane ali ostane solastnik podjetja in še marsikaj drugega«.

Družinska ustava se lahko overi kot zavezujoč pravni akt v podjetju.



Slika 2: Delež slovenskih podjetij z družinsko ustavo (napisano ali dogovorjeno)

Vir: prirejeno po Bedenčič 2004.

V raziskavi (Bedenčič 2004), kjer je bilo vključeno 30 družinskih podjetij, je samo 17 % takih, ki imajo družinsko ustavo. Ta podatek nam podaja dokaz o pomembnosti družinske ustave ter neposredni povezavi med obstojem družinske ustave v družinskem podjetju in uspešnostjo prenosa dejavnosti na nasledstvo.

2.3 Prednosti in slabosti družinskega podjetništva

Družinsko podjetje je kompleksen preplet dveh sistemov - podjetja in družine. Da se ta dva živa mehanizma uspešno usklajujeta in tvorita kompaktno telo, moramo poznati tako prednosti družinskega podjetništva, ki delujejo kot motivacijska sila, in slabosti, ki jih moramo spremeniti v obvladljiv izziv.

Preglednica 2: Prednosti in slabosti družinskega podjetja

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
- Predanost članov družine	- Preveliko vpletanje čustev
- Lastna organizacija poslovnega in zasebnega življenja	- Pomanjkanje profesionalizma
- Večja mera fleksibilnosti pri času, delu, denarju	- Nejasno opredeljene pristojnosti in odgovornosti
- Jasno oblikovana vizija in strategija (mi ju oblikujemo)	- Nejasno opredeljen vložek lastništva
- Večja mera zanesljivosti	- Togost med družinskimi člani
- Lažja komunikacija z vodstvom	- Rivalstvo med potencialnimi nasledniki
- Skupni interesi	- Favoriziranje družinskih članov
- Višja stopnja motiviranosti	- Slabost za podjetje in zaposlene: zasedanje delovnega mesta

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Neposredna povratna zanka: dejanje - učinek - Hitro sprejemanje odločitev - Brez posledic vodstva v primeru sprejetja slabih poslovnih odločitev 	<ul style="list-style-type: none"> družinskega člana, ki nima ustreznih znanj in kompetenc - Prikrajšanost za zasebno življenje - Družinski konflikti

Vir: prirejeno po Žaler 2008.

Prednosti zaposlitve v družinskem podjetju izhajajo že iz narave tovrstne organizacije. Če govorimo o pozitivni medsebojni naravnosti družinskih članov, potem smo del predanega tima, z veliko mero fleksibilnosti pri času, denarju in delu. Družinski člani si sami organizirajo, koliko časa bodo preživeli v službi ter koliko doma. Velikokrat je možno, da določene stvari lahko opravljajo od doma, v sproščenem okolju. Odločitve običajno sprejemajo hitreje, kot če bi bili zaposleni v nedružinskem podjetju. Razlog pa je večja avtonomnost, saj o poslovnih odločitvah ne poročajo nadzornemu svetu v primeru delniških družb ali pa lastnikom oziroma upravi, kadar govorimo o ostalih oblikah gospodarskih družb. Prav tako so sankcije za zmotne poslovne poteze običajno milejše ali pa jih sploh ni. Motiviranost zaposlenih družinskih članov za doseganje ugodnih poslovnih rezultatov je visoka, saj je od teh odvisna finančna stabilnost podjetja in posledično osebni dohodek članov (Žaler 2008).

Vse našteje prednosti se lahko ob preveliki vključenosti čustev spremenijo v slabosti, ki vodijo v konflikte. Kot smo omenili, je ločnica med zasebnim in poslovnim življenjem v primeru družinskih podjetij zelo tanka ali pa je sploh ni. Potemtakem lahko dogodki iz privatnega življenja apelirajo na odločitve v poslovnem življenju. Ustanovitelj, ki enega izmed otrok favorizira zaradi enakih ideologij, zanimanj ali česar koli drugega, ga vidi kot edinega možnega naslednika, ni pa nujno, da bo ta potencialni naslednik tudi dober vodja. To lahko povzroči rivalstvo med nasledniki, sploh tam, kjer jih je več in vsi prihajajo iz svojih nazornih ideologij. Znano je tudi dejstvo, da marsikje visoka delovna mesta v družinskih podjetjih zasedajo družinski člani, ki nimajo potrebnih referenc oziroma niso usposobljeni za konkretno delovno mesto. Vsa ta neprofesionalnost ima zaviralen vpliv na zaposlene, kar lahko povzroča tudi upad delovne uspešnosti ter posledično fluktuacijo. V veliko družinskih podjetij pristojnosti in zadolžitve družinskih članov niso konkretno zapisane, zato lahko prihaja tudi do odklonilnega vedenja v primeru poslovnih težav. Dejstvo pa je, da podjetje od vršnega managementa marsikdaj zahteva odpoved zasebnemu življenju (Žaler 2008).

2.4 Posebnosti družinskega podjetništva

Družinsko podjetništvo je najbolj razširjena oblika podjetništva na svetu. Družinska podjetja prispevajo velik delež k bruto domačemu proizvodu in ustvarjajo največjo dodano vrednost na

zaposlenega. V nasprotju z nedružinskimi podjetji, je njihovi zgodbi dodana osebna noto. So stabilnejša in bolj konsistentna (Glas in Pšeničny 2000, 156).

Krajnc (2013) postavi mejnik med družinskimi in ostalimi podjetji. Pravi, da je vloga družinskih članov pri reševanju poslovnih težav veliko bolj zahtevna, saj terja uskladitev poslovnega in osebnega življenja. Tu se srečujeta dva svetova - družinski in poslovni, ki vplivata drug na drugega in si pogosto kontrirata. Rečemo lahko, da so ta podjetja »delikatna«. Običajno imajo oblikovano dolgoročno razvojno strategijo in zaposlenim nudijo stabilne zaposlitve. Najpogostejša problematika s katero se srečujejo, izhaja iz različnih interesov družinskih članov.

V okviru projekta Stratos so postavili vprašanje: »Ali so družinska podjetja v resnici drugačna?« Avtorja Donckels in Fröhlich (1991) raziskave se nagibata k odgovoru »da«. Podatki projekta Stratos namreč eksplicirajo naslednja dejstva, ki družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih (Donckels in Fröhlich 1991, 232-233):

- Običajno so družinska podjetja zaprt sistem z izrazito prepletenimi prvinami družinskega in poslovnega življenja. Izredno spoštujejo in ohranjajo tradicionalen način vodenja, ki sega v generacijo ustanovitelja, njihov namen je, da podjetje (vodenje in lastništvo) ostane v rokah družine.
- Ustanovitelji, so običajno manj naklonjeni inovacijam, saj za njih predstavljajo tveganje. Prav zato so manj kreativni in želijo »pluti v mirnih vodah«. Nagibajo se h počasni a stabilni rasti, ki ne ogroža obstoj podjetja. Finančna stabilnost in vključenost družine so temeljne vrednote.
- Družinska podjetja niso naklonjena sodelovanjem z drugimi podjetji. Znanja in veščine, ki predstavljajo konkurenčno prednost, nikakor ne želijo izpostaviti tveganjem, zato redko vstopajo v pogodbeno razmerja z drugimi gospodarskimi subjekti.
- Analiza funkcijskih strategiji je pokazala, da so družinska podjetja boljši plačniki, kot to določajo kolektivne pogodbe in tudi bolj skrbijo za zadovoljstvo sodelavcev. Vendar se zdi, da so manj pozorni na ostale, progresivne, kadrovske-politične vidike:
 - zaposleni nedružinski člani običajno ne sodelujejo pri odločitvah glede vpeljevanja novitet;
 - dobička običajno ne razdelijo med zaposlene nedružinske člane;
 - zaposlene nedružinske člane ne informirajo o ciljih in strategijah podjetja;
 - zaposlenim nedružinskim članom običajno ne nudijo dodatnega izobraževanja
- Strateška politika družinskega podjetja ima korenine v tradiciji družine in velikokrat ne upošteva gospodarskih smernic panoge v kateri deluje.
- Družinska podjetja so manj nagnjena k internacionalizaciji.
- Družinska podjetja preferirajo počasno a stabilno rast. Zadovoljijo se z manjšim dobičkom. Zanimive so navedbe Dunnove (1995, 5-6), ki postavi ločnico med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Avtorica se ukvarja predvsem z malimi in srednje velikimi

družinskimi podjetji, opisane značilnosti pa so izid raziskave, ki je bila izvedena na Škotskem:

- ustanovitelj (vodja) ima aktivno vlogo pri sklepanju poslov, želi imeti nadzor nad vsemi členi verige v poslovnem prostoru;
- prioriteto skrbi za dobrobit družine, želi ohraniti podjetje v rokah družine, zanima se za zaposlene;
- poudarek na ohranjanju visokega statusnega položaja in dobrega imena podjetja;
- odnosi znotraj družine, vplivajo na uspešnost vodenja in delovanja podjetja.

Dunnova (1995, 8-13) navaja na podlagi že omenjene raziskave spoznanja o nekaterih dejavnikih, zaradi katerih se družinska in nedružinska podjetja razlikujejo, in sicer kot možne ovire za upravljanje in vodenje ter razvoj družinskih podjetij. Z vidika tovrstne obravnave so pomembni predvsem dejavniki, ki jih Dunnova (1995) obravnava kot notranje:

- Družinski člani so nasproti nedružinskim udeležencem »skrivnostni«. Skrivajo informacije, saj menijo, da bi jih ostali udeleženci organizacije uporabili za destruktivne namene.
- Družinski člani imajo vedno prednost pred zunanji prosilci zaposlitve. Mnogokrat bi zunanji kandidati bili bolj kompetentni za iskano delovno mesto, vendar je odločilni kriterij krvno sorodstvo. To načelo velja zlasti pri zasedanju vodilnih delovnih mest.
- Interesi družinskih članov, niso vedno usklajeni z interesi podjetja. Pogosto dobimo vtis o družinskih podjetjih, da velja načelo »podjetje služi družini« in ne nasprotno, da »družina služi podjetju«. Če vodja ne bo pravočasno zaznal teh poraznih apetitov, se lahko podjetje izčrpa.
- Za družinska podjetja je značilna »previdna rast« (angl. »cautious incrementalism«), zavračanje novosti, usmerjenost nazaj.
- Da bi družinsko podjetje res ostalo v rokah družine, ne želijo zunanjih investitorjev, zato je edina logična poteza reinvestiranje dobička.

Raziskave (Leach in Bogod 1999) družinskih podjetij izkazujejo, da le 1/3 družinskih podjetij uspešno izvede proces predaje na drugo generacijo, še manj pa jih preživi prenos podjetja iz druge v tretjo generacijo. Za družinska podjetja je torej značilna življenjska doba. Razlog za to je neustrezno ravnanje pri prehodu podjetja z ene generacije na drugo, spremembe in konflikti v družini, ki vplivajo na podjetje ves čas, zlasti pa postanejo močni oz. celo prevladujoči v času razreševanja nasledstva (Duh 2003).

3 NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU

Prenos dejavnosti podjetja zajema prenos vodenja in prenos lastništva. Obojni, prenosniki in prevzemniki, so v procesu nasledstva postavljeni pred zahtevno nalogo. Na eni strani morajo prenosniki svoje nasledniki temeljito pripraviti na odgovornosti in zahteve, ki jih ta prenos zahteva, na drugi strani pa od prejemnikov zahteva absolutno predanost in motivacijo za absorpcijo vsega potrebnega znanja. Bistveno pa je, da se ta proces začne izvajati pravočasno. Predstavili bomo tudi model sedmih stebrov za dolgoročno uspešen prenos družinskega podjetja, trenutno najbolj smiselno orodje prenosa dejavnosti v slovenskem prostoru. Model je nastal v sodelovanju s strokovnjaki, ki so proučevali poslovno prakso podjetij, ki so bodisi uspešno bodisi neuspešno izvedla proces nasledstva.

3.1 Nasledstvene možnosti

Ustanovitelj lahko izbira med več možnostmi o tem, kaj želi s podjetjem narediti po svojem odhodu. Določitev prevzemnika podjetja iz generacije krvnega nasledstva je le ena izmed možnih opcij. Leach (1991, 121) našteje nekaj najpogostejših:

- postavitve naslednika (član družine) za vodjo oziroma lastnika – ta možnost je ustanovitelju običajno najljubša;
- postavitve premostitvenega managerja;
- postavitve zunanjega managerja;
- likvidacija podjetja;
- prodaja podjetja – določitev notranjega ali zunanjega managerja ni možna;
- prodaja dela podjetja – delež v podjetju obdržijo družinski člani, vodenje podjetja prevzamejo zunanji managerji;
- brez aktivnosti – ustanovitelj ne izbira med nasledstvenimi možnostmi. Ta odklonski pristop je na dolgi rok destruktiven, vendar glede na prakso najbolj uporabljen.

Prva možnost, je postavitve naslednika, ki je član družine. Na videz najenostavnejša in najbolj smiselna poteza. Običajno tudi sam ustanovitelj želi, da podjetje ostane v rokah družine, poleg tega pa lahko naslednika začne pripravljati na prevzem vloge vodje že zelo zgodaj. Marsikdaj si ustanovitelj zamisli, da bo preko družinskega člana naslednika, lahko še vedno imel določene pristojnosti v podjetju oziroma, bo za pomoč takoj na voljo. V primeru, ko obstaja samo eden naslednik in ima željo po prevzemu podjetja, je proces prenosa podjetja enostaven. V primeru, ko je za naslednika več kandidatov, pa mora ustanovitelj objektivno oceniti, kdo je najprimernejši. Pomembno je, da osebne preference ne nadvladajo objektivnih pokazateljev za pravilno izbiro. Ustanovitelji, ki so nagnjeni k tradiciji, postavijo za naslednika najstarejšega sina, pa čeprav to ni vedno najboljša izbira (Leach 1991).

Če ustanovitelj meni, da nihče izmed krvnih naslednikov ni primeren za prevzem vodstvenega položaja oziroma je rivalstvo med otroki preveliko, mora sprejeti eno izmed alternativ (Leach 1991).

Leach (1991, 137) se osredotoči na situacijo, ko ustanovitelj prepusti odločitev o izbiri naslednika otrokom. V primeru, da se ti med seboj ne morejo dogovoriti oziroma smatrajo sebe kot edinega možnega naslednika, je podjetje smiselno segmentirati na oddelke oziroma enote, ki lahko delujejo avtonomno pod okriljem enega podjetja. Vsak izmed otrok dobi svoje pristojnosti in odgovornosti, pomembno pa je, da so interesi vodij vzporedni z interesi podjetja kot celote.

Obstajajo pa tudi druge domiselne, vendar ne vedno praktične rešitve pri urejanju problemov nasledstva - deljeni management ali rotacija v managementu. Ta oblika potencira možnost za paralizo organizacije. Po drugi strani pa lahko, če deluje dobro, komplementarnost individualnih znanj doprinese velike koristi. Da bi vse skupaj delovalo, pa je potrebno mnogo zaupanja med člani družine (Leach 1991, 138).

Najbolj dramatična rešitev je, da zaposlijo profesionalnega managerja. V določenih primerih lahko le nevtralni udeleženec, ker ni član družine, usklajuje interese različnih skupin znotraj družine (Kets de Vries 1993, 69). Postavitev zunanjega managerja za vodjo podjetja je smiselna v primeru, ko niti v drugi niti v tretji generaciji nasledstva ni primerne kandidata za vodenje podjetja (Duh 2003, 64).

Krajnc (2013) ugotavlja, da veliko družinskih podjetij nima svojih naslednikov oziroma nima jasne predstave o tem, kako zagotoviti nadaljnji obstoj podjetja. To pa lahko ob smrti, hudi bolezni ali nastopu upokojitve upravljalca pomeni prenehanje delovanja podjetja.

3.2 Problematika prehoda družinskega podjetja iz generacije v generacijo

Formuliranje strategije v družinskih podjetjih se razlikuje od tistih, ki so osnovane v drugih kontekstih (Chua, Chrisman in Sharma 2003). Teorija interesnih skupin v strateškem managementu (Freeman 1984) dokazuje, da mora biti formuliranje strategije pregledano v kontekstu različnih interesnih skupin podjetja. V kontekstu družinskega posla so pritiski neizogibno osredotočeni na družino. »Model treh krogov« postavlja formuliranje strategije na presek družine, posla in lastnikov interesov (Sharma, Chrisman in Chua 1997). Izhajajoč iz te predpostavke, Chua, Chrisman in Sharma (2003) dokazujejo, da bi bilo mogoče dobro ponovno razmisliti o tradicionalnih predpostavkah ustvarjanja bogastva skozi konkurenčne prednosti, ki so najdene v raziskavah strateškega managementa. Ta vidik sugerira, da mora strategija v domačih podjetjih upoštevati veliko število unikatnih dejavnikov domačih poslov, vključujoč povezavo med občutki članov družine s strateškimi izbirami, povezavo med strategijo podjetja do lastništva in ključnih odnosov v družini. Iz tega sledi, da mora razumevanje formuliranja

strategije v račun vzeti dejansko identiteto družinskega podjetja in presek dveh zelo pomembnih zadev, strategije in družinskih interesov.

Glavna značilnost, ki definira podjetje kot podjetje v lasti in upravljanju družine, že takoj opozori na težavo nasledstva, ki je zelo podobna prej opisani težavi z določanjem strategije (Brockhaus 2004). Povedano preprosto, uspešen družinski posel namiguje obenem na uspešno strategijo v tradicionalnem pomenu izraza in obenem tudi na uspešen prenos nasledstva poznejšim generacijam. Ti motivi lahko opozarjajo na nadvlado družinskih interesov nad interesi interesnih skupin (Schultze et al. 2001). Iz vidika teorije delovanja to pomeni pod optimalno sprejemanje odločitev. Kakor koli, narava družinskega posla daje prednost pomenu družine in neekonomskim interesom v sprejemanju odločitev v določenem podjetju. Nanašajoč se na vidik, ki temelji na sredstvih, Chua, Chrisman in Sharma (2003) omenjajo, da motivi take družine lahko kažejo na edinstvene prednosti v smislu družbenega kapitala, edinstvenih sredstev ipd. Vendar pa ima vse to dva pomembna zapleta. Prvi je formuliranje strategije v družinskih podjetjih, ki mora biti v ravnotežju s temi prednostmi in slabostmi. Drugi zaplet, ki zajema medgeneracijsko nasledstvo, pa zastavlja vprašanje izziva prenosa strateških prednosti družinskega vodstva, izogibajoč se slabostim in disfunkcijskim dinamikam. To, da večina družinskih poslov ne uspe v zadržanju družinskega vodstva preko druge generacije (Blotnick 1984), poudarja pomen poznejših vidikov v družinskih poslih.

Chua, Chrisman in Sharma (2003) poročajo, da je zadeva nasledstva zelo pomembna v raziskavah o družinskem poslu, obenem pa je eno glavnih zanimanj lastnikov družinskih poslov. Potrebno je omeniti, da je bila navkljub osrednjosti zadev, kot so strategije in nasledstvo družinskega posla, povezava med tema dvema pomembnima temama deležna premalo pozornosti. Kontekst družinskih poslov prispeva k problemu nasledstva. Npr. zadeve, kot so zapuščina, nesebični motivi starejše generacije nasproti potomcem, medgeneracijsko spoštovanje in orientacija mlajše generacije v ne samo družino, ampak tudi v posel, morajo biti upoštevane (Schultze et al. 2001). Te zadeve so osrednjega pomena pri razvoju potencialnih naslednikov.

Nadalje je nasledstvo najbolje definirano kot proces, ki vključuje izbor naslednik in njegovo usposabljanje. Ta proces podružbi potencialne naslednike v delovanje družinskega podjetja in dovoli končen izbor naslednika oz. naslednikov (Garcia-Alvarez, Lopez Sintas in Gonzalvo 2002). Običajno sledi postopen prenos moči na naslednjo generacijo (Handler 1994). Splošno gledano je tranzicija podjetja dolgotrajen proces, ki se začne s postopnim vključevanjem mlajše generacije v življenje podjetja in postopnim umikanjem starejše generacije iz življenja podjetja (Sharma et al. 2001). Proces nasledstva se ne konča s prenosom moči na naslednjo generacijo, ampak s sprejetjem nove vodje s strani notranjega (zaposleni) in zunanjega (poslovni partnerji, kupci) poslovnega okolja (Sharma et al. 2001).

Proces nasledstva običajno vpliva na strateško politiko podjetja. Socializacija in usposabljanje potencialnih naslednikov vključujeta prenos vrednot in ciljev, prav tako pa tudi tehničnih in

vodstvenih sposobnosti in specifičnega vedenja o podjetju (Garcia-Alvarez, Lopez Sintas in Gonzalvo 2002). Načini, po katerih so potencialni nasledniki identificirani, in usposabljanje naslednika lahko vplivajo na uspešnost prenosa, morebiti pa tudi na strateške orientacije naslednika (Gersick et al. 1999). Omenjena avtorja sta identificirala dva modela procesa socializacije. Čeprav je bil najbolj običajen model zgodnja udeležba in socializacija v podjetju, pa je bil prav tako opažen drugi model, model »pozne udeležbe« v družinskem poslu po času, preživetem v zunanjem izobraževanju in zaposlitvi. Ti različni vzorci imajo lahko pomemben vpliv na razvoj strategije podjetja.

Izbor naslednika bo sam po sebi razumljivo imel vpliv na razvoj strategije podjetja. Tudi v kontekstu socializacije, ki je opisan zgoraj, potreba po prilagoditvi interesov in preferenc nove generacije lahko vodi v postopen (ali pa celo bolj nenaden) razvoj firme (Murray 2003).

Medgeneracijski prenos sam po sebi lahko vpliva tudi na strategijo podjetja (Handler 1994). Vprašanje je torej, do kakšne mere je nova generacija sprejeta v podjetje in kakšno sposobnost izvajanja strategije ob tem pridobi, pa tudi, kakšni so odnosi med nasledniki in člani družine, saj le-ti pomembno vplivajo na vključevanje nove generacije (Sharma et al. 2001). Murray (2003) poudarja pomen sprejetja in integracije načrta nasledstva družinskih članov in upravljanje ponasledstvenih prehodov. Chua, Chrisman in Sharma (2003) poudarjajo pomen ohranjanja odnosov z nedružinskimi člani. Vrsta nasledstva – prehod od lastniškega upravljanja do družabništva med brati in sestrami ali konzorcija bratrancev in sestričen – lahko vključuje tako načrtovane kot nepričakovane elemente v kontekstu nasledstvene dinamike. Murray (2003) navaja posamezne prehodne dinamike, vključujoč izbor nasledstva, sprejetje in strateške spremembe.

Ta argument sugerira: prvič, da mora analiza strategij v družinskih podjetjih pregledati medgeneracijske vzorce strategije – osredotočanje na to dovoljuje preiskavo procesa nasledstva, ki je samo po sebi pomembna dimenzija strategije v družinskem podjetju – in drugič, šele po preiskavi so lahko medgeneracijski vzorci strategije dosledno opazovani v strateških dejanjih. Preprosto povedano, prisotnost medgeneracijskih vzorcev razlikuje strategijo družinskih podjetjih od tistih drugih organizacij (Ruzzier et al. 2008, 70).

Kavs (2016) razlog v propadu dveh tretjin družinskih podjetij ob prenosu dejavnosti na nasledstvo vidi v nezavedanju podjetnikov, da taka problematika obstaja in se ji posledično namenja premalo pozornosti. Ker pa so mala in srednja podjetja, kamor po velikosti spadajo družinska podjetja, generator razvoja gospodarstva, ima ta problematika širše dimenzije.

V Inštitutu M.O.S.T. (2018) ugotavljajo tri ključne razloge za neuspešen prenos podjetja na nasledstvo:

- *Strah* - Ustanovitelj z odlašanjem prenosa odgovornosti vse do upokojitve povzroča nemotiviranost in strah naslednikov za prevzem dejavnosti.

- *Konflikt* - Starši potomcem ne zaupajo, da so ti zares sposobni samostojnega vodenja. Ker jim znanja in izkušenj ne posredujejo, povzročajo konflikt med generacijami, kar ima lahko destruktivne posledice.
- *Slabo načrtovanje* - Zaradi slabega načrtovanja prenosa odgovornosti ter nejasne opredelitve pristojnosti se lahko pojavijo konflikti med brati, sestrami in njihovimi partnerji.

3.3 Dejavniki, ki spodbujajo in zavirajo proces nasledstva

Proučevanje literature o nasledstvu kaže, da je proces tranzicije podjetja na naslednjo generacijo lahko uspešen ali neuspešen. Tranzicija podjetja ne more biti delno uspešna, saj govorimo o longitudinalnem celostnem konceptu. Za razjasnitev razlogov, ki botrujejo končnemu rezultatu je Handlerjeva (1994, 133-134) povzela bistvene ugotovitve, ki pa jih dopolnjujemo še z ugotovitvami nekaterih drugih avtorjev:

- odločitev ustanovitelja o primernem nasledniku in njegovo uvajanje v življenje podjetja, je bistvena komponenta v procesu planiranja nasledstva (Ward 1987);
- zagotovitev kapacitet za naslednikovo prosperiteto, v kateri bo dosegel samoaktualizacijo znotraj oziroma s pomočjo podjetja, ima osrednji pomen za zadovoljivo delo v podjetju. Še posebej je pomembno, da imajo nasledniki 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 1994);
- izobraževalna komponenta je dvopolna – formalno izobraževanje in pridobivanje aplikativnega znanja znotraj podjetja;
- aktivna vključenost ustanovitelja v predajanje znanj nasledstvu in vloga motivacijskega vodnika (Lansberg 1988);
- osvajanje znanja pod okriljem izkušenega mentorja je ključno za napredovanje v vodjo podjetja (Kram 1988). Ni pa dognano, ali je bolj uspešno, če je mentor nasledniku kdo od staršev ali 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 lastnikovo znanje prenešeno na naslednika (Danco 1982);
- dodano vrednost nasledniki pridobijo tudi z izkušnjami izven družinskega podjetja (Danco 1982; Nelton 1986), te pa jim omogočajo vpogled v drug sistem delovanja podjetja, pridobijo dodatna znanja, postanejo fleksibilnejši pri iskanju rešitev in ponotranjijo kreativnost razmišljanja (Handler 1992, 139);
- družinski člani morajo pri oblikovanju strateške politike podjetja, upoštevati načela, ki jih imajo znotraj družinskega sistema (Ward 1987);
- dobri medsebojni odnosi in pozitivna naravnost članov družine do različnih mnenj in percepcij znotraj oziroma med generacijami (Handler 1989, 1992). Davis in Tagiuri (1989)

ugotavljata izredno pomembnost odnosa med očetom in sinom, saj naj bi ta močno vplivala na uspešnost izpeljave nasledstvenega procesa. Nikakor pa ni zanemarljivo dejstvo pozitivne korelacije staršev in otrok v otroštvu in v kasnejši adolescenci (Handler 1992);

- proaktivnost ustanovitelja je ključna v nasledstvenem procesu;
- dejavniki uspešne tranzicije podjetja, so po avtorjih (Handler 1989; Ward 1987; Morris et al. 1997) medsebojno zaupanje, spoštovanje, pretočna komunikacija in družinska homogenost (Malone 1989);
- prenos lastniške funkcije je bolj kritičen kot prenos vodstvene (Ayres 1990; Benson, Crego in Drucker 1990). Šele takrat, ko je jasno, kako bo z prenosom lastništva na nasledstvo, bi se naj ti začeli vključevati v sam proces (Swagger Jr. 1991, po Duh 2003, 75).

Edina stalnica v današnjem času so spremembe. Zato je pomembno, da se posamezniki in podjetja na njih pripravijo in jih sprejmejo kot rešljiv izziv z dodano vrednostjo. Način, kako se jih lotiti, pa si vsakdo zastavi drugače. Na podlagi preteklih izkušenj, osebnih lastnosti in znanj, si zastavimo svojo pot, ki se nam običajno zdi edina pravilna. Na tej točki lahko v interakciji z ostalimi udeleženci, nastane konfliktna situacija, kjer vsak zagovarja svoje stališče. V družinskem sistemu, člani družine ustvarjajo medsebojno klimo in jo podzavestno prinašajo v življenje podjetja. Če v družini prevladuje pozitiven odnos, zaupanje in spoštovanje, bodo konflikti v podjetju lažje razrešeni, komunikacija pa bo transparentna in bo imela učinek. Ravno to je tista nemerljiva komponenta uspešnosti družinskega podjetja, ki zagotavlja dolgoročnost in stabilnost. Če je notranje okolje družinskega podjetja stabilno, se bo lažje prilagajalo oziroma borilo z zunanjim gospodarskim okoljem.

Planiranje nasledstva ni samo zahtevna naloga v kateri nastopajo dve ali tri generacije, je tudi načrt, ki ga imajo generacije v zvezi z podjetjem. Vadnjal (2018a) ga predstavi kot zahtevno nalogo, ki pa na površje privabi še zatrite občutke ustanovitelja:

- Ustanovitelj se ne želi upokojiti čeprav dosega ali presega starostno mejo. Umik iz vsakodnevnega stresnega poslovnega življenja v zasluženi pokoj enačijo skoraj s smrtjo. Ker so ti podjetniki zaljubljeni v svoj posel, se med svojim aktivnim življenjem običajno ne posvečajo dodatnim aktivnostim, zato se pri razmišljanju o upokojitvi takoj osredotočijo na negativne posledice.
- Ustanovitelja tarejo negativne misli, povezane s smrtjo. Čeprav morajo vodje zaradi karakteristik delovnega mesta posebljati močan in stabilen karakter, se zavedajo, da nad življenjem oziroma smrtjo nimajo popolnega nadzora.
- Ustanovitelj okleva pri izbiri svojega naslednika. Objektivnost, ki bi jo potreboval pri ocenjevanju in krčenju nabora potencialnih naslednikov, običajno zatemni emocionalna sodba oziroma preference, ki izhajajo iz družinskega sistema (Leach 1991, 125).
- Ustanovitelj se zaveda, da s prenosom odgovornosti na nasledstvo, predaja tudi moč in avtoriteto, ki jo je imel kot vodja. Običajno posamezniki na vodilnih mestih tekom svojega zasedanja pridobijo visoko držo, ki pa je na nek način tudi njihov adut.

- Strategija planiranja tranzicije podjetja je dolgoročna. Ker so vodje običajno nagnjeni, k kratkoročni in srednjeročni politiki, se jim ta zdi odveč oziroma ji ne polagajo dovolj pozornosti (Handler 1994, 135). Prav zato se dogaja, da na prenos niso pripravljene takrat ko bi to bilo potrebno.
- Ustanovitelj pogosto vidi sebe kot edinega možnega in uspešnega vodja v družinskem podjetju. Dvomi v znanje in sposobnost nasledstva in meni, da s predajo podjetja tvega njegov obstoj. Kot hobotnica se z vsemi lovskami oklepa podjetja in občasno jasno pokaže, da je le on edini sposobni vodja. Na ta način nasledstvu daje informacije, da so nesposobni.
- Ustanovitelj svoje življenje vrednoti z uspešnostjo ali neuspešnostjo podjetja. Ni več ločnice med osebnim in poslovnim življenjem.

3.4 Model sedmih stebrov za dolgoročno uspešen prenos družinskega podjetja

Model sedmih stebrov za dolgoročno uspešen prenos družinskega podjetja je nastal v Inštitutu M.O.S.T na podlagi izkušenj z več kot 150 uspešno prenesenih podjetij. Ker statistika uspešnosti prenosa dejavnosti na naslednike kotira na zaskrbljujoče nizkem mestu, so v Inštitutu izluščili sedem iztočnic, ki so na podlagi slovenske prakse družinskega podjetništva ključni za uspešen prenos dejavnosti (M.O.S.T. 2018):

- *1. steber: Kako se izogniti propadu družinske dejavnosti* - Prenos dejavnosti oziroma odgovornosti je treba načrtovati najmanj pet let pred upokojitvijo prenosnikov. Srednja in velika podjetja morajo zaradi obsega dejavnosti načrtovati prenos vsaj 7-10 let pred formalnim prenosom družinske dejavnosti.
- *2. steber: Kdo bo zaposlen v družinskem podjetju* - Najprej je potrebno ugotoviti, če so potomci zares zainteresirani za delovanje v družinskem podjetju. Pri M.O.S.T. (2018) ugotavljajo, da je takih naslednikov le 9 %. Drugi korak je, da ugotovimo, če so nasledniki sposobni uspešno, samostojno in dolgoročno voditi družinsko dejavnost. To ugotovimo tako, da jih pravi čas opolnomočimo in spremljamo dosežene rezultate. Ni samoumevno, da bodo nasledniki uspešno vodili posel.
- *3. steber: Kako razdeliti odgovornosti in pristojnosti za uspešno vodenje posla* - Prvi kriterij je ugotoviti (ne)motiviranost naslednikov. Pomagamo si z 12 vprašanji: Kaj te v življenju najbolj motivira? Kaj je ključna stvar, zaradi katere bi si želel voditi ta posel? Kaj je tisti pomislek, ki te odvrča za prevzem družinskega posla? Katere stvari te pri delu v tem trenutku najbolj motivirajo? Katere stvari ti pri družinskem poslu gredo najbolj na živce? Kakšen je tvoj idealen posel, ki ga želiš opravljati? Kako si želiš preživeti idealen delovni dan? Kje se vidiš v podjetju čez 10-20 let? Si želiš postati lastnik podjetja? Želiš biti zgolj zaposlen? Se vidiš v vlogi direktorja? Bi bilo zate sprejemljivo, če bi bila samo lastnik, nekdo drug pa direktor podjetja? V primeru, ko nasledniki niso motivirani ali sposobni voditi družinsko podjetje, marsikateri starš kljub znani situaciji ostaja pri zamišljenem scenariju. To je eden izmed razlogov za propad dveh tretjin družinskih

podjetij, poleg tega pa prisila povzroči razdor družine. Na tej točki je pomembno, da se kljub emocionalni vpletenosti deluje v dobrobit podjetja.

- *4. steber: Kako razdeliti deleže podjetja ter kako ostalo družinsko premoženje* - Vsak član družine naj prejme pravičen kos »pogače«. Če nekdo noče biti lastnik podjetja, mu podarimo nekaj drugega oziroma naj se njegov delež delno izplača. Zakon pravi, da so tudi potomci, ki ne delajo v podjetju, upravičeni do nujnega deleža.
- *5. steber: Kakšne so odgovornosti in pristojnosti bodočih lastnikov* - Ključen je dogovor glede strateškega vodenja podjetja - kako na mehak način potomci sprejmejo dvojno vlogo - lastnikov in zaposlenih. Večina staršev želi biti aktivna tudi po upokojitvi, kar je lahko zelo moteče.
- *6. steber: Koliko naj starši pomagajo po upokojitvi* - Pomembno je, da starši pravočasno postopno predajo odgovornost potomcem in se po upokojitvi ne mešajo več v poslovanje. Zaželeno je, da so na voljo kot svetovalci, če to potomci želijo. Pomoč ne sme biti prikrita kontrola. O teh stvareh se je smiselno pogovoriti že pred nastopom nasledstva in jih imeti tudi zapisane v družinski ustavi.
- *7. steber: Zakaj je dogovore smiselno zapisati v družinski ustavi?* - Družinska ustava predpisuje navodila za formalno in neformalno postopanje v določeni situaciji. Njena vloga je preventivna, saj z določitvijo postopanja v neki situaciji preprečuje morebitne konflikte (Vadnjal 2018b). Ker je cilj podjetja dolgoročna uspešnost, se je smiselno dogovoriti o načinu strateškega vodenja iz lastniškega vidika. Zato je smiselno v družinski ustavi zajeti navodila ključnih problemov, s katerimi se podjetje srečuje. V prvi sklop prištevamo vprašanja glede srednjeročne in dolgoročne usmeritve, rešitve glede povečanja prodaje in zmanjšanja stroškov, izplačevanja ali reinvestiranja dobička, postavitve pravil poslovne komunikacije, pogoji izstopa članov iz podjetja in njihova izplačila, dedovanje v primeru smrti prevzemnikov (M.O.S.T. 2018). Drugi sklop naj ureja vprašanja glede vodenja in komunikacije; redni sestanki na lastniški ravni – vsaj nekajkrat letno, redni sestanki na vodstveni ravni – najmanj dvakrat mesečno s ključnimi kadri, sestanki z zaposlenimi. Pomembno je, da vedno izberemo način komunikacije, s katerim se lahko vsi poistovetijo (M.O.S.T. 2018). Tretji sklop naj obravnava zaposlovanje družinskih članov v podjetju, plače družinskih članov, sistematizacijo delovnih mest in s tem določitev pristojnosti in odgovornosti, zaposlitev otrok in partnerjev prevzemnikov, določitev, kdo je pristojen za presojanje zaposlovanja družinskih članov (M.O.S.T. 2018).

4 PROCES PLANIRANJA NASLEDSTVA V DRUŽINSKEM PODJETJU

Nasledstvo zaokroženo pojmuje kot prenos dejavnosti na naslednjo generacijo. Je longitudinalna študija spreminjajočih se komponent. Dinamičnost podjetje pogojujejo človeški viri in temeljnih zmogljivosti. Da pa bi podjetje kot celoto ustrezno pripravili na spremembe, ki jih doprinesejo prevzemi, se morajo tako prenosniki kot prevzemniki tega lotiti pravočasno in sistematično. Nasledstveni načrt služi kot individualno sosledje predvidenih faz v procesu nasledstva, dosledno upoštevanje in realizacija pa pomeni maksimiranje možnosti za uspešno izvedbo prenosa podjetja na naslednjo generacijo.

4.1 Faze procesa planiranja nasledstva

Mnogo avtorjev (Duh 2003; Handler 1994; Gersick et al. 1997; Longenecker in Schoen 1978; Churchill in Hatten 1997), ki se ukvarjajo s proučevanjem nasledstva, poudarja, da moramo nasledstvo obravnavati kot proces in ne zgolj kot trenutek prenosa vodstva (in pogosto lastništva) na naslednika (Churchill in Hatten 1997, 54; Handler 1994, 134; Longenecker in Schoen 1978, 87). Vendar tudi kot proces je večplasten in večdimenzionalen. Njegov začetek sega v trenutek, ko se bodoči naslednik začne tako ali drugače vključevati v življenje podjetja in ne v trenutek, ko podjetje dejansko prevzame (Longenecker in Schoen 1978, 88). To podpira dejstvo o pomembnosti zgodnjega vključevanja otrok v poslovno življenje in dozorevanje vzporedno z dinamiko rasti družinskega podjetja. Na drugi strani pa se ustanovitelj stara in se bliža čas, ko bo podjetje moral izpustiti iz svojih rok. Idealni pogoji za tranzicijo podjetja so takrat, ko se faze prenosa lahko predvidijo in kasneje tudi realizirajo. Realni pogoji v prenosu podjetja na nasledstvo, pa pomenijo prilagajanje sprotnim okoliščinam, ki so se nepredvidoma vpletle v proces tranzicije. Tudi takrat obe strani – predajniki in prevzemniki potrebujejo svoj čas prilagoditve in nato reagirajo (Gersick et al. 1997, 193). Če je proces nasledstva bil uspešno izpeljan, ni nujno, da se pokaže takoj, ampak bo to pokazalo zdravje podjetja in kakovost medsebojnih odnosov v relaciji z udeleženci organizacije (Handler 1994, 134).

Longenecker in Schoen (1978, 89) opredelita sedem stopenj tranzicije družinskega podjetja:

- *predpodjetniška stopnja* (angl. pre-business stage) – naslednik o podjetju ve le nekaj podatkov;
- *spoznavna stopnja* (angl. introductory stage) – naslednik se v podjetje vključi zgolj kot opazovalec;
- *spoznavno - funkcionalna stopnja* (angl. introductory - functional stage) – naslednik se v podjetju zaposli kot dijak ali študent, vendar pa to ni njegova prioriteta vloga, običajno je na tej stopnji vključen v vzgojno-izobraževalne ustanove;
- *funkcionalna stopnja* (angl. functional stage) – naslednik zavzame mesto zaposlenega v podjetju, vendar v srednjem ali nižjem managementu;

- *napredujoča funkcionalna stopnja* (angl. advanced functional stage) – naslednik napreduje na položaj managerja in pridobi več pristojnosti in odgovornosti. Na tej stopnji so možne rotacije vendar na istem nivoju managementa.;
- *zgodnja stopnja prevzema* (angl. early succession stage) – naslednik napreduje na položaj vršnega managementa in postane vodja družinskega podjetja;
- *zrela stopnja prevzema* (angl. mature succession) – naslednik je vodja in lastnik družinskega podjetja.

Ključna dogodka, ki razmejujeta proces tranzicije podjetja na nasledstvo sta:

- vključitev potencialnega naslednika v življenje podjetja,
- naslednikov vodstveni in lastniški prevzem podjetja.

Zgoraj naštetje stopnje prenosa družinskega podjetja predstavljajo kronološko sosledje, ki velja v večini primerov vključevanja nasledstva, ni pa univerzalno pravilo. Kljub temu, da pri prvih treh stopnjah naslednik v podjetju ni zaposlen za poln delovni čas in ima druge prioritete, je to sosledje popolnoma logično in pričakovano. Velik preskok z vidika celostne vključitve se naredi v četrti stopnji, proces pa se zaključi z zadnjo sedmo stopnjo, ki pomeni pridobitev absolutne eksistence na vodstvenem in lastniškem položaju. Ta teorija je z vidika nasledstva zelo pozitivna, saj prevzemniku dodaja vrednost tudi v obdobju, ko njegova vključitev podjetju še ni prinašala finančnih koristi. Zaključena sedma stopnja pomeni tudi avtonomen položaj v relaciji z svojim predhodnikom (Longenecker in Schoen 1978, 89-90, po Duh 2003).

Handlerjeva (1994, 135) pri svojem raziskovanju problema nasledstva izhaja iz modela teorije tranzicije vlog (angl. role transition theory) in pravi, da člani družine, ki vstopajo v proces nasledstva, ga zaradi svojih percepcij spreminjajo, vendar pa tudi podjetje spreminja njih. Gre za proces medsebojnega vplivanja in prilagajanja (angl. mutual role adjustment process) (Duh 2003).

4.2 Zgoden začetek planiranja nasledstva

Tranzicija družinskega podjetja na nasledstvo je dinamičen proces, ki celostno zajema komponente izbire, uvajanja in pozicioniranja nasledstva, oblikovanje optimalnih strategij ter ohranjanja trajnostne vizije podjetja, po spremembi vršnega managementa (Sharma, Chrisman in Chua 2003, 3). Koncept družinskega podjetništva temelji na vključevanju družinskih članov v poslovanje podjetja. Pomembno je, da lastnik oziroma vodstvo začne z načrtovanjem nasledstva dovolj zgodaj. Običajno so otroci lastnikov vključeni v podjetje že v svojih dijaških oziroma študentskih letih. Ne smemo pa zanemariti tudi njihovo, tedaj še neznatno vlogo opazovalcev v otroštvu. Vsa ta vključenost - aktivna ali pasivna ima pri oblikovanju naslednikov velik vpliv.

Nasledstvo mora biti previdno planiran proces in ne enkratni dogodek. Odločitev kdo bo prevzemnik podjetja mora biti pravočasna, prav tako je dobro če ustanovitelj datira svojo umik iz podjetja. Naslednika je najbolje izbrati čim prej, prav tako je zaželeno, da ustanovitelj določi točen datum svoje upokojitve oziroma umika iz podjetja. V pregledu literature z vsebinami tranzicije družinskih podjetij na nasledstvo se najbolj poudarja ravno prva faza načrtovanja nasledstva. V tem zgodnjem začetku načrtovalnega procesa avtorji raziskujejo dejavnike na strani prenosnikov ter dejavnike na strani prevzemnikov. Na tej točki se opredelijo razlogi za prenos podjetja, nasledstvene možnosti, motivacija in angažiranost nasledstva, vzporednost ali kontrakcija interesov dveh generacij ter vloge pri planiranju nasledstva. Načrt prenosa je zaželen in bolj funkcionalen v pisni obliki, saj bo kot tak dokument pomagal preprečiti marsikateri konflikt zaradi morebitnih nejasnosti. Vsebuje naj opis nalog, ki jih mora naslednik obvladati še pred prevzemom vajeti podjetja, morebitne dodatne pogoje, ki naj jih izpolnjuje, dogovor o delitvi in prenosu. Pomembna je tudi časovna opredelitev izstopa predajnika, kdaj bo naslednik prevzel vodstveno in lastniško funkcijo in koliko časa bo predajnik še soodločal ali imel nadzorno vlogo. Jasno naj bo opredeljen tudi finančni načrt v zvezi z izplačili morebitnih rent po predajnikovem odstopu (Kociper 2016).

V primerih, ko družinsko podjetje nima narejenega plana nasledstva, ustanovitelj pa nenadoma umre ali pa ni zmožen podjetja voditi naprej, nastane kriza, ki lahko povzroči razdor med interesi ostalih družinskih članov. Zato je pomembno, da je proces tranzicije lastništva in vodenja skrbno in dolgoročno načrtovan še v času aktivnega delovanja ustanovitelja oziroma lastnika podjetja in da ta proces razume vsa družina in v njem proaktivno sodeluje (Leach 1991, 127).

4.3 Priprava nasledstvenega plana

Nasledstveni načrt je poglobljen del planiranja nasledstva, pomembno pa je, da ga ustanovitelj prizna kot poslovni akt, v obdobju aktivne vključenosti v podjetje. Zajema lastniški in vodstveni vidik nadaljevanja podjetja. Raziskava CEO Succession Planning Survey (Larcker in Miles 2010), med ameriškimi družinskimi podjetji razkriva, ali imajo izdelan formalni načrt predaje, prenosa ali nasledstva v prihodnosti. Samo tretjina družinskih podjetij, vključenih v raziskavo, je odgovorila pritrdilno, vendar pa je ta načrt velikokrat nenapisan in kot tak neformalen. To bi lahko bil eden izmed razlogov, zakaj veliko podjetij ne preživi prenosa dejavnosti na nasledstvo. Prav tako je zanimiv rezultat omenjene raziskave, da samo 16 % lastnikov družb v družinski lasti v proces planiranja nasledstva vključuje svoje potomce (Larcker in Miles 2010).

Nasledstveni načrt v obliki poslovnega akta, ki ga družinski člani smatrajo kot suverenega, ima preprečevalno vlogo pri potencialnih konfliktih in nesporazumih, ki lahko nastanejo ob prenosu podjetja na nasledstvo (Leach 1991, 128). Uspešen plan prehoda vodenja in lastništva je strukturiran in formaliziran pristop, ki mora biti zasnovan glede na značilnosti posameznega družinskega podjetja. Igor Pirc (2007b), pravnik s področja upravljanja družinskih podjetij,

ugotavlja, da pogloblitve napake pri planiranju nasledstva temeljijo na neažurnosti podlag, na katerih temeljijo, odsotnost vključevanja potomcev v sistem planiranja in neenakopravni obravnavi mnenj potomcev. Napaka je lahko tudi odklonilni odnos upravljalcev do tretje nevtralne osebe, ki bi odigrala vlogo mediatorja v konfliktu različnih interesov. Za neučinkovit prenos podjetja na naslednike je lahko krivo tudi neupoštevanje stališč in želja naslednikov, kar pomeni, da so njihove ambicije in pričakovanja izključene, rezultat pa je naslednikovo zasedanje položaja, za katerega ni kompetenten.

Preglednica 3: Vsebine nasledstvenega načrta

<i>Potreben čas</i>	<i>Od 5 do 10 let</i>
<i>Potrebne vsebine</i>	<ul style="list-style-type: none"> - potrebe in želje deležnikov, - lastniške prepovedi in nakupne/odkupne omejitve, - plan prehoda lastništva po umiku ali smrti trenutnega lastnika (mehanizem prehoda lastništva), - plan nasledstva na vodstvenih pozicijah v družbi, ki pokriva umik trenutne generacije in vstop nove, - plan likvidnostnih zahtev trenutnega lastnika po njegovem umiku in zahtev drugih deležnikov, - dolgoročno finančno načrtovanje v korist prihodnih generacij in družbe, - planiranje črnega scenarija v primeru nepredvidljivih dogodkov («Get home from the funeral plan«).
<i>Kdo naj se vključuje</i>	Lastnik, zakonec, potomci, drugi ključni deležniki, tretji neodvisni posredniki.

Vir: prirejeno po Pirc 2007b.

Planiranje prenosa podjetja na naslednike naj bi trajalo pri manjših gospodarskih družbah minimalno pet, pri srednjih in velikih pa deset let. Nasledstveni plan zajema ključne vsebine lastnikov, naslednikov in podjetja samega. Jasno so zapisane želje in načrti potencialnih naslednikov ter želje in cilji sedanjega vodstva. Da bi podjetje zavarovali pred slabim gospodarjenjem nasledstva, je potrebno opredeliti lastniške prepovedi in nakupne omejitve. Opredeljene morajo biti stopnje prenosa, v smislu postopnega dodajanja pristojnosti nasledstvu ter vloga odhajajoče generacije po končanem prenosu. Ker je ena izmed pomembnejših vsebin

tudi finančna oskrba predhodne generacije, se v načrtu zapiše, tudi kakšne nagrade ali rente bodo deležni za dobro gospodarjenje v času vodenja. Eksplicitne naj bodo tudi strategije nasledstva, kratkoročni in dolgoročni cilji ter politika vodenja podjetja. Dobro zasnovan načrt pomeni dobro pripravljenost podjetja tudi v kriznih situacijah (Pirc 2007b).

Blatnik (2018) pravi, da je nasledstveni plan pomemben kadrovski mehanizem vseh podjetij, ne glede na lastništvo, je pa v primeru družinskih podjetij zaradi emocionalne komponente zahtevnejši.

4.4 Izbira naslednikov

Podjetje ima v procesu prenosa lastništva in vodstva naslednje nasledstvene možnosti (Leach in Bogod 1999):

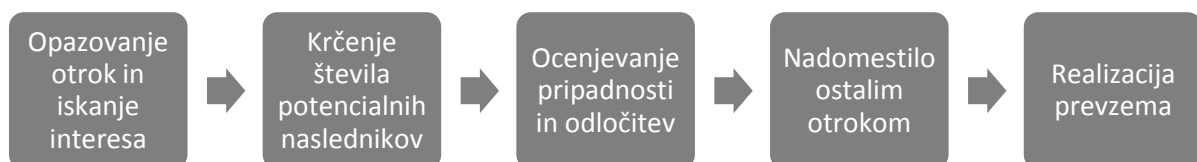
- *nasledstvo podjetja zavzame en ali več družinskih članov,*
- *fazo tranzicije se premesti z začasnim vodstvom,*
- *nasledstvo podjetja zavzame zunanji strokovnjak,*
- *sprožiti likvidacijo podjetja,*
- *podjetje ali določen del se proda,*
- *ne narediti ničesar.*

V primeru, ko ustanovitelj zbere prvo možnost, mora v primeru več aktivno vključenih otrok zbrati najprimernejšega naslednika. Ta možnost je za ustanovitelja tudi najprivlačnejša, saj si želi, da podjetje v enaki ali okrepljeni strukturi posluje naprej (Leach in Bogod 1999). Izbira naslednika mora temeljiti izključno na objektivno postavljenih kriterijih, ki zajemajo znanje, sposobnost, motiviranost, kompetentnost, izkušnost in dosedanje doseganje rezultatov posameznika in ne na emocionalnem vrednotenju. Pogosto ustanovitelj svoje otroke vidi kot nezrele za prevzem krmila podjetja in nadaljevanje uspešne poslovne poti. Pomembno je tudi, da je vizija naslednika skladna z družinsko, saj mora v podjetju nadaljevati z negovanjem družinske podjetniške kulture (Kociper 2016). Avtorica nadaljuje, da je med »enakimi« otroke izbravec pogosto najstarejši otrok. Si pa vodenje potomci lahko tudi delijo v smislu pristoynosti za določeno področje. Kot dobra poslovna praksa se kažejo tudi možnosti prevzemov podjetij s strani priženjenih družinskih članov, še zlasti ko gre za tipično moške ali tipično ženske poklice, za katere potomec morda ni zainteresiran.

Proces izbire naslednika je eden izmed najtežjih korakov. V izbiro naslednikov se pogosto vključujejo le otroci, čeprav niso vedno najboljša izbira (Kets de Vries 1993, 64). Ker pa je večini ustanoviteljev prioriteta obdržati podjetje v ožji družini, menijo, da so edini možni nasledniki otroci. Izbira naslednika lahko pri nasledstveni generaciji povzroči razdor in destabilizira prej dobre odnose. Če se za mesto vodje poteguje več kot eden posameznik, se lahko to tekmovanje razvije v pravi boj, ki ima širše posledice za celotno družino. Zato je zelo pomembna vloga ustanovitelja, ki mora biti pri celotnem postopku izbire profesionalen.

Upoštevati mora izključno objektivne kazalnike, ki izhajajo iz profesionalnega odnosa do dela, motiviranosti za delo, točnosti, strokovnega in aplikativnega znanja, izkušenosti, fleksibilnosti itd. Pri tem naj nimajo vpliva čustva in preference do enega izmed otrok, zato ker v privatnem življenju lažje funkcioniramo z njim.

Keating in Little (1997) sta razvila petstopenjski model izbire naslednika (slika 3), ki poudarja ključne elemente pri izbiri naslednika. Omenili smo, da je izbira naslednika sistematičen proces, ki od upravljalca zahteva tudi znanje s področja ravnanja s človeškimi viri. Nasledniki so v družinska podjetja običajno vključeni že od otroštva, saj spremljajo svoje starše v službi, ki pogosto traja cel dan. Nekateri zato razvijejo odklonilen odnos in se tudi kasneje v podjetje ne vključujejo. Drugi dve možnosti sta, da se otroci v domačem podjetju zaposlijo zaradi znanih okoliščin, pri opravljanju nalog so sicer suvereni, cenijo prilagojen delovni čas in plačo, a do podjetja ne čutijo pripadnosti v smislu potegovanja za najvišje delovno mesto. Drugim pa to okolje postaja vse bližje in bolj zanimivo, starši bdijo nad njimi in jih pri delu opazujejo. Če otrok pokaže vedno več zanimanja in želje po novih izzivih, hkrati pa obvladuje naloge, ki so mu bile dodeljene, mu starši dajejo čedalje več ali bolj zahtevne zadolžitve, hkrati pa s tem dobijo več odgovornosti. Na tej točki se začne krčenje števila potencialnih kandidatov. Kaže se jasen razhod med tistimi, ki podjetje dojemajo kot živ sistem, živijo njegove vrednote in so mu predani, in tistimi, ki imajo s podjetjem samo platonski odnos. Ko ustanovitelj na podlagi opazovanj in ocenjevanja potencialnih kandidatov izbere naslednika, mora ostale otroke izplačati oziroma jim dati nadomestilo. Takšna poštena razdelitev družinskega premoženja omili možnosti, da bi v družini prišlo do konfliktov. Proces izbire naslednika se konča, ko ta dejansko prevzame vajeti podjetja.



Slika 3: Petstopenjski model izbire naslednika

Vir: prirejeno po Keating in Little 1997.

Proces planiranja nasledstva je dolgotrajen in kompleksen proces, ki zahteva proaktivno sodelovanje ključnih članov in sožitje interesov. Le tako lahko zagotovimo uspešno tranzicijo ter nadaljevanje dejavnosti podjetja. Velikost podjetja in kompleksnost dejavnosti potencirata stopnjo pozornosti, ki bi jo morali nameniti procesu nasledstva. Raziskava CEO Succession Planning Survey (Larcker in Miles 2010), ki je bila opravljena v ZDA in Kanadi leta 2010 med direktorji srednjih in velikih javnih podjetij, v 10 % pa iz velikih zasebnih družb, je pokazala, da več kot polovica podjetij ni sposobna takoj imenovati naslednika glavnega izvršnega

direktorja, če bi bilo to potrebno. Kar 39 % vprašanih je bilo mnenja, da v podjetju nimajo primernih internih kandidatov (Larcker in Miles 2010).

4.5 Vključevanje in učenje naslednikov v vodenje in lastništva

Medgeneracijski prehod podjetja je kompleksen proces, pomembno pa je, kako nova generacija pridobi svojo avtonomnost in avtoriteto znotraj kolektiva. Zaželeno je, da so nasledniki v podjetju prisotni že prej, saj tako dodobra spoznajo poslovne procese, dinamiko podjetja in ponotranjijo vrednote in poslanstvo podjetja. Kociper (2018) pravi, da smo v družinskih podjetjih priča lepi praksi, ko se otroci v podjetje vključujejo že med šolskimi počitnicami ali med vikendi in pomagajo staršem pri lažjih opravilih, ki se nadgrajujejo. Tako ob prevzemu že dobro poznajo procese, sistem delovanja, vrednote, poslovne partnerje in nenazadnje zaposlene, ob katerih so morda celo zrasli. Konkurenčna prednost podjetja je skrita v znanju in veščinah, ki jih apeliramo na storitev ali izdelek, ki ga podjetje prodaja. Zato se moramo zavedati, kako pomembno je, da te kompetence prenesemo na naslednjo generacijo, ki bo prevzela vajeti. Ker pa ima vsak posameznik svoje edinstvene karakteristike in svojstveno raven dojemanja, je potrebno, da prenosnik – ustanovitelj uporabi takšen način prenosa informacij, ki je za prejemnika – naslednika optimalen. Na učinkovitost prenosa specifičnega znanja pa vplivajo tudi drugi dejavniki. Cabera-Suarez, Suara-Perez in Garcia Almeida (2001, 37 po Lovšin Kozina 2006, 59) navajajo nekaj ključnih dejavnikov:

- *Pozitiven odnos med ustanoviteljem in naslednikom:* Medgeneracijski odnos je lahko zelo zapleten. Starostne razlike povzročajo razhajanja, saj so ustanovitelji začeli z dejavnostjo v drugačnem sistemu, kot ga bodo prevzeli njihovi nasledniki. Ni nujno, da je ideološki konstrukt vodenja in lastninjenja med prenosnikom in prevzemnikom enak, je pa ključno, da obe strani ponotranjita enake vrednote in cilje podjetja.
- *Motivacija predhodnika:* Ustanovitelji so običajno na podjetje emocionalno navezani in ga obravnavajo kot živo entiteto, ki raste, pri tem pa potrebuje usmeritve in vodenje. Tudi po predaji poslov naslednji generaciji želijo, da podjetje raste še naprej, zato jih s svojimi nasveti želijo psihično pripraviti na novo vlogo.
- *Motivacija naslednika:* Motivacija, ki prihaja od znotraj – želja po samostojnosti in avtonomiji kot samoaktualizacija vodi k boljši učinkovitosti kot motivacija zunanjih vplivov – denar.
- *Učenje naslednika:* Akademsko znanje dobi vrednost, ko ga apliciramo na konkretne delovne naloge. Veliko vrednost pa ima tudi zgodnje vključevanje naslednikov v poslovanje podjetja.
- *Podjetje:* S podjetjem se mora nasledstvo identificirati, ponotranjiti njegovo kulturo, vrednote in poslanstvo, saj lahko le tako deluje skladno in v dobrobit podjetja samega.
- *Družina:* Podporno družinsko okolje v otroštvu je temeljna za posameznikov pozitiven odnos do sebe in širšega okolja. Tak posameznik bo zaupal svoji intuiciji ter težave v poslovnem življenju dojemal kot rešljive izzive.

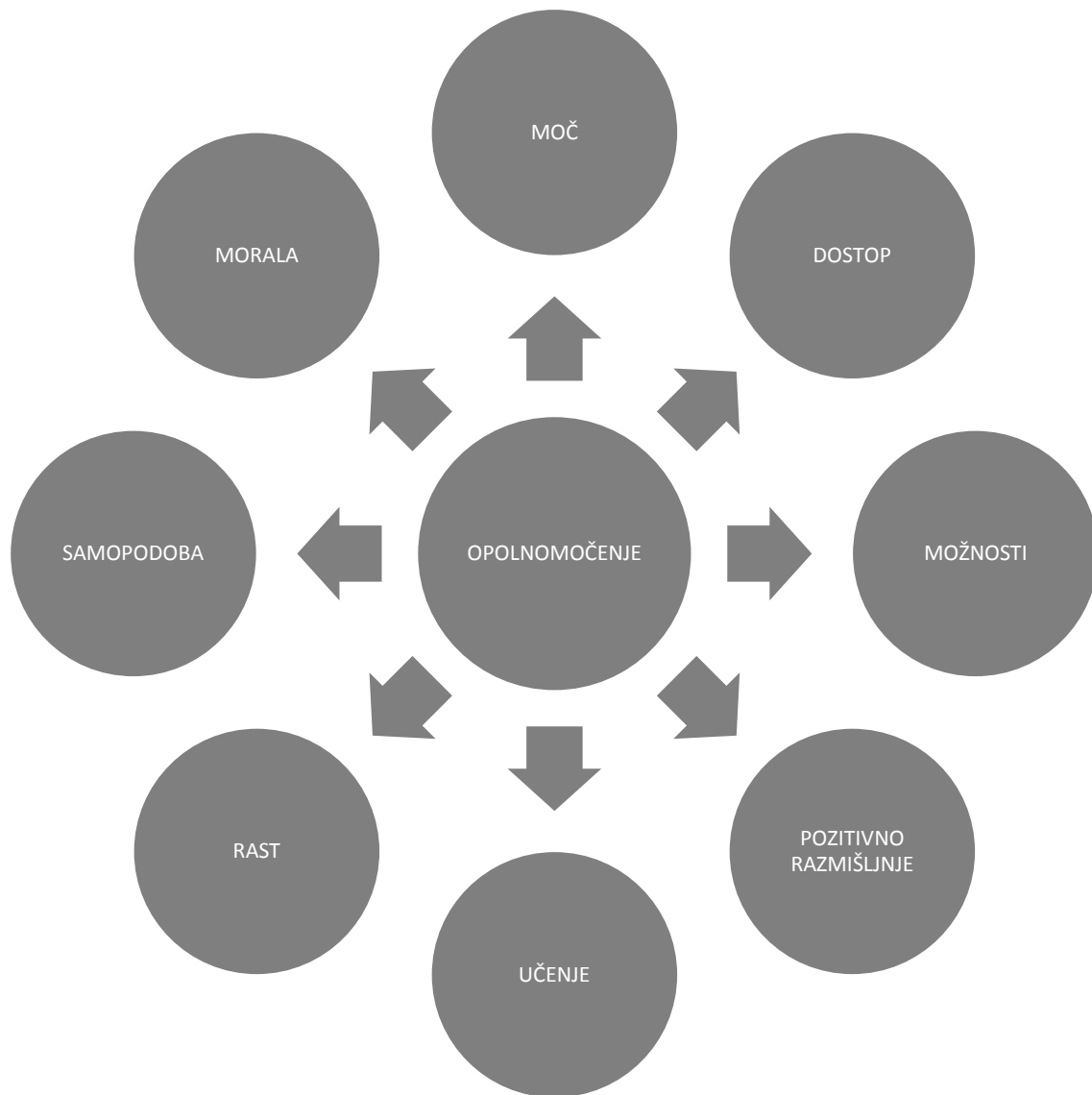
4.6 Opolnomočenje naslednikov v vodenju in lastništvu

Konkurenčna prednost družinskega podjetja je sestavljena iz tradicionalnih virov, zmožnosti podjetja (fizični in človeški viri) ter značilne identitete družine (Ibrahim et al. 2004, 474). Veliko elementov konkurenčne prednosti je praktično nemerljive in skrite, vendar znatno prispevajo k bonitetni oceni podjetja. V ospredje pridejo v obdobju vpeljevanja novitet, med drugimi tudi v času prenosa dejavnosti na nasledstvo (Habbershon in Williams 1999, 11-12). Ko govorimo o prenosu dejavnosti na nasledstvo, govorimo o dveh prenosih, in sicer o prenosu vodenja in prenosu lastništva. Lahko se zgodi, da ustanovitelj popolnoma preda vodstvo podjetja nasledniku, obenem pa ostane lastnik celotnega podjetja.

Za uspešen prenos je potrebno premagati številne ovire, tudi čustvene in psihološke. Pri tem je ključna komunikacija med člani družine, ki omogoča učinkovit prenos informacij in sklepanje kompromisov. Pomaga nam družinska ustava s strateškim načrtom prenosa, v katerem so zapisani tehnični, pravnoorganizacijski, finančni in davčni vidiki. Vadnjal (2018b) poudarja pomen dolgoročnega planiranja prenosa vodenja, saj se le tako lahko zagotovi kontinuiteta vodenja in upravljanja. Potrebno pa je upoštevati značilnosti družinskega podjetja, kot so:

- *statusna oblika,*
- *lastniška struktura,*
- *velikost podjetja,*
- *vključenost ostalih družinskih članov,*
- *razvojna faza podjetja, cilji ostalih družinskih članov,*
- *organizacijska shema,*
- *stopnja profesionalizacije vodenja (zaposlovanje, izobrazbena struktura, vključenost ostalih družinskih članov v podjetje).*

Prenos podjetja na naslednika ureja Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1, Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15, 15/17 in 22/19 – ZPosS). Podjetnik lahko prenese podjetje na zakonca, izven zakonskega partnerja, na otroka, posvojenca, starša, posvojitelja, vnuka, brata ali sestro in še na nekatere druge sorodnike. S prenosom preidejo na prevzemnika vse pravice in obveznosti iz naslova prevzema podjetja, prav tako pa prevzemnik kot univerzalni pravni naslednik vstopi v vsa pravna razmerja v zvezi s prenesenim podjetjem prevzemnika. Prenos lastniške funkcije na nasledstvo je povezan z vprašanjem o delitvi premoženja družine (Turk 2017).



Slika 4: Elementi opolnomočenja

Vir: povzeto po Daft in Noe 2001, 217.

Proces opolnomočenja pri vodenju v družinskem podjetju ima cilj prenos vodstvene funkcije na nasledstvo, proces opolnomočenja v lastništvu, pa ima cilj prenos del ali celotnega deleža podjetja na nasledstvo. Iz naslova prenosa vodenja ali lastninjenja pa izhajajo tudi določene upravljaljske in lastniške pravice. Ker govorimo o procesu in ne enkratnem dejanju, je ključnega spoznanja dejstvo večplastnosti oziroma kompleksnosti opolnomočenja. Proces planiranja nasledstva se začne z zgodnjim začetkom planiranja, ko se ustanovitelj zave minljivosti. Takrat prične z aktivnostmi, ki imajo končni cilj prenos dejavnosti na nasledstvo. Ko je nasledstveni plan zasnovan, naslednik pa izbran, se začne njegovo opolnomočenje. Skozi proces učenja in dodajanja odgovornosti prejemnik dobiva informacije o njegovi vrednosti v podjetju. Postaja čedalje bolj večšč in spreten, delovne naloge se osmislijo. V ustanoviteljevih očeh pridobiva vse večji pomen zanj in za podjetje. Ker dobiva pozitivne povratne informacije, se krepi tudi njegova samopodoba. Kmalu začne posebljati vrednote podjetja in jih živi tudi v zasebnem

življenju. Ker mu ustanovitelj zaupa, mu omogoči vedno večji dostop do ključnih podatkov, s tem pa prejemnik pridobiva moč. Več je poslovnih možnosti, kako želimo podjetje voditi naprej, saj vajeti podjetja že skoraj v celoti drži naslednik. Dobra poslovna praksa predaje družinskega podjetja ima vedno v ospredju temeljni cilj – rast podjetja (Kociper 2016).

4.7 Čas umika predhodnika

Izstop ustanovitelja običajno ne zgodi čez noč, ampak so njegove izkušnje v podjetju še vedno zelo pomembne. Kociper (2018) prenos vodstvene funkcije na nasledstvo razdvoji na dva pola. O pozitivnem vidiku sodelovanja govorimo, ko je njegova prisotnost zaželeno z obeh strani - ustanovitelja samega, ker podjetje še vedno predstavlja veliko vrednost, in s strani novega vodstva – ker so znanje in izkušnje predhodnikov dober vir informacij. O negativnem vidiku pa govorimo, ko ima ustanovitelj sebe zaradi prevelike emocionalne naveze in kljub predaji štafete še vedno za edinega sposobnega in se v podjetje vključuje izključno zaradi lastne emancipacije. Obdobje po prenosu podjetja je za predhodnike lahko izjemno težak, saj se znajde v popolnoma novi situaciji. Če je prej desetletja njegovo življenje predstavljalo vodenje podjetja, ki je zahtevalo odrekanje osebnemu življenju, je zdaj njegova vloga vodenje svojega zasebnega življenja. Mnogokrat se počutijo razvrednotene in nepomembne. Če so prej morali igrati veliko različnih vlog – biti vodje zaposlenim, učitelji naslednikom, predstavniki podjetja, poslovni partnerji, strateški vodje itd., so zdaj igralci le v zasebnem življenju. Socialna deprivacija oziroma izključenost nastane zaradi posameznikove izključenosti iz družbenih odnosov ali procesov, v katere je bil vključen. Velik pomen ima pri sprejetju nove vloge tudi starost predhodnika v času medgeneracijskega prestopa. Leach (1991, 132) pravi, da je veliko več možnosti, da pride do konflikta v procesu predaje podjetja, če je ustanovitelj starejši od 65 let. Po njegovem mnenju takrat posameznik nima več toliko potrpljenja, zato hitro pride do nesoglasij. Marshall et al. (2006, 364) so v kvalitativni študiji med 1155 ameriških podjetji ugotovili, da se bodo ustanovitelji prej odločili za upokojitve, če so višje izobraženi ter bodo imeli večje prihodke v času upokojitve. To dognanje nam potrjuje pomembnost nasledstvenega načrta in v njem zapisane vsebine, ki urejajo področje ustanoviteljev po predaji podjetja naslednikom.

Kociper (2018) pravi, da naj bi med 64. slovenskimi družinskimi podjetji, bilo 71,9 % ustanoviteljev, ki so še na čelu vodstva podjetja, a imajo že zagotovljeno dosmrtno finančno varnost. Posledično lahko sklepamo, da se ustanovitelji lahko branijo odstopa iz podjetja, saj jim lastniška in vodstvena funkcija prinaša finančne ugodnosti. Kociper (2018) kot optimalno rešitev predlagajo, da ustanovitelj obdrži manjšinski lastniški delež v podjetju, svetuje pri večjih strateških odločitvah, vsekakor pa se mora umakniti iz vsakodnevnega poslovanja v podjetju in dovoliti nasledniku, da deluje avtonomno.

5 RAZISKOVALNI OKVIR

Magistrska naloga se je skozi poglavja razvijala in dopolnjevala do te mere, da smo lahko uspešno izvedli kvalitativno študijo primera na izbranem družinskem podjetju. Skozi raziskavo smo pregledali literaturo na temo družinskega podjetništva, rdeča nit pa nam je predstavljala problematika prehoda podjetja iz ene v drugo generacijo. Ugotavljali smo, kakšen je pomen planiranja za nadaljnji razvoj podjetja v slovenskem družinskem podjetju, ki je enkrat že uspešno zaključil nasledstveni proces, se pa v bližnji prihodnosti pripravlja na naslednjega. Podjetje je za raziskavo zanimivo zaradi več razlogov, dominirata pa dejstvo raziskovalčeve lastne vključenosti in s tem boljše poznavanje podjetja ter širina nabora informacij skozi intervju, saj je intervjuvanka že bila v vlogi nasledstva, trenutno pa je v vlogi prenosnice.

5.1 Izhodišča

Temeljni namen raziskave je analiza izbranega družinskega podjetja v procesu nasledstva in ugotavljanje dejavnikov, ki so smotrni za uspešen prenos vodstvene in lastniške funkcije. Ko govorimo o preživetju družinskih podjetij, vedno govorimo o širši časovni dimenziji, ki običajno vključuje delovanje več generacij. Po raziskavah (M.O.S.T. 2018) pa je stopnja preživetja v procesu tranzicije podjetja na mlajšo generacijo izjemno nizka. Družinska podjetja v Sloveniji predstavljajo 83 % slovenskega gospodarstva. Mnoga so se razvila iz majhnih podjetij in obrti, spet druga pa postala uspešna s procesom privatizacije, ki je spodbudila njihov razvoj. Ker so ta podjetja inovativna, stabilna, imajo razvit raziskovalni in razvojni oddelek, skrbijo za lokalni razvoj na regionalni in globalni ravni, jim moramo pripisati velik pomen (Špende 2018). Zato je smotno, da problematiko dvotretjinskega propada družinskih podjetij v fazi tranzicije raziščemo na konkretnem primeru in ugotovimo prisotnost ključnih dejavnikov za nadaljnji razvoj podjetja.

Kavs (2016) opozarja, da je največji manki ravno pri površno zastavljenem planiranju nasledstva. Vodilni velikokrat podcenjujejo pomembnost pravilnega planiranja nasledstva, prav tako o teh stvareh niso ustrezno poučeni. Marsikdaj lastniki podjetij vključujejo svoje otroke v delovanje podjetja že zelo zgodaj, večinoma se ti otroci v podjetju kasneje zaposlijo. Toda to še ne pomeni, da so pripravljeni prevzeti tako pomembno delovno mesto, kot je vršni management. Prav tako so marsikdaj nasledniki po sili okoliščin vključeni v delovanje podjetja, v resnici pa jih to niti ne zanima.

Pri raziskovalni nalogi smo izhajali iz literature domačih in tujih avtorjev, ki so v svojih delih raziskovali področje družinskega podjetništva, nasledstva in planiranja nasledstva. Teoretična podlaga nam je služila kot smernica, na katere smo bili pozorni.

Interpretativni del raziskovalne naloge obsega podrobno analizo pridobljenih podatkov. Rezultate raziskave smo nato primerjali s teoretičnim modelom sedmih stebrov za dolgoročno uspešen prenos družinskega podjetja.

5.2 Vzorčenje in zbiranje podatkov

Kvalitativna raziskava na področju managementa raziskovalcu ponuja različne kvalitativne metode, ki omogočajo raziskavo ravnanja, dogodkov, delovanja organizacije, socialnega okolja, interakcije in medsebojnih odnosov (Babbie 2007, 286; Dimovski et al. 2008, 121). Povezana je z različnimi kvalitativnimi tehnikami, s katerimi raziskovalec zbira in analizira podatke. Določitev konkretne metode ali tehnike v raziskavi je odvisna od konkretnega raziskovalnega problema in namena. S končnim dejanjem – kvalitativno analizo dobimo odgovore na raziskovalna vprašanja (Roblek 2009).

Naša raziskava je zasnovana kot kvalitativna študija primera, ki nam omogoča odgovor na zastavljeno deskriptivno raziskovalno vprašanje. Poskusili smo ugotoviti, kateri so ključni dejavniki v procesu planiranja nasledstva, ki pripomorejo k uspešnemu prenosu podjetja na nasledstvo. Raziskavo smo izvedli v izbranem slovenskem podjetju, ki je sicer že uspešno zaključilo nasledstveni proces s prve na drugo generacijo, se pa v bližnji prihodnosti pripravlja na prenos dejavnosti na tretjo generacijo. Izvedli smo tri intervjuje s ključnimi osebami – s predstavnico druge generacije prevzemnikov in predstavnikoma tretje generacije. Ker podjetje dobro poznamo zaradi lastne vključenosti v njegovo delovanje, smo bili osredotočeni izključno na pridobivanje podatkov v zvezi s planiranjem nasledstva z druge na tretjo generacijo. V pomoč so nam bili tudi sekundarni podatki – že narejene raziskave na podobno temo. Ker smo raziskovali pomembnost procesa planiranja nasledstva v slovenskem podjetju, smo izhajali predvsem iz slovenskih raziskav. Zavedati se moramo, da je gospodarsko okolje v različnih državah različno. Prav tako so vzpodbudni in zaviralni vplivi na gospodarske subjekte nekje močnejši, nekje pa šibkejši. Pomemben vpliv na gospodarske družbe ima tudi politična, ekonomska in konkurenčna struktura države. Pričakujemo, da se bo naša raziskava razvijala v smeri boljšega razumevanja in ugotavljanja dejavnikov, ki vplivajo na uspešen prenos podjetja na nasledstvo. Po končni analizi smo poskusili odgovoriti na raziskovalno vprašanje, kakšen je pomen planiranja nasledstva za nadaljnji razvoj podjetja. Podjetja in intervjuvancev zaradi želje po zasebnosti v raziskavi nismo poimenovali.

5.3 Raziskovalni instrument

Podatke smo zbirali s pomočjo polstrukturiranih intervjujev, ki smo jih opravili na sedežu podjetja. Intervjuvali smo sedanjo direktorico, torej predstavnico druge generacije ter vnukinjo in vnuka ustanovitelja – predstavnika tretje generacije. V začetni fazi smo imeli sestavljen vprašalnik, ki je bil pripravljen za vsako generacijo posebej, nekatera vprašanja so bila celo

enaka. Glede na dejstvo, da se raziskovalec z vsemi družinskimi člani osebno pozna, je bilo pričakovati sproščen in dinamičen pogovor. Ker so v prostoru, kjer je raziskovalec izvajal intervju, bili prisotni vsi, je vsaj nekaj odgovorov takšnih, ki so rezultat dopolnitev ali prekinitev drugega izmed intervjuvancev. Na nekaj odgovorov pa sta predstavnika tretje generacije odgovorila skupaj oziroma se dopolnila. Po potrebi smo postavljali podvprašanja, saj je bil naš namen dobiti jasne in eksplicitne odgovore na zastavljena vprašanja. Skupaj je raziskovalec za tri intervjuje porabil eno uro in pol, intervjuji pa so bili tudi glasovno posneti, za namene analize. Raziskovalcu je tako bilo omogočeno, da je naredil kasnejši prepis intervjujev, pri tem pa smo dobili tudi pomembne podatke, na katere morda pri samem intervjuju nismo bili pozorni. Pri analiziranju pridobljenih podatkov se je kasneje izkazala nepopolnost, saj pridobljeni odgovor ni bil povezan z vprašanjem. Intervjuvanca smo naknadno poklicali in mu ponovno zastavili vprašanje, na katerega nismo dobili eksaktnega odgovora. Za nastalo dejstvo lahko krivimo raziskovalčevo neizkušenost z oblikovanjem vprašanj ter proaktivno vključenost v sam intervju, ki pa lahko na koncu rezultira na nepomembnih podatkih. Pri analizi smo upoštevali tudi dejstva in okoliščine, po katerih nismo spraševali intervjuvancev, so pa raziskovalcu znane zaradi dejstva, da je bil v podjetju zaposlen. Ta dejstva in podatki niso poslovna skrivnost podjetja.

A: Vprašalnik za lastnico podjetja

- 1. Katere delovne naloge zajema vaše delovno mesto ter ali jih porazdelite med ostale družinske člane?*
- 2. Kaj vam predstavlja služba?*
- 3. Menite, da morate kot direktor podjetja poznati vse procese delovanja?*
- 4. Ali je odločitev, da poslujete v tem podjetju, posledica, da so vaši starši lastniki ali po lastni želji?*
- 5. Kakšni so vaši poslovni načrti za obdobje petih let?*
- 6. Ste kdaj zaposlovali zunanje sodelavce s področja managementa?*
- 7. Prednosti zaposlitve v družinskem podjetju?*
- 8. Slabosti zaposlitve v družinskem podjetju?*
- 9. Kako ste vedeli, da je posel v družinskem podjetju prava pot k uspehu?*
- 10. Kdaj ste začeli v podjetje vključevati sina in hči, torej predstavnika tretje generacije?*
- 11. Kako jim pomagata še danes?*
- 12. Kako je potekalo opolnomočenje vaših otrok v podjetje?*
- 13. Kateri so najpogostejši vzroki za nesoglasja v vašem podjetju?*
- 14. Na kakšne načine rešujete konflikte?*
- 15. Ste seznanjeni s pojmom družinska ustava ter ali je prisotna v vašem podjetju?*
- 16. Na katere stvari ste morali biti zelo pozorni pri prvi tranziciji vodenja in lastništva, ko ste bili v vlogi naslednice?*
- 17. Kdaj se vam zdi pravi čas za načrtovanje prenosa vodenja podjetja na naslednike?*
- 18. Ali imate proces planiranja nasledstva načrtovan?*

19. *Ali gre za dolgoročni načrt in kako poteka?*
20. *Kakšno vlogo ima izobrazba naslednikov?*
21. *Ste pomislili, da bi podjetje po vašem odstopu prodali?*
22. *Kdaj se nameravate upokojiti?*
23. *Boste po upokojitvi še vključeni v delovanje podjetja in v kakšni vlogi?*
24. *Imate v podjetju redne sestanke med družinskimi člani?*
25. *Kako boste razdelili deleže podjetja?*
26. *Kako boste razdelili odgovornosti med naslednike?*
27. *Kako upoštevate predloge otrok?*
28. *Nameravate prenos vodenja izvesti tik pred upokojitvijo ali že prej? Zakaj?*
29. *Ali v proces planiranja nasledstva vključujete svoje otroke? Morda tudi zunanjega?*
30. *Kdaj nameravate podjetje tudi lastniško prenesti na nasledstvo?*
31. *Kako ločite poslovno in zasebno življenje, glede na dejstvo, da ste z družinskimi člani vsak dan skupaj doma in v službi?*
32. *Kako ohranjate dobre medsebojne odnose?*
33. *Kakšen je recept za profesionalnost na delovnem mestu v primeru, ko pridemo v osebnem življenju v konflikt z ostalimi družinskimi člani?*

B: Vprašalnik za predstavnika tretje generacije

1. *Od kdaj ste vključeni v delovanje podjetja?*
2. *V katerih delovnih procesih ste do sedaj že sodelovali?*
3. *Kakšna je vaša pot do uspeha?*
4. *Kateri so razlogi, da ste se odločili najprej pomagati, zdaj pa zaposliti v podjetju vaše mame?*
5. *Kakšni so vaši dolgoročni načrti?*
6. *Prednosti zaposlitve v podjetju vaše mame?*
7. *Slabosti zaposlitve v podjetju vaše mame?*
8. *Kakšni so po vašem mnenju najpogostejši vzroki za nesoglasja v vašem družinskem podjetju?*
9. *Kako jih rešujete?*
10. *Po kakšnem kriteriju zasedate trenutno delovno mesto?*
11. *Ali se pri poslovnih odločitvah posvetujete z direktorico?*
12. *Kako ločite zasebno in poklicno življenje glede na dejstvo, da živite skupaj?*
13. *Kako poteka prenos znanj od vaše mame do vas?*
14. *Kdaj nameravate nadomestiti vašo mamo v podjetju?*

5.4 Analiza zbranih podatkov

Raziskovalec se je raziskave lotil sistematično. Zbrano gradivo, ki smo ga pridobili iz primarnih podatkov, smo ustrezno obdelali in analizirali. Na raziskovalno vprašanje, kakšen je pomen

planiranja nasledstva za nadaljnji razvoj podjetja, smo poskušali odgovoriti kategorično, na podlagi sedmih stebrov dolgoročnega in uspešnega prenosa družinskega podjetja. Po mnenju Inštituta M.O.S.T (2018), naj bi bili strah, konflikti in slabo načrtovanje glavni krivci za propad dveh tretjin slovenskih družinskih podjetij. S pravočasnim in uspešnim načrtovanjem se podjetja lahko izognejo tej statistiki, pomembna pa je usklajenost prenosnikov in prejemnikov. Vprašanja, na katera smo odgovorili po analizi zbranih podatkov, so: kako se podjetje namerava izogniti propadu družinske dejavnosti, kdo bo zaposlen v družinskem podjetju, kako si bodo razdelili odgovornosti in pristojnosti, kakšne so odgovornosti in pristojnosti lastnikov, koliko naj starši pomagajo po upokojitvi in ali v podjetju obstaja družinska ustava.

6 REZULTATI RAZISKAVE

Raziskava je bila izvedena v družinskem podjetju, čigar uspešnost ne definirajo samo pozitivni finančni kazalniki, temveč tudi dobri medsebojni odnosi, ki so rezultat natančno določenih odgovornosti in avtonomnosti. Če je vizija marsikaterega podjetja postati vodilni v svoji panogi, vizija izbranega podjetja temelji na dolgoročnosti odnosov in ohranjanju pretočne komunikacije (AJ PES 2017). Vse to predstavlja stabilno podlago pri pripravi načrta prenosa dejavnosti na nasledstvo.

6.1 Predstavitev izbranega družinskega podjetja

Izbrano družinsko podjetje je bilo ustanovljeno leta 1995, in sicer na dveh lokacijah - v Celju in Velenju. Dejavnost podjetja je zastopstvo in prodaja novih vozil, dodatne opreme in rezervnih delov za znamko Opel. So tudi pooblaščen serviser te znamke. Poleg glavne dejavnosti pa nudijo tudi registracije in zavarovanja vozil, cenitev škodnih primerov, avtopralnico, ličarska in kleparska popravila. Skupno število zaposlenih v podjetju je 25, podjetje pa zadnjih 20 let vodi druga generacija naslednikov, ki si že podaja roke s tretjo generacijo (AJ PES 2017). Družino ustanovitelja sestavljajo oče, mati in dve hčeri. Ena izmed hčera je v podjetju zaposlena 34 let, zadnjih dvajset kot direktorica. Skupaj z možem vodita podjetje na obeh lokacijah ter aktivno vključujeta v poslovanje podjetja njuno hči ter sina. Dobra pozicioniranost ter nenehna skrb za izboljševanje sta ključna za rast in razvoj podjetja. Tako so leta 2014 postali pooblaščen prodajalec novih vozil Peugeot, s sicer novoustanovljenim podjetjem, ki ga vodi tretja generacija naslednikov (AJ PES 2017). Ker je namen raziskovalne naloge analiza izbranega družinskega podjetja v procesu nasledstva, ne bomo opisovali novoustanovljenega podjetja.

Preglednica 4: Finančni podatki izbranega družinskega podjetja

<i>Finančni podatki</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Sredstva	3.332.388,00	3.024.992,00	4.113.683,00	3.990.389,00
Kapital	885.292,00	885.746,00	892.760,00	934.125,00
Promet	7.811.178,00	8.442.023,00	8.870.981,00	9.628.208,00
Čisti dobiček/izguba poslovnega leta	59.800,00	58.135,00	11.014,00	41.365,00

Vir: povzeto po AJ PES 2018.

Za izbrano družinsko podjetje lahko trdimo, da je s poslovnega vidika uspešno podjetje, o čemer pričajo finančni kazalci (AJ PES 2018). Dejstvo je, da se uspešnost tranzicije podjetja iz generacije v generacijo ne pokaže takoj, saj ima v večini primerov še vedno svetovalno funkcijo prva generacija oziroma generacija ustanoviteljev. Ko pa se njihov vpliv čedalje manjša in so poslovne odločitve na drugi generaciji, okolje lahko zazna negativne ali pozitivne spremembe. Če je podjetje delovalo uspešno, je najbolje, da okolje sprememb sploh ne zazna. Za izbrano podjetje lahko trdimo, da je prva generacija ustvarila stabilne temelje, predvsem pa zgradila korekten odnos z dobavitelji, odjemalci, pogodbeniki in kupci. Bogate izkušnje doma in v tujini so omogočile ustanovitelju ustanoviti stabilno podjetje, ki konkurira vsem ponudnikom avtomobilov enakega cenovnega razreda v Sloveniji.

6.2 Družina in njihovi medosebni odnosi

Kot smo že omenili, podjetje zadnjih dvajset let vodi hči ustanovitelja. Skupaj s svojim možem, ki se ji je pri vodenju pridružil pred 12 leti, tvorita fleksibilno enoto, ki vodi celotno podjetje. V tabeli prikazujemo vse člane družinskega podjetja in njihovo vključenost v podjetje.

Preglednica 5: Vključenost družinskih članov v podjetje

<i>Družinski član</i>	<i>Vključenost v družinsko podjetje</i>	<i>Delovno mesto</i>	<i>Izobrazba</i>
Ustanovitelj	Ne		
Žena ustanovitelja	Ne		
Hči ustanovitelja (1)	Da	Direktorica	Komercialistka
Hči ustanovitelja (2)	Ne		
Vnukinja ustanovitelja	Da	Vodja prodaje novih vozil	Absolventka na podiplomskem študiju poslovnih ved
Vnuk ustanovitelja	Da	Zavarovalni agent, direktor na novo ustanovljenem podjetju	Univerzitetni diplomirani ekonomist, star sistem

<i>Družinski član</i>	<i>Vključenost v družinsko podjetje</i>	<i>Delovno mesto</i>	<i>Izobrazba</i>
Hčerin mož (1)	Da	Prokurist	Inženir za visokonapetostne naprave
Vnukinjin partner	Da	Informatik, skladiščnik	Diplomiran informatik
Vnukova partnerica	Da	Administratorica	Ekonomistka

Tabela nazorno prikazuje člane družine ustanovitelja izbranega podjetja ter njihovo vključenost v podjetje. Vidimo, da je ena izmed hčera na mestu direktorice, druga pa v podjetje ni vključena, zato slednje ne bomo vključili v raziskavo. Hčeri, po izobrazbi ekonomistki, se je na vodilnem mestu pred dvanajstimi leti pridružil tudi njen mož, po poklicu inženir za visokonapetostne naprave. Je tudi 100-odstotna lastnica izbranega podjetja. Njena otroka (vnuk in vnukinja ustanovitelja), oba ekonomista, sta aktivno vključena v delovanje podjetja. Vnukinja ima trenutni status absolventke, zato je njeno delovno razmerje urejeno preko študentske napotnice. V podjetje je vključena od rane mladosti - najprej samo kot opazovalka svojih staršev, nato pa kot pomočnica pri raznih zadolžitvah, kot so pomoč pri urejanju papirjev, klicanje strank, razni fizični premiki vozil, nabava materialov itd. Pred enim letom je prevzela mesto vodje prodaje novih vozil. Vnuk pa je v podjetju zaposlen že šest let. Njegovi začetki segajo na mesto komercialista v prodaji vozil ter zavarovalnega agenta. Od leta 2014 pa je prevzel mesto direktorja v novoodprtem podjetju pooblaščenega prodajalca novih vozil Peugeot. V podjetju sta zaposlena tudi vnukinjin partner na mestu informatika in skladiščnika ter vnukova partnerica kot administratorica. Čeprav je smotrno govoriti o dveh podjetjih - o enem, kjer je na glavnem mestu hči ustanovitelja ter o drugem, kjer je na glavnem mestu vnuk ustanovitelja, ju povezuje več stvari. V magistrski nalogi smo se osredotočili na matično podjetje, ki deluje od leta 1995, vendar smo pri obravnavi družinskih članov in nasledstva vključili tudi vnuka ustanovitelja, saj je nepretrgoma povezan z matičnim podjetjem v smislu finančnih, vodstvenih in lastniških vzvodov. Omeniti moramo, da se je ustanovitev novega podjetja delno financirala iz sredstev matičnega podjetja, poleg tega pa se vnuk pri poslovnih odločitvah velikokrat posvetuje s svojo mamo, ki ima večletne izkušnje v tej panogi.

Dobri medsebojni odnosi so prioriteta za uspešno delovanje izbranega družinskega podjetja, kar navajajo tudi sami člani družine. Ker podjetja ne poznamo izključno iz javno dostopnih virov, temveč tudi iz naslova raziskovalčeve aktivne vključenosti v delovanje podjetja, smo analizo podjetja obogatili še z lastnimi viri, ki pa niso poslovna skrivnost podjetja. Poslovne odločitve vršnega managementa vplivajo na vse zaposlene pa tudi na zunanje okolje. V današnjem svetu, polnem obratov, kjer so edina stalnica spremembe same, je pomembno, da

znamo komunicirati z notranjim in zunanjim okoljem. Dejstvo je, da je na trgu ogromno ponudnikov, ki bodo svoje izdelke ali storitev prodajali lojalno ali nelojalno, v vsakem primeru pa jo bodo želeli pokazati kot boljšo, kot je naša. Zato je pomembno, da podjetje ustvarja celovito podobo, ki sloni na kakovosti izdelkov in storitev, ki jih prodajamo, ter na kakovosti nas samih. Le sami sebe se lahko v celoti nadzorujemo.

Podjetje je zanimivo, ker govorimo o nasledovanju že na tretjo generacijo. S strukturiranim intervjujem smo želeli pridobiti odgovore o planiranju nasledstva ter dejavnikih, ki so ključni pri uspešni tranziciji podjetja na mlajšo generacijo.

6.3 Nasledstvene možnosti v izbranem družinskem podjetju

Z odgovori na intervju smo izvedeli, da sta v podjetju možna dva naslednika – vnuk in vnukinja ustanovitelja. Interes hčere ustanovitelja je prenos vodenja na naslednike. To je tudi v interesu tretje generacije (vnuka in vnukinje). Glede na dejstvo, da je vnuk samostojen direktor v novoustanovljenem podjetju, je ena izmed možnosti, da bo vodenje matičnega podjetja prevzela vnukinja, ki je trenutno vodja prodaje vozil Opel, vnuk pa bo ostal na mestu direktorja salona vozil Peugeot.

6.4 Analiza in interpretacija rezultatov intervjuja

Vprašalnik je strukturiran ter personaliziran za vsako intervjuvano enoto posebej. Tako smo sestavili nabor vprašanj za intervjuvanko druge generacije (hči ustanovitelja) in za intervjuvanca tretje generacije (vnuk in vnukinja ustanovitelja). Z rezultati intervjuja smo nato naredili primerjalno analizo po modelu sedmih stebrov za dolgoročno uspešen prenos družinskega podjetja, ki smo ga v naši raziskavi postavili za merilo uspešnega nasledstvenega procesa.

6.4.1 Intervju z drugo generacijo

Drugo generacijo predstavlja hči ustanovitelja, ki je lastnica in vodja podjetja. Intervju začnemo z vprašanjem o opravljanju delovnih obveznosti in njihovim razporeditvam. Pravi, da mora poznati vse procese in v vsakem trenutku vedeti, kako podjetje deluje. Tiste stvari, ki so v določeni meri podporne, pa jih porazdeli med družinske člane. Poudarek daje na jasnosti in dorečenosti, saj mora tisti, ki je za njih pristojen, tudi odgovarjati. Nadaljuje, da nenehno zahteva poročila, saj ima le tako vse pod nadzorom. Služba je način življenja, ki jo spremlja povsod in ne samo v pisarni. Nekaj stvari lahko opravi preko telefonskih klicev, ko je doma, toda pomembno je, da je v podjetju prisotna največ, kar se da. Zato se njen delovni čas začne takoj, ko vstane, in traja do poznih večernih ur. Tega je že navajena, saj je še kot majhna deklica vsakodnevno spremljala starše v službi. Velikokrat po šoli, vsekakor pa med počitnicami, je

njeno preživljanje prostega časa pomenilo biti v družinskem podjetju. Zato je bila edina logična posledica, da se je izšolala v ekonomistko ter se postopoma vključevala v vse več delovnih procesov. K temu je pripomogel tudi dober odnos z očetom (ustanoviteljem), ki jo je naučil ogromno stvari o poslu in ji pomagal tudi kasneje kot svetovalec, ko je prevzela vodenje podjetja. Sama tranzicija vodenja in lastništva ni bila posebna, saj se stvari poleg tega, da je bila na papirju napisana druga oseba, niso drastično spremenile. Dobro je poznala celoten proces, počasi so odgovornosti vedno v večji meri prehajale na njo. Pravi, da ni niti razmišljala, da bi počela kaj drugega. Vsekakor pravi, da je veliko prednosti delovanja v svojem družinskem podjetju, saj točno veš, za kaj se trudiš. To pomeni tudi večjo motivacijo, saj je učinek tvojega dela jasno znan. Nadaljuje, da ji ustreza tudi fleksibilen delovni čas, velika stopnja odločanja ter da ni treba nikomur pojasnjevati, ko narediš napako. Na drugi strani pa to pomeni tudi prevzem velike odgovornosti, poleg tega si počasi odžiraš pravico do zasebnega življenja, v ospredje ne postavljaš sebe, temveč podjetje, ki ga ne dojemaš kot fiktivni subjekt, temveč kot eksistenco, ki živi. Posebna okoliščina pa so tudi družinski člani, ki so obenem sodelavci, ki jih videvaš vsak dan, ves dan. Prednosti, navaja, so vsekakor, da lahko z njimi tvoriš odkrit pogovor, saj jim zaupaš že zaradi sorodstvene vezi, nihče te ne ocenjuje. So pa tudi minusi, sploh ko gre za konflikt interesov in mnenj, tu nastopi profesionalnost in izkušnost, da zadeve dorečeš tako, da ne vplivajo na ostale zaposlene in na podjetje samo. Glede konfliktov v podjetju nam pove, da je pozitivna stran dejstva, da delajo in živijo skupaj, to, da se lahko ogromno pogovarjajo. Skoraj ni stvari, ki ne bi bila dorečena in bi bila rezultanta debat in kontrakcij. Zato pravi, da pri njih ni večjih nesoglasij, tiste sprotne, nebistvene zadeve pa rešijo po principu prakse, torej, kako se je to delalo do sedaj oziroma kdo ima najboljše argumente. Ustrezne medsebojne odnose ohranjajo tako, da so drug do drugega iskreni, da upoštevajo mnenja drug drugega ter znajo popuščati, tudi če se zdi boljša druga ideja. Glede na dejstvo, da so vsi praktično odraščali s podjetjem, že točno vedo, kako prosperirati v poslovnem okolju ter kako v domačem.

Svoje otroke (vnuk in vnukinja ustanovitelja) je v delovanje podjetja vključevala že od otroštva. Najprej je podjetje služilo kot kraj za preživljanje prostega časa, pisanje nalog, pa tudi druženje s starši. Kasneje v dijaških in študentskih letih pa sta bila aktivno vključena vsak na svojem področju. Sin kot pomočnik v prodaji, kasneje samostojni prodajalec, hči pa je pomagala pri administrativnih delih. To vidi kot veliko prednost in se zanaša nase, da je pot do uspeha polna izzivov in novitet, ti pa moraš z njimi odraščati in se od njih učiti. Čeprav njena otroka dandanes zasedata samostojne položaje - sin je direktor v novoustanovljenem podjetju, za matično podjetje dela kot zavarovalni agent, hči pa je vodja prodaje novih vozil, jima v primeru, ko potrebujeta nasvet, še vedno svetuje oziroma se ozira na dobro poslovno prakso.

V svoji karieri ni nikoli zaposlila koga s področja managementa. Zaupa vase in je predana svojemu delu, ki ga opravlja suvereno. Pravi, da bi ji včasih prišla prav pomoč, toda nihče ne bi podjetja imel tako rad, kot imaš svojega lastnega in mu ne bi bil predan z vsem srcem in dušo. Na začetku samostojne kariere se je posvetovala še z očetom (ustanoviteljem). Zdaj

podjetje vodi sama, ko pa gre za kakšno tehnično zadevo, pa se posvetuje z možem, ki je iz te stroke.

V podjetju nimajo zapisane družinske ustave, vedno pa morajo biti vse njihove odločitve, tudi glede nasledstva, v skladu z vizijo in poslanstvom podjetja samega. Meni, da je še prezgodaj, da bi že načrtovala prenos lastništva in vodenja podjetja. Jasno je, da nasledstvo obstaja in da je aktivno vključeno v poslovanje podjetja. Prav tako je njen cilj popolno opolnomočenje svojih otrok v vse zadeve, ki se tičejo vršnega managementa. Ker je sin okupiran z drugim podjetjem, se predvsem papirnate zadeve predajajo hčeri, ki ima tudi ustrezno izobrazbo. Poudarja pa, da mora podjetnik imeti poleg splošne izobrazbe tudi tehnična znanja, biti vztrajen in imeti željo po poslu, ki ga vodi. V naslednjih petih letih je namen širitev dejavnosti z možnostjo širitve salona in pridobitvijo nove koncesije na prodajo vozil. Nadaljuje, da mora biti pot do tega položaja dolga ter poučna. Pomembno je, da mlajša generacija spozna vse procese, ne samo temeljnih, temveč tudi podporne, da pozna vse aktivnosti in razume mehanizme trga. Pomembno je, da poznamo konkurenco, da se zavedamo, kdo je boljši in zakaj je boljši. Poznati moramo vse člene prodajne verige in izločati tiste, ki škodijo, ter pridobivati tiste, ki bodo pozitivno vplivali na delovanje podjetja. Vse to morajo nasledniki spoznati in iti po poti od spodaj navzgor. To je uspeh za stabilno podjetje.

V naslednjih 10 letih se še ne misli upokojiti. Prav tako podjetja ne namerava prodati, ampak pride v poštev samo prenos na nasledstvo.

6.4.2 Intervju s tretjo generacijo

Tretjo generacijo nasledstva predstavljata vnuk in vnukinja ustanovitelja. Oba sta v podjetje vključena, odkar pomnita. Pravita, da je najprej šlo za posredno vključenost, saj sta svojo mamo spremljala pri vsakodnevnih zadolžitvah. Podjetje jima je pomenilo pravzaprav prostor za zabavo. Z leti sta, kot pravita, sama želela biti koristna in sta se po lastni volji vključevala v življenje podjetja. Vnukinja pravi, da je mami pomagala pri urejanju papirjev ali pa v prodaji. V dijaških letih je delala v delavnici, čistila prostore, pomagala v skladišču, pomagala v prodaji vozil. Kot študentka pa je na začetku pomagala v administraciji – v matičnem podjetju in v novoustanovljenem podjetju. Leta 2017 prevzela mesto vodje prodaje novih vozil v matičnem podjetju. Je tudi delna lastnica novoustanovljenega podjetja. Vnuk dodaja: »(...)« *Najprej spoznaš produkte, nato procese.*« Sam je začel v dijaških letih pomagati v skladišču in prodaji rezervnih delov, nato delati kot komercialist v prodaji vozil, kasneje pa je naredil še izpit za zavarovalnega agenta in nato urejal tudi avtomobilska zavarovanja za stranke. Leta 2014 pa prevzel vodstveno mesto v novem podjetju. Tam je tudi večinski lastnik. Da sta se odločila zaposliti v domačem podjetju, pravita, je bilo logično dejstvo. S podjetjem sta oba odraščala, dobro poznata njegovo delovanje, najpomembnejše pa je, da ju prodaja vozil zanima. Temu posledično sta tudi oba ustrezno formalno izobrazena, saj sta, še preden sta se odločila za študij, vedela, da bosta enkrat prevzela vodenje podjetja. Oba z ekonomsko izobrazbo sta tako

formalno kompetentna za zasedanje njunih delovnih mest. Vnuk nadaljuje, da »(...) ko odraščáš v tem krogu, ne iščeš druge stvari, čeprav poskusiš drugje, kmalu ugotoviš, da spadaš sem.« Njuni cilji so enaki, saj si oba želita prevzeti vodenje podjetja. Zavedata pa se dinamičnosti trga, saj, kot pravi vnuk, se »(...)« avto industrija spreminja. Seveda je temeljni cilj ostati v tem poslu, kratkoročni cilji pa so večati obseg in imeti večji tržni delež.« Vnukinja se strinja in dodaja, da bodo vse novosti odvisne od impulzov trga, ki sem jim bodo prilagajali. Prednosti delovanja v domačem podjetju vidita v lažji komunikaciji, fleksibilnem delovnem času v smislu, da lahko določeno zadevo opraviš takrat, ko ti hočeš, lažji komunikaciji, veliki stopnji zaupanja med družinskimi člani, časovni svobodi in možnostih za rast. Slabosti praktično ne občutita, razen, kot pravi vnukinja: »(...) Še doma razmišljam o poslih podjetja.« Vnuk pravi, da si včasih res časovno omejen z drugimi stvarmi, vendar kljub vsemu je to odvisno od vsakega posameznika in njegove organizacije. Njemu osebno to ne predstavlja večjih ovir. Na vprašanje glede najpogostejših vzrokov za konflikte vnuk pravi, da »(...)konflikti so, vendar vedno postopamo umirjeno. Vsak pove, kaj misli, na koncu pa mama ali ati odločita.« Vprašam ga, ali se strinja z enostranskimi odločitvami, in pravi, da ja, saj sta zaslužna, da je podjetje tu, kjer je. Dodaja pa, da ko gre za odločitve glede novih računalniških rešitev in informatike, odloča on. Se pa o ključnih zadevah ali precepu odločitev vedno posvetuje s svojo mamo. Vnukinja dodaja, da interna nesoglasja sploh ne dojema kot konflikte, saj so pri pomembnejših odločitvah vsi sklepčni. Delitev mnenj zasledimo pri vprašanju glede dojemanja poslovnega uspeha. Vnukinja pravi: »(...) Učenje, spoznavanje novih stvari in sprejemanje vsega, kar ti pride na pot, je moje vodilo.« Ne podcenjuje tudi vpliva formalne izobrazbe, saj so se tam srečali z različnimi praktičnimi primeri, ki ji pridejo prav tudi zdaj. Vnukovo pojmovanje uspeha pa je zadovoljstvo strank in izbira pravega kolektiva, ki naj bo homogen. Meni, da je formalna izobrazba le neka podlaga za absorpcijo vseh praktičnih znanj in osvojitve aplikativnega znanja.

6.4.3 Analiza po modelu sedmih stebrov za dolgoročno uspešen prenos družinskega podjetja

Rezultate intervjuja smo prenesli na model sedmih stebrov za dolgoročno uspešen prenos družinskega podjetja (M.O.S.T. 2018).

Steber 1

Proces prenosa dejavnosti oziroma odgovornosti je potrebno načrtovati najmanj pet let pred upokojitvijo prenosnikov.

Ključnega pomena je pravočasno načrtovanje prenosa dejavnosti na nasledstvo, saj lahko le tako vzpostavimo celostne mehanizme delovanja podjetja. Hči ustanovitelja pove, da načrta prenosa podjetja nimajo eksplicitno izdelanega ali zapisanega, saj, kot pravi, je ta proces pri njih popolnoma spontan, prav tako so njeni otroci (vnuk in vnukinja ustanovitelja) v delovanje

podjetja vključeni že od otroštva. Delovnih nalog jim nikoli ni dodeljevala, saj sta kmalu samoiniciativno pokazala, kaj ju zanima in se v tiste delovne procese vključila sama.

Steber 2

Naslednikom, ki bodo prevzeli družinski posel, pravočasno predamo del odgovornosti, nato pa spremljamo rezultate, saj tako ugotovimo njihovo kompetentnost.

Vnuk in vnukinja zasedata visoka delovna mesta, pot do tja pa, kot pravita, je bila dolga. Vnuk je svojo kariero začel kot pomočnik v skladišču, kasneje pa naredil izpit iz zavarovalništva in začel sklepati zavarovanja za prodana vozila. V študentskih letih je delal tudi v prodaji novih vozil, leta 2014 pa prevzel vodenje novega podjetja, ki je pooblaščen prodajalec in serviser znamke Peugeot. Kot pravi, je bilo zasedanje tega delovnega mesta logična posledica, saj si je nabral dovolj izkušen, prav tako pa ga to delo neizmerno veseli. Poudarja, da mu je v veliko prednost tudi to, da se vedno lahko zanese na starše, ki mu svetujejo. Med njegove prioritete so spadale sestava uspešnega tima, tako v servisu, kot v prodajnem salonu, dobra pozicioniranost – delujejo na isti lokaciji, kot je prej z isto znamko uspešno delovalo drugo podjetje, povečevanje zaloge ter vodenje v prodaji vozil istega cenovnega razreda na širšem Celjskem. Njegovo uspešno politiko vodenja kažejo finančni kazalci.

Preglednica 6: Finančni podatki v novem podjetju

<i>Finančni podatki</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Sredstva	1.192.538,00	1.033.071,00	1.092.822,00	1.428.563,49
Kapital	156.987,00	165.257,00	168.015,00	203.930,43
Promet	727.748,00	4.571.735,00	4.666.904,17	5.025.152,93
Čisti dobiček/izguba poslovnega leta	6.987,00	8.271,00	2.756,49	35.915,61

Vir: AJ PES 2018.

Vnukinja ustanoviteljica od leta 2018 zaseda mesto vodje prodaje novih vozil v matičnem podjetju, obenem pa svoji mami pomaga pri administraciji, kjer je tudi začela. Postopoma sprejema vedno več odgovornosti in se proaktivno vključuje v poslovanje podjetja. Njena izobrazba in izkušnje, ki jih je prejela skozi desetletja delovanja v podjetju, jo delata kompetentno. Prav tako veliko čuti veliko pripadnost do podjetja, saj to poseblja družinsko tradicijo, obenem pa jo samoaktualizira.

Steber 3

Harmonija in komunikacija sta ključnega pomena za ustvarjanje družinskih dogovorov ter preprečitev konfliktov, ki so glavni razlog za propad podjetij.

Hči ustanovitelja pove, da se v družini ogromno pogovarjajo, tudi takrat, ko niso v službi, beseda pogosto teče ravno o poslu. O poslovnih odločitvah se vedno posvetuje z ostalimi družinskimi člani, če pa je vprašanje v zvezi s tehniko ali programskimi rešitvami, odločitev prepusti svojemu sinu oziroma možu. Poudarja, da se je ta način izkazal za uspešnega. Z izrečenim se strinjata vnuk in vnukinja, saj »staršema popolnoma zaupava, saj veva, da nama želita najboljše, je pa res, da imava še to srečo, da ju lahko v vsakem trenutku vprašava karkoli, tudi če se pravkar odpravljamo spat, pa se ti posveti določena ideja.« Iz tega lahko razberemo obojestransko naklonjenost do iskanja konsenzov, kar zmanjša možnost destruktivnih konfliktov.

Steber 4

Znano je dejstvo o prenosu deležev podjetja na nasledstvo, prav tako tudi, kdo dobi kaj, kdaj se izvede daritev ter višine rent po prenosu podjetja.

Hči ustanovitelja o tranziciji lastništva še ne razmišlja, prav tako ne o okoliščinah po predaji. Vnuk in vnukinja tega ne dojemata kot problem, saj, kot pravi vnuk: »Mama je zaslužna, da je podjetje skozi leta dosegalo nenehno letno rast in je najpomembnejši člen«. Razvidno je, da bodoče nasledstvo neopredeljenost prenosnikovega odstopa ne dojema kot negativnega in to ne vpliva na njihove medsebojne odnose.

Steber 5

V podjetju so jasne odgovornosti in pristojnosti bodočih naslednikov.

Trenutno je strateško vodenje podjetja še v rokah hčere ustanovitelja, vendar kot pravi, se o vsem posvetujejo skupaj. Prav tako je zasedanje delovnih mest vnukinje in vnuka – vodja prodaje novih vozil in direktor prodajnega salona in servisa novih vozil - plod medsebojne komunikacije in razjasnitev ciljne usmerjenosti. Ta trend naj bi se nadaljeval tudi po samem prevzemu. Čeprav moramo v konkretnem primeru nasledstva upoštevati tako matično podjetje kot novoustanovljeno podjetje, ju lahko obravnavamo kot eno entiteto. Medsebojna pomoč, transparentnost finančnega toka, ekonomska povezava in enaka vizija pričajo o pozitivni ciljni usmerjenosti nasledstva.

Steber 6

Znana je vloga prenosnikov po predaji lastniške in vodstvene funkcije.

Hči ustanovitelja še ne razmišlja o upokojitvi. Kot pravi, ji podjetje predstavlja njen način življenja, ob upoštevanju finančnih kazalnikov pa je vidimo, da ga vodi uspešno. Po predaji vodstvene in kasneje lastniške funkcije želi s podjetjem ostati v stiku kot svetovalka. Poudarja, da je tudi takrat, ko je bila ona na mestu naslednice, njen oče imel vlogo svetovalca. Prenos ni bilo enkratno dejanje, ampak je potekal postopoma, tako da ga niti zaposleni, niti stranke niso zaznale. Takšen način, kot pravi, je najboljši za naslednike, predajnike in podjetje samo. Z izrečenim se strinjata vnuk in vnukinja, ki zelo cenita izkušnje in znanje predhodnikov.

Steber 7

V podjetju obstaja družinska ustava, v njej pa so zapisani vsi dogovori, ki se jih držijo družinski člani.

Družinska ustava predstavlja dogovor družinskih članov o načinu urejanja medsebojnih odnosov v povezavi s poslovanjem podjetja. Njen namen je usmerjevalen, saj podaja navodila bodočim generacijam, kako naj vstopajo v poslovno življenje podjetja, da bo to imelo korist (Petkovšek Štakul 2018). V izbranem družinskem podjetju ne obstaja družinska ustava, saj, kot pravi hči ustanovitelja: »*Kar rečemo, to drži, saj vsi družinski člani živimo enake vrednote in smo sklepčni.*« Nadaljuje: »*Svoje otroke dobro poznam, saj sem jih vzgajala jaz.*« Vnuk in vnukinja poudarjata, da sta med seboj zelo povezana, saj se velikokrat posvetujeta drug z drugim, prav tako pa oba znata popuščati.

6.5 Predlog plana nasledstva družinskega podjetja

Proučevanje pomembnosti procesa planiranja nasledstva je kompleksna študija, v kateri moramo biti pozorni na več dejavnikov, ki bodisi pozitivno, bodisi negativno vplivajo na prenos dejavnosti podjetja. Statistični podatki (M.O.S.T. 2018) kažejo jasno sliko, da se kar dve tretjini podjetij tega procesa ne loti dovolj resno ali pravočasno, rezultat pa je propad podjetja. Strokovnjaki (Kavs 2016; Žaler 2008; Pirc 2007a, 2007b) iz različnih področjih opozarjajo, da je le sistematičen pristop tisti, ki zagotavlja uspeh in nadaljevanje poslovnega življenja podjetja. Ker imamo v Sloveniji veliko družinskih podjetij, je logično dejstvo, da se bo pri večini zgodil nasledstveni prevzem. Tem podjetjem v nadaljevanju priporočamo upoštevanje nekaj priporočil za povečanje možnosti nasledstvenega procesa v slovenskih podjetjih:

- Družinski člani, ki so del nasledstvenega procesa, naj se o prenosu podjetja začnejo pogovarjati dovolj zgodaj, resno načrtovanje v smislu opolnomočenja naslednikov pa naj se začne vsaj pet let pred dejanskim prenosom dejavnosti. Ta način bo omogočil srečanje z mnogimi delikatnimi situacijami, v katerih se bo pokazala usklajenost in ciljna naravnost

posameznikov. Tako bodo dobro pripravljene na vse izzive, ki jih čakajo ob dejanskem prevzemu.

- Pripravi naj se nasledstveni načrt. Zaželeno je, da je v pisni obliki, ni pa nujno. Formalna oblika ima sicer boljšo preventivno vlogo, saj določene situacije predvideva in daje navodila, kako v njej ravnati. Vendar pa nima nikakršnega pomena, če se ga ne drži. Zato je tudi na tej točki najpomembnejša komunikacija, ki mora biti proaktivna. V podjetju, kjer obstaja zdrava in odprta komunikacija, so možnosti za uspešen prenos podjetja bistveno večje kot tam, kjer je ni.
- Izbira naslednika naj ne temelji na dejstvu krvnega sorodstva, temveč na naslednikovih sposobnostih, motiviranosti, kompetentnosti in učinkovitosti.
- V raziskavi smo zaznali, da je za uspešen prenos podjetja pomembna jasna definirana odgovornost prevzemnikov. Na ta način se izognemo konfliktnim situacijam in odklona odgovornosti v primeru težav.
- Prevzemniki naj bodo v podjetje vključeni daljše časovno obdobje pred prevzemom, da spoznajo vse delovne procese v podjetju. Na ta način, bodo dobili celostno sliko in razumeli vzročno–posledično delovanje podjetja.
- Poslovno in zasebno življenje naj bosta uravnovežena. Marsikdaj življenje podjetja diktira življenje družinskih članov. Če se to dogaja skozi daljše časovno obdobje, se destruktivne posledice začnejo kazati na osebnih medsebojnih odnosih, ki imajo širše razsežnosti.
- Odgovornosti in lastniški deleži naslednikov naj bodo jasni že pred samim prevzemom. Nasledniki bodo tako jasno vedeli, kakšna bo njihova vloga po prevzemu.

6.6 Možnosti nadaljnjega raziskovanja

V raziskovalni nalogi smo se ukvarjali z aktualnim problemom, s katerim se srečujejo družinska podjetja ob prenosu dejavnosti. Ugotovili smo, da je uspešnost planiranja nasledstva za nadaljnjo rast podjetja odvisna od mnogih dejavnikov. Raziskava temelji na kvantitativni paradigmi in je bila izvedena le v enem podjetju. Poleg tega smo rezultate intervjujev primerjali z modelom sedmih stebrov, ki je le eden od modelov za dolgoročno uspešen prenos družinske dejavnosti. Smiselno bi bilo v vzorec zajeti večje število podjetij, pri tem pa upoštevati tudi druge merilnike uspešnosti prenosa podjetja.

7 SKLEP

Družinska podjetja so gonilna sila gospodarstva, saj s svojo prisotnostjo na trgu predstavljajo večinski delež gospodarskih družb. Najdemo jih v različnih panogah, vsem pa je skupno, da so se ali pa se bodo v prihodnosti znašla pred ključnim vprašanjem prenosa dejavnosti in odgovornosti na potomce, tretjo osebo ali pa prenehali z delovanjem podjetja. V magistrski nalogi smo se osredotočili na prvo možnost, ki pa se po statističnih podatkih kaže kot ena izmed najtežjih nalog v podjetnikovem poslovnem življenju. Ureditev poslovno–družinsko–premoženjskega razmerja se v praksi kaže kot kompleksen problem, ki zahteva sistematičen pristop. Prenos lastništva in vodstva zaradi narave sorodstvenih vezi med vršnim managementom pomeni družinski dogovor, kjer pa se pričakovanja ustanoviteljev velikokrat ne skladajo z željami naslednikov. Zato je pomembno, da v družini obstaja odprta komunikacija in pravočasno načrtovanje dolgoročne uspešne strategije prenosa. Le tako se lahko izognemo konfliktom in morebitnim tožbam. Nasledstvo smo opredelili kot dinamičen longitudinalen proces, ki ravno zaradi kompleksnosti predstavlja eno najtežjih nalog ustanoviteljev in naslednikov. Opredelili smo dejavnike, ki na ta proces delujejo spodbujevalno, in tiste, ki delujejo destruktivno. Skozi raziskavo smo želeli odgovoriti na raziskovalno vprašanje o pomenu planiranja nasledstva za nadaljnji razvoj podjetja. Ker je bila raziskava zastavljena kot študija primera, dosegljivost ključnih udeležencev pa mogoča, smo izvedli strukturirane intervjuje z drugo generacijo (prenosniki) in tretjo generacijo (prevzemniki). Ker je podjetje že prestalo medgeneracijski prenos, so se vprašanja za drugo generacijo (hči ustanovitelja) nanašala tako na že uspešen prenos dejavnosti ter na načrtovanje novega. Tretji generaciji (vnuk in vnukinja) pa smo zastavili aktualna vprašanja v zvezi z njunim proaktivnim delovanjem v nasledstvenem procesu. Rdečo nit naše magistrske naloge je predstavljala primerjalna analiza izbranega podjetja z modelom sedmih stebrov za dolgoročno uspešen prenos družinskega podjetja. Ta model zajema ključne komponente, na katere morajo proaktivno vključeni posamezniki v nasledstveni proces biti pozorni. Ker je ta model nastal na podlagi poslovne prakse več kot 150 uspešno prenesenih podjetij v Sloveniji, ga v naši raziskavi predpostavljamo za najbolj utemeljen in optimalen dokument s svetovalno–usmerjevalno funkcijo.

Na podlagi analize zbranih podatkov ugotavljamo, da je bil namen naše raziskave dosežen. Rezultati raziskave so pokazali, v katerih točkah iz modela sedmih stebrov za dolgoročno uspešen prenos družinskega podjetja izbrano podjetje deluje sinhrono ter v katerih točkah se kaže jasen razkorak med priporočili strokovnjakov ter dejanskim stanjem izbranega podjetja. Pri analiziranju dejavnikov smo ugotovili, da je proces planiranja nasledstva ena izmed temeljnih nalog ustanoviteljev in da jo lahko izberemo že iz same vizije in poslanstva podjetja samega.

Zanimivi sta ugotovitvi iz četrtega in sedmega stebra. V četrtem, ki se nanaša na dejstvo o prenosu deležev podjetja na nasledstvo, zasledimo, da se udeleženci o teh ključnih stvareh še niso pogovarjali in določili niti okvirne datume prenosa. Vendar se vsi udeleženci - tako

prenosniki kot nasledniki - s tem sploh ne obremenjujejo, ampak delajo sklepčno. Čeprav smo v pregledu literature omenili, kako pomembno je, da se določi, kdaj in kako bo potekal prenos, vidimo, da podjetje učinkovito izvaja proces nasledstva tudi ob neupoštevanju predlaganega dejstva. Sedmi steber, ki se nanaša na pomembnost obstoja zapisane družinske ustave kot orodja za preprečevanje in reševanje konfliktov in nejasnosti, v izbranem podjetju ni prisoten, njegovo odsotnost pa hči ustanovitelja zelo dobro argumentira, saj pravi, da je kot mama predala enake vrednote in jih zelo dobro pozna. Mnenja vseh intervjuvancev so skladna, opazovalec ni opazil pritiska ali prisilnega govora, diskusija se je razvijala spontano, a kljub temu sledila rdeči niti.

Raziskava je dala odgovor na raziskovalno vprašanje o pomembnosti planiranja nasledstva za nadaljnji razvoj podjetja. Potrdili smo, da je planiranje prenosa dejavnosti pomemben del dolgoročne strategije podjetja, saj sta glavna cilja rast in razvoj. Ker pa je za to potreben čas, govorimo o longitudinalnem konceptu, ki zajema več generacij. Največji izziv v doseganju rasti in razvoja podjetja pa v smislu vodenja in lastninjenja predstavlja ravno vključevanje nasledstva in njegovo pripravo na ta ključen korak. Planiranje pomeni postopno vključevanje nasledstva v proces poslovanja s končnim ciljem celotne predaje dejavnosti. Na koncu raziskave smo prišli do spoznanja, da mora biti planiranje skrbno načrtovano, saj je osrednji cilj in namen planiranja uspešna predaja podjetja mlajši generaciji in s tem preživetje podjetja.

LITERATURA IN VIRI

- Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). 2017. *Letno poročilo izbranega podjetja 2017*. <https://www.ajpes.si/> (12. 1. 2019).
- Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). 2018. *Letno poročilo izbranega podjetja 2018*. <https://www.ajpes.si/> (15. 4. 2019).
- Antončič, B., J. Auer Antončič, in D. Juričič. 2015. *Družinsko podjetništvo: Značilnosti v Slovenij*. Ljubljana: EY.
- Ayres, R. G. 1990. *Rough Family Justice: Equity in Family Business Succession Planning*. Hoboken, NY: Wiley Online Library.
- Babbie, E. R. 2007. *The practice of social research*. Belmont, California: Thomson Wadsworth.
- Beckhard, R. in G. W. Dyer. 1983. Managing continuity in family-owned business. *Organizational Dynamics* 12 (1): 4-10.
- Bedenčič, U. 2004. *Pomen družinske ustave za obstoj družinskega podjetja*. Diplomsko delo, Ekonomska Fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Benson, B., E. T. Crego in R. H. Drucker. 1990. *Your Family Business - A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Business One Irwin.
- Blatnik, Tonja. 2018. Nasledstvo: Kritična faza v razvoju podjetja. *MQ* 42 (18): 29-30.
- Blotnick, S. 1984. *Corporate stepplechase*. New York: Facts on File.
- Brockhaus, R. H. 2004. Family business succession: Suggestions for future research. *Family Business Review* 17 (2): 165-177.
- Cabrera-Suarez, K., P. De Suara-Perez in D. Garcia-Almeida. 2001. The succession process from a resource and knowledge-based view of family firm. *Family Business Review* 14 (46): 33-50.
- Čadež, M. 2013. *Zakaj verjamem v družinsko podjetništvo*. <https://akademija.finance.si/8343826?cctest&> (10. 11. 2018).
- Chua, J., J. Chrisman in P. Sharma. 2003. Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review* 16 (2): 89-107.
- Churchill, N. C. in K. J. Hatten. 1997. Non Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *Family Business Review* 10 (1): 53-67.
- Daft, R. L. in R. A. Noe. 2001. *Organizational Behavior*. Orlando: Harcourt, Inc.
- Danco, L. A. 1982. *Inside the Family Business*. Cleveland, Ohio: Center for Family Business
- Davis, J. A. in R. Tagiuri. 1989. The influence of life stage on father- son work relationships in family companies. *Family Business Review* 2 (1): 47-74.
- Dimovski, V., M. Škerlavaj, S. Penger, P. N. Ghauri in K. Gronhaug. 2008. *Poslovne raziskave/Business Research*. Essex: Pearson.
- Donckels, R. in E. Fröhlich. 1991. Are family business really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review* 4 (2): 232-233.

- Duh, M. 2003. *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: MER Evrocenter.
- Dumas, C. 1989. *Understanding of Father-Daughter and Father- Son Dyads in Family-Owned Business*. Montreal: University of Qubec.
- Dunn, B. 1995. *Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practices Through the Generations*. Hoboken, NJ: Wiley Online Library.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Ernest & Young Slovenija. 2015. *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Ljubljana: EY Slovenija.
- Ernest & Young Slovenija. 2016. *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Ljubljana: EY Slovenija.
- Ernest & Young Slovenija. 2017. *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Ljubljana: EY Slovenija.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, S. D. 1991. Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms. *Family Business Review* 4 (1): 3-20.
- Garcia-Alvarez, E., J. Lopez-Sintas in P. S. Gonzalvo. 2002. Socialization patterns of successors in first to second generation family business. *Family Business Review* 15 (3): 188-204.
- Gersick E. Kelin, I. Lansberg, M. Dasjardins in B. Dunn. 1999. Stages in Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review* 7 (4): 287-297.
- Gersick, K. E., J. A. Davis, M. M. Hampton in I. Lansberg. 1997. *Generation to Generation: Life Cycle of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Glas, M. in V. Pšeničny. 2000. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: GEA College.
- Glavin, B., J. Astrachan in J. Green. 2007. *American family business survey*. Kennesaw: Kennesaw State University.
- Gospodarska zbornica Slovenija (GZS). 2015. *Družinska podjetja zaposlujejo 70 % ljudi*. <https://www.gzs.si/mediji/Novice/ArticleId/50162/druzinska-podjetja-zaposlujejo-70-ljudi> (10. 1. 2019).
- Grošelj, U. 2015. *7 dejavnikov uspešnega prenosa nasledstva družinskega podjetja*. <https://izvozniki.finance.si/8825583> (11. 1. 2019).
- Habbershon, T. G. in M. L. Williams. 1999. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review* 12 (1): 1-25.
- Handler, W. C. 1989. Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review* 2 (3): 257-276.
- Handler, W. C. 1992. Succession experience of the next generation. *Family business Review* 5 (3): 283 – 307.
- Handler, W. C. 1994. Succession in Family business: A review of the research. *Family business review* 7 (2): 133-147.
- Ibrahim, A. B., K. Soufani, P. Poutziouris in J. Lam, J. 2004. Qualities of an effective successor: the role of education and training. *Education+ training* 46 (8/9): 474-480.
- Kavs, U. 2016. *Konflikti in slaba pripravljenost – zakaj propadajo družinska podjetja*. <https://www.finance.si/8843639?cctest&> (10. 1. 2019).

- Keating, N. C. in H. M. Little. 1997. Choosing the Successor in New Zealand Family Farms. *Family Business Review* 10 (2): 155-168.
- Kets de Vries, M. F. R. 1993. The Dynamics of Family Controlled firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics* 21 (3): 59-71.
- Kociper, T. 2016. *Otroke v družinska podjetja vpeljujte od majhnega*. Finance: Poslovna akademija. <https://www.finance.si/8846199> (14. 1. 2019).
- Kociper, T. 2018. *Nasledstvo: Izziv družinskih podjetij*. Ljubljana: Spirit Slovenija, javna agencija.
- Košir, K. 2018. *Zdravilo zoper propad družinskega podjetja*. <https://svetkapitala.delo.si/ikonomija/zdravilo-zoper-propad-druzinskega-podjetja-131327> (1. 12. 2018).
- Kostanjevec, B. in D. Gomezelj Omerzel. 2013. *Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Krajnc, M. 2013. *Priročnik za družinsko podjetništvo*. http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradiva_ES_S/CVZU/LU_Murska_Sobota/CVZU_17LUMS_Prirocnik.pdf (20. 1. 2019).
- Kram, K. 1988. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organisational Life*. Lanham, Maryland: University Press of America.
- Lansberg, I. 1988. The succession conspiracy. *Family business review* 1 (2): 119-143.
- Larcker, F. D. in S. A. Miles. 2010. *CEO Succession Planning Survey*. <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/2010-ceo-succession-planning-survey> (3. 1. 2019).
- Leach, P. 1991. *The Stoy Hayward Guide to The Family Business*. London: Kogan Page.
- Leach, P. in T. Bogod. 1999. *Guide to the family business*. London: Kogan Page.
- Levinson, H. 1971. Conflicts that plague family business. *Harvard Business Review* 49 (2): 90-98.
- Longenecker, J. G. in J. E. Schoen. 1978. Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management (pre-1986)* 16 (3): 87-92.
- Lovšin Kozina, F. 2006. *Kritične točke uspešnega medgeneracijskega prehoda v slovenskih družinskih podjetjih*. Doktorska disertacija, Ekonomska Fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- M.O.S.T. 2018. *7 stebrov za dolgoročno uspešen prenos družinskega podjetja*. Tolmin: M.O.S.T.
- Malone, S. C. 1989. Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Family business Review* 2 (4): 341- 353.
- Marshall, J. P., R. Sorenson, K. Brigham, E. Wieling, A. Reifman in R. S. Wampler. 2006. The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans. *Journal of Business Venturing* 21 (3): 348-368.
- Mladi podjetnik. 2010. *Družinsko podjetništvo*. <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/druzinsko-podjetnistvo> (10. 1. 2019).
- Montemerlo D. in L. J. Ward. 2011. *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

- Morris, M. H., R. O. Williams, J. A. Allen in R. A. Avilla. 1997. Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing* 12 (5): 388-410.
- Murray, B. 2003. The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family business Review* 16 (1): 17-34.
- Nelton, S. 1986. *In Love and in Business: How to Entrepreneurial Couples are Changing the Rules of Business and Marriage*. Hoboken, NY: John Wiley & Sons.
- Petkovšek Štakul, J. 2018. *Družinska ustava je zelo pomembna, hitenje pa je lahko usodno*. <https://www.dnevnik.si/1042819515> (25. 1. 2019).
- Pirc, I. 2007a. *Družinska ustava, vodenje in upravljanje podjetja*. <https://korporacijsko-pravo.si/druzinska-ustava-pravila-vodenja-upravljanja-podjetja/> (28. 1. 2019).
- Pirc, I. 2007b. *Nasledstveni načrt in napake pri planiranju nasledstva*. <https://korporacijsko-pravo.si/nasledstveni-nacrt-in-napake-pri-planiranju-nasledstva/> (28. 1. 2018).
- Pirc, I. 2016. *Kako vemo ali smo družinsko podjetje?* https://korporacijsko-pravo.si/kako_vemo_da_smo_druzinsko_podjetje/ (1. 3. 2019).
- Rajter, M., V. Zupančič, M. Kralj, Š. Gorenak in P. Škerl Vovk. 2008. *Podjetništvo*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Roblek, V. 2009. Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management* 4 (1): 53-69.
- Ruzzier, M., B. Antončič, T. Bratkovič in R. D. Hisrich. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Schulze, W. S., M. H. Lubatkin, R. N. Dino in A. K. Buchholtz. 2001. Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organizational Science* 12 (2): 99-116.
- Sharma, P., J. Chrisman in J. Chua. 1997. Strategic management of the family business. Past research and future challenges. *Family business review* 10 (1): 1-35.
- Sharma, P., J. Chrisman in J. Chua. 2003. Succession Planning as Planned Behaviour: Some Empirical Results. *Family Business Review* 16 (1): 1-15.
- Sharma, P., J. Chrisman, A. Pablo in J. Chua. 2001. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms. A conceptual model. *Entrepreneurship Theory & Practice* 25 (3): 17- 35.
- Spirit Slovenija. 2016. Vstopna stran. <https://www.spiritslovenia.si/en> (4. 2. 2019).
- Swagger Jr, G. 1991. Assessing the successor generation in family businesses. *Family Business Review* 4 (4): 397-411.
- Swartz, S. 1989. The challenges of multidisciplinary consulting of family owned-business. *Family business review* 2 (4): 41-54.
- Špende, R. 2018. *Družinska podjetja kot ključna oblika podjetništva*. <https://www.dnevnik.si/1042853521> (30. 1. 2019).
- Turk, J. B. 2017. *Prenos s. p. na družinskega člana*. <https://mladipodjetnik.si/podjetniskikoticek/racunovodstvo/prenos-s-p-na-druzinskega-clana> (5. 2. 2019).
- Ucman, I. 2003. *Koncepti in veščine komunikacije*. <https://www.leila.si/dokumenti/kom.pdf>. (8. 2. 2019).

- Vadnjal, J. 2018a. *Konflikti v družinskih podjetjih*. Center za družinsko podjetništvo. <https://www.druzinskopodjetnistvo.si/clanki/konflikti-v-druzinskih-podjetjih-5a995f9dbebe220a0cafa51e> (9. 2. 2019).
- Vadnjal, J. 2018b. *Družinska podjetja*. <https://www.druzinskopodjetnistvo.si/clanki/druzinska-podjetja-5a995fccbebe220a0cafa522> (15. 3. 2019).
- Ward, J. L. 1987. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuous Growth, Profitability and Family Leadership*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ward, J. L. in E. C. Aronoff . 1996. *Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential*. New York: Palgrave Macmillan.
- Weber, J., L. Lavelle, T. Lowry, W. Zellner in A. Barrett. 2003. Family Inc. *Business Week* 3857 (10): 100-114.
- Whiteside, M. F. in F. H. Brown. 1991. Drawbacks of the dual system approach to family firms: can we expand our thinking? *Family business Review* 4 (4): 383-395.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15, 15/17 in 22/19 – ZPosS)
- Žaler, J. 2008. *Družinsko podjetje – prednost ali ovira?* <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=24> (15. 2 2019).
- Žaler, J. 2011. *Medsebojni konflikti in tekmovalnost v družinskem podjetju*. <http://www.saop.si/poslovne-informacije/kariera-755/motivacija-komunikacija-in-zdrava-kariera/medsebojni-konflikti-in-tekmovalnost-v-druzinskem-podjetju/> (18. 2. 2019).