

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

NAČRTOVANJE NASLEDSTVA V DRUŽINSKEM  
PODJETJU

Mentor: Dr. Marjana Merkač Skok  
Obravnavana organizacija: Avtoprevoznništvo Janez  
Podbornik s. p.

KOPER, 2004

MITJA PODBORNIK

## POVZETEK

Za družinska podjetja je značilno, da je podjetje v lasti ter upravljanju in vodenju družine. Družinski člani se poznajo že od rojstva, zavedajo se svojih sposobnosti ter sposobnosti drugih. V družinskem podjetju pa so lahko zaposleni tudi nedružinski člani. Družina in podjetje postaneta nerazdružljiva sistema. Kot vsaka stvar ima tudi družinsko podjetje dobre in slabe lastnosti. Eno izmed slabih je vprašanje, komu predati posle, saj težava nastopi, če se ustanovitelj družinskega podjetja ne more oz. ni sposoben odločiti za enega naslednika. Pomembno je, da je nasledstvo načrtovano, saj se je s tem mogoče izogniti morebitnim konfliktom med potomci oz. propadu družinskega podjetja. Večina družinskih podjetij se sooča s težavami tranzicije iz ene generacije v drugo, saj formalnega planiranja navadno ni.

*Ključne besede:* družinsko podjetje, nasledstvo, planiranje nasledstva, razvoj podjetja, rast podjetja

## ABSTRACT

The purpose of this diploma theses is to present a comparison between the theory of the family business from the books and the family business itself in reality. The typical characteristic of the family business is that the business is in the property of the family who runs as well as manages the business. The family members have known each other from the birth and are therefore aware of all their capabilities as well as the abilities of other family members, so each member knows what to expect from their colleague. In such example the family and the business become inseparable system. There is also the possibility for other non-relative workers to be employed in such a family business. Like many other things, a family business also has advantages and disadvantages. One disadvantage could be the question of succession. In many family businesses the main problem is, that the founder of a business is not able to choose his successor. The important thing when we talk about succession in business is that it must be carefully planned otherwise it may lead to conflicts between family members and even its downfall. The frequent problem in family business is that families usually do not have proper formally planned succession of the business and that is why they have many difficulties with transition from one generation to another.

*Key words:* family business, succession, succession planning, development of business, growth of business

UDK 65.011.1/.8:334.722(043.2)

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Družinsko podjetje .....</b>	<b>3</b>
2.1	Kaj je družinsko podjetje .....	3
2.1.1	Podjetje, ki ga upravlja in vodi lastnik .....	5
2.1.2	Družinsko podjetje.....	6
2.1.3	Zaposleni v družinskem podjetju.....	7
2.2	Družinska in nedružinska podjetja.....	8
2.3	Družinsko podjetje kot sistem.....	10
2.4	Konflikti v družinskem podjetju .....	12
<b>3</b>	<b>Prednosti in slabosti družinskega podjetja .....</b>	<b>14</b>
3.1	Prednosti družinskih podjetij .....	14
3.2	Slabosti družinskih podjetij .....	17
<b>4</b>	<b>Razvoj, rast in življenjski cikel družinskega podjetja.....</b>	<b>20</b>
4.1	Razvoj in rast podjetja .....	20
4.2	Življenjski cikel .....	22
4.2.1	Življenjski cikel podjetja .....	22
4.2.2	Življenjski cikel posameznika in družine .....	22
<b>5</b>	<b>Nasledstvo .....</b>	<b>26</b>
5.1	Opredelitev nasledstva .....	26
5.2	Nasledstvene možnosti .....	26
5.3	Nasledstvo kot proces .....	28
5.4	Naloge podjetnika – ustanovitelja pri nasledstvu .....	29
5.5	Planiranje nasledstva.....	30
5.6	Razlogi za neplaniranje nasledstva .....	32
5.7	Uspešno vodenje tranzicije .....	33
<b>6</b>	<b>Empirični del .....</b>	<b>37</b>
6.1	Opis podjetja .....	37
6.2	Raziskovalni problem .....	38
6.3	Raziskovalna vprašanja.....	39
6.3.1	Predpostavke.....	40
6.3.2	Spremenljivke .....	40
6.3.3	Populacijski vzorec .....	40
6.3.4	Metode in instrumenti zbiranja podatkov .....	41
6.3.5	Postopek zbiranja podatkov .....	41
6.4	Rezultati in interpretacija proučevanih intervjujev.....	42
6.5	Preverjanje predpostavk.....	48
6.6	Sklepna ugotovitev .....	49

<b>7 Sklep .....</b>	<b>51</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>53</b>
<b>Priloge .....</b>	<b>55</b>

## SLIKE

Slika 2.1 Podjetje, ki ga upravlja in vodi lastnik.....	6
Slika 2.2 Družinsko podjetje .....	7
Slika 2.3 Trodimenzionalna opredelitev družinskega podjetja .....	9
Slika 2.4 Model treh krogov družinskega podjetja.....	11
Slika 4.1 Dobe v življenjskem ciklu posameznika.....	23
Slika 4.2 Življenjski cikel družine.....	25
Slika 5.1 Proces nasledstva: Vzajemna prilagoditev vlog med ustanoviteljem in družinskim članom naslednje generacije.....	36

## TABELE

Tabela 2.1 Izbrane definicije družinskega podjetja.....	4
Tabela 3.1 Prednosti in slabosti družinskih podjetij.....	14
Tabela 4.1 Značilnosti rasti in razvoja .....	21
Tabela 6.1 Prednosti dela v družinskem podjetju.....	42
Tabela 6.2 Slabosti dela v družinskem podjetju.....	43
Tabela 6.3 Prednosti in slabosti proučevanega družinskega podjetja, če bi imelo izdelan načrt nasledstva. ....	49
Tabela 6.4 Prednosti in slabosti proučevanega družinskega podjetja, če ne bi imelo izdelanega načrta nasledstva. ....	50

## KRAJŠAVE

DN	diplomska naloga
FM	Fakulteta za Management
angl.	izraz v angleškem jeziku
št.	številka
idr.	in drugi

## 1 UVOD

Večina ljudi se rodi v družinah, katerih prihodnost je bolj ali manj negotova. Vsak človek ima že v mladosti svoje sanje in načrte, ki jih mora kasneje v življenju večkrat spremeniti in prilagoditi, tudi zaradi družine, ki ima s tem posameznikom prav tako svoje načrte. Družine, ki imajo podjetje, načrtujejo, da bodo njihovi potomci nadaljevali z opravljanjem njihove dejavnosti. Torej se že od otroštva otroka »pripravlja« na to, da bo nekoč delal v družinskem podjetju.

Močna družinska podjetja omogočajo posamezniku tako uspešno (lepše) družinsko življenje kot boljše možnosti v poklicni karieri, vse skupaj pa daje podjetnikom občutek, da so del nenehnega toka generacij, pa čeprav se zavedajo svoje fiziološke smrti. Gre torej za dolgoročni smisel življenja in dela nekega posameznika.

Čustvena cena prenosa upravljanja in premoženja podjetja je za posameznika zelo visoka. Za podjetnika pomeni izstop iz podjetja konec nečesa, kar se lahko imenuje uspeh, ponos, samospoštovanje in dohodek. Tak konec je boleč in vsak človek beži pred bolečino. Zaključki in novi začetki so trd posel za vse; za ustanovitelja, zakonskega partnerja, otroke, nedružinske uslužbence, prijatelje in tudi poslovne stranke.

Nemalokrat se zgodi, da podjetje ob prehodu propade oz. nastanejo konflikti med potomci. Prav zaradi tega je še kako pomembno, da se nasledstvo kot proces načrtuje dovolj zgodaj in se po potrebi sproti dopolnjuje. Zavedati se je potrebno, da podjetje raste in da prav tako dozoreva in se spreminja tudi družina. Ne nazadnje je potrebno pri načrtovanju upoštevati tudi nedružinske uslužbence, ki s svojo pripadnostjo in profesionalnostjo lahko veliko pripomorejo k uspehu prehoda. Previdno in sistematsko načrtovanje je ključ do uspeha.

Cilj naloge je bil ugotoviti, če v proučevanem družinskem podjetju nasledstvo že načrtujejo oz. če je naslednik že izbran.

Naloga je razdeljena na dva dela. Obsega teoretični in empirični del. V teoretičnem delu sem najprej opisal družinsko podjetje ter ga definiral. Tako kot vsaka stvar, ima tudi družinsko podjetje prednosti in slabosti in te sem definiral v naslednjem poglavju. Razvoj, rast in življenjski cikel družinskega podjetja je sledilo, kot zadnje obširno poglavje v teoretičnem delu pa sem opisal nasledstvo, in sicer: ga opredelil, pojasnil nasledstvene možnosti, navedel naloge podjetnika – ustanovitelja pri nasledstvu ter navedel razloge za neplaniranje nasledstva.

V empiričnem delu sem si za metodo raziskovanja izbral metodo intervju. Odločil sem se za strukturirano obliko le tega, saj je na ta način potekal po vnaprej pripravljenih vprašanjih in mi je omogočil hitrejše napredovanje. Slabosti intervjuja so bolj skopi odgovori, pridobljene informacije pa bolj omejene. Intervjuval sem tri uslužbenca v družinskem podjetju, in sicer ustanovitelja - lastnika in njegova dva uslužbenca. Določil sem predpostavke in jih kasneje preveril.



## 2 DRUŽINSKO PODJETJE

### 2.1 Kaj je družinsko podjetje

Družina in podjetje sta besedi, ki ju v vsakdanjih pogovorih redno in pogosto uporabljamo. Pojma sta večini ljudi laično jasna: družina je tista skupina ljudi, v kateri se človek rodi, odraste, ki za njega skrbi in ga varuje, dokler si ne ustvari družine, kjer se ves cikel ponovi. Tudi podjetje je skupina ljudi, ki jih združuje predvsem interes opravljanja pridobitne dejavnosti, s katero si posamezniki, zaposleni v podjetju, zagotavljajo vsakdanjo eksistenco, lastniki podjetja pa tudi dolgoročno naložbo svojega kapitala. Podjetja imajo vedno definirane naloge in cilje, družini pa je pravzaprav edina naloga ta, da pozitivno vpliva na odraščanje otrok.

S sociološkega vidika ločimo, glede na sestavo družine, naslednje vrste družin (Enciklopedija Slovenije 1988, 381):

- dvogeneracijsko (nuklearno) družino, ki jo sestavljajo starši in otroci;
- sestavljeno družino, ki je sestavljena iz več družinskih jeder (nuklearnih družin), ki lahko pripadajo isti ali različnim generacijam in
- razširjeno družino, ki navadno obsega eno družinsko jedro in bližnje, navadno neporočene, ostarele ali ovdovele sorodnike.

S pravnega vidika je v Sloveniji družina opredeljena kot življenjska skupnost staršev in otrok (Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih 1989, 2. člen). S tega pravnega vidika je torej družina opredeljena le kot nuklearna družina.

Večina opredelitev družinskih podjetij izhaja iz širše, to je sociološke opredelitve družine.

Podlaga za uspešno podjetniško življenje naj bi bila uspešna in zdrava družina. Tako uspešne družine kot uspešna podjetja ustvarjajo pozitivno okolje za osebni razvoj posameznika. Najpomembneje je, da oboji vzpodbujajo neodvisnost in vsakemu posamezniku dajejo občutek neke pomembnosti (Syms 1992, 19) in zaželenosti.

Vsak si približno predstavlja, kaj družinsko podjetje je, vendar enotne definicije ni. Številni raziskovalci, zlasti v Evropi in ZDA, ugotavljajo, da družinska podjetja predstavljajo pomemben delež v strukturi vseh podjetij, marsikje celo prevladujejo (Duh 2003, 13). Tako Rosenblatt s sodelavci (1990, 3) ugotavlja, da je ravno pomanjkanje enotne definicije vzrok, da obstajajo le splošne ocene o številu družinskih podjetij.

Ko je govor o definiciji družinskega podjetja, se postavljajo naslednja vprašanja. Koliko družinskih članov naj bo zaposlenih, da se podjetje lahko šteje za družinsko? V kolikšni meri naj bo lastništvo v njihovih rokah? Kje so meje družine? Odgovori na ta in podobna vprašanja pripeljejo do zaključka, da gre v družinskem podjetju za prepletanje dveh različnih sistemov, in sicer družine ter podjetja.

Različne definicije poskušajo iz različnih zornih kotov čimbolj natančno opredeliti značilnosti družinskega podjetja.

**Tabela 2.1** Izbrane definicije družinskega podjetja

Avtor (leto)	Definicija
Donnelley (1964)	Podjetje poimenujemo kot družinsko podjetje, kadar je bilo tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar je imela ta povezava vzajemen odnos na politiko podjetja ter na interese in cilje družine.
Barry (1975)	Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine.
Davis (1983)	Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo enkratnost.
Stern (1986)	Podjetje, ki je v lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin.
Dayer (1986)	Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na odločitve v zvezi z lastništvom ali managementom vplivajo družinski odnosi.
Ward (1987)	Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacije družine.

Vir: Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business (Handler 1989, 260)

Videti je, da so si definicije o družinskem podjetju podobne, a so vseeno različne. Nekateri avtorji pri definiranju družinskega podjetja izhajajo iz lastništva, drugi iz vpletenosti družine v podjetje, možnosti generacijskega prenosa ali pa uporabljajo več kriterijev (Handler 1989, 260).

Avtorja (Churchill, Hatten 1997, v Duh 2003, 17) poudarjata, da obstajajo razlike med »družinskim podjetjem« in »podjetjem, ki ga upravlja in vodi lastnik«. Razlikujejo se v vključenosti članov družine v podjetje in v netržnem prenosu moči in lastništva. Bistvena razlika je po mnenju teh dveh raziskovalcev predvidevanje, da bo mlajši član družine od starejšega prevzel podjetje.

Upoštevanje značilnosti malih in srednje velikih podjetjih, različnih opredelitev družinskih podjetij ter družine je mogoče postaviti izhodiščno opredelitev malega in srednje velikega družinskega podjetja. Družinsko podjetje ni pravni pojem, saj zakon (v Sloveniji je to Zakon o gospodarskih družbah 1993) družinskega podjetja ne opredeljuje kot posebne pravne oblike. Družinsko podjetje je torej družbeno-ekonomski pojem, pravna oblika pa je poljubno izbrana glede na določila zakona, ki veljajo v določeni državi – v Sloveniji je to že omenjeni Zakon o gospodarskih družbah. Družinsko podjetje je podjetje, ki je v večinski lasti družine. Lastniki – člani družine imajo tudi odločilno vlogo v upravljanju in vodenju podjetja, obstaja pa želja, da podjetje ostane v lasti družine.

Družinska podjetja se razvrščajo v značilne skupine, vendar enotna opredelitev ne obstaja. Dunnova (1994, 22 v Duh 2003, 34) je, predvsem na podlagi proučevanja družinskih podjetij v Veliki Britaniji, opredelila naslednje vrste malih in srednje velikih družinskih podjetij:

- »pre-start up« ali pred kratkim ustanovljeno podjetje;
- ustanoviteljska generacija, družabništvo otrok (bratov in sester);
- konfederacija bratrancev in sestričen;
- mož in žena;
- eden od staršev in otrok;
- podjetje, ki je v lasti in upravljanju večih družin.

Ena od predlaganih klasifikacij je tudi delitev družinskih podjetij – ne glede na velikost – na Morris et al. 1997, 387 v Duh 2003, 34):

- podjetja, ki so v lasti ter upravljanju in vodenju družine;
- podjetja, ki so v lasti in upravljanju družine ter jih vodijo profesionalni managerji (ki niso člani družine).

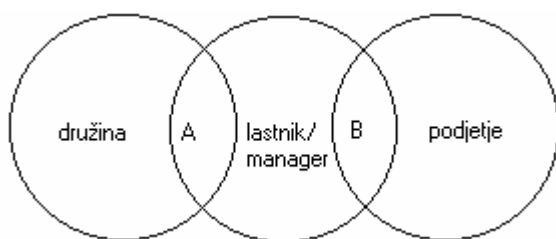
Avtorji (Morris et al. 1997, 387 v Duh 2003, 35) za prvo skupino podjetij ugotavljajo, da jih tvorijo predvsem mala in srednje velika družinska podjetja, v katerih ena ali nekaj družin nimajo prevladujočega vpliva na upravljanje in vodenje podjetja.

### ***2.1.1 Podjetje, ki ga upravlja in vodi lastnik***

Na sliki 2.1 so ponazorjeni odnosi med lastnikom/managerjem, njegovim podjetjem in družino v »podjetju, ki ga upravlja in vodi lastnik«. Presek A (družina – lastnik/manager) prikazuje prepletenost lastnika/managerja z njegovo ženo, otroki, starši in drugimi sorodniki. Presek B (lastnik/manager – podjetje) pa predstavlja

čustveno, fizično in finančno vključenost lastnika/managerja v podjetje, ki ga upravlja in vodi. Po navadi je le-ta v začetnih fazah obstoja in razvoju podjetja velika, saj je lahko reči, da sta pogosto lastnik in podjetje eno. Kasneje je lahko prekrivanje med lastnikom/managerjem in podjetjem manj, a le v primeru, da podjetje napreduje in se razvija z najeto delavno silo. Iz slike 2.1 je razvidno, da ni neposrednega prekrivanja med družino in podjetjem, vendar ima družina velik vpliv na cilje in strategije podjetja. To doseže preko edine vezi med družino in podjetjem - lastnikom. Družina in podjetje neprestano tekmujeta za čas lastnika/managerja, kar lahko privede do konfliktnih situacij, kjer družina prevzame vlogo »grešnega kozla« (Kepner 1991, 446).

**Slika 2.1** Podjetje, ki ga upravlja in vodi lastnik



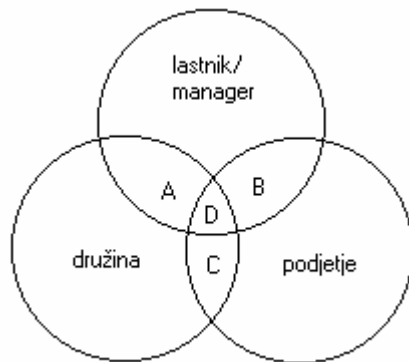
Vir: Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business (Churchill, Hatten 1997 v Duh 2003, 17)

### **2.1.2 Družinsko podjetje**

Kot je razvidno iz slike 2.2, prihaja v družinskem podjetju do povezovanja družine, lastnika in podjetja. Presek A in B je opisan že pri »podjetju, ki ga upravlja in vodi lastnik« (slika 2.1). Na novo se pri družinskem podjetju pojavita dva nova preseka (C in D), katera sta ključnega pomena za razlikovanje pojmov. Presek C (družina – podjetje) ponazarja zaposlene družinske člane, ki nimajo lastništva (Vadnjal 2002, 10). To sta na primer sin in hči, ki v družinskem podjetju delata občasno, med šolskimi počitnicami. Presek D predstavlja interakcijo, ki je bistvenega pomena v vsakem družinskem podjetju. Govori se torej o vključenosti v aktivnosti podjetja in v aktivnosti lastnika/managerja, kar pomeni v delovanje, nadzor in usmerjanje podjetja.

Člani družine, ki so vključeni v podjetje, se razlikujejo od drugih zaposlenih predvsem zaradi čustvenih odnosov, ki jih imajo izoblikovane izven podjetja (Duh 2003, 18). Ti družinski člani vnašajo vloge in odgovornosti tako v družino, kot v podjetje. Odnosi v enem področju imajo vpliv na odnose v drugem. Prav te medsebojne in soodvisne povezave vlog naredijo družinska podjetja enkratna in neponovljiva.

**Slika 2.2** Družinsko podjetje



Vir: Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business (Churchill, Hatten 1997 v Duh 2003, 18)

### **2.1.3 Zaposleni v družinskem podjetju**

Družinska podjetja so nekaj posebnega prav zaradi ljudi v njih. Ti so predvsem družinski člani, torej v sorodu drug z drugim. Sprva sta v podjetju samo dva ali trije člani, ko podjetje zraste, pa se vključujejo novi in novi družinski, lahko pa tudi nedružinski člani.

V družinskem podjetju so lahko:

- Moški podjetnik

Lastniki družinskih podjetij so tipično gospodje v petdesetih letih, pogosto brez formalne poslovne izobrazbe. Najpogosteje so strogi avtokrati, ki popolnoma nadzorujejo tako poslovno kot družinsko življenje. Pomembno vlogo igra tudi lastnikova žena. Ta po navadi skrbi za dom in družino.

- Lastnica

Ženske se ponavadi odločajo za podjetništvo iz podobnih razlogov kot moški (Benson, Crego, Drucker 1990, 27), znane pa so teze, da je njihov preboj v poslovni svet mnogo težji. Eden od glavnih razlogov je prav konflikt ženske podjetnice s tradicionalno vlogo, ki ji jo pripisuje družba in okolje. Ženska bi po tradiciji morala skrbeti za dom in družino.

- Zakonski pari

Zakonski pari v skupnem poslu so vse bolj pogosti tudi pri nas. Uspešni zakonski pari se morajo držati nekaterih pravil, sicer kaj hitro lahko pride tako do razpada podjetja kot do razpada zakonske zveze. Otroci in družina morajo biti na prvem mestu, potrebno je maksimalno spoštovanje in dopolnjevanje ter jasno določena vloga v podjetju.

- Sinovi

Od sinov se največkrat pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje, če jim je to prav ali ne. Če se oče in sin dobro razumeta v poslovnih odločitvah, lahko postaneta

enkratna in nepremagljiva partnerja. Žal se to zgodi zelo redko, celo nasprotno, večina konfliktov v podjetju se začne prav na relaciji oče – sin.

- Hčere

Ponavadi očetje v hčerah ne vidijo nikakršne konkurence sebi, po drugi strani pa ženske z večjim občutkom za družinske zadeve pomagajo očetom bolj iz ljubezni kot iz kakršnega koli poslovnega interesa. Težave se največkrat pojavijo, ko se hčere poročijo, njihovi možje pa se iz takšnega ali drugačnega razloga ne vključijo v podjetje.

- Priženjeni

Pozitivna stvar je, da se priženjeni lahko zaposlijo v družinskem podjetju in niso redki primeri, ko uspe ustanovitelju in zetu ustvariti čudovito delovno ekipo, čeprav je pogosteje ravno obratno. Težava, ki jo imajo priženjeni, pa je sum s strani znancev in družine, da so se poročili samo zaradi bogastva.

- Nedružinski uslužbenci

Taka služba marsikomu ne ustreza, in sicer zaradi tega, ker se nedružinski uslužbenci zavedajo, da ne bodo nikoli enakopravni z družinskimi člani in da je možnost njihovega napredovanja omejena. Vedno bodo prednost imeli družinski člani, pa če bodo za to delo usposobljeni ali ne.

- Žene

Žene (ustanoviteljev oziroma naslednikov) igrajo navadno zelo pomembno vlogo v družinskem podjetju, tudi če formalno nimajo velikih odgovornosti ali pa sploh niso zaposlene v podjetju. Nenadomestljivo vlogo imajo pri razreševanju konfliktov ter skrbi za dom in družino. (Vadnjal 2002, 16-19).

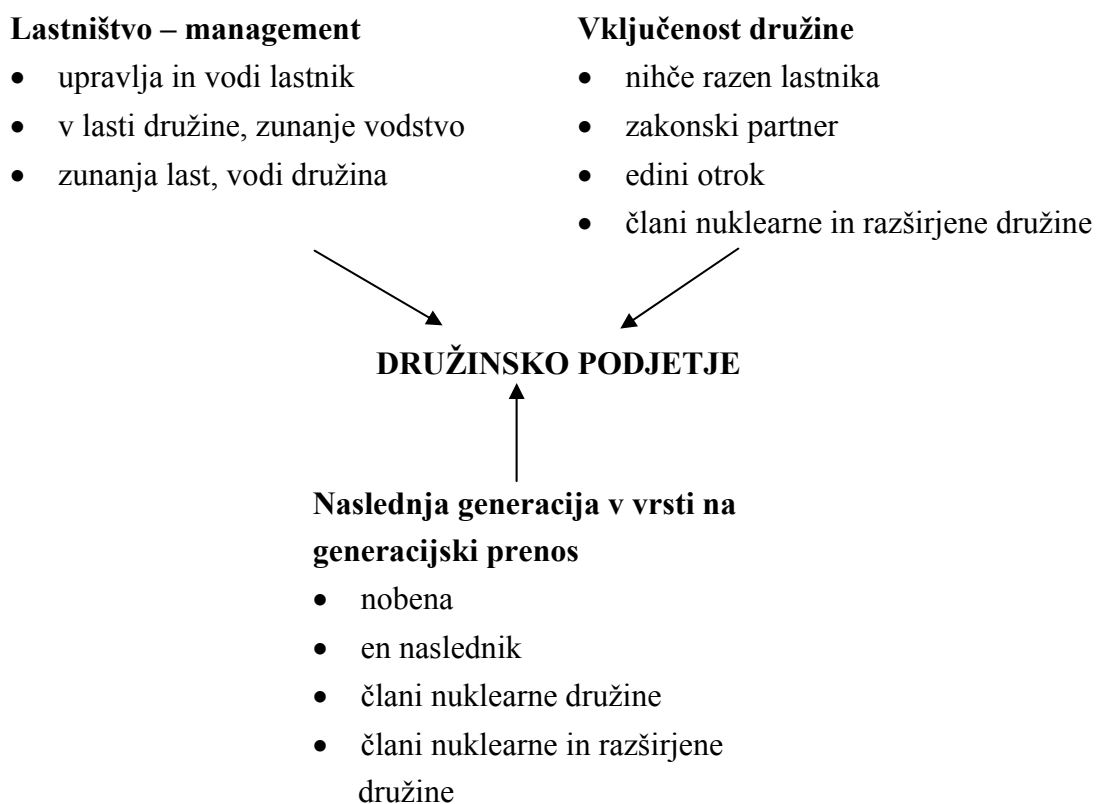
## **2.2 Družinska in nedružinska podjetja**

Dunn (1994, 5-6) opredeljuje naslednje značilnosti družinskih podjetij, ki jih bistveno ločijo od nedružinskih. Opisane značilnosti so izid raziskave, ki je bila izvedena na Škotskem:

- manager – član družine želi biti prisoten v odnosih do zaposlenih, kupcev in dobaviteljev;
- skrb za dobro družine in za ohranitev delovnih mest tako za člane družine, kot tudi za ostale zaposlene;
- skrb za dobro ime družine v poslovanju, ki se kaže v skrbi za zaposlene, za kakovost ter na splošno za širšo družbo, kot je npr.: finančna podpora lokalnim dogodkom, prispevki v dobrodelne namene itd.;
- značilnost, ki pa najmočneje poudarja razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji, je vpliv sprememb v družini na upravljanje in vodenje družinskega podjetja.

Handlerjeva (1989, 259) ugotavlja, da lahko vsaka od dimenzij oz. kriterijev, ki se uporabljajo za ločevanje družinskih podjetij od drugih podjetij, zavzame različne oblike (kar ponazarja slika). Lastništvo – management, vključenost družine v podjetje in razpoložljivost članov družine za generacijski prenos so lahko različni prav tako, kot sta velikost in vrsta podjetja različna od malega podjetja na eni strani, pa do velikih podjetij v lasti družine na drugi.

**Slika 2.3** Trodimenzionalna opredelitev družinskega podjetja



Vir: Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business (Handler 1989, 264)

Za opredelitev malih in srednje velikih družinskih podjetij so primerni predvsem naslednji kvalitativni kriteriji:

- podjetje je v večinski lasti družine;
- člani družine – lastniki tudi opravljajo in vodijo podjetje ter
- obstaja želja, da se podjetje ohrani v lasti in vodenju družine (izraža se lahko skozi šolanje otrok za podjetje, njihovim postopnim vključevanjem v podjetje) (Duh 2000, 38).

V malih in srednje velikih družinskih podjetjih se pogosto zaposlujejo ljudje z drugimi razlogi kot tisti v velikih družinskih in nedružinskih podjetjih, saj so materialne vzpodbude pogosto manjše. Pogosti razlogi so:

- neposredni stiki med delodajalci in zaposlenimi;
- možnost tesnega sodelovanja, soodločanje ter samouveljavitve;
- razvoj lastnih sposobnosti (Mugler 1993, 39, 44).

Družinska podjetja si tudi bolj prizadevajo za ohranitev delovnih mest. Hunger in Wheelen (1993, 378) pa temu dodajata še dva razloga za zaposlovanje članov v družinskem podjetju:

- življenjski standard družine je zelo odvisen od uspeha družinskega podjetja;
- ustanovitelj pogosto v začetnih fazah razvoja podjetja nujno potrebuje pomoč v podjetju; za pomoč se najprej obrne na člane družine, ker so ti pripravljeni za uspeh podjetja žrtvovati več časa in naporov kot zaposleni, ki niso člani družine.

### **2.3 Družinsko podjetje kot sistem**

V poglavju 2.2 so številni avtorji razvili različne modele družinskega podjetja kot sistema. Že prej omenjeno zasnovo dveh (pod)sistemov družinskega podjetja, ki je podpirala razumevanje družinskih podjetij, kot dveh ločenih sistemov (podjetja in družine), sta dopolnila Tagiuri in Davis (1996). S svojimi raziskavami sta hotela dokazati, da je za bolj natančno opredelitev družinskih podjetij potrebno ločiti med (pod)sistemoma lastništva in managementa znotraj podjetja. Trdita, da so nekateri posamezniki lastniki, vendar niso vključeni v delovanje podjetja, spet drugi pa so managerji, a nimajo lastniškega deleža v podjetju. Njune argumente so iz svojih izkušenj pri delu z družinskimi podjetji potrdili tudi Gersick in njegovi sodelavci (1997, v Duh 2003, 22). Rezultat idejne zasnove Tagiurija in Davisa (1996) je podan na modelu treh krogov družinskega podjetja (angl. three-circle model of family business).



**Slika 2.4** Model treh krogov družinskega podjetja



Vir: On the Goals of Successful Family Companies (Tagiuri in Davis 1992, 49)

Model treh krogov ponazarja sistem družinskega podjetja kot treh neodvisnih, vendar prekrivajočih se (pod)sistemov: podjetja, lastništva in družine. Vsak posameznik v družinskem podjetju spada v eno od sedmih področij, ki jih tvorijo prekrivajoči se krogi – (pod)sistemi. Vsi lastniki – družbeniki (angl. partners) ali delničarji (angl. shareholders) in samo lastniki bodo znotraj zgornjega kroga (št. 2). Člani družine se nahajajo v spodnjem levem krogu (št. 1), vsi zaposleni pa v spodnjem desnem krogu (št. 3). Tako bo oseba, ki ima le eno vez z družinskim podjetjem, spadala v enega od zunanjih krogov oziroma področij (št. 1, 2 ali 3). Posamezniki, ki imajo več kot eno vez z družinskim podjetjem, se bodo uvrstili v enega od prekrivajočih se področij, ki pripadajo dvema ali trem krogom istočasno. Lastnik, ki je hkrati tudi član družine, vendar ni zaposlen v podjetju, bo spadal v področje, ki je znotraj kroga družine in kroga lastništva (št. 4). V področju, kjer se prekrivata kroga lastništva in podjetja (št. 5), se bo nahajal solastnik, ki ni član družine, a dela v družinskem podjetju. V preseku med krogoma, ki predstavljata (pod)sistema družino in podjetje (št. 6), se nahajajo člani družine, ki so zaposleni v družinskem podjetju, vendar nimajo lastniških deležev. V preseku vseh treh krogov – v osrednje področje (št. 7) pa spada lastnik, ki je član družine in je tudi zaposlen v družinskem podjetju. Gersick s sodelavci (1997, v Duh 2003, 23) še poudarja, da ima vsak posameznik, ki je udeleženec sistema v družinskem podjetju, samo eno lokacijo znotraj modela treh krogov v družinskem podjetju.

Iz navedenega se lahko ugotovi, da neka ozka opredelitev pojma družinsko podjetje ne obstaja. Vsem navedenim opredelitvam je skupno dejstvo, da gre pri družinskem podjetju za neke vrste prepletanje med družino in podjetjem. To prepletanje je po navadi večplastno in se pojavlja v lastniški in oblastni oziroma vodstveni strukturi. Po navadi gre za podjetje, kjer člani ene družine obvladujejo tako lastništvo, kot tudi vodenje podjetja. Od tod ime družinsko podjetje.

Vpletenost v družinsko podjetje ponuja priložnosti v karieri in osebnostnem razvoju, po drugi strani pa ne pomeni ravno lahkega življenja; širinajsturni delavnik na eni in stresno, neposredno in nenehno finančno odgovornost na drugi strani. Zato Benson, Crego in Drucker (1990, 9) opazujejo družino in podjetje kot dva sistema, ki obravnavata ljudi bolj skozi njihove odnose z drugimi ljudmi v istem okolju, kakor pa kot posameznike.

## **2.4 Konflikti v družinskem podjetju**

V družinskem podjetju si nasproti stojita dva močna sistema: družinski in poslovni, ki temeljita na zelo različnih vrednotah, se prepletata in zato povzročata konflikte. Običajno je podjetnik ustanovitelj čustveno zelo navezan na svoje podjetje, ta navezanost na podjetje pa ima velik vpliv in posledice tudi v ustanoviteljevi družini. Podjetnik težave in odnose v podjetju vedno prenaša v družino, saj jih ne more pustiti doma. Odnosi med družinskim in poslovnim sistemom so tesni in pogosto neločljivi, kar pri taki različnosti povzroča konfliktne situacije (Kelbl 2003).

Kelbl (2003) meni, da si ob besedni zvezi družinsko podjetje ljudje pogosto predstavljajo podjetje, ki ga vodita mož in žena. Skupaj se trudita in delita veselje, ko njuno podjetje raste in postaja čedalje uspešnejše. V to stereotipno predstavo so vključeni tudi otroci, ki prispevajo k uspešnosti najprej na otroški način, potem pa vedno bolj opazno. Otroci sčasoma osvojijo potrebna znanja in spretnosti, tako da lahko prevzamejo pomembno vlogo v podjetju. Ta predstava družinskega podjetja je preveč idealizirana, saj prav vključitev druge generacije v delo pomeni začetek prenosa konfliktov in vzorcev vedenja iz družine v podjetje. Psihologi so mnenja, da je uporništvo proti staršem normalno obdobje otrokovega razvoja, ki pa se večkrat podaljša tudi v čas, ko odrasel otrok že dela v podjetju staršev. Če so starši v vlogah šefov, njihovo podjetje pa vir ekonomskega preživetja odraslemu otroku, se ta upornost po navadi potlači. Za podjetje je še zlasti občutljiv odnos med očetom in sinom. S staranjem očeta se odnosi vse bolj zapletajo. Oče ne more prepustiti podjetja sinu, saj je podjetje njegova stvaritev in pomeni zanj simbol socialne moči in varnosti. Sin se v takem položaju počuti ogroženega in pogosto nepotrebnega, saj ne more iz očetove sence. Psihološki dejavniki v tem zapletenem razmerju lahko povzročijo velik spor, ki prizadene tako družino kot podjetje.

Medsebojno tekmovanje med brati in/ali sestrami v družinskem podjetju je ponavadi še bolj napeto kot rivalstvo med očeti in sinovi. Rivalstvo med otroci je

porojeno iz ljubosumja in globoke želje vsakega otroka, da bi bil ljubljenec staršev. Konkurenca med brati in/ali sestrami je normalna tako v družini kot v podjetju. Razlika je le v tem, da se namesto otroškega prerekanja za igrače v podjetju prerekajo za večje stvari: moč, položaj in pogosto tudi za denar in premoženje.

Konkurenčnemu boju med brati in/ali sestrami se ni mogoče popolnoma izogniti, še zlasti pri vprašanju nasledstva. Večina ljudi namreč v sebi čuti željo po uspehu, željo biti prvi, željo biti glavni. Tudi najbolj premišljena odločitev staršev, podprta z objektivnimi kriteriji, lahko vzbudi čustva, kot sta jeza in zavist, ko eden od bratov prehiti drugega (Kelbl 2003).

Rešitev konfliktov Kelbl (2003) vidi v tem, da imata tako podjetje kot družina jasno izdelano hierarhijo moči. Ustanovitelju podjetja je dominanten položaj zagotovljen že s samo ustanovitvijo in rastjo podjetja. Za drugo generacijo pa je potrebno ustvariti sistem, ki bo uravnaval sodelovanje med brati in/ali sestrami bodisi tako, da določa delitev moči, ali tako, da jasno opredeli vse vloge. Če konflikti med očetom in sinom niso obvladljivi, je bolje, da nekdo odneha. V takšnem primeru je najbolje, da si sin poišče drugo službo.

Osnovna spoznanja, ki bi jih otrokom pred vstopom v podjetje morala privzgojiti družina, so: odločilna vloga sožitja, poznavanje moralnih načel in škodljivost tekmovalnosti za vsako ceno.

### 3 PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA

Tako kot vsaka stvar, ima tudi družinsko podjetje tako prednosti kot pomanjkljivosti. Pomembno je spoznati in razumeti oboje. V nekaterih podjetjih je vpletenost družine velika slabost, toda prisotnost družine ne more vnaprej pomeniti nekaj negativnega, saj so med družinskimi podjetji znana tudi velika in uspešna podjetja.

**Tabela 3.1** Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Prednosti družinskih podjetij	Pomanjkljivosti družinskih podjetij
<ul style="list-style-type: none"><li>• predanost poslu in družini</li><li>• fleksibilnost v času, delu in denarju</li><li>• veliko znanja se prenaša iz roda v rod</li><li>• razmišljanje na dolgi rok</li><li>• stabilna kultura</li><li>• hitro sprejemanje odločitev</li><li>• zanesljivost in ponos</li><li>• varnost družine</li><li>• boljši odnosi med družinskimi člani</li><li>• kredibilnost blagovne znamke</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• pritiski sorodnikov na službo</li><li>• čustveni vplivi na poslovne odločitve</li><li>• rigidnost</li><li>• avtoritete niso točno definirane</li><li>• finančni apetiti družinskih članov</li><li>• stalni konflikti med družinskimi člani</li><li>• nevarnost ogrožanja družinskega imena, če se podjetju kaj zgodi</li><li>• prenos v naslednjo generacijo</li><li>• zastarela metode vodenja</li><li>• konzervativni načini pridobivanja kapitala</li></ul>

Vir: Družinsko podjetništvo (Vadnjal 2002, 11)

#### 3.1 Prednosti družinskih podjetij

- Predanost poslu in družini

Podjetniki, ki sami ustanovijo svoje podjetje, postanejo po navadi čustveno navezani na svoje podjetje. Podjetje je vendar njihova stvaritev, katero so gradili dolga leta, torej je postalo njihovo življenje. Za uspeh podjetja, preprečevanje konfliktov in ustvarjanje dobrih delovnih pogojev ter so pripravljani v delo vložiti veliko več energije, kot bi jo v nekem drugem podjetju, pa so pomembni posamezni družinski člani. Zagnanost družine pa potegne za seboj tudi nedružinske uslužbence, ki so zato bolj prizadevni in se počutijo kot del teama, v katerem vsak prispeva del k skupnemu cilju.

- **Fleksibilnost v času, delu in denarju**

Edinstvena lastnost družinskega podjetja je, da so družinski člani vedno pripravljeni poprijeti za delo ob vsakem trenutku in kolikor je potrebno ter pri tem ne pričakovati nikakršnega dodatnega plačila s strani podjetja. Denar si mnogi izplačajo šele, ko si in če si podjetje to lahko privošči. Družinsko podjetje nima točno določeno, koliko ur mesečno naj bi posamezen član družine delal. Kadar ni dela, se dela manj, ko pa delo je, se dela ves dan. Takrat nihče ne sprašuje za nadure, honorarje ali dnevnic. Delo pač mora biti končano.

Ena od pomembnih razlik med podjetniškimi in navadnimi družinami je vprašanje denarja. V običajnih družinah pride večina prihodkov iz plač posameznih družinskih članov in ključno vprašanje družine je, kako ta denar potrošiti. V podjetniških družinah pa je zasebni denar tisti, ki so ga pridobili iz podjetja. Zato je treba zasebne potrebe vedno usklajevati s potrebami podjetja. Če se podjetje odloči, da do nadaljnjega ne bo izplačevalo dividend in bo dobiček investiralo v nadaljnjo rast podjetja, je v družinskem podjetju to samoumevno.

Ta prednost družinskega podjetništva predstavlja veliko konkurenčno prednost, saj se na ta način lahko hitro prilagajajo okolju in tržnim izzivom. Odločitve so, za razliko od podjetij z razpršenim lastništvom, hitre in samoumevne. (Vadnjal 2002, 12).

- **Veliko znanja se prenaša iz roda v rod**

Družinsko podjetje je navadno opremljeno s posebnimi znanji (know-how), ki so lahko tako tehnična kot komercialna. Tako znanje, ki bi sicer postalo javno, se prenaša iz roda v rod in zaradi tega ostaja v družinskem podjetju. Družinsko podjetje zato ohranja konkurenčno prednost. Znanje družina navadno skrbno varuje in to kot tako ne postane javno. Otroci podjetnikov pravzaprav zrastejo v podjetju in ko se nekega dne vključijo v delo, po navadi že zelo dobro poznajo posle in se začno učiti na nekoliko višjem nivoju kot drugi zaposleni (Vadnjal 2002, 12).

- **Dolgoročno razmišljanje**

Pri razmišljanju na dolgi rok gre za poslanstvo, smotre in temeljne cilje podjetja, ki se stekajo v vizijo podjetja. Vizija je predstava v prihodnosti o mestu na trgu, ki ga hoče podjetnik zasesti s svojimi izdelki in tudi predstava o tipu podjetja, ki ga potrebuje za doseg tega cilja.

Če lahko dolgoročno razmišljanje družinskih podjetij označimo kot njihovo prednost, se istočasno pokaže kot slabost velika nediscipliniranost tega razmišljanja. Formalizacija načrtov in iskanje vzrokov odstopanj članom družinskih

podjetij navadno ne gresta od rok. Leach meni, de je razlog v dejstvu, da se tudi na tem področju začneta mešati družinski in poslovni strateški načrt (1991, 8).

- Stabilna kultura

Družinska podjetja so zelo stabilna zaradi različnih razlogov. Najpogosteje je v središču ustanovitelj, ki ga zvesti uslužbenci obkrožajo že vrsto let. Odnosi znotraj podjetja so jasni, prav tako poslovna etika in poslovni sistem.

Vendar stabilna kultura ne pomeni le dobro. Stabilni sistem lahko postane vase zaprt sistem. Nihče ne razmišlja o spremembah, kako bi le-te lahko prispevale k učinkovitejšemu podjetju. Stabilnost torej lahko prispeva k rasti, istočasno pa lahko omejuje nadaljnji razvoj (Vadnjal 2002, 13).

- Hitro sprejemanje odločitev

Podjetja z več lastniki imajo proces sprejemanja odločitev navadno zamuden. Bolj obsežne so odločitve, bolj zamudno je sprejemanje le-teh. V družinskih podjetjih pa so pooblastila navadno natančno opredeljena, dolžnosti in odgovornosti natančno določene, proces odločanja pa je namerno omejen na enega človeka, največ dva (Rosenblatt idr. 1990, 95). Za vpeljevanje sprememb je torej dovolj pridobiti soglasje glavnega nosilca odločanja. Zatorej se, za razliko od podjetij z razpršenim lastništvom, odločitve sprejemajo zelo hitro. Prav hitrost je v današnjem poslovnem svetu ena bistvenih prednosti.

- Zanesljivost in ponos

Mnogi poslovni partnerji raje sodelujejo s podjetji z dolgoletno tradicijo, saj so družinska podjetja stabilni sistemi in kot take jih navadno pozna tudi tržišče, kupci, dobavitelji in kooperanti. Poznanstva, ki jih ustvarijo z ljudmi iz podjetja, so dolgotrajna, saj se ljudje na vodilnih položajih po navadi ne menjajo pogosto. Syms (1992, 55) pravi, da to daje poslovnim partnerjem občutek boljše, bolj profesionalne obravnave.

Z zanesljivostjo je tesno povezan ponos, ki vlada v družinskem podjetju. Ljudje, ki vodijo družinsko podjetje, so nanj zelo ponosni, veliko so pripravljeni prispevati in žrtvovati za posel. Tudi drugi zaposleni v podjetju se počutijo kot del celote. Ta ponos znajo podjetja pogostokrat uporabiti v marketinške namene.

### 3.2 Slabosti družinskih podjetij

- Pritiski sorodnikov na službo

Pritiski sorodnikov na službo ali s tujko »nepotizem«. Nepotizem je mogoče opisati kot nudenje posebnih ugodnosti sorodnikom ne zato, ker so primerno izobraženi ali ker se lahko pohvalijo s kopico delovnih izkušenj, ampak zato, ker so pač sorodniki. To se pojavlja predvsem v družinskih podjetjih, kjer na prvo mesto dajejo družinske vrednote, ne pa sposobnosti.

Po eni strani to pomeni, da imajo sposobni nedružinski člani manj možnosti za vstop v podjetje, po drugi strani pa lahko pomeni nekakšno ponižanje obstoječih vodilnih nedružinskih uslužbencev, ki so si morali vodilni položaj »prigarati«. Zaposleni lahko tudi dvomijo v sposobnosti sorodnikov. To je vsekakor velika demotivacija za nedružinske uslužbence. Dobro bi bilo, da otroci (če je mogoče tako reči, saj so po navadi to že kar zrele osebe), ki vstopajo v družinsko podjetje, začno pri dnu hierarhične lestvice v podjetju. Tako se lahko v celoti seznanijo s poslovanjem in delovanjem podjetja. S takim načinom bi si otroci zagotovili spoštovanje zaposlenih, ki ga bodo potem, ko bodo prevzeli podjetje, močno potrebovali (Vadnjal 2002, 14).

- Čustveni vplivi na poslovne odločitve

Družinsko podjetje je nekakšen kompleksni sistem, ki je sestavljen iz dveh podsistemov – družine in podjetja, za katera velja, da temeljita na različnih vrednotah. Rosenblatt s sodelavci (1991, 51 v Vadnjal 2002, 14) pravi, da je prav tu moč najti vzroke mnogih konfliktov, do katerih prihaja v vsakodnevem vodenju. Ti seveda slabo vplivajo na poslovanje samega podjetja.

- Rigidnost (togost)

Za družinska podjetja je pogosto značilna sentimentalnost. Ta se kaže v izjavah, kot: »Oče je vedno tako delal«. To jasno pove, kakšni vzorci obnašanja so se zakoreninili v določenem podjetju. Mlajše generacije delajo tako, da zadovoljijo svoje prednike in ne tako, kot bi bilo dobro za posel. Sprememb se v nekaterih družinskih podjetjih ljudje enostavno bojijo, saj bi lahko vznemirile nekatere sorodnike (Leach 1991, 10).

- Poslovni izzivi (novi načini vodenja, tranzicija, kapital)

Med poslovnimi prvinami, s katerimi se družinska podjetja ne znajdejo najbolje, so najpogostejše (Leach 1991, 10): modernizacija zastarelih metod vodenja, upravljanje tranzicije in pridobivanje kapitala.

Razlog za propad družinskega podjetja je pogosto v tem, ker se je podjetje držalo svojih zakorenjenih načinov vodenja podjetja. Čas gre naprej ter z njim tudi napredek in razvoj, s tem vred pa tudi novi načini vodenja in upravljanja. Stari načini vodenja so seveda povezani s starimi ustanovitelji, katerim je leta in leta nazaj uspelo s takšnim načinom vodenja postaviti podjetje na noge. Ni nujno, da gre za strateške odločitve. Začne se že pri manjših, vsakodnevnih aktivnostih, kot so načini vodenja, viri financiranja, delegiranje odgovornosti in podobno.

Pojem upravljanje tranzicije ne pomeni samo način prenosa vodenja podjetja iz stare generacije na novo, ampak tudi nesposobnost družinskega podjetja, da izvede kakšne večje spremembe v poslovanju. Le-te bi namreč lahko povzročile čustvene pretrese v družini (Ward 1987, 200).

Družinska podjetja (predvsem manjša) so pogosto zelo konzervativna pri pridobivanju kapitala. Podjetje skuša namreč do zadnjega tolarja uporabiti svoj denar. Le stežka si ga sposedijo, saj jim to preprečuje ponos. To je seveda slabost, ker dostikrat ne posežejo po večji in donosnejši poslovni priložnosti, saj za njo nimajo dosti svojega kapitala. Tako sta rast in razvoj večkrat zavirana. (Vadnjal 2002, 15).

- Nasledstvo

Zamenjava na vrhu vsakega podjetja pomeni za vse udeležence spremembo v njihovem delovnem okolju, drugačen način vodenja podjetja in ponavadi tudi hude čustvene pretrese, s katerimi se morajo spoprijeti. Kjer je hierarhija upravljanja določena, je potrebno sprejeti odločitev, kdo od naslednjih managerjev je sposoben prevzeti vodstvo, ali z drugimi besedami, kdo naj napreduje iz nižjega dela piramide. Reakcijo in odpor ponavadi povzroči odločitev, da pripeljejo v hierarhijo popolnoma novega človeka (Heidrick 1988, 272), po možnosti neusposobljenega sorodnika.

Vsemu zgoraj naštetemu se ne morejo izogniti niti družinska podjetja. Možnosti za konflikte so celo večje, saj gre pri medosebnih rivalstvih še za kombinacijo z družinskimi motivi in s tem povezanimi čustvi. Izbira naslednika po navadi predstavlja za ustanovitelja in dosedanjega direktorja družinskega podjetja težko odločitev. Postavljen je pred dilemo, ko se ponavadi mora odločiti za nekoga izmed svojih sinov ali hčera. Doslej je spoštoval enakost vseh svojih otrok, sedaj pa se mora odločiti in nekemu dati prednost. Po drugi strani tudi otroci gojijo svoje skrite ambicije in morda jih je celo več med njimi, ki bi si želeli prevzeti vodstvo podjetja. Ustanovitelj se včasih tega zaveda, vendar je dilema, kako izpeljati proces, da bi zadovoljil interese podjetja in vseh zainteresiranih posameznikov,



tako huda, da se planiranju in končni odločitvi o nasledstvu velikokrat izogiba. (Vadnjal 2002,15)

- Vodstvo in legitimnost

Nastop vodje, ki ni primeren oz. ni pravi za ta položaj, je pojav, ki se pogosto zgodi v drugi generaciji družinskega podjetja (Rosenblatt idr. 1990, 65). Za primer je mogoče vzeti dva brata, ki sta podedovala enaka deleža v podjetju in imata s tem tudi enako mero formalne moči. Zadevo lahko še poslabšajo stalni konflikti med njima. Manjka torej razsodnik, ki bi izrekel zadnjo besedo. Krivdo lahko po eni strani pripisujemo očetu, ker ni bil sposoben določiti naslednika z vidika vodenja, po drugi strani pa bi morala tudi onadva razumeti, da tako vodenje ni najboljše za podjetje in si razdeliti odgovornost. Težave imajo tudi njuni zaposleni, saj se večkrat znajdejo v dilemi, koga pravzaprav poslušati.

Upravljanje in vodenje družinskih podjetij je omejeno na lastnika/managerja, zato Mugler (1993, 105) meni, da bi morali dejavnike osebnosti lastnika/managerja uvrščati med prednosti in slabosti podjetja. Tudi Hunger in Wheelen (1993, 370) ugotavljata, da so največje prednosti in slabosti malih oziroma srednje velikih podjetij vsaj na začetku vezane na lastnika/managerja, in sicer na njegove lastnosti in s tem povezano osebno (ne)moč: premoženje, izkušnje, sposobnosti in znanje. In tako, kot je osebna nemoč (slabost) glavni vzrok za neuspeh podjetja.

## 4 RAZVOJ, RAST IN ŽIVLJENSKI CIKEL DRUŽINSKEGA PODJETJA

### 4.1 Razvoj in rast podjetja

Tema »razvoj (in rast) podjetja« ima v ekonomski literaturi že dolgo tradicijo. Vendar pa Pučko (1996, 37 v Duh 2003, 45) ugotavlja, da teorije rasti in razvoja podjetja še ni razvite. Zaenkrat je na tem področju le več različnih hipotez o rasti in razvoju podjetja.

Bleicher (1996, 407 v Duh 2003, 45) opredeljuje razvoj podjetja, ki je časovno vezan fenomen, kot razvoj ekonomsko usmerjenega družbenega sistema v polju napetosti zahtev in možnosti notranjega in zunanjega okolja. Odločilno za to evolucijo je ustvarjanje večjih koristi, kot je ponudba primerljive konkurence, z zagotavljanjem in uporabo strateških uspešnostnih potencialov podjetja.

Glede rasti podjetja Bleicher (1996, 489 v Duh 2003, 47) ugotavlja, da je pojem »rast« težko opredeliti. Meni, da je tradicionalno bila rast v ekonomskem pomenu povezana s pozitivno spremembo velikosti podjetja v določenem času.

Pumpin in Prange (1995, 15 v Duh 2003, 47) z razvojem podjetja razumeta procese spreminjanja, do katerih v podjetju prihaja. Spremembe nastajajo na vseh področjih, tako pri najvišjih ciljih, ki jih določita politika in strategija podjetja, kot pri strukturalno tehnološkem oblikovanju ter vrednotah in vedenju zaposlenih.

Belak (1993, 31-33 v Duh 2003, 47) pojmuje razvoj podjetja kot kontinuiran ciljno usmerjen proces izboljševanja kakovosti struktur in resursov, pogojev in procesov delovanja podjetja ter tudi okolja podjetja. Glede odnosa rast – razvoj podjetja pa ugotavlja Belak (1993, 162 v Duh 2003, 47), da se v pojmovanje razvoja pri posplošenih obravnavah pogosto vključuje v pojmovanje razvoja tudi kvantitativno spreminjanje podjetja v smislu pozitivne ali negativne rasti njegovega poslovanja, resursov in struktur, vendar praksa strateškega managementa tega ne dopušča.

Belak ugotavlja (1998, 33-34 v Duh 2003, 48) :

- uspešnost podjetja je pogoj za njegov obstoj;
- ker je kakovost podjetja pogojena z razvojem, je razvoj vsakega podjetja njegova življenjska nuja. Brez razvoja ni obstoja in ni življenja;
- pri razvijanju podjetja ne smemo zanemarjati njegove rasti kot možnega sredstva za uresničevanje razvoja;
- obstajanje podjetja, njegova uspešnost, razvoj in rast naj bi služili večanju blagostanja vseh njegovih uslužbencev.

Kralj (1995, 266 v Duh 2003, 48) ugotavlja, da je razvoj mogoče opredeljevati različno. V najširši opredelitvi je razvoj časovno dinamično, lahko pa tudi prostorsko razsežnostna sprememba kakovosti in obsega. Praviloma se pričakuje sprememba na boljše in več, kot napredovanje v boljšo kakovost, kot rast in širitev, skratka napredek. Možen pa je tudi zastoj (brez sprememb), ali pa celo spremembe na slabše in manj, na primer kot zaostajanje, slabša kakovost in oženje. Ni pa to nujno slabo.

**Tabela 4.1** Značilnosti rasti in razvoja

Rast	Razvoj
kvantitativne spremembe	kakovostne spremembe
povečanje učinkovitosti	povečanje uspešnosti
introvertiranost – proizvodna usmerjenost	ekstrovertiranost – tržna usmerjenost
ekonomija obsega	ekonomija kakovosti in različnosti
veliki sistemi	organizacije »človeških razsežnosti«
poslušnost in rutina	ustvarjalni nemir in inovacije

Vir: Značilnosti rasti in razvoja (Kajzer 1998, 45 v Duh 2003, 49)

Pučko (1996, 37 v Duh 2003, 49) opredeljuje razvoj podjetja kot celoto kakovostnih sprememb v podjetju v pogledu izboljšav, ki so lahko povezane z rastjo, to je s celoto kvantitativnega večanja dejavnosti podjetja, ali pa z njo sploh niso povezane.

Na podlagi zgoraj navedenih opredelitev razvoja in rasti podjetja se lahko povzame, da nekateri avtorji v pojmovanje razvoja vključujejo tudi rast podjetja, drugi pa razmejujejo ta dva pojma ter opredeljujejo njune medsebojne odvisnosti.

Dejavnike, ki vplivajo na razvoj podjetja, je mogoče deliti na zunanje in notranje. Najvplivnejši notranji dejavniki razvoja družinskega podjetja so: širina poslovnega programa podjetja, razpoložljivost temeljnih sestavin in razmestitev le teh v podjetju, kakovost upravljalno vodstvene strukture podjetja, osebni cilji lastnika/managerja, mreže lastnika/managerja, lastnosti lastnika/managerja in metode menagementa. Pomembni za razvoj podjetja pa so tudi naslednji zunanji dejavniki: splošni pogoji gospodarjenja v narodnem gospodarstvu, značilnost in rast panoge podjetja, obstoječe tržne priložnosti, struktura gospodarstva glede na delitev moči in trgov med malimi, srednje velikimi in velikimi podjetji ter zunanja ekonomija (Duh 2000, 164).

## **4.2 Življenjski cikel**

### **4.2.1 Življenjski cikel podjetja**

Obravnave podjetij skozi njihov življenjski cikel izhajajo iz bioloških značilnosti sveta. Kljub razpravam o smiselnosti prenašanja bioloških teorij v ekonomijo, podjetništvo in management se metode, temelječe na uporabi življenjskega cikla, vse bolj uporabljajo (Pumpin, Prange 1995, 23-24; Belak 1998, 31 v Duh 2003, 50). Koncept življenjskega cikla torej izvira iz biologije. Gre za model, ki opisuje evolucijski proces nastajanja, rasti, spreminjanja in minljivosti živih sistemov med začetnim (rojstvo) in končnim dogodkom (smrt). Ta evolucijski proces se lahko nanaša na posamezne organizme kot tudi na celotne populacije. Življenjski cikel opisuje kakovostne in kvantitativne spremembe, ki jih posamezna živa bitja na zanje značilen način s časom doživijo in jih je mogoče precej natančno napovedati. Praviloma se lahko pri tem razlikuje več življenjskih obdobj z določenimi značilnostmi. Zaporedje teh obdobj je v večini primerov določeno, trajanje posameznega obdobja kot tudi trajanje celotnega cikla pa se seveda lahko spreminja. Smrt lahko nastopi prej, kot je običajno, s čimer se življenjski cikel predčasno konča (Pumpin, Prange 1995, 23-24 v Duh 2003, 51).

Zamisel življenjskega cikla organizmov so tako številni avtorji prenesli tudi na podjetja. Tako na podjetje gledajo, kot da živi svoje »življenje«. Podjetje začne svoje življenje z ustanovitvijo. Frank in soavtorji (1995 v Duh 2003, 51) opozarjajo, da se lahko ustanovitev podjetja razlaga kot začetek podjetniške dejavnosti določene osebe ali kot začetek obstoja podjetja. Glede na podjetnika neka oblika ustanovitve ni le ustanovitev novega podjetja (izvirna ustanovitev), ampak tudi prevzem podjetja (izvedena ustanovitev). Od ustanovitve nato to podjetje obstaja (živi) ter se bolj ali manj uspešno spreminja v kvalitativnem in kvantitativnem pomenu vse do prenehanja.

### **4.2.2 Življenjski cikel posameznika in družine**

Za razumevanje sprememb v podjetju je potrebno poznati življenjski cikel družine in posameznika, saj imajo člani družine, kot lastniki in managerji velik vpliv na razvoj družinskega podjetja. Smrt lastnika/managerja, ločitev partnerja, vstop novih družinskih članov v podjetje, lahko pomenijo pomembne in/ali nenadne spremembe v družinskem

podjetju. Zaradi sprememb lahko pride tudi do konfliktov znotraj podjetja. Življenjski cikli posameznih članov družine, ki so vključeni v podjetje, so tako pomemben del pri spremljanju in razumevanju sprememb v družinskem podjetju. S pomočjo poznavanja življenjskih ciklov se tudi lažje predvideva in obvladuje njihov vpliv na razvoj družinskega podjetja (Duh 2000, 144).

Življenjski cikel posameznika je Levinson (1978, 19) razdelil v dobe, ki jih je opredelil kot življenjska obdobja z značilnimi lastnostmi:

- prvi začetki (angl. infancy);
- zgodnje otroštvo (angl. early childhood);
- srednje otroštvo (angl. middle childhood);
- dozorevanje (angl. pubescence);
- zgodnja mladost (angl. early adolescence);
- pozna mladost (angl. late adolescence);
- zgodnja zrelost (angl. early adulthood);
- srednja zrelost (angl. middle adulthood);
- pozna zrelost (angl. late adulthood);
- pozna pozna zrelost (angl. late late adulthood).

Levinson je kot obdobje med prvimi začetki in pozno mladostjo opredelil starost med 0 in 20 let. Zgodnja zrelost je obdobje od 17 do 45 let, srednja zrelost od 40 do 65 in pozna zrelost 60 let in več. Za obdobje pozne zrelosti je Levinson opredelil starost nad 80 let in več, vendar pa njegov vzorec ni omogočal posplošitev za to dobo (Levinson 1978, 20).

#### **Slika 4.1** Dobe v življenjskem ciklu posameznika



Vir: The Seasons of Man's Life (Levinson 1978, 20)

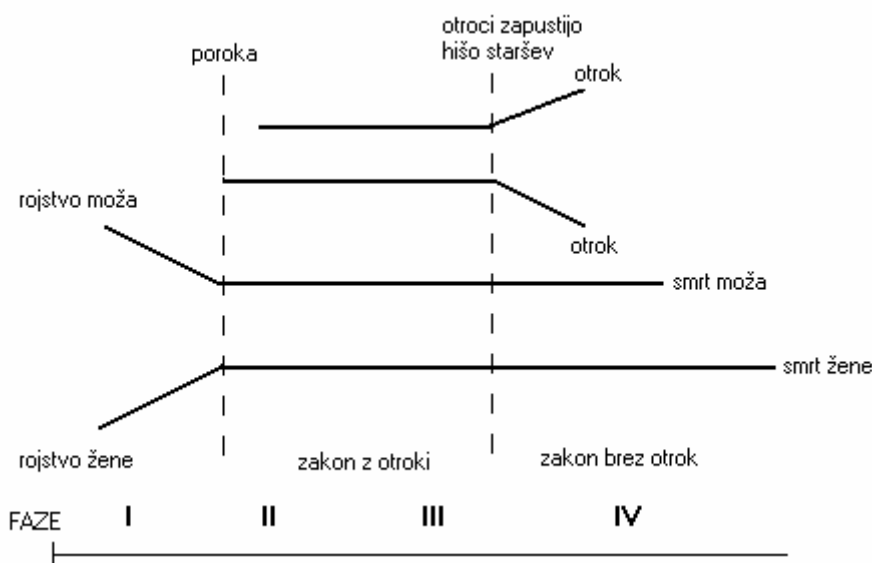
Vsak posameznik je enkrat, vendar Levinson pravi, da je mogoče na osnovi raziskav ugotoviti, da posameznik prehaja različne stopnje in to po precej predvidljivem vzorcu. Vsako stopnjo je mogoče opisati, saj ima vsaka svoje pritiske in ovire, pa tudi pozitivne lastnosti. Vsak posameznik ima svoje cilje, prednosti, naloge in napake in te se razlikujejo po dobah in prehodih. Razlikujeta se tudi psihična in fizična energija, ki ju zahtevajo posamezni prehodi. Prehodi so obdobja, ko posameznik razmišlja o strukturi svojega življenja; prednostih, ciljih, aktivnostih in vrednotah. Proti koncu vsake dobe se pričnejo pojavljati simptomi prehoda v naslednjo dobo. Ti prehodi pa so lahko zelo stresni in lahko trajajo tudi po več let. Ko se posameznik približa premiku na naslednjo stopnjo, sprejme odločitve o pomembnosti stvari v naslednjem obdobju njegovega življenja. Ni nujno, da vsak posameznik uspešno preživi vse prehode in dobe življenja. Lahko pride do prezgodnje smrti, samomora ali drugega samouničujočega vedenja, kar lahko vse prekine ali spremeni normalen tok življenjskega cikla posameznika. Vendar pa je večina posameznikov sposobna relativno uspešno preiti posamezne prehode in dobe, vse dokler proces biološkega propadanja in končna smrt ne pripeljeta cikla do konca (Levinson 1978, 20-21).

Pri družinskih podjetjih je vpliv lastnikov/managerjev zelo velik, zato se v podjetju odraža tudi življenjsko obdobje, v katerem se nahaja lastnik/manager podjetja. Levinson (1978, 21) ugotavlja, da so starejši moški ponavadi bolj konzervativni kot mlajši moški. Starejši ko je človek, manj avtoritete sprejme. Prav tako je od starosti odvisna stopnja odgovornosti, ki jo nekdo želi pri svojem delu. To pomeni, da obstaja v družinskih

podjetjih povezanost med življenjskim ciklom podjetja in življenjskim ciklom posameznika oziroma družine podjetnika.

V družinskih podjetjih je družina neposredno vključena v podjetje, zato je za spremljanje razvoja podjetja pomembno poznavanje življenjskega cikla družine. Tudi družina prehaja skozi predvidljive stopnje razvoja (Duh 2000, 146).

**Slika 4.2** Življenjski cikel družine



Vir: Lebenszyklen der Unternehmung (Kemmetmüller 1992, 153)

Kemmetmüller (1992, 153) trdi, da je pomembno poznati življenjski cikel družine zaradi povezave s predajo podjetja. Tako bi moral podjetnik upoštevati poleg potreb podjetja tudi življenjski cikel družine. Podjetja ne more predati svojemu otroku, če ta še ni zaključil šolanja (faza II ali III), prav tako pa ne sme preveč odlašati s predajo podjetja glede na svojo starost. Predaja naj bi se idealno izvršila med III. in IV. fazo življenjskega cikla družine. Pri predaji podjetja nasledniku je potrebno upoštevati tudi dejansko stopnjo razvoja podjetja in življenjski cikel družine oziroma posameznika. Življenjski cikel posameznika zaznamuje tudi življenjski cikel družine, saj življenjski cikli posameznikov znotraj te družine vplivajo na odnose med njimi. Poleg tega pa življenjski cikli skozi odnose med družinskimi člani, ki jih nekako determinirajo, vplivajo na možnosti za uspešen proces nasledstva v družinskem podjetju.

## 5 NASLEDSTVO

### 5.1 Opredelitev nasledstva

Če podjetje želi nadaljevati z delovanjem po ustanoviteljevi upokojitvi ali smrti, je potrebno določiti naslednika, saj se je z določitvijo mogoče izogniti možnim konfliktom. Nasledstvo opredeljujeta Churchill in Hatten (1997, 54-55) kot prenos moči med člani družine, ki ne vključujejo tržnih vrednosti, ampak odnose, ki obstajajo med udeleženci v podjetju in družini. Handlerjeva (1994, 143) je kot nasledstvo opredelila predajo vodstva z mesta ustanovitelja/lastnika na naslednika, ki je lahko član družine ali pa nedružinski član – profesionalni manager.

V okviru nasledstva se loči nasledstvo vodstva in prenos lastništva podjetja. Tako je možnih veliko število kombinacij lastništva in managementa med družino in profesionalnimi managerji. Prenos vodstva in lastništva se pogosto prekrivata in se zato ne obravnavata ločeno, vendar se pojem nasledstvo po navadi nanaša na spremembe v najvišjem vodstvu podjetja (Handler 1994, 134).

Za podjetje in družino nasledstvo vedno pomeni kritično točko (Churchill, Hatten 1997, 57). Prihod naslednika vključuje številne spremembe v družinskem podjetju; družinski odnosi in tradicionalne strukture vplivov se morajo na novo vzpostaviti, prav tako pa se morajo na novo oblikovati strukture managementa in lastništva (Lansberg 1996, 71).

### 5.2 Nasledstvene možnosti

V podjetju po navadi obstaja več nasledstvenih možnosti, izbira naslednika izmed članov družine pa je le ena izmed njih. Leach (1991, 119-121) navaja nasledstvene možnosti, s katerimi se sooča ustanovitelj:

- določitev člana družine;
- določitev začasnega managerja;
- določitev profesionalnega managerja;
- prodaja dela ali celote podjetja, ki vključuje možnosti: prodajo celotnega podjetja, ko ni možno najti primerne naslednika; managerski odkup, ki je lahko kompromis med prodajo celotnega podjetja in prenosom lastniških deležev na družino;
- nobene aktivnosti – izogibanje planiranju nasledstva; ta opcija je osrednji paradoks, ker je ponavadi najdražja, vendar tudi najširše uporabljena.



Če se naslednika določa izmed članov družine, se je potrebno odločiti, koga izbrati za naslednika. Če obstaja samo en možen kandidat, ki je sposoben in je zavezan podjetju ter se je s procesom planiranja nasledstva vzgojil v to vlogo, je ta izbira preprosta. Če je kandidatov več, je naloga izbire med njimi težja. Da je izbira bolj objektivna, je po navadi potrebno sodelovanje zunanjih svetovalcev, ki pomagajo in svetujejo pri izbiri naslednika. V nekaterih družinskih podjetjih se za naslednika avtomatsko določi najstarejši sin ali pa najstarejši potomec, kar odpravlja možnost rivalstva med otroki. Je pa to tudi precej velika slabost, saj to ne pomeni, da je izbran najbolj usposobljen kandidat. Pogosto se zgodi, da družinsko podjetje nima izbranega naslednika/managerja, ker se lastnik ni bil sposoben ali pa ni želel odločiti o izbiri naslednika izmed otrok. Nasledstvo od druge generacije naprej pa pogosto vključuje več kot eno nuklearno družino in je število potencialnih naslednikov večje in izbira težja. Če lastnik/ustanovitelj ugotovi, da je malo možnosti za uspešen prenos vodstva na naslednjo generacijo (ni naslednika, nobeden od otrok ni sposoben voditi podjetja, premočno rivalstvo med otroki), je potrebno preučiti druge možnosti (Duh 2003, 65).

Kadar se določi managerja, ki ni član družine, se to po navadi zgodi takrat, ko družinsko podjetje doseže svojo tretjo ali katero kasnejšo generacijo. Takrat ima navadno večje število članov svoj delež v podjetju ter predstavlja določitev profesionalnega managerja edino možnost rešitve nasledstva. Če pa so težave pri določanju nasledstva znotraj družine le začasne, se lahko začasno določi manager, ki vodi podjetje, dokler ni možen prenos vodstva na člana družine. Takrat, ko se naslednik znotraj družine ne more določiti, pa obstaja še možnost prodaje podjetja (Duh 2003, 66).

Prehod iz druge generacije v tretjo je navadno enostavnejši, saj se tisti, ki so na vodilnih mestih, spominjajo, kakšne težave so imeli sami pred dvajsetimi ali tridesetimi leti, zato je prehod z druge generacije na tretjo običajno bolj načrtovan. Pojavlja pa se drug problem, in sicer ta, da je vmešanih že veliko družinskih članov, bodisi da sodelujejo aktivno ali samo kot delničarji. Priženjeni prinesejo s seboj v družino drugačno kulturo in vrednote in tradicija postaja vse manj izrazita. Tretjo generacijo preživi v tujini samo nekaj več kot deset odstotkov podjetij. Druga po navadi prodajo v celoti ali po delih, če je to mogoče.

Po navadi si vsa družinska podjetja želijo, da bi podjetje ostalo v družinski lasti, zato se ostale možnosti dostikrat pojavljajo kot izhod v sili, ko nasledstvo znotraj družine iz kakršnih koli razlogov ni mogoče (Duh 2003, 66).

### 5.3 Nasledstvo kot proces

Pri nasledstvu ne gre samo za trenutek prenosa vodstva na naslednika, ampak za celoten proces, ki se odvija, da lahko v končni fazi pride do prenosa vodstva. Ta proces se prične še pred vstopom naslednika v podjetje (Duh 2003, 67).

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

Churchill in Hatten (1997, 59-60) sta proces ponazorila s primerom dveh oseb. Prvi je značilni podjetnik, ki je ustanovil podjetje pri starosti 35 ali 36 let in je dobil otroka pri starosti 26 let. Otrok je vstopil v podjetje kot zaposleni, pri starosti 24 let. Na osnovi vzporednega opazovanja obeh skozi njuna življenjska cikla sta avtorja opredelila štiri značilne faze v družinskem podjetju:

1. Podjetje lastnika/managerja. To je faza od ustanovitve podjetja, do vstopa družinskega člana v podjetje. Do tega trenutka podjetje še ni družinsko podjetje, družina sicer vpliva na podjetje, vendar še ni del podjetja. Ta faza traja toliko časa, dokler prvi družinski član ne vstopi v podjetje na način, ki ni le občasen.
2. Šolanje in razvoj nove generacije. Naslednik se uči o podjetju. To se zgodi doma v zgodnjem otroštvu ter z delno zaposlitvijo in delom med počitnicami. S to fazo otroci razvijajo tehnična, medosebna in managerska znanja in izkušnje.
3. Družabništvo med generacijami. Ko potomec pridobi dovolj poslovnih in managerskih sposobnosti, lahko prevzame del odgovornosti in je lahko vključen v sprejemanje pomembnih odločitev vsaj za del podjetja. Te odgovornosti rastejo v polno in deljeno družabništvo med generacijami glede delovanja, ciljev in opredelitve politike.
4. Prenos moči. To je obdobje, ko se od predhodne generacije na naslednjo generacijo prenese operativne odgovornosti, oblikovanje politike in postavljanje ciljev. Pospeši se, ko ustanovitelj začne proces upokojevanja in zmanjša aktivnost svoje udeležbe v podjetju. Do tega pa lahko pride z ali brez formalnega prenosa lastništva.

Vsak človek se zaveda dejstva, da bo nekoč umrl, pot pa je od rojstva do smrti različno dolga. Pot posameznika se v podjetju lahko izraža s stopnjo vpliva, ki jo ima posameznik na usmerjanje in delovanje podjetja. Ob proučevanju življenjskih ciklov dveh generacij hkrati, je moč opaziti naravno periodičnost ciklov in fazno razliko med

njimi. Te razlike pa oblikujejo enkratne stopnje znotraj podjetja (Churchill, Hatten 1997, 58-59).

#### **5.4 Naloge podjetnika – ustanovitelja pri nasledstvu**

Hammer in Hinterhuber (1993, 206 v Duh 1996, 397) menita, da ima pri nasledstvu ključno vlogo podjetnik – ustanovitelj, ki se umika iz podjetja. Njegova naloga je, da bodisi sam bodisi skupaj s člani družine in vodstvom podjetja ali ob podpori svetovalnih organov ali svetovalcev na novo opredeli:

- podjetniško vizijo ter vodila o poslanstvu in smotrih podjetja;
- novo delitev deležev v kapitalu podjetja med člane družine;
- celovito strategijo podjetja;
- vlogo članov družine v procesih odločanja v podjetju;
- kriterije za vpeljavo članov družine na vodstvene položaje;
- organiziranost – predvsem sodelovanje in komuniciranje med vodstvom in družino;
- filozofijo podjetja.

Beckhard in Dyer (1983 v Duh 1996, 398) menita, da bi tako ustanovitelj kot tudi naslednik in ostali člani družine morali razjasniti naslednje:

- kako pomembno je, da ostane podjetje v družini kot del premoženja;
- kako bo razdeljeno lastništvo podjetja med člane družine – danes in v prihodnosti;
- ali družina želi, da se tudi v prihodnosti njeno ime povezuje s podjetjem.

Hammer in Hinterhuber (1993, 258 v Duh 1996, 397) pravita, da se problem nasledstva ne sme zožiti le na problem nadomestitve vodstvene osebnosti, ampak je potrebno na novo opredeliti vloge vseh udeležencev in njihove odnose. Vsakega od udeležencev (podjetnika, to je ustanovitelja, družino, vodstvo, okolje) skrbi lastna prihodnost in pri tem skuša vsak uveljaviti lastni vpliv ali pa se prilagoditi spremembam, ki nastanejo z nasledstvom.

Hann (1992, 756 v Duh 1996, 396) meni, da je za obstoj in nadaljnji razvoj družinskega podjetja zelo pomembno, da se že v statutu ali družbeni pogodbi, po potrebi pa tudi v oporoki, zagotovi, da ostane večinski delež v lasti družine ter da ima vsaj en član družine vpliv na vodenje podjetja. Pomembno je torej, da se politika oz.

njene sestavine izrazijo pisno. Handlerjeva (1992 v Duh 1996, 396) opozarja na obstoj nevarnosti v družinskem podjetju, če se izhaja iz predpostavke, »da je vse jasno in razumljivo, ker se odvija v okviru družine«.

### **5.5 Planiranje nasledstva**

Planiranje nasledstva je pomembno, saj se na ta način lahko preprečijo možni konflikti, ki bi morebiti nastali ob procesu nasledstva. Vendar se mnogokrat ne planira, saj obstajajo dejavniki, ki povzročajo odpor do planiranja nasledstva. Ustanovitelji se sicer zavedajo pomembnosti planiranja nasledstva, vendar se temu upirajo, saj bi se drugače morali soočiti z lastno smrtnostjo, to pa za nikogar ni lahka naloga. S planiranjem ima ustanovitelj posledično manj vpliva na vsakodnevno vodenje podjetja. Mnogi izmed ustanoviteljev so postali podjetniki prav zaradi močne potrebe po moči nad drugimi. Prav tako obstaja strah, da bodo s predajo vodstva izgubili del svoje identitete. Podjetniku njegovo podjetje določa položaj, ki ga imajo v družbi. Prav tako je podjetje po navadi njegova najpomembnejša stvaritev, zato je razmišljanje o ločitvi od podjetja še toliko bolj boleče. Podjetniki, ki izdelajo plan nasledstva in ga tudi javno objavijo, se pogosto bojijo, da jih bodo njihovi poslovni partnerji in finančna skupnost ignorirali po objavi nasledstvenega plana (Lansberg 1996, 73).

Pri planiranju nasledstva se odpor ne pojavlja le na strani ustanovitelja, pač pa lahko prihaja tudi s strani družine, managerjev, lastnikov in okolja.

Mnogi managerji, predvsem starejši, ki pogosto delajo z ustanoviteljem že od začetkov podjetja, po navadi nasprotujejo planiranju nasledstva. Z ustanoviteljem sta imela bolj osebne odnose in te ne želi zamenjati za bolj formalne. Za mnoge starejše managerje predstavljajo osebne vezi z lastnikom pomembno prednost pri delu v družinskem podjetju. Tako kot se mora ustanovitelj z nasledstvom soočiti z lastnim staranjem, tako se mora s tem soočiti tudi starejši manager. V konfliktnih situacijah med ustanoviteljem in mlajšo generacijo se starejši managerji pogosto postavijo na stran ustanovitelja, saj želijo, da se ohrani nespremenjeno stanje. Tudi če je naslednik zelo sposoben ter zna uporabljati svoje znanje, se ta starejšemu managerju le redko kdaj zdi boljši od ustanovitelja (Lansberg 1996, 76-77).

Pri planiranju nasledstva predstavljajo ovire tudi dejavniki v okolju. Ti dejavniki so sestavljeni iz kupcev in dobaviteljev, ki so v veliki meri povezani z ustanoviteljem kot njihovo glavno poslovno zvezo v podjetju. Ti ljudje vedo, da se morajo povezati z ustanoviteljem, če želijo sodelovati. Čeprav si kupci v dolgoročnem smislu želijo, da bi

družinsko podjetje planiralo svoje nasledstvo, se kupci in dobavitelji bojijo, da bodo izgubili svoje povezave z najvišjim vodstvom in so pogosto na strani ustanovitelja, ki se izogiba planiranju nasledstva. V storitvenih podjetjih, v katerih so ustanoviteljeve mreže eden od kritičnih dejavnikov, so ustanoviteljeve zveze eden od ključnih dejavnikov za ohranjanje njegove osrednje vloge (Lansberg 1996, 78).

Lansberg (1996, 78) pravi, da naše kulturne vrednote na splošno ne podpirajo managerjev, ki planirajo svoje nasledstvo, zato se do osemdesetih let ni veliko govorilo o problemu vodstvenega nasledstva. Planiranje nasledstva je pomenilo bolj znak slabosti kot pa sestavino odgovornega vodenja.

Večina zahodnih kultur ima pravila, ki določajo obnašanje družin in ki negativno vplivajo na odprta vprašanja med starši in otroki o prihodnosti družine po smrti staršev. To velja zlasti za finančne in ekonomske zadeve. In če podjetje vodi družina, je zelo verjetno, da bodo ta ista pravila zavirala potrebne razgovore o planiranju nasledstva, ker vzbudijo močne občutke strahu glede smrti staršev, ločitve in zapušenosti (Lansberg 1996, 76).

Kljub pomembnosti planiranja nasledstva podjetja, pa izidi raziskav kažejo, da v družinskih podjetjih pogosto nasledstva ne planirajo (Lansberg 1996, 71). Le 30 % družinskih podjetij preživi prehod v drugo generacijo in le 10 % prehod v tretjo generacijo (Handler 1994, 133). Veliko podjetij je po smrti ustanovitelja prodanih ali likvidiranih. Prodaja družinskega podjetja drugemu, večjemu birokratskemu podjetju z lastnimi interesi, izniči veliko pozitivnih lastnosti, povezanih z družinskim lastništvom in vodenjem. Skrb za kakovost, dolgoročna perspektiva in močni odnosi s skupnostjo, po navadi izginejo zaradi posledice prevzema s strani večjega podjetja. Likvidacija družinskega podjetja pa ne pomeni izgube samo za lastniško družino, ki ima po navadi večino svojega premoženja vezanega v podjetju, ampak tudi za zaposlene in povezano skupnost, katerih dobrobit je odvisna od preživetja podjetja (Lansberg 1996, 70).

Racionalno gledano bi moralo biti nasledstvo načrtovan in postopen proces (Ward 1987, 6). Vsako človeško življenje se enkrat konča in tega bi se morali vodje zavedati in prevzeti nase odgovornost, da za časa svojega življenja izberejo, izšolajo in postavijo svojega naslednika, ki bo skrbel za varnost in nadaljevanje podjetja. Vendar je žal opcija »Ne stori ničesar« najboljša pogosta. Tako se pogosto zgodi, da šele smrt prekine ustanovljeno kariero, za njim pa ni nikogar, ki bi bil pripravljen in sposoben prevzeti vodstvo podjetja.

## 5.6 Razlogi za neplaniranje nasledstva

Glede na to, od kod izvira odpor proti planiranju nasledstva, navaja Leach (1991, 122) vrsto faktorjev in ovir, ki jih je mogoče kategorizirati na tri glavne točke, in sicer:

### a) Ustanovitelj

- Strah pred smrtjo. Benson, Crego in Drucker (1990, 225) menijo, da se le redki ljudje z lahkoto sprijaznijo z mislijo o svoji minljivosti, še redkejši med takimi so podjetniki. Glavna značilnost njihovih osebnosti je njihov močni ego in prepričanje, da nadzirajo svojo usodo. Dejstvo, da nekega dne ne bodo več najprimernejša oseba za vodenje podjetja, je za njih zelo boleče.
- Strah pred izgubo kontrole in moči. Ustanovitelju je v navadi, da sprejema vse pomembne odločitve pri poslu in se v tej vlogi tudi najbolje počuti. Mnogi tudi postanejo podjetniki zaradi potrebe imeti moč nad drugimi ljudmi. Tako je razumljivo, da za ustanovitelja pomeni veliko žrtev, ko se mora odpovedati vodilnemu položaju (Levinson 1971, 91).
- Izguba identitete. Ustanovitelj se močno identificira s podjetjem, saj je to zanj podaljšek njega samega in večkrat tudi smisel njegovega obstoja. Občutek lastne identitete je nerazdružljivo povezan z njegovo vlogo v podjetju. Odhod iz podjetja bi tako pomenil izgubo osebne učinkovitosti in smisla življenja (Handler, Kram 1998, 264 v Vadnjak 2002, 32).
- Nezmožnost planiranja. Uspešno vodenje tranzicije je po navadi rezultat natančnega planiranja, ki se začne že vrsto let pred začetkom dejanskega formalnega procesa. Handlerjeva (1990, 15) pravi, da so podjetniki bolj ljudje akcije kot planerji, zato svojo energijo raje usmerjajo v dnevne aktivnosti.
- Nesposobnost izbire pravega naslednika. Izbrati je potrebno naslednika, ki bo vodil podjetje na podlagi svojih strokovnih zmožnosti. Družinske vrednote po drugi strani narekujejo, da otroci ne smejo biti predmet ocenjevanja in izbire najboljših. Čustva tako ustanovitelju preprečujejo, da bi med doslej enakovrednimi otroki sedaj izbral le enega.
- Strah pred upokojitvijo. Mnogo ljudi je strah upokojitve, čeprav so nekateri na takih delovnih mestih, za katera bi vsak mislil, da jih bodo z veseljem zapustili. Podjetniki, ki z veseljem opravljajo svoj posel, vidijo umik iz vsakodnevnega poslovnega življenja v upokojitve skoraj tako grozeče kot smrt. Podjetniki navadno med svojim aktivnim življenjem nimajo drugih interesov (npr. hobijev), katerim bi se lahko posvetili, zato se pri razmišljanju o upokojitvi osredotočijo na negativne posledice, kot je izguba identitete, bojijo pa se tudi tveganja, da bodo prepustili posle morebiti nepravemu nasledniku (Leach 1991, 125).
- Ljubosumje in rivalstvo. »Nihče ne more voditi tega podjetja tako kot jaz sam«, je stavek, ki je značilen za njih. Ljubosumje in rivalstvo do naslednika, ki domnevno

komaj čaka, da prevzame oblast, se tako izraža z nezaupanjem v naslednikove sposobnosti. Ta negativna čustva so navadno še bolj resna, kadar je naslednik ustanoviteljev sin, saj so podkrepljena s konflikti vsakodnevnega vodenja (Vadnjal 2002, 32).

#### b) Družina

- Odpor zakonskega partnerja (žene). Tudi ustanoviteljeva žena navadno ni preveč zainteresirana za to, da bi njen mož zapustil mesto vodje. Sama je, čeprav neformalno, imela določeno vlogo v povezavi s podjetjem in z odhodom njenega moža se njena pomembnost zmanjša.
- Družinski tabuji. Kulturne vrednote, ki usmerjajo družinsko življenje, navadno niso preveč naklonjene pogovorom, kaj se bo zgodilo, ko starši umrejo. Posebej občutljivo je finančno vprašanje, saj tistega, ki ga to zanima, hitro osumijo, da ga bolj skrbi dediščina kot zdravje in dolgo življenje staršev. Prav tako je pomembna zavračanje planiranja filozofija enakosti vseh otrok in globoko zakoreninjen strah otrok pred smrtjo svojih staršev (Syms 1992, 180).

#### c) Zaposleni v podjetju in splošno podjetniško okolje

- Rosenblatt et al. (1990, 187) opaža, da lahko zaposleni močno zavirajo proces tranzicije v podjetju, čeprav bi kontinuiteta podjetja logično morala biti v njihovem interesu. Za mnoge lojalne uslužbence je dejstvo, da so si z ustanoviteljem zelo blizu, ena glavnih prednosti, zaradi katere vztrajajo v družinskem podjetju. Če ustanovitelja zamenja nekdo, ki po njihovem mnenju ni dovolj sposoben in je hkrati verjetno, da bo začel z naglimi spremembami, je to velika slabost in grožnja zaposlenim v podjetju.

## **5.7 Uspešno vodenje tranzicije**

Vadnjal (2002, 33) pravi, da se je izkazalo, da so najuspešnejši prehodi podjetja tisti, ki so rezultat sodelovanja ustanovitelja in nasledstvene generacije. To sodelovanje temelji na vzajemni odgovornosti, spoštovanju in predanosti družinskemu podjetju. Posledica takega sodelovanja je spontana izbira naslednika, namesto da bi ga ustanovitelj izbral sam ali pa bi bil to zmagovalec konflikta, ki bi nastal po nenadnem ustanoviteljevem odhodu. Glavni elementi tega sodelovanja so:

a) Zgoden začetek planiranja

Leach (1991, 128) ugotavlja, da v družinskem podjetju navadno začnejo razmišljati o nasledstvu šele ob ustanoviteljevi smrti ali hudi bolezni. V takem primeru nastane neugoden položaj za vodenje podjetja, družina navadno v takih trenutkih tudi ni sposobna sprejemati preišljenih odločitev. Nenadna smrt je lahko povezana tudi z določenimi stroški, ki jih družina ne more poravnati. Družina se z lahkoto ujame v iskanje potencialnih krivcev za smrt, namesto da bi reševala aktualne probleme.

Ward (1998, 111 v Vadnjal, 2002, 33) svetuje, naj tranzicija ne bo dogodek, ampak proces. Idealno bi bilo, da bi se ustanovitelj umaknil z vodilnega položaja, vendar ostal »pri roki« v nekakšni svetovalni vlogi. Tako bi z oblasti sestopal postopoma, hkrati bi dal naslednikom priložnost, da bi se počasi privadili odgovornemu položaju. Pomembno je, da proces tranzicije razume celotna družina, da se z njim strinja in skupaj razvije terminski načrt, kako naj bi proces potekal.

b) Priprava načrta prehoda

Leach (1991, 128) priporoča formalni načrt tranzicije v pisni obliki, saj pripomore k manj bolečemu procesu tranzicije. Dokument, ki se ga vsi zavedajo in se z njim na nek način strinjajo, pomaga zmanjšati možnost za konflikte in nesporazume na to temo. Načrt naj bi vseboval postopen sestop ustanovitelja, šolanje in pripravo naslednika, upošteval pa naj bi tudi razvoj drugih managerskih funkcij v podjetju.

Ko je načrt gotov, ga je potrebno predstaviti tako družinskim članom kot tudi tistim, ki so s podjetjem tako ali drugače povezani: stranke in dobavitelji, banka, računovodstvo itd. S tem podjetje pokaže svojo resnost in zagotovi vsem, da namerava še naprej uspešno poslovati.

c) Učenje in priprava naslednika

Večina ustanoviteljev predvideva, da bodo njihovi otroci zainteresirani, da se priključijo podjetju in jih nekega dne nasledijo. Otroci dobijo največ informacij o podjetniškem življenju prav od ustanovitelja. Če se ta vsak dan pritožuje nad svojim življenjem, češ, kako težko je voditi posle in podobno, je mogoče, da bo svoje otroke odvrnil od misli, da bi se vključili v podjetje (Benson, Crego, Drucker 1990, 159). Po drugi strani so pri otrocih nevarne predstave, da je podjetje zlata jama brez dna, ki jo velja čim bolj izkoristiti. Popolna izolacija otrok od posla tudi ni priporočljiva, saj lahko to razumejo kot sporočilo, naj si iščejo službo in ustvarijo kariero kje drugje.



Syms (1992, 101) meni, da bi ustanovitelj, ki želi nadaljevati podjetje v smislu družinske tradicije, moral otroke že zgodaj začeti poučevati o dobrih in slabih straneh podjetniškega življenja, kakor jih pač sam vidi in delo med poletnimi počitnicami je dobro uvodno spoznanje s podjetjem. Vedno bi jim moral dati vedeti, da bo razumel tudi, če se bo kateri od otrok odločil za dodatno kariero.

Leach (1991, 131) meni, da si naj otroci, ko končajo formalno šolanje pridobijo prve delovne izkušnje v kakšnem drugem podjetju, po možnosti podobnem. Podatki iz tujine kažejo, da so najuspešnejši direktorji družinskih podjetij preživeli velik del svoje delovne kariere v drugih podjetjih. Zunanja izkušnja pomaga človeku razširiti obzorja ter mu da občutek neodvisnosti, lažje oceni svoje sposobnosti in ko se nekega dne vključi v družinsko podjetje, mu dejstvo, da so že bili nekje drugje, poveča strokovno avtoriteto med nedružinskimi uslužbenci. Če se taki otroci ne odločijo za družinsko podjetje, je ustanovitelj lahko pomirjen za njihovo usodo, saj je jasno, da si lahko najdejo službo tudi drugje.

Različna družinska podjetja imajo različen pristop k pripravi mlajše generacije za prevzem vodilnih položajev. Nekateri zagovarjajo teorijo, da je potrebno pot navzgor vedno začeti ob vznožju, torej na najnižjih položajih in potem spoznati vse do vrha. Vprašanje je, ali je res potrebno začeti pri dnu, ali je smiselno, da je nekdo, ki ima diplomu, za nekaj časa delavec v proizvodnji.

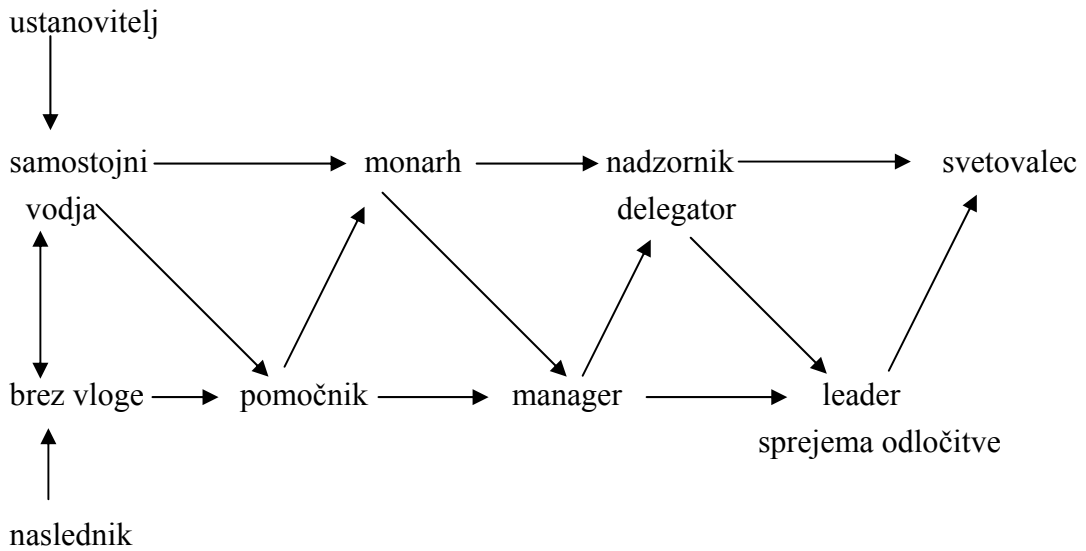
#### d) Načrtovanje upokojitve

Žal ustanovitelji večkrat ne vedo, kdaj je potrebno sestopiti. Teoretiki pravijo, da je sestop lažji, če se zgodi še v času, ko je človek popolnoma vitalen in še zmožen opravljati naloge. Analitiki so ugotovili, da so težavnejši sestopi, kadar ustanovitelj opravlja svoje delo tudi še po 65-tem letu starosti. V tem času pride do nesoglasij z naslednikom, ki je na primer star 35-40 let in že počasi izgublja potrpljenje, saj so njegovi kolegi v drugih podjetjih že zdavnaj zasedli višje položaje (Leach 1991, 132).

Najbolje je, da ustanovitelj določi datum upokojitve in se tega tudi drži. To ne pomeni, da mora ustanovitelj popolnoma prekiniti vse stike s podjetjem, vendar je najslabša možnost tako imenovana polovična upokojitev, ko se ustanovitelj sicer formalno umakne, iz ozadja pa še vedno vodi podjetje (Vadnjal 2002, 35).

Idealen potek tranzicije z dovolj zgodnjo izbiro in vključevanjem naslednika ter hkratnim sestopom ustanovitelja prikazuje skica.

**Slika 5.1** Proces nasledstva: Vzajemna prilagoditev vlog med ustanoviteljem in družinskim članom naslednje generacije



Vir: Succession In Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members (Handler 1990 v Vadnjal 2002, 21)

## 6 EMPIRIČNI DEL

### 6.1 Opis podjetja

Družinsko podjetje Avoprevoznništvo Janez Podbornik s. p. je bilo ustanovljeno leta 1992 in je po zakonu o gospodarskih družbah (51. člen) uvrščeno med mala podjetja. To družinsko podjetje opravlja prevoz kurilnega olja za Petrol d. d. s tovornimi motornimi vozili. Razvoz ekološko kurilnega olja (KOEL) grobo sestavljajo prevzem blaga, prevoz blaga in prodaja blaga kupcu. Vsa ta tri področja spremlja množica predpisov in pravil, ki jih morajo zaposleni pri svojem delu poznati.

Prevoz nevarnega blaga je v Sloveniji urejen z Zakonom o prevozu nevarnega blaga (ZPNB), izdan v Uradnem listu št. 79/99. V zakonu so jasno navedene dolžnosti in odgovornosti ne le prevoznika, ampak tudi pošiljatelja, polnilca, nakladalca, prejemnika in organizatorja prevoza. Vsi v družinskem podjetju morajo ta zakon poznati in ga upoštevati.

Ustanovitelj družinskega podjetja Janez Podbornik, poklicni voznik, je bil najprej zaposlen pri Petrolu, kjer je opravljal prevoze kombiniranega vozila, nato pa se je prekvalificiral in postal voznik avtocisterne. Leta 1992 je od Petrola odkupil prvo avtocisterno Mercedes-Benz 1213 s prostornino 8000 litrov. Avtocisterno je kupil iz privarčevanih sredstev ter posojila, ki ga je pridobil od Petrola. V prvem letu je dolg odplačal, leta 1994 pa je iz Nemčije uvozil rabljeno avtocisterno s 12000 litri prostornine. V tistem času si je ustvaril prepoznavnost, ugled in stalne stranke, ki so zveste še danes, ko storitev opravljajo njegovi zaposleni.

Njegova žena je v podjetju zaposlena od ustanovitve, opravlja pa pisarniška dela ter prevoze z osebnim vozilom. Njegov prvi sin je star 24 let in je po izobrazbi absolvent managementa. Preko študentskega servisa je pri razvozu pomagal od leta 1995, drugi sin, star 22 let in po izobrazbi gostinski tehnik, je v družinskem podjetju redno zaposlen dva meseca ter vozi mini avtocisterno. Ta avtocisterna je primerna za stranke, ki živijo v krajih, kamor je dostop z normalnim vozilom onemogočen. Pred tremi leti je zaposlil tudi nedružinskega člana in tako ima lastnik družinskega podjetja 4 zaposlene ter 3 avtocisterne. Vsa tri vozila so izdelana po mednarodnih predpisih ob prevozu nevarnih snovi (ADR).

Vozniki vozil z nevarnim blagom, katerih največja skupna masa je 3500 kg, morajo imeti certifikat za prevoz blaga po Sloveniji, ki ga izda pristojni organ ali organizacija,

ki potrjuje, da so se udeležili usposabljanja in uspešno opravili preizkus znanja iz posebnih zahtev, ki jih morajo izpolnjevati med prevozom. Vsi štirje vozniki imajo ta certifikat.

Pri razvozu mora voznik paziti na varnost, ekonomičnost, hitrost in točnost. Slabosti prevozov s hitro vnetljivimi snovmi so: vožnja kjer koli in ob kakršnih koli vremenskih razmerah. Mraz in vročina vplivata na psihofizične sposobnosti voznika, upoštevati pa je potrebno slabo vidljivost zaradi megle, dežja, snega. Če se v zimskem času sneg oprijema cestišča, je prepovedano namestiti snežne verige, in sicer zaradi iskrenja, ki bi lahko povzročilo vžig oz. požar. V tistem času so bankine ob cestišču razmočene, kar pa lahko povzroči izlet vozila s cestišča in prevrnitev. Ker je kupec kralj, se mu je vedno potrebno prilagajati, kdaj in ob kateri uri želi dostavo. Ker pa vseh strank ne poznajo in ne vedo, kje stanujejo, jih je najprej potrebno poiskati. Nekateri kupci živijo na zelo neugodnih, hribovitih mestih, zato je potrebna maksimalna previdnost pri vožnji, saj lahko pride do zdrsa s cestišča. Upoštevati je potrebno vozne lastnosti avtocisterne (vzdolžno in prečno valovanje), na vodovarstvenem območju pa se prevozi lahko opravljajo le v določenih dneh.

Podjetje je trenutno osredotočeno predvsem na savinjsko in šaleško dolino. Spodnjo savinjsko dolino, od Celja do Trojan, oskrbuje Petrolovo skladišče v Celju, zgornjo savinjsko in šaleško dolino pa oskrbuje bencinski servis Mozirje.

## **6.2 Raziskovalni problem**

V svoji diplomski nalogi sem poskušal ugotoviti, ali je v proučevanem podjetju naslednik že izbran oz. če že planirajo nasledstvo.

Da bi svoja teoretična spoznanja s tega področja lahko potrdil oz. poglobil, ugotovil še kaj novega, sem intervjuval tri zaposlene v družinskem podjetju Avtoprevoznik Janez Podbornik s. p., in sicer ustanovitelja –lastnika ter njegova uslužbenca – sinova, torej je to študija primera.

### 6.3 Raziskovalna vprašanja

Ustanovitelj – lastnik

1. Kakšna je vaša vloga v podjetju?
2. Katere so dobre oz. slabe lastnosti dela v družinskem podjetju?
3. Kakšni se vam zdijo odnosi med zaposlenimi v družinskem podjetju?
4. Ali prihaja med člani družine pri delu v podjetju do konfliktov? Če da, zakaj?
5. Ali si želite, da bi podjetje ostalo v lasti in vodenju družine?
6. Ali že obstaja dokument o nasledstvu v primeru vaše nezgodne smrti oz. bolezni, ali je samoumevno, kdo bo naslednik in zato ne bi prišlo do konfliktov?
7. Ali ste otroke že od nekaj pripravljali na delo v podjetju? Kako?
8. Ali že imate izdelan plan tranzicije? Kakšen je?
9. Ali bo prenos lastništva in vodenja sočasen?
10. Ali imate naslednika že izbranega?
11. Kateri so razlogi, da naslednik še ni izbran?
12. Katere kriterije boste uporabili pri izbiri naslednika?
13. Kateri imajo pri zaposlovanju prednost: družinski ali nedružinski člani?
14. Kdo pa ima prednost pri nasledstvu?

Uslužbenca - sinova

1. Kakšna je vaša vloga v podjetju?
2. Katere so dobre oz. slabe lastnosti dela v družinskem podjetju?
3. Kakšni se vam zdijo odnosi med zaposlenimi v družinskem podjetju?
4. Ali prihaja med člani družine pri delu v podjetju do konfliktov? Če da, zakaj?
5. Ali si želite, da bi podjetje ostalo v lasti in vodenju družine?
6. Ali se vam zdi potrebno, da bi obstajal dokument o nasledstvu v primeru očetove nezgodne smrti oz. bolezni, ali je samoumevno, kdo bo naslednik in zato ne bi prišlo do konfliktov?
7. Kje se vidite čez 10 let?
8. Ali si želite biti naslednik?
9. Ali menite, da boste vi naslednik?
10. Ali med vami in bratom obstaja rivalstvo?
11. Ali bi se strinjali z dejstvom, da bi bil brat naslednik?

12. Ali ste že od ustanovitve družinskega podjetja vedeli oz. pričakovali, da boste po končanem šolanju delali v vašem podjetju?

13. Ali se vam zdi, da se je zdelo ostalim družinskim članom samoumevno, da boste tudi vi po končanem šolanju delali v družinskem podjetju?

14. Ali ste si kdaj želeli, da doma ne bi imeli podjetja?

### ***6.3.1 Predpostavke***

Na osnovi pridobljenega teoretičnega znanja sem za proučevano podjetje podal naslednje predpostavke:

P1: predpostavljam, da si oba sinova – uslužbenca želita biti naslednika.

P2: predpostavljam, da je naslednik že izbran.

P3: menim, da se je družinskim članom zdelo samoumevno, da bodo vsi v družini delali v družinskem podjetju.

P4: predvidevam, da plan tranzicije še ni izdelan.

P5: domnevam, da imajo pri zaposlovanju in nasledstvu prednost družinski člani od nedružinskih.

P6: predvidevam, da si vsi trije intervjuvani želijo, da bi podjetje ostalo v lasti družine.

### ***6.3.2 Spremenljivke***

- starost
- delo
- izobrazba

### ***6.3.3 Populacijski vzorec***

V raziskavi je zajet vzorec, ki ga sestavljajo zaposleni v družinskem podjetju. Vzorec zajema lastnika – ustanovitelj podjetja ter njegova uslužbenca – sinova.

#### ***6.3.4 Metode in instrumenti zbiranja podatkov***

Uporabil sem deskriptivno metodo empiričnega raziskovanja, in sicer metodo intervju. Odločil sem se za strukturirano obliko le tega, saj je na ta način potekal po vnaprej pripravljenih vprašanjih in mi je zato omogočil hitrejše napredovanje. Slabosti intervjuja so bolj skopi odgovori, pridobljene informacije pa bolj omejene. Za zbiranje podatkov sem uporabil dva intervjuja, ki sta vsebovala 14 vprašanj. Prvih 7 vprašanj je bilo za vse intervjuvane enako, ostalih 7 pa je bilo različnih. Lastnik podjetja je nato odgovarjal na drugačna vprašanja kot pa njegova uslužbenca, ki sta imela enaka vprašanja.

#### ***6.3.5 Postopek zbiranja podatkov***

S privoljenjem lastnika družinskega podjetja, da izvedem intervjuje, sem intervjuval lastnika ter njegova uslužbenca. Intervjuji so bili izvedeni v mesecu avgustu v njihovem družinskem podjetju. Vprašani so z velikim veseljem odgovarjali na zastavljena vprašanja, zato pri intervjuju ni bilo težav.

## 6.4 Rezultati in interpretacija proučevanih intervjujev

Intervjuval sem tri uslužbenke, ki so zaposleni v družinskem podjetju Avtoprevoznništvo Janez Podbornik s. p., in sicer ustanovitelja – lastnika ter njegova uslužbenca – sinova. V nadaljevanju imenujem lastnika intervjuvanec A, prvorojenca intervjuvanec B ter drugorojenega intervjuvanec C.

Lastnik je podjetje ustanovil leta 1992 in ima 4 zaposlene. Po izobrazbi je poklicni voznik. Prvorojenec je star 24 let in je v podjetju zaposlen preko študentskega servisa 9 let. Po izobrazbi je absolvent managementa. Drugorojeni pa je star 22 let in je po izobrazbi gostinski tehnik. V podjetju je redno zaposlen 2 meseca.

Intervjuvanec A je na prvo vprašanje, ki je bilo za vse tri enako: kakšna je vaša vloga v podjetju, odgovoril, da je lastnik podjetja ter ga vodi, vzdržuje, organizira in načrtuje vožnje ter opravlja prevoze v konicah sezone. Intervjuvanec B je povedal, da zaenkrat dela še preko študentskega servisa, in sicer je njegovo delo plačevanje računov preko e-banke, izstavlja račune Petrolu, preverja obračune, vzdržuje avtopark, občasno vozi avtocisterno, komunicira z računovodjo ter piše potne naloge. Intervjuvanec C pa je odgovoril, da vozi, čisti ter vzdržuje avtocisterno, dela z dlančnikom, organizira delo s strankami, išče stranke, piše čeke ter izstavlja račune Petrolu.

Iz tega je razvidno, da ima v družinskem podjetju vsak svojo vlogo in te se mora držati, saj je to za dobro funkcioniranje podjetja nujno potrebno. Potrebno je maksimalno spoštovanje ter dopolnjevanje vseh zaposlenih v podjetju.

Za vsako stvar v življenju je značilno, da ima tako dobre kot tudi slabe lastnosti in to najverjetneje velja tudi za družinsko podjetje, zato me je kot naslednje vprašanje zanimalo, katere so dobre oz. slabe lastnosti dela v družinskem podjetju.

**Tabela 6.1** Prednosti dela v družinskem podjetju

A	B	C
Dobre komunikacije	Dobre komunikacije	Dobre komunikacije
Majhen odliv kapitala	Dobro plačilo	Prilagajanje
Poznavanje dela	Poznavanje dela	Poznavanje dela

Vir: Odgovori iz intervjuja



**Tabela 6.2** Slabosti dela v družinskem podjetju

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Odvisnost od podjetja	Odvisnost od podjetja	Odvisnost od podjetja
Nevoščljivost nedružinskih članov	Delavnik traja več kot 8 ur	Delavnik traja več kot 8 ur
Potrebno je paziti na ugled podjetja	Odpoved se ne more dati čez noč	Slabo plačilo z tolikšno količino dela

Vir: Odgovori iz intervjuja

Iz tabel je razvidno, da so vsi kot pozitivni lastnosti navedli dobre komunikacije ter dobro poznavanje posla. V tem poslu so že 12 let in to je že kar dolga doba. Otroka sta torej z delom v podjetju seznanjena že od otroštva, to pa je vsekakor pozitivno, saj sta s tem ogromno pridobila v smislu podjetnosti. Kot pozitivne lastnosti pa so navedli še: majhen odliv kapitala, dobro plačilo ter prilagajanje.

Vsi intervjuvani menijo, da je slaba lastnost podjetja odvisnost od njega. Če podjetje propade, si morajo zaposlitev iskati drugje, hkrati pa to verjetno pomeni manj denarja.

Intervjuvanec B in intervjuvanec C sta povedala, da ju moti njun delavnik, saj traja več kot 8 ur. 14 in več urni delavnik je značilen za vsa družinska podjetja. Vadnjal (2002, 12) pravi, da je za družinska podjetja značilno, da nimajo točno določeno, koliko ur mesečno naj bi posamezen član družine delal. Kadar ni dela, se dela manj, ko pa delo je, se dela cele dneve. Kot slabe lastnosti pa so navedli še: nevoščljivost nedružinskih članov, potrebno je paziti na ugled podjetja, intervjuvanca B in C pa sta povedala, da se odpovedi ne more dati čez noč ter slabo plačilo za tolikšno količino dela.

Tretje in četrto vprašanje se je nanašalo na odnose v družinskem podjetju, in sicer kakšni so ter če med člani družine pri delu v podjetju prihaja do konfliktov. Intervjuvanec A je odgovoril, da so odnosi dobri, glede konfliktov pa je povedal, da tako kot pri vseh, tudi pri njih včasih pride do konfliktov, glavni razlog pa je po njegovem mnenju v neizkušenosti in preobremenjenosti, do katere prihaja zlasti med konicami. Intervjuvanca B in C sta na vprašanje odnosov odgovorila enako, do konfliktov pa včasih pride, saj so skupaj po 12 ur in več, le te pa rešujejo s pogovori.

Videti je, da so odnosi v podjetju dobri in to je zelo pomembno. Syms (1992, 19) meni, da je za uspešno podjetniško življenje najbolj pomembna uspešna družina, z dobrimi medsebojnimi odnosi. Tako uspešne družine kot uspešna podjetja ustvarjajo pozitivno okolje za osebni razvoj posameznika.

Rosenblatt s sodelavci (1991, 51 v Vadnjal 2002, 7) meni, da je družinsko podjetje sestavljeno iz dveh podsistemov – družine in podjetja, za katera velja, da temeljita na različnih vrednotah in tu je po njegovem mnenju vzrok mnogih konfliktov.

Na naslednje vprašanje, če si vsi želijo, da bi podjetje ostalo v lasti in vodenju družine, so vsi trije intervjuvanci odgovorili, da si to želijo, saj je podjetje dobro vpeljano.

Duhova (2003, 66) pravi, da si po navadi vsa družinska podjetja želijo, da bi podjetje ostalo v družinski lasti, zato se ostale možnosti (prodaja, določitev profesionalnega ali začasnega managerja) dostikrat pojavljajo kot izhod v sili, ko nasledstvo znotraj družine iz kakršnih koli razlogov ni mogoče.

Kot zadnje skupno vprašanje, me je zanimalo, če se jim zdi potrebno, da bi obstajal dokument o nasledstvu v primeru direktorjeve nenadne smrti oz. bolezni, ali je samoumevno, kdo bo naslednik in zato ne bi prišlo do konfliktov ter če ta dokument že obstaja. Intervjuvanec A je odgovoril, da dokumenti še ne obstajajo, ker meni, da do konfliktov ne bi prišlo, saj bi se že kako dogovorili. Intervjuvanec B je odgovoril, da bi bilo dobro, saj bi se tako izognili morebitnim konfliktom, ki bi tragedijo spremenili še v večjo, saj je zaenkrat vsa družina odvisna od podjetja. Intervjuvanec C je odgovoril, da dokumenti niso potrebni, saj bi se dogovorili kako in kaj naprej.

Iz odgovorov je videti, da se intervjuvancu A in intervjuvancu C takšni dokumenti ne zdijo potrebni, saj verjameta, da do možnih konfliktov ne bi prišlo, intervjuvancu B pa se takšni dokumenti zdijo smiselni. Če bi takšni dokumenti že obstajali, bi si »bodoči« naslednik že zagotovil svojo prihodnost.

Podjetniki, ki izdelajo plan nasledstva in ga tudi javno objavijo, se pogosto bojijo, da jih bodo njihovi poslovni partnerji in finančna skupnost ignorirali po objavi nasledstvenega plana (Lansberg 1996, 73).

Nadaljnjih 12 vprašanj sta odgovarjala samo uslužbenca, torej intervjuvanec B in intervjuvanec C. Prvo vprašanje, namenjeno njima, je bilo: Kje se vidite čez 10 let? Intervjuvanec B je odgovoril, da se vidi ali kot vodja v domačem podjetju ali pa na mestu v srednjem managementu v zunanjem podjetju. Intervjuvanec C je odgovoril, da bo najverjetneje delal kar v domačem podjetju.

Iz odgovorov je razvidno, da pri obeh obstaja možnost, da bosta delala v domačem podjetju. Intervjuvanec B ima zaradi svoje izobrazbe več možnosti za delo drugje, vendar se za enkrat še ni odločil.

Vprašanji, ki sta sledili, sta bili, če si želita biti naslednik ter če menita, da bosta. Intervjuvanec B je odgovoril, da si to želi, saj podjetje dobro funkcionira. Ne ve pa še, če bo, hkrati pa je po njegovem mnenju še prekmalu govoriti o tem, saj je do očetove upokojitve še deset let in do takrat se lahko stvari še zelo spremenijo. Sicer pa se za to službo čuti sposobnega, saj že vrsto let opravlja dela, ki so potrebna v družinskem podjetju. Tudi šolanje je deloma izbral zaradi družinskega podjetja. Trenutno je na prelomnici, ali delati kariero v državnem managementu ali pa se posvetiti domačemu podjetju. Tudi intervjuvanec C si želi biti naslednik, meni pa, da bo.

Iz odgovorov je opaziti, da si oba želita biti naslednika, le intervjuvanec C pa meni, da bo on izbran.

Kelbl (2003) pravi, da večina ljudi namreč v sebi čuti željo po uspehu, željo biti prvi, željo biti glavni.

Ali med bratoma obstaja rivalstvo ter če se bi strinjala z dejstvom, da bi bil brat naslednik, sta bili naslednji vprašanji. Intervjuvanec B je odgovoril, da rivalstvo obstaja, in sicer že od otroštva, vendar se stvari izboljšujejo. Če bo imel boljšo opcijo izven domačega podjetja, bo zelo vesel, če bo naslednik njegov brat. Intervjuvanec C pa je na vprašanje rivalstva odgovoril enako, glede brata naslednika pa se bo strinjal.

Iz njunih odgovorov je videti, da med bratoma obstaja rivalstvo, in sicer že od otroštva. Med njima je dve leti razlike. Intervjuvanec C je povedal, da se bo strinjal, če bo brat naslednik, intervjuvanec B pa je povedal, da bo za brata vesel le, če bo on takrat že imel boljšo službo drugje.

Kelbl (2003) pravi, da je konkurenca med brati in/ali sestrami normalna tako v družini kot v podjetju. Rivalstvo med otroci je porojeno iz ljubosumja in globoke želje vsakega otroka, da bi bil ljubljenec staršev. Konkurenčnemu boju med brati in/ali sestrami se ni mogoče popolnoma izogniti, še zlasti pri vprašanju nasledstva. Tudi najbolj preišljena odločitev staršev, podprta z objektivnimi kriteriji, lahko vzbudi čustva, kot sta jeza in zavist, ko eden od bratov prehiti drugega.

Ali ste že od ustanovitve družinskega podjetja vedeli oz. pričakovali, da boste po končanem šolanju delali v vašem podjetju in Ali se vam zdi, da se je zdelo ostalim družinskim članom samoumevno, da boste tudi vi po končanem šolanju delali v družinskem podjetju, sta bili vprašanji, ki sta sledili. Intervjuvanec B je odgovoril, da je pričakoval, da bo delal v družinskem podjetju, saj mu je to delo bilo najbolj poznano oz. drugega ni poznal. Družinskim članom se je to zdelo samoumevno po končani srednji šoli, kjer si je pridobil izobrazbo poslovni tehnik, po končani fakulteti pa so se ambicije staršev dvignile, sedaj si namreč želijo, da bi si našel dobro službo v državni upravi, vojski ali pa v velikem podjetju. Deloma se je za svojo izobrazbo odločil zaradi

družinskega podjetja. Intervjuvanec C pa je odgovoril, da niti on niti družina niso pričakovali, da bo delal v domačem podjetju, saj so bili njegovi načrti drugačni. Šolal se je za kuharja, vendar je po končanem šolanju ugotovil, da mu to delo ne ustreza.

Iz odgovorov ugotavljam, da sta imela brata v življenju različna pričakovanja in načrte, takšna pa so bila tudi pričakovanja ostalih družinskih članov.

Večina ustanoviteljev družinskih podjetij predvideva, da bodo njihovi otroci zainteresirani, da se priključijo podjetju in jih nekega dne nasledijo (Benson, Crego, Drucker 1990, 159), vendar za proučevano družino to ne velja. Sprejeli so, da bo drugi sin kuhar in je zato imel odprte roke glede svojega šolanja ter bodoče službe.

Verjetno v vsaki družini oz. za vsakega posameznika velja, da se v življenju kdaj znajde na kritični točki in razmišlja, če je prava pot tista, ki si jo je izbral. Zato me je kot zadnje njuno vprašanje zanimalo, če sta si kdaj želela, da doma ne bi imeli podjetja. Intervjuvanec B je odgovoril, z da in ne. Če ne bi imeli podjetja, bi bilo marsikdaj manj stresno in bi bili več skupaj, ne le preko dela. Najverjetneje bi bilo gmotno stanje slabše in s tem posledično slabša tudi kakovost življenja. Intervjuvanec C pa je odgovoril, da ne, saj če ne bi imeli podjetja, bi verjetno imeli manj kapitala, ta pa je v življenju po njegovem mnenju najbolj pomemben.

Iz odgovorov je videti, da oba intervjuvanca menita, da če ne bi bilo podjetja, bi bil njihov gmoten položaj slabši, čeprav je intervjuvanec B dodal, da bi bilo življenje brez družinskega podjetja manj stresno.

Naslednjih 12 vprašanj je odgovarjal le intervjuvanec A, torej lastnik podjetja.

Prvo vprašanje, namenjeno samo intervjuvancu A, je bilo: Ali ste otroka že od nekdanj pripravljali na delo v podjetju ter kako? Intervjuvanec A je dejal, da je cela družina že dolgo vpeta v to delo, saj je to edini vir financiranja. Otroka že dolgo pomagata pri vzdrževanju vozil, in sicer pri popravilih, čiščenju cistern, poznavanju tehnike, pisarniškega dela ter preverjanju obračunov storitev. Spoznavala sta zahtevnosti dela, teren, odnos do strank, komuniciranje, spoštovanje predpisov in varnosti dela, požarno varnost ter odnos do osnovnih sredstev. Starejši sin je počitniška dela opravljal v družinskem podjetju, in sicer kar 9 let.

Iz odgovora je razvidno, da otroka že dolgo sodelujeta pri podjetju. Syms (1992, 101) meni, da bi ustanovitelj, ki želi nadaljevati podjetje v smislu družinske tradicije, moral otroke že zgodaj začeti poučevati o dobrih in slabih straneh podjetniškega življenja, kakor jih pač sam vidi in delo med poletnimi počitnicami je dobro uvodno spoznanje s podjetjem. Vedno bi jim moral dati vedeti, da bo razumel tudi, če se bo kateri od otrok odločil za dodatno kariero.

Ali že imate izdelan plan tranzicije ter Ali bo prenos lastništva in vodenja sočasen, sta bili njegovi naslednji vprašanji. Intervjuvanec A je odgovoril, da plana še nima izdelanega, saj je še deset let do njegove upokojitve, zato še ima čas. Glede prenosa lastništva in vodenja pa je povedal, da bo prenos sočasen, saj se mu zdi, da takšna rešitev prinaša najmanj zapletov.

Handlerjeva (1994, 134) pravi, da se prenos vodstva in lastništva pogosto prekrivata.

Lansberg (1996, 78) pravi, da naše kulturne vrednote na splošno ne podpirajo managerjev, ki planirajo svoje nasledstvo, zato se do osemdesetih let ni veliko govorilo o problemu vodstvenega nasledstva. Planiranje nasledstva je pomenilo bolj znak slabosti kot pa sestavino odgovornega vodenja.

Naslednje vprašanje je bilo vprašanje o nasledniku, in sicer če je le-ta že izbran. Intervjuvanec A je odgovoril, da ne, saj po njegovem mnenju otroci še niso dorasli zahtevnosti podjetja. Ima 2 sinova, šolanje je že končal le drugorojeni, prvi pa se še šola. Želi, da najprej zaključi s šolanjem.

Iz odgovora je razvidno, da ustanovitelj svojega nasledstva še ne planira in ga še kar nekaj časa ne namerava.

Handlerjeva (1990, 15) pravi, da so podjetniki bolj ljudje akcije kot planerji, zato svojo energijo raje usmerjajo v dnevne aktivnosti. Tako se tudi proučevanemu lastniku družinskega podjetja zaenkrat še ne zdi potrebno razmišljati o nasledniku.

Kjer se ustanovitelj ne odloči, kdo bo naslednik, Leach (1991, 128) pravi, da v družinskih podjetjih začnejo razmišljati o nasledstvu šele ob ustanoviteljevi smrti ali hudi bolezni.

Kljub pomembnosti planiranja nasledstva podjetja, pa izidi raziskav kažejo, da v družinskih podjetjih pogosto nasledstva ne planirajo (Lansberg 1996, 71).

Kateri so razlogi, da naslednik še ni izbran in katere kriterije bo uporabil pri izbiri, sta bili naslednji vprašanji, ki sem mu jih zastavil. Intervjuvanec A je odgovoril, da so bistveni razlogi, zakaj še naslednik ni izbran, šolanje otroka, njegovo zdravstveno stanje je dobro in do njegove upokojitve je še deset let. Kriteriji, ki jih bo upošteval, so: podjetnost, strokovnost, iznajdljivost in delavnost.

Iz odgovora je videti, da bo ob nasledstvu upošteval kriterije, ki jih je omenil, le ti pa se bodo pokazali skozi čas.

Ustanovitelji se sicer zavedajo pomembnosti planiranja nasledstva, vendar se temu upirajo, saj bi se drugače morali soočiti z lastno smrtnostjo, to pa za nikogar ni lahka naloga. S planiranjem ima ustanovitelj posledično manj vpliva na vsakodnevno vodenje podjetja. Mnogi izmed ustanoviteljev so postali podjetniki prav zaradi močne potrebe

po moči nad drugimi. Prav tako obstaja strah, da bodo s predajo vodstva izgubili del svoje identitete. Podjetniku njegovo podjetje določa položaj, ki ga imajo v družbi. Prav tako je podjetje po navadi njegova najpomembnejša stvaritev, zato je razmišljanje o ločitvi od podjetja še toliko bolj boleče (Lansberg 1996, 73).

Kelbl (2003) meni, da če je v družinskem podjetju zaposlenih več družinskih članov, ki imajo ambicijo postati vodje podjetja, se ustanovitelj lahko znajde pred nerešljivo dilemo. Edina možnost je po njegovem mnenju popolna profesionalizacija vodenja in nato izbira naslednika po strokovnih kriterijih.

Glede na to, da večina družinskih podjetij najraje zaposluje družinske člane, me je zanimalo, če je pri njih enako, torej kdo ima prednost pri zaposlovanju in nasledstvu: družinski ali nedružinski člani. Intervjuvanec A je odgovoril, da imajo vsekakor prednost družinski člani, tako pri zaposlovanju kot pri nasledstvu, saj si želi, da bi podjetje ostalo v družini.

Tako kot pri vseh družinskih podjetjih imajo pri proučevanem podjetju prednost družinski člani, pa če so za to delo usposobljeni ali ne.

Nedružinski člani se zavedajo, da ne bodo nikoli enakopravni z družinskimi člani in da je možnost njihovega napredovanja omejena (Vadnjal 2002, 17). To dejstvo pa potrjuje tudi lastnik proučevanega podjetja. To je tudi samoumevno, saj so člani družine za uspeh podjetja pripravljene žrtvovati več časa in naporov kot zaposleni, ki niso člani družine.

Je pa to dejstvo tudi razumljivo, saj otroci podjetnikov pravzaprav zrastejo v podjetju in ko se nekega dne vključijo v delo, po navadi že zelo dobro poznajo posle in se začno učiti na nekoliko višjem nivoju kot drugi zaposleni (Vadnjal 2002, 12).

## **6.5 Preverjanje predpostavk**

P1: s katero sem domneval, da si oba sinova – uslužbenca želita biti naslednika, je potrjena.

P2: predpostavljam, da je naslednik že izbran – ni potrjena – saj naslednik še ni izbran.

P3: ki se glasi: menim, da se je družinskim članom zdelo samoumevno, da bodo vsi v družini delali v družinskem podjetju; ni potrjena, saj se je drugi sin šolal za drug poklic.

P4: predvidevam, da plan tranzicije še ni izdelan. Hipotezo so rezultati potrdili.

P5: domnevam, da imajo pri zaposlovanju in nasledstvu prednost družinski člani od nedružinskih. Hipoteza je potrjena.

P6: predvidevam, da si vsi želijo, da bi podjetje ostalo v lasti družine. Ta hipoteza je potrjena.

## 6.6 Sklepna ugotovitev

S pomočjo intervjuja sem ugotovil, da v proučevanem družinskem podjetju nasledstva še ne planirajo, prednost pri nasledstvu pa bosta imela njegova dva sinova, saj si vsi v družini želijo, da bi podjetje ostalo v lasti družine.

Družinsko podjetje Avtoprevoznništvo Janez Podbornik s. p. do sedaj še nima izdelanega nasledstvenega načrta. Lastnik je povedal, da naslednika še nima izbranega, razlogi, zakaj še ni izbran, pa so šolanje otroka, njegovo zdravstveno stanje je dobro in do njegove upokojitve je še deset let. Glavni razlog, zakaj nasledstveni načrt ni izdelan je, da lastnik do intervjuja sploh ni bil seznanjen s prednostmi, ki jih ima nasledstveni načrt.

Menim, da so prednosti in slabosti nasledstvenega načrta naslednje.

**Tabela 6.3** Prednosti in slabosti proučevanega družinskega podjetja, če bi imelo izdelan načrt nasledstva.

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
Ne prihaja do konfliktov	Nezadovoljstvo neizbranega kandidata
Uvajanje naslednika v poslovanje	Nezaupanje s strani zaposlenih
Podjetje ostane v družinski lasti	Novi vodja je senca lastnika
Prenos dela nalog in odgovornosti	Novi vodja lahko izkorišča privilegiran položaj
Pridobivanje izkušenj	
Dokazovanje sposobnosti	Nezaupanje novemu vodji s strani poslovnih partnerjev
Podpora in svetovanje lastnika	
Spoznavanje poslovnih partnerjev	

**Tabela 6.4** Prednosti in slabosti proučevanega družinskega podjetja, če ne bi imelo izdelanega načrta nasledstva.

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
Zdrava tekmovalnost med kandidati	V primeru nezgodne smrti lahko pride do konfliktov
Več kandidatov, usposobljenih za prevzem	
V družini ne prihaja do konfliktov	Propad podjetja
	Podjetje lahko preide v nedružinsko last
	Ogroženost družinske eksistence
	Odhod najboljšega kandidata zaradi zavlačevanja

Glede na zgoraj navedene trditve ugotavljam, da je v primeru izdelanega nasledstvenega načrta več pozitivnih lastnosti kot negativnih. V primeru neizdelanega nasledstvenega načrta pa je ravno obratno, saj je več negativnih lastnosti kot pa pozitivnih.

Kot absolvent Fakultete za management menim, da bi bilo smotno, če bi proučevano družinsko podjetje že imelo izdelan nasledstveni načrt. Najbolje bi bilo, da bi lastnik v čimkrajšem času izdelal krizni načrt in oporoko ter ga izročil odvetniku, ki bi v primeru nezgodne smrti predstavil družini. V kriznem načrtu bi po mojem mnenju moral navesti:

- podatek, kdo naj prevzame vodenje podjetja;
- podatek, kje so spravljene pomembni dokumenti in pogodbe;
- seznam nepremičnin s potrebnimi podatki;
- seznam premičnin večje vrednosti;
- dana posojila;
- morebitne dolgove;
- seznam odprtih računov pri bankah;
- dogovori z dobavitelji, kupci, bankami in finančnimi ustanovami;
- nova opredelitev vlog članov družine in zaposlenih v družinskem podjetju.

Predlagam, da se v roku osmih let izdela celovit nasledstveni načrt, kateri bi zajemal podatke, kdo bo prevzel družinsko podjetje, kdaj bo prišlo do primopredaje poslov, kakšna bo nova vloga bivšega lastnika (npr. svetovalec) in kakšni bodo prihodki iz naslova družinskega podjetja.



## 7 SKLEP

Družinska podjetja so usmerjena v prihodnost. Pomembno je dolgoročno planiranje ali vsaj vizija ustanovitelja, da bo njegovo delo preživelo še dolga leta.

Ženske imajo v družinskih podjetjih možnost prožnejše razporeditve svojega delovnega časa, kar jim olajša opravljanje tradicionalne funkcije skrbi za družino in naravne obveze materinstva v kombinaciji s poklicno kariero. V nedružinskem podjetju se mora ženska vse prevečkrat v določenem trenutku odločiti za eno od obeh vlog, ali pa njena poklicna pot gre navzdol. Nedružinski uslužbenci so v povprečju za svoje delo v družinskem podjetju nagrajeni bolje, fluktuacija zaposlenih pa je navadno majhna, zato pomeni zaposlitev v družinskem podjetju večjo dolgoročno socialno varnost. Lojalni uslužbenci pogosto postanejo neformalni del družine.

Proces nasledstva je po navadi dolgotrajen. Če ne pride do potrebe do nenadnega prevzema vodstva zaradi smrti ali bolezni, je po navadi najbolje, da gre proces nasledstva čez vse faze razmerja moči med predhodnikom/ustanoviteljem in naslednikom. Proces nasledstva je potrebno planirati zato, da bi se tekom tega procesa pojavljalo čim manj težav. Vendar pa v mnogih družinskih podjetjih iz različnih razlogov tega ne želijo, ker menijo, da se bodo, ko bo čas za prenos moči na naslednika, stvari uredile same od sebe. Toda takšno razmišljanje po navadi ne prinese uspešnega prenosa podjetja na naslednjo generacijo.

Planiranje nasledstva je eden najpomembnejših dejavnikov, ki odloča povezanost družinskega podjetja iz ene generacije v drugo. Družinska podjetja prve generacije so močno odvisna od ustanovitelja, ne samo zaradi njegovega vodenja in usmerjanja, ampak tudi zaradi njegovih zvez in tehničnega znanja. Odsotnost planiranja nasledstva po nepotrebnem prikrajša podjetje za to kritično managersko premoženje. Prav tako lahko ustanoviteljeva nenadna smrt, če nasledstvo ni planirano, povzroči močne spremembe v vzorcu avtoritet in porazdelitvi lastništva. V takšnih okoliščinah postanejo konflikti med dediči tako močni, da so nezmožni sprejeti strateške odločitve pomembne za zagotovitev prihodnosti podjetja (Lansberg 1996, 70-71).

Nasledstvo je za obstoj in nadaljnji razvoj družinskega podjetja zelo pomembno. Prav planiranje nasledstva v mnogih primerih zagotavlja nadaljnje delovanje podjetja, ki je pomembno tako za družino, ki ima podjetje v lasti in z njim upravlja, kot za širšo skupnost okoli podjetja.

Za družinska podjetja je izredno pomembno, da se politika oz. njene sestavine izrazijo pisno. V družinskih podjetjih namreč obstaja nevarnost, »da je vse jasno in razumljivo, ker se odvija v okviru družine«.

Menim, da je problem nasledstva in njegovo razreševanje temeljni (politični) problem ohranjanja nadaljnjega obstoja in razvoja družinskega podjetja, zato ga je potrebno razrešiti že v procesu snovanja politike podjetja, saj je zastrašujoč podatek, da v tujini preživi tretjo generacijo samo nekaj več kot deset odstotkov.

Vprašanje, komu predati posle, je v družinskih podjetjih rešeno, vendar samo navidezno. Če se ustanovitelj ne odloči za nikogar oz. se ni sposoben odločiti za enega, nastane težava.

V proučevanem družinskem podjetju o nasledniku ter o planu nasledstva še ne razmišljajo. Res je, da lastnik namerava še deset let delati v podjetju, vendar se lahko zgodi, da razmišljanje o tem vprašanju ne bo obrodilo sadov. Ker bo že prepozno.

## LITERATURA

- Aronoff, C. E., Astrachan J., Ward J. L. 1996. *Family Business Sourcebook*. San Franciso: Jossey-Bass Publishers.
- Benson, B., Crego, E. T., Drucker R. 1990. *Your Family Business – A success Guide for Growth and Survival, Homewood: Business One Irwin*.
- Churchill, Neil C. in Kenneth J. Hatten. 1997. Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. (Reprinted from the American Journal of Small Business, Winter 1987). *Family Business Review* 10 (1): 53-67.
- Duh, Mojca. 1996. Politika malih in srednje velikih družinskih podjetij. *Organizacija* 29 (7): 393-399.
- Duh, Mojca. 1999. *Razvojne posebnosti družinskega podjetja*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Duh, Mojca. 2000. Posebnosti managementa družinskega podjetja. *Revija za management in razvoj* 4-5: 38-55.
- Duh, Mojca. 2003. *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: Založba MER.
- Dunn, Barbara. 1994. *Business and Management Development in Family Enterprises: Starting From a Zero Base, Paper for Internationalising Entrepreneurship Education and Training Convergence, University of Stirling*. Scotland.
- Enciklopedija Slovenije*. 1988. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Glas, Miroslav in Viljem Pšeničny, ur. 2000. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
- Handler, Wendy C. 1989. Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review* 2 (3): 257-276.
- Handler, Wendy C. 1990. Succession In Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. V: Vadnjal, Jaka. 2002. *Družinsko podjetništvo, študijsko gradivo*. Portorož: Gea College.
- Handler, Wendy C. 1994. Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review* 2 (7): 133-157.
- Heidrick, Gardner W. 1988. Selecting Outside Directors. *Family Business Review* 1(3): 271-278.
- Hunger, J. D., Wheelen, T. L. 1993. *Strategic management* . 4th ed., Addison-Wesley.
- Kelbl , Janko. 2001. Kaj ogroža družinska podjetja? *Podjetnik* 7(2001): 42-44.
- Kemmetmüller, Wolfgang. 1992. *Lebenszyklen der Unternehmung. Beiträge zu den »Recrontres de St-Gall«*. St. Gallen: Schweizerisches Institut für gewebliche Wirtschaft an der HSG.
- Kepner, Emily. 1991. The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective. (Reprinted from Organizational Dynamics, Summer 1983). *Family Business Review* 4 (4): 445-461.
- Kobeja, Boris. 2001. Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat. Koper: Visoka šola za management.

- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Lansberg, Ivan. 1996. The Succession Conspiracy. (Reprinted from *Family Business Review*, Summer 1988, 1 (2)). V: Duh, Mojca. 2003. *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: Založba MER.
- Leach, Peter C. 1991. *The Stoy Hayward Guide to The Family Business*. London: Kogan Page.
- Levinson, Daniel J. 1978. *The Seasons of a Man`s Life*. New York: Ballantine Books.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač, Marjana. 2000. *Kadri v organizaciji: gradiva za vaje*. Koper: Visoka šola za management.
- Mugler, J. 1993. *Prihodnost malih in srednje velikih podjetij*. V: Belak, J. in soavtorji. *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Založba Obzorja.
- Pšeničny, Viljem. 2000. *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjetje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Rosenblatt, Paul C., Leni de Mik, Roxanne M. Anderson in Patricia A. Johnson, 1990. *The Family in Business*. San Francisco: Jossey Bass.
- Syms, Marcy. 1992. *Mind Your Own Business And Keep It In The Family*. New York: Mastermedia Limited.
- Tagiuri, Renato in John A. Davis. 1992. On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review* 5 (1): 43-62.
- Tagiuri, Renato in John A. Davis. 1996. Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review* 9 (2): 199-208. (Izvirnik: Tagiuri, Renato in John A. Davis. 1982. *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass.).
- Vadnjal, Jaka. 2002. *Družinsko podjetništvo, študijsko gradivo*. Portorož: Gea College.
- Vadnjal, Jaka. 1996. *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ward, John L. 1987. *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Zakon o gospodarskih družbah*. 1993. Uradni list Republike Slovenije. Ljubljana.
- Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih, 2. člen*. 1989. Uradni list Republike Slovenije 1989, št. 14.

## **PRILOGE**

**Priloga A** Vprašalnik

**Priloga B** Naslovna platnica in hrbtišče diplomske naloge

**Priloga C** Naslovna stran diplomske naloge

## 7.1 Raziskovalna vprašanja

Ustanovitelj – lastnik

1. Kakšna je vaša vloga v podjetju?
2. Katere so dobre oz. slabe lastnosti dela v družinskem podjetju?
3. Kakšni se vam zdijo odnosi med zaposlenimi v družinskem podjetju?
4. Ali prihaja med člani družine pri delu v podjetju do konfliktov? Če da, zakaj?
5. Ali si želite, da bi podjetje ostalo v lasti in vodenju družine?
6. Ali že obstaja dokument o nasledstvu v primeru vaše nezgodne smrti oz. bolezni, ali je samoumevno, kdo bo naslednik in zato ne bi prišlo do konfliktov?
7. Ali ste otroke že od nekdaj pripravljali na delo v podjetju? Kako?
8. Ali že imate izdelan plan tranzicije? Kakšen je?
9. Ali bo prenos lastništva in vodenja sočasen?
10. Ali imate naslednika že izbranega?
11. Kateri so razlogi, da naslednik še ni izbran?
12. Katere kriterije boste uporabili pri izbiri naslednika?
13. Kateri imajo pri zaposlovanju prednost: družinski ali nedružinski člani?
14. Kdo pa ima prednost pri nasledstvu?

## Uslužbenca – sinova

1. Kakšna je vaša vloga v podjetju?
2. Katere so dobre oz. slabe lastnosti dela v družinskem podjetju?
3. Kakšni se vam zdijo odnosi med zaposlenimi v družinskem podjetju?
4. Ali prihaja med člani družine pri delu v podjetju do konfliktov? Če da, zakaj?
5. Ali si želite, da bi podjetje ostalo v lasti in vodenju družine?
6. Ali se vam zdi potrebno, da bi obstajal dokument o nasledstvu v primeru očetove neizogodne smrti oz. bolezni, ali je samoumevno, kdo bo naslednik in zato ne bi prišlo do konfliktov?
7. Kje se vidite čez 10 let?
8. Ali si želite biti naslednik?
9. Ali menite, da boste vi naslednik?
10. Ali med vami in bratom obstaja rivalstvo?
11. Ali bi se strinjali z dejstvom, da bi bil brat naslednik?
12. Ali ste že od ustanovitve družinskega podjetja vedeli oz. pričakovali, da boste po končanem šolanju delali v vašem podjetju?
13. Ali se vam zdi, da se je zdelo ostalim družinskim članom samoumevno, da boste tudi vi po končanem šolanju delali v družinskem podjetju?
14. Ali ste si kdaj želeli, da doma ne bi imeli podjetja?

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MITJA PODBORNIK NAČRTOVANJE NASLEDSTVA V DRUŽINSKEM PODJETJU DIPLOMSKA NALOGA 2004

Diplomska naloga  
NAČRTOVANJE NASLEDSTVA V DRUŽINSKEM  
PODJETJU

KOPER, 2004

MITJA PODBORNIK



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

NAČRTOVANJE NASLEDSTVA V DRUŽINSKEM  
PODJETJU

Mentor: Dr. Marjana Merkač Skok  
Obravnavana organizacija: Avtoprevoznništvo  
Janez Podbornik s. p.