

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

KARIN POSEGA

KOPER, 2016

2016

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

KARIN POSEGA

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

POMEN NAČRTOVANJA NASLEDSTVA V
DRUŽINSKIH PODJETJIH

Karin Posega

Koper, 2016

Mentorica: doc. dr. Tina Bratkovič Kregar

POVZETEK

Zaključna projektna naloga obravnava družinsko podjetništvo in nasledstvo v družinskih podjetjih. V teoretičnem delu naloge je predstavljen pojem družinsko podjetje, njegove značilnosti, prednosti in slabosti ter vloge članov družine v podjetju. V nadaljevanju so opisane različne opredelitve nasledstva, možnosti nasledstva, proces načrtovanja nasledstva in dejavniki, ki vplivajo nanj. Uspešen prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo lahko podjetju predstavlja največji življenjski uspeh, saj mu zagotavlja obstoj na trgu in rast. V empiričnem delu zaključne projektna naloga je prikazan in analiziran intervju, ki je bil opravljen z enim od lastnikov izbranega slovenskega družinskega podjetja. V veliki večini se ugotovitve ujemajo z izsledki dosedanjih raziskav.

Ključne besede: družinsko podjetje, prednosti in slabosti družinskega podjetja, vloge družinskih članov, nasledstvo, možnosti nasledstva, načrtovanje nasledstva.

SUMMARY

The final project work discusses family entrepreneurship and succession in family businesses. The theoretical part of the project work presents the term "family business", its characteristics, pros and cons, and the roles of family members within the business. Furthermore, various definitions of succession are described as well as the possibilities of succession, the process of succession planning, and the factors that influence the succession. For a family business, a successful transfer of the business to the next generation can present the success of a lifetime since it assures the survival of the business on the market and its growth. The empirical part of the project work presents and analyses the interview that was conducted with one of the owners of the chosen Slovenian family businesses. The majority of the findings correspond to the results of existing researches.

Key words: family business, pros and cons of family business, roles of family members, succession, succession possibilities, succession planning.

UDK: 334.722.24(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	2
1.3	Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Družinsko podjetništvo	4
2.1	Opredelitev pojma družinsko podjetje	4
2.2	Značilnosti družinskega podjetja	6
2.3	Prednosti in slabosti družinskega podjetja	7
2.4	Vloge članov družine v družinskem podjetju	10
3	Nasledstvo v družinskih podjetjih	14
3.1	Opredelitev nasledstva	14
3.2	Možnosti nasledstva	15
3.3	Proces načrtovanja nasledstva	16
3.3.1	Zgoden začetek načrtovanja	17
3.3.2	Priprava načrta	18
3.3.3	Izbira in učenje naslednika	19
3.4	Dejavniki, ki vplivajo na proces nasledstva	20
4	Predstavitev izbranega družinskega podjetja	21
4.1	Ustanovitev in razvoj podjetja	21
4.2	Dejavnost podjetja	21
4.3	Cilji, poslanstvo in vizija podjetja	22
4.4	Organizacijska struktura podjetja	22
5	Analiza	25
5.1	Opis metode pridobivanja in analiziranja podatkov	25
5.2	Analiza in interpretacija rezultatov	25
5.3	Povzetek ugotovitev in priporočila	27
6	Sklep	30
	Literatura	31
	Priloge	35

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Pregled opredelitev družinskega podjetja.....	4
Preglednica 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij po Leachu (1991).....	8
Preglednica 3: Vzroki za ohranitev družinskega podjetja.....	16
Preglednica 4: Ovire za planiranje nasledstva v družinskih podjetjih.....	20

SLIKE

Slika 1: Družinski in poslovni sistem.....	7
Slika 2: Organizacijska shema	24

KRAJŠAVE

MSP Mala in srednja podjetja

1 UVOD

Pomemben del slovenskega gospodarstva predstavljajo družinska podjetja, saj jih je kar 80 odstotkov. Družinska podjetja se v veliko stvareh razlikujejo od ostalih podjetij, saj jih poleg poslovanja zanimajo interesi članov družine in dolgoročna materialna varnost. Bistvenega pomena je, da se družinsko podjetje uspešno prenese na mlajšo generacijo. Po navedbah avtorice gre za težaven proces, ki v Sloveniji še ni popolnoma raziskan, saj so v več kot treh četrtinah družinskih podjetij ustanovitelji podjetja še vedno na vodilnem položaju (Žaler 2008).

V uvodnem delu bomo opredelili obravnavan problem in teoretična izhodišča ter navedli namen in cilje zaključne projektne naloge. Opisali bomo tudi metode za doseganje ciljev in navedli predpostavke ter omejitve pri obravnavanju problema.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

V zaključni projektni nalogi bomo obravnavali in analizirali pomen načrtovanja nasledstva v družinskih podjetjih. Menimo, da je tema zanimiva in pomembna, saj nasledstvo v družinskih podjetjih predstavlja kritično točko za podjetje in družino. Pomembno je, da v podjetjih pravočasno začnejo z načrtovanjem nasledstva, saj se bodo le na takšen način lahko izognili njegovemu propadu in možnim konfliktom med družinskimi člani. Zavedati se je potrebno, da je izbira pravega naslednika lahko ključnega pomena za uspeh in obstoj podjetja na trgu. Dosedanje raziskave kažejo, da so pogoste težave pri procesu nasledstva problemi med člani družine in nasledniki, ki niso pripravljeni na prevzem podjetja. Eden izmed problemov je tudi nepravilno in nepravočasno načrtovanje celotnega procesa (Grošelj 2015).

Raziskave kažejo, da je pri prenosu iz prve na drugo generacijo uspešnih 30 odstotkov podjetij, prenos na tretjo generacijo pa preživi 10 odstotkov podjetij (Pirc 2007).

Eden od avtorjev navaja, da gre pri nasledstvu za revolucijo, saj lahko mladi ljudje z novimi idejami preoblikujejo okolje podjetja (Leach 1991, po Duh 2003, 62).

V Sloveniji je veliko podjetij z družinsko tradicijo, ki imajo velik pomen pri gospodarskem razvoju države. Zaradi vse večjega pomanjkanja prostih delovnih mest na trgu dela se vse več ljudi odloča za ustanovitev lastnega podjetja. V zaključni projektni nalogi se bomo osredotočili na eno izmed posebnih oblik podjetništva, to je družinsko podjetništvo. O družinskem podjetju govorimo, kadar sta lastništvo in vodstvo podjetja v rokah članov ene ali dveh družin (Stern 1986, po Duh 2003, 14). Menimo, da gre, kljub njegovi veliki razširjenosti, za še vedno premalo raziskano in proučeno področje. S pomočjo literature bomo predstavili družinsko podjetništvo, njegove značilnosti, prednosti in slabosti ter vlogo članov družine v družinskem podjetju.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na nasledstvo v družinskih podjetjih, kar je glavna tema naloge. Opredelili bomo nasledstvo, nasledstvene možnosti, kakšen je proces načrtovanja nasledstva ter ovire, ki se pojavijo pri načrtovanju nasledstva.

V empirični raziskavi se bomo osredotočili na izbrano družinsko podjetje. Predstavili bomo razvoj podjetja, njegovo dejavnost, poslanstvo, vizijo, cilje in organizacijsko strukturo. S pomočjo intervjuja z enim od lastnikov podjetja v izbranem družinskem podjetju bomo ugotavljali, ali imajo v podjetju že pripravljen nasledstveni načrt, na kakšen način bodo izbrali naslednika, kje vidijo slabosti in prednosti v družinskem podjetništvu in podobno ter pridobljene podatke primerjali z obstoječo literaturo.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je preučiti družinsko podjetništvo, njegove značilnosti, prednosti in slabosti ter kakšna je vloga članov družine. Osredotočili se bomo predvsem na nasledstvo v družinskih podjetjih. Ker je izbrano družinsko podjetje v fazi menjave generacije, želimo s pomočjo intervjuja ugotoviti, ali že imajo pripravljen nasledstveni načrt, po katerih kriterijih bodo izbrali naslednika ter kje vidijo ovire.

Cilji teoretičnega dela zaključne projektne naloge:

- Preučiti in podati pregled literature domačih in tujih avtorjev ter drugih virov s področja družinskega podjetništva.
- Opredeliti družinsko podjetništvo, njegove značilnosti, prednosti in slabosti ter definirati vloge članov družine.
- Opredeliti nasledstvo v družinskih podjetjih.
- Raziskati dejavnike, ki vplivajo na proces nasledstva.
- Preučiti pomen načrtovanja nasledstva v družinskih podjetjih.

Cilji empiričnega dela zaključne projektne naloge:

- Analizirati proces načrtovanja nasledstva v izbranem družinskem podjetju.
- S pomočjo intervjuja z enim od lastnikov družinskega podjetja ugotoviti, ali imajo že pripravljen nasledstveni načrt in katere ovire se pojavljajo pri nasledstvu.
- Ugotoviti, po katerih kriterijih bodo izbrali naslednika.
- Na izbranem primeru ugotoviti, katere prednosti in slabosti prinaša družinsko podjetništvo.
- Analizirati pridobljene podatke in predstaviti ujemanje rezultatov z izsledki dosedanjih raziskav.
- Podati priporočila za prakso.

1.3 Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

Zaključno projektno nalogo sestavljata dva dela. V prvem, teoretičnem delu, smo pri opredelitvi družinskega podjetništva in nasledstva v družinskih podjetjih uporabili metodo deskripcije. Na podlagi metode kompilacije smo predstavili zbirko pogledov različnih avtorjev.

V drugem, empiričnem delu, smo kot metodo zbiranja podatkov uporabili intervju. Odločili smo se, da bomo podatke zbrali s pomočjo polstrukturiranega intervjuja, ki poteka na podlagi vnaprej pripravljenih vprašanj. Intervju, ki zajema vprašanja odprtega tipa, smo opravili z enim od lastnikov izbranega družinskega podjetja. Odgovore v intervjuju smo analizirali s pomočjo prepisa in poskušali ugotoviti, v kolikšni meri se pridobljeni podatki ujemajo s teoretičnim delom naloge.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljamo, da je v družinskih podjetjih prelomna točka za podjetje in družino ravno nasledstvo. Predpostavljamo, da sta izbira pravega naslednika in pravočasno planiranje nasledstva ključnega pomena za uspešnost podjetja in njegov obstoj na trgu. Predpostavljamo tudi, da s sodelovanjem družinskih članov ne bomo imeli težav in da bomo pridobili točne podatke.

Pri pisanju zaključne projektne naloge vidimo glavno omejitev v razpoložljivosti literature. Na temo družinskih podjetij obstaja malo literature v slovenskem jeziku, zato bomo pri pisanju uporabili tudi literaturo tujih avtorjev.

Naslednja omejitev izhaja iz raziskovalnega pristopa, in sicer bo v raziskavo vključeno eno samo izbrano družinsko podjetje, zato podatkov ne moremo posplošiti na druga družinska podjetja.

2 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

Številni raziskovalci so ugotovili, da pomemben delež v gospodarstvu v strukturi vseh podjetij predstavljajo družinska podjetja. Menijo, da so ta podjetja različnih velikosti in da jih je največ med malimi in srednje velikimi podjetji. Za družinsko podjetje še vedno ni skupne definicije. Ne gre za pravni pojem, temveč gre za sociološki pojem, kar predstavlja povezavo med podjetjem in družino z ekonomskega, narodnogospodarskega in sociološkega pogleda. To pomeni, da gre za upoštevanje notranjih družbenih odnosov družine. Takšna podjetja so velikokrat v lastništvu in vodstvu ene ali več družin (Duh 2003, 13).

Raziskava PRIMA je pokazala, da je v primerjavi z deležem mednarodnih podjetij, ki predstavlja 28,3 %, delež slovenskih družinskih podjetij veliko večji, saj znaša 40,7 %. Iz tega sklepajo, da so podjetja v Sloveniji v veliki meri naravnana k družini (Vadnjal 2005, 1).

V nadaljevanju bomo na podlagi metode kompilacije predstavili zbirko pogledov različnih avtorjev.

2.1 Opredelitev pojma družinsko podjetje

Handlerjeva (1989, po Duh 2003, 13) navaja štiri različne kriterije, ki so: stopnja lastništva in/ali managementa, stopnja vpletenosti družine v delovanje podjetja, možnosti generacijskega prenosa in uporaba več kriterijev. Ti kriteriji so v pomoč raziskovalcem, saj z njimi velikokrat definirajo družinsko podjetje.

V Preglednici 1 je prikazan pregled opredelitev družinskega podjetja po zgoraj navedenih kriterijih.

Preglednica 1: Pregled opredelitev družinskega podjetja

<i>Lastništvo – management</i>	
Alcorn (1982)	»Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija ... Če je del delnic v odprti lasti, mora družina tudi voditi podjetje« (str. 23).
Barry (1975)	»Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine« (str. 42).
Barnes & Hershon (1976)	»Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine« (str. 106).
Dyer (1986)	»Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na določitev v zvezi z lastništvom ali managementom vplivajo družinski odnosi« (str. xiv).

<i>Lastništvo – management</i>	
Lansberg, Perrow & Rogolsky (1988)	»Podjetje, v katerem imajo člani družine po zakonu nadzor nad lastništvom« (str. 2).
Stern (1986)	»Podjetje, ki je v lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin« (str. xxi).
<i>Soodvisni podsistemi (vpletenost družine v podjetje)</i>	
Beckhard in Dyer (1983)	»Podsistemi v sistemu družinskega podjetja ... vključujejo (1) podjetje kot entiteto, (2) družino kot entiteto, (3) lastnika kot entiteto in (4) povezujoče organizacije, kot je svet direktorjev« (str. 6).
Davis (1983)	»Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo enkratnost« (str. 47).
<i>Generacijski prenos</i>	
Churchill & Hatten (1987)	»To, kar ponavadi razumemo z »družinskim podjetjem« ... je bodisi pojav ali pričakovanje, da je, ali bo mlajši član družine od starejšega prevzel nadzor nad podjetjem« (str. 52).
Ward (1987)	»Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine« (str. 252).
<i>Večkratni pogoji</i>	
Donnelley (1964)	»Podjetje pojmuje 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« (str. 94).
Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnson (1985)	»Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta ali sta bila najmanj dva člana družine neposredno vključena v podjetje« (str. 4–5).

Vir: Handler (1989, 260, po Duh 2003, 14–15).

Poleg definicij, navedenih v zgornji tabeli, obstaja še veliko drugih, ki jih navajajo različni avtorji. Filion (1991, 26, po Kunstič 2009, 466) meni, da je družinsko podjetje tisto, v katerem delajo družinski člani, in je več kot eno generacijo last družine. Handler (1989, 259, po Kunstič 2009, 466) pri definiciji navaja, da glavne upravljaljske funkcije v družinskem podjetju zasedajo družinski člani. Vahčič (1994, 914, po Kunstič 2009, 466) navaja, da gre za družinsko podjetje, kadar so v njem zaposleni člani družine in jim ta na dolgi rok omogoča dohodek. Syms (1992, 5, po Kunstič 2009, 466) ugotavlja, da sta v podjetje vpleteni vsaj dve generaciji družine.

2.2 Značilnosti družinskega podjetja

Hallova (2012, 1, po Gomezelj Omerzel in Kostanjevec 2013, 22) ugotavlja, da imajo družinska podjetja konkurenčno prednost, ampak le, če ima družina sposobnost prilagajanja in sledenja izzivom.

Podatki projekta STRATOS opredeljujejo naslednje bistvene značilnosti, po katerih se mala in srednja (MSP) podjetja ločijo od ostalih (Donckels in Fröhlich 1991, 232–233, po Duh 2003, 25–26):

- Družinska podjetja so bolj navznoter usmerjeni in zaprti sistemi. Lastniki so kot cilje opredelili, da bi se podjetje moralo voditi kot družinsko podjetje, v družini bi moralo ostati vodenje podjetja, ohraniti bi se morala družinska tradicija in glavni cilj za družino naj bi bila izgradnja podjetja.
- Prilagodljivost, vsesplošna aktivnost in organiziranost označujejo podjetnike v družinskih podjetjih.
- Družinska podjetja ne potrebujejo veliko socialne pomoči in sodelovanja s strani gospodarstva. Imajo željo po neodvisnosti in po manjšem sodelovanju z drugimi podjetji.
- V družinskih podjetjih so boljša plačila, kot določajo kolektivne pogodbe in tudi boljša je skrb za zadovoljstvo sodelavcev, čeprav je vključenost sodelavcev pri odločitvah o kapitalu in delitvi dobička manjša.
- Strateško obnašanje družinskega podjetja je bolj konzervativno, kar odgovarja tipu »popolneža, rutinerja in organizatorja«.
- Pripravljenost družinskih podjetij za izvoz je majhna.
- V primerjavi z nedružinskimi podjetji so družinska podjetja stabilnejša in njihova usmerjenost k dobičku ter rasti sta manjša.

Dunnova (1994, po Gomezelj Omerzel in Kostanjevec 2013, 23) za MSP navaja naslednje značilnosti, ki družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih:

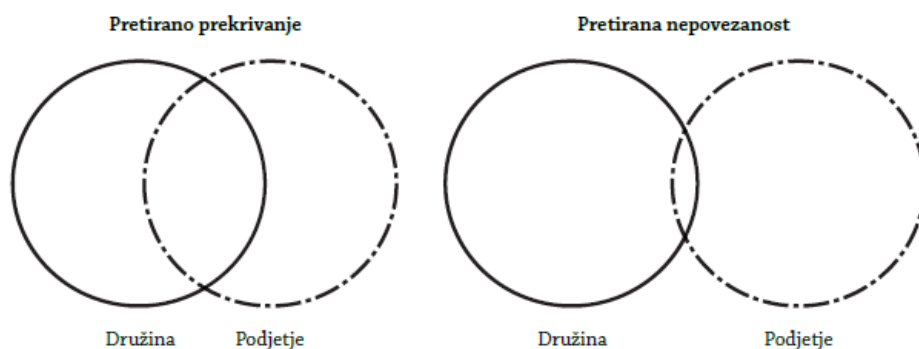
- želja managerja – družinskega člana – po tesnem, osebнем sodelovanju z zaposlenimi, kupci in dobavitelji,
- skrb za družino in ohranjanje delovnih mest za družinske člane in druge zaposlene,
- skrb za ugled družine v poslovnem svetu,
- vpliv družinskih odnosov na način upravljanja in vodenja družinskega podjetja.

Raznovrstne raziskave kažejo, da imajo družinska podjetja tudi naslednje značilnosti (Duh 1996, 394, po Gomezelj Omerzel in Kostanjevec 2013, 23–24):

- tradicija družinskih podjetij je, da so direktorji na tem mestu daljše časovno obdobje,
- za vodilna mesta so v glavnem izbrani člani družine,
- v družinskih podjetjih je manjše število delničarjev, saj je večina delnic v lasti družine in je manjša verjetnost pri uporabi zunanega svetovalca,

- vsesplošnost in organiziranost lastnikov lahko privedeta do tega, da so lastniki manj naklonjeni tveganju, inovacijam in rasti malih podjetij,
- plače zaposlenih so nad minimalnim povprečjem,
- večja je skrbnost, da so zaposleni v podjetju zadovoljni,
- želijo si ohraniti dobro ime, zato skrbijo za zaposlene, kakovost, sponzorje in podobno.

Prepletanje družinskega in poslovnega sistema, ki lahko ima nasprotujoče vrednote, predstavlja bistveno značilnost družinskega podjetja. Osnovni motiv družine je skrb za družinske člane, medtem ko se podjetje ravna po ekonomskih motivih. Pomembno je pravilno uskladiti družinske in podjetniške cilje, kar pa zahteva poseben pristop s pogleda vodenja in upravljanja podjetja (Davis in Stern 1988, po Gomezelj Omerzel in Kostanjevec 2013, 24).



Slika 1: Družinski in poslovni sistem

Vir: Benson, Crego in Drucker (1990, 17, po Gomezelj Omerzel in Kostanjevec 2013, 24).

Slika 1 prikazuje družinski in poslovni sistem. V določenih primerih se lahko oba sistema prekrivata manj ali bolj. Pri pretiranem prekrivanju lahko pride s strani družinskih odnosov do negativnega vpliva na poslovno uspešnost samega podjetja. Kadar je prekrivanje premajhno, pa obstaja vprašanje, v kolikšni meri so družinski člani sploh aktivno vpeti v podjetje (Glas 2000, 5, po Gomezelj Omerzel in Kostanjevec 2013, 24).

2.3 Prednosti in slabosti družinskega podjetja

Tako kot ostala podjetja imajo tudi družinska podjetja določene prednosti in pomanjkljivosti. Pomembno je, da jih vodilni prepoznajo in razumejo, saj s tem pripomorejo k lažjemu in bolj predvidljivemu delu.

V Preglednici 2 bomo predstavili prednosti in pomanjkljivosti družinskih podjetij po Leachu (1991, po Gomezelj Omerzel in Kostanjevec 2013, 26).

Preglednica 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij po Leachu (1991)

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
Prepuščenost družini in poslu	Rigidnost
Znanje	Poslovni izzivi: - uvedba novih načinov vodenja, - upravljanje prenosa podjetja, - pridobivanje virov financiranja.
Prilagodljivost v času, delu in denarju	Nasledstvo
Dolgoročno razmišljanje	Vplivi čustev na poslovanje
Ustaljena kultura	Vodstvo in zakonitost
Hitro odločanje	
Tradicija in ugled	

Vir: Leach (1991, 10, po Gomezelj Omerzel in Kostanjevec 2013, 26).

V nadaljevanju bomo bolj podrobno opisali zgoraj navedene prednosti in slabosti.

Prednosti družinskih podjetij:

- *Prepuščenost družini in poslu*

Podjetniki, ki so hkrati ustanovitelji podjetja, navadno/praviloma postanejo nanj zelo navezani, saj gre za stvaritev, ki so jo gradili več let. Vpliv se kaže tudi pri posameznih družinskih članih, ki imajo zasluge za poslovne uspehe, preprečevanje nesoglasij ter ustvarjanje ugodnih delovnih pogojev. Nedružinski delavci v podjetju lažje prispevajo k skupnemu cilju družinskega podjetja, saj se počutijo kot del tima (Leach 1991, 6, po Gomezelj Omerzel in Kostanjevec 2013, 26).

- *Znanje*

Družinska podjetja skozi svoje delovanje pridobivajo posebna znanja, ki se nato prenašajo iz roda v rod, kar za družinsko podjetje predstavlja konkurenčno prednost. Otroci podjetnikov lahko rastejo s podjetjem, če jim je v podjetju omogočeno počitniško delo, kar jim daje priložnost, da bolje spoznajo poslovanje podjetja. To znanje jim daje prednost pred ostalimi zaposlenimi, saj lahko začnejo z učenjem na višjem nivoju (Leach 1991, 6, po Duh 2003, 29).

- *Prilagodljivost v času, delu in denarju*

Edinstvena lastnost družinskega podjetja je, da so družinski člani v vsakem trenutku pripravljeni poprijeti za delo tudi brez dodatnega plačila. Običajno ni točno določenega delovnega časa, saj lahko delajo manj ali pa ves dan, pomembno je, da je delo pravočasno in kvalitetno opravljeno. V takšnih primerih nihče ne razmišlja o nadurah. Pomembna je tudi

pazljivost pri denarju podjetja za lastne potrebe, da ne pride do ogroženosti plačilne sposobnosti podjetja (Rosenblatt idr. 1985, 98, po Vadnjal 2000, 151).

- *Dolgoročno razmišljanje*

Prednost se pri družinskih podjetjih kaže v dolgoročnem razmišljanju o željah in ciljih, ki ji želijo v prihodnosti doseči. Po drugi strani pa gre lahko za nediscipliniranost tega razmišljanja, kar se lahko izkaže tudi za slabost. Razlog je prepletanje družinskih in poslovnih načrtov (po Huč 2006, 8).

- *Ustaljena kultura*

Ustaljena kultura se kaže v jasnih odnosih znotraj podjetja, v poslovni etiki in poslovnem sistemu, saj vsak v podjetju ve, kako morajo biti stvari narejene. Stabilnost se lahko izkaže tudi za slabost, ko pride do zaprtega sistema, saj nihče ne razmišlja o spremembah, ki bi bile za podjetje bolj učinkovite (po Huč 2006, 8–9).

- *Hitro odločanje*

V družinskih podjetjih so natančno določena pooblastila in odgovornosti za sprejemanje odločitev. Običajno gre za enega, največ dva posameznika. Ena temeljnih prednosti podjetja v današnjem poslovnem svetu je hitrost odločanja. Zaradi hitrosti odločanja so takšna podjetja bolj zavzeta pri reševanju konfliktov in so odpornejša na krizo (po Vadnjal 2000, 152).

- *Tradicija in ugled*

Značilnost mnogih družinskih podjetij je dolgoletna tradicija, kar za dobavitelje, kupce, sodelavce in druge predstavlja prednost v sodelovanju. Poslovnim partnerjem se zdijo poslovne vezi na dolgi rok mnogo boljše, saj jim prinašajo dober občutek. Vodilni so na svoje podjetje ponosni, prav tako pa sta nanj ponosni tudi družina in zaposleni, ki so del tega (po Huč 2006, 9).

Slabosti družinskih podjetij:

- *Rigidnost*

Tradicija je za družinska podjetja zelo pomembna, kar se kaže v tem, da generacije, ki se vključujejo v podjetje, delajo stvari na enak način kot njihovi predniki. Potrebno je slediti in spremeniti način dela, saj se razmere na trgu spreminjajo.

- *Poslovni izzivi*

Med najpogostejše poslovne izzive sodijo: uvedba novih načinov vodenja, upravljanje prenosa podjetja in pridobivanje virov financiranja. Pomembno je, da v podjetju sledijo

razvoju in napredku, saj lahko le na tak način opustijo in spremenijo zastarele načine vodenja in se tako izognejo samemu propadu podjetja. Pojem upravljanje prenosa podjetja pomeni prenos vodenja podjetja na naslednika in nesposobnost večjih sprememb v poslovanju. Tretji izziv je pridobivanje virov financiranja, kjer so družinska podjetja zelo konservativna. Podjetje lahko poslovanje financira v celoti iz družinskih sredstev, lahko pa tudi z viri od zunaj, česar se družine bojijo zaradi izgube večinskega upravljanja v podjetju (po Huč 2006, 9).

- *Nasledstvo*

Izbira naslednika lahko podjetniku predstavlja veliko težavo. Pri predaji podjetja pride do sprememb v delovnem okolju, vodenju in poslovanju. Ne gre samo za predajo podjetja, temveč tudi za preobrat, kjer lahko ljudje z novimi idejami spremenijo kulturo organizacije (Leach 1991, 13, po Duh 2003, 62).

- *Vplivi čustev na poslovanje*

Družinsko podjetje je sestavljeno iz družinskega in poslovnega sistema. Vrednote sistemov so različne, saj družinski sistem temelji na čustvih, poslovni pa na nalogah. Posledica čustvenih vplivov se lahko kaže pri vsakodnevnih konfliktih, kar slabo vpliva na poslovanje podjetja (po Huč 2006, 10).

- *Vodstvo in zakonitost*

Ob prehodu iz ene v drugo generacijo lahko pride do problemov na področju vodenja podjetja. Pomembno je, da je naslednik sposoben prevzeti breme vodenja podjetja, kjer nastopi težava pri izbiri naslednika, če jih je več in so si med seboj enakovredni (po Huč 2006, 10).

2.4 Vloge članov družine v družinskem podjetju

Resnik (2013) je mnenja, da naj vsak član družine v podjetju opravlja funkcijo, za katero ima določene sposobnosti in ga veseli. Pomembni sta jasna in natančna opredelitev nalog in odgovornosti vsakega posameznika. Tako se lahko v podjetju izognejo neredu.

Posebnost družinskih podjetij se kaže v ljudeh, ki ta podjetja sestavljajo. Ti ljudje so družinski člani, ki se lahko pojavijo v vlogi zaposlenih, direktorjev, managerjev, svetovalcev in vlagateljev. Družinski člani imajo več funkcij: so očetje, matere, bratje, sestre, poleg tega pa imajo tudi pomembno vlogo v podjetju. Na začetku delovanja podjetja sta v podjetje lahko vključena dva ali pa trije posamezniki iz družine, vendar se to število z razvojem povečuje. Člani družine imajo svoje posebnosti, mišljenja, cilje in težave. Bistvenega pomena je poznavanje in razumevanje vidikov vsakega udeleženca posebej (Leach 1991, 25, po Duh

2003, 90). V nadaljevanju zaključne projektne naloge bomo bolj podrobno opisali vloge in odnose članov družine v družinskem podjetju.

Ustanovitelj

Osrednji dejavnik uspešnosti podjetja je podjetnik ustanovitelj. Ustanovitelj s svojim odločanjem oblikuje prihodnje aktivnosti delovanja podjetja, zato je obenem najbolj tvegan dejavnik uspeha (Gruber in Müller 2002, 37, po Kunstič 2009, 468).

Leach (1991, 25–29, po Poredoš 2009, 21–22) ustanovitelje deli na tri tipe: lastniki, vodje in tehniki. Za lastnike je bistvena last podjetja, saj so popolnoma predani podjetju. Lastniki sami poskušajo obvladovati vse in sprejemati odločitve, saj imajo le malo zaupanja v sposobnosti drugih. Naloga vodij je, da imajo vse stvari pod nadzorom. Svoje potomce vključujejo v delovanje podjetja in jih spodbujajo pri sodelovanju. Ponosni so na družino in družinsko podjetje. Za tehnike sta pomembna ustvarjalnost in tehnična znanja. Upravljanje podjetja raje prepustijo nedružinskim managerjem, saj jih administracija in management ne zanimata.

Moški podjetnik – lastnik

Leach (1991, po Duh 2003, 90–91) meni, da so lastniki družinskih podjetij moški v starosti od 50 do 59 let, ki so v zakonski zvezi, imajo dva otroka in univerzitetno izobrazbo. Večina lastnikov družinskih podjetij ima nekatere skupne lastnosti, in sicer so mnogokrat usmerjeni v lastne, individualne interese in prepričanja. Lastno veselje jim mnogokrat predstavlja večje zadovoljstvo kot finančna povrnitev. Gre za osebe, ki so zelo karizmatične, kreativne, inovativne in polne energije.

Pomembno vlogo ima tudi lastnikova žena, ki skrbi za dom, družino in prijazno vzdušje, saj si prizadeva za ohranitev družine. Kadar pride med člani družine, zlasti med očetom in otroki, do konfliktov, ima žena vlogo posrednika (Leach 1991, 31, po Duh 2003, 91).

Ženska podjetnica – lastnica

Prav tako kot moški so tudi ženske ustanoviteljice in lastnice/vodje podjetij. Bolj kot dobiček so jim pomembnejši drugi motivi, kot so: samozadovoljstvo, svoboda in neodvisnost. Ženske podjetnice so bolj kreativne kot moški, vendar pa morajo bolj garati, če želijo doseči določeno pozicijo in si zagotoviti avtoriteto. Za razliko od moških podjetnikov težje delegirajo odgovornosti, saj imajo močno željo po kontroli vseh dejavnosti in po nadzoru celotnega poslovanja. Prav tako kot moški tudi ženske potrebujejo podporo družine, še zlasti, če imajo otroke (Leach 1991, 33, po Duh 2003, 91).

Zakonski par

Leach (1991, 33, po Duh, 2003, 91) navaja, da je zakonski par kot lastnik/manager v družinskih podjetjih zelo pogost pojav, kar pa ni novo. Nova je večja enakopravnost med partnerjema. Nekaterim parom lahko skupno delo pomeni težave ali celo ločitev, drugim pa lahko krepi in bogati zakon. Za zakonski par je pomembna sposobnost hkratnega dela. Težave se lahko pokažejo pri opredelitvi vlog in prevzemanju odločitev, saj jih nekateri lažje sprejemajo skupaj, drugi pa sami.

Skupno posluje vse več zakoncev, ampak če želijo ohraniti trdno zakonsko zvezo, se morajo držati določenih pravil (Vadnjal 1999, 17).

Glede na raziskave zakonski pari v veliki meri menijo, da je kljub vsem podjetniškim in družinskim težavam uspeh skupnega podjetja utrdil zakon (Gersick et al. 1997, 67, po Duh 2003, 92).

Sinovi

Običajno se od sinov pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje, ne glede na to, kakšna je njihova želja. Če je razumevanje med očetom in sinom dobro, lahko podjetje vodita kot odlična partnerja. V odnosu med očetom in sinom lahko pride tudi do konfliktov, ki se lahko iz družine prenesejo v podjetje in v podjetju pustijo uničevalne posledice (Leach 1991, 34, po Duh 2003, 92).

Hčerke

Ker pomen ženskih podjetnic narašča, prihaja do sprememb pri vlogah hčera v podjetju. Obravnavajo jih kot potencialne kandidatke za vodilne položaje in kot možne naslednice. Še zmeraj pa je prisoten občutek, da so neenakovredne sinovom. V podjetju imajo prednost le takrat, ko v družini ni sinov ali če imajo mlajše brate. Pri hčerkah je bolj vprašljivo nasledstvo in njihova obvezanost na dolgi rok, saj se bodo enkrat poročile in s tem prenesle svojo pripadnost na moža in družino (Leach 1991, 35, po Duh 2003, 92).

Priženjeni

Osebam, ki se priženijo v podjetniško družino, njihov položaj daje tako določene prednosti kot tudi probleme. Prednosti so vidne v premožnosti družin, njihovi močni in tesni povezanosti ter priženjenim daje možnost zaposlitve v podjetju. Problemi pa so lahko naslednji:

- Priženjeni se lahko čutijo odrinjene zaradi vključevanja v razprave in sestanke o podjetju, pa četudi niso zaposleni v podjetju.
- Vtis priženjenih je, da so ogroženi s strani družine zakonskega partnerja. Značilnost podjetniških družin je, da so navdušeni nad podjetjem, saj so običajno družinski člani zelo

podjetni. Priženjene osebe, ki s takšnimi družinami nimajo izkušenj, velikokrat občutijo pritisk, da se morajo prilagajati družinskim normam.

- Družina jih pogosto obravnava z nezaupanjem, saj jih njihov prihod prisili, da začnejo razmišljati o sposobnosti vključevanja priženjenih v delovanje in lastniško strukturo podjetja.

Družine lahko na priženjene izvajajo pritisk in vplivajo na njihovo zaposlitev v podjetju, ne glede na to, ali je ta v skladu z njihovimi željami. Ne glede na sposobnosti priženjenih, ostali zaposleni menijo, da so službo dobili, ker so se poročili v družino. Tako se morajo priženjeni izkazati, da so sposobni opravljati določena dela (Leach 1991, 36–38, po Duh 2003, 92–93).

3 NASLEDSTVO V DRUŽINSKIH PODJETJIH

Za podjetnika lahko odhod iz podjetja predstavlja uspeh, ponos, samospoštovanje in dohodek. Hkrati sta konec in nov začetek poslovanja zahtevna za ustanovitelja, njegovo družino, zaposlene, prijatelje in poslovne partnerje. Bistveno je pravočasno planiranje in sprotno dopolnjevanje procesa nasledstva. Pri načrtovanju lahko upoštevamo tudi zaposlene, kar pripomore k uspešnejšemu prehodu. Previdno, preudarno in sistematično planiranje prehoda predstavlja pot do uspeha (Kelbl 2001).

Ustanovitelj ima pri planiranju glavno vlogo, v pomoč pa so mu lahko tudi zunanji svetovalci. Pomembno je, da se ustanovitelj zaveda svoje minljivosti ter da ve, kdaj je pravi trenutek za odhod iz podjetja. Uspešno načrtovanje in izvedba nasledstva sta lahko za ustanovitelja zadnji in hkrati največji življenjski uspeh, ki podjetju zagotavlja obstoj in nadaljnjo rast (Kelbl 2001).

Prava družinska podjetja se izoblikujejo komaj ob prenosu lastništva in vodenja na mlajšo generacijo, do česar je prišlo le v malo slovenskih podjetjih (Hočevar 2013).

3.1 Opredelitev nasledstva

Nasledstvo je težaven proces, ki ni povezan le z materialnimi dobrinami, temveč tudi s psihološkimi krizami obeh generacij. V določenem življenjskem obdobju se podjetniki in družine vprašajo, na kakšen način bodo nadaljevali s podjetjem. Gre za zapleten proces, v katerem najdemo poslovne in čustvene razloge, ki so v korist različnim rešitvam. Avtor navaja, da se družine običajno ne zavedajo izziva in mislijo, da se bodo zadeve uredile kar same (Vadnjal 2008).

Churchill in Hatten (1997, 54–55, po Duh 2003, 61) navajata, da gre pri nasledstvu za prenos moči med družinskimi člani, v katerega niso vključene tržne vrednote, temveč odnosi med udeleženci v podjetju in družini. Prenašanje lastništva in posledično nadzora ni izid tržnih transakcij, ampak je odgovor na naravne biološke sile sprememb.

Nasledstvo predstavlja za podjetje in družino kritično točko (Churchill, Hatten 1997, 57, po Duh 2003, 62). Vprašanje nasledstva družinskim podjetjem predstavlja težavo, saj gre za proces, v katerega so vključeni ljudje (Donckels, Hoebeke 1990, 27, po Duh 2003, 62). Leach (1991, 13, po Duh 2003, 62) navaja, da ne gre pri nasledstvu le za predajo med dvema generacijama, temveč za revolucijo, v kateri mladi s svojimi novimi idejami o vodenju, poslovanju, razvoju in zaposlovanju, preoblikujejo kulturo organizacije.

Duhova (2003, 63) ugotavlja, da proučevalci menijo, da je za družinska podjetja pomembno planiranje nasledstva. Raziskave so pokazale, da v podjetjih mnogokrat prihaja do neplaniranja procesa nasledstva (Lansberg 1996, 71, po Duh 2003, 63). Statistični podatki so

potrdili, da za družinska podjetja nasledstvo predstavlja težko vprašanje. V povprečju znaša življenjska doba takšnih podjetij 24 let (Handler 1994, 133; Leach 1991, 17, po Duh 2003, 63).

V nadaljevanju zaključne projektne naloge bom opisali možnosti nasledstva, proces načrtovanja nasledstva ter navedli dejavnike, ki vplivajo na sam proces.

3.2 Možnosti nasledstva

V družinskih podjetjih lahko pride do sporov pri prevzemu nasledstva. Pomembno je, da potomcu, ki si želi oditi na svoje, to omogočimo in ga ne silimo, naj ostane v družinskem podjetju. Velika verjetnost je, da bo človek, ki se je rodil v družinskem podjetju, ustvaril svojo uspešno podjetniško zgodbo. Družinsko podjetje jim tako nudi odlične izkušnje in znanje za prihodnost (Vadnjal 2013).

Vsekakor tudi v družinskem podjetju nastopi čas, ko je treba izbrati naslednika v vodstvu in lastništvu. Obstaja veliko različnih nasledstvenih možnosti.

Leach (1991, 119–121, po Duh 2003, 64–65) navaja naslednje nasledstvene možnosti:

- določitev družinskega člana,
- izbira začasnega zunanjega managerja,
- izbira profesionalnega managerja,
- prenehanje delovanja podjetja,
- prodaja podjetja,
- izogibanje načrtovanju nasledstva.

Pri prvi možnosti se pojavi vprašanje, koga izmed članov družine izbrati za naslednika. Ustanovitelju lahko pri izbiri pomaga nekdo tretji – npr. zunanji neodvisni svetovalec. Odločitev je lahko enostavna, če ima družina le enega naslednika, ki ima sposobnosti za prevzem podjetja in je bil skozi odraščanje vzgojen za to vlogo. Za naslednika pa je lahko v določenih družinah samodejno izbran najstarejši sin. Takšna izbira je lahko slaba, saj ima lahko avtomatsko določena oseba manjše sposobnosti od druge osebe. Problem se pojavi, ko v družini zaradi lastnikove nesposobnosti ali želje ni bila sprejeta odločitev o potencialnem nasledniku. Z vsako naslednjo generacijo je izbira naslednika še težja (Duh 2003, 65).

Če ustanovitelj oceni, da obstaja majhna možnost za uspešen prenos vodstva na naslednjo generacijo, mora proučiti druge možnosti (Duh 2003, 65).

Leach (1991, 137, po Duh 2003, 65) meni, da obstaja način o deljivosti podjetja med družinske člane v primeru, ko se med otroki pojavi rivalstvo. V takem primeru lahko vsak otrok prevzame določen delež podjetja in ga neodvisno razvija.

Pri vsaki možnosti se tako pojavijo prednosti, pomanjkljivosti, izzivi ter tveganja. To je lahko odvisno od (Leach 1991, 120, po Duh 2003, 66):

- sposobnosti potencialnega družinskega ali nedružinskega naslednika,
- družinske potrebe in želje,
- zdravstvenega stanja,
- velikosti podjetja,
- okolja podjetja v času nasledstva.

V Preglednici 3 so prikazane Wardove (1987, 252, po Duh 2003, 67) ugotovitve o najpogostejših razlogih po ohranitvi podjetja v družinski lasti.

Preglednica 3: Vzroki za ohranitev družinskega podjetja

Delež	Vzrok
(34 %)	1. Prepustiti možnost potomcem: - omogočiti neodvisnost, - omogočiti osebno rast, kreativnost ter izražanje.
(21 %)	2. Ohraniti dediščino: - izgraditi tradicijo, - oblikovati zgodovino.
(15 %)	3. Ohranjanje družinske povezanosti: - nuditi pomoč družini do skupnega dela, - utrjevati družinske stike, - dopuščanje družini, da ima več skupnega časa.
(10 %)	4. Ustvarjanje finančnih prednosti in bogastva.
(8 %)	5. Zagotavljanje lastne upokojitve.
(6 %)	6. Varovanje zaposlenih.
(5 %)	7. Zagotavljanje družinske finančne varnosti.
(1 %)	8. Družbena odgovornost.

Vir: Ward 1987, 16, po Duh 2003, 67).

3.3 Proces načrtovanja nasledstva

Lastniki družinskih podjetij velikokrat ne najdejo časa za planiranje nasledstva, ker imajo preveč dela s poslovanjem in z vodenjem podjetja. Eden od razlogov je tudi soočanje z minljivostjo. Podjetnik se lahko ne želi umakniti, ker ve, da je podjetje ustvarjal skozi življenje, ali pa naslednikom ne zaupa. Razlogov za nenačrtovanje nasledstva je še več, vendar lahko podjetje zaradi nepremišljenega ravnanja preneha z delovanjem (Huč 2006, 39).

Longenecker in Schoen (1996, 89, po Duh 2003, 70–71) sta nasledstveni proces razdelila v sedem faz:

1. *Predpodjetniška faza* – naslednikovo zavedanje o podjetju je pasivno.
2. *Uvodna faza* – čeprav naslednik še ne dela v podjetju, ga lahko družinski člani seznanijo z načinom komuniciranja ter mu predstavijo zaposlene.
3. *Uvodna, funkcionalna faza* – naslednik ne dela za polni delovni čas, saj v tem času zaključuje svoje šolanje in si morda poišče drugo zaposlitev.
4. *Funkcionalna faza* – zaposlitev naslednika za polni delovni čas.
5. *Napredna funkcionalna faza* – naslednik prevzame vodstvene obveznosti.
6. *Zgodnja faza nasledstva* – naslednik prevzame vodstveno vlogo.
7. *Faza zrelega nasledstva* – naslednik postane vodja podjetja.

Prve tri faze se začnejo odvijati, preden se naslednik zaposli v podjetju za polni delovni čas. V četrti in peti fazi gre za razvoj naslednika od zaposlitve v podjetju do prevzema vodstva. Zadnji dve fazi se nanašata na aktivnosti in učenje, ko naslednik že prevzame vodstvo. Proces se lahko začne z nenačrtovanimi obiski v podjetju in se zaključi, ko naslednik prevzame vodstveno vlogo in vodstveni položaj v podjetju ter je v tej vlogi samostojen (Longenecker in Schoen 1996, 89–90, po Duh 2003, 71).

3.3.1 Zgoden začetek načrtovanja

V družinskem podjetju začnejo razmišljati o nasledstvu, kadar pride do smrti ali hude bolezni ustanovitelja. Takšen primer privede družino do nesposobnosti razmišljanja o nasledniku in do sprejemanja preišljenih odločitev, saj se morajo čez noč soočiti z nastalo krizo (po Huč 2006, 39).

Pomembno je, da se ustanovitelj postopoma umakne z vodilnega položaja, vendar vseeno ostane v podjetju, kjer ima vlogo svetovalca. Ustanovitelj na takšen način daje nasledniku priložnost, da se navadi na nov in odgovoren položaj, ki mu je bil dan. Naslednik si tako pridobi spoštovanje in zaupanje ustanovitelja, ki se v določenem času umakne s podjetja. Proces tranzicije naj bi razumela celotna družina, saj lahko tako skupaj pripravijo terminski načrt, kako naj bi proces potekal (po Huč 2006, 39).

Starejši kot je ustanovitelj, težje je izpeljati proces prenosa nasledstva, zato naj bi se ta zgodil do ustanoviteljevega 65. leta. Idealno časovno obdobje za planiranje nasledstva je do deset let, preden se ustanovitelj upokoji (Petretič 2005, 21).

3.3.2 *Priprava načrta*

Pomemben del planiranja nasledstva je priprava nasledstvenega načrta, ki naj zajema lastniški in vodstveni vidik nadaljevanja podjetja. Priporočljivo je, da ga lastnik sprejme še v času, ko je v podjetju (Pirc 2007).

Po Kelblu (2001) lahko načrtovanje prenosa lastništva razdelimo na dva načrta, in sicer na krizni načrt podjetja ali dolgoročni načrt za prenos lastništva.

Krizni načrt ni pravni dokument, saj v njem ni vključeno načrtovanje dediščine, oporoke, financ ter nasledstva. Sestavljata ga načrt osebnih zadev podjetnika, ki je pomemben predvsem za družino, in načrt za profesionalne zadeve v podjetju, ki je pomemben za člane družine in delavce, ki bodo ostali in prevzeli določene naloge v podjetju (Kelbl 2001).

Načrt za osebne zadeve zajema (Kelbl 2001):

- podatke o hranjenju oporoke,
- podatke o hranjenju pomembnih dokumentov in pogodb,
- spisek o nepremičnih in premičnih stvareh, ki imajo večjo vrednost,
- spisek zavarovanj,
- seznam možnih dolgov in terjatev,
- spisek odprtih bančnih računov,
- članstva v društvih in ustanovah,
- podatek o delnicah in delničarjih,
- zapis individualnih želja.

Načrt za profesionalne zadeve pa naj bi vseboval (Kelbl 2001):

- navedbo, kdo bo prevzel vodenje podjetja,
- zapis o hranjenju blagajniških ključev,
- podatek o arhiviranju dokumentov,
- sporazum z dobavitelji, kupci, posojilodajalci in posojilojemalci,
- dogovore z bankami,
- dejavnosti, ki so v delu,
- podatek o sponzorjih in članstvih v različnih društvih.

Dolgoročni načrt za prenos lastništva

Podjetnik lahko s pripravo načrta prenosa upravljanja prepreči dvom v ljudi, ki bodo sprejeli ustanoviteljevo delo, tako s strani kupcev, dobaviteljev in drugih poslovnih partnerjev. Pri pripravi načrta je pomembno sodelovanje zaposlenih članov družine in drugih zaposlenih v družinskem podjetju. Načrt za prenos upravljanja lahko označimo kot proces, saj gre za zahtevno nalogo. Podjetnik mora glede na spreminjajoče se razmere v družini, podjetju in okolju prilagajati načrt (Kelbl 2001).

Pri načrtovanju prenosa lastništva je zelo pomemben dejavnik velikost podjetja. Podjetja, ki so bila ustvarjena z namenom samozaposlovanja, niti ne potrebujejo načrtov za prenos. Za večja podjetja je obveznost za nadaljevanje dejavnosti večja, saj sta pomembna tako socialna varnost za družino kot tudi ostalih zaposlenih (Kelbl 2001).

Ruzzier idr. (2008, 208) navajajo, da je najbolje, da se že vnaprej pripravi nasledstveni načrt, v katerem je potrebno upoštevanje naslednjih dejavnikov:

- funkcija lastnika po prenosu, ali bo tudi v prihodnje delal s polno zaposlitvijo ali bo odšel v pokoj,
- možnost, da nekateri člani družine nimajo sposobnosti delati skupaj,
- dohodek za člane družine in delničarje,
- tržne razmere v času prenosa,
- ravnanje z zvestimi zaposlenimi,
- finančne posledice.

3.3.3 Izbira in učenje naslednika

Večina ustanoviteljev ima željo, da bi se njihovi otroci z zadovoljstvom vključili v družinsko podjetje ter da bi enkrat sami postali nasledniki tega podjetja. Ustanovitelj mora otroke že zgodaj poučiti, katere so dobre in slabe strani podjetniškega življenja, saj bodo le na takšen način lahko skupaj nadaljevali s podjetjem in z družinsko tradicijo. Pomembno je upoštevati otrokove želje, saj imajo pravico, da sami načrtujejo svojo kariero. Ustanovitelj mora upoštevati želje potomcev, ne glede na to, ali se bodo odločili za prevzem nasledstva. Počitniško delo je ena od možnosti, kjer lahko podjetniki svoje otroke seznanijo s podjetjem in poslovanjem. Pomembno je, da so otroci pri odločitvah o vključitvi v podjetje svobodni. Ko otroci zaključijo s svojo izobrazbo, se lahko začeta učenje in priprava naslednika. Naslednik se lahko po končanem šolanju vključi v podjetje ali pa pridobi izkušnje izven podjetja. Po tem naslednik odloči, ali se bo zaposlil v družinskem podjetju ali ne. Potencialni nasledniki lahko delajo na več delovnih mestih znotraj podjetja, vendar je vprašljivo, ali je ta pristop učinkovit, saj je po drugi strani bolje, da se izučijo za svoje bodoče delo (po Huč 2006, 45).

Očetje naj bi bili zaradi čustvene povezanosti najslabši učitelji. Za mlajšo generacijo je dobro, da pridejo mentorji, ki so že več let zaposleni v podjetju in so nedružinski uslužbenci. Ustanovitelji želijo svojim otrokom omogočiti, da bi si zgradili lastno osebnost, saj nočejo, da postanejo enaki njim. K temu pripomorejo ljudje, ki prihajajo iz drugačnega okolja, ki niso čustveno navezani in imajo drugo izobrazbo (po Huč 2006, 45).

3.4 Dejavniki, ki vplivajo na proces nasledstva

Predstavili bomo dejavnike, ki vplivajo na proces in uspeh nasledstva, ki so jih proučevali mnogi avtorji. Handlerjeva (1994, 151, po Duh 2003, 73) navaja, da je nasledstvo lahko uspešno, če vodstvo prevzame eden od članov družine.

Grošelj (2015) navaja, da so v literaturi največkrat omenjeni naslednji dejavniki za uspešen prenos podjetja:

- želja naslednika, da prevzame družinsko podjetje,
- zaupen in razumevajoč odnos med lastnikom/direktorjem in naslednikom,
- kakovostni družinski odnosi,
- motivacija naslednika,
- pripravljenost in izkušnost naslednika,
- zaupanje v naslednika,
- načrtovanje procesa nasledstva.

Veliko raziskovalcev se pri nasledstvu osredotoča na ustanovitelja. Glede na to, da ima sam glavno vlogo pri načrtovanju nasledstvenega procesa, pa Lansberg (1996, 74, po Duh 2003, 78) navaja, da lahko družina ustanovitelja nasprotuje pri načrtovanju nasledstva (glej Preglednica 4).

Preglednica 4: Ovire za planiranje nasledstva v družinskih podjetjih

Ustanovitelj/lastnik	Družina
Strah pred smrtjo	Strah pred smrtjo
Skrb za dediščino in nasledstvo	Rivalstvo med otroki
Dilema izbire	Sprememba položaja zakonskega partnerja
Izguba moči in nadzora	

Vir: Kets de Vries (1993, 68, po Duh 2003, 78).

Nasprotovanja in nepravilno planiranje nasledstva lahko slabo vplivata na nadaljnji obstoj in razvoj podjetja (po Duh 2003, 82).

Vadnjal (2002, 33) navaja, da sta sodelovanje ustanovitelja in naslednika bistvenega pomena za uspešen prehod podjetja. Temelj sodelovanja predstavljajo obojestranska odgovornost, spoštovanje in predanost podjetju.

4 PREDSTAVITEV IZBRANEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA

V tem poglavju bomo predstavili izbrano slovensko družinsko podjetje. Za to podjetje smo se odločili, ker je ravno v fazi menjave generacije in menimo, da bomo na podlagi pridobljenih podatkov najboljše preučili teme, ki so bile obravnavane v teoretičnem delu naloge.

4.1 Ustanovitev in razvoj podjetja

Izbrano slovensko družinsko podjetje je letos praznovalo 26 let rasti in uspešnega poslovanja. Podjetje je bilo ustanovljeno 18. junija 1990 v garaži in je še vedno pod vodstvom obeh ustanoviteljev in lastnikov podjetja. Podjetje sta ustanovila dva ustanovitelja, ki nista v sorodstvenem razmerju. Ob ustanovitvi podjetja je bil eden izmed njiju star 37 let, drugi pa 32 let. Oba sta po izobrazbi ekonomista. Ustanovitelja sta imela izkušnje iz področja prodaje, nabave in marketinga v takratnem zelo velikem podjetju iz živilske panoge.

Dejansko poslovanje podjetja se je začelo januarja 1991 z odprtjem prve trgovine in štirimi zaposlenimi. Podjetje deluje v živilski panogi, torej gre za trgovino z živilskimi izdelki. Do leta 2000 se je podjetje ukvarjalo predvsem z veleprodajo. V naslednjih letih so začeli intenzivno širiti lastno maloprodajo z najemanjem oziroma nakupom posameznih objektov, trgovin na področju Primorske. Vzporedno s povečevanjem obsega poslovanja je raslo tudi število zaposlenih.

Iz leta v leto se v podjetju povečuje obseg poslovanja in imajo že več kot 100 zaposlenih. Leta 2014 so imeli 18 milijonov EUR prihodkov in s tem so postali največje podjetje v Občini Vipava. Podjetje je na svojo uspešno pot več kot ponosno.

V Sloveniji imajo več kot 450 dobaviteljev. Na območju italijanskega trga pa sodelujejo s trgovinskim sistemom COOP ter imajo sklenjene pogodbe z drugimi italijanskimi podjetji in dobavitelji. Svojim kupcem nudijo proizvode originalne kakovosti in proizvode številnih kmetij oziroma manjših slovenskih proizvajalcev, ki so danes vse bolj iskani in prodajani.

Zadnja leta pridobivajo vse več kupcev tudi širše po Sloveniji kot tudi iz Italije in Hrvaške. Izbrano slovensko družinsko podjetje ima dva podeželska nakupovalna centra in 24 lastnih in franšiznih podeželskih marketov od Trente do Pobegov pri Kopru. Pred kratkim so odprli svoj prvi market izven Primorske.

4.2 Dejavnost podjetja

Osnovni dejavnosti podjetja, ki spadata v živilsko panogo, sta maloprodaja in veleprodaja.

Maloprodajno dejavnost opravljajo v marketih v Ajdovščini, Lokavcu, Šempasu, Ozeljanu, Spodnji Idriji, Cerknem, Kanalu, Bukovju, Zagorju pri Pivki, Knežaku, Divači, Pobegih in na

Colu, ki so v velikosti do 200 kvadratnih metrov, in v dveh supermarketih v velikosti 1.000 kvadratnih metrov, ki sta v okviru nakupovalnega centra v Vipavi in Sežani. Za to dejavnost imajo zaposlenih 62 ljudi.

Veleprodajno dejavnost pa opravljajo iz skladišča v Vrhpolju pri Vipavi, kjer imajo tudi dodatne površine za parkirišča in odlagališče za embalažo. Od tu oskrbujejo več kot 700 zunanjih kupcev, ki jih je največ na območju Primorske. Za to dejavnost imajo zaposlenih 25 ljudi. V lasti imajo tudi svoj vozni park, ki zajema tovornjake in manjša dostavna vozila. Zaloga v skladišču presega več kot 5.000 artiklov, kamor spada celoten asortiman pijač, prehrane, papirne galanterije in sredstev za čiščenje. Celoten asortiman pokriva potrebe gostinskega objekta. Urejen imajo tudi HACCP sistem.

4.3 Cilji, poslanstvo in vizija podjetja

Poslanstvo podjetja je prinašati ljudem najboljšo kakovost, točnost, izbiro in udobje za njihov denar.

Njihova vizija je naslednja:

»Podjetje si želi še dodatno povečati število marketov v sekundarnih oskrbnih središčih na Primorskem in tako postati primorsko trgovsko podjetje, ki je prepoznavno po svoji prisotnosti in skrbi za podeželje. Prav tako želi podjetje ostati eden največjih distributerjev – oskrbovalcev gostinstva na Primorskem.«

Podjetje načrtuje v prihodnjih letih na področju veleprodajne dejavnosti pridobiti vsako leto dva odstotka dodatnega tržnega deleža. Cenovna konkurenčnost, sporazumi za opravljanje distribucije posameznih proizvajalcev, združitvev ali prevzem katerega od dosedanjih konkurentov jim bodo v pomoč pri doseganju zastavljenih ciljev ter da postanejo vodilni na področju oskrbovanja prehrabnih in gostinskih objektov na območju Primorske.

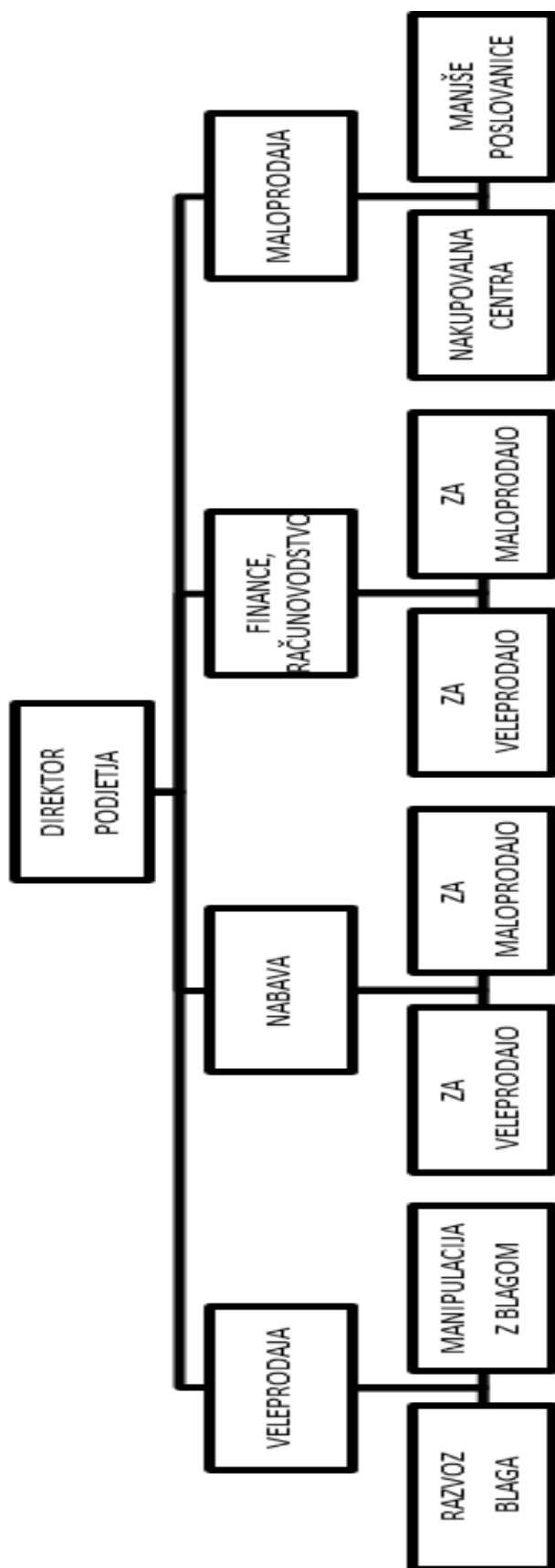
Eden izmed ciljev maloprodajne dejavnosti pa je povečati število marketov do največ dvajset. Zastavljeni cilji na področju maloprodaje in veleprodaje postavljajo podjetje v položaj regijskega podeželskega trgovskega podjetja in zapolnjujejo nastalo tržno nišo, ki jo lahko zapolni kdo drug.

4.4 Organizacijska struktura podjetja

Slika 2 prikazuje funkcijsko organizacijsko strukturo podjetja. Podjetje ima dve glavni vodji, eden izmed lastnikov opravlja funkcijo direktorja podjetja, drugi pa je direktor veleprodaje. Imata nalogo prevzemanja odgovornosti in skupnega odločanja.

Veleprodaja, nabava, računovodstvo in maloprodaja predstavljajo najpomembnejše oddelke v podjetju. Veleprodaja je razdeljena na razvoz blaga in manipulacijo z blagom. Nabavo in prav tako tudi računovodstvo sestavljata oddelek za maloprodajo in oddelek za veleprodajo. V oddelek maloprodaje pa spadata nakupovalna centra in ostale manjše poslovalnice. Vodje posameznega oddelka imajo točno določeno delovno mesto in natančno vedo, kdo jim je podrejen in komu so nadrejene.

Na dan, 31. 12. 2015, je imelo podjetje 103 zaposlene. V podjetju je zaposlenih 10 ožjih in daljnih sorodnikov lastnikov podjetja. Nekateri so vodje na operativni ravni, drugi pa opravljajo dela, primerna svoji izobrazbi – trgovec/-ka.



Slika 2: Organizacijska shema

Vir: Interni viri izbranega družinskega podjetja.

5 ANALIZA

V empiričnem delu naloge bomo analizirali izbrano družinsko podjetje, in sicer prednosti in slabosti dela v družinskem podjetju, značilnostih družinskega podjetja in proces usklajevanja družinskega in poslovnega življenja ter proces načrtovanja nasledstva v izbranem družinskem podjetju. Opisali bomo metodo, s katero smo pridobili podatke, in predstavili ujemanje rezultatov z izsledki dosedanjih raziskav.

5.1 Opis metode pridobivanja in analiziranja podatkov

Kot metodo zbiranja podatkov smo uporabili individualni intervju. Podatke smo zbrali s pomočjo polstrukturiranega intervjuja, ki smo ga izvedli v podjetju z enim od lastnikov podjetja. Intervju je zajemal dvanajst sklopov vprašanj, ki so bila sestavljena na podlagi ciljev in namena naloge (Priloga 1). V prvem delu je lastnik odgovarjal na vprašanja o prednostih in slabostih dela v družinskem podjetju, o značilnostih družinskega podjetja ter o usklajevanju družinskega in poslovnega življenja. Drugi sklop vprašanj pa se je nanašal na nasledstvo. Lastnika smo vprašali, ali imajo v podjetju že pripravljen nasledstveni načrt, kdaj menijo, da je pravi čas, ko je potrebno začeti razmišljati o nasledstvu, ter kje vidijo ovire pri načrtovanju le-tega. V nadaljevanju smo ga povprašali, na podlagi katerih kriterijev bodo izbrali naslednika, ali bi tudi v prihodnje želeli ohraniti podjetje v lastništvu in vodenju družine ter ali bi bili pripravljeni vodenje prepustiti zunanjemu managerju. Vprašali smo ga tudi, ali si želi po umaknitvi iz podjetja še vedno ostati povezan s podjetjem ter kakšen pomen pripisuje izbiri pravega naslednika. Intervju je trajal približno šestdeset minut. Po opravljenem intervjuju je bil doma narejen prepis intervjuja, ki nam je bil v pomoč pri analizi odgovorov.

V nadaljevanju naloge bomo prikazali pridobljene odgovore in predstavili ujemanje rezultatov z izsledki dosedanjih raziskav.

5.2 Analiza in interpretacija rezultatov

Prvi sklop vprašanj se je nanašal na družinsko podjetništvo. Lastnika smo najprej povprašali, kje vidi prednosti in slabosti dela v družinskem podjetju. Odgovoril nam je, da je glavna prednost dela v družinskem podjetju prav gotovo v tem, da so družinski člani bolj povezani s podjetjem, saj poznajo zgodovino le-tega. Skupni so jim podjetniški cilji, večja pa je tudi solidarnost do podjetja kot tudi do drugih družinskih članov, ki so zaposleni v podjetju.

Slabosti pa se odražajo v tem, da družinski člani nosijo večje breme odgovornosti kot ostali zaposleni. Povedal nam je tudi, da običajno delajo več in dlje kot ostali zaposleni, saj so na nek način cel dan predani podjetju. V primeru neuspehov ali nepredvidenih dogodkov pa so bolj prizadeti oziroma se čutijo bolj krive za nastalo situacijo ter sami nosijo posledice. Ena izmed slabosti pa je lahko tudi nasledstvo.

Lastnik navaja, da je v njihovem družinskem podjetju zaposleno večje število družinskih članov. Ti so odgovorni za posamezne operativne zadeve kot tudi za vodstvene funkcije.

Naslednje vprašanje, ki smo mu ga zastavili, je bilo, ali je skozi vsa leta vodenja podjetja opazil kakšno posebno značilnost, za katero bi lahko dejal, da družinska podjetja loči od nedružinskih. Pove nam, da družinsko podjetje zaradi svoje občutljivosti na dogodke v poslovnem okolju reagira hitreje, saj se odločitve sprejemajo v ožjem krogu ljudi. Ti ljudje so dobro seznanjeni s situacijo in tako ni potrebno dolgotrajno usklajevanje. Pomembno je, da se vodstvo med seboj strinja, da ne prihaja do konfliktov.

Na vprašanje, kako usklajuje družinsko in poslovno življenje, nam je odgovoril, da to ni enostavno. Povedal nam je, da se družinsko in poslovno življenje v večini primerov tako prepletata, da je težko potegniti ločnico med njima. Priznal je, da se z leti stvari nekoliko ublažijo, tako da usklajevanje postane bolj učinkovito in omogoča ločevanje zasebnega življenja od poslovnega.

V drugem sklopu vprašanj pa smo se posvetili nasledstvu v izbranem družinskem podjetju. Glede nato, da je od same ustanovitve podjetja vodstvo še vedno nespremenjeno, smo lastniku najprej zastavili vprašanje, ali imajo v podjetju že pripravljen nasledstveni načrt. Odgovoril nam je, da nasledstvenega načrta še nimajo pripravljenega. Dejal nam je, da skoraj vsak dan potekajo razgovori o razdelitvi posameznih poslovnih funkcij med družinske člane.

Na vprašanje, kdaj meni, da je pravi trenutek, ko je potrebno začeti razmišljati o nasledstvu podjetja (npr. ob sami ustanovitvi podjetja, ko se otroci zaposlijo v podjetju, pred upokojitvijo ...), nam je odgovoril, da je o tem potrebno razmišljati ves čas. Povedal nam je, da je pomembno, da odločitev sprejmemo takrat, ko je podjetje v dobri poslovni kondiciji in se trudi obdržati pozicijo, ki jo zaseda v svojem okolju.

Glede na to, da so raziskave pokazale, da nasledstvo za podjetje in družino predstavlja kritično točko, smo lastnika povprašali, ali meni, da se lahko pri procesu načrtovanja nasledstva pojavijo določene težave. Pove nam, da lahko ovire nastanejo zaradi številnih vzrokov. Lastnik navaja, da je pomembno upoštevati naslednje: število družinskih članov, ki bi lahko nasledili obstoječe vodje, funkcije posameznih članov, osebnosti članov, sposobnost sprejemanja novih izzivov in predvsem odgovornosti za obstoj in napredek podjetja, odnose med posameznimi družinskimi člani, lahko tudi odnose do ostalih zaposlenih v podjetju ter razpoznavnost in zaupanje, kar so družinski člani dosegli v obstoječem poslovnem okolju.

V nadaljevanju smo lastnika podjetja prosili, naj nam opiše kriterije, na podlagi katerih bi za naslednika izbrali nekoga izmed družinskih članov. Pove nam, da bi zagotovo izbrali nekoga, ki pozna sam potek poslovanja in vodenja podjetja. Prav gotovo bi upoštevali same sposobnosti osebe za delo, njegovo osebnost in predanost podjetju. Dejal je, da ni vse odvisno od njega, temveč tudi od želje in pripravljenosti naslednika po prevzemu podjetja.

Zanimalo nas je tudi, ali ima željo po ohranitvi podjetja v lastništvu in vodenju družine tudi v prihodnje. Pove nam, da takšna želja prav gotovo obstaja. In sicer zaradi samega vloženega truda skozi vsa ta leta, ustvarjenega dobrega imena in zaupanja. Eden izmed razlogov je tudi ustvarjanje novih delovnih mest za člane ožje in širše družine kot tudi za druge sodelavce.

Lastnika smo povprašali tudi o tem, če bi bil pripravljen vodenje podjetja prepustiti zunanjemu managerju, v primeru, da med družinskimi člani ne bi imeli nikogar, ki bi bil pripravljen prevzeti nasledstvo. Lastnik meni, da bi se v navedenem primeru lahko prepustilo vodenje podjetja zunanjemu managerju. In sicer bi bil le-ta manj obremenjen s preteklostjo, čustvi ter odnosi. Lahko bi sprejemal bolj celovite oziroma brezkompromisne rešitve, ki bi kratkoročno kot tudi dolgoročno pomenile dodaten impulz za razvoj podjetja.

Ker vemo, da je lastnik v podjetju že od samega začetka, torej že 26 let, nas je zanimalo, ali bi po prenosu nasledstva želel ostati povezan s podjetjem ali bi se v celoti umaknil iz podjetja in ga prepustil nasledniku. Pove nam, da si želi ostati povezan s podjetjem, predvsem kot svetovalec, mentor nasledniku, saj meni, da bi mu glede na njegove dolgoletne izkušnje lahko bil v veliko pomoč. Navaja, da v podjetju ne bi imel moči odločanja o ključnih zadevah, saj bi to prepustil izključno nasledniku. Želel bi ohraniti stike s poslovnim življenjem in biti v pomoč nasledniku, če bi mu to dopuščala leta in zdravje.

Lastnik je na zadnje vprašanje intervjuja o tem, ali je izbira pravega naslednika lahko ključnega pomena za uspeh in obstoj podjetja na trgu, odgovoril z odgovorom, da. Sam meni, da prav zaradi pomembnosti nadaljevanja tradicije, ohranjanja ustvarjenih delovnih mest, širitve podjetja, novih idej, sodobnejših prijemov in uporabe novih tehnologij.

Za konec nam je še dejal, da podjetniška pot ni lahka, saj se kljub številnim uspehom pojavljajo prav tako tudi krizna obdobja in padci.

5.3 Povzetek ugotovitev in priporočila

Ugotovili smo, da je bilo podjetje, ki spada v živilsko panogo, ustanovljeno sredi leta 1990, z dejanskim poslovanjem pa so začeli leta 1991 z odprtjem prve trgovine in štirimi zaposlenimi. Izbrano slovensko družinsko podjetje, ki je letos praznovalo 26 let svojega uspešnega delovanja, je še vedno v vodstvenih rokah obeh lastnikov in ustanoviteljev podjetja. Glede na opravljen intervju z enim izmed lastnikov izbranega družinskega podjetja smo pridobili vpogled v delovanje družinskega podjetja in njihov pogled na nasledstvo.

Lastnik nam je povedal, katere so zanj prednosti in slabosti dela v družinskem podjetju. Ugotovili smo, da se odgovori intervjuvanca o prednostih in slabostih dela v družinskem podjetju ujemajo z izsledki dosedanjih raziskav. Navedel je, da je ena izmed prednosti povezanost družinskih članov s podjetjem, ki imajo skupne podjetniške cilje. Odgovoril nam je, da je glavna prednost dela v družinskem podjetju prav gotovo v tem, da so družinski člani

bolj povezani s podjetjem, saj poznajo zgodovino le-tega. Skupni so jim podjetniški cilji, večja pa je tudi solidarnost do podjetja kot tudi do drugih družinskih članov, ki so zaposleni v podjetju. Slabost pa je lahko ta, da delajo več in dlje kot ostali zaposleni in so na nek način cel dan obremenjeni s podjetjem. Ena izmed slabosti je tudi, da družinski člani nosijo večje breme odgovornosti kot ostali zaposleni, kar je popolnoma razumljivo.

Ena izmed bistvenih značilnosti družinskega podjetja je prepletanje družinskega in poslovnega življenja, kar velja tudi za naše izbrano družinsko podjetje. Lastnik meni, da to usklajevanje ni enostavno, vendar navaja, da se čez leta stvari nekoliko ublažijo, tako da postane usklajevanje bolj učinkovito in omogoča ločevanje zasebnega življenja od poslovnega.

Na podlagi intervjuja smo ugotovili, da v izbranem družinskem podjetju še nimajo pripravljenega nasledstvenega načrta. Lastnik nam je povedal, da skoraj vsak dan potekajo razgovori o razdelitvi posameznih poslovnih funkcij med družinske člane.

Nekateri avtorji navajajo, da začnejo podjetniki razmišljati o nasledstvu šele ob ustanoviteljevi smrti ali hudi bolezni. Lastnik izbranega družinskega podjetja je v nasprotju s tem mnenja, da je o tem potrebo razmišljati ves čas. Pomembno se mu zdi, da pride do sprejema odločitve takrat, ko je podjetje v dobri poslovni kondiciji.

Lastnikova želja je, da bi se podjetje ohranilo v lastništvu in vodenju družine. Menimo, da je ta želja upravičena, saj vemo, da podjetniki skozi vsa leta poslovanja v podjetje vložijo veliko truda, da bi si ustvarili dobro ime, zaupanje med poslovnimi partnerji in zaposlenimi ter da bi ustvarili nova delovna mesta.

Tudi po prenosu podjetja na naslednika si lastnik želi ostati povezan s podjetjem. V intervjuju nam je povedal, da bi želel imeti vlogo svetovalca – mentorja – vendar brez moči odločanja. Menimo, da lastnik prav razmišlja, saj bi na tak način lahko nasledniku predal veliko izkušenj, hkrati pa mu dovolil, da sam sprejema pomembne odločitve glede delovanja podjetja.

Kot nekateri avtorji tudi lastnik izbranega družinskega podjetja navaja, da je izbira pravega naslednika lahko ključnega pomena za uspeh in obstoj na trgu. In sicer ravno zaradi nadaljevanja tradicije, ohranjanja ustvarjenih delovnih mest, širitve podjetja, novih idej, sodobnejših prijemov in uporabe novih tehnologij.

Ocenjujemo, da v izbranem družinskem podjetju niso v zadostni meri pripravljeni na prenos nasledstva, saj nasledstvenega načrta še nimajo, a kljub temu menimo, da imata ustanovitelja podjetja še dovolj časa, da razmislita o nasledniku in se ustrezno pripravita na predajo podjetja. Ustanoviteljema svetujemo, naj pravočasno pripravita nasledstveni načrt, saj jima leta lahko veliko pripomore k uspešnemu prenosu nasledstva. Predlagamo jima, da nasledstveni

načrt sprejmeta v času, ko sta še v podjetju in v načrtovanje vključita zaposlene družinske člane in druge zaposlene v družinskem podjetju.

V primeru, da bi lastnika za naslednika podjetja izbrala nekoga izmed družinskih članov, jima predlagamo, da nasledstveni proces razdelita v sedem faz, ki smo jih predstavili v točki 3.3 po Longenecker in Schoen (1996, 89, po Duh 2003, 70–71). Ker so v podjetju že zaposleni nekateri izmed družinskih članov, menimo, da so med njimi tudi takšni, ki izpolnjujejo določene pogoje zgoraj omenjenega procesa. V podjetju so že razdelili posamezne poslovne funkcije med družinske člane, zato lahko že sedaj ugotovijo, kdo bolje opravlja določene funkcije in kdo se zanima za določeno delo. Če želita lastnika za naslednika izbrati nekoga izmed družinskih članov, jima predlagamo, naj izbereta tistega, za katerega menita, da ima sposobnosti za vodenje podjetja in ga hkrati takšna pozicija tudi zanima in veseli. Predlagamo jima, da čim prej začneta s postopnim učenjem in prenašanjem svojega znanja na izbranega naslednika. Pomembno pa je tudi, da bo oseba, ki bo izbrana za naslednika, pripravljena prevzeti težko nalogo vodenja celotnega podjetja in sprejemati določene izzive. Prav gotovo lastnika ne moreta naslednika izbrati čez noč, saj je za uspešno izpeljavo nasledstvenega procesa potrebnega več časa. Strinjamo se z lastnikom, da je bolje podjetje ohraniti v družinski lasti, saj sta ustanovitelja v podjetje skozi vsa leta vložila veliko truda, pa tudi zaradi ohranitve delovnih mest, ohranjanja dediščine in družinske povezanosti, vendar le, če je med družinskimi člani oseba, ki je sposobna sprejeti težko in odgovorno nalogo vodenja podjetja.

Če v podjetju ne identificirajo ustreznega naslednika med družinskimi člani, jim tako kot je dejal že sam lastnik, predlagamo, naj izberejo zunanjega managerja. Tudi v tem primeru predlagamo, da začneta solastnika s postopkom izbire in uvajanjem naslednika čim prej in si s tem zagotovita boljše možnosti za uspešen prenos upravljanja podjetja.

Pomembno je, da pri pripravi nasledstvenega načrta lastnika upoštevata naslednje elemente: funkcijo lastnika po prenosu (če bo tudi v prihodnje delal s polno zaposlitvijo ali bo odšel v pokoj), možnost, da nekateri člani družine nimajo sposobnosti delati skupaj, dohodek za člane družine in delničarje, tržne razmere v času prenosa, ravnanje z zvestimi zaposlenimi in finančne posledice (Ruzzier idr. 2008, 208).

Lastnikoma izbranega družinskega podjetja predlagamo, da čim prej razmislita o izbiri pravega naslednika ter o samem procesu nasledstva, saj le-ta traja dlje časa. S pravočasno pripravo nasledstvenega načrta se bodo lahko v podjetju izognili možnim konfliktom med družinskimi člani. Na podlagi pogovora z lastnikom družinskega podjetja menimo, da bi bilo za podjetje bolje, če bi se ohranilo v družinski lasti, saj sta lastnika in ustanovitelja podjetja skozi vsa leta poslovanja vanj vložila veliko truda, ustvarila sta dobro ime in omogočila številna delovna mesta.

6 SKLEP

Podjetja z družinsko tradicijo imajo posebno vlogo in pomen, saj lahko veliko prispevajo h gospodarskemu razvoju države. Pripomorejo lahko k rasti gospodarstva in ustvarjanju novih delovnih mest. Kljub razširjenosti družinskih podjetij gre še vedno za premalo raziskano in proučeno področje.

V zaključni projektni nalogi smo se osredotočili na družinsko podjetništvo in nasledstvo. V prvem delu naloge smo s pomočjo strokovne literature preučili definicije družinskega podjetja, njegove značilnosti, prednosti in slabosti ter spoznali vloge družinskih članov. V nadaljevanju smo se seznanili z nasledstvom, možnostmi nasledstva, s procesom načrtovanja nasledstva in z možnimi ovirami, do katerih lahko pride pri načrtovanju le-tega. V drugem delu naloge pa smo se osredotočili na izbrano slovensko družinsko podjetje. Na podlagi intervjuja z enim od lastnikov podjetja smo analizirali prednosti in pomanjkljivosti dela v družinskem podjetju, usklajevanje družinskega in poslovnega življenja ter nasledstvo.

Kot v vsakem podjetju tudi v našem izbranem najdemo prepletanje družinskega in poslovnega življenja. Lastnik meni, da je težko potegniti ločnico med njima, vendar pa se z leti stvari nekoliko ublažijo. Odgovori, ki smo jih pridobili z intervjujem, nam potrjujejo, da imajo družinska podjetja svoje prednosti kot tudi slabosti. Lastnik vidi prednosti v tem, da so družinski člani bolj povezani s podjetjem, saj poznajo zgodovino le-tega, skupni pa so jim podjetniški cilji. Kot slabost pa navaja, da nosijo večje breme odgovornosti, delajo več in dlje kot ostali ter da se v primeru neuspehov čutijo bolj prizadete za nastalo situacijo.

V vsakem podjetju nastopi čas, ko je potrebno podjetje prepustiti nasledniku, za kar obstaja več možnosti. Pomembno je, da podjetniki o tem razmišljajo ves čas, saj lahko že skozi poslovanje podjetja izberejo naslednika ter ga uvedejo v posel. Lastniki se mnogokrat ne zavedajo svoje minljivosti. Glede na to, da bodo v našem izbranem družinskem podjetju v bližnji prihodnosti morali izvesti prenos podjetja na naslednika, menimo, da so v podjetju slabo pripravljene, saj nasledstvenega načrta še nimajo. Verjamem, da bodo v podjetju pravilno izvedli proces nasledstva in izbrali pravega naslednika, saj si ob vsem vloženemu trudu skozi vsa leta poslovanja ne želijo, da bi podjetje propadlo. Lastnik se zaveda, da je izbira pravega naslednika ključnega pomena za uspeh in obstoj podjetja na trgu.

V proučenem družinskem podjetju že ves čas razmišljajo o nasledstvu. Lastnik meni, da je potrebno odločitev sprejeti takrat, ko je podjetje v dobri poslovni kondiciji. Glede na uspehe podjetja menimo, da je morda ravno zdaj pravi čas za prenos nasledstva.

Nalogo bi zaključili z mislijo, da podjetniška pot ni lahka, saj se kljub številnim uspehom pojavljajo tudi krizna obdobja in padci. Da bi podjetje postalo uspešno in prepoznavno na trgu, je potrebno vanj vložiti veliko večletnega truda in dobre volje.

LITERATURA

- Benson, B., E. T. Crego in R. H. Drucker. 1990. *Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Business One Irwin.
- Churchill, N. C. in K. J. Hatten. 1997. Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *Family Business Review* 10 (1): 53–67.
- Davis, P. in D. Stern. 1988. Adaptation, Survival and Growth of the Family Business: An Integrated System Perspective. *Family Business Review* 1 (1): 69–84.
- Donckels, R. in E. Fröhlich. 1991. Are Family Businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family business Review* 4 (2): 149–160.
- Donckels, R. in K. Hoebeke. 1990. Zur Schaffung eines dynamischen Entscheidungsfindungsmodells für Nachfolgeprobleme in Klein und Mittelunternehmen. *Internationales Gewerbearchiv* 1 (1): 18–32.
- Duh, M. 1996. Politika malih in srednje velikih družinskih podjetij. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 29 (7): 393–399.
- Duh, M. 2003. *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: Založba MER.
- Dunn, B. 1994. *Business and Management Development in Family Enterprises: Starting from a Zero Base*. Paper presented at IntEnt 1994, University of Stirling, Scotland.
- Filion, L. J. 1991. *The Definition of Small Business as a Basic Element for Policy Making*. Georgia: USSR.
- Gersick K. E., J. A. Davis, M. McCollom Hampton in I. Lansberg. 1997. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Glas, M. in V. Pšeničny. 2000. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
- Gomezelj Omerzel, D. in B. Kostanjevec. 2013. *Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Grošelj, U. 2015. *7 dejavnikov uspešnega prenosa nasledstva družinskega podjetja*. [Http://izvozniki.finance.si/8825583/7-dejavnikov-uspe%C5%A1nega-prenosa-nasledstva-dru%C5%BEinskega-podjetja](http://izvozniki.finance.si/8825583/7-dejavnikov-uspe%C5%A1nega-prenosa-nasledstva-dru%C5%BEinskega-podjetja) (26. 2. 2016).
- Gruber, M. in Müller. C. 2002. Passing the Torch: Competitive Advantage, Core Capabilities and Entrepreneur Succession. *MER Revija za management in razvoj* 2002, 36–43.
- Hall, A. 2012. *Family Business Dynamics – A Role and Identity Based Perspective*. Northampton, MASS: Edward Elgar.
- Handler, W. C. 1989. Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review* 2 (3): 257–276.
- Handler, W. C. 1994. Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review* 7 (2): 133–157.
- Hočevár, I. 2013. *Kaj tare naša družinska podjetja*. [Http://akademija.finance.si/8334256/Kaj-tarena%c5%a1adru%c5%beinska-podjetja](http://akademija.finance.si/8334256/Kaj-tarena%c5%a1adru%c5%beinska-podjetja) (27. 7. 2016).
- Huč, S. 2006. *Družinsko podjetništvo – prehod v naslednjo generacijo*. Ljubljana: Specialistično delo. Ekonomska fakulteta.

- Kelbl, J. 2001. *Nasledstvo v družinskem podjetju*. [Http://www.podjetnik.si/clanek/nasledstvo-v-dru%C5%BEinskem-podjetju-20011009](http://www.podjetnik.si/clanek/nasledstvo-v-dru%C5%BEinskem-podjetju-20011009) (15. 2. 2016).
- Kets de Vries, M. F. R in S. Steinberg. 1993. The Dnamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics* 22 (3): 59–71.
- Kunstič, K. 2009. *Družinska podjetja – prednost ali slabost?* [Http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Kunstic%20Karmen.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Kunstic%20Karmen.pdf) (15. 4. 2016).
- Lansberg, I. 1996. The Succession Conspiracy. V *Family Business Sourcebook II.*, ur. C. E. Aronoff, J. H. Astrachan in J. L. Ward, 71–74. London: Business Owner Resources.
- Leach, P. 1991. *Story Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.
- Longenecker, J. G. in J. E. Schoen. 1996. Management Succession in the Family Business. *Journal of Small Business Management* 16 (3).
- Petretič, L. 2005. *Problemi vodenja družinskega podjetja*. Ljubljana: Diplomsko delo. Ekonomska fakulteta.
- Pirc, I. 2007. *Nasledstveni načrt in napake pri planiranju nasledstva*. [Http://korporacijsko-pravo.si/nasledstveni-nacrt-in-napake-pri-planiranju-nasledstva/](http://korporacijsko-pravo.si/nasledstveni-nacrt-in-napake-pri-planiranju-nasledstva/) (26. 2. 2016).
- Pirc, I. 2007. *Nasledstvo v družinskih podjetjih*. [Http://korporacijsko-pravo.si/nasledstvo-druzinsko-podjetje-2/](http://korporacijsko-pravo.si/nasledstvo-druzinsko-podjetje-2/) (23. 7. 2016).
- Poredoš, M. 2009. *Problemi nasledstva in vpliv družinskih odnosov na razvoj družinskega podjetja*. Maribor: Diplomsko delo. Ekonomsko – poslovna fakulteta Maribor.
- Resnik, S. 2013. *Izzivi družinskega podjetja*. [Http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/izzivi-druzinskega-podjetja](http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/izzivi-druzinskega-podjetja) (22. 7. 2016).
- Rosenblatt, P., R. M. Anderson, P. A. Johnson in L. de Mik. 1985. *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Enterpreneurial Families Face*. Oxford: JosseyBass Publishers.
- Ruzzier, M., B. Antončič, T. Bratkovič in R. D. Hisrich. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Stern, J. M. 1986. *The revlution in corporate finance*. Oxford: Basil Blackwell.
- Syms, M. 1992. *Mind your own business and keep it in the Family*. New York: Mastemedia Limited.
- Vadnjal, J. 1999. *Družinsko podjetništvo*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Vadnjal, J. 2000. *Družinsko podjetništvo*. Portorož: Gea College, Visoka šola za podjetništvo.
- Vadnjal, J. 2002. *Družinsko podjetništvo*. Portorož: Študijsko gradivo. Gea College.
- Vadnjal, J. 2005. *Je vaše podjetje zares družinsko?* [Http://www.podjetnik.si/clanek/je-va%C5%A1e-podjetje-zares-dru%C5%BEinsko-20050909](http://www.podjetnik.si/clanek/je-va%C5%A1e-podjetje-zares-dru%C5%BEinsko-20050909) (25. 2. 2016).
- Vadnjal, J. 2008. *Družinsko podjetje na razpotju*. [Http://www.podjetnik.si/clanek/dru%C5%BEinsko-podjetje-na-razpotju-20081102](http://www.podjetnik.si/clanek/dru%C5%BEinsko-podjetje-na-razpotju-20081102) (27. 7. 2016).
- Vadnjal, J. 2013. *Družinska podjetja: ne zamorite potomcev*. [Http://www.finance.si/8349179/Druzinska-podjetja-ne-zamorite-potomcev?metered=yes&sid=472206469](http://www.finance.si/8349179/Druzinska-podjetja-ne-zamorite-potomcev?metered=yes&sid=472206469) (28. 8. 2016).
- Vahčič, A. 1994. *Management – Podjetništvo in mala podjetja*. Radovljica: Didakta.

Ward, J. L. 1987. *Keepin the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Žaler, J. 2008. *Uspešen prenos družinskega podjetja*. [Http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=644](http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=644) (20. 4. 2016).

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik za intervju

Priloga 2 Prepis intervjuja

VPRAŠALNIK

VPRAŠANJA ZA LASTNIKA PODJETJA

1. Prosim navedite, katere so za vas prednosti in slabosti dela v družinskem podjetju.
2. Družinski člani imajo v podjetju posebno vlogo. Kakšne so njihove vloge?
3. Vsekakor imajo družinska podjetja konkurenčno prednost, ampak le, če se je družina sposobna prilagajati in slediti izzivom. Ali ste skozi vsa ta leta vodenja podjetja opazili kakšno posebno značilnost, za katero bi lahko rekli, da družinska podjetja loči od nedružinskih podjetij? Odgovor, prosim, utemeljite.
4. Kako usklajujete družinsko in poslovno življenje?
5. Ali imate v podjetju že pripravljen nasledstveni načrt? Odgovor, prosim, utemeljite.
6. Kdaj menite, da je pravi trenutek, ko je potrebno začeti razmišljati o nasledstvu podjetja (npr. ob sami ustanovitvi podjetja, ko se otroci zaposlijo v podjetju, pred upokojitvijo ...) in zakaj ravno takrat?
7. Raziskave kažejo, da nasledstvo za podjetje in družino predstavlja kritično točko. Ali menite, da se lahko pri procesu načrtovanja nasledstva pojavijo določene ovire? Če je vaš odgovor, da, prosim, navedite katero izmed teh ovir.
8. V primeru, da bi za naslednika družinskega podjetja izbrali nekoga izmed družinskih članov, prosim, opišite, na podlagi kakšnih kriterijev bi ga izbrali?
9. Ali imate željo po ohranitvi podjetja v lastništvu in vodenju vaše družine tudi v prihodnje? Če je vaš odgovor, da, prosim, navedite razloge, zakaj si želite, da bi se podjetje ohranilo kot družinsko (npr. ohranitev tradicije, ohranitev dediščine, možnost zaposlitve otrok ...)?
10. V primeru, da nihče izmed družinskih članov ne bi bil pripravljen prevzeti nasledstva podjetja, ali bi bili pripravljeni vodenje podjetja prepustiti zunanjemu managerju in zakaj?
11. Ali bi po prenosu nasledstva želeli ostati povezani s podjetjem ali bi se v celoti umaknili s podjetja in to prepustili nasledniku? Prosim, navedite zakaj.
12. Menite, da je izbira pravega naslednika lahko ključnega pomena za uspeh in obstoj podjetja na trgu, ter zakaj?

Priloga 2: Intervju z lastnikom družinskega podjetja

Prepis intervjuja na podlagi zvočnega zapisa.

Vipava, 10. 8. 2016

1. Prosim, navedite, katere so za vas prednosti in slabosti dela v družinskem podjetju.

Prednosti dela v družinskem podjetju so prav gotovo v tem, da so družinski člani bolj povezani s podjetjem, saj poznajo zgodovino le-tega, skupni so jim podjetniški cilji, večja pa je tudi solidarnost do podjetja kot tudi do drugih družinskih članov, ki so zaposleni v podjetju.

Slabosti se odražajo v tem, da družinski člani nosijo večje breme odgovornosti kot ostali zaposleni. Ena izmed slabosti je tudi ta, da navadno delajo več in dlje kot ostali. V primeru neuspehov ali nepredvidenih dogodkov pa so bolj prizadeti oziroma se čutijo bolj krive za nastalo situacijo. Slabost je lahko tudi problem nasledstva.

2. Družinski člani imajo v podjetju posebno vlogo. Kakšne so njihove vloge?

V našem podjetju je zaposleno večje število družinskih članov, ki so odgovorni za posamezne operative kot tudi za vodstvene funkcije.

3. Vsekakor imajo družinska podjetja konkurenčno prednost, ampak le, če se je družina sposobna prilagajati in slediti izzivom. Ali ste skozi vsa ta leta vodenja podjetja opazili kakšno posebno značilnost, za katero bi lahko rekli, da družinska podjetja loči od nedružinskih podjetij? Odgovor, prosim, utemeljite.

Značilnost, ki loči navedeni vrsti podjetij, je prav gotovo ta, družinsko podjetje zaradi svoje občutljivosti na dogodke v poslovnem okolju reagira hitreje, saj se odločitve sprejemajo v ožjem krogu ljudi, ki so dobro seznanjeni s situacijo in tako ni potrebno dolgotrajno usklajevanje.

4. Kako usklajujete družinsko in poslovno življenje?

Družinsko in poslovno življenje se v družinskem podjetju v večini primerov prepletata, tako da je težko potegniti ločnico med njima, se pa z leti stvari nekoliko ublažijo, tako da je usklajevanje bolj učinkovito in omogoča ločevanje zasebnega od poslovnega.

5. Ali imate v podjetju že pripravljen nasledstveni načrt? Odgovor, prosim, utemeljite.

Nasledstvenega načrta še nimamo, potekajo pa skoraj vsakodnevni razgovori o razdelitvi posameznih poslovnih funkcij družinskih članov.

6. Kdaj menite, da je pravi trenutek, ko je potrebno začeti razmišljati o nasledstvu podjetja (npr. ob sami ustanovitvi podjetja, ko se otroci zaposlijo v podjetju, pred upokojitvijo ...) in zakaj ravno takrat?

O nasledstvu je treba razmišljati ves čas, odločitev pa je treba sprejeti takrat, ko je podjetje v dobri poslovni kondiciji in se trudi obdržati pozicijo, ki jo zaseda v svojem okolju.

7. Raziskave kažejo, da nasledstvo za podjetje in družino predstavlja kritično točko. Ali menite, da se lahko pri procesu načrtovanja nasledstva pojavijo določene ovire? Če je vaš odgovor, da, prosim, navedite katero izmed teh ovir.

Ovire pri načrtovanju nasledstva lahko nastanejo zaradi številnih vzrokov, od katerih je treba predvsem upoštevati naslednje:

- število družinskih članov, ki bi lahko nasledili obstoječe vodje,
- funkcije posameznih članov,
- osebnost članov,
- sposobnost sprejemanja novih izzivov in predvsem odgovornosti za obstoj in napredek podjetja,
- odnose med posameznimi družinskimi člani, lahko tudi odnose do ostalih zaposlenih v podjetju,
- razpoznavnost in zaupanje, ki so družinski člani dosegli v obstoječem poslovnem okolju.

8. V primeru, da bi za naslednika družinskega podjetja izbrali nekoga izmed družinskih članov, prosim, opišite, na podlagi kakšnih kriterijev bi ga izbrali?

Če bi za naslednika izbrali nekoga izmed družinskih članov, bi zagotovo izbrali tistega, ki pozna potek, samo poslovanje in vodenje podjetja. Upoštevali bi tudi sposobnosti osebe za delo in njegovo osebnost. Pri vsemutem sta pomembni tudi želja in pripravljenost naslednika za prevzem podjetja.

9. Ali imate željo po ohranitvi podjetja v lastništvu in vodenju vaše družine tudi v prihodnje? Če je vaš odgovor, da, prosim, navedite razloge, zakaj si želite, da bi se podjetje ohranilo kot družinsko (npr. ohranitev tradicije, ohranitev dediščine, možnost zaposlitve otrok ...)?

Želja po ohranitvi podjetja v lastništvu in vodenju družine prav gotovo obstaja, in sicer zaradi vloženega truda, ustvarjenega dobrega imena in zaupanja, institucij ter poslovnih partnerjev in seveda ustvarjanja novih delovnih mest za člane ožje kot tudi širše družine kot tudi za druge sodelavce.

10. V primeru, da nihče izmed družinskih članov ne bi bil pripravljen prevzeti nasledstva podjetja, ali bi bili pripravljeni vodenje podjetja prepustiti zunanjemu managerju in zakaj?

Vodenje podjetja bi se v tem primeru lahko prepustilo zunanjemu managerju tudi zato, ker bi bil le-ta manj obremenjen s preteklostjo in racionalnimi čustvi ter odnosi. Lahko bi sprejemal bolj celovite oziroma brezkompromisne rešitve, ki bi kratkoročno kot tudi dolgoročno pomenile dodaten impulz za razvoj podjetja.

11. Ali bi po prenosu nasledstva želeli ostati povezani s podjetjem, ali bi se v celoti umaknili s podjetja in to prepustili nasledniku? Prosim, navedite zakaj.

Želel bi ostati povezan s podjetjem, predvsem kot svetovalec – mentor – nasledniku brez moči odločanja o ključnih zadevah. Predvsem zaradi ohranjanja stika z realnostjo poslovnega življenja v kolikor bi mi to dopuščala leta in zdravje.

12. Menite, da je izbira pravega naslednika lahko ključnega pomena za uspeh in obstoj podjetja na trgu ter zakaj?

Da, zaradi nadaljevanja tradicije ohranjanja ustvarjenih delovnih mest, širitve podjetja, novih idej, sodobnejših prijemov in uporabe novih tehnologij.