

UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Delo diplomskega projekta

NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU AS, S. P.

September, 2018

Bernadett Toth

UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Delo diplomskega projekta

NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU AS, S. P.

Succession in Family Business AS, S. P.

Kandidatka: Bernadett Toth

Študijski program: Poslovna ekonomija

Študijska usmeritev: Podjetništvo

Mentorica: doc. dr. Tjaša Štrukelj

Jezikovno pregledala: Sanja Berend, mag. prof. slov.

Študijsko leto: 2017/2018

Maribor, september 2018

ZAHVALA

Zahvaljujem se vsem članom družinskega podjetja AS, s. p., ki so z menoj delili svoje izkušnje in znanja ter mi namenili čas za pripravo diplomskega projekta.

Iskreno se zahvaljujem tudi mojim izjemnim staršem, sestri in partnerju, ki so verjeli vame, me podpirali in mi stali ob strani ne samo v času študijskih let, ampak skozi celo življenje.

Posebna zahvala gre mentorici, doc. dr. Tjaši Štrukelj, za pomoč, spodbujanja, številna svetovanja in čas, ki mi ga je namenila med pisanjem diplomskega projekta.

POVZETEK

V diplomskem projektu bomo s pomočjo raziskave literature podrobno pojasnili pomen družinskega podjetja. Nato sledita predstavitev vlog družine v družinskem podjetju in razlaga družinskega in poslovnega sistema ter modela treh krogov, ki pojasnjujejo soodvisnost med družino, podjetjem in lastniki družinskega podjetja. V okviru diplomskega projekta želimo preučiti prednosti in slabosti družinskega podjetja, odnose in konflikte med družinskimi člani ter pomen planiranja nasledstva v družinskem podjetju. Družinska podjetja se srečujejo z različnimi ovirami, ki negativno vplivajo na njihovo poslovanje in razvoj. Da lahko podjetje dolgoročno preživi, mora tovrstne težave uspešno rešiti. Večja ovira, ki se lahko pojavi v družinskih podjetjih, je lahko izbira naslednika, zato bomo podrobneje opisali nasledstvene možnosti in dejavnike, ki vplivajo nanj.

V diplomskem projektu bomo teoretična izhodišča povezali s praktičnim primerom družinskega podjetja AS, s. p., ki na prekmurskem trgu uspešno posluje že 34 let. Izbrano podjetje bomo podrobneje predstavili. Predstavili bomo družinske člane in njihove vloge v družinskem podjetju. Opisali bomo prednosti in slabosti ter izpostavili odnose in konflikte, ki se pojavljajo med poslovanjem preučevanega družinskega podjetja. Temeljni cilj tega diplomskega projekta je predstaviti nasledstvene možnosti v družinskem podjetju AS, s. p., kar bo podjetju lahko v veliko pomoč v obdobju prenosa nasledstva na mlajšo generacijo.

Ključne besede: družina, družinsko podjetje, odnosi, konflikti, prednosti in slabosti, nasledstvo v družinskem podjetju

ABSTRACT

In this diploma we will, with the help of various literature, explain in detail the notion of a family business. Afterwards we will discuss the roles of the individual family members in the family company, the interpretation of the family and business systems and the three circle model as well as the development of a family business. We also examined the strengths and weaknesses of family businesses, the relationships and conflicts between family members and the importance of succession planning in a family business. Family businesses face various obstacles that have a negative impact on the business and operations of the company. Such problems need to be successfully solved so that the company can survive. The main problem that can occur in family businesses can be the choice of a successor. This is the reason why we will describe in detail the succession possibilities and the factors influencing it.

The theoretical basis can be linked to practical examples of the family company AS, s. p., which has been successfully operating in the Prekmurje market for over 34 years. We will present the selected company in greater detail. We will present the individual family members and their roles in the family business. We will describe the strengths and weaknesses and highlight the relationships and conflicts that may arise in the company's commerce. Then the hereditary options in the family company AS, s. p. are presented which will help the company when it comes to choosing a successor in the future.

Key Words: family, family business, relationships, conflicts, advantages and disadvantages, succession in family businesses

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Opis področja in opredelitev problema	1
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve raziskave	1
1.3	Predpostavke in omejitve	2
1.4	Predvidene metode raziskovanja	3
2	DRUŽINSKO PODJETJE	4
2.1	Opredelitev družinskega podjetja	4
2.2	Vloge družine v družinskem podjetju	7
2.3	Družinski in poslovni sistem ter model treh krogov	8
2.4	Razvoj družinskega podjetja	11
3	ZNAČILNOSTI, PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA	13
3.1	Značilnosti družinskega podjetja	13
3.2	Prednosti in slabosti družinskega podjetja	15
4	ODNOSI V DRUŽINSKEM PODJETJU IN MOŽNI KONFLIKTI MED DRUŽINSKIMI ČLANI	19
4.1	Vrste odnosov v družinskem podjetju	19
4.2	Vzroki za nastanek konfliktov	21
4.3	Reševanje konfliktov v družinskem podjetju	21
5	NASLEDSTVO DRUŽINSKEGA PODJETJA	23
5.1	Opredelitev nasledstva v družinskem podjetju	23
5.2	Nasledstvene možnosti v družinskem podjetju	24
5.3	Planiranje nasledstva v družinskem podjetju	24
5.4	Dejavniki, ki vplivajo na uspeh procesa nasledstva v družinskem podjetju	25
6	DRUŽINSKO PODJETJE AS, S. P.	28
6.1	Predstavitev podjetja AS, s. p., družinskih članov in vloge družine v podjetju AS, s. p.	28
6.2	Prednosti in slabosti družinskega podjetja AS, s. p.	31
6.3	Odnosi in konflikti v družinskem podjetju AS, s. p.	32
6.4	Ugotovitve o nasledstvenih možnostih v družinskem podjetju AS, s. p., in predlog izbire	33
7	SKLEP	37
	LITERATURA IN VIRI	40

KAZALO SLIK

SLIKA 1: DRUŽINSKI IN POSLOVNI SISTEM	8
SLIKA 2: MODEL TREH KROGOV	10
SLIKA 3: GRAFIČNA PREDSTAVITEV DRUŽINSKIH ČLANOV DRUŽINE SOBOČAN	29

KAZALO TABEL

TABELA 1: TRIDIMENZIONALNA OPREDELITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA	5
TABELA 2: PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	15

SEZNAM OKRAJŠAV

OOZ Območna Obrtno-Podjetniška Zbornica

1 UVOD

1.1 Opis področja in opredelitev problema

Naše življenje se večinoma prepleta okoli družine in službe. Družinska oblika podjetništva, kjer sta družina in služba še posebej povezani je po svetu zelo razširjena. Tematiko želimo spoznati podrobneje v upanju ustanovitve lastnega družinskega podjetja.

»Družinsko podjetje je po svoji strukturi in medsebojnih odnosih zapletena organizacija, v kateri kombinirano delata dva zelo različna sistema. Na eni strani deluje družinski sistem, ki temelji na čustvih in družinskih vrednotah, na drugi strani pa racionalen poslovni sistem. Le pretehtana kombinacija pa je lahko pot k uspehu« (Žaler, 2008).

Številna družinska podjetja dandanes prevladujejo na trgu in imajo bistven delež v strukturi med podjetij. Družinska podjetja lahko najdemo v različnih velikostih. Po ocenah raziskovalcev (Donckles in Fröhlich 1991; Churchill in Hatten, 1997 v Duh, 2000, str. 38) jih je največ med malimi in srednje velikimi podjetji. Po ocenah raziskav je v svetu do 80 % družinskih podjetij, zato so ta zelo pomemben del gospodarstva. Zaradi delitve na male in srednje velike oblike podjetja še vedno ne obstaja dokončna opredelitev družinskega podjetja (Duh, 2000, str. 38).

V pričujočem diplomskem projektu bomo predstavili družinsko podjetje AS, s. p., njegove značilnosti, poslovni sistem, prednosti in slabosti, na koncu pa sledi še predstavitev ključnih udeležencev družinskega podjetja AS, s. p. Na podlagi teh informacij bomo preučevali nasledstvo tega podjetja.

Družinsko podjetje namreč ne nastane samo z istimi interesi družinskih članov, temveč tudi takrat, ko želi posameznik spremeniti način življenja in svoji družini ustvariti nekaj novega, kar lahko pozneje preda iz prve generacije v drugo. Primer podjetja, v okviru katerega bomo v nadaljevanju podrobneje raziskali nasledstvene možnosti, je družinsko podjetje AS, s. p., ki se ukvarja z avtoprevozništvom in prodajo kurilnega olja.

Preučevali bomo tudi pomen družinskega podjetja, vlogo družine in pomembnost odnosov v družinskem podjetju, ki vplivajo na nasledstvene možnosti v njem.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve raziskave

Namen diplomskega dela je ugotoviti, na kakšen način se izvaja nasledstvo v družinskem podjetju AS, s. p., in s katerimi težavami se omenjeno družinsko podjetje srečuje pri prehodu v naslednjo generacijo. Nadalje je namen tudi podrobneje preučiti opredelitve družinskega podjetja, vlogo in pomen družine v družinskem podjetju, prednosti kot tudi slabosti preučevanega družinskega podjetja, reševanje konfliktov ter vrste odnosov.

Glavni namen diplomskega dela je s pomočjo člankov in literature preučiti planiranje nasledstva v družinskem podjetju.

Cilji diplomskega projekta so:

- preučitev pojma družinsko podjetje in njegovih značilnosti, vloge in pomena družine v družinskem podjetju ter družinskega in poslovnega sistema;
- opredelitev nasledstvenih možnosti oziroma vpliv dejavnikov na nasledstvo in planiranje nasledstva;
- predstaviti družinsko podjetje AS, s. p.;
- preučiti nasledstvene možnosti in odnose v izbranem družinskem podjetju AS, s. p.;
- ugotoviti, zakaj je pomembno planiranje nasledstva ter zakaj želijo podjetje ohraniti v družinski lasti.

Osnovne trditve diplomskega projekta so:

OT1: Nasledstvo v družinskih podjetjih je ena od težjih odločitev podjetnika. Trditev bomo dokazali na podlagi zapisane teorije.

OT2: Ustanovitelj družinskega podjetja AS, s. p., želi, da podjetje ostane v družinski lasti. Želi, da se med otroki izbere najsposobnejši kandidat, ki bi bil zmožen podjetje še naprej uspešno voditi. Trditev bomo preverili ob pogovoru z lastnikom podjetja AS, s. p.

OT3: Planiranje nasledstva je treba pravočasno in premišljeno načrtovati, saj se tako podjetje izogne morebitnim konfliktom. Trditev bomo dokazali z zapisano teorijo.

OT4: Dobri družinski odnosi pozitivno vplivajo na razvoj in delovanje podjetja ter nasledstvo v družinskem podjetju, kar dokazujemo z informacijami, pridobljenimi od ustanovitelja podjetja AS, s. p.

1.3 Predpostavke in omejitve

V ospredju diplomskega projekta je proces nasledstva v družinskem podjetju AS, s. p., pri katerem bomo izhajali iz naslednjih predpostavk:

- Predpostavljamo, da bomo od ustanovitelja družinskega podjetja AS, s. p., in ostalih udeležencev podjetja dobili verodostojne podatke.
- Predpostavljamo, da je v uspešnem družinskem podjetju za uspešno poslovanje zelo pomemben odnos med družinskimi člani ter da je planiranje nasledstva ena izmed najpomembnejših odločitev za družinsko podjetje.
- Predpostavljamo, da je treba izbiro primernega naslednika pravočasno planirati. Podjetje mora prevzeti odgovorna in zanesljiva oseba, od katere se pričakuje, da bo podjetje vodila k nadaljnjemu obstoju na trgu.

V pričujočem diplomskem projektu se bomo omejili na pomen nasledstva v družinskih podjetjih, ki ga bomo preučili. Omejili se bomo na primer družinskega podjetja AS, s. p. Pridobljeni podatki od ustanovitelja družinskega podjetja AS, s. p., bodo veljali le za to določeno družinsko podjetje. Pri pravnih oblikah podjetij je treba le-te ločevati, zato se bomo omejili na samostojno podjetje, ki sodi po velikosti v kategorijo malih podjetij. Pri

pisanju diplomskega dela bomo uporabljali različne vire in literaturo, pri čemer se bomo osredotočili na opredelitev družinskega podjetja in pomembnost planiranja nasledstva v družinskih podjetjih.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Diplomski projekt temelji na preučitvi nasledstva v družinskem podjetju AS, s. p., v okviru katerega bomo podrobno opisali podjetje in planiranje nasledstva. V teoretičnem delu bomo uporabljali različne vire in literature. Eden od glavnih literarnih virov je znanstvena monografija avtorice Mojce Duh z naslovom »Družinsko podjetje« (Duh, 2003). Pri preučevanju izbranega podjetja nam bodo v veliko pomoč ključni udeleženci izbranega družinskega podjetja AS, s. p., saj bomo od navedenega podjetja pridobili vse koristne informacije. Tak način pridobitve informacij se uvršča med kvalitativne metode. To pomeni, da nam tak postopek raziskovanja pomaga pri ugotavljanju in spoznavanju ekonomskih zakonitosti in raziskovanju resnic, ki jih medsebojno primerjamo in pojasnimo (Ivanko, 2007, str. 11).

Pri izdelavi diplomskega projekta bomo uporabili tudi deskriptiven in analitičen pristop. Prvi pristop je teoretičen opis, pri katerem bomo uporabili razne tuje in domače knjižne vire ter razne članke. Pomagali si bomo tudi z raznimi spletnimi viri. Teoretičen opis oziroma t. i. metoda kompilacije je pristop, kjer povzemamo razna spoznanja, opazovanja, rezultate, stališča in sklepe drugih avtorjev. Pri tem je treba upoštevati pravila citiranja, ker kompilacija ni samostojno analitično delo. S pomočjo takega pristopa torej pridemo do raznih sklepov ter se tako približujemo analitičnemu pristopu (Žižmond, 1998, str. 69).

Deskriptivni pristop nam daje prednost pri opisu delovanja, razvoja ali strukture določenega procesa. Je metoda enotnega opisovanja procesov, dejstev in predmetov v naravi in družbi ter njihovih odnosov in vezi, in sicer brez znanstvenega pojasnjevanja. Pri raziskovanju lahko po zaključnem opisu določimo osnovne hipoteze o vedenju pojavov v podjetju (Ivanko, 2007, str. 23), v našem primeru v družinskem podjetju.

V drugem delu bodo podatki temeljili na primeru družinskega podjetja AS, s. p. Pri zapisu teh podatkov bomo uporabljali analitičen pristop, ki je lahko kvalitativen ali kvantitativen. Kvalitativna metoda temelji na splošnih spoznanjih oz. izsledkih teorij. Pri kvantitativni metodi preverjamo resnične ugotovitve, na osnovi teh ugotovitev pa potem popravljamo svoje teoretične ugotovitve (Žižmond, 1998, str. 70–71). V delu diplomskega projekta bomo teorijo, zbrano v prvem (teoretičnem) delu preverili v praksi na primeru podjetja AS, s. p., v drugem (praktičnem) delu tega dela diplomskega projekta.

2 DRUŽINSKO PODJETJE

2.1 Opredelitev družinskega podjetja

Besedi podjetje in družina uporabljamo pogosto v vsakdanjih pogovorih. Pojem družina zajema skupino ljudi, v kateri se rodimo in odrastemo, kjer imata skrb in disciplina pomembni vlogi, prav tako nas tudi varuje, dokler si ne ustvarimo svoje družine in se cikel spet ponovi. Prav tako je tudi podjetje skupina ljudi, ki jih združuje interes uresničitve pridobitne dejavnosti, s katero si lastniki, posamezniki in zaposleni omogočajo vsakdanjo eksistenco ter tudi investicijo kapitala (Vadnjal, 2000, str. 148).

Ugotovitve v Evropi in ZDA kažejo, da predstavljajo družinska podjetja bistven delež v strukturi vseh podjetij ali celo dominirajo med malimi in srednje velikimi podjetji. Vendar številni raziskovalci, ki pišejo o pomembnosti in razširjenosti družinskih podjetij, nimajo enotne opredelitve pojma družinsko podjetje (Duh, 2003, str. 13).

V nadaljevanju so navedene nekatere od opredelitev družinskega podjetja po več avtorjih:

- Neubauer (1992, str. 172, v Duh, 2003, str. 15) pravi, da družinsko podjetje vodijo samo člani družine; kapital podjetja naj bo v rokah ene ali več družin, videz podjetja mora odločilno zaznamovati družina in tudi sistem vrednot družine ter generacijski prenos morata biti zagotovljena.
- Filion (1991, str. 26, v Duh, 2003, str. 16) opredeljuje mala in srednja velika podjetja, ki so v večinski lasti družine, kar pomeni vsaj 51 %. Lastnikov oziroma članov družine ne sme biti manj kot tri in ne več kot pet. V podjetju so zaposleni člani družine in družinsko podjetje je v lasti družine več kot eno generacijo.
- Hinterhuber in Minrath (1991, str. 462, v Duh, 2003, str. 16) pravita, da je podjetje zaradi pripadnosti družinskih članov skozi več generacij za njih poklicna in ekonomska osnova. Vodstvo sestavlja ena oseb ali manjša skupina ljudi, ki so tesno povezani med seboj. Kot lastniki tega podjetja tesno sodelujejo pri upravljanju vodenju podjetja. Avtorja poudarjata tudi pomembnost dobrih osebnih odnosov med vsemi sodelavci in da mora biti podjetje tako veliko, da je vsa dejavnost jasno razvidna oziroma da so posli razvidni.
- Churchill in Hatten (1997, str. 54, v Duh, 2003, str. 17) menita, da je pomembna opredelitev ključnih razlik med podjetjem in družinskimi podjetjem. Prva razlika je, da so vsi člani družine vključeni v podjetje, druga pa, da obstaja med družinskimi člani netržni prenos moči. Avtorja predvidevata, da bo mlajši član družine prevzel nadzor nad podjetjem (Duh, 2003, str. 15–17).

Družinsko podjetje namreč ni pravni, temveč sociološki pojem, ki predstavlja povezanost družine in podjetja s sociološkega, narodnogospodarskega in ekonomskega vidika ter tako upošteva družbene odnose znotraj družine (Belak, 2003, str. 260).

Handlerjeva (1989a, str. 260, v Duh, 2003, str. 13) je navedla štiri različne dimenzije, s katerimi lahko raziskovalci opredelijo družinska podjetja.

Dimenzije, ki jih je navedla, so (Duh, 2003, str. 13):

- stopnja lastništva in managementa;
- soodvisni podsistemi oz. vpliv družine na podjetje;
- možnosti generacijskega prenosa in
- uporaba različnih kriterijev.

Tabela 1 prikazuje kriterije, ki jih uporabljamo za razmejevanje družinskih podjetij od drugih vrst podjetij. Razvojne stopnje, ki jih dosežejo podsistemi, bodo s časom rezultat določene vrste družinskega podjetja s svojimi edinstvenimi značilnostmi (Duh, 2003, str. 35–36).

Tabela 1: Tridimenzionalna opredelitev družinskega podjetja

DRUŽINSKO PODJETJE		
Lastništvo – management:	Vključenost družine:	Naslednja generacija za generacijski prenos:
<ul style="list-style-type: none"> – upravlja in vodi lastnik, – v lasti družine – zunanje vodstvo, – zunanja last – vodi družina. 	<ul style="list-style-type: none"> – nikdo razen lastnika, – zakonski partner, – edini otrok, – člani nuklearne in razširjene družine. 	<ul style="list-style-type: none"> – naslednika ni, – en naslednik, – člani nuklearne družine in razširjene družine.

Vir podatkov: (Handler, 1989a, str. 261 v Duh, 2003, str. 35)

Pri opredelitvi družinskega podjetja je pomembno upoštevati tudi razmejevanje družinskih od nedružinskih podjetij ter tudi razmejevanje malih in srednje velikih družinskih podjetij od velikih podjetij. Da lahko opredelimo mala in srednja velika družinska podjetja, moramo uporabiti kvantitativne in kvalitativne kriterije (Duh, 2003, str. 33–34).

Priporočljivi kvalitativni kriteriji so naslednji (Belak, 2003, str. 261):

- vsi člani družine tako kot tudi lastniki vodijo in upravljajo podjetje;
- podjetje je v lasti družine;
- last in vodenje podjetja ostaneta v rokah družinskega člana.

Kvantitativni kriteriji so:

- za določevanje velikosti podjetja uporabljamo kriterije, ki jih določa Zakon o gospodarskih družbah, ter upoštevamo smernice EU.

Obstajata še dva različna opisa malega in srednje velikega podjetja. Eden od tega je t. i. ekonomska opredelitev, ki je pomembna za ločitev malih in srednje velikih podjetij od velikih. Naslednji trije kriteriji so pri tem velikega pomena (Belak in drugi, 1998, str. 104):

- malo in srednje veliko podjetje ima predvsem majhen delež na trgu;
- lastniki na lasten način vodijo in upravljajo podjetje;
- ker je podjetje neodvisno, lastnik pa svoboden pri sprejemanju raznih odločitev, pomeni, da ne spada pod nobeno večje podjetje.

Hahn je družinsko podjetje opredelil kot podjetje poljubne pravne oblike, na katerega vplivajo vsi člani družine s svojim delom. V najvišjih organih upravljanja ter poslovedenja sodelujejo družinski člani, saj je namen, da ostane podjetje v družinski lasti. Od tega sta odvisna tudi razvoj in obstoj družinskega podjetja (Glas, 2003, str. 143).

Zgoščeno opredelitev družinskega podjetja sta Neubauer in Lank zapisala v naslednjih desetih točkah (Glas, 2003, str. 143–144):

- delniški kapital ostane v družinski lasti;
- zaposlenost družinskih članov v družinskem podjetju;
- prisotnost nedružinskih zaposlenih in članov managementa;
- število družinskih članov, ki so lastniki in managerji;
- število generacij lastniške družine, ki so vključene v posel;
- pričakovanja o vključitvi družinskih članov v podjetje v prihodnosti;
- velikost podjetja in število zaposlenih;
- sprejet sklep o nadzoru lastnega podjetja in ustrezni organizaciji;
- bližnji naslednik ustanovitelja pridobi lastniški ali managerski nadzor in
- nedružinski člani vedo, da v družinskem podjetju svoje delo opravljajo s posebno lestvico vrednot.

Astrachan in Shanker (2003, str. v Rebernik, 2008, str. 103) sta za družinsko podjetje oblikovala tri različne opredelitve – široko, srednjo in ozko. Njuna široka opredelitev opisuje, da sodijo med družinska podjetja tista, ki imajo naslednji značilnosti (Rebernik in drugi, 2008, str. 103):

- družina je vključena v družinsko podjetje;
- na strateško usmeritev ima ključen vpliv družina.

Za uvrstitev med družinska podjetja srednja opredelitev določa še naslednje izpolnjevalne značilnosti (Rebernik in drugi, 2008, str. 103):

- ustanovitelj in bodoči naslednik vodita podjetje. V vsakodnevno delovanje podjetja so vključeni še ostali družinski člani;
- glavni namen je, da podjetje ostane v družinski lasti. Ustanovitelj želi predati družinsko podjetje primernemu nasledniku, ki je član družine.

Za izpolnitev ozke opredelitve avtorja zahtevata še prisotnost naslednjih značilnosti (Rebernik in drugi, 2008, str. 103):

- bistven vpliv na družinsko podjetje ima čim več generacij iz družine;
- managersko odgovornost ima več kot le en član družine.

Glavni nalogi družinskega podjetja sta izpolnjevanje človekovih potreb na trgu in ponujanje ustrezne storitve. Temu primerno morajo v podjetju dejavnost planirati in potem pravilno izvajati, da dosežejo planirane cilje družinskega podjetja (Dubs, 1993, str. 51).

V nadaljevanju bomo prikazali vloge članov družine v družinskem podjetju ter jih podrobneje opisali. Pojasnili bomo tudi prepletanje družinskega in poslovnega sistema, model treh krogov ter razvoj družinskega podjetja.

2.2 Vloge družine v družinskem podjetju

Družinska podjetja so edinstvena zaradi ljudi, ki so vključeni vanje. Ti ljudje niso slučajno izbrani kandidati, ki lahko poslujejo v podjetju, temveč so družinski člani. Družinski člani, ki poslujejo v družinskem podjetju, imajo hkrati več vlog. Niso le lastniki, managerji ali navadni zaposleni, ampak so obenem očetje, matere, sinovi in hčere, sestre in bratje, možje in žene, babice ter dedki. V začetni fazi razvoja podjetja je v poslovanje podjetja vključenih le nekaj članov, kasneje v fazi razvoja pa se podjetju običajno pridruži še več članov. Ker se vsak član razlikuje, ima tudi vsak svojo predstavo o poslovanju in razvoju podjetja, mnenje, težave, cilje in značilnosti. Zato je za razvoj in delovanje družinskega podjetja bistvenega pomena razumevanje vlog udeležencev. V nadaljevanju bomo opisali posamezne vloge udeležencev družinskega podjetja ter s tem spoznali odnose med njimi (Duh, 2003, str. 90).

Ustanovitelj: Ustanovitelji družinskih podjetij imajo večinoma vizijo ustanoviti uspešno in veliko podjetje, da bi v prihodnosti podjetje prevzel naslednik iz družine. Tako bi se družinsko podjetje prenašalo naprej iz roda v rod. Ustanovitelji se razlikujejo, zato jih lahko ločimo v tri različne skupine:

- Lastnik: je čustveno vezan na podjetje. Najpomembnejša sta mu lastništvo in oblast nad vsako malenkostjo v družinskem podjetju.
- Vodja: ponosen je na to, da je podjetje družinsko, nikoli pa ne bi storil nečesa, kar bi ogrožalo njegovo starševstvo. Prav tako ima željo imeti oblast v rokah.
- Tehnik: ni preveč navdušen pri pogovorih administracije ali managementa, iz tega razloga družinsko podjetje prepusti že v zgodnji fazi. Tehniki so enostavni ljudje, ki so preprosto navdušeni nad lastnimi izdelki (Vadnjal, 2000, str. 153).

Lastnica: Ženske lahko imajo vizije, da ustvarijo lastno družinsko podjetje prav tako kot moški. Vendar je zanje vstop v poslovni svet zaradi različnih razlogov bistveno težji. Glavni razlog je konflikt, ki je vezan na tradicionalno vlogo ženske, da mora ženska skrbeti za družino in dom. Iz tega razloga potrebujejo ženske s strani celotne družine veliko več podpore in motivacije (Vadnjal, 2000, str. 153).

Sinovi: Očetje od sinov velikokrat pričakujejo, da bodo v prihodnosti prevzeli družinsko podjetje ne glede na njihov interes. Če se družinska člana dobro razumeta v poslovnih odločitvah, lahko nastane med njima nepremagljivo partnerstvo. Taki primeri so redki.

Odnos oče – sin je glavni vir konfliktov, ki zelo negativno vplivajo na družinske člane, zaposlene in tudi na družinsko podjetje. Vrste odnosov v družinskem podjetju podrobno opisujemo v nadaljevanju (Duh, 2003, str. 92).

Hčere: Očetje se vedno bolj zanašajo na mnenja in nasvete svojih hčera kot sinov, in sicer ne samo zaradi rivalstva, ki se nahaja med očetom in sinom, temveč tudi zaradi tega, ker v hčerah ne vidijo nasprotnika. Razlog je tudi, da imajo hčere oz. ženske boljši občutek za družinske posle ter očetom pomagajo zgolj iz spoštovanja in ne zaradi poslovnih obveznosti (Vadnjal, 2000, str. 154).

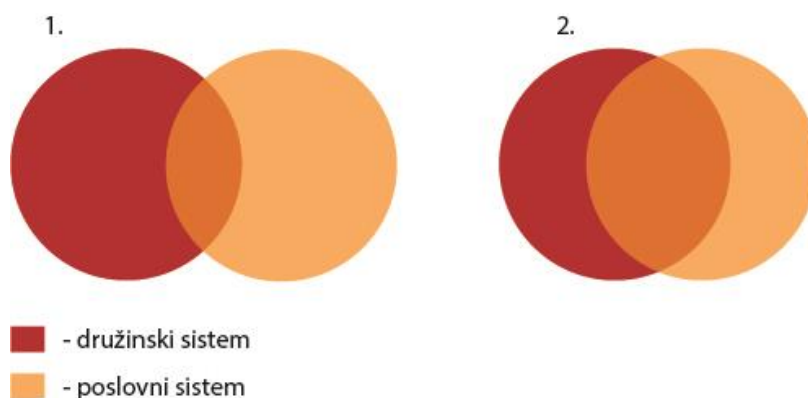
Nedružinski uslužbenci: Vloga nedružinskih uslužbencev ne ugaja vsakomur, saj se zavedajo, da ne bodo nikoli enakopravni s člani družine družinskega podjetja ter da je njihovo napredovanje v podjetju omejeno. Določeni uslužbenci pa so lahko zgled, saj so uspešno preživeli v zahtevnem delovnem okolju (Vadnjal, 2000, str. 154).

2.3 Družinski in poslovni sistem ter model treh krogov

V družinskih podjetjih se prepletata dva sistema, ki ju je treba ločevati, zato je razumevanje njunih posebnosti ključnega pomena. Na eni strani deluje družinski sistem, na drugi pa poslovni sistem. Družinski sistem temelji na čustvenih osnovah, pripadnosti družinskim tradicijam in vrednotam. Naravnan je precej proti kakršni koli spremembi v družinskem podjetju. Po drugi strani pa je poslovni sistem racionalnejši, cilji so jasno postavljeni in projektno usmerjeni. Sistema sta opazno nekompatibilna, vendar razlike med njima prinašajo določene prednosti (Pšeničny, 2000, str. 167).

Sistema v družinskem podjetju sta ločeni enoti v smislu struktur, nalog in ciljev. Vsak sistem ima svoje edinstvene strukture vrednot, pravila pripadnosti, organizacijsko strukturo in norme. Določeni zapleti lahko nastanejo takrat, kadar morajo posamezniki izpolnjevati obveznosti obeh sistemov hkrati. Družinsko podjetje mora hkrati delovati v skladu z načeli poslovanja in poslovno prakso ter zadovoljevati potrebe družine. Interakcijo teh dveh sistemov lahko ponazorimo z dvema krogoma, ki imata neskladno stopnjo prekrivanja (Duh, 2003, str. 20–21). Slika 1.

Slika 1: Družinski in poslovni sistem



VIR: (Vadnjal, 2000, str. 149)

Kot opisuje Benson (1990, str. 17 v Vadnjal, 2000, str. 149), gre v družinskem sistemu za kombinacijo dveh zelo različnih sistemov. Družinski sistem temelji na čustvih, v njem prevladujejo skrb za člane družine, enakost družinskih članov ter članstvo, ki velja do konca življenja. Po drugi strani pa poslovni sistem temelji predvsem na poslovnih nalogah, je racionalen, zahteva in nagraduje uspešne rezultate in se ne veže na člane. Kdor ne doseže planiranih rezultatov, zapusti podjetje.

Na levi polovici slike 1 (označeno s 1.) je razvidno, da je prekrivanje obeh sistemov v normalnem limitu. Takšno družinsko podjetje posluje normalno. Ko pa je prekrivanje preveliko, kar prikazuje desna polovica slike 1 (označeno s 2.), lahko postane posel za družinsko podjetje uničujoč (Vadnjal, 2000, str. 149), saj sta družinski in poslovni sistem premalo ločena. Posel lahko postane za družinsko podjetje uničujoč zaradi previsoke napetosti med člani, kadar se pojavijo konflikti in pritiski s strani družine in posla. Benson (1990, str. 8 v Vadnjal, 2000, str. 149) navaja naslednje primere težav, ki nastanejo, kadar se sistema preveč prekrivata:

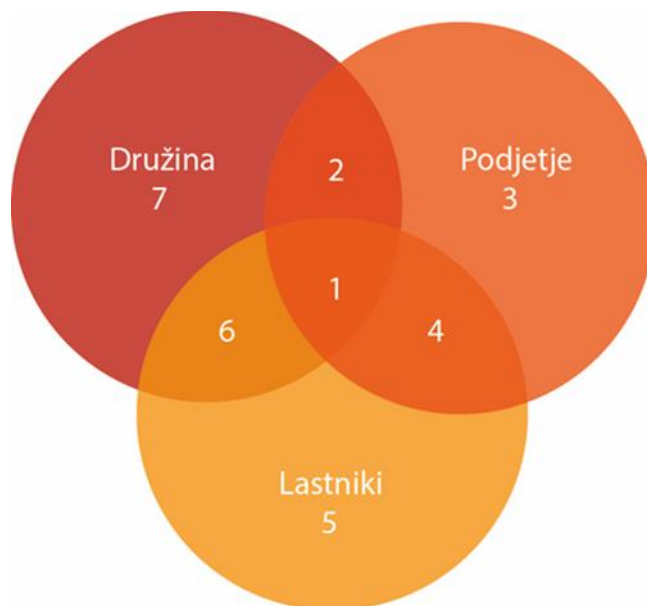
- Določitev pripadajočega delovnega mesta za lastnikovega otroka ne glede na to, ali je sposoben delo opravljati (ne glede na željo in sposobnost otroka).
- Omejena kariera nedružinskim članom v podjetju.
- Sprejemanje poslovnih odločitev na podlagi interesa ter politike podjetja.
- Podjetju predstavlja dodatno breme tudi družina, ki je zaposlena v podjetju. Tesna povezava med poslom in osebnim življenjem ima lahko negativen izid. Ena od glavnih težav je rivalstvo in tekmovalnost med otroki, ker je eno od zlatih pravil v družinskem podjetju, da so vsi otroci enakopravni. Ta dejavnik vodi otroke v rivalstvo, saj bi želeli izstopati, da bi eden od njih prevzel vodstvo.
- Pri določanju nasledstva je pomemben interes s strani otroka ali otrok – tako se lažje določi pravi naslednik. Močan vpliv na to ima lahko tudi zaporedje rojstev otrok. Lastniki navadno želijo, da podjetje prevzame prvorojeni otrok, ne pa najmlajši.

Družinska podjetja izstopajo v poslovnem svetu, saj poleg poslovnih interesov in velike družbene odgovornosti ohranjajo in skrbijo za interes družinskih članov. Zavedajo se, da so odnosi med družinskim in poslovnim sistemom tesno povezani in celo neločljivi. Zato je treba pravila in način delovanja sistemov preiščeno urejati (Uspeh, 2018).

Slika 1 prikazuje družinski in poslovni sistem. Model nam daje občutek, kako deluje družinsko podjetje in kaj to sploh je. Za še boljše razumevanje so številni avtorji izoblikovali model treh krogov, ki služi kot natančnejši prikaz družinskega podjetja. Tu je razvidno, kako je sistem družinskega podjetja razdeljen med družino, podjetjem in lastništvom. Omenjeni sistemi se prekrivajo, medsebojno pa so neodvisni (Duh, 2003, str. 21–22).

Model treh krogov (slika 2) predstavlja družinsko podjetje kot sistem treh prekrivajočih se sistemov družine, podjetja in lastništva. Omenjeni trije krogi tvorijo sedem različnih področij. Tako sodi vsak družinski član družinskega podjetja v eno od sedmih oštevilčenih področij.

Slika 2: Model treh krogov



VIR: (Vadnjal, 2000, str. 151)

Podroben opis slike modela treh krogov (Vadnjal, 2000, str. 151):

1. Zaposlen družinski član ter lastnik.
2. Zaposlen družinski član brez lastništva.
3. Nedružinski uslužbenec.
4. Nedružinski uslužbenec z lastninskim deležem.
5. Zunanji vlagatelj.
6. Nezaposlen družinski član z lastninskim deležem.
7. Družinski član, ki ni vključen v dejavnost.

Zaposleni, ki niso člani družine sodijo v družinskem podjetju v oranžen krog oz. področje 3. Družinski člani družinskega podjetja, ki niso niti zaposleni niti lastniki, spadajo v rdeč krog oz. v področje 7. V rumen krog oz. področje 5 spadajo vsi lastniki, ki niso člani družine in niso v podjetju zaposleni, kot so delničarji, ustanovitelj in družbeniki, torej vsi tisti, ki so denar vložili v družinsko podjetje oz. so delni lastniki, z družino ali podjetjem pa nimajo drugih odnosov. Nedružinski član, kot je npr. delničar, ki ni zaposlen v družinskem podjetju, spada v področje 5 oz. krog lastništva, ki pa se ne navezuje na druge kroge.

Posamezniki, ki so bolj povezani z družinskim podjetjem, sodijo v enega od prekrivajočih se krogov. Ti posamezniki lahko hkrati pripadajo dvema ali trem področjem. Tako na primer družinski član, ki ni zaposlen v družinskem podjetju, je pa lastnik, spada v področje 6, ki se nahaja v rumenem krogu lastništva in rdečem krogu družine. Družinski član, ki ni lastnik družinskega podjetja, je pa v družinskem podjetju zaposlen, spada v področje 2, ki se nahaja v rdečem krogu družine in v oranžnem krogu zaposlenega v podjetju. Podobno je s posameznikom, zaposlenim v družinskem podjetju, ki ni član družine, je pa eden od lastnikov podjetja. Ta bo spadal v področje 4. Posameznik, ki je

lastnik, zaposlen in član družine, bo spadal v centralno področje 1, ki se navezuje na vse tri kroge.

Kot ugotavljajo Gersick in soavtorji (1997, str. 7, v Duh, 2003, str. 23), je model treh krogov zelo razumljiv in takoj uporaben pri razumevanju medosebnih problemov, konfliktov, prednosti in mej v družinskem podjetju. Natančen opis sistemov in vlog pomaga pri razumevanju sodelovanja in dogajanj znotraj družinskega podjetja (Duh, 2003, str. 22–23).

2.4 Razvoj družinskega podjetja

Za uspešno poslovanje v družinskem podjetju je zelo pomemben dejavnik razvoj podjetja, ki opredeljuje proces spreminjanja kakovosti v podjetju. Tako lahko z razvojem dosegamo in izboljšujemo zastavljene cilje podjetja, na primer: modernizacijo in fleksibilnost podjetja, dosegamo lahko večjo motivacijo, nudimo izobraževanja, povečamo prodajo ipd. Razvoj podjetja je ciljno usmerjen proces spreminjanja oz. izboljšanja kakovosti podjetja. Spreminjanje vpliva na delovanje podjetja, poslovnega okolja in na procese podjetja (Podjetniški portal, 2018).

Razlog za razvoj in preživetje družinskega podjetja je prenos lastništva družinskemu članu. Ustanovitelji vedo, da morajo nekega dne predati last podjetja osebi, ki je kvalificirana za novega lastnika družinskega podjetja. Taka oseba mora imeti željo uspešno voditi podjetje naprej, kot ga je do predaje vodil prvotni ustanovitelj. Prav tako je njena dolžnost skrbeti za lastnino in ohranjati tradicijo družinskega podjetja (Pšeničny, 2000, str. 167).

Bleicher (1996, str. 407 v Duh, 2002, str. 28) opisuje razvoj podjetja kot pojav, ki je časovno vezan na razvoj gospodarskega usmerjenega družabnega sistema v polju napetosti zahtev ter možnosti zunanjega in notranjega okolja.

Vidiki, ki so najpomembnejši za razumevanje razvoja podjetja, so povzeti po Bleicherju (1996, str. 407–408, v Duh, 2002 str. 28):

- Z razvojem podjetja se spremeni zmogljivost družinskega podjetja za ustvarjanje dobička udeležencem podjetja.
- Pomembno je razlikovati med nameranim in realiziranim razvojem podjetja. Oba izhajata iz enakega problema usmerjanja in oblikovanja razvoja podjetja. Omenjene razlike rešujejo procesi prilagajanja pri planiranih ciljnih udeležencev ter ukrepi usmerjanja in oblikovanja, ki izločajo neprimerne dejavnike pri uresničevanju ciljev.
- Razvoj družinskega podjetja v bistvu opredeljuje spreminjanje dolgoročnega ustvarjanja koristi za vse udeležence.

Pümpin in Prange (1995, str. 15, v Duh, 2002, str. 30) ugotavljata, da je razvoj družinskega podjetja proces spreminjanja, kar je normalen pojav v podjetjih. Spremembe se lahko pojavijo na vseh področjih podjetja – pri najvišjih zastavljenih ciljnih (zastavlja politika in

strategije podjetja), vrednotah in vedenju zaposlenih ter pri tehnološkem oblikovanju (Duh, 2002, str. 28–30).

Na zastavljene cilje družinskega podjetja imajo lahko spremembe različne vplive, od katerih je v končni fazi odvisno, če bo imelo podjetje manjši ali večji vpliv na trgu. Končni cilj je seveda, da podjetje na trgu preživi ter obstoji. Preživetje je večjega pomena kot uresničitev cilja, ki ga zelo težko uresničujemo (Kurtán, 2006, str. 32). Ne le cilje ampak tudi poslanstvo in smotre (namen) pa podjetje dosega oz. uresničuje s strategijami.

Beseda strategija je grškega izvora in pomeni »umetnost vojne«. Dandanes lahko strategijo razumemo v istem pomenu, saj na nek način predstavlja predvideno metodo preživetja na trgu in cilje, ki jih želimo doseči (Csath, 2004, str. 9).

Po ugotovitvah Kralja (1995, str. 266, v Duh, 2002, str. 31) je pojem razvoj družinskega podjetja zelo raznolik. Razvoj je lahko časovno dinamičen, lahko pa tudi opredeljuje prostorske razsežnostne spremembe kakovosti in obsega (Duh, 2002, str. 31).

Razvoj družinskega podjetja avtorji opisujejo tudi kot neprekinjeno ciljno usmerjen proces boljšega delovanja podjetja in okolja ter izboljševanje kakovosti virov in struktur. Omenjene spremembe so potrebne za razvoj podjetja: vseh dejavnosti, struktur, resursov in funkcij podjetja. V nadaljevanju bomo našteali še naslednje ugotovitve po Belaku (1998a, str. 33–34, v Duh, 2002, str. 30):

- Za obstoj družinskega podjetja je nujna uspešnost.
- Ker je uspešnost povezana s kakovostjo družinskega podjetja, je potrebno, da tudi okolje sprejema vrednost in kvaliteto učinkov podjetja, saj se tako s časom določi uspešnost podjetja.
- Kakovost družinskega podjetja je povezana z razvojem, saj je to njegova življenjska potreba. Brez njega ne more niti delovati niti preživeti.
- Pri razvijanju ne smemo spregledati rasti družinskega podjetja. Če podjetje raste, to pomeni, da (počasi) dosega in uresničuje zastavljene cilje, kar je potrebno za obstoj podjetja (Duh, 2002, str. 30–31).

3 ZNAČILNOSTI, PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA

3.1 Značilnosti družinskega podjetja

Boljše razumevanje značilnosti in drugih posebnosti družinskih podjetij nam omogočajo raziskave STRATOS, ki so v svojo analizo vključile 1132 malih in srednje velikih podjetij iz osmih evropskih držav. V njih so primerjali tako družinska kot tudi nedružinska podjetja. Končni podatki projekta STRATOS nam prikazujejo najpomembnejše značilnosti, po katerih lahko ločujemo družinska podjetja od ostalih (Donckels in Fröhlich, 1991, str. 232–233, v Duh, 2003, str. 25–26):

- Družinska podjetja potrebujejo manj socialne varnosti in gospodarskega sodelovanja oziroma manj dobav ter sodelovanja z drugimi podjetji.
- Družinska podjetja so usmerjena bolj navznoter oziroma so zaprti sistemi, kar pomeni, da mora ostati vodstvo podjetja v rokah družine in da se družinska tradicija ohranja.
- Družinska podjetja se manj usmerjajo k dobičku in rasti kot nedružinska podjetja.
- Podjetniki so v družinskih podjetjih vsestranski, precej aktivni kot tudi prilagodljivi, obenem pa menijo, da sta kreativnost in inovacija manj pomembni in da inovacije s sabo prinesejo prevelika tveganja.
- Družinska podjetja najbolj skrbijo za dobro plačilo in zadovoljstvo sodelavcev.

Dunnova (1994, str. 5–6, v Duh, 2003, str. 26–27), ki se ukvarja predvsem z malimi in srednje velikimi družinskimi podjetji, opredeljuje glavne značilnosti, po katerih lahko ločujemo družinska podjetja od nedružinskih podjetij:

- Manager, ki je član družine, je nagnjen k prisotnosti v odnosih do svojih sodelavcev, kupcev in dobaviteljev.
- Za dobro ime družine v poslovanju družinskega podjetja skrbi s podpiranjem lokalnih dogodkov ter z raznimi prispevki.
- Skrbi za ohranitev delovnih mest za družinske člane in ostale zaposlene.
- Najmočnejša značilnost, ki prikazuje razliko med družinskimi in nedružinskimi podjetji, je vplivanje sprememb in odnosov v družini na vodenje in upravljanje družinskega podjetja.

Za družinska podjetja je značilna kratka življenjska doba, saj so raziskave pokazale, da le 30 % družinskih podjetij preide iz prve generacije v drugo in le 13 % v tretjo. Razlogi so: nepravilno izveden prehod generacij, sprememba v podjetju ter družinski konflikti, ki imajo veliki vpliv na družinsko podjetje. Če pa uspešno rešijo razne konflikte v podjetju, lahko pride do preobrata. Tako v času reševanja nasledstva postanejo močni (Duh, 2003, str. 28).

Avtorja Neubauer (1992, str. 177 v Duh, 2003, str. 28) in Ward (1987, str. 252 v Duh, 2003, str. 28) menita, da so že pri ustanovitvi družinskega podjetja ključnega pomena samostojnost in neodvisnost podjetja ter dolgoročno ohranitev podjetja za celotno družino. Smisel ohranitve družinskega podjetja za družino je nagnjen k tradicijam in vrednotam družinskega premoženja kakor tudi k družini kot družbeni tvorbi (Duh, 2003, str. 28).

Glavni značilnosti za dolgoročno poslovanje družinskega podjetja sta vizija in planiranje ustanovitelja. Družinski člani imajo edinstveno priložnost v takem podjetju, kjer je možna kombinacija zasebnega in kariernega življenja obenem. Zato imajo člani družine trdne temelje, ko gre za razširitev obstoječih poslov. Družinska podjetja prispevajo tudi k lokalni skupnosti, v kateri živijo in delujejo (Vadnjal, 2000, str. 148).

V družinskem podjetju si ženske same razporejajo delovni čas. Na ta način enostavneje opravljajo svoje vsakodnevne obveznosti tako v družini in gospodinjstvu kot tudi v karieri. V nedružinskem podjetju se mora ženska v določenem trenutku odločiti za eno od obeh vlog – ali bo v tem določenem trenutku skrbela za družino ali za kariero (Vadnjal, 2000, str. 148).

Roóz in Nagy (2005, str. 12–14) opredeljujeta značilnosti družinskega podjetja. Po njunem gre za želje po nenehnem uspehu, čim boljši uspešnosti na trgu, prevzemanju tveganj in veliki moči v samozavesti. Po analizah raznih podjetij sta ugotovila, da navedene značilnosti veljajo za večino družinskih podjetij. V nadaljevanju bomo podrobno opisali značilnosti družinskega podjetja po Roózu in Nagyju:

- *Želja po nenehnem uspehu*: pri vsakem posamezniku se razlikuje. Tisti, ki imajo manjša pričakovanja in cilje, so zadovoljni s trenutnim stanjem družinskega podjetja ter ga ne želijo spreminjati. Ravno obratno pa tisti, ki imajo visoka pričakovanja in določene cilje, radi tekmujejo ter konkurirajo drugim na trgu. Tako bodo nadaljevali, dokler ne dosežejo tisto, kar so si zadali. Raziskovalec *David C. McClelland* iz Harvarda opisuje motivacijo po nenehnem uspehu pri družinskem podjetju kot veliko željo, ki je najmočnejši dejavnik v podjetju.
- *Prevzem tveganj*: v začetnem obdobju poslovanj z družinskim podjetjem ne upamo toliko tvegati kot pozneje, ko imamo že občutek za to. Ko investiramo lasten denar, to predstavlja tveganje za celotno podjetje, obenem pa tudi kariero posameznika. Tako tveganje povzroči posamezniku stres, ki negativno vpliva na celotno družino. Iz teh razlogov morajo v podjetju preišljeno prevzeti tveganja, saj lahko podjetje samo tako preživi. Razne študije so prikazale, da družinska podjetja zaradi želje po uspehu nimajo želje po tveganju. Prevzamejo samo taka tveganja, ki jih lahko v določeni meri kontrolirajo. Pri prevzemu zmernih tveganj ima posameznik veliko samokontrolo ter samozavest.
- *Samozavest*: osebe, ki imajo samozavest, imajo tudi občutek, kako rešiti nastale težave v družinskem podjetju. Ugotovitve kažejo na to, da so take osebe zelo

samozavestne, vedo, kakšni problemi lahko nastanejo z ustanovitvijo podjetja in da lahko vse nastale probleme uspešno predelajo in rešijo. Zaupajo tudi v svoje sposobnosti, saj študija kaže, da imajo večjo samozavest kot povprečen človek.

V nadaljevanju bomo navedli značilnosti družinskih podjetij v smislu prednosti in slabosti, kakor jih opredeljujejo različni avtorji. Menimo, da nam opis prednosti in slabosti pomaga pri razumevanju družinskih podjetij.

3.2 Prednosti in slabosti družinskega podjetja

Za uspešno poslovanje v družinskem podjetju je velikega pomena razumevanje posebnosti in dinamike družinskega podjetja. Med razvojem podjetja se lahko med družinskimi člani pojavijo razni konflikti ali težave, kar škoduje podjetju. Dejstvo je, da mora družina spremembe razumeti, saj se bo vedno srečala z različnimi težavami, za katere bo morala najti ustrezne rešitve. Šele ko predelajo in rešijo probleme, imajo možnost za uspešno rast in poslovanje (Glas, 2003, str. 145). Glavne prednosti in slabosti družinskih podjetij so prikazane v tabeli 2, v nadaljevanju pa so tudi podrobno opisane.

Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Prednosti družinskih podjetij:	Slabosti družinskih podjetij:
<ul style="list-style-type: none"> – predanost poslu in družini, – stabilna kultura, – hitre odločitve, – zanesljivost in ponos, – znanja prejšnjih generacij, – fleksibilnost v času, delu in denarju, – dolgoročno razmišljanje. 	<ul style="list-style-type: none"> – vodstvo in legitimnost, – nasledstvo, – čustveni vplivi, – rigidnost, – poslovni izzivi.

Vir podatkov: (Leach, 1991, str. 5–14)

Glavne prednosti družinskih podjetij

Glavne prednosti družinskih podjetij so:

- *Predanost poslu in družini*: podjetniki, ki sami ustanovijo podjetje, so čustveno navezani na svoj posel, saj so s tem uresničili svoje sanje, za katere so trdo delali skozi leta. Z uspešno ustanovitvijo družinski člani čutijo uspeh in tudi odgovornost do njihovega podjetja. Omenjena razloga družino naprej motivirata, da bi podjetje postalo še uspešnejše, saj je to odraz njihovega trdega dela. Zaradi tega se bo družina izognila družinskim konfliktom, ustvarila bo prijetno delovno okolje in v delo bo pripravljena vložiti čim več energije. Tak način dela se doseže le v družinskem podjetju zaradi spoštovanja in lojalnosti do drugih družinskih članov (Leach, 1991, str. 5–9).

- *Stabilna kultura*: stabilno kulturo znotraj podjetja dosežejo v podjetju samo takrat, kadar so odnosi jasni. Družina ima močan vpliv na vedenje, norme in vrednote. Vrednote, ki jih izražajo družinski člani, pomagajo delavcem pridobiti občutek pripadnosti v podjetju (Duh, 2003, str. 29).
- *Hitre odločitve*: v družinskem podjetju so obveznosti jasno opredeljene in tega se zavedajo vsi družinski člani. Ko pride do novih in pomembnih odločitev, jih sprejema en sam človek. Pri vpeljevanju sprememb pa sprejemata odločitve dva človeka. V današnjem poslovnem svetu igra hitrost veliko vlogo, zato morajo biti odločitve hitre. Prav ta hitrost predstavlja družinskim podjetjem prednost (Vadnjal, 2000, str. 152).
- *Zanesljivost in ponos*: tržišče, dobavitelji, kupci in kooperanti vedo, da imajo družinska podjetja zanesljiv in stabilen sistem. Prav zaradi tega razloga poslovni partnerji radi sodelujejo z njimi, saj imajo uspešno dolgoletno tradicijo. Z zanesljivostjo je tesno povezan tudi ponos v družinskem podjetju. Ljudje, ki družinsko podjetje vodijo, so zelo ponosni na to, kar so ustvarili in dosegli. Zatorej so tudi pripravljeni veliko prispevati in žrtvovati. Zaradi stabilnih vodilnih položajev so poznanstva večinoma trajna (Leach, 1991, str. 5–9).
- *Znanja prejšnjih generacij*: družinska podjetja se razlikujejo od svojih konkurentov, saj imajo znanja, ki se varujejo in ohranjajo znotraj družine že dolga leta. Zaradi prenašanja znanj iz roda v rod izstopajo na tržišču in s tem postanejo edinstvena. Prav ta posebna znanja jim predstavljajo konkurenčno prednost. Družinski člani, ki zrastejo v družinskem podjetju, imajo stike s podjetjem že od otroštva. Ta vrsta znanja jim daje pri vstopanju v podjetje prednost pred drugimi (Duh, 2003, str. 29).
- *Fleksibilnost v času, delu in denarju*: dodatno konkurenčno prednost družinskim podjetjem predstavlja fleksibilnost v času, delu in denarju. Novim okoliščinam in izzivom trga se hitreje prilagajajo in pri sprejemanju pomembnih finančnih odločitev niso potrebne dolge debate kot pri nekaterih drugih podjetjih. Družinska podjetja včasih lahko dosežejo tisto, česar druga podjetja enostavno ne morejo. Npr. sklep, da družinsko podjetje do nadaljnjega ne bo izplačevalo dividend, je samoumeven, če to zahteva finančni položaj podjetja, medtem ko je v drugih podjetjih to nemogoče doseči (Vadnjal, 2000, str. 151).
- *Dolgoročno razmišljanje*: družinska podjetja imajo že izoblikovano vizijo o tem, kaj želijo doseči v naslednjem desetletju. Podjetje premaguje nepredvidljive težave z pripravljenim strateškim planom (Vadnjal, 2000, str. 152).

Pri obravnavi prednosti družinskih podjetij smo ugotovili njihove glavne prednosti, ki lahko podjetja pripomorejo k uspešnemu poslovanju. Poleg tega lahko družinska podjetja ločujemo od ostalih podjetij prav zaradi zgoraj navedenih prednosti. Glavne slabosti družinskih podjetij pojasnujemo v nadaljevanju.

Glavne slabosti družinskih podjetij

Glavne slabosti družinskih podjetij so:

- *Vodstvo in legitimnost*: pri prenosu lastništva se lahko pojavi težava v drugi generaciji družinskega podjetja. Denimo, da sta dva brata podedovala enaka lastniška deleža v podjetju, kar pomeni, da imata avtomatično enako mero moči. Situacija se lahko še poslabša, če imata konstantne konflikte med seboj. To predstavlja velik problem zaposlenim, saj ne vedo, koga oziroma čigava navodila upoštevati (Vadnjal, 2000, str. 153).
- *Nasledstvo*: zamenjava vodilnega položaja v družinskem podjetju predstavlja vsem udeležencem veliko spremembo. To ni le običajen prehod, temveč preobrat celotnega sistema, v katerem se spremenita vodenje in razvoj podjetja. Ta prenos lastništva je velikega pomena, saj se s tem spremenita način vodenja tega podjetja in tudi kultura, ki so je bili vajeni (Leach, 1991, str. 9–14).
- *Čustveni vplivi*: v družinskem podjetju sodelujeta dva močna sistema – družinski in poslovni sistem, ki pa temeljita na zelo različnih vrednotah. Družinski sistem temelji na zaupanju, zvestobi in čustvih, poslovni pa na nalogah v podjetju, ki morajo voditi do pozitivnih rezultatov. Zaradi teh dveh močnih sistemov lahko pride v vsakodnevnem poslovanju in vodenju podjetja do raznih konfliktov (Leach in Tony, 1999, str. 5–10).
- *Rigidnost*: veliko slabost predstavlja staromodno delovanje podjetja. Tako kot so poslovali njihovi predniki, poslujejo danes oni. Na ta način želijo mlajše generacije spoštovati in ohraniti poslovni sistem njihovih prednikov, kar pa podjetju prej škoduje. Za uspešne rezultate bi morali uvesti spremembe, prav te nove spremembe pa prestrašijo in vznemirijo družinske člane (Leach, 1991, str. 9–14).
- *Poslovni izzivi*: Prvi poslovni izziv za družinska podjetja predstavlja modernizacija zastarelih metod vodenja. Vztrajanje pri zastarelih metodah prinaša podjetju večjo škodo kot korist. Primer je denimo prodaja pisalnih strojev v obdobju računalnikov, ki vodi podjetje v propad, saj ni več povpraševanja po zastarelih izdelkih. Drugi poslovni izziv je upravljanje prehoda oz. planiranje nasledstva. Pojavijo se lahko razni konflikti, ki negativno vplivajo na nasledstvo in s tem obenem škodujejo podjetju. Tretji poslovni izziv je pridobivanje kapitala. Pri tem so družinska podjetja zelo konzervativna. Predstavlja jim nekakšen ponos, saj s tem želijo dokazati, da lahko financirajo celotno poslovanje podjetja iz lastnih sredstev. Zaradi tega se ustavi razvoj in rast podjetja (Vadnjal, 2000, str. 152).

Sicer se vsa podjetja soočajo s slabostmi, vendar se s tem še bolj soočajo družinska podjetja. Ker je v družinskem podjetju povezano tako osebno kot tudi karierno življenje, je to veliki izziv za vse člane. Slabosti, ki se pojavijo, je treba sproti odpravljati, da ne bi vplivale na poslovanje podjetja in povezanost družinskih članov.

4 ODNOSI V DRUŽINSKEM PODJETJU IN MOŽNI KONFLIKTI MED DRUŽINSKIMI ČLANI

4.1 Vrste odnosov v družinskem podjetju

Za uspešno delovanje družinskega podjetja je najvplivnejši dejavnik odnos med vsemi zaposlenimi. Na to, kako se bo družinsko podjetje naprej razvijalo in delovalo, pa bo v največji meri vplivala njegova družina. Pozitivni medsebojni odnosi v podjetju prispevajo k uresničitvi ciljev podjetja za uspešno poslovanje. Z novimi dejanji se znajo vzpostaviti tudi novi odnosi. Take odnose moramo vzdrževati tako dolgo, dokler nam pri doseganju naših ciljev koristijo (Belak in drugi, 1993, str. 56).

Ne glede na to, kako bi si vsak želel imeti urejen odnos v podjetju, se v vsakem podjetju pojavijo nesporazumi, ki večinoma vodijo v razne konflikte. Težave se večinoma pojavijo najprej med družinskimi člani, ki se o določenih težavah v podjetju ne upajo odkrito pogovoriti. Neodkritost škoduje družinskemu podjetju, saj s tem ovira njegovo poslovanje. Da bi se izognili takim težavam in v okviru družinskega podjetja uspešneje poslovali, morajo vsi družinski člani iskreno komunicirati, povedati svoja mnenja, težave ali celo koristne ideje. S tem dosežejo zdrav odnos v družini in podjetju.

Kot smo že omenili, so za uspeh podjetja pomembni dobri družinski odnosi. Ni obvezno, da konflikt vsakič škoduje ali razdre odnos v podjetju ali med člani družine ali zaposlenimi, saj je lahko včasih celo gonilo za nove spremembe. Prav tako je lahko tudi tekmovalnost močna sila, ki stimulira ljudi, da izboljšajo že obstoječe procese delovanja podjetja. Tekmovalnost v začetnem obdobju obstoja in razvoja ni velika obremenitev za družinsko podjetje, kasneje pa lahko predstavlja velik problem. Z vključitvijo ostalih članov družine, ki imajo popolnoma drug pogled na delovanje in usmeritev podjetja, se lahko pojavijo razne razprave, kako usmeriti podjetje, kar pomeni začetek konfliktov. V družinskem podjetju, ko pride do razprave o različnih pogledih glede razvoja podjetja, družinski člani namesto odprtega in odkritega razgovora večinoma molčijo, da ne bi užalili lastnih družinskih članov. Nestrinjanje ter nasprotovanje z drugimi idejami lahko razdre zdrav družinski odnos. Vendar vzdrževanje družinske harmonije lahko škodi obstoju družinskega podjetja. Nove ideje in izzivi so pri tem zatrti, saj je družinski tekmovalen duh izgubil napetost, ki je potrebna za nove in boljše spremembe in inovacije (Duh, 2003, str. 94–95).

Zgoraj opisani odnosi v družinskem podjetju so lahko osnovni vir konfliktov med očetom in sinom ter med brati in sestrami, ki izvirajo iz rivalstva. Neobvladujoči konflikti med družinskimi člani predstavljajo resno, kritično oviro za nadaljnji obstoj kot tudi razvoj družinskega podjetja. Da bi udeleženci družin krepili lastno podjetje, se je treba že obstoječe konflikte naučiti obvladati, jih poznati in tudi razumeti (Duh, 2003, str. 94–95).

Odnos med očetom in sinom – oče oz. ustanovitelj, ki je uspešno ustanovil podjetje, je zelo ponosen na svoje dosežke in zaradi tega težko preda podjetje v roke naslednika –

sina. Ustanovitelj, ki še ni pripravljen deliti moči, se pogosto upira upokojitvi. Čeprav se zaveda, da bi moral podjetje prepustiti sinu, želi še vedno dokazati svojo moč ter sposobnosti. Zaradi očetove nepripravljenosti na upokojitev so sinovi razočarani, v določenih primerih očetu celo zamerijo dejanja, saj imajo na tak način še vedno občutek, da so od njega odvisni. Ker ima ustanovitelj že zastarel pogled in pristop pri vodenju podjetja, želi naslednik svoje sposobnosti dokazati ter izboljšati delovanje podjetja. Ko pride do prevzema podjetja, povzročajo novemu lastniku velike težave skrite slabosti družinskega podjetja. Tu se lahko pojavi zamera do očeta, ki je skrival določene slabosti družinskega podjetja, ki se jih trenutno trudi rešiti novi lastnik – sin. Omenjena zamera med njima se lahko razširi na ostale člane družine, ki so vključeni v podjetje, kar predstavlja grožnjo za zdrav družinski odnos (Duh, 2003, str. 96).

Kljub temu nastopi čas, ko mora oče predati podjetje v roke nasledniku. S predajo podjetja, moči in poslovnega življenja nastopijo v očetu mešani občutki. Za njega je bilo značilno, da uspešno usmerja in vodi podjetje. Zaradi izgube moči oz. "moškosti" želi dokazati nasledniku, da je on eden in edini, ki lahko še naprej uspešno vodi podjetje (Syms, 1992, str. 163).

Odnos med materjo in hčerjo – med materjo in hčerjo je odnos lahko zelo ljubeč, topel in tudi občutljiv. Z zadostno mero potrpežljivosti, truda in sreče lahko doživita posebno vez. Enostavno je razumeti, kako ustanoviti in voditi podjetje skupaj, kljub temu pa je treba za uspešno delovanje spoštovati družino, ker začetek razvoja podjetja pritegne s seboj nove izzive. Obveznosti vsakega posameznika je treba natanko določiti. Če živijo vsi člani v skupnem bivališču, poznajo tudi slabosti drugih, zato mora biti vsaka vloga v podjetju jasno opredeljena. Z opredeljenimi vlogami ohranjajo ravnovesje v podjetju, zaradi česar je tudi manjša možnost za nastanek konfliktov. Konflikti med materjo in hčerjo lahko zlahka nastanejo, saj se že več let spopadata in tudi skupno poslovanje ne izključuje nagnjenosti k nestrinjanju. Majhna nesoglasja se lahko razvijejo v resne težave, kar škoduje poslu. Pomembno je, da si obe vzameta čas in najdeta rešitev za nastale težave (National Association of Mothers and Daughters in Business, 2012).

Odnos med brati in sestrami – odnosi med otroki se oblikujejo že od rojstva. Ward in Aronof (1996a, str. 419 v Duh, 2003, str. 97) sta ugotovila, da je dandanes za uspeh družinskega podjetja in za njegov nadaljnji obstoj in razvoj najnujnejši dober odnos med brati in sestrami. Ugotovitve kažejo, da tekmovalnost za ljubezen in pozornost staršev med otrokoma spodbuja in vodi v dolgotrajno rivalstvo med njima. Na tekmovalnost ima velik vpliv tudi odziv staršev. Do določene mere je rivalstvo med otroki normalno početje, saj takšni odnosi stimulirajo zdrav razvoj otrok.

Odnos med brati – med brati izhaja rivalstvo večinoma iz prednosti, ki jo ima prvorojen sin. V družinski hierarhiji ima prednost prvorojen sin, kar vodi v pričakovanje, da bo sin nasledil očeta. Zaradi tovrstnega razloga je mlajši sin prepričan, da je njegov starejši brat bolj ljubljen z očetove strani. Od starejšega brata pa pridobi občutek, da je manj vreden in manj zmožen, ta mu tudi omejuje svobodo in s tem vzame priložnost, da bi ustvaril nekaj novega, kar bi lahko koristilo družinskemu podjetju (Duh, 2003, str. 97–98).

4.2 Vzroki za nastanek konfliktov

V družinskem podjetju konflikti nastajajo zaradi prepleta dveh sistemov – družinskega in poslovnega, ki sta zelo raznolika. Medtem ko deluje na eni strani družinski sistem, ki temelji na družinskih vrednotah in čustvih, deluje na drugi strani racionalen poslovni sistem. Da bi družinsko podjetje dobro delovalo in da bi v njem preprečili konflikte, morata družinski in poslovni sistem enakomerno delovati, saj sta konstantno tesno povezana in pogosto neločljiva. Zato so družinska čustva zelo pomembna, ker je vse odvisno od vedenja člana. Velikokrat se zgodi, da ko pride do izbruha čustev družinskega člana, ta ne pomisli na hude posledice lastnega vedenja, kar lahko škodi družinskemu podjetju. Spori, ki nastanejo, lahko postanejo neobvladljivi, uničijo družino in s tem tudi podjetje (Žaler, 2011).

Najpogostejše vzroke za konflikte v družinskem podjetju povzročajo lastniki podjetja oziroma starši. Staršem predstavlja podjetje njihovo lastnino ali tudi »otroka«. Medtem pa svoje lastne otroke oz. naslednike vidijo kot dodatno delovno silo. Zato se v starših bojujeta dvojni čustvi. V enem trenutku so otroci najhujši sovražniki, v drugem pa bi jim čisto vse prepustili. To torej pomeni, da je glavni vzrok za nastanek konfliktov nezaupanje. V osebni življenju družin se pojavljajo težave v komunikaciji med starši in otroki, kar se lahko prenese v podjetje in navedeno težavo začutijo tudi zaposleni. Nezaupanje ima velik vpliv tudi na družinsko podjetje – če družinski člani ne rešijo težav, lahko podjetje zelo hitro propade. Zato se morajo družinski člani boriti, se spopasti s težavami in jih rešiti. Samo na tak način bodo uspeli (Žaler, 2011).

Obstajajo tri vrste konfliktov v družinskem podjetju, ki jih delimo v razne skupine (Kelbl, 2002, str. 8):

- *Poslovni konflikt*: tu se pojavljajo razna nestrinjanja glede poteka dela (npr. kako so zaposleni med seboj razdeljeni), finančna nesoglasja, nestrinjanja glede strateških ciljev podjetja ter razni konflikti, ki se vežejo na delo v podjetju.
- *Sorodstveni konflikt* vključuje vsa čustva in razna mnenja, torej odnose med člani ožje in širše družine.
- *Procesni konflikt* se pojavi predvsem med družinskimi člani glede načina delitve dela in reorganizacije.

4.3 Reševanje konfliktov v družinskem podjetju

Zaradi prepletanj družinskega in poslovnega sistema je nemogoče izključiti pojav konfliktov med družinskimi člani. Kot smo že omenili, je lahko v določeni meri konflikt družinskem podjetju koristen, preveliki zapleti in konflikti pa negativno vplivajo na razvoj in delovanje podjetja. Zato mora družina škodljiv konflikt zaznati in tudi rešiti ali pa se jim izogniti. Konfliktom se lahko izognejo, če sodelujejo ter skupaj odpravijo težave. Kako se lahko konfliktom uspešno izognejo, pa si lahko pogledamo spodaj (Kelbl, 2001a):

- Na prvem mestu se morajo obvezno nahajati otroci in družina. Družino je treba spoštovati, zanjo si je treba vzeti čas in ob tem tudi dobro komunicirati. Če se tega držijo, se lahko konfliktom uspešno izognejo.
- Težav iz družinskega podjetja ne smejo prenašati v družino. Velja tudi obratno, da družinske težave ne smejo obremeniti poslovanja podjetja.
- Družinski člani morajo delovati skupaj. Vsaka tekmovalnost med njimi povzroča konkurentom prednost.
- Zelo pomembno je, da se družinski člani v podjetju obnašajo profesionalno. V primerjavi z drugimi zaposlenimi ne smejo biti v privilegiranem položaju samo zaradi družinskih vezi.
- Hierarhija, ki dominira v družinskem podjetju, se ne sme prenesti v družino.

5 NASLEDSTVO DRUŽINSKEGA PODJETJA

5.1 Opredelitev nasledstva v družinskem podjetju

»Uspešno načrtovanje in izpeljava nasledstva je lahko zadnji, a tudi največji življenjski uspeh podjetnika ustanovitelja« (Kelbl, 2001b).

Nasledstvo ni le navaden dogodek, ki nastane samo takrat, kadar ustanovitelj preda podjetje svojemu nasledniku, temveč je proces, ki zahteva veliko časa, in s katerim se družinski člani ukvarjajo že od samega začetka poslovanja v družinskem podjetju (Duh, 2003, str. 68).

Za ustanovitelja ima prenos upravljanja in premoženja podjetja veliko čustveno ceno. Za njega izstop iz družinskega podjetja pomeni zaključek vladanja, ki je lahko boleč ne samo zanj, temveč tudi za druge udeležence – otroke, zakonskega partnerja, prijatelje, poslovne stranke in tudi za nedružinske uslužbence. Zato je velikega pomena nasledstvo predhodno planirati in ga po potrebi sproti dopolnjevati. Nasledstvo je torej treba sistematično in previdno planirati, saj ima to vpliv na vse udeležence, ki s svojo pripadnostjo veliko prispevajo k uspehu podjetja (Kelbl, 2001b).

Churchill in Hatten (1997, str. 45–55 v Duh, 2003, str. 61) opredeljujeta nasledstvo v družinskem podjetju kot prenos oblasti med člani družine, pri čemer so vključeni le odnosi med udeleženci v samem podjetju in tudi družini.

Handlerjeva (1994, str. 134 v Duh, 2003, str. 61–62) nasledstvo opredeljuje kot izročitev »vodstvene palice« novemu nasledniku, ki je lahko družinski ali nedružinski član.

Nasledstvo v vsakem primeru predstavlja kritično točko za družino in podjetje in igra odločilno fazo v življenjskem ciklu družinskega podjetja. Predstavlja velik in zapleten problem, ker vključuje veliko število ljudi. Omenjen prehod bo povzročil številne spremembe, saj bo treba znova vzpostaviti običajne družinske odnose, prav tako morajo na novo ustvariti strukturo managementa in lastništva (Duh, 2003, str. 62).

Po ugotovitvah Leacha (1991, str. 71) prej omenjena sprememba (nasledstvo) ni navadna sprememba, temveč revolucija, kjer novi, mladi ljudje oblikujejo novo kulturo podjetja. Med seboj ustvarijo nove ideje o vodstvu podjetja, o tem, kako bi se podjetje nadalje razvijalo in o novih zaposlitvenih možnostih.

Večina preučevalcev nasledstvenega prehoda ga opredeljuje kot najpomembnejše problemsko področje, s katerim se srečuje družina v družinskem podjetju, saj jim predstavlja nov zaplet in velike spremembe v življenjskem ciklu družine. Zato ima nasledstvo bistven pomen za obstoj družinskega podjetja. Iz tega razloga Ward (1987, str. 252) opredeli družinsko podjetje z vidika možnosti za nasledstvo tako: »Kot družinsko podjetje definiramo podjetje, ki bo prešlo v vodenje in lastništvo naslednje generacije.«

Ker je nasledstvo v družinskem podjetju zapleteno področje preučevanja, bomo podrobneje v nadaljevanju predstavili pomembne vidike, kot so nasledstvene možnosti v družinskem podjetju, planiranje nasledstva ter dejavniki, ki vplivajo na uspeh procesa nasledstva v družinskem podjetju (Duh, 2003, str. 61–64).

5.2 Nasledstvene možnosti v družinskem podjetju

Podjetnik lahko družinsko podjetje preda zakonskemu partnerju, otroku, posvojencu, vnuku, staršu, sestri ali bratu ali celo sorodniku. S predajo podjetja se naslednik seznanja z vsemi pravicami in obveznostmi, ki so povezane z družinskim podjetjem (Turk, 2017).

Zato ima nasledstvo velik pomen pri izbiri pravega naslednika. Izbira med zgoraj navedenimi člani družine je le ena od možnosti, kako določiti primerno nasledstvo v podjetju. Ustanovitelj se sooča z različnimi nasledstvenimi možnostmi, ki jih Leach (1991, str. 119–121) opisuje tako:

- navesti primerne člana družine kot bodočega naslednika;
- navesti profesionalnega ter začasnega managerja;
- soditi o likvidaciji družinskega podjetja;
- prodaja celotnega ali le določenega deleža družinskega podjetja;
- izogibanje izbire naslednika s strani ustanovitelja.

Ker prihaja v družinskem podjetju med družinskimi člani pogosto do različnih napetosti, se lahko zgodi, da je med nasledniki rivalstvo premočno. V takem primeru ustanovitelju ne preostane drugega kot družinsko podjetje razdeliti med člani družine. Vsak otrok v družini prevzame del družinskega podjetja in tako ima vsak odgovornost za svoj oddelek. S tem načinom je ustanovitelj rešil vse nepotrebne težave med bodočimi nasledniki. Vsak ustanovitelj želi, da se družinsko podjetje ohrani v družini (Duh, 2003, str. 64–66).

5.3 Planiranje nasledstva v družinskem podjetju

Kadar se podjetje spopada z negotovostjo ter različnimi dilemami, je zmeraj pravi odgovor planiranje nasledstva. Za uspešen prehod v naslednjo generacijo je ključnega pomena planirati uvajanje in izobraževanje naslednika. Družina se želi s planiranjem prehoda izogniti morebitnim konfliktom, ki bi lahko vplivali nanj. Planiranje prehoda za družinsko podjetje mora (Glas, 2003, str. 151):

- opredeliti bodočo vlogo članov družine v podjetju;
- vodstvu podjetja pojasniti bodočo vlogo družine;
- omogočiti članom družine, da z vodstvom skupaj izdelajo smernice o poslanstvu, strategijah in ciljnih podjetja;
- uvesti nove zamisli vodenja.

S planiranjem lahko vpeljejo tudi nove spremembe, kar bo ustrezalo novemu lastniku. S tem ustvari nove poglede na vodenje in upravljanje podjetja. Pred odhodom lahko prejšnji lastnik skupaj z ostalim osebjem opredeli (Hammer in Hinterhuber, 1993, str. 260 v Glas, 2003, str. 151):

- podjetniško vizijo, smernice o poslanstvu in cilje družinskega podjetja,
- celovito strategijo podjetja;
- popolnoma novo delitev deležev kapitala družinskega podjetja med družinske člane;
- kriterije, kako vpeljati družinske člane na vodstveni položaj;
- razvojno filozofijo podjetja;
- vlogo določenih družinskih članov o procesu odločanja v podjetju;
- organiziranost ter komuniciranje med vodstvom in družino (Glas, 2003, str. 151).

Baldwin (2000, str. 24 v Glas, 2003, str. 152) ugotavlja, da je proces planiranja nasledstva precej zapleten, zato je pomembno, da družinska podjetja pravočasno začnejo z planiranjem. Ustanovitelji dobro vedo, da je planiranje nasledstva izrednega pomena, a ga kljub temu mnogokrat odlašajo. Ko se vendarle odločijo, da bodo začeli planirati, pa ne sodelujejo z drugimi. Ustanovitelj in družina morajo vedeti, da je potrebno sodelovanje. Torej je treba skupaj oblikovati stališča in izhodišča do vprašanj, s katerimi se bodo srečali, in sicer:

- pravila prenosa vodenja družinskega podjetja;
- prenos premoženja z vidika davčnih učinkov;
- vlogo družine in poslanstvo podjetja;
- sistem nagrajevanja vseh zaposlenih v družinskem podjetju (družinski in nedružinski člani);
- ocenjevanje zaposlenih po uspešnosti pri delu;
- komunikacijo v družini;
- pripraviti otroke za vstop v družinsko podjetje;
- pravočasno planirati nasledstvo v novo generacijo in
- pogoje vstopanja in izstopanja družinskih članov iz podjetja (Glas, 2003, str. 152).

5.4 Dejavniki, ki vplivajo na uspeh procesa nasledstva v družinskem podjetju

Težave v procesu nasledstva v družinskem podjetju lahko povzročajo dejavniki, kot so družinski prepiri, prisila udeležbe na raznih dogodkih, pritiski in različni interesi znotraj družinskega podjetja in njegovega okolja. Ti dejavniki lahko vplivajo na proces nasledstva. Povzročitelji omenjenih težav v podjetju in okolju so lahko zaposleni ali celo družinski člani.

Kljub številnim težavam, s katerim se srečujejo družinska podjetja, so v bistvu uspešnejša od ostalih. Razlogi za njihovo uspešnost so (Rebernik, 1997, str. 67–68):

- V primerjavi z ostalimi zaposlenimi družinskega podjetja so družinski člani bistveno produktivnejši.
- Pripravljenost žrtvovanja kratkoročne koristi za dolgoročne dobitke od družinskih članov.
- Niso zainteresirani za kratkoročne poslovne strategije delničarjev.

Prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo je zahteven proces. Vsa družinska podjetja so usmerjena v prihodnost. Zatorej je njihov cilj prenos podjetja v naslednjo generacijo. Raziskave kažejo, da so družinska podjetja uspešnejša in da hitreje rastejo od nedružinskih. Življenjska doba uspešnega družinskega podjetja je približno 24 let. Zato predstavlja nasledstvo velik izziv, saj jih le 30 % preživi prehod v naslednjo generacijo. Ward (Grošelj, 2015) prav tako poudarja pomembnost uspešnega nasledstva za trajen uspeh družinskega podjetja, kar zapisuje tako: »Obdržanje družinskega podjetja pri življenju je najbrž najtežja menedžerska služba na svetu« (Grošelj, 2015).

Eden od pomembnih dejavnikov, ki lahko vpliva na nasledstvo, so vzorniki. Vsa družinska podjetja imajo željo predati lastništvo enemu od svojih otrok ali vsaj nekemu iz ožjega družinskega kroga, npr. bratu, sestri, bratrancu ali sestrični. Zato mora biti ustanovitelj dober starš oz. oče, brat in sorodnik. Na tak način spodbuja izbrano osebo k prevzetju družinskega podjetja. Z njim sodeluje, ustvarja, mu svetuje in ga podpira, mu ponuja informacije in nasvete ter ga usmerja. Tako nastane sčasoma med njima močna povezava. Bolj kot je njuno razmerje poglobljeno in obojestransko koristno, bolj bo želja za prevzem družinskega podjetja močnejša in trajnejša (Antončič, 2002, str. 93).

V nadaljevanju bomo navedli, kateri dejavniki so mnogokrat opisani kot dejavniki uspešnega prenosa družinskega podjetja, ter jih podrobno opisali.

Dejavniki, ki vodijo do uspešnega prenosa družinskega podjetja, so (Grošelj, 2015):

- *Naslednikova želja po prevzemu družinskega podjetja*: ta želja je dejavnik, ki je ključnega pomena. Če lastnik ali naslednik nima želje po prevzemu podjetja, je to velik neuspeh za nasledstvo ter delovanje.
- *Odnos med lastnikom in naslednikom*: zaupanje in razumevanje imata veliko vlogo pri odnosu med njima. Na podlagi toplega in dobrega odnosa bo naslednik skozi mentorstvo, kjer bo pridobil vsa potrebna znanja, pripravljen na vlogo naslednika v družinskem podjetju.
- *Kakovostni odnosi med družinskimi člani* predstavljajo najmočnejšo vrednost med družinskimi člani, ki pozitivno vplivajo na nasledstvo.
- *Naslednikova motivacija*: naslednik mora imeti pozitivna čustva ter verjeti v to, da bo družinsko podjetje pozitivno vplivalo na njegovo življenje. Če pa ima negativna čustva, bo izid nasledstva nasproten.
- *Pripravljenost naslednika* je izrednega pomena, saj je priprava zelo koristna, ko pride do prevzema in vodenja družinskega podjetja.
- *Zaupanje v bodočega naslednika*: lastnik mora zaupati v naslednikove moči, da bo potek poslovanja tako dobro opravljal kot on sam.
- *Planiranje nasledstvenega nadzora ter procesa* je bistvenega pomena za to, da je nasledstveni proces planiran z davčnega vidika kakor tudi z vidika lastništva.

V družinskem podjetju se lahko pojavijo tudi različni odpori pri planiranju nasledstva. Nosilec odpora je lahko (Glas, 2003, str. 151):

- *Lastnik podjetja*, ki ga je strah upokojitve ali izbire neustreznega naslednika. Tu se pri lastniku pojavljajo razne čustvene zavore, ki mu preprečijo pravilno ocenitev izbire

ustreznega naslednika. Strah mu povzroča tudi izguba nadzora in moči nad zaposlenimi, nemožnost planiranja ter izgubo identitete. Zaradi teh strahov se lahko v njem pojavita ljubosumje in jeza do naslednika.

- *Družina*: ta je nosilka odpora tam, kjer se pojavi odpor zaradi nasprotovanj zakonskih partnerjev ter zaradi prikrivanja stvari v družini.
- *Zaposleni v podjetju*, ki dvomijo v sposobnosti naslednika, ker so tako navezani na prvotnega ustanovitelja. Strah jih je, da izgubijo določene ugodnosti, in se ne strinjajo z novim načinom vodenja družinskega podjetja.
- *Podjetniško okolje*, kjer se pojavijo nezaupanja med poslovnimi partnerji, kot so kupci, dobavitelji in delničarji. Dvoumni so glede novega obnašanja ter politike podjetja. Strah jim predstavlja že samo manjši uspeh družinskega podjetja.

Omenjene neustrezne dejavnike morajo družinski člani izločiti, saj negativno vplivajo na uspeh procesa nasledstva v družinskem podjetju. Da bo prenos nasledstva uspešen, je treba pravočasno vse podrobno planirati in se tako izogniti zapletom. Tako lahko družinsko podjetje v novi generaciji preživi in uspešno posluje še naprej.

6 DRUŽINSKO PODJETJE AS, S. P.

6.1 Predstavitev podjetja AS, s. p., družinskih članov in vloge družine v podjetju AS, s. p.

V nadaljevanju podrobneje predstavljamo družinsko podjetje AS, s. p., ki na trgu uspešno posluje že skoraj 40 let. Predstavili bomo družinske člane tega podjetja, od katerih smo pridobili vse potrebne informacije za izdelavo dela diplomskega projekta. Nato opisujemo še prednosti in slabosti družinskega podjetja AS, s. p., odnose ter nastanek konfliktov in na koncu predlog za določitev nasledstva.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1983, ko je začel lastnik Arpad Sobočan opravljati prevoze z avtocisterno, takrat še za potrebe podjetja Nafta Lendava, d. o. o. Leta 1987 se je podjetje povečalo tako, da sta bila v podjetju dva zaposlena. Z letom 1989 se je podjetje ponovno povečalo, vendar so v njem še vedno opravljali le avtoprevozniško dejavnost.

Do večjega preobrata je prišlo leta 1992, ko je podjetje začelo s prodajo tekočega kuriva in je tudi prevoze opravljalo z večjim številom ljudi. V vmesnem obdobju je razpadla nekdanja država Jugoslavija in nastala je Republika Slovenija. Posledica je bila izguba edinega naročnika prevozov. Po krajšem času iskanja novega naročnika se je podjetje povežalo s takratnim ponudnikom prevozov tekočega goriva Istrabenz, d. o. o., Koper.

Takrat so prevažali nevarne snovi z avtocisternami za potrebe Istrabenza, d.o.o. V nadaljevanju je prišlo do tesnejšega sodelovanja z istim podjetjem in tako je lastnik Arpad Sobočan leta 2002 sklenil pogodbo o najemu bencinske črpalke Istrabenz v Lipovcih. Od takrat se število zaposlenih giblje med 15 in 20, prevozniška dejavnost pa se je preusmerila od prevoza nevarnih snovi z avtocisternami k prevozu olja in dizelskega goriva, s čimer se ukvarjata dva zaposlena v podjetju. Na prevozniškem sektorju so trenutno zaposleni štirje vozniki, na bencinski črpalki pa je zaposlenih devet ljudi. Vsa pisarniška dela se opravljajo na sedežu podjetja v Dolnjem Lakošu, kjer sta zaposleni dve osebi in direktor podjetja. Danes deluje podjetje AS, s. p., kot družinsko podjetje, saj je podjetje v družinski lasti, vodi ga lastnik, v njem so zaposleni vsi družinski člani in obstaja želja, da podjetje ostane v lasti in vodenju družine.

Družinsko podjetje AS, s. p., je po vseh letih velikega truda na področju poslovanja pridobilo razna priznanja:

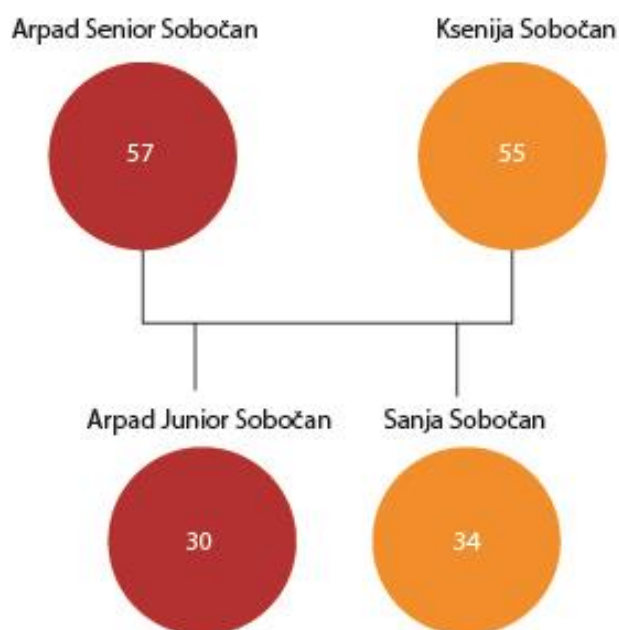
- *Leta 2001* – Agencija za poslovne raziskave Ljubljana je dodelila to priznanje g. Arpadu Sobočanu, ki je bil eden od najuspešnejših podjetnikov v letu 2001.
- *Leta 2013* je Območna obrtno-podjetniška zbornica Lendava podelila jubilejno priznanje podjetju AS, s. p., za 30 let dela v obrti oz. podjetništvu.
- *Leta 2013* je Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije podelila priznanje bronasti ključ Arpadu Sobočanu ob 35-letnici OOO Lendava za dolgoletno uspešno delo na področju obrti.

- Leta 2016 je g. Arpad Sobočan od OMV prejel priznanje za največji delež SMILE & DRIVE transakcij v celotni prodaji v letu 2015 za bencinski servis OMV Lipovci.

V nadaljevanju predstavimo glavne osebe družine Sobočan njihove vloge v družinskem podjetju AS, s. p. Pridobljene podatke smo prejeli na podlagi pogovora z ustanoviteljem, ženo in otroki družine.

V podjetju AS, s. p., je poleg štirih družinskih članov zaposlenih še približno 12 drugih zaposlenih. Ustanovitelj podjetja ima dva otroke, ki bosta v prihodnje prevzela lastništvo nad podjetjem. Prvorojeni otrok je hči Sanja. Po pridobljenih informacijah je ustanovitelj že od nekdaj želel, da bi podjetje prevzel prvorojeni otrok. Čez štiri leta je družina pridobila še enega družinskega člana, sina Arpada mlajšega. Oba otroka se zavedata, da bo lastništvo nad družinskim podjetjem dobil tisti, ki se izkaže kot sposobnejši. Na sliki 3 so grafično prikazani družinski člani družine Sobočan. Na sredini vsakega kroga je prikazana starost posameznega člana. Rdeča barva prikazuje moški, rumena pa ženski spol. Pod sliko nadaljujemo s podrobnim opisom vlog družinskih članov v družinskem podjetju AS, s. p.

Slika 3: Grafična predstavitev družinskih članov družine Sobočan



Ustanovitelj Arpad – ustanovitelj družinskega podjetja AS, s. p., je danes 57-letni Arpad Sobočan, ki se je leta 1983 odločil za podjetništvo, čeprav se je izšolal za avtomehnika. Začel je opravljati prevoze z avtocisterno, kar je bilo zaradi bližine rafinerije Nafta Lendava, d. o. o. takrat zelo perspektivno delo. Ker je bil pri svojem delu zelo natančen in odgovoren, se mu je kmalu ponudila priložnost za širitev podjetja in tako je v podjetje zaposlil prvega zaposlenega. Vse do sprememb zaradi tranzicije v Sloveniji je uspešno opravljal prevoze za podjetje Nafta Lendava, d. o. o. Kljub prehodnim težavam v letih

1991 in 1992 se je uspel preusmeriti na prevoz v Sloveniji in dejavnost razširiti še na prodajo kurilnega olja in dizelskega goriva. Število zaposlenih je raslo in leta 2000 je podjetje prevzelo v franšizo novo bencinsko črpalko OMV Lipovci. Od takrat se družinsko podjetje ukvarja s prevozi razsutega tovora, prodajo kurilnega olja, vodenjem črpalke in bifeja na tej črpalki. Vse bistvene odločitve je g. Arpad sklenil sam, po svoji lastni presoji in podjetje je upravljal in vodil spretno skozi vse turbulence preteklih let vse do danes. Je zelo ambiciozen in dosleden, kar je verjetno tudi skrivnost njegovega uspeha. V podjetju skrbi za dela, povezana s prevozi razsutega tovora, in za vozni park, prav tako pa organizira tudi servise in popravila prevoznih sredstev podjetja. Ob tem opravi velik del naročil blaga ali rezervnih delov, ohranja stike s strankami in pridobiva nove stranke. Je tudi odgovorna oseba za delo na bencinski črpalki, tako da je vezni člen med podjetjem OMV in zaposlenimi na črpalki in bifeju v Lipovcih. Večkrat letno sodeluje na usposabljanjih ali predstavitev v organizaciji OMV Slovenija. Ob vsem tem je še predsednik avtoprevoznikov na Območno obrtno-podjetniški zbornici v Lendavi, kjer zastopa interese avtoprevoznikov.

Žena Ksenija – žena ustanovitelja je zaposlena v podjetju od leta 1992 in opravlja administrativna dela in vsa ostala dela, ki so občasno potrebna. Po izobrazbi je ekonomski tehnik in govori štiri jezike, kar je zelo koristno pri naravi poslovanja podjetja. Ob obveznostih v podjetju je vseskozi skrbela za družino ter gospodinjstvo. Podpira možovo delo in sodeluje v podjetju tam, kjer lahko. Skrbi predvsem za medsebojne odnose med družinskimi člani in tudi med ostalimi zaposlenimi, saj je tista, ki ob konfliktih umirja in posreduje med sprtimi stranmi.

Hči Sanja – je diplomirana ekonomistka in dela v podjetju z občasnimi prekinitvami že od leta 2002. Prve izkušnje je že v dijaških letih nabirala v družinskem podjetju, kasneje pa tudi v drugih podjetjih. Opravljala je dela v pisarni, kasneje je delala tudi kot natakara v bifeju in prodajalka na bencinskem servisu. Po končanem študiju se je zaposlila v domačem podjetju in prevzela del administracije in organizacije pisarne. Leta 2013 se je za eno leto zaposlila v madžarski podružnici velikega slovenskega prevoznika in tam organizirala celotno poslovanje podjetja v Budimpešti. Tudi Sanja govori štiri jezike in posledično veliko lažje komunicira v svetu prevoznništva. Je zelo pogumna in zanesljiva oseba, ki se bo po potrebi lotila vsakega dela.

Sin Arpad mlajši – sin Arpad je najmlajši član družinskega podjetja. Po izobrazbi je ekonomski tehnik, že od leta 2008 opravlja prevoze kurilnega olja in dizelskega goriva v podjetju. Skrbi za naročila in dobave olja, ohranja stike s strankami, skrbi za manjša popravila prevoznih sredstev podjetja in občasno zamenja katerega od voznikov pri prevozu razsutega tovora. Tudi on govori štiri jezike in se ob delu izobražuje še za informatika.

Nedružinski uslužbenci – trenutno je v podjetju še 12 nedružinskih uslužbencev, od tega so štirje vozniki tovornjakov – vsi štirje so madžarski državljani, osem pa je prodajalcev oziroma natakarc, ki delajo na bencinskem servisu v Lipovcih. Vsi so redno zaposleni v podjetju in imajo dobre medsebojne odnose.

6.2 Prednosti in slabosti družinskega podjetja AS, s. p.

Prednosti družinskega podjetja AS, s. p., so:

- možnosti hitrega odziva pri težavah – člani družine obvladajo dela na večini delovnih mest (voznik tovornih vozil, prodajalec, natakar, administrativni delavec);
- odprt način komunikacije med družinskimi člani, enostavnost pri razporejanju nalog – vsak član dobro pozna potek dela, kar pomeni lažje vodenje podjetja;
- lojalnost družinskih članov do podjetja ni vprašljiva;
- večja motiviranost in angažiranost, saj se vsak družinski član zaveda odvisnosti od poslovnega uspeha podjetja;
- stranke in poslovni partnerji cenijo dolgoletne poslovne odnose, zgrajene na sodelovanju z istimi osebami v družinskem podjetju (delo poteka hitreje).

Pri družinskem podjetju AS, s. p., smatrajo lojalnost družinskih članov do podjetja za največjo prednost, saj je vodstvo na ta način razbremenjeno strahu, da čez noč izgubi ključni kader in ne bo sposobno opraviti naročenega dela. Čeprav je paleta del in nalog v podjetju zelo velika, se lahko na vsako delovno mesto brez večjih težav vključi nekdo iz družine. Zaradi bolj odprtega načina komunikacije med družinskimi člani je delo enostavnejše in hitrejše je tudi izmenjava informacij in povratnih informacij, kar je lahko pri nekaterih odločitvah bistvenega pomena. Tudi pri reševanju določenih konfliktov je prednost, če lahko zaposleni odprto izrazijo mnenja in stališča, saj pri nestrinjanju niso v strahu pred izgubo delovnega mesta.

Ker je vsak družinski član odvisen od poslovnega uspeha podjetja, sta seveda tudi večja motiviranost in angažiranost v podjetju normalen pojav v družinskem podjetju.

Vsi stremimo k boljšemu in lepšemu, v preučevanem družinskem podjetju pa je vsak član hitro spoznal, da je rast prihodkov v podjetju možna samo, če vložijo vanj več truda.

Kot prednost smatrajo tudi to, da poslovni partnerji v dolgoletnih poslovnih odnosih spoznajo družinske člane in se jim ni treba vedno znova predstavljati novim sogovornikom. To je veliko olajšanje pri delu tako za podjetje kot tudi za poslovne partnerje in stranke. Obenem je to tudi v veliko pomoč ko pride do težav in sporov, saj se ti lažje rešujejo ko obstaja tesen odnos med stranko in podjetjem.

Slabosti družinskega podjetja AS, s. p., so:

- delo v družinskem podjetju zahteva veliko odrekanja na drugih področjih;
- težave v družini se prenašajo na podjetje in obratno;
- konflikti zaradi neenakih pogledov na potek razvoja podjetja in njegovega poslovanja;
- zaradi manj formalne oblike vodenja podjetja prihaja do konfliktov;
- zaradi medsebojnega zaupanja je manj nadzornih mehanizmov, kar pomeni večje tveganje.

Slabosti družinskega podjetja so verjetno bolj specifične od slabosti drugih podjetij. Prepletenost družinskih in poslovnih odnosov je prisotna le v družinskih podjetjih. V podjetju AS, s. p., so vsi člani družine do sedaj vložili veliko dela in truda v uspešno delovanje podjetja, kar po drugi strani tudi pomeni, da je bilo potrebno veliko odrekovanja drugje. Prav ta občutek, da je bilo morda nekaj pomembnega v življenju zamujeno zaradi podjetja, včasih privede do očitkov in konfliktov. Še en izvor konfliktov so tudi različni pogledi na razvoj podjetja, njegovo poslovanje ali reševanje določenih situacij. V družinskem podjetju AS, s. p., smatrajo, da je ključnega pomena dobra komunikacija med družinskimi člani. Tako se lahko še tako različni pogledi na poslovanje uskladijo. Težave se včasih pojavljajo tudi zaradi neformalne oblike vodenja podjetja. Velikokrat se predpostavlja, da bo drug član družine uredil določene obveznosti, ne da bi se mu to konkretno naročilo, kar potem vodi do konfliktov in težav v poslovanju. Ker družinski člani ne delajo na strogo določenem delovnem mestu, temveč opravljajo tudi dela drugih, se zgodi, da je nekaj spregledano ali pozabljeno. Druga plat manj formalne oblike vodenja podjetja je ta, da je v podjetju malo kontrolnih mehanizmov in malo nadzora nad opravljenim delom, ker si družinski člani med seboj po navadi zaupajo. Pa vendar predstavlja prav to določeno tveganje pri poslovanju, saj v primeru nepravilnosti te niso takoj odkrite in lahko podjetju povzročijo veliko škode.

6.3 Odnosi in konflikti v družinskem podjetju AS, s. p.

Arpad Sobočan kot dolgoletni podjetnik seveda pozna pomen dobre komunikacije z zaposlenimi. To velja tako za družinske kot tudi za nedružinske člane podjetja. Na eni strani želi čim več svojega znanja in dolgoletnih izkušenj prenesti na svoja dva otroka in na ostale zaposlene, po drugi strani pa seveda potrebuje tudi povratne informacije, povezane z delom v podjetju, da bi ga lahko uspešno vodil. Da bi bila ta komunikacija uspešna in plodna, je predpogoj, da so odnosi med vodstvom in zaposlenimi usklajeni in dobri. Formalna komunikacija med vodjo in zaposlenimi poteka v veliki meri prek telefonskih klicev, saj so vozniki večinoma na poti in kličejo, ko se pojavijo določene težave ali spremembe v planiranem delu. Žal je teh situacij v zadnjih nekaj letih vse več, kar je povezano s konceptom »just in time«, ki se na poslovnem trgu vse bolj uveljavlja in pomeni za prevozna podjetja veliko več pritiska. Zamude prevoznikov lahko v kritičnem trenutku povzročijo pomanjkanje surovin in zastoje v proizvodnji nekega podjetja. Prav iz tega razloga je pomembno, da je eden od družinskih članov vedno dosegljiv za hitro posredovanje. To pogosto povzroča tudi nejevoljo in jezo, vendar alternative trenutno ni. V preučevanem družinskem podjetju je tudi veliko neformalne komunikacije, saj se družinski člani včasih pogovarjajo tudi o zasebnih zadevah ali dogajanjih v podjetju. Največ neformalne komunikacije poteka ob petkih, ko se tovorna vozila "vrnejo" na sedež podjetja. Najprej se izmenjujejo informacije o tovornih vozilih, npr. ali so mogoče potrebna popravila. Opravi se kratek pregled vozil, predajo ali prevzamejo se potrebni dokumenti, nato pa se pogovorijo še o manj formalnih zadevah – kje se je kaj zgodilo, kdo je kaj slišal ali doživel in podobno. Tudi takšni pogovori prispevajo k boljšim odnosom v podjetju, čeprav so včasih naporni ali se zdijo nekomu celo nepotrebni. Poslovanje, koordinacija dela, reševanje problemov in delo v timu zahtevajo dobre odnose med vsemi v podjetju. Dobra podlaga za takšne odnose je predvsem pošteno poslovanje podjetja. V družinskem podjetju AS, s. p., se zaposleni bolj zavedajo čistih poslovnih

namenov vodstva. Nedružinski del zaposlenih spremlja celotno družino, vpeto v poslovanje. Pri družinskem podjetju AS, s. p., se vsak član družine trudi, da bi bilo vzdušje čim bolj sproščeno. Zaradi narave dela je potrebno veliko komuniciranja, kar pa v konfliktnem ozračju skorajda ni mogoče.

Izvori in razlogi za konflikte v preučevanem družinskem podjetju so zelo različni. Včasih so popolnoma zasebnega pomena, a se zaradi prepletenosti družinskih in poslovnih odnosov dogajajo prav na delovnem mestu. Pisarni podjetja se nahajata v družinski hiši in sta povezani s stanovanjskimi prostori. To seveda ni optimalna rešitev, ker tako tisti, ki npr. gleda televizijo v stanovanju, neposredno moti tistega, ki še v pisarni rešuje tekoče zadeve. Enako se dogaja tudi v obratni smer, ko npr. z gosti v dnevni sobi nazdravljajo in v pisarni zazvonijo telefoni ali pa nepričakovana stranka trka na vrata zaradi kakšne nujne zadeve. Nasploh je ta prepletenost zasebnega in poslovnega življenja veliko breme pri tem družinskem podjetju. Zasebne zadeve se rešujejo med delovnim časom, drugič pa se poslovne zadeve urejajo med prostim časom. Jasne razmejitve med enim in drugim ni. Zdi se, da se delovni dan nikoli ne konča, posledično prihaja do konflikta, ker se člani počutijo preobremenjeno in nezadovoljno. Prav konflikti take narave vnašajo nemir in veliko pritiska v delovanje podjetja. Zgoraj opisanim situacijam se trenutno ni mogoče izogniti. Drug izvor težav je seveda generacijska razlika, ki zaradi različnih pogledov na vodenje podjetja in različnih izkušenj ustanovitelja in njegovega sina (ki teh izkušenj še nima toliko kot njegov oče) nemalokrat povzroča preglavice celi družini. Mlada generacija je vedno bolj nagnjena k tveganju, medtem ko so starejši previdnejši. Ravno v preteklih letih so se vse pogosteje kazale težave zaradi vztrajanja pri zastarelih metodah poslovanja, na katere so se starejši člani družine navadili in jih ne želijo spreminjati, medtem ko mlajša ekipa vztraja pri spremembah. Sem sodi vse, kar je povezano z računalništvom in pisarniško tehnologijo, predvsem pa s pametnimi telefoni. Tudi med ostalimi zaposlenimi in vodstvom občasno že nastajajo podobne težave, saj so vsi zaposleni v podjetju po letih bližje mlajši kot pa starejši generaciji.

6.4 Ugotovitve o nasledstvenih možnostih v družinskem podjetju AS, s. p., in predlog izbire

Kot je povedal Turk (2017), ustanovitelj lahko preda družinsko podjetje ženi, otroku, vnuku, sestri, bratu ali celo tudi sorodniku. Zaradi tega sta nasledstvo in izbira pravega naslednika velikega pomena. Ker prihaja med družinskimi člani velikokrat do napetosti, se lahko ustanovitelj sooča s težavami. Če se otroka ne razumeta, vendar želi predati vodstvo enemu od otrok, lahko nastane velik problem. Problem lahko nastane zaradi ljubosumja enega od otrok, saj ga je oče izločil. Da bi to preprečili, mora ustanovitelj nastale konflikte rešiti ali vsaj umiriti. Družinsko podjetje lahko razdeli med člani družine. Vsak otrok prevzame določeno odgovornost. Torej ima vsak od njiju določeno vlogo v podjetju. Tako ima vsak svoje opravke. Na ta način se lažje odpravijo težave med bodočimi nasledniki, posledično pa se ohrani družinsko podjetje v lasti družine.

Podobno kot je zapisano v teoriji, nam naznani tudi lastnik družinskega podjetja AS, s. p., ko pravi, da vsak ustanovitelj želi, da se podjetje preda v roke družinskega člana. Tako je prepričan, da bo obstoj podjetja v varnih rokah. Družinske člane je skozi vsa leta šolal, z njimi je delil svoje izkušnje, s prakso pa so pridobili širši pogled na delovanje podjetja na raznih področjih. Obiskovali so razne dogodke, kjer so imeli možnost vstopiti v poslovni svet in ustvariti nove kontakte z osebami iz drugih podjetij. Zatorej lastnik meni, da je smiselno, da podjetje prevzame družinski član oz. vsaj eden od otrok.

V našem primeru ustanovitelj družinskega podjetja AS, s. p., še ne razmišlja o predaji "oblasti". Je pa po njegovih besedah pomembno, da se bodoči naslednik prej izbere. Do takrat, ko bo podjetje dokončno predal, bo lahko izbrani osebi še nekaj let mentor. Tako bo naslednika pravilno uvajal, s čimer bo ta pridobil vsa potrebna znanja za uspešno vodenje družinskega podjetja. Pomembno je, da se z družinskimi člani pogovori o planu nasledstva, da se izognejo morebitnim konfliktom. Med pogovorom je potrebno, da vsak družinski član izrazi svoja mnenja in želje, ki jih je treba upoštevati in spoštovati.

Ustanovitelju predlagamo, da premišljeno zastavi plan, kako izbrati pravega naslednika. To pomeni, da mora biti pozoren na to, kateri od članov oz. otrok ima sploh interes prevzeti podjetje. Pomembne so seveda tudi izkušnje, ki sta jih otroka pridobila med delom v družinskem podjetju. Smotrno je, da se nasledstvo izvede ob strinjanju družinskih članov in da naslednika sprejmejo tudi drugi zaposleni. Na tak način lahko v družinskem podjetju ohranijo harmonijo.

Možna naslednika družinskega podjetja AS, s. p., sta lahko hči Sanja ali sin Arpad, lahko pa sta tudi oba. Vse tri možnosti predstavljamo v nadaljevanju. Družina Sobočan zavrača druge nasledstvene možnosti, saj obstaja med otroki dovolj interesa za prevzem nasledstva. Več o tem predstavljamo v nadaljevanju.

Hči Sanja – kot smo že omenili, je hči ustanovitelja že od dijaških let vključena v delovanje družinskega podjetja. Opravljala je razna administrativna dela in pogosto organizirala potek poslovanja. Je komunikativna in delovna oseba, kar predstavlja veliko prednost pri izbiri, saj mora imeti bodoči naslednik dobre komunikacijske sposobnosti in biti odločen. Iz pogovora je razvidno, da sicer rada dela v družinskem podjetju, vendar ima tudi drugačne interese. Njene delovne izkušnje so dobre za delovanje podjetja, niso pa primerne za vodenje celotnega družinskega podjetja. Lahko bi še pridobila ostala potrebna znanja bodočega naslednika, vendar z njene strani ni velikega interesa za prevzem celotnega družinskega podjetja.

Sin Arpad – opravlja prevoze kurilnega olja in dizelskega goriva že od leta 2008. Je odgovoren za dobavo in naročila olja, prav tako ohranja stike s strankami ter ustvarja nove. Vsako delo jemlje resno in ga zavestno opravlja. Aktiven je na skoraj vseh področjih v družinskem podjetju. Občasno opravlja tako pisarniška kakor tudi vodstvena dela. Po potrebi nadomesti tudi katerega od voznikov pri prevozu. Sin prevzema vedno več odgovornosti, kar je za ustanovitelja velika prednost. To nakazuje na interes vodenja družinskega podjetja s strani mlajšega sina.

Oba – ustanovitelj se lahko odloči, da preda podjetje obema otrokoma. V tem primeru bi bile naloge in vloge enakomerno razdeljene. Ker se otroka razlikujeta, je tudi vsak od njiju dober v opravljanju drugačnih nalog. Tako bi hči lahko opravljala razna pisarniška in računovodska dela, sin, ki je do sedaj opravljal tako vodstvena kot prevozniška dela, pa bi se lahko ukvarjal predvsem s tem področjem. S takšno izbiro naslednika bi se ustanovitelj izognil konfliktu, ki bi izhajal iz jeze in ljubosumja neizbranega otroka. Lahko pa bi se konflikt pojavil v naslednjih generacijah. Možno je tudi, da ustanovitelj otrokoma pokloni delež podjetja tako, da družinsko podjetje spremeni v novo obliko podjetja, in sicer v družbo z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), tako da ima vsak svoj delež, obenem pa je lahko ustanovitelj še vedno večinski lastnik deleža podjetja.

Predlog izbire novega naslednika v družinskem podjetju AS, s. p.

Nasledstvo je torej dolgotrajen proces in zahteva veliko časa, da se izbere ustrezen družinski član. V izbranem družinskem podjetju smo omenili, da se glede nasledstva družinski člani še niso odločili, saj ustanovitelj še ne namerava predati »oblasti«. V našem primeru ustanovitelj ostaja na svojem položaju, želi pa izvedeti, kateri od otrok bi bil najprimernejši za njegovega naslednika, saj se zaveda pomena pravočasnega planiranja naslednika.

Od bodočega naslednika preučevanega podjetja se pričakuje, da ima dobre vodstvene sposobnosti ter veliko pridobljenega znanja za uspešno vodenje družinskega podjetja. Pokazati mora interes za prevzem vsakega dela v podjetju, in sicer ne glede na to, ali je to administrativno delo ali avtoprevozniško delo. Vsako delo mora opravljati resno in zanesljivo. Nujne so komunikacijske sposobnosti, predanost družinskemu podjetju ter zaupanje v člane družine in zaposlene, zagnanost. Nadalje je treba imeti nadzor nad celotnim potekom poslovanja podjetja. Poznati mora podjetje, njegove zaposlene, stranke, dobavitelje in konkurente. Najpomembneje je, da za vsa opravljena dela prevzema tudi odgovornost.

Po naših ugotovitvah je razvidno, da v podjetju AS, s. p., vsi člani družine aktivno sodelujejo. Od otrok je najaktivnejši mlajši sin, ki je v družinskem podjetju zaposlen že skoraj 10 let. Njegova dela postajajo vedno zahtevnejša, saj želi pridobiti vedno več znanja in izkušenj. Podobno nam je tudi sam povedal: »Vedno se imaš kaj za naučiti, tako lahko s svojim novim pridobljenim znanjem prispevaš k podjetju.« Hči Sanja, ki sicer nima prevelikega interesa za prevzem podjetja, je tudi aktivna, ampak do določene meje. Kot smo že omenili, večinoma pomaga mami pri administraciji. Dobro se znajde na področju prodaje, kar jo tudi najbolj veseli. V prihodnosti bo najverjetneje prevzela vlogo prodajnika oz. pospeševalca prodaje v podjetju.

Vsi člani družine in tudi drugi delavci so vsa leta aktivno delovali in sodelovali brez kakršnih večjih težav. Prav zaradi tega so zelo ponosni na družinsko podjetje AS, s. p., kjer so s skupno močjo dosegli več, kot je bilo pričakovano. Zaradi omenjene moči si želi ustanovitelj Arpad, da bi ostala last podjetja v rokah vsaj enega člana družine. Po našem mnenju bo podjetje na koncu prevzel sin Arpad mlajši. V podjetju je zaposlen že skoraj 10, zato predvidevamo, da ima že dovolj izkušenj in tudi vsa potrebna znanja za položaj

bodočega naslednika. Ustanovitelj nam je povedal, da je sin Arpad z leti pridobil znanja, potrebna za novega naslednika. Ta znanja oziroma kompetence so: komunikativnost, sposobnost odločanja, vodstvene sposobnosti kot tudi sposobnost motiviranja zaposlenih, inovativnost, podjetnost, timsko delo, obvladovanje problemov in vzdržljivost. Sin preživi tudi več časa z ostalimi zaposlenimi, saj skupaj prevažajo kurilno olje. Tako smo od ostalih zaposlenih izvedeli, da je sin zelo dober, prav tako pa trmast in odločen človek. Zaposleni vedno najdejo rešitev, drug do drugega so poštene in drug drugemu ustvarjajo občutek varnosti. Povedali so nam, da imajo zelo dobre medsebojne odnose, za svoja dela so tudi nagajeni in spoštovani, zato nimajo občutka, da je kdo manj vreden. Kot smo že omenili, je ustanovitelj imel željo, da prvorojen otrok (hči) prevzame podjetje, a se je ta želja z leti spremenila. Želi namreč, da podjetje prevzameta oba otroka. Iz pogovora smo izvedli, da otroka zelo dobro sodelujeta, sta močno povezana in si tudi pomagata. Ne glede na to, kako se bo ustanovitelj v končni fazi odločil, je pred predajo lastništva potrebna potrditev vseh družinskih članov o izboru naslednika. Obvestiti je treba vse zaposlene v družinskem podjetju kot tudi stranke in dobavitelje. Postopek nasledstva je potrebno speljati počasi in premišljeno.

Omenili smo že, da se ustanovitelj še ne želi upokojiti, zato še ne želi izbrati naslednika. Plan predaje lastništva družinskega podjetja AS, s. p., temelji v tem delu diplomskega projekta na zapisani teoriji. Če bo v izbranem družinskem podjetju prišlo do nepredvidenih sprememb, bo treba poiskati novo in primerno rešitev. Prenos bo še trajal več let, saj želi lastnik še naprej voditi podjetje.

Ugotovili smo, da ima lastnik Arpad še naprej energijo in voljo za vodenje podjetja, zato ostaja na položaju ustanovitelja. Določene naloge in obveznosti v njegovem podjetju so že razdeljene med družinskimi člani. Podjetje je postalo uspešno zaradi vztrajnosti in vloženega časa vseh članov družine Sobočan. Menimo, da bodo še naprej dobro poslovali zaradi discipline, ki jo izkazujejo med opravljanjem dela. Lastnik pravi, da bo še naprej trdo delal, sprejemal nove izzive kot do sedaj, spoštoval in cenil družino tako kot tudi zaposlene in stranke. Arpad je ugotovil, da predstavljata najboljšo pot do uspeha dober odnos v družini in zadovoljstvo strank in delavcev. Sodelovanje s partnerji želi razširiti, saj želi doseči še več. Zaupal nam je, da čeprav je na trgu vedno več ponudnikov, se bo stranka vedno vračala tja, kjer je odnos korekten in ljudje držijo svoje besede.

Podjetju AS, s. p., predlagamo, da pripravi načrt za izbiro naslednika, saj bo tako naslednik pripravljen na vodenje podjetja. Iz pogovora je bilo razvidno, da sta ustanovitelj podjetja in njegova žena Ksenija zelo povezana in da cenita mnenje drug drugega. Ker je sin že pokazal veliko zanimanje za podjetje, je torej smotrno, naj se posvetujeta z njim glede tega, kako bi opravljal vlogo direktorja ter kakšne cilje bi imel za podjetje. Čeprav je že dolga leta zaposlen v podjetju in ima ogromno izkušenj, menimo, da za uspešno vodenje celotnega podjetja še potrebuje nekaj časa. Ustanovitelju predlagamo razmislek o upokojitvi. Menimo, da bo nasledniku lahko pomagal tudi med upokojitvijo, saj je sedež podjetja v njihovi družinski hiši. V končni fazi je pomembno tudi, da se odločijo ali naj lastniški delež podjetja pošteno razdeli med otroka, s čimer se v podjetju lahko izognejo morebitnim konfliktom.

7 SKLEP

Družinska podjetja v gospodarstvu izstopajo zaradi pravne oblike, velikosti, vodenja in načina dela. Po zapisani teoriji družinsko podjetje upravljajo in vodijo družinski člani, generacijski prenos pa mora bit zagotovljen. Člani morajo biti tesno povezani in potrebujejo dobre medsebojne odnose tudi z ostalimi zaposlenimi. Opredelitev vloge je zelo pomembna, ker se kariera vsak dan prepleta z osebnim življenjem. Preplet dveh različnih življenj ponuja edinstveno priložnost tudi podjetju, ker člani s trudom, ustvarjanjem vizije in planiranjem prihodnosti vodijo podjetje v nadaljnji obstoj.

V diplomskem projektu smo preučevali nasledstvo družinskega podjetja AS, s. p. Najprej smo podrobneje predstavili podjetje AS, s. p., ki na trgu posluje že skoraj 40 let. Predstavili smo začetke ustanovitelja Arpada ter kako se je podjetje do danes razširilo. Ugotovili smo, da AS, s. p., deluje kot uspešno družinsko podjetje, saj so v njem zaposleni vsi družinski člani. Z uspešnim poslovanjem skozi vsa ta leta je Arpad pridobil precej priznanj, saj je kot ustanovitelj vedno zaznal potrebe na trgu.

Ključne osebe v družinskem podjetju so večinoma moški kot ustanovitelji, ki imajo od vsega začetka željo ustanoviti uspešno podjetje. Ustanovitelj ima najmočnejšo vlogo v podjetju, ki se lahko deli na tri skupine. Ustanovitelj je lahko vodja, ki je ponosen na dejstvo, da je podjetje družinsko podjetje. Lahko je lastnik, ki je čustveno vezan na podjetje. Lahko pa je ljubeč oče, ki bi za svojo družino in ohranitev harmonije v njej naredil vse. Prikazali smo, da je za ustanovitelja podjetja AS, s. p., najpomembnejša ohranitev družinskega podjetja v rokah družinskih članov. Ženske kot lastnice v družinskem podjetju imajo bistveno težji vstop v poslovni svet kot moški. Glavni razlog za to je v primeru preučevanega podjetja, da žena ustanovitelja opravlja administrativna dela v podjetju in ostala dela v gospodinjstvu. Skrbi za medsebojne odnose in je tista oseba, ki umirja nastale konflikte. Hči, ki iz spoštovanja pomaga očetu, v podjetju večinoma opravlja pisarniška in organizacijska dela, mlajši sin pa kaže veliko zanimanje za podjetje in pridobiva vedno več odgovornosti.

Med pogovorom z ustanoviteljem preučevanega družinskega podjetja smo izvedli, da je družina ključni dejavnik uspeha v vsakem družinskem podjetju. Ustanovitelj posebej ceni lojalnost družinskih članov in ostalih zaposlenih. Ustanovitelj nam pove, da se trg konstantno spreminja in da se je treba temu prilagajati. Tvegati pomeni upati. Če nikoli ne tvegamo, ne bomo izvedeli, kaj smo zmožni doseči.

Zapisali smo tudi prednosti in slabosti družinskega podjetja AS, s. p. Kot prednosti smo izpostavili lojalnost in odprt način komunikacije med družinskimi člani. S komunikacijo se lažje razporeja delo, medtem ko vodenje poteka enostavneje. Kot ključno slabost bi lahko izpostavili, da se morajo družinski člani zaradi podjetja odpovedati določenim lastnim interesom. Zaradi skupnega bivanja so hitreje nagnjeni h konfliktom. Zanimiva ugotovitev je, da se lahko z dobro komunikacijo preprečijo ali odpravijo že nastale težave v podjetju.

Naše ugotovitve prikazujejo, da je najvplivnejši dejavnik na delovanje podjetja odnos med člani družine in vsemi zaposlenimi v podjetju. S pozitivnimi odnosi med družinskimi člani in zaposlenimi bo podjetje še naprej delovalo in se razvijalo. Na razvoj in delovanje podjetja ima največji vpliv družina, kajti negativen odnos med družinskimi člani lahko razdre tako zasebno življenje kot tudi celotno podjetje. Dokazano je v teoriji in tudi v praksi, da se konflikti prvotno pojavijo med člani družine. Ustanovitelj AS, s. p., nam je povedal, da je v človekovi naravi neodkritost, ki je prisotna večinoma zaradi strahu. Strah izražati svoja mnenja ter ideje za podjetje, ki morda ne bi bile sprejete s strani ustanovitelja, ter strah pred tem, da bi se iz njega norčevali. Svojih misli ne izražajo, ker želijo ohraniti mir in harmonijo. Namreč to ni samo služba, kjer lahko pri odhodu pustijo vse skrbi za seboj. Podjetje jim predstavlja življenje. Ni določene ure zaključka delovnega dneva. Delo se lahko konča v treh urah ali pa se razvleče do večera. Telefoni zvonijo tako v delovnem času kot tudi izven, kar je precej moteč dejavnik. Družinsko podjetje predstavlja 24-urno službo. Ker je večinoma podjetje tisto, ki je na prvem mestu, nastanejo konflikti med posameznimi družinskimi člani. Zato je iskrenost pomemben dejavnik, kajti le z njo lahko rešijo nastale konflikte. Z rešitvijo konfliktov lahko skrbijo za ohranitev pozitivnih medsebojnih odnosov, kar vodi k doseganju zastavljenih ciljev.

Pri pisanju dela diplomskega projekta smo ugotovili, da je glavni problem družinskim podjetjem izbira pravega naslednika. Na primeru preučevanega družinskega podjetja AS, s. p., smo ugotovili, da ustanovitelj še ne ve, če bo podjetje razdelil med dvema otrokoma ali bo celotno podjetje prevzel mlajši sin. Sin je namreč tisti, ki kaže za podjetje največje zanimanje in ima tudi največ izkušenj. Opravlja tako vodstvena kot tudi fizična dela. Medtem pa hči, ki pomaga mami pri administrativnih delih in organizaciji poslovanja, kaže manj zanimanja za prevzem domačega podjetja. Zato je pomembno, da ustanovitelj pravočasno planira izbiro naslednika, ker to ni le navaden dogodek, temveč je zahteven proces, ki mu je treba nameniti veliko časa. Ustanovitelj mora premisliti, koga bo izbral za bodočega naslednika oz. voditelja podjetja. Namreč izbira novega naslednika povzroči veliko sprememb na področju razvoja in poslovanja. Pravzaprav nasledniki oblikujejo novo kulturo podjetja. Za vsako družinsko podjetje je to napet proces. A zanimiv je tudi pogled v prihodnost. Iz pogovora z ustanoviteljem Arpadom smo izvedeli, da je zaradi tesne povezanosti med člani družine najbolje, da ostane podjetje v njihovi lasti. Resno verjame v to, da bo, tako kot je on resno opravljal svoje delo, tudi naslednik počel enako. Želi si, da bi lahko še dolga leta uspešno vodil podjetje v nadaljnji obstoj in razvoj.

V uvodnem delu diplomskega projekta smo postavili osnovne trditve (OT) naše raziskave, ki jih bomo v nadaljevanju potrdili ali zanikali.

OT1: Nasledstvo v družinskih podjetjih je ena od težjih odločitev podjetnika.

Prvo navedeno trditev potrjujemo, ker ugotovitve v teoretičnem delu predstavljenih avtorjev nakazujejo na to, da se lastnik srečuje z raznimi dilemami, med drugimi tudi s to, kako za svojega naslednika izbrati pravega družinskega člana. Izbira in uvajanje naslednika zahteva veliko dodatnega časa.

OT2: Ustanovitelj družinskega podjetja AS, s. p., želi, da bi podjetje ostalo v družinski lasti. Želi, da se med otroki izbere najsposobnejši kandidat, ki bi bil zmožen podjetje voditi v nadaljnji obstoj.

Trditev potrjujemo. Kot nam je povedal lastnik preučevanega podjetja AS, s. p., je njegova velika želja, da eden izmed otrok nadaljuje z upravljanjem, ki je povezano z lastniško funkcijo in vodenjem podjetja. Kot je trenutno videti, bo podjetje najverjetneje prevzel mlajši sin, ki ima za to velik interes in veliko izkušenj tako na področju dela kot pri vodenju podjetja, kar bo v korist celotnega podjetja in družine.

OT3: Nasledstvo je treba planirati pravočasno in premišljeno, tako se podjetje izogne morebitnim konfliktom.

S teoretičnega vidika lahko trditev potrdimo. Avtorji navajajo pomembnost pravočasnega planiranja nasledstva, s čimer se v družinskem podjetju izognejo morebitnim konfliktom. Teorija se ujema tudi s prakso, kjer lahko kljub pravočasno planiranemu nasledstvu pride do težav. Ne glede na to, če so se vsi družinski člani medsebojno posvetovali in naslednika previdno in pravočasno izbrali, predstavlja predaja lastništva in predvsem vodenja kritično točko. Lahko je to npr. ljubosumje s strani drugega otroka ali sorodnika, ki je podjetju doprinesel veliko uspeha.

OT4: Dobri družinski odnosi pozitivno vplivajo na razvoj in delovanje podjetja ter na izbiro naslednika v družinskem podjetju.

Trditev potrjujemo, ker smo v teoriji in iz pogovora z vsemi družinskimi člani podjetja AS, s. p., izvedeli, da je dober odnos glavni temelj podjetja. Če se družinski člani razumejo in je med njimi malo konfliktov, poteka delo v podjetju enostavno in hitro. Izbira naslednika se določi brez kakršnekoli težave. Vloga vodje ne pristaja vsakomur. Vsak posameznik ima svoje sposobnosti, s katerimi izpopolnjuje podjetje.

Ugotovitve tega dela diplomskega projekta so, da bo družinsko podjetje AS, s. p. tekom prihodnjih let pridobilo novega naslednika. Trenutno Arpad, ki še ne razmišlja o upokojitvi, ostaja na svojem položaju kot ustanovitelj in direktor podjetja AS, s. p. Naše ugotovitve nakazujejo, da bo naslednik zagotovo družinski član. Od izbranega člana se pričakuje vestno in dosledno vodenje podjetja v prihodnosti. Ugotavljamo tudi, da so za preživetje podjetja ključni pozitivni osebni odnosi. Podjetje AS, s. p. je na trgu uspešno že dobrih 40 let prav iz omenjenega razloga. Dobri odnosi pozitivno vplivajo tudi na zadovoljstvo zaposlenih. Tako lažje dosegajo zastavljene cilje. Za pozitivno prihodnost podjetja AS, s. p., svetujemo pripravo natančnega plana izbire in uvedbe naslednika podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba, d.o.o.
2. Astrachan, J. H., Shanker M. C. (2003). Family Businesses Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
3. Belak, J. (1998a). *Podjetniško planiranje kot orodje managementa. Tretja izdaja*. Gubno: MER Evrocenter.
4. Belak, J. (2003). *Integralni management in razvoj podjetja*. Maribor: Založba MER
5. Belak, J. in drugi. (1993). *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Založba Obzorja.
6. Belak, J. in drugi. (1998). *Razvoj podjetja in razvojni management – Posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Gubno: Založba MER.
7. Benson, B. (1990). *Your Family business: A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
8. Bleicher, K. (1996). *Das Konzept integriertes Management. 4., rev. und erw. Aufl.* Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.
9. Churchill N. C., Hatten K. J. (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.
10. Csath, M. (2004). *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Budimpešta: Založba Nemzeti tankönyvkiadó.
11. Donckels, R., Fröhlich, E. (1991). Sind Familienbetriebe wirklich anders? Europäische STRATOS-Erfahrungen. Internationales Gewerbearchiv.
12. Dubs, R. (1993). *Közgazdaság(tan)*. Budimpešta: Založba Nemzeti tankönyvkiadó.
13. Duh, M. (2000). Posebnosti managementa družinskega podjetja. *MER Revija za management in razvoj*, 2(4–5), 38–55.
14. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje – Razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: Založba MER.
15. Duh, M. in Kajzer, Š. (2002). *Razvojni model podjetja in managementa*. Maribor: Založba MER Evrocenter.
16. Dunn, B. (1994). *Business and Management Development in Family Enterprises: Starting From Zero Base*. Scotland: University of Stirling.

17. Filion, L. (1991). The Definition of Small BUiness as a Basic Element for Policy Making. Paper presented at the conference: "Small Business, Marketing and Society". Tbilisy, Georgia: USSR.
18. Gersick, K. E. in drugi. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
19. Glas, M. (2003). *Challenges and Opportunities of EU Enlargement for SMEs in CEI countries – Družinska podjetja v Sloveniji: kaj vemo o njih?* Piran: Založa CIP.
20. Grošelj, U. (2015). *7 dejavnikov uspešnega prenosa nasledstva družinskega podjetja*. Pridobljeno 6. maja 2018 iz Izvozniki.si: <https://izvozniki.finance.si/8825583?cctest&>
21. Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
22. Handler, W. C. (1989a). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Busniess Review*, 2(3), 257–276.
23. Hinterhuber H. H. in Minrath R. (1991). Der Beirat einer mittelständische Familienunternehmung - ein Beitrag aus enternehmerischer Sicht. *BFuP*, 5(19), 460–481.
24. Ivanko, Š. (2007). *Raziskovanje in pisanje del: Metodologija in tehnologija raziskovanja ter pisanja strokovnih in znanstvenih del*. Kamnik: Založba Cubus image.
25. Kelbl, J. (2001a). *Kaj ogroža družinska podjetja?* Pridobljeno 10. julija 2017 iz podjetnik.si: <http://www.podjetnik.si/clanek/kaj-ogro%C5%BEa-dru%C5%BEinska-podjetja-20011007>.
26. Kelbl, J. (2001b). *Nasledstvo v družinskem podjetju*. Pridobljeno 10. julija 2017 iz podjetnik.si: <http://www.podjetnik.si/clanek/nasledstvo-v-dru%C5%BEinskem-podjetju-20011009>.
27. Kelbl, J. (2002). *Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij. Specialistično delo*. Pridobljeno 30. junija 2018 iz Virtualna knjižnica Slovenije Cobiss: <http://www.cobiss.si/scripts/cobiss?command=DISPLAY&base=cobib&rid=13271014&fmt=11>.
28. Kralj, J. (1995). *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: EPF.
29. Kurtán, L. (2006). *Vállalkozás(élet)tan*. Budimpešta: Založba ELTE EÖTVÖS.
30. Leach, P. (1991). *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.
31. Leach, P. in Tony, B. (1999). *Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.

32. *National Association of Mothers and Daughters in Business*. (2012). Pridobljeno 4. maja 2018 iz National Association of Mothers & Daughters in Business: <http://mothersanddaughtersinbusiness.com/articles/how-to-survive-and-prosper-with-a-mother-daughter-business-four-tips-for-success/>.
33. Neubauer, H. (1992). Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen. V: Pleitner H. J. (Hrsg.): *Die Veränderte Welt – Einwirkungen auf die Klein – und Mittelunternehmen*. Beiträge zu den "Recontres de St-Gall" 1992, 171–197. St. Gallen: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft, HSG.
34. *Podjetniški portal*. (2018). Pridobljeno 4. aprila 2018 iz Razvoj podjetja, izdelkov in storitev: <https://www.podjetniski-portal.si/izdelki-in-storitve>.
35. Pšeničny, V. I. (2000). *Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Založba GEA.
36. Rebernik, M. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslova fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
37. Rebernik, M. in drugi. (2008). *Različnost kot podjetniška priložnost – Slovenski podjetniški observatorij 2007/08*. Maribor: Založba CIP.
38. Roóz, J. in Nagy, P. (2005). *Vállalkozástan*. Budimpešta: Založba Perfekt.
39. Sternad, S., Boršič, D. in Tominc, P. (2013). *Navodila za izdelavo pisnih del na Ekonomsko-poslovni fakulteti*. Pridobljeno 2. decembra 2016 iz http://www.epf.um.si/studenti/Vsebina/pravilniki_diplom.aspx.
40. Syms, M. (1992). *Mind Your Own Business and Keep It in the Family*. New York: Master Media Limited.
41. Turk, B. (2017). *Prenos s.p. na družinskega člana*. Pridobljeno 8. avgusta 2017 iz Mladi podjetnik: <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/racunovodstvo/prenos-s.p.-na-druzinskega-clana>.
42. Uspeh. (2018). *Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine*. Pridobljeno 16. aprila 2018 iz Družinsko podjetništvo: <http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1017>.
43. Vadnjal, J. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: GEA College. Pridobljeno 26. novembra 2013 iz Portala EPF: <http://www.epf.um.si>.
44. Ward, J. L. (1987). *Keeping the family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
45. Žaler, J. (2008). *Družinsko podjetje – prednost ali ovira?* Pridobljeno 1. marca 2017 iz poslovni-bazar.si: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=24>.

46. Žaler, J. (2011). *Medsebojni konflikti in tekmovalnost v družinskem podjetju*. Pridobljeno 12. marca 2017 iz SAOP: <http://www.saop.si/poslovne-informacije/kariera-755/motivacija-komunikacija-in-zdrava-kariera/medsebojni-konflikti-in-tekmovalnost-v-druzinskem-podjetju/>.
47. Žižmond, E. (1998). *Kako nastane pisno delo*. Maribor: Založba Studio Linea.

