

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katarina Kopač

Menjava generacije v družinskih podjetjih:

Primer podjetja X d.o.o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katarina Kopač

Mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

Menjava generacije v družinskih podjetjih:

Primer podjetja X d.o.o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Menjava generacije v družinskih podjetjih:

Primer podjetja X d.o.o.

V svoji diplomski nalogi sem prikazala stanje družinskih podjetij v Sloveniji in še nekaterih drugih državah in primerjala njihove lastnosti in ravnanja s konkretnim podjetjem X d.o.o. Slovenska družinska podjetja se bodo po začetni hitri rasti v začetku 90-ih let znašla pred problemom prenosa vodenja in lastništva družinskega podjetja na mlajšo generacijo. Opisala sem stanje pripravljenosti slovenskih podjetnikov na prenos, možne dileme in konflikte, ki se lahko v tem procesu pojavijo. Napisala sem, kaj o družinskem podjetništvu pravi teorija in različni avtorji, ki še vedno niso enotni glede definicije. Pri pisanju diplomske naloge sem dala poudarek na dilemo ključnega pomena za podjetje in sicer prenos podjetja na naslednjo generacijo. Nadalje pa sem poskušala potegniti vzporednice iz teorije in raziskav na družinsko podjetje X d.o.o in podati možne rešitve.

Namen diplomske naloge je bil pridobiti boljšo sliko o tem, kako družinska podjetja upoštevajo dejstvo, da prehod v naslednjo generacijo preživi le tretjina družinskih podjetij in kako so nanj pripravljena.

KLJUČNE BESEDE: družinsko podjetje, mlajša generacija, nasledstvo

Change of generations in family companies:

Case of Company X d.o.o.

In following diploma I have showed the situation of family companies in Slovenia and some other countries and compared their characteristics and actions with X Ltd, the referenced company. Following the rapid growth in the beginning of the nineties, the Slovenian family companies will be faced with a problem how to transfer management and ownership of family business to the younger generation. I described the state of preparedness of the Slovenian entrepreneurs to transfer management and ownership, potential dilemmas and conflicts that may occur within this process. Moreover, I have stated the allegations of theory and various authors who are still not uniform regarding the definition. When writing diploma I put emphasis on the crucial dilemma for the company, that is the transfer of business to the next generation. Furthermore, I tried to draw parallels from the theory and studies to the family-owned company X Ltd and give any possible solutions.

The purpose of the diploma was to obtain a better picture of how family companies take into consideration the fact that only one third of family companies survive the transfer to the next generation and how they are prepared for the transition.

KEY WORDS: family company, younger generation, succession

KAZALO

1	UVOD.....	7
2	HIPOTEZE IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA.....	7
3	OPREDELITEV DRUŽINSKIH PODJETIJ.....	8
4	METODOLOŠKI OKVIR RAZISKAVE V SLOVENIJI IN DEFINICIJA DRUŽINSKEGA PODJETJA.....	11
5	ZNAČILNOSTI DRUŽINSKIH IN NEDRUŽINSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI	15
5.1	Velikost.....	15
5.2	Starost.....	16
5.3	Število in generacija lastnikov.....	17
5.4	Izvozna naravnost	18
5.5	Uspešnost.....	19
5.6	Nasledstvo	19
5.7	Oblike prenosa vodenja	21
5.8	Oblike prenosa lastništva.....	21
5.9	Sklepne ugotovitve raziskave	22
6	PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	26
6.1	Prednosti družinskih podjetij	26
6.2	Slabosti družinskih podjetij	28
7	DILEME VKLJUČEVANJA DRUŽINSKIH IN NEDRUŽINSKIH ČLANOV Z VIDIKA LITERATURE	29
7.1	Značilnosti moških lastnikov podjetij.....	29
7.2	Položaj žena družinskih podjetnikov	30
7.3	Značilne lastnosti žensk kot lastnic družinskih podjetij	30
7.4	Zakonski par kot družinska podjetnika.....	30
7.5	Vključevanje naslednje generacije: sinovi	31
7.6	Vključevanje naslednje generacije: hčerke.....	31
7.7	Vključevanje naslednje generacije: zakonski partnerji otrok	31

7.8	Drugi družinski člani kot solastniki in zaposleni.....	32
7.9	Nedružinski člani na vodstvenih položajih.....	32
8	TEŽAVE VSAKODNEVNEGA VODENJA DRUŽINSKEGA PODJETJA	32
9	REŠEVANJE IN PRIMERI KONFLIKTOV V DRUŽINSKEM PODJETJU	32
9.1	Rivalstvo med očetom in sinom	33
9.2	Rivalstvo med brati in sestrami	34
10	NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU	39
10.1	Opredelitev nasledstva.....	40
10.2	Nasledstvene možnosti	40
11	PLANIRANJE NASLEDSTVA V DRUŽINSKEM PODJETJU	42
11.1	Krizni plan za prenos vodenja podjetja	43
11.2	Dolgoročni plan za prenos vodenja podjetja	46
12	PREDSTAVITEV PODJETJA X D.O.O.	46
13	DILEME VKLJUČEVANJA DRUŽINSKIH IN NEDRUŽINSKIH ČLANOV V DRUŽINSKEM PODJETJU X d.o.o.....	48
13.1	Značilnosti moških lastnikov podjetij.....	48
13.2	Položaj žena družinskih podjetnikov	49
13.3	Vključevanje naslednje generacije: sinova.....	50
13.4	Vključevanje naslednje generacije: hči	51
13.5	Vključevanje naslednje generacije: priženjeni	51
13.6	Drugi družinski člani kot solastniki in zaposleni.....	52
13.7	Nedružinski člani na vodstvenih položajih.....	52
14	STRUKTURA ODNOSOV ZAPOSLENIH V PODJETJU.....	53
15	KRIZNI NAČRT IN DOLGOROČNI PLAN ZA PRENOS VODENJA PODJETJA X D.O.O.	54
16	SKLEPNA RAZPRAVA IN ZAKLJUČEK.....	55
17	Literatura.....	58

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Alternativne definicije družinskega podjetja.....	10
Tabela 4.1: Število in delež družinskih in nedružinskih podjetij glede na uporabljeno definicijo.....	13
Tabela 5.1: Struktura družinskih in nedružinskih podjetij po velikosti	15
Tabela 5.2: Ocena števila družinskih podjetij po velikostnih razredih v Sloveniji5.....	16
Tabela 5.3: Struktura družinskih in nedružinskih podjetij po starosti.....	16
Tabela 5.4: Število lastnikov v družinskih in nedružinskih podjetjih	17
Tabela 5.5: Generacija lastnikov družinskih podjetij.....	18
Tabela 5.6: Izvozna naravnost družinskih in nedružinskih podjetij	19
Tabela 5.7: Priprave na prenos vodenja in/ali lastništva v naslednjih petih letih	20
Tabela 11.1: Štirje načini odhoda ustanovitelja iz podjetja	43

1 UVOD

Ko ljudje pomislijo na družinsko podjetje, si ga pogosto predstavljajo kot podjetje, ki ga vodita mož in žena. Skupaj se trudita in delita veselje, ko njuno podjetje raste in postaja čedalje uspešnejše. V to stereotipno predstavo so vključeni tudi otroci, ki prispevajo k uspešnosti najprej na otroški način, potem pa vedno bolj opazno. Otroci sčasoma osvojijo potrebna znanja in spretnosti, tako da lahko prevzamejo pomembno vlogo v podjetju (Kelbl 2001a, 42 – 44).

Razprave o razlikah med družinskimi in nedružinskim podjetji večinoma temeljijo na dejstvu, da gre v družinskem podjetju za mešanico racionalnega razmišljanja, ki je del poslovnega okolja ter čustvenega obnašanja, ki je del družinskega okolja. To pa sta dve precej težko združljivi stvari. Običajnim podjetjem je morda lažje; vse skupaj mora voditi k enemu cilju - dobičku in večanju vrednosti podjetja. Nekoliko drugačen pristop k ugotavljanju omenjenih razlik pa nam pokaže, kakšne posledice ima neka odločitev za podjetje in v primeru družinskega podjetja, tako za podjetje kot družino.

Po letu 1990 je v Sloveniji nastalo veliko družinskih podjetij, ki se sčasoma soočajo z dilemo prehoda v naslednjo generacijo. Zaradi prekinjene tradicije zasebnih podjetij (po 2. svetovni vojni) so pri tem precej negotova in ravnajo drugače, kot bi svetovala teorija družinskega podjetništva. Zato so izsledki raziskav in študije konkretnega družinskega podjetja zanimivi za razumevanje njihovega prihodnjega ravnanja.

Diplomsko nalogo sem razdelila v tri sklope. V prvem sklopu sem napisala, kaj o družinskem podjetništvu pravi teorija in različni avtorji, ki še vedno niso enotni glede definicije. Opisala sem značilnosti družinskih podjetij, dileme s katerimi se soočajo in dala poudarek na dilemo ključnega pomena za podjetje in sicer prenos podjetja na naslednjo generacijo. V drugem sklopu sem povzela raziskave o stanju družinskih podjetij v Sloveniji in nekaterih drugih državah, v tretjem sklopu pa sem predstavila družinsko podjetje X d.o.o. in poskušala s pomočjo teorije in navedenih ugotovitev iz raziskav podati rešitev za dolgoročnejši obstoj podjetja.

2 HIPOTEZE IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA

Večina slovenskih družinskih podjetij je v sedanjem trenutku še v pretežni lasti ustanoviteljev oz. prve generacije podjetnikov. Glede na povprečno starost ustanoviteljev teh podjetij lahko računamo na val vključevanja druge generacije v naslednjih petih do desetih letih in hkrati že

začetek prenosov vodenja in premoženja. Zato je smiselno, da se na preizkušnje, ki čakajo ta podjetja pri prenosu vodenja in premoženja, kar najbolje pripravijo in pri reševanju problemov uporabijo tudi dobre tuje izkušnje oziroma rešitve.

Osnovni cilj diplomskega dela je proučiti stanje pripravljenosti družinskih podjetij na prenos lastništva in vodenja ter na osnovi teoretičnih spoznanj predlagati smotrne rešitve pri prenosu vodenja in lastništva v družinskem podjetju X d.o.o.

Hipoteze diplomskega dela so naslednje:

- Podjetniki, ki se bližajo upokojitveni starosti imajo odklonilen odnos do načrtovanja prenosa podjetja na mlajšo generacijo, kar povečuje odstotek propadlih družinskih podjetij.
- Medgeneracijske razlike vplivajo na odločitve in ravnanje v podjetju, kar povzroča konflikte med starejšo in mlajšo generacijo ter otežuje uspešen prenos podjetja.

3 OPREDELITEV DRUŽINSKIH PODJETIJ

Družinska podjetja so po svetu različnih velikosti in mnenje, da gre zgolj za mala podjetja, je zmotno. Znani so primeri, ko družine nadzorujejo celo velike koncerne z mednarodno uveljavljenimi blagovnimi znamkami, kot so Harley-Davidson, Levi Strauss & Co., Ford, BMW, Lego, Bata, Guinness, Benetton, Fiat, Mercedes-Benz, Marks & Spencers.

Podatki iz razvitih tržnih gospodarstev kažejo, da so družinska podjetja ne le zelo pogosta, saj naj bi le ta obsegala več kot dve tretjini podjetij, ampak tudi izredno pomembna za vsako nacionalno gospodarstvo, saj prispevajo velike deleže zaposlenih in nacionalnega prihodka. Eden od zadnjih poskusov, da bi prikazali pomen in delež družinskih podjetij v svetu, je raziskava IFERA. Cilj raziskave je bil zbrati podatke o deležu družinskih podjetij v svetu. Podatki kažejo, da družinska podjetja prevladujejo v strukturi vseh podjetij v mnogih evropskih državah (IFERA, 2003): Belgija (70%), Ciper (80%), Finska (80%), Francija (več kot 60%), Grčija (80%), Italija (93%), Nemčija (60%), Nizozemska (74%), Portugalska (70%), Španija (75%), Švedska (79%) in Velika Britanija (70%) (Duh 2007, 5).

V Sloveniji so družinska podjetja razmeroma močno zastopana in za to sta vsaj dva razloga. V Sloveniji je bila v času socialistične ureditve dovoljena omejena oblika zasebne podjetniške dejavnosti in tako se je močno razvila obrt. Danes je večina teh obrtnikov že v zrelih letih in njihova obrtna delavnica je že prerasla v podjetje. Počasi se približuje čas, ko bodo morali vodilni položaj v podjetju prepustiti mlajši generaciji. Drugi razlog pa je, da tudi novo

nastajajoča podjetja računajo predvsem na pomoč družinskih članov zaradi dragega zaposlovanja in tudi nezaupanja do drugih zaposlenih (Vadnjal 1997, 23 - 30).

Kljub že dolgoletnemu obstoju družinskih podjetij zanje še vedno ni enotne definicije. Poskusi definiranja družinskih podjetij izhajajo iz potrebe po razlikovanju teh podjetij od nedružinskih. Definicije avtorjev se razlikujejo zato, ker vsak od njih izpostavlja druge sestavine. Definicijo družinskega podjetja lahko oblikujejo tri razsežnosti. Tako nekateri avtorji pri definiranju družinskega podjetja izhajajo iz lastništva družine, drugi iz vpletenosti družinskih članov v delo in vodenje, tretji pa iz kriterija vključitve več generacij.

Družinska podjetja so kombinacija dveh precej nezdružljivih sistemov: racionalnega poslovnega in emocionalnega družinskega. Optimalna mešanica obeh zagotavlja družinskim podjetjem premoč, ki je druga podjetja ne morejo doseči. Vendar pa je preveliko prekrivanje obeh sistemov za družinsko podjetje lahko usodno. Statistike tako ugotavljajo, da so ta podjetja zelo ranljiva, predvsem ko se soočijo s prenosom upravljanja in lastništva iz ene generacije v drugo. Prehod iz prve generacije v drugo preživi samo ena tretjina družinskih podjetij, iz druge v tretjo pa celo le ena sedmina. Vprašanje, zakaj taka statistika, ni neumestno. Družinska podjetja in njihovi ustanovitelji prepозно načrtujejo svoj odhod, tako je mlajša generacija nepripravljena na prevzem vodenja. V podjetju vse prevečkrat računajo, da se bodo stvari zgodile same od sebe, ko bo prišel čas za to. Obstajajo tudi druge slabosti, zaradi katerih je družinsko podjetje ranljivo, kot so: togost, zastarelo upravljanje poslovnih izzivov (modernizacija zastarelih metod vodenja, upravljanje tranzicije, pridobivanje kapitala), nasledstvo, čustveni vplivi na poslovanje ter problem voditeljstva in legitimnosti (če je naslednikov ustanovitelja več, ni jasno, kdo je zares glavni). Na drugi strani so tudi prednosti, ki pa so predvsem: predanost poslu in družini, prenašanje znanja iz roda v rod, fleksibilnost v času, delu in denarju, dolgoročno razmišljanje, stabilna kultura, hitro sprejemanje odločitev ter zanesljivost in ponos. Družinski člani pridejo na pomoč, ko je treba delati pozno v noč, da bi izpolnili nujno naročilo kupca. Potrebi se odzovejo brez mučnih vprašanj, kdo bo plačal nadure in potne stroške, saj gre pri vsem skupaj za "družinsko stvar". Tudi tedaj, če na plačilni dan na računu ni dovolj denarja, so navadno družinski člani tisti, ki nekaj dni potrpijo.

Med slabosti družinskih podjetij lahko štejemo tudi vprašanje financ. Finance so, poleg drugega premoženja, eno najpomembnejših morebitnih spornih področij, saj se tu najbolj jasno mešata poslovni in zasebni interes; čim več denarja si družinski člani namenjajo za plače, tem manj ga ostaja za financiranje poslovanja. Podjetje, družinsko ali kakšno drugo, ki se je odločilo za rast, mora ob skrbnem planiranju vseh poslovnih funkcij, kot na primer

proizvodnje, prodaje, nabave, kadrov, razvoja, še posebno pazljivo proučiti financiranje rastočega posla.

Tabela 3.1: Alternativne definicije družinskega podjetja

Avtor	Definicija
LASTNIŠTVO – MENEDŽMENT	
Barry (1975)	Podjetje, ki ga v praksi kontrolirajo člani ene same družine.
Barnes & Hershon (1976)	Večinski delež je v rokah posameznika ali članov iste družine.
Dyer (1986)	Družinsko podjetje je tisto, pri katerem na odločitve glede lastništva in vodenja vplivajo družinski odnosi.
Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988)	Podjetje, v katerem imajo člani družine večinski delež.
Stern (1986)	Podjetje, ki ga vodijo in so njegovi lastniki člani ene ali dveh družin.
VPLETENOST DRUŽINSKIH ČLANOV	
Beckhard & Dyer (1983)	Podsistemi v družinskem podjetju: (1) podjetje kot entiteta, (2) družina kot entiteta, (3) ustanovitelj kot entiteta, (4) povezovalni sistem, na primer svet direktorjev.
Davis (1983)	Gre za interakcijo med dvema organizacijama: družino in podjetjem, ki postavi osnovne značilnosti družinskega podjetja in definira njegovo izjemnost.
PREHOD MED GENERACIJAMI	
Churchill & Hatten (1987)	Kar ponavadi razumemo kot družinsko podjetje, je, da se zgodi (ali se to predvideva), da bo mlajši družinski član prevzel kontrolo nad posli od starejšega.
Ward (1987)	Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo preneseno na naslednjo generacijo družine.

KOMBINIRANE DEFINICIJE	
Donnelly (1964)	Podjetje pojmuje kot družinsko, kadar je zelo povezano z najmanj dvema generacijama družine, ta povezava pa ima vzajemen vpliv na politiko podjetja in družinske načrte.
Rosenblatt, De Mik, Anderson & Johnson (1985)	Vsako podjetje, katerega večinski lastnik je ena družina, vanj pa sta (ali sta bila) vpletena najmanj dva družinska člana.

Vir: Handler W.C. (1989, 261).

Vse prevečkrat se dogaja, da podjetja v rasti propadejo prav zaradi nesposobnosti, da to rast financirajo sama. Ena od slabosti, ki jo redno srečujemo pri družinskih podjetjih, je prav velika konservativnost pri pridobivanju novega kapitala. Najmanj si želijo imeti v svojem podjetju »tujca«, ki bi z vložkom v kapital pridobil tudi delež v podjetju, zato je edina možnost financiranje preko bank. Tega pa nikakor ne gre podcenjevati. Izkušnje namreč kažejo, da se je prav razmerje banka - družinsko podjetje močno razvilo, saj je bankirjem kmalu postalo jasno, da družinska podjetja razmišljajo na dolgi rok, torej so morebitne naložbe v družinska podjetja varnejše. Zavedati se morajo tudi dejstva, da gre pri družinskem podjetju za prelivanje in prekrivanje zasebnih in poslovnih financ, kjer lahko banka s ponudbo celostnega paketa veliko naredi za obojestransko dolgoročno korist (Vadnjal 1997, 23 - 30).

Leta 2005 je bila v Sloveniji izvedena podrobnejša raziskava, katere cilj je bil proučiti razlike v starosti, velikosti, lastniški strukturi, izvozni naravnosti, uspešnosti in nasledstvu med družinskimi in nedružinskimi malimi in srednje velikimi podjetji v Sloveniji. Rezultati omenjene raziskave so bili objavljeni v Slovenskem podjetniškem observatoriju 2004 in 2005, ki je eden izmed rezultatov raziskovalnega programa Podjetništvo za inovativno družbo P5-0023, ki ga financira Javna agencija za raziskovalno dejavnost (Duh 2007, 6).

4 METODOLOŠKI OKVIR RAZISKAVE V SLOVENIJI IN DEFINICIJA DRUŽINSKEGA PODJETJA

V tem poglavju opisana raziskava je bila objavljena v zborniku, ki je izšel ob posvetu Dnevi družinskih podjetij 2007.

V naključni vzorec (pridobljen leta 2004) je bilo zajetih skupno 350 mikro, malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji, dopolnjeni pa so bili z bilančnimi podatki iz IBON-a za leto 2004.

Z vključitvijo IBON-a se je število podjetij v vzorcu zmanjšalo, saj za vsa podjetja ni bilo mogoče pridobiti bilančnih podatkov. Po opredelitvi vseh kriterijev je bilo v vzorec vključenih 317 podjetij, za katere je bilo moč pridobiti bilančne podatke in za katere so lahko opredelili tudi kriterije družinskega podjetja. Spremenljivke, ki se nanašajo na opredelitev kriterijev družinskega podjetja in so bile uporabljene v analizi so:

- Velikost podjetja (IBON)
- Število lastnikov (vprašanje v anketi: *Koliko je lastnikov tega podjetja? Katera generacija družine ima v lasti oz. vodi podjetje?*)
- Starost podjetja (vprašanje v anketi: *Katerega leta so lastniki prvič prejeli plače, dohodke od dobička ali kompenzacijo?*)
- Izvozno naravnost (vprašanje v anketi: *Kolikšen delež vaših strank živi zunaj Slovenije?*)
- Nasledstvo (le pri tistih podjetjih, kjer so bili lastniki-menedžerji edini lastniki ali osebno več kot 50% lastniki).

V raziskavi so bile uporabljene definicije družinskega podjetja, ki zajema 4 kriterije:

- Dojemanje podjetja kot družinskega s strani najvišjega menedžerja
- Vključenost družine v lastništvo
- Vključenost družine v vodenje podjetja
- Generacija družine v podjetju.

Kriteriji se posamezno ali v kombinaciji pojavljajo v mnogih raziskavah družinskih podjetij. Pomemben argument za izbiro teh definicij in s tem kriterijev je tudi ta, da omogoča opredelitev različnih skupin družinskih podjetij z različno izraženimi značilnostmi. Možne definicije na podlagi kriterijev pa so:

Definicija (1): Podjetje je dojeta kot družinsko podjetje s strani najvišjega menedžerja (podjetnika, lastnika-menedžerja).

Definicija (2): Več kot 50% podjetja (delnic, poslovnih deležev) je v lasti članov ene širše družine.

Definicija (3): Več kot 50% podjetja (delnic, poslovnih deležev) je v lasti članov ene širše družine in podjetje je dojeta kot družinsko podjetje s strani najvišjega menedžerja (podjetnika, lastnika- menedžerja).

Definicija (4): Več kot 50% podjetja (delnic, poslovnih deležev) je v lasti članov ene širše družine, podjetje je dojeta kot družinsko podjetje s strani najvišjega menedžerja (podjetnika,

lastnika- menedžerja) in eden ali več članov menedžerskega tima je iz družine, ki ima v lasti podjetje.

Definicija (5): Več kot 50% podjetja (delnic, poslovnih deležev) je v lasti članov ene širše družine, podjetje je dojeto kot družinsko podjetje s strani najvišjega menedžerja (podjetnika, lastnika- menedžerja) in 51% ali več menedžerskega tima sestoji iz članov družine, ki ima v lasti podjetje.

Definicija (6): Več kot 50% podjetja (delnic, poslovnih deležev) je v lasti članov ene širše družine, podjetje je dojeto kot družinsko podjetje s strani najvišjega menedžerja (podjetnika, lastnika-menedžerja), eden ali več članov menedžerskega tima je iz družine, ki ima v lasti podjetje, in podjetje je v lasti druge ali kasnejših generacij družine.

Definicija (7): Več kot 50% podjetja (delnic, poslovnih deležev) je v lasti članov ene širše družine, podjetje je dojeto kot družinsko podjetje s strani najvišjega menedžerja (podjetnika, lastnika- menedžerja), 51% ali več menedžerskega tima sestoji iz članov družine, ki ima v lasti podjetje, in podjetje je v lasti druge ali kasnejših generacij družine (Duh 2007, 7-8).

Tabela 4.1: Število in delež družinskih in nedružinskih podjetij glede na uporabljeno definicijo

Definicija	Družinska podjetja		Nedružinska podjetja		Skupaj	
	Štev.	Vzorčni% in 95% int. zaupanja	Štev.	Vzorčni% in 95% int. zaupanja	Štev.	%
(1)	168	53,00 (s.m. 47,47; z.m. 58,52)	149	47,00 (s.m. 41,48; z.m. 52,53)	317	100
(2)	285	89,91 (s.m. 86,57; z.m. 93,24)	32	10,09 (s.m. 6,76; z.m. 13,43)	317	100
(3)	153	48,26 (s.m. 42,73; z.m.53,80)	164	51,74 (s.m. 46,20; z.m. 57,27)	317	100
(4)	150	47,32 (s.m. 41,79; z.m. 52,84)	167	52,68 (s.m. 47,16; z.m. 58,21)	317	100
(5)	98	30,91 (s.m. 25,80; z.m. 36,03)	219	69,09 (s.m. 63,97; z.m. 74,20)	317	100
(6)	23	7,26 (s.m. 4,38; z.m. 10,13)	294	92,74 (s.m. 89,87; z.m. 95,62)	317	100
(7)	12	3,79 (s.m. 1,67; z.m. 5,90)		96,21 (s.m. 94,10; z.m. 98,33)	317	100

Vir: Duh (2007, 8).

V tabeli 4.1. je prikazan vzorčni odstotek podjetij po posamezni definiciji. Iz podatkov je razvidno, da je delež podjetij, ki se jih lahko opredeli kot družinska podjetja, odvisen od uporabljene definicije. Glede na definicijo (1) je 168 anketiranih (53%) odgovorilo, da svoje podjetje dojemajo kot družinsko podjetje. Glede na definicijo (2), po kateri se med družinska podjetja uvrščajo tista, v katerih je več kot 50% podjetja v lasti ene širše družine, je takšnih podjetij 285 (89,91%). Delež podjetij, ki se jih lahko uvrsti med družinska podjetja, se zmanjša, če se upošteva še dodatne kriterije. Tako je npr. 153 podjetij (42,26%) uvrščenih med družinska podjetja po definiciji (3), ki vključuje kriterij dojetanja podjetja kot družinskega in večinsko družinsko lastništvo podjetja. Po najožji definiciji, tj. definiciji (7), pa je družinskih podjetij le 12 (3,79%). Proučitev družinskih podjetij na osnovi različnih definicij je dala različne informacije o deležu družinskih podjetij. Postavlja se vprašanje, katera definicija je bolj primerna za proučevanje družinskih podjetij, da bi bil v njo zajet čim večji spekter družinskih podjetij.

Po podrobnejši analizi podatkov prikazanih v tabeli 4.1. so bile podane naslednje ugotovitve: definicija (1) upošteva zgolj en kriterij, tj. dojetanje podjetja kot družinskega podjetja; na uporabi enega kriterija prav tako temelji definicija (2), ki upošteva kriterij družinskega lastništva (več kot 50% podjetja v lasti ene širše družine). Glede na vso kompleksnost družinskih podjetij, na katero opozarjajo številne raziskave, ti dve definiciji ne odražata v zadostni meri značilnosti družinskega podjetja. Definicija (3) vključuje dva kriterija, kriterij dojetanja podjetja kot družinskega podjetja in kriterij družinskega lastništva. Vendar pa v primeru uporabe te definicije ni zagotovljena vključitev članov družine v menedžment. To zajema definicija (4), ki upošteva udeležbo družine v lastništvu (več kot 50% podjetja v lasti ene širše družine) in menedžmentu (eden ali več članov družine v menedžerskem timu) ter dojetanje podjetja kot družinskega. Ta definicija je hkrati dovolj široka, da v začetnih proučevanjih varuje pred izpustom kakšnega pomembnega segmenta družinskih podjetij. Po njej je 150 podjetij (47,32%) opredeljenih kot družinska podjetja. S 95-odstotno verjetnostjo se tako lahko pričakuje, da je delež družinskih podjetij med vsemi malimi in srednje velikimi podjetji v Sloveniji po definiciji (4) med 41,79% in 52,84%. Definicija (5) je ožja od definicije (4), ker vključuje zahtevo po ustrezni sestavi menedžerskega tima (51% ali več iz članov družine). Glede definicij (6) in (7) pa se lahko na osnovi rezultatov raziskave ugotovi, da sta glede na slovenske razmere ozki. Obe definiciji namreč vključujeta še kriterij generacije družine v podjetju (druga ali kasnejša generacija ima v lasti podjetje) in s tem izločata podjetja v lasti generacije ustanoviteljev iz skupine družinskih podjetij. Ker je bila podjetniška tradicija v Sloveniji po 2. svetovni vojni prekinjena, možnosti za ustanavljanje

podjetij v zasebni lasti pa so se odprle v 90. letih prejšnjega stoletja, je delež podjetij ustanoviteljske, torej prve, generacije še zelo velik. Ob uporabi zgolj definicije (6) ali (7) bi se lahko tako pri raziskovanju izpustil pomemben del družinskih podjetij. Za proučitev razlik med slovenskimi družinskimi in nedružinskimi podjetji se je v raziskavi, glede na zgoraj opisane ugotovitve uporabila definicija (4). V nadaljevanju so rezultati raziskave o razlikah v velikosti (5.1), starosti (5.2), lastniški strukturi (5.3), izvozni naravnosti (5.4), uspešnosti (5.5) in nasledstvu med družinskimi in nedružinskimi malimi in srednje velikimi podjetji v Sloveniji (5.6) (Duh 2007, 8-9).

5 ZNAČILNOSTI DRUŽINSKIH IN NEDRUŽINSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI

5.1 Velikost

V raziskavi so bili za merjenje velikosti podjetij uporabljeni podatki o številu zaposlenih (IBON 2004). V tabeli 5.1 so podatki o številu in deležu družinskih in nedružinskih podjetij po velikostnih razredih. Na osnovi podatkov iz tabele lahko ugotovimo, da tako med družinskimi kot tudi med nedružinskimi podjetji prevladujejo mikro podjetja. Delež mikro podjetij je med nedružinskimi podjetji nekoliko večji (93,4%) kot med družinskimi (89,3%).

Tabela 5.1: **Struktura družinskih in nedružinskih podjetij po velikosti**

Velikostni razred (število zaposlenih)	Družinska podjetja		Nedružinska podjetja	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %
Mikro podjetje: 0-9 zaposlenih	134	89,3	156	93,4
Malo podjetje: 10-49 zaposlenih	14	9,3	8	4,8
Srednje veliko podjetje: 50-249 zaposlenih	2	1,3	1	0,6
Ni podatkov	-	-	2	1,2
Skupaj	150	100,0	167	100,0

Vir: Duh (2007, 10).

V tabeli 5.2 so na osnovi podatkov o številu podjetij po velikostnih razredih v Sloveniji in deležu družinskih podjetij po velikostnih razredih v vzorcu podane ocene o številu družinskih podjetij po velikostnih razredih v Sloveniji. Po številu prevladujejo v Sloveniji mikro družinska podjetja, tj. podjetja z do 9 zaposlenimi.

Tabela 5.2: Ocena števila družinskih podjetij po velikostnih razredih v Sloveniji

Velikostni razredi (število zaposlenih)	Število podjetij v Sloveniji	Število podjetij v	Število družinskih podjetij v vzorcu	Število družinskih podjetij v Sloveniji
Mikro podjetje: 0-9 zaposlenih	87.143	290	134 (=46,2%)	40.260
Malo podjetje: 10-49 zaposlenih	4.641	22	14 (= 63,6%)	2.952
Srednje veliko podjetje: 50-249 zaposlenih	1.149	3	2 (= 66,7%)	766
Skupaj	92.933	315	150	-

Vir: Duh (2007, 10).

5.2 Starost

Pogoste so trditve, da so družinska podjetja starejša od nedružinskih. Ugotovitve o starosti so zelo pomembne, kajti starost podjetja lahko vpliva na njegovo uspešnost. Starejša podjetja nakazujejo, da je večja verjetnost, da bodo preživela, vendar pa je manj verjetno, da bodo rastle in povečala število zaposlenih.

Starost podjetja so v raziskavi merili z vprašanjem: *Katerega leta so lastniki prvič dobili plače, dohodke od dobička ali kompenzacije?* Na vprašanje je od vseh podjetij v vzorcu odgovorilo le 147 nedružinskih in 120 družinskih podjetij, zato so v analizo vključeni le ti. V tabeli 5.3 so ločeno prikazani podatki o številu in deležu tistih družinskih in nedružinskih podjetij, kjer so lastniki prvič prejeli plače, dohodke od dobička ali kompenzacije do leta 1990 oziroma po letu 1990.

Tabela 5.3: Struktura družinskih in nedružinskih podjetij po starosti

Leto	Število/ delež v %	Družinska podjetja	Nedružinska podjetja	Skupaj
Do leta 1990	Število	36	27	63
	Delež v %	30,0%	18,4%	23,6%
Po letu 1990	Število	84	120	204
	Delež v %	70,0%	81,6%	76,4%
Skupaj	Število	120	147	267
	Delež v %	100,0%	100,0%	100,0%

Vir: Duh (2007, 11).

Med nedružinskimi podjetji je v povprečju 18,4% takih, kjer so lastniki prvič prejeli plače, dohodke od dobička ali kompenzacije do leta 1990, med družinskimi pa je takšnih v povprečju 30 %. Na osnovi odgovorov iz vprašalnika je izračunana tudi povprečna starost podjetij v vzorcu. Družinska podjetja so v povprečju stara 11,74 leta, nedružinska pa 9,39. Družinska podjetja so po analizi vzorca starejša kot nedružinska.

5.3 Število in generacija lastnikov

V raziskavi so bile preučevane razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji glede na število lastnikov, za družinska podjetja pa se je dodatno ugotavljalo, kateri generaciji družine pripadajo lastniki. Podatki o številu lastnikov v družinskih in nedružinskih podjetjih so podani v tabeli 5.4. Tako za družinska kot za nedružinska podjetja je ugotovljeno, da jih je večina v lasti enega lastnika (76% družinskih in 74,8% nedružinskih podjetij). Podjetij v lasti dveh lastnikov je mnogo manj (18% družinskih in 16,2% nedružinskih podjetij). Med družinskimi podjetji ni nobenega, ki bi imel več kot pet lastnikov, med nedružinskimi podjetji pa sta bili v vzorcu tudi podjetji z 31 oz. 45 lastniki.

Tabela 5.4: Število lastnikov v družinskih in nedružinskih podjetjih

Število lastnikov	Družinska podjetja		Nedružinska podjetja	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %
1	114	76,0	125	74,8
2	27	18,0	27	16,2
3	6	4,0	7	4,2
4	2	1,3	5	3
5	1	0,7		
6			1	0,6
31			1	0,6
45			1	0,6
Skupaj	150	100,0	167	100

Vir: Duh (2007, 11).

Podatki o tem, kateri generaciji družine pripadajo lastniki družinskih podjetij, so razvidni iz tabele 5.5. V lasti prve generacije lastnikov (to je tista generacija, ki je podjetje ustanovila) je 84,7% družinskih podjetij. Družinskih podjetij v lasti druge generacije je mnogo manj (le 14%), zelo majhen delež pa je družinskih podjetij v lasti tretje generacije (le 2 podjetji). Rezultat je pričakovan, saj je velik delež družinskih podjetij ustanovljen v začetku

devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko so bile sproščene možnosti za ustanavljanje podjetij v privatni lasti.

Tabela 5.5: Generacija lastnikov družinskih podjetij

Generacija lastnikov	Število podjetij	Delež %	Kumulativni delež
Prva	127	84,7	84,7
Druga	21	14,0	98,7
Tretja	2	1,3	100
Skupaj	150	100,0	

Vir: Duh (2007, 12).

5.4 Izvozna naravnost

Nekatere raziskave kažejo, da so družinska podjetja izvozno manj aktivna. Rezultati tudi kažejo, da so podjetja prve generacije nekoliko bolj izvozno usmerjena kot podjetja kasnejših generacij.

Izvozno naravnost podjetij je bila v raziskavi preverjena z vprašanjem, *Kolikšen delež vaših strank živi zunaj Slovenije?* Možni odgovori so bili:

1. več kot 90%;
2. več kot 75%;
3. več kot 50%;
4. več kot 25%;
5. več kot 10%;
6. 10% in manj;
7. nihče.

V tabeli 5.6 so podani rezultati analize odgovorov na zgornje vprašanje, in sicer ločeno za družinska in nedružinska podjetja. Med družinskimi podjetji je podjetij, ki ne izvažajo, 44%. Med nedružinskimi podjetji je delež podjetij, ki ne izvažajo, višji, in sicer 53,9%. Delež podjetij, ki so izvozno aktivna, je tako med družinskimi podjetji višji (54,7%) kot med nedružinskimi (45,5%). Med družinskimi podjetji je 24,7% takšnih, ki imajo več kot 10% strank zunaj Slovenije, med nedružinskimi podjetji pa je takšnih le 16,8%.

Tabela 5.6: Izvozna naravnost družinskih in nedružinskih podjetij

Kolikšen delež vaših strank živi zunaj Slovenije?	Družinska podjetja			Nedružinska podjetja		
	Število	Delež (v %)	Kumulativni delež (v %)	Število	Delež (v %)	Kumulativni delež (v %)
Več kot 90%	8	5,3	5,3	3	1,8	1,8
Več kot 75%	4	2,7	8,0	6	3,6	5,4
Več kot 50%	5	3,3	11,3	6	3,6	9,0
Več kot 25%	9	6,0	17,3	6	3,6	12,6
Več kot 10%	11	7,4	24,7	7	4,2	16,8
10% in manj	45	30,0	54,7	48	28,7	45,5
Nihče	66	44,0	98,7	90	53,9	99,4
Ne vem	2	1,3	100,0	1	0,6	100,0
Skupaj	150	100,0		167	100,0	

Vir: Duh (2007, 13).

5.5 Uspešnost

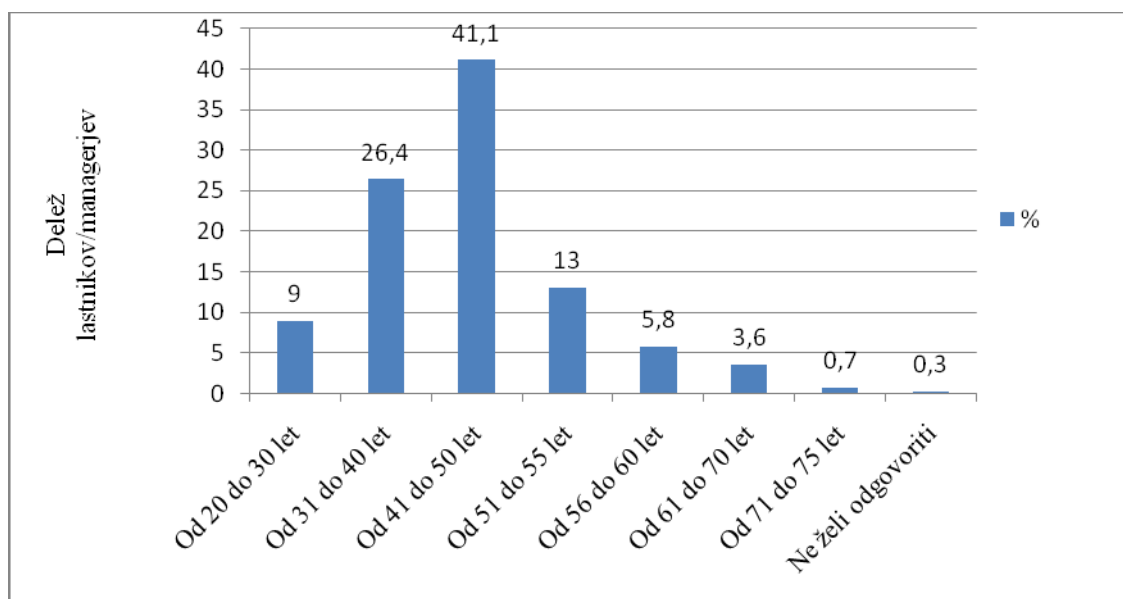
Za primerjavo uspešnosti družinskih in nedružinskih podjetij sta bila izbrana dva kazalnika, in sicer: gospodarnost poslovanja in dodano vrednost na zaposlenega. Izkazalo se je, da na razliko v uspešnosti med družinskimi in nedružinskimi podjetji vplivajo tudi druge značilnosti podjetij, med njimi predvsem, da so družinska podjetja v povprečju starejša od nedružinskih, prav tako pa tudi velikost podjetja. Po analizi vseh spremenljivk, je raziskava pokazala, da ni mogoče trditi, da se družinska podjetja glede obravnavanih kazalcev uspešnosti razlikujejo od nedružinskih podjetij.

5.6 Nasledstvo

Vprašanja, ki so se nanašala na nasledstvo, so bila postavljena tistim anketiranim lastnikom menedžerjem, ki so bili osebno edini lastniki podjetja ali osebno več kot 50 % lastniki. Teh je bilo skupno 277. Ker se vprašanje nasledstva pogosto pojavi v povezavi s starostjo lastnika menedžerja, se je proučila starostna struktura anketiranih lastnikov menedžerjev. Rezultati so razvidni s slike 5.1.

Z vidika proučevanja nasledstva je bil poudarek na starostni meji lastnikov menedžerjev 51 let in več, ob upoštevanju ocene, da traja obdobje priprav na menjavo v lastništvu in vodenju podjetja od pet do deset let. Takšnih je bilo v vzorcu anketiranih o nasledstvu 23,10%. Od tega je lastnikov menedžerjev, ki so stari od 51 do 55 let, 13,00% in 10,10% lastnikov menedžerjev, ki so stari 56 let in več.

Slika 5.1: Starostna struktura vseh anketiranih lastnikov menedžerjev, ki so odgovarjali na vprašanja o nasledstvu (N = 277)



Vir: Duh (2007, 14).

Primerjava starostne strukture lastnikov menedžerjev družinskih oz. nedružinskih podjetij s starostno strukturo vseh anketiranih o nasledstvu je pokazala, da so si zelo podobne. V nadaljevanju se je ugotavljalo, koliko anketiranih lastnikov menedžerjev se pripravlja na prenos vodenja in/ali lastništva v naslednjih petih letih. Z raziskavo so želeli tudi ugotoviti ali obstajajo razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Rezultati so razvidni iz tabele 5.7.

Tabela 5.7: Priprave na prenos vodenja in/ali lastništva v naslednjih petih letih

Ali pripravljate prenos vodenja in/ali lastništva v naslednjih petih letih?	Skupaj		Družinska podjetja		Nedružinska podjetja	
	št	%	št	%	št	%
Da, samo vodenja.	16	5,80	10	7,50	6	4,20
Da, samo lastništva.	6	2,20	5	3,80	1	0,70
Da, vodenja in lastništva.	36	13,00	28	21,10	8	5,50
Ne.	210	75,80	86	64,60	124	86,10
Ne vem.	9	3,20	4	3,00	5	3,50
Skupaj	277	100,00	133	100,00	144	100,00

Vir: Duh (2007, 15).

Iz podatkov v tabeli 5.7 je razvidno, da 75,80% anketiranih lastnikov menedžerjev, ki so odgovarjali na vprašanja o nasledstvu, ne pripravljajo prenosa vodenja in/ali lastništva v

naslednjih petih letih. Prenos vodenja in lastništva pripravlja 13,00% anketiranih lastnikov menedžerjev, samo prenos vodenja 5,80% oz. samo prenos lastništva 2,20% anketiranih lastnikov menedžerjev. Skupno pripravlja prenos vodenja in/ali lastništva v naslednjih petih letih 21,00% anketiranih lastnikov menedžerjev. Ugotovilo se je tudi, da je med družinskimi podjetji višji odstotek tistih, ki pripravljajo prenos vodenja in/ali lastništva, kot pa med nedružinskimi podjetji.

V nadaljevanju je bila analizirana povezava med starostjo lastnikov menedžerjev in pripravami na prenos vodenja in/ali lastništva. Za celotni vzorec anketiranih, ki so odgovarjali na vprašanja o nasledstvu (N = 277), se je ugotovilo, da z naraščanjem starosti v povprečju narašča tudi delež tistih, ki pripravljajo prenos vodenja in/ali lastništva. Tovrstna povezava se je ugotavljala tudi ločeno za družinska in nedružinska podjetja in sicer je ta povezava močnejša pri družinskih podjetjih kot pri nedružinskih.

5.7 Oblike prenosa vodenja

Pri tistih, ki pripravljajo prenos vodenja (N = 52), se je analiziralo, za kakšno obliko prenosa vodenja so se odločili, ločeno za družinska in nedružinska podjetja ter primerjalno s povprečnimi vrednostmi iz vzorca. Glede prenosa vodenja je iz podatkov razvidno, da med anketiranimi lastniki menedžerji prevladuje odločitev o »prenosu v družini« (63,50%), oblike, kot so »prenos zaposlenim/menedžmentu« (11,50%), »prenos nekomu tretjemu« (7,70%), »ni naslednika/zaprtje podjetja« (1,90%) so manj pogoste. Odločitve še ni sprejelo 15,40% anketiranih lastnikov menedžerjev. Glede na obliko prenosa vodenja pa so ugotovitve sledeče; družinska podjetja v višjem odstotku nameravajo prenesti vodenje v družini.

5.8 Oblike prenosa lastništva

Za vse tiste, ki pripravljajo prenos lastništva (N = 42), se je analiziralo, za kakšno obliko prenosa lastništva so se odločili, in sicer ločeno za družinska in nedružinska podjetja ter primerjalno s povprečnimi vrednostmi iz vzorca. Glede oblik prenosa lastništva so bile podane ugotovitve, da med anketiranimi lastniki menedžerji prevladuje odločitev o »prenosu znotraj družine« (71,40%), oblike kot so »prenos zaposlenim/menedžmentu« (2,40%), »prenos nekomu tretjemu« (9,50%) in »ni naslednika/zaprtje podjetja« (2,40%) so manj pogoste. Odločitve še ni sprejelo 14,30% anketiranih lastnikov menedžerjev.

Glede razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji glede na obliko prenosa lastništva pa sledijo ugotovitve, da se družinska podjetja glede odstotka tistih, ki nameravajo prenesti lastništvo znotraj družine, ne razlikujejo od nedružinskih podjetij. Vse anketirane lastnike menedžerje, ki se še ne pripravljajo na prenos vodenja in/ali lastništva (teh je bilo N = 210), so povprašali o razlogih. Anketirani lastniki menedžerji kot najpogostejši razlog navajajo, da se »ne nameravajo upokojiti v obdobju naslednjih petih let« (51,00%), 22,80% lastnikov menedžerjev meni, da »planiranje nasledstva ni potrebno«. Razlog »ni naslednika, zato se s tem vprašanjem ne ukvarjam« navaja 8,50% lastnikov menedžerjev, razlog »otrok ne zanima vključitev v podjetje« navaja 2,40% in »v podjetju se je pred kratkim izvršil prenos na naslednjo generacijo« 1,00% lastnikov menedžerjev.

V raziskavi so tudi ugotavljali, ali obstajajo razlike med družinskimi in nedružinskim podjetji glede razlogov za odsotnost priprav na prenos vodenja in/ali lastništva podjetja. Te razlike obstajajo pri dveh razlogih. Lastniki menedžerji v nedružinskih podjetjih pogosteje kot razlog navajajo, da »planiranje nasledstva ni potrebno«. V nedružinskih podjetjih prav tako v višjem deležu kot razlog navajajo, da »ni naslednika, zato se s tem vprašanjem ne ukvarjam«.

5.9 Sklepne ugotovitve raziskave

Raziskava je potrdila, da so manjša in srednje velika družinska podjetja po številu pomembna skupina podjetij tudi v Sloveniji. Rezultati raziskave pa so prav tako pokazali, da je delež družinskih podjetij v strukturi malih in srednje velikih podjetij zelo odvisen od uporabljene definicije. Tudi uporabljeni kriteriji za definiranje družinskega podjetja zelo močno vplivajo na dojetje pomena in prispevka družinskih podjetij v narodnem gospodarstvu. Jasnost kriterijev bo pripeljala do zanesljivih in uporabnih rezultatov, omogočena bo primerjava rezultatov raziskave z drugimi, ob pogoju seveda, da bodo uporabljeni enaki kriteriji oz. definicije. Številne raziskave – in tudi pričujoča – prav tako opozarjajo na veliko raznolikost družinskih podjetij, ki bi jo veljalo tudi v Sloveniji še raziskovati. Z vidika oblikovanja ukrepov za spodbujanje obstoja in razvoja družinskih podjetij pa to pomeni, da je potrebno natančno opredeliti »ciljno skupino«, ki ji je določena oblika podpore in spodbude namenjena. Ob tem so pomembne tudi informacije o razlikah med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Za proučevanje razlik med slovenskimi družinskimi in nedružinskimi podjetji so uporabili definicijo, po kateri so kot družinska podjetja opredeljena tista, ki izpolnjujejo naslednje kriterije: več kot 50% podjetja v lasti ene širše družine, eden ali več članov družine v

menedžerskem timu ter dojemanje podjetja kot družinskega. Po tej definiciji se lahko s 95-odstotno verjetnostjo pričakuje, da je delež družinskih podjetij med vsemi malimi in srednje velikimi podjetji v Sloveniji med 41,79% in 52,84%. V raziskavi so proučili le nekatere izmed pogosto ugotovljenih razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Rezultate raziskave se lahko povzame:

- Družinska podjetja v povprečju zaposlujejo več ljudi kot nedružinska podjetja, vendar pa razlika ni statistično značilna. Ocene so, da po številu prevladujejo v Sloveniji mikro družinska podjetja, tj. podjetja z do 9 zaposlenimi.
- Družinska podjetja so v povprečju starejša kot nedružinska.
- Približno tri četrtine tako družinskih kot nedružinskih podjetij ima le enega lastnika, več kot tri četrtine družinskih podjetij pa je v lasti generacije družine, ki je podjetje ustanovila.
- Delež izvozno neaktivnih podjetij je med družinskimi podjetji manjši kot med nedružinskimi.
- Glede uporabljenih kazalnikov uspešnosti (gospodarnost poslovanja in dodana vrednost na zaposlenega) so rezultati raziskave pokazali, da se družinska podjetja statistično značilno ne razlikujejo od nedružinskih.

Dejstvo, da se v raziskavi ni ugotovilo bistvenih razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji, morda niti ni tako presenetljivo. Nekateri avtorji namreč opozarjajo, da v raziskavah ugotovljene razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji niso vedno odraz dejanskih razlik, ampak so odraz značilnosti podjetij, vključenih v vzorec. To kaže na številne metodološke probleme v proučevanju razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Rezultati raziskave slovenskih družinskih in nedružinskih podjetij kažejo, da je potrebno raziskovanje razlik nadaljevati ter pri tem upoštevati različna teoretična in metodološka izhodišča. Raziskave je smiselno usmeriti v primerjalne proučitve značilnosti in uspešnosti različnih »vrst« družinskih podjetij, če želimo izboljšati naše poznavanje in razumevanje slovenskih družinskih podjetij. To je nujno potrebno izhodišče za oblikovanje ustrezne podpore njihovem obstoju in razvoju. Raziskave uspešnosti družinskih podjetij se zelo pogosto osredotočajo le na en pokazatelj uspešnosti, kar ne zadostuje. Številne raziskave nerealno predpostavljajo, da je edini (ali primarni) cilj družinskih podjetij maksimiziranje dobička. Raziskave so odkrile da družinska podjetja pogosteje kot nedružinska postavljajo v ospredje nefinančne cilje, zato bi bilo smiselno v proučevanje uspešnosti družinskih podjetij primerjalno z nedružinskimi poleg »trdih, kvantitativnih« pokazateljev uspešnosti vključiti tudi informacije o nefinančnih ciljeh oz. uspešnosti. Tudi posebnosti »finančne logike

družinskih podjetij« niso odraz pomanjkanja znanja ali finančnih veščin, temveč bolj odraz osebnih preferenc družinskega menedžerja ali močnejših članov družine. Zato bi bilo v bodoče dobro vključiti v raziskave tudi razlike v nefinančnih ciljih med slovenskimi družinskimi in nedružinskimi podjetji. Pogosto se kot nefinančni cilji družinskih podjetij navajajo: želja, da se podjetje preda naslednji generaciji družine; nudenje zaposlitvenih možnosti članom družine; želja po ohranitvi finančne neodvisnosti podjetja in družine, pa tudi po zagotovitvi obstoja podjetja tako, da se ustvarjeni dobiček obdrži v podjetju.

Prihodnost družinskih podjetij je med drugim odvisna tudi od tega, kako uspešno bodo reševala nasledstvo v vodenju in lastništvu. To sicer ni problem samo v družinskih podjetjih, ampak v vseh malih in srednje velikih podjetjih. Res pa je, da je v družinskih podjetjih mnogo bolj čustveno obarvan. Glede nasledstva v malih in srednje velikih podjetjih, še posebej v družinskih, so zaključki raziskave:

- Na prenos vodenja in/ali lastništva se pripravlja petina anketiranih lastnikov menedžerjev.
- Z naraščanjem starosti v povprečju narašča delež tistih, ki pripravljajo prenos vodenja in/ali lastništva. Za družinska podjetja so ugotovili močnejšo povezavo kot za nedružinska.
- Med oblikami prenosa vodenja prevladuje odločitev o »prenosu znotraj družine«, kar še zlasti velja za družinska podjetja.
- Glede oblik prenosa lastništva se lahko ugotovi, da med anketiranimi lastniki menedžerji prevladuje odločitev o »prenosu znotraj družine«.
- Glede razlogov, zakaj ne pripravljajo prenosa vodenja in/ali lastništva v naslednjih petih letih, so anketirani lastniki menedžerji kot najpogostejša razloga navajali, da se »ne nameravajo upokojiti v obdobju naslednjih petih let« ter da »planiranje nasledstva ni potrebno«. Lastniki menedžerji v nedružinskih podjetjih pogosteje kot razloga navajajo, da »planiranje nasledstva ni potrebno« in »ni naslednika, zato se s tem vprašanjem ne ukvarjam«.

Čeprav rezultati raziskave kažejo, da petina anketiranih lastnikov menedžerjev pripravlja prenos vodenja in/ali lastništva v naslednjih petih letih, kar petina tistih, ki tega ne pripravlja, meni, da takšne priprave niso potrebne. To kaže na to, da bi veljalo tudi v Sloveniji razmišljati o tem, kako povečati zavest lastnikov menedžerjev o pomenu pravočasnih priprav na prenos vodenja in lastništva podjetja. In to ne samo v družinskih podjetjih, ki so glede na rezultate raziskave, na to boljše pripravljena. Raziskava je seveda samo delno osvetlila stanje na področju nasledstva v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji in še posebej v družinskih podjetjih. V raziskavi se tako niso ukvarjali s pravnimi, davčnimi in finančnimi vidiki

nasledstva, ki so prav tako pomemben dejavnik uspešnosti prenosov. Lahko pa se opozori na nekatera področja, za katera raziskave v državah članicah EU kažejo, da so pomembna. Poleg dviga zavesti podjetnikov o pomembnosti priprav na prenos vodenja in/ali lastništva, tudi zagotavljanje informacij o razpoložljivi podpori pri reševanju nasledstvenih problemov, ponudba posebnih oblik izobraževanja o prenosu podjetja, vključevanje tematike v študijske programe, svetovanje, oblikovanje trga za prodajalce in kupce podjetij, zagotavljanje finančnih sredstev. Vse to so pomembni ukrepi za olajšanje in zagotavljanje podpore pri prenosu podjetij. V zvezi s tem je zelo pomembna tudi ugotovitev o vplivu uspešnosti prenosa v drugo generacijo na uspešnost naslednjih prenosov. Rezultati raziskav kažejo, da je verjetnost uspeha nadaljnjih nasledstev večja, če podjetje preživi prehod v drugo generacijo. Od manj kot ene tretjine družinskih podjetij, ki preživijo prenos v drugo generacijo, jih približno 50% preživi prenos iz druge v tretjo in več kot 70% teh podjetij je predano četrti generaciji družine. Na uspešnost nasledstva vplivajo torej tudi izkušnje iz prejšnjih nasledstev.

Glede na obsežnost problema nasledstva v malih in srednje velikih podjetjih v državah članicah EU in glede na dejstvo, da se tudi slovenski lastniki menedžerji malih in srednje velikih podjetij starajo, lahko v prihodnosti pričakujemo naraščanje števila podjetij, ki se bodo soočala z vprašanjem nasledstva. Zato bi bilo smiselno nadaljevati z raziskovanjem in tudi pristopiti k rednemu spremljanju določenih podatkov. Tako bi bilo tudi v Sloveniji smiselno (letno) spremljati starostno strukturo lastnikov malih in srednje velikih podjetij po velikostnih razredih podjetij, število prenosov podjetij po velikostnih razredih, število ustanovitev in število prenehanj podjetij, starost podjetnika pri prenosu, obliko prenosa (družina, zaposleni, itd.), način prenosa (dedovanje, darilo, prodaja, združitve, itd.), razlogi za prenos (upokojitve, nesreča, drugi razlogi), ter obdobje lastništva. Nekatere podatke bi veljalo zbirati občasno (npr. za vsakih pet let): število lastnikov malih in srednje velikih podjetij, ki planirajo prenos (v naslednjih desetih ali petih letih); število lastnikov malih in srednje velikih podjetij, ki so stari več kot 50 let, in ne planirajo prenosa (v naslednjih petih ali desetih letih), povprečen čas, ko je lastnik začel planirati prenos, uspešni in neuspešni prenosi ter razloge za neuspešne prenose. Pri tem bi veljalo nameniti posebno pozornost družinskim malim in srednje velikim podjetjem (Duh 2007, 17-20).

6 PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

6.1 Prednosti družinskih podjetij

Pri vseh sistemih bi lahko našli tako prednosti kot slabosti. Prav zaradi specifičnosti poslovanja in odnosov med zaposlenimi v družinskih podjetjih so le-te toliko bolj zanimive. Tako kot vsak sistem tudi družinski sistem vsebuje tako prednosti kot tudi slabosti. Vendar se moramo zavedati, da lahko prednost v določeni fazi preide v slabost in obratno. Vsako družinsko podjetje bi moralo poznati svoje prednosti, ki bi jih lahko izkoristilo za pridobivanje konkurenčne prednosti in seveda tudi slabosti, zaradi katerih je lahko precej ranljivo in ga le-te lahko pripeljejo do propada.

- **Predanost poslu in družini**

Podjetniki, ki sami ustanovijo neko podjetje, postanejo ponavadi čustveno navezani na svoj posel. To je njihova stvaritev, ki so jo negovali in gradili dolga leta, torej je postala njihovo življenje. Ta močni vpliv ima posledico tudi v družini, posamezni družinski člani imajo avtomatično svoje deleže zaslug za uspeh podjetja. Družinski člani zato čutijo družinsko odgovornost za uspeh podjetja, preprečevanja konfliktov in ustvarjanje dobrih delovnih pogojev in so pripravljeni v delo vložiti veliko več energije, kot bi jo sicer v kakšnem drugem podjetju.

- **Veliko znanje**

Družinska podjetja imajo pogosto posebna znanja (tehnična ali komercialna), po katerih se razlikujejo od svojih konkurentov. Takšno znanje, ki se je nabiralo skozi desetletja, se prenaša iz roda v rod in ostaja konkurenčna prednost družine. Otroci podjetnikov pravzaprav zrastejo v podjetju in ko se nekega dne vključijo v delo, ponavadi že zelo dobro poznajo posle in se začnejo učiti na nekoliko višjem nivoju kot drugi zaposleni.

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

Ena ključnih prednosti družinskih podjetij je njihova fleksibilnost v času, delu in denarju. Hitro se lahko prilagajajo novim okoliščinam in izzivom trga. Če morajo dokončati serijo izdelka, ki jo jutri nameravajo naložiti na kamion, se družinski člani bolje zavedajo, da mora biti delo opravljeno, ker gre pač za družinsko stvar. Nihče ne bo spraševal za nadure, dnevnice, kilometrino itd. Če prvega ne bo dovolj denarja na računu podjetja, bodo družinski člani tisti, ki bodo za kakšen dan potrpeli.

- **Razmišljanje na dolgi rok**

Medtem, ko v običajnih podjetjih pogosto opažamo željo po hitrem zaslužku in največjem dobičku, pa v družinah navadno zasledimo razmišljanje na dolgi rok, saj si želijo, da bi njihovo podjetje dolgo dajalo kruh njihovim naslednikom.

- **Stabilna kultura**

Prav dolgoročnost v razmišljanju daje družinskemu podjetju neko ustaljenost in stabilnost, ki jo pogosto občudujejo tudi poslovni partnerji, ki vedo, da se kultura in politika podjetja ne bosta spremenili kar čez noč. Vse to je velika konkurenčna prednost, ki se je nekatera podjetja še kako dobro zavedajo, saj nikoli ne pozabijo poudariti, da so družinska. Po drugi strani lahko stabilen sistem postane zaprt vase, trdnjava konservatizma, ki se najbolje pokaže z mislimi kot: "To počnemo zato, ker smo vedno tako počeli." Nihče ne razmišlja o spremembah za učinkovitejše poslovno delovanje. Stabilnost je torej pomembna prednost družinskih podjetij, ki pa se morajo zavedati, kdaj lahko postane to ovira za nadaljnji razvoj (Dyer 1988, 39).

- **Hitro sprejemanje odločitev**

V družinskih podjetjih je navadno jasno, kdo je odgovoren za sprejemanje odločitev. To je navadno en sam človek, največ dva, ki lahko takoj začne z vpeljavo sprememb. Prav hitrost pa je v današnjem poslovnem svetu ena temeljnih prednosti.

- **Zanesljivost in ponos**

Družinska podjetja so stabilni sistemi in kot take jih pozna tudi tržišče, kupci, dobavitelji, kooperanti. Mnogi poslovni partnerji raje sodelujejo s podjetji z dolgoletno tradicijo. Poznanstva, ki si jih ustvarijo z ljudmi iz podjetja, so dolgotrajna, ljudje na vodilnih položajih se ne menjajo pogosto. Syms (Syms 1992: 55) pravi, da to daje poslovnim partnerjem občutek boljše, bolj profesionalne obravnave. Z zanesljivostjo je tesno povezan ponos. Ljudje, ki vodijo družinsko podjetje, so nanj zelo ponosni, veliko so pripravljeni prispevati in žrtvovati za posel.

- **Ustvarjanje novih delovnih mest**

V mnogih razvitih državah zaposlujejo družinska podjetja približno polovico aktivnega prebivalstva. Zaposleni radi delajo v takih podjetjih, kjer jih lastniki bolje razumejo in so odnosi bolj osebni kot v drugih podjetjih. Taka podjetja tudi lažje najdejo ljudi za delo, saj se dobre informacije širijo zelo hitro.

6.2 Slabosti družinskih podjetij

Družinska podjetja imajo tudi specifične pomanjkljivosti, saj se morajo ukvarjati z resnimi problemi in konflikti.

- **Rigidnost (togost)**

Mlajše generacije delajo tako, da zadovoljijo svoje prednike in ne tako, kot bi bilo dobro za posel. Sprememb se v nekaterih družinskih podjetjih bojijo, saj bi lahko vznemirile določene sorodnike, pri tem pa je poslovno obnašanje povsem postranskega pomena (Leach 1991, 10).

- **Poslovni izzivi (novi načini vodenja, pridobivanje kapitala, tranzicija)**

Stabilna kultura se rada sprevrže v togost glede poslovnih izzivov, kot so modernizacija poslovanja in vodenja, upravljanja prehoda v novo generacijo ter pridobivanje kapitala (Leach 1991, 10). Nekatera družinska podjetja si tako denarja enostavno ne sposojajo, to pa je danes skoraj nuja, če podjetje želi rasti. Taka podjetja so pogosto zelo konservativna. Po eni strani gre za nekakšen ponos in poskus pokazati in dokazati, da lahko vse poslovanje podjetje financira iz družinskih sredstev. Tako sta rast in razvoj podjetja večkrat ustavljena. Drugi razlog pa je strah, da bi družina izgubila upravljalno večino (nadzor) v podjetju. S pojmom tranzicija ne razumemo samo načina prenosa vodenja podjetja s starejše generacije na mlajšo, ampak tudi nesposobnost družinskega podjetja, da izvede kakšne večje spremembe v poslovanju. Le-te bi namreč lahko povzročile čustvene pretrese v družini (Ward 1990, 200).

- **Nasledstvo**

Možnosti za konflikt so celo večje, kot v drugih podjetjih, saj gre pri medosebnih rivalstvih še za kombinacijo z družinskimi temami in s tem povezanimi čustvi. Izbira naslednika zelo pogosto predstavlja dilemo ustanovitelja podjetja. Če ima ustanovitelj več otrok, se mora odločiti, kateri od njih bo prevzel podjetje po njegovem odhodu, kdo od dotedanjih menedžerjev je najbolj sposoben za prevzem vodstva in kdo naj napreduje v nižjem delu piramide. Zadovoljiti je potrebno tako interese podjetja kot interese posameznikov. Prenos mora biti izveden z najmanjšimi konflikti v družini in čim večjim soglasjem med ustanoviteljem in naslednikom.

- **Čustveni vplivi na poslovanje**

Pri družinskem podjetju gre za sodelovanje dveh močnih sistemov, družinskega in poslovnega, ki temeljita na zelo različnih vrednotah. V tem lahko iščemo vzroke mnogih konfliktov, do katerih prihaja pri vsakodnevnem vodenju.

- **Vodstvo (leadership) in legitimnost**

Pomanjkanje pravega vodje je pojav, ki se pogosto zgodi v drugi generaciji družinskega podjetja (Rosenblatt in drugi 1985, 65). Če imamo dva naslednika, ki imata tudi enako mero formalne moči, kadar nastopijo konflikti, ni nikogar, ki bi bil razsodnik in bi rekel zadnjo besedo. Tudi ostali zaposleni se tako znajdejo v dilemi, koga naj poslušajo. Krivda bremeni po eni strani očeta, ker ni določil primerne vodje za svoje podjetje, po drugi strani pa bi se morala naslednika pomeniti in si razdeliti odgovornosti.

- **Avtokratsko vodenje**

Vodenje družinskega podjetja je pogosto avtokratsko, vse bistvene poteze vleče en sam človek. Na njegovo odločanje vplivajo čustvene vezi, ki ga vežejo s sorodniki in pogosto prevladajo pri reševanju vsakodnevnih težav vodenja posla, kot tudi pri odločanju, kdo in kako bo podjetje popeljal v naslednjo generacijo (Glas in Pšeničny 2000, 151 – 153).

7 DILEME VKLJUČEVANJA DRUŽINSKIH IN NEDRUŽINSKIH ČLANOV Z VIDIKA LITERATURE

Dileme, ki se pojavljajo pri odločitvah o zaposlenih, so nekoliko drugačne pri družinskih podjetjih kot pri nedružinskih. Prav tu se med seboj prepletajo družinske vrednote in poslovne vrednote. Prve narekujejo, da se mora sorodnikom in zlasti lastnim otrokom dati priložnost, da se v podjetju izkažejo, drugi pa, da se zaposli le tiste, ki so za razpoložljivo delovno mesto najbolj usposobljeni. Dileme se pojavljajo ne le pri zaposlovanju, ampak tudi pri nagrajevanju, ocenjevanju in usposabljanju ter nenazadnje v sprejemanju odločitve o nasledniku.

7.1 Značilnosti moških lastnikov podjetij

Lastniki družinskih podjetij so tipično gospodje v petdesetih letih, pogosto brez visoke formalne poslovne izobrazbe. Njihova skupna značilnost je, da so kot podjetniki večkrat po značaju »težke«, komplicirane osebnosti, instinktivno prepričani, da imajo zgolj oni sami vedno prav. Osebno zadovoljstvo jim pomeni več kot denar. Ponavadi so to karizmatični vodje, inovatorji. Večkrat so strogi avtokrati, ki popolnoma nadzorujejo tako poslovno kot družinsko življenje. To jim ponavadi uspeva, dokler je podjetje dovolj majhno.

7.2 Položaj žena družinskih podjetnikov

Ženske (predvsem žene ustanoviteljev oziroma naslednikov) igrajo navadno zelo pomembno vlogo v družinskem podjetju, tudi če formalno nimajo velikih odgovornosti ali pa sploh niso zaposlene v podjetju. Strokovnjaki ugotavljajo, da se po svoji ženski naravi nekako bolje znajdejo v specifični družinskega življenja zaradi nekaterih lastnosti, po katerih se popolnoma razlikujejo od moških. Žensko razmišljanje je bolj čustveno od racionalnega moškega, torej je njihova vloga pravzaprav »omehčati« svojega partnerja in ga ves čas opominjati, da živi in dela v družinskem podjetju. Zato imajo nenadomestljivo vlogo pri razreševanju konfliktov, ki so bolj moškega značaja.

7.3 Značilne lastnosti žensk kot lastnic družinskih podjetij

V literaturi (Salganicoff 1990, 130) se pogosto navaja, da imajo ženske kot lastnice nekatere posebne značilnosti, ki jih razlikujejo od moških. Mednje štejejo zato v primerjavi z moškimi naslednje:

- imajo skrbnejši odnos do drugih ljudi,
- pripravljene so sprejeti odvisno vlogo,
- ljubijo in delijo dobro in slabo,
- pred očmi imajo vzgojo otrok in materinsko vlogo,
- lažje razumejo čustva in razpoloženje drugih ljudi,
- kombinirajo družino in kariero,
- njihove moralne presoje so relativne,
- vedno razmišljajo v kontekstu.

7.4 Zakonski par kot družinska podjetnika

Uspešni zakonski pari se morajo držati nekaterih pravil, sicer lahko hitro pride tako do razpada podjetja kot do razpada zakonske zveze. Otroci in družina naj bodo na prvem mestu. Imeti morata skladne življenjske cilje ter vrednote. Opazna mora biti težnja po medsebojnem opogumljanju in premagovanju dvomov, ki so ob vsakem poslu seveda prisotni, prav tako morata imeti enakopraven položaj. Uspešna partnerja se medsebojno maksimalno spoštujeta, veliko komunicirata, njuna znanja, sposobnosti in nagnjenja se med seboj dopolnjujejo. V

podjetju pazljivo določata vsak svojo vlogo in ne tekmujeta eden proti drugemu, ampak kot podjetna ekipa nastopata proti tekmečem na trgu.

7.5 Vključevanje naslednje generacije: sinovi

Sinovi imajo včasih nevhvaležno breme, od njih se pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje, če jim je to prav ali ne. Če se oče in sin dobro razumeta v poslovnih odločitvah, lahko postaneta enkratna in nepremagljiva partnerja. Žal se to zgodi zelo redko, celo nasprotno, večina konfliktov v družinskem podjetju se začne prav na relaciji oče – sin.

7.6 Vključevanje naslednje generacije: hčerke

Tradicionalno podcenjevalno obravnavanje hčera v podjetju se je z naraščajočim valom žensk podjetnic nekoliko spremenilo. Očetje se ne zanašajo več samo na svoje sinove, še več, zaradi skoraj obveznih rivalstev s sinovi se večkrat zgodi, da očetje celo bolj cenijo in ubogajo nasvet ali mnenje hčera. Razloga za to sta najbrž dva. Očetje v hčerah ne vidijo nikakršne konkurence sebi, po drugi strani pa ženske z večjim občutkom za družinske zadeve pomagajo očetom bolj iz ljubezni kot iz kakršnegakoli poslovnega interesa. Iz omenjenega razloga se pogosto dogaja, da prehod upravljanja podjetja v hčérine roke poteka celo bolj gladko, kot je oče (zaradi predsodkov) morda pričakoval. Težave se večkrat pojavijo, ko se hčere poročijo, njihovi možje pa se iz takšnega ali drugačnega razloga ne vključijo v podjetje. V tem primeru ženske večkrat zapustijo podjetje in začnejo ustvarjati svojo lastno družino.

7.7 Vključevanje naslednje generacije: zakonski partnerji otrok

Položaj priženjenih v podjetniško družino ponavadi ni enostaven. Priženjeni posamezniki(ce) večkrat dobijo priložnost, da se zaposlijo v družinskem podjetju, in niso redki primeri, ko uspe ustanovitelju in zetu ustvariti čudovito delovno ekipo. Pogosteje je sicer drugače. Priženjeni se večkrat počutijo popolnoma izolirane. Večne razprave o poslu med družinskimi člani, kjer se novinci zaradi različnih razlogov ne morejo uveljaviti, jih potisnejo v podrejen položaj.

7.8 Drugi družinski člani kot solastniki in zaposleni

Več družinskih članov, zlasti v naslednjih generacijah, v poslu pomeni še kompleksnejšo zmešnjavo ljudi, interesov, nagnjenj, izobrazbe, kulture in s tem postaja podjetje vse težavnejše za obvladanje.

7.9 Nedružinski člani na vodstvenih položajih

Vloga nedružinskih uslužbencev v družinskih podjetjih ni zanemarljiva. Uspešni (nedružinski) uslužbenci družinskih podjetij so gotovo značajske zanimivi, saj jim je uspelo preživeti v zelo zahtevnem delovnem okolju. Taka služba ne ustreza vsakomur prav zaradi dejstva, ker se nedružinski uslužbenci zavedajo, da ne bodo nikoli enakopravni z družinskimi člani in da je možnost njihovega napredovanja omejena. Menedžerjem je treba zagotoviti, da se lastniki zavedajo njihove vrednosti za podjetje. To je treba potrditi z ustrežno visokimi plačami in jim dati možnost za manjši lastniški delež v podjetju ali jih vključiti kot člane nadzornega sveta (Glas in Pšeničny 2000, 153 – 154).

8 TEŽAVE VSAKODNEVNEGA VODENJA DRUŽINSKEGA PODJETJA

Levinson (Levinson 1971, 90) meni, da se težave začnejo z ustanoviteljem, za katerega je podjetje najpomembnejša stvar v njegovem življenju iz najmanj treh razlogov. Prvič, raziskave in ankete v preteklosti so pokazale, da ima podjetnik navadno nerazčiščene odnose s svojim očetom in posel začne pogosto zaradi tega, da bi mu dokazal svoje sposobnosti in pobegnil pred večnim nadzorom takih ali drugačnih avtoritet. Drugič, podjetniku predstavlja njegovo podjetje del njegovega življenja in tisti, ki delajo z njim, mu navadno ne pomenijo kaj več kot orodje za oblikovanje organizacije. Tretjič, posel je podjetniku večkrat podaljšek njega samega in njegove osebnosti in zelo ga skrbi, kaj se bo zgodilo, ko ga ne bo več. Zato si celotno strukturo podjetja gradi kot spomenik samemu sebi.

9 REŠEVANJE IN PRIMERI KONFLIKTOV V DRUŽINSKEM PODJETJU

V družinskih podjetjih lahko hitro pride do konfliktnih primerov, saj so za to zelo občutljiva in dojemljiva prav zaradi oseb, ki so v podjetju prisotne. Za razliko od navadnega podjetja, v katerem so odnosi med delodajalcem in zaposlenimi formalno urejeni, so v družinskem

podjetju zelo neopredeljeni. Odnosi med družinskimi člani, med starši in otroci, se odvijajo na enak način kot v družini, ki pa ni urejena s predpisi in pravili.

Problemi družinskih podjetij, kjer zlahka prihaja do čustvenih napetosti in neskladja družinskih in poslovnih ciljev, se nanašajo na dileme:

- Kaj je poslanstvo podjetja (glede na družinske člane)
- Kako naj bi uporabili dobiček
- Kakšna naj bo politika izplačila deležev v dobičku
- Ali naj se podjetje odloči za umirjeno, konservativno politiko, ali naj tudi tvega
- Ali naj podjetje raste ali se diferencira
- Kako naj se družinski člani pripravijo in usposobijo za vstop v družinski posel
- Kako naj se ocenjuje in nagraduje družinske člane, ki so zaposleni v družinskem podjetju
- Ali naj se v podjetju zaposli tudi zakonske partnerje
- Ali naj se zaposli strokovnjake, ki niso družinski člani
- Ali naj strokovnjaki, ki niso družinski člani, pridobijo delež v lastništvu podjetja,
- Ali naj družina (dolgoročno) obdrži ali proda podjetje.

Za uspešnost v družinskem podjetju je potrebno dobro razumevanje v družini. Lahko bi rekli, da je kvaliteta odnosov v družini pogosto usodna za uspeh ali neuspeh družinskega podjetja.

9.1 Rivalstvo med očetom in sinom

Ker pomeni ustanovitelju podjetje inštrument, podaljšek samega sebe, se le s težavo odpove svoji stvaritvi, simbolu socialne moči oziroma tistemu, kar mu podjetje pač pomeni. Značilno je, da ustanovitelj le stežka deli odgovornost na podrejene, pa tudi upokojiti se noče, čeprav to še kako obljublja (Levinson 1971, 91). Tako obnašanje ima seveda velik vpliv na odnos med očetom in sinom in konfliktna čustva imajo večkrat za posledico nelogična dejanja in odločitve, ki begajo tiste, ki so očetu blizu, saj ne razumejo, ali hoče razviti uspešno podjetje ali pa je morda trdno odločen, da ga bo uničil.

Niso redki primeri, ko očetje sinovom dajejo zelo skromno plačo. Razlog se jim zdi popolnoma logičen: lepega dne bo podjetje tako in tako sinovo. Hkrati od njih pričakujejo maksimalno privrženost in angažiranje v poslu. Poznamo pa tudi obratne primere, ko sinove plačujejo predobro za njihovo delo, saj jih s tem skušajo privezati nase (Rosenblatt 1985, 80). Pogosto se dogaja, da ima oče precej nižjo formalno izobrazbo od sina, kar je tudi lahko vzrok

konflikta. Oblastni oče se ne neha sklicevati na svoje dolgoletne izkušnje in s temi se, po njegovem mnenju, teoretično znanje, ki ga je fant prinesel iz šole, ne more primerjati. Večkrat se zgodi in je celo priporočljivo, da se sinovi najprej zaposlijo kje drugje, še preden se vključijo v družinsko podjetje, in si tako naberejo nekaj delovnih izkušenj. Te poskušajo kasneje uporabiti v domačem podjetju, kar pa ni enostavno. Žal za očeta te izkušnje navadno niso vredne kaj dosti več od šolskega znanja.

Vloga matere v tem odnosu navadno ni pomembna. Matere so večkrat na strani očetov in sinovi morajo poleg prepira z očetom poslušati še očitke s strani matere o nehvaležnosti, zanemarjanju ideje o skupnem podjetju in razbijanju družine. Razlog za dodatno krivdo, ki jo naložijo sinu, je večkrat tudi načeto očetovo zdravje in sin se hitro lahko znajde v vlogi tistega, ki očeta pravzaprav uničuje (Syms 1992, 162).

9.2 Rivalstvo med brati in sestrami

Medsebojno tekmovanje med brati in sestrami v družinskem podjetju je ponavadi še bolj napeto kot rivalstvo med očeti in sinovi. Rivalstvo med otroki izvira iz ljubosumnja in globoke želje vsakega otroka, da bi bil edini ljubljenec staršev. Razlika je v tem, da se namesto otroškega prerekanja za igrače v podjetju prerekajo za večje stvari: moč, položaj in pogosto tudi za denar in premoženje. Bitka za premoženje družine in podjetja je ponavadi bitka, v kateri izgubijo vsi, in prav to je razlog za propad številnih družinskih podjetij (Benson in drugi 1990, 45). Konkurenčnemu boju med brati in/ali sestrami se ni mogoče popolnoma izogniti, posebej če se pojavi vprašanje, kdo bo vodja in kdo lastnik.

Rivalstvo med brati in/ali sestrami je lahko prav tako močno kot rivalstvo med očeti in sinovi. Levinson (Levinson 1971, 94) meni, da odnos lahko poslabša tudi oče, še posebej, če se odloči, da bo sam krojil odnos med sinovi ter da mora eden od sinov prevzeti njegovo vlogo, kot si jo je pač zamislil. To je predvsem nevarno, kadar sta v družini samo dva brata.

Očeta ponavadi nasleda starejši brat. Starejši pogosto gleda zviška na mlajšega in mlajši se počuti manj vrednega. Med odraslima bratoma vlada močno zakoreninjen odnos in starejši le redko prizna mlajšega brata kot sebi enakovrednega. Mlajši brat se ponavadi kompleksov ne more znebiti. Postane nezaupljiv in meni, da je vedno v podrejenem položaju, da ga vedno nekdo nadzira in da je vedno nekdo pred njim. Če po kakšnem naključju mlajši brat nasleda starejšega, tako da starejši postane podrejeni, bodo mlajšega verjetno preganjali občutki

krivde, ker je starejšemu prevzel vlogo, ki bi mu po vseh tradicijah morala pripadati (Barnes 1988, 13).

Podjetje in družina potrebujeta jasno izdelano hierarhijo moči. Ustanovitelju podjetja je dominanten položaj zagotovljen že s samo ustanovitvijo in rastjo podjetja. Za drugo generacijo v podjetju velja, da si bo le stežka kdo pridobil dominantno vlogo in karizmo predhodnika. Zato je potrebno ustvariti sistem, ki bo uravnaval sodelovanje med brati in sestrami bodisi tako, da določa delitev moči, ali tako, da jasno definira vse vloge. Hierarhija v podjetju je za dobro poslovanje in rast neizogibna. Tudi v družinskem podjetju mora obstajati lestvica moči, v kateri ima vsak družinski član svoj prostor v hierarhiji z nekom nad sabo in nekom pod sabo.

Osnova spoznanja, ki bi jih otrokom pred vstopom v podjetje morala privzgojiti družina, so odločilna vloga sožitja, poznavanje moralnih načel in škodljivosti tekmovalnosti za vsako ceno ter sposobnost za pogajanja. Sposobnost za pogajanja je lastnost, ki družini v podjetju ponuja možnost raznolikosti in novih poti (Kelbl 2002, 16).

Navajam dileme, ki jih Vadnjal (Vadnjal 1999, 48 – 50) prikazuje kot konflikte do katerih lahko pride v družinskih podjetjih. Pri vodenju družinskega podjetja prihaja do sprejemanja odločitev, ki vplivajo na vse družinske člane in bi se posamezni družinski člani različno odločili. V navadnem manjšem podjetju odločitve sprejema direktor, v večjih podjetjih pa uprava. Kdo vse pa naj bi bil vključen v odločanje v družinskem podjetju?

Dilema 1: Ali bo dobiček družinsko podjetje reinvestiralo ali pa si ga bodo za zasebne namene razdelili lastnik in družinski člani?

Pri dilemi uporabe dobička gre lahko za konflikt popolnoma različnih, vendar legitimnih interesov. Brata sta skupaj začela podjetje in v treh letih dosegla zavidljivo rast in seveda tudi dobiček, vendar sta se znašla v konfliktu interesov. Prvi je bil za nadaljnjo rast podjetja, torej za to, da bi ves dobiček pustila v podjetju, drugi pa si je medtem ustvaril družino in začel reševati stanovanjsko vprašanje: želel je zidati hišo. Seveda je nemogoče soditi, kateri je imel prav.

Dilema 2: Kakšno bo upravljanje (menedžment) družinskega podjetja?

Filozofija menedžmenta se je v zadnjih letih nekoliko spremenila, prav tako pa je slog vodenja in upravljanja podjetja vedno odvisen od posameznikov. Če za podjetnike–ustanovitelje ugotavljamo, da so pogosto avtokratske osebnosti, ki želijo imeti tudi najtanjši niti vedno v svojih rokah, so mlajše generacije bolj pod vplivom sodobnejših šol menedžmenta, ki govorijo o komunikaciji, posvetovanju in delegiranju nalog podrejenim, kar je za starejše podjetnike lahko nerazumljivo.

Dilema 3: Vodja se odloči, da bo dodatna sredstva namenil za uresničitev svojih podjetniških sanj, ne da bi upošteval realne potrebe družine.

Znane so ugotovitve, da mnogi podjetniki s svojim podjetjem pravzaprav postavljajo spomenike sami sebi. Vsa razpoložljiva sredstva puščajo in zapravijo v podjetju, tudi za poslovno povsem nepotrebne izdatke, na primer za nabavo nove opreme, ki ni ekonomična ali za razvoj kakega izdelka pod domačo streho, pa čeprav so podobno ali boljše napravo že pred dvajsetimi leti iznašli Japonci in jo danes prodajajo za majhen denar. Pri takih ljudeh je ključno njihovo osebno zadovoljstvo, ko se poigravajo z edino radostjo svojega življenja, medtem ko si družina želi še kaj več od papirnatega bogastva.

Dilema 4: Zakonski partnerji (ki v podjetju nimajo formalne vloge) družinskih uslužbencev se potegujejo za koristi svoje osnovne družine.

Vpliv zakonskih partnerjev na družinske člane v podjetju ponavadi ni zanemarljiv. Čeprav so brez formalne vloge v podjetju, se zavedajo, da sta njihova družina in njeno blagostanje zelo odvisna od podjetja. Če so njihovi možje in žene v podjetju angažirani od jutra do večera, med vikendi in tudi med vsemi družinskimi srečanji, ponavadi računajo, da so družine upravičene vsaj do materialnih kompenzacij, ki pa so lahko večje od zmožnosti podjetja. Tako se znajde v družinskem podjetju aktivni družinski član med dvema ognjema: med svojo osnovno družino in družino, ki si jo je sam ustvaril.

Dilema 5: Vodja sklene, da vsakega družinskega člana čaka delovno mesto v podjetju, ne glede na potrebe in kandidatove sposobnosti.

Najbrž ni človeka, ki ne bi želel pomagati svojim otrokom in drugim sorodnikom najti službo. Danes, ko dobre službe ne najdemo več za vsakim vogalom, je priložnost zaposliti se v družinskem podjetju, rešitev za marsikoga. Vendar se prepogosto dogaja, da si posamezniki delovnega mesta v družinskem podjetju ne zaslužijo, temveč imajo do njega »dedno« pravico,

ne glede na potrebe podjetja pa tudi sposobnosti in znanja kandidata za delovno mesto. Tako rekrutiranje sorodnikov seveda povzroči, da se čutijo prikrajšane tako družinski kot nedružinski uslužbenci, saj menijo, da je njihovo delo s tem razvrednoteno. Zaradi tega prihaja do konfliktov tako z novimi sodelavci kot tudi z vodjem podjetja, ki je te ljudi najel.

Dilema 6: Vodja se odloči, da bo na neko pomembno funkcijo v podjetju postavil enega od (načeloma enakopravnih) družinskih članov.

Bratje in sestre so v družinskem smislu načeloma enakopravni. Vendar je narobe, če se taka enakopravnost avtomatično prenese tudi v podjetje. Tako bi bilo najbolje, da bi posamezne položaje zasedali ljudje, ki so zanje sposobni in tudi pripravljeni. Tako kot enakopravnost povzroči nezadovoljstvo tistega, ki se počuti bolj sposobnega, je dejstvo, da je oče kot svojega naslednika za direktorja podjetja izbral mlajšega sina, lahko pogubno za odnos mlajšega s starejšim bratom, ki se bo zaradi take odločitve počutil prikrajšanega, in zelo verjetno je, da bo začel prikriti boj proti svojemu mlajšemu bratu, ki mu je nenadoma postal šef.

Dilema 7: Aktivni družinski člani bodo od neke odločitve imeli več kot neaktivni.

Gre za klasičen problem, znan že iz ekonomske teorije: kako naj bodo lastniki prepričani, da menedžment podjetja ne dela preveč v svojem interesu, ali po domače povedano: ali so bili tisti potni stroški zares potni stroški ali pa gre morda za prikrito delitev dobička. Tega seveda nekdo, ki v podjetju ni aktiven, praktično ne more ugotoviti.

Dilema 8: Kdo lahko ima lastniški delež v družinskem podjetju?

Interesi v podjetju aktivnih in neaktivnih družinskih članov so različni. Tisti, ki v podjetju niso zaposleni, imajo pa kot lastniki pravico do dela dobička, bodo seveda za to, da bi se ta dobiček tudi zares delil, medtem ko bi ga zaposleni raje obdržali v podjetju. Ker prva opcija vedno slabša likvidnost podjetja, bo glede delitve dobička gotovo manj vročih debat in tudi konfliktov, če bodo solastniki podjetja večinoma tudi v njem zaposleni.

Dilema 9: Bivše žene lastnikov sklenejo še naprej aktivno zastopati svoje interese v družinskem podjetju.

Tudi pri nas se vsaka tretja zakonska zveza konča z ločitvijo in po veljavni zakonodaji ima vsak od zakoncev ob ločitvi pravico do polovice v zakonu pridobljenega premoženja. To seveda velja tudi za podjetje, v katerem imata zakonca lahko celo večji del skupnega premoženja. Ko eden od zakoncev odide, drugi pa bi želel nadaljevati podjetniško kariero, je

jasno, da so njihovi interesi zelo različni. Če zakonec podjetnik ne najde druge rešitve, je potrebno podjetje v skrajni sili celo prodati, da se premoženje lahko razdeli. Tudi če podjetja ne prodajo, ampak ostaneta na primer solastnika, bo interes aktivnega osebnika bistveno drugačen od drugega, ki bo seveda pričakoval samo neposredne gnotne koristi.

Dilema 10: Bolje se je prepirati za vsako malenkost, kot poiskati rešitev v konfliktu.

Reševanje konfliktov navadno ni preprosto, saj v večini primerov zahteva nekaj popuščanja z obeh strani. Skleniti je treba kompromis, kar večkrat bolj boli kot nekaj vpitja, in sklep je pogosto najbolj udobna kratkoročna rešitev – ohranitev statusa quo.

Dilema 11: Ustanovitelj družinskega podjetja razdeli svoje premoženje (navidez) nepravično med svoje naslednike.

Verjetno znajo filozofi nedvoumno pojasniti, kaj je »pravično«. Podedovana njiva lahko za nekoga, ki zna kmetovati, pomeni pravo bogastvo, za koga drugega pa nič več kot število kvadratnih metrov, pomnoženo s ceno. Podjetnikom se pogosto dogaja, da je velik del njihovega premoženja v podjetju. Kaj je pravična delitev podjetja: enaki deleži za vse v isti generaciji naslednikov, ali pa je bolje, da tisti, ki so aktivno udeleženi, dobijo večje deleže in tako formalno več besede pri poslovnih odločitvah, kar pa lahko na drugi strani privede do hude krvi pri »prikrajšanih« sorodnikih?

Dilema 12: Kdo bo nadomestil vodjo družinskega podjetja, ki je nenadoma umrl ali hudo zbolel?

Vodje družinskih podjetij se ne zavedajo, da bi morala biti njihova ključna naloga v podjetju pravzaprav načrtovanje svojega sestopa in uvajanje naslednikov. Kadar se zgodi, da tak ustanovitelj nenadoma umre ali hudo zboli, tako da ne more več opravljati svojega dela, je katastrofa ponavadi neizbežna, vendar ne zaradi nesposobnosti mlajše generacije, temveč enostavno zaradi pomanjkljivega uvajanja v najodgovornejša dela in naloge.

Dilema 13: Ustanovitelj čez vsako razumno mero drži vso oblast v podjetju v svojih rokah.

»Podjetniki se nikoli ne upokojijo«, je zapisal nekdo. Morda je to čisto v redu, če so zmožni še v osemdesetem ali devetdesetem letu starosti normalno delati. Vendar si lahko predstavljate zadovoljstvo otrok takih nesmrtnih ustanoviteljev, ki lahko doživijo kaj takega, kar se je zgodilo Henryju Fordu II.: prej je dočakal svojo upokojitev kakor prevzem oblasti v

korporaciji Ford in štafetno palico je kar takoj predal takrat že štiridesetletnemu Henryju III., torej vnuku starega Forda.

Dilema 14: Poslovne odločitve otrok, ko njihovih staršev ni več v podjetju.

Rivalstva in prepiri med vrstniki – brati in sestrami – so vsakodnevni pojav v družinskih podjetjih. Dokler je v podjetju aktiven tudi ustanovitelj, mora ta hočeš nočeš prevzemati vlogo razsodnika v sporih in ima možnost reči zadnjo besedo. Ko takega sodnika ni več, ima vsak od bratov možnost, da prepir pripelje na rob vseh razumnih skrajnosti.

Dilema 15: Poveča se število družinskih članov, ki imajo interes v družinskem podjetju.

V mnogih družinskih podjetjih oziroma družinah velja pravilo enakosti vseh družinskih članov. Če je ded ustanovil podjetje in imel na primer pet otrok, od katerih je vsak dobil enak delež, je zadeva morda še pregledna. Pomislite pa na možnost, da bi ti otroci ustanovitelja imeli od enega do štiri otroke. Število ljudi z interesi v podjetju se z vsako novo generacijo lahko poveča in v načrtovanju družinskega podjetja velja predvideti možnost, da bi deleže dobili samo tisti, ki bi res imeli podjetniške in menedžerske ambicije, vse druge pa bi bilo potrebno izplačati drugače.

Enostavnih receptov in rešitev na ključ za opisane dileme ni. Odgovor, kako se pri družinskih podjetjih izogniti naštetim konfliktom, je v skrbnem načrtovanju. To se začne z odkrito komunikacijo vpletenih članov, ki se izjasnijo, kakšni so njihovi interesi v družinskem podjetju. V naslednji fazi je potrebno s pogajanjem doseči določen kompromis, ki naj upošteva tako podjetniške ambicije in željo po profesionalnem napredovanju kakor tudi materialno nagrado za vloženi trud in seveda čimbolj pravično in učinkovito razdelitev premoženja. Dokument, ki se imenuje družinska ustava, naj zajema kočljive teme, kot so vizija družinskega podjetja, politika zaposlovanja in nagrajevanja, načela delitve dobička, kdo lahko postane ali ostane solastnik podjetja, ipd. Družinsko ustavo je mogoče sestaviti in overoviti tudi kot pravno zavezujoči dokument (Vadnjal 1999, 48 – 50).

10 NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU

Področje nasledstvenega procesa je eno izmed področij, s katerim se ukvarjajo raziskovalci družinskega podjetništva v ZDA, Evropi in drugod po svetu, saj je prenos lastništva in

vodenja podjetja na naslednjo generacijo ključnega pomena za družinsko podjetje (Lovšin-Kozina 2005, 35).

10.1 Opredelitev nasledstva

Nasledstvo predstavlja v družinskem podjetju kritično fazo tako za podjetje, kot tudi za družino. Zato je nujno, da se o prenosu lastništva in vodenja spregovori dovolj zgodaj. Pravočasno planiranje in ustrezna komunikacija med družinskimi člani ustvarjata ustrezno klimo za odgovorno delo vseh družinskih članov in postopen prehod lastništva in vodenja. Vodstvo podjetja bi se moralo zavedati, da se vsako človeško življenje enkrat konča, zato bi moralo nase prevzeti odgovornost, da izbere, izobražuje ter postavi svojega naslednika. Ta bo nato skrbel za varnost, uspešno poslovanje in nadaljevanje podjetja. Pogosto se zgodi, da smrt prekine ustanoviteljevo kariero, za njim pa ni nikogar, ki bi bil pripravljen in sposoben prevzeti vodstvo podjetja.

Za družinsko podjetje prenos podjetja iz generacije v generacijo ni samo drugačen način vodenja. To je popolna revolucija vodenja in organizacije podjetja in njegove kulture. To so ideje mlajše generacije, ki ima drugačno mišljenje, videnje in izobrazbo od starejše generacije, ki išče nasledstvo (Syms 1992, 104).

Glede na pomembnost nasledstva za družinsko podjetje se proučevalci strinjajo, da je nasledstvo treba planirati. Planiranje nasledstva je potrebno zato, da se zagotovi harmonija družine in kontinuiteta podjetja v naslednjo generacijo. Premišljeno mora biti z vidika prihodnjih potreb podjetja in družine. Družinska podjetja prve generacije so v veliki meri odvisna od ustanovitelja, ne samo z vidika njegovega vodenja in usmerjanja, ampak tudi zaradi njegovih zvez in tehničnega znanja. Odsotnost planiranja nasledstva po nepotrebem prikrajša podjetja za to kritično menedžersko premoženje (Duh 2003, 63).

10.2 Nasledstvene možnosti

Pride čas, ko ustanovitelj začne razmišljati o odhodu iz podjetja. Povod za to je lahko bolezen, ki je ustanovitelja tako prizadela, da ne more več upravljati in voditi družinskega podjetja, lahko pa se ustanovitelj sam od sebe odloči, da je čas, da poslovanje prepusti nekemu drugemu. Pri tem se ustanovitelj znajde pred različnimi možnostmi (Leach 1991, 120):

- določiti družinskega člana za naslednika,

- določiti začasnega menedžerja,
- izbrati profesionalnega menedžerja,
- sprožiti likvidacijo podjetja,
- prodati del podjetja ali celo podjetje,
- ne narediti ničesar.

Možnosti imajo svoje prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti, razmerje med njimi pa je odvisno še od drugih dejavnikov:

- ali obstaja oseba (član družine ali nedružinski menedžer), ki je sposobna in hkrati tudi zainteresirana voditi posel še naprej;
- kakšne so potrebe in želje družine;
- kakšne bodo davčne posledice odločitve tako za ustanovitelja kot za podjetje;
- kakšno je splošno poslovno in podjetniško okolje in čas tranzicije.

Ponavadi obvelja prva možnost, izbor družinskega člana, ki je za ustanovitelja zelo obremenjujoča, saj ga skrbi, da družinsko podjetje pod drugim vodstvom ne bi preživel. Izbira zunanjega, nedružinskega menedžerja, je zelo redka izbira. Tukaj se mora namreč ustanovitelj odpovedati neposrednemu operativnemu nadzoru nad podjetjem. Takšen menedžer pogosto zahteva tudi lastniški delež v podjetju.

Likvidacija je nekako zadnja možna rešitev. Uporabi se navadno takrat, ko ni moč najti pravega naslednika. Tako se proda vse premoženje podjetja, poplača morebitne dolgove in ponavadi, na žalost ustanovitelja, odpusti celotno delovno silo. Likvidacija lahko prinese s seboj še razne druge stroške, kot so takse, davki in odpravnine. Malo je verjetno, da bi ta opcija pomenila optimalno finančno rešitev.

Več bi se dalo zaslužiti z delno ali celotno prodajo podjetja. Tudi te rešitve se ustanovitelji poslužujejo, ko ne najdejo pravega naslednika za svoje podjetje. Možne so oblike prodaje menedžmentu, ki je lahko družinski ali nedružinski, lahko pa ustanovitelj proda svoje podjetje delavcem, kar se v zadnjem času tudi večkrat dogaja. Nekoliko malomarna pa se zdi na koncu verzija, da ustanovitelj preprosto ne naredi ničesar. V tem je tudi eden od številnih paradoksov družinskih podjetij, saj je ta verzija žal najpogostejša.

11 PLANIRANJE NASLEDSTVA V DRUŽINSKEM PODJETJU

Planiranje nasledstva je za družinsko podjetje zelo pomembno. Dobro planiranje omogoča podjetju, da se v fazi prenosa sooči z manj težavami in lahko nemoteno posluje. Raziskave pa kažejo, da se ustanovitelji tej temi izogibajo, vendar bi bilo prav, da nase prevzamejo odgovornost in v času svojega delovanja izberejo osebo, ki jih bo nadomestila, jo izšolajo in uvedejo v posel.

Uspešen prenos na naslednika ni pogojen samo z lastnostmi/sposobnostmi, znanjem, ki ga naslednik ima ob vstopu v podjetje, ampak tudi z usposabljanjem, ki mu ga omogoči lastnik družinskega podjetja v samem podjetju. Učenje potencialnega naslednika naj bo postopno, prične naj se čimprej, saj se lahko le tako večkrat ponovi ključne lekcije. Učenje naj bo organizirano tako, da se prepletajo formalno družbeni oziroma družinski dogodki. S tem se poveže pridobljeno znanje, izkušnje, seznaneni se potencialnega naslednika z določenimi poslovnimi skrivnostmi, kot se tudi ohrani konkurenčne prednosti, ki temeljijo na znanju in se najlažje prenesejo brez tveganja v primeru prenosa iz ene generacije na drugo (Lovšin-Kozina 2005, 60).

Pomembno je, da naslednik dovolj zgodaj spozna poslanstvo, filozofijo, proizvodni proces, tehnologijo, način reševanja problemov itd. in ne goji napačnih pričakovanj, hkrati pa spozna tudi, kaj in kako podjetje rešuje oziroma dela drugače od konkurenčnih podjetij. Z ustrezno strategijo razvoja naslednika lahko posameznik izpopolni svoje znanje in veščine, ki naj bi jih obvladoval kot naslednik (Lovšin-Kozina 2005, 59).

Uspešna tranzicija je v veliki meri odvisna od ustanovitelja samega in njegove pripravljenosti, da svojo vlogo šefa in lastnika prenese na naslednika. Tabela 11.1 prikazuje štiri najbolj pogoste načine odhoda ustanovitelja iz podjetja.

Tabela 11.1: Štirje načini odhoda ustanovitelja iz podjetja

Tipi ustanoviteljev	Način odhoda iz podjetja
Monarhi	Ne odidejo, dokler niso v to prisiljeni zaradi smrti ali internega upora v podjetju ali doma. Upor je lahko odhod menedžmenta ali pa se upre celotni upravni odbor.
Generali	Prisiljeni so oditi, vendar jim pomeni vrnitev v podjetje vse na svetu. Izkoristijo najmanjši povod, da pridejo nazaj reševati podjetje.
Ambasadorji	Delovno mesto šefa postopoma zapustijo in so kasneje po potrebi še aktivni v mentorski in svetovalni vlogi.
Guvernerji	Ko enkrat odidejo, jih ni več nazaj. S podjetjem imajo po odhodu le malo stikov. Ponavadi se posvetijo drugim rečem.

Vir: Leach (1991, 122).

Obdobje spremembe lastnika družinskega podjetja je v splošnem postopno, korak za korakom, ali pa nenadno, če jo povzroči smrt ustanovitelja. Pri postopnem prevzemanju lastništva in vodenja naslednik postopoma prevzema ključne funkcije v podjetju, seveda pod nadzorom ustanovitelja, ki je še vedno šef podjetja. V primeru smrti ustanovitelja pa je nepripravljen otrok ali zakonski partner enostavno potisnjen v posel (Leach 1991, 121).

Rešitvi za uspešen prenos družinskega podjetja na mlajšo generacijo sta t.i. krizni in dolgoročni plan za prenos vodenja podjetja.

11.1 Krizni plan za prenos vodenja podjetja

Krizni plan, ki naj bi ga izdelal ustanovitelj (morda tudi s pomočjo strokovnjakov), je lahko dokument, ki bo veliko pomagal družini in drugim zaposlenim v podjetju. Krizni plan ni pravni dokument in ne zajema planiranja, dedovanja, oporoke, financ in nasledstva, čeprav se teh tem dotika in vanje poseže. Največkrat se uporabi takrat, ko se zgodi nenačrtovan dogodek v podjetju in je situacija zelo težavna. Plan je sestavljen iz dveh delov, in sicer ta se deli na (Kelbl 2002, 26):

- plan za osebne zadeve podjetnika/ustanovitelja in
- plan za profesionalne zadeve v podjetju.

Prvi del je pomemben predvsem za družino in njene člane, drugi del pa za družinske člane in nedružinske uslužbence, zaposlene v družinskem podjetju, ki bodo najbrž ostali v podjetju in prevzeli del nalog v najbolj kritični fazi podjetja.

Plan za osebne zadeve naj bi zajemal sledeče:

- podatek, kje je shranjena oporoka in kdo bo urejal pravne zadeve,
- podatek, kje so spravljene ostali pomembni dokumenti, pogodbe, posestni listi,
- spisek nepremičnin s potrebnimi podatki in dokazili o lastništvu,
- spisek zavarovalnih polic,
- morebitne osebne dolgove in morebitne terjatve iz danih osebnih posojil,
- spisek premičnin večje vrednosti,
- spisek odprtih računov pri bankah, kreditne kartice, gesla,
- spisek za obveščanje,
- članstvo v klubih, društvih, ustanovah, fundacijah,
- seznam imenskih delnic in deležev ter
- posebne želje.

Oporoka je lahko deponirana pri notarju, na sodišču ali v odvetniški pisarni, ki tudi sicer ureja pravne posle za družino. V kriznem planu je potrebno samo omeniti, kje je oporoka shranjena. Podobno kot za oporoko velja tudi za druge pomembnejše dokumente in pogodbe. S tem so mišljena razna dovoljenja, upravne in davčne odločbe z dokumentacijo, kupoprodajne pogodbe, potrdila plačil in podobno.

Sestavni del kriznega plana je tudi spisek nepremičnin z navedbo katastrskega okraja, po možnosti z zemljiškoknjižnimi izpiski, navedbo solastnine, skupne lastnine, eventualnih obremenitev nepremičnin s služnostjo ali hipoteko in drugimi podatki. V krizni plan sodi tudi spisek zavarovalnih polic z zavarovalnimi pogoji, imeni zavarovalnic, doma in v tujini, z dokumentacijo o plačilih. Prav je, da so zabeleženi vsi morebitni osebni dolgovi in druge obveznosti ter da je družina s tem seznanjena prej, kot jo o tem obvesti upnik. Enako kot za dolgove velja tudi za morebitne terjatve iz danih osebnih posojil. Najbolje je, da obstaja dokumentacija v obliki zadolžnice ali drugega primerne dokumenta. Med osebnim premoženjem se poleg premičnin, ki so registrirane (avtomobili, motorji, čolni,...), popišejo še druge vrednejše stvari po lokacijah in namenu uporabe. Del kriznega plana je tudi spisek kreditnih kartic in odprtih računov pri bankah in danih pooblastil, ki ne blokirajo družine do zapuščinske razprave. Pri tem je seveda potrebno navesti lastništvo sefov po bankah ali

hranilnicah. Ključni, vstopne kombinacije in vsebina sefov so ponavadi stvari, ki se omenijo v oporoki. Za vse obveznosti je bolje, da so dogovorjene v pisni obliki. Po naši zakonodaji velja tudi ustno dogovorjena pogodba in v zaščito proti pravnim zapletom se tako za obveznosti kot za vodila v krizni načrt vnese ustrezna zabeležka. Odgovornost naslednikov je, da to tudi upoštevajo.

Vsak ustanovitelj je vedno v fazi dogovarjanj in nikoli ne more imeti zaključenih vseh zadev. Vsaj najpomembnejše zadeve in nerealizirane dogovore naj bi omenili v kriznem planu. Ali bodo nasledniki razgovore nadaljevali, pa je že stvar njihove presoje. Ustanovitelj je ponavadi tudi član številnih društev, klubov, fundacij in drugih neprofitnih organizacij. Iz članstva izvirajo tudi pravice in obveznosti, ki jih je treba poravnati. Pomemben je spisek vrednostnih papirjev in lastniških deležev, če se ti glasijo na podjetnika kot fizično osebo in ne na njegovo podjetje, ki ima sicer te podatke v svoji poslovni dokumentaciji.

Na prvi pogled je izdelava kriznega plana obsežna in trajna naloga, kar pa seveda ni res. Izdelava osnovnega plana sicer res zahteva nekaj časa, dopolnjevanje pa je bolj stvar discipline in sprotnega dela. Nič ni narobe, če so družinski člani s kriznim planom seznanjeni in tudi sodelujejo pri njegovi sestavi.

Krizni plan za profesionalne zadeve v družinskem podjetju mora zajemati:

- odgovor na vprašanje, kdo naj prevzame vodenje,
- podatek, kjer so shranjeni ključni blagajne,
- podatek, kje so arhivirani pomembni dokumenti,
- trajne recepte, inovacije, patentne pravice,
- dogovore z dobavitelji, upniki,
- dogovore s kupci, dolžniki,
- dogovore z bankami in ostalimi finančnimi institucijami,
- aktivnosti v delu,
- nerealizirane dogovori,
- članstva v raznih odborih in
- sponzorstva.

Tudi za ta del plana velja vse, kar je bilo napisano za prvi del plana. Problematika v podjetju pa je neprimerljivo bolj zahtevna kot v družini. Življenje v družini lahko v takih primerih celo nekoliko zastane, vendar se slej ko prej čustveni pretresi umirijo in težave na nek način

uredijo. V podjetju pa je drugače. Podjetje si ne more privoščiti zastoja, če želi obstati. Kupci, dobavitelji in drugi poslovni partnerji sicer z razumevanjem spremljajo krizo, a le dokler to ne gre na njihov račun. Pri tem se pri poslovnih partnerjih pojavi nezaupanje v nove ljudi, ki naj bi prevzeli delo za ustanoviteljem, in ponavadi se takoj začne akcija za preurejanje medsebojnih odnosov. Če nasledniki na te pritiske niso dovolj dobro pripravljeni, je stvar še toliko bolj kritična in kaj rado se zgodi, da je to za podjetje začetek poti navzdol. Edino možnost, da to prepreči, ima podjetnik s pripravo plana prenosa vodenja, pri katerem sodelujejo zaposleni člani družine in drugi zaposleni v družinskem podjetju. Plan za prenos vodenja in upravljanja je zahtevna naloga, ki jo lahko označimo kot kompleksen proces. Razmere v družini, podjetju in okolju se stalno spreminjajo in temu mora podjetnik prilagajati plan (Kelbl 2002, 27-28).

11.2 Dolgoročni plan za prenos vodenja podjetja

Dolgoročno planiranje prenosa vodenja je nujno, saj z dobrim planiranjem zagotovimo določeno kontinuiteto vodenja brez velikih pretresov. Dolgoročni plan za prenos vodenja in upravljanja mora zajeti dve alternativni, in sicer:

- nepredvideno zamenjavo kot posledico nepričakovanega dogodka in
- dolgoročno planirano zamenjavo in prenos.

Pri planiranju prenosov moramo upoštevati značilnosti vsakega družinskega podjetja posebej. Vsako tako podjetje je nekaj posebnega in ni primerno, da bi za vse uporabili iste vzorce in navodila planiranja. Obstaja pa nekaj splošnih napotkov in smernic, kaj upoštevati pri planiranju. Okvirno gre za zgradbo obeh sistemov (družinsko podjetje – družina) in njihov medsebojni odnos. Pri planiranju se morajo upoštevati podatki o obeh sistemih (Simčič 2006, 36).

12 PREDSTAVITEV PODJETJA X D.O.O.

Podjetje je na trgu prisotno že skoraj 30 let in se ukvarja z razvojem in s proizvodnjo elektronske sanitarne opreme. Zaradi občutljivosti podatkov podjetje ni želelo objaviti imena. Podjetnik je začel svojo poslovno pot že pred letom 1980 in sicer kot obrtnik, po letu 1990 se je preoblikoval v samostojnega podjetnika in nadaljeval s svojim delom v tej obliki do ustanovitve pravnega subjekta in sicer družbe z omejeno odgovornostjo. Podjetje ima enega

lastnika, ki je tudi menedžer podjetja. Od vsega začetka ima podjetje dva zaposlena, ki nista v sorodstveni vezi z lastnikom/menedžerjem. V kasnejšem obdobju so se v podjetje vključili tudi žena in oba sinova lastnika/menedžerja. Podjetnik ima sicer tri otroke, dva sinova in hči, vendar sta le sinova vključena v podjetje. Otroci so rastle skupaj s podjetjem, saj so bili poslovni prostori v hiši, kjer so stanovali. Sprva so se v delavnici le igrali, saj so bili stroji, raznobarvne žice in razni materiali najboljše igrače, oče pa jih je vključeval tudi tako, da je skupaj z njimi ustvaril kako igračko, ki je svetila ali spuščala različne zvoke. Na tak način so otroci vzljubili elektrotehniko. Kasneje, ko so otroci že obiskovali šolo, so lahko vedno več pomagali v delavnici. Po barvah so razvrščali upore, diode, sortirali so odrezke kovin. Obseg ter zahtevnost dela sta z leti naraščala. Fanta sta vedno več prostega časa preživela v delavnici in tudi na montažah in servisih, hči pa je običajno pospravljala delavnico in pomagala v pisarni, čeprav ji tudi delo v orodjarni ni bilo tuje. Že v osnovni šoli se je tako hči naučila osnove računovodenja, sinova pa osnove elektrotehnike. Starša sta vse tri otroke usmerila v šolanje smeri, ki bi bile potrebne za podjetje. Prvi sin je vpisal srednjo elektrotehnično šolo, hči je vpisala ekonomsko šolo in mlajši sin komercialno šolo. Nobeden od otrok s šolo ni imel težav, sploh pa ne v strokovnih predmetih, saj so jim bili blizu že zaradi pridobljenega praktičnega znanja.

Z zaključkom srednješolskega obdobja otrok, se je tudi za podjetnika začela nova era, saj je ustanovil podjetje, na katerega se je prenesla vsa dejavnost iz predhodnega s.p-ja. Oba sinova sta po srednji šoli zaključila s šolanjem in se po odsluženem vojaškem roku zaposlila v očetovem podjetju, hči pa je nadaljevala z šolanjem na Ekonomski fakulteti, med študijem pa delala v različnih sektorjih gospodarstva in si nabirala izkušnje drugje in ne v podjetju svojega očeta, čeprav je občasno tudi pomagala v računovodstvu. Počasi so se začela razhajanja v razmišljanju med hčerko in bratoma. Najverjetneje se je začelo navzven kazati rivalstvo, ki ga je sprožila višja izobrazba. In ker sta bila fanta zaposlena v podjetju, si oče v njem ni želel konfliktov, zato je hči nekako izpadla iz »igre«. V istem času se je hči omožila in oče je v družino dobil zeta z močno željo po podjetništvu. Namesto, da bi potencial izkoristil, se je skupaj z sinovoma odločil, da hči skupaj z zetom ločijo od podjetja. Pri očetu se kaže nepodpiranje izobrazbe in favoriziranje pridobljenih veščin skozi delo. Tudi zet ima namreč fakultetno izobrazbo in po podjetnikovem mnenju taki ljudje ne znajo delati in samo »teorizirajo«. Kasneje se je poročil tudi starejši sin in njegova žena je bila nekaj časa zaposlena v podjetju kot računovodkinja, vendar je kmalu dobila drugo službo. Sama ni hotela biti odvisna od tasta, nikakor pa ni želela, da bi bila oba z možem vezana na eno

podjetje. Sedanje stanje podjetja je sledeče; v podjetju je od družinskih članov, poleg žene podjetnika, zaposlen le še mlajši sin, starejši sin sodeluje s podjetjem pogodbeno, hči z možem še vedno ni vključena in nima nobene povezave s podjetjem. Bliža se upokojitveno obdobje lastnika/menedžerja in tudi njegove žene, ki je zadolžena za področje financ in računovodenja, v podjetju pa še ni nobenega govora o nasledniku za vodenje podjetja, niti o namestniku za področje, ki ga pokriva žena. Za premostitev manjka na delovnem mestu žene podjetnika je v podjetje vključen zunanji računovodja, za mesto menedžerja pa se potihoma samoproglašuje mlajši sin. Vsekakor se čuti favoriziranje mlajšega sina s strani lastnika/menedžerja, saj mu je po značaju zelo podoben.

Samo podjetje ima zelo zanimiv program. V 30- letih se je program podjetja vse bolj specializiral in preusmeril v pretežno sanitarne elemente, to je WC kotličke, senzorske pipe, senzorske pisoarje, senzorske tuše, ter ostalo optično opremo. Podjetje je razvojno naravnano, inovator je predvsem lastnik/menedžer. Podjetje si prizadeva k večjemu varovanju okolja in izdelki, ki jih proizvajajo to dokazujejo, saj je njihov namen zmanjšanje porabe pitne vode in energije.

13 DILEME VKLJUČEVANJA DRUŽINSKIH IN NEDRUŽINSKIH ČLANOV V DRUŽINSKEM PODJETJU X d.o.o.

13.1 Značilnosti moških lastnikov podjetij

Lastnik/menedžer v podjetju je prav tako kot kažejo predstavljene raziskave, gospod v petdesetih letih. Svojo samostojno pot je začel že leta 1979, ko je začel delati kot obrtnik. Za to pot se je odločil zaradi želje po neodvisnosti in samostojnosti. Končal je peto stopnjo izobrazbe in pridobil naziv elektrotehnik. V osemdesetih letih je bila to v povprečju solidna izobrazba. Bil je zelo inovativen in prepričan v svoje sposobnosti.

Leta 1994 je odprl družbo z omejeno odgovornostjo, vendar je do leta 2000 hkrati nadaljeval z delom kot samostojni podjetnik. Leta 2000 je postavil podjetje na prvi tir in vso energijo usmeril vanj. To je po eni strani storil zaradi skrbi za družinsko blaginjo, saj je kot samostojni podjetnik odgovarjal z vsem svojim premoženjem. Zelo pomemben mu je materialni uspeh in status, ki ga vzdržuje v svojem okolju, zato je edini lastnik podjetja. Prepričan je v svoj prav, zato v večini sprejema vse odločitve sam in tudi vse posle sklepa v svojem imenu. Zelo težko

poslušna nasvete drugih, saj ob tem dobi občutek, da nasvetodajalci dvomijo v njegove sposobnosti.

Z inovatorstvom in željo po uspehu se je moral prebiti skozi socialistični režim, ki je bil nenaklonjen obrtnikom, poleg tega so bile tudi razmere na trgu drugačne. Sodobne razmere in tržno usmerjeno gospodarstvo zahteva spet drugačne oblike poslovanja in ni več pomembno samo inovatorstvo in ideje, temveč je vedno bolj pomembno trženje z novimi znanji in metodami, česar pa ni najbolj vešč.

Lastnik/menedžer je ponosen na svojo stvaritev. Zelo poudarja, da je podjetje ustvaril iz praktično ničesar in da bo mladim vse dano na pladnju. O formalnem prenosu podjetja se v družini še ne govori, niti se ga ne planira. Ohranja se status quo, mlajša generacija je zato že rahlo nestrpna zaradi občutka negotovosti in nepredvidljivosti. Podjetnik na to reagira z izjavo, da je že vse zapisano, vendar drugi ne vedo, kdo bo naslednik. Meni, da to spodbuja učinkovitost in dokazovanje pripadnosti podjetju in na navsezadnje tudi njemu.

13.2 Položaj žena družinskih podjetnikov

Žena lastnika/menedžerja se je pridružila možu kasneje. Z odločitvijo, ali ostati v svoji službi ali se pridružiti možu, je odlašala. Po poklicu je bila knjižničarka. Po dolgem premisleku se je opogumila in sprejela ponudbo. Na začetku je bilo zelo težko, saj se je morala naučiti knjigovodstva in na splošno vloge tajnice. Od vsega začetka se je bala moževe odločitve o samostojni karieri, ki je pomenila veliko tveganje. Kot samostojni podjetnik je odgovarjal z vsem svojim premoženjem in nikoli ni bila čisto prepričana v uspeh. Ko se je še ona zaposlila v podjetju, je postal riziko še večji, saj bi cela družina ostala brez kruha, če jima ne bi uspelo. Kasneje, ko je nastala družba z omejeno odgovornostjo, si deleža v podjetju ni »prijorila«, mož je edini lastnik.

Žena lastnika/menedžerja opravlja tipično vlogo, ki jo obravnava teorija. Ima bolj stransko vlogo in hkrati posredno vpliva na poslovne odločitve svojega moža. V podjetju opravlja računovodska, tajniška in administrativna dela. Prisostvuje skoraj vsem sestankom, ki potekajo v podjetju, vendar ne na nivoju poslovnega partnerja v podjetju, temveč na nivoju življenjskega partnerja, ki mu nudi moralno oporo. Na ta način tudi daje vtis o družinskem podjetju, ki temelji na nenehnem sodelovanju.

Z vključitvijo mlajše generacije v podjetje je postala vloga žene lastnika/menedžerja bolj pomembna, saj v odnosih oče-sinova deluje kot nek filter oziroma blažilec. Kot v številnih drugih družinskih podjetjih, tudi v tem podjetju prihaja do konfliktov med očetom in sinovoma zaradi razhajanj v mnenjih. Nekako je postala vloga žene/matere, da posreduje v takih sporih in vpliva na to, da konflikti niso destruktivni, ampak konstruktivni. V svoje reagiranje vpleta čustveno plat in poskuša doseči, da se problemi rešijo in ne pometejo pod preprogo. Zaveda se, da konflikti vplivajo na družinsko življenje, čeprav jo poskuša mož prepričati, da je družina čisto ločena od podjetja in da so v podjetju zaposleni družinski člani le zaposleni in nič drugega. Sam pri sebi verjetno ve, da v resnici ni tako.

13.3 Vključevanje naslednje generacije: sinova

Podjetnik je svoje otroke vključeval v podjetje že od mladih nog. Začel je kot obrtnik in je imel svojo delavnico pri hiši, kjer je živel. Tako so bili otroci nenehno v stiku z zaposlenimi, ki so še vedno prisotni v podjetju, in tudi z utripom dela. Ko so otroci odraščali, so lahko vedno bolj pomagali v delavnici po svojih zmožnostih. Hči je pomagala v knjigovodstvu in v proizvodnji, sinova sta večinoma pomagala v delavnici in hodila z očetom na montaže in servise. Že takrat sta spoznavala poslovne partnerje in način komuniciranja z njimi.

Vsi trije otroci so bili nekako usmerjeni v šolanje potrebnih smeri za podjetje. Starejši sin je končal srednjo elektrotehnično šolo, hči srednjo ekonomsko in mlajši sin srednjo komercialno šolo. Starejši sin je moral »prebijati led«, ker je bil prvorojenec in je vse stvari doživel prvi, tako on kot starši. Od njega se je tudi samoumevno pričakovalo, da se bo vključil v podjetje. Po končani srednji šoli in odsluženem vojaškem roku se je zaposlil v podjetju. Delal je skupaj z očetom, ki ga je uvajal v razvoj in postopke izdelave proizvodov. Do zaposlitve drugega sina sta uspešno sodelovala in je le redko prihajalo do konfliktov.

Ko je nastopil čas, da se zaposli mlajši sin, se je pri starših pojavila bojazen, da bi se mlajši sin zaposlil v drugem podjetju. Starejši sin in hči sta občutila neprikrito favoriziranje mlajšega brata nasproti njima in konflikti so postajali vse pogostejši. Kasneje se je hči odločila za nadaljevanje študija na Ekonomski fakulteti in to z lastnim financiranjem, brez pomoči podjetja ali družine, mlajši sin pa se je le zaposlil v domačem podjetju. Precej časa je trajalo, da sta se brata navadila na sodelovanje. Načelo, da je ponavadi naslednik starejši sin, se je v tem primeru razblinilo.

Mlajši brat je vse bolj uveljavljal avtoriteto nad starejšim, čeprav naj bi bila enakopravna. V podjetju imata različne vloge. Starejši sin dela v razvoju, mlajši v prodaji. To daje mlajšemu sinu določeno prednost, saj ima možnost spoznavati vse poslovne partnerje, navezovati nove stike in hkrati lahko pokaže »svoje« finančne rezultate. To delo je na splošno v podjetjih bolj cenjeno in hkrati bolj blizu vodilne vloge v podjetju kot razvoj, čeprav je tudi razvoj zelo pomemben del podjetja, saj je v njem dolgoročna konkurenčna prednost. Oče tudi vidi v svojem mlajšem sinu sebe v mladih letih in sploh ne prikriva mišljenja, da bi bil on njegov edini pravi naslednik. Zaradi vse večjega prepada med starejšim sinom in očetom – lastnikom/menedžerjem, se je le ta odločil za samostojno pot. Še vedno je vezan na podjetje in z njim poslovno sodeluje, vendar kot samozaposleni v prostorih podjetja.

13.4 Vključevanje naslednje generacije: hči

Lastnik/menedžer nekako podcenjujoče obravnava ženske na splošno. Ne predstavlja si, da bi lahko podjetje vodila hči. Kljub dejstvu, da bo imela najvišjo izobrazbo v družini, ne pride v poštev za naslednika prav zaradi staromodnega razmišljanja očeta. Visoka izobrazba je še večja ovira pri komuniciranju z očetom. Očetu so pomembne samo izkušnje in na izobrazbo ne da veliko, hči pa ima poleg izkušenj v drugih podjetjih tudi veliko teoretičnega znanja, ki bi lahko pozitivno vplivalo na delovanje podjetja. Po končani srednji šoli se je namreč zaposlila v zasebnem podjetju, kjer je opravljala delo samostojne komercialistke za izvoz-uvoz. Po enem letu dela v podjetju se je odločila za nadaljevanje študija na Ekonomski fakulteti. Med počitnicami in razpoložljivim časom v času študija je delala v različnih podjetjih. Zadnja dva letnika pa je skoraj polni delovni čas delala kot samostojna računovodkinja za dve podjetji. Hči še vedno ni vključena v podjetje.

13.5 Vključevanje naslednje generacije: priženjeni

Podjetje je zelo zaprtega tipa. Poslovno in družinsko okolje se močno prepletata. Pri položaju priženjenih je v konkretnem podjetju malo drugače, kot govori teorija. Hči se je omožila in oče je dobil zeta z veliko željo po podjetništvu. Tu je hči videla tudi veliko priložnost za dobro sodelovanje, vendar ni bilo tako. Tudi sam zet je že sodeloval pri podjetniških izzivih, tako da mu podjetniško življenje ni tuje. Oče je verjetno v svojem zetu videl večjo konkurenco oziroma ogroženost kot v svojih sinovih, zato ga je izoliral od družinskega podjetja in ta izolacija se je preslikala tudi v družinsko okolje. Zet je namreč ustanovil svoje

podjetje pri 20-tih letih, vendar je bil takrat premlad, s premajhnimi kapacitetami in predvsem s premalo kapitala za zahteve računalniškega trga. Tako je svoje podjetje pustil v mirovanju, dokončal študij računalništva in se tudi zaposlil v drugem podjetju kot inženir računalništva.

Hči in zet nista bila vključena v družinsko podjetje in tako sta počasi izgubila možnost za dobre odnose. Ker je v podjetju poslovno okolje tako močno prepleteno z družinskim in se je v krogu družine ob nedeljskih kosilih govorilo le še o podjetju in poslu, saj so bili vsi ostali štirje člani družine v podjetje vključeni, so imeli vse manj skupnega s hčerko in zetom. Tega se niso zavedali. Ker nista bila vključena v podjetje, nista mogla spremljati dogajanja, saj ju niti niso hoteli blizu in sta tako ostala zunaj kroga.

Po mnogih konfliktih se situacija izboljšuje, saj so se drugi družinski člani začeli zavedati, da če nisi član podjetja, to ne pomeni da nisi več član družine.

13.6 Drugi družinski člani kot solastniki in zaposleni

V podjetju je poleg najožjih družinskih članov zaposlen tudi sedem let mlajši brat lastnika-podjetnika. Preden je začel delati za svojega starejšega brata, je delal tri leta v drugem podjetju. Kolektivu se je pridružil leta 1982 in je še vedno zaposlen v njem. V podjetju ima poseben status, saj ga lastnik/menedžer obravnava kot mlajšega brata, kateremu mora pomagati. Velikokrat ima v podjetju več ugodnosti kot sinova lastnika-podjetnika. V podjetju dela sam v strojni delavnici, ki je prilagojena njegovim željam. Delavnico lahko uporablja kadarkoli tudi za lastne potrebe, ostala dva zaposlena nedružinska člana pa delata po normalnem osem urnem delavniku. Velik vpliv na odnos med lastnikom-podjetnikom in njegovim mlajšim bratom ima tudi bratova žena, ki ni vključena v podjetje.

13.7 Nedružinski člani na vodstvenih položajih

Omenila sem že, da je podjetje precej zaprto za tujo delavno silo, kar še zlasti velja za vodilne kadre. Tudi okolje, v katerem podjetje posluje, ne prakticira najemanja profesionalnih menedžerjev. Podjetje je locirano v obrtni coni, v kateri so vsa podjetja nastala iz obrti. Obrtniki so postali podjetniki in vodje in so zelo izpostavljeni dokazovanju lastnih sposobnosti.

V podjetju sta poleg družinskih članov zaposleni tudi trije nedružinski člani. Dva sta prijatelja lastnika/menedžerja in sta z njim že od vsega začetka. Spoznali so se že v podjetju, v katerem so skupaj delali kot sodelavci, preden se je lastnik/menedžer odločil za samostojno pot. Ker je kultura podjetja zelo stabilna, se v podjetju dobro počutita in sta tudi zadovoljna s svojim položajem. Tudi plače so večje, kot bi jih dobila v drugih podjetjih. Ustreza jima tudi prijateljski odnos, ki ga imata z lastnikom/menedžerjem. Zavedata se, da višje po lestvici ne moreta napredovati in to ju ne moti, saj jima je bolj pomembna socialna varnost kot višji položaji. Očitno sta človeka, ki jima ustreza delo na zdajšnji stopnji. Zaradi dejstva, da nista družinska člana, se ne počutita zapostavljena ali v slabšem položaju. Nagrade in plače so enakopravno razdeljene. Tretji uslužbenec pa se je zaposlil pred kratkim in sicer na kar precej pomembni funkciji, to je razvoj. Lastnik/ menedžer je namreč potreboval nekoga, ki bi znal njegove ideje realizirati in ni več mogel računati samo na svojega starejšega sina, ki se je odcepil od podjetja.

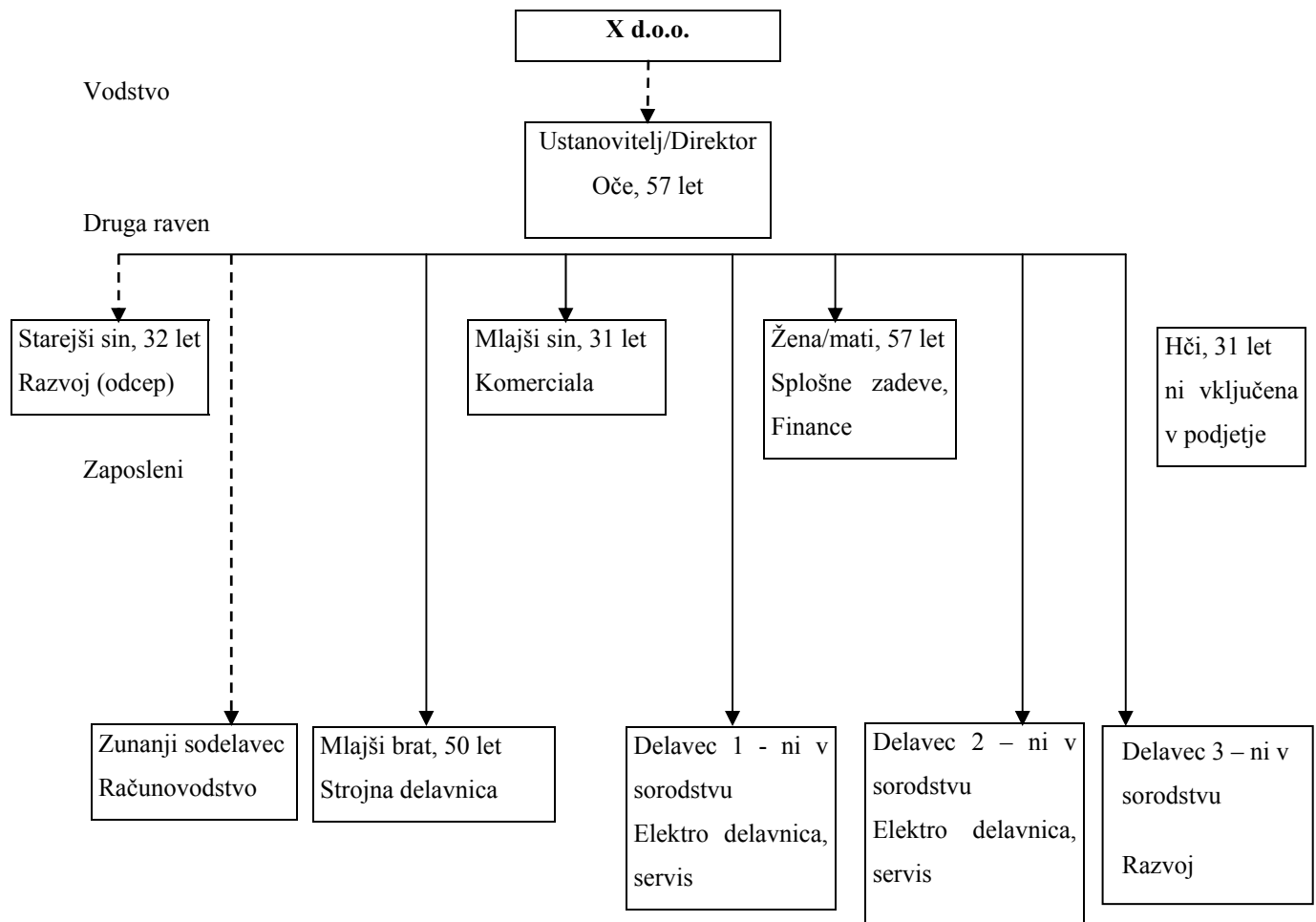
14 STRUKTURA ODNOSOV ZAPOSLENIH V PODJETJU

Podjetje trenutno zaposluje 6 ljudi, dva pa sta v podjetje vključena pogodbeno. V sliki 1 sem uprizorila položaj posameznih zaposlenih. Iz nje je razvidno, katere funkcije zasedajo družinski in katere nedružinski člani. Družinski člani zasedajo omenjene funkcije:

- Direktor: oče (100% lastnik)
- Komerciala: mlajši sin
- Razvoj: starejši sin (pogodbeno)
- Finance/računovodstvo: žena

Računovodsko funkcijo si žena lastnika/menedžerja deli z zunanjim sodelavcem, ki pa ni vključen v finančni del, ampak je zadolžen za strogi računovodski del in sicer za knjiženje, izdelavo davčnih obračunov in zaključnih računov, žena pa skrbi za prejeta plačila, nakazila drugim in obračun plač.

Slika 14.1: Organizacijska shema podjetja



Vir: Interni podatki podjetja X d.o.o. (2009).

15 KRIZNI NAČRT IN DOLGOROČNI PLAN ZA PRENOS VODENJA PODJETJA X D.O.O.

Podjetje X d.o.o. nima sestavljenega niti kriznega načrta kaj šele dolgoročnega plana za prenos vodenja podjetja. V primeru kriznih dogodkov (smrti lastnika) bo vse prepuščeno prostemu teku in sprotneemu odvijanju dogodkov. Ker podjetje niti nima okvirnega nasledstvenega načrta, se v tem primeru lahko zgodi najslabši scenarij in sicer propad podjetja. Možnosti za ta scenarij so večje zaradi velika števila zakonitih dedičev in velikosti premoženja, ki bi ga lastnik/menedžer pustil za seboj. Lastnik/menedžer se lahko upokoji v roku 1 leta. Na to se vedno opominja in navzven tudi kaže, kot da se tega veseli, vendar ne čuti potrebe po kakšnem formalnem urejanju nasledstva. Nekako si predstavlja, da bo ostal v podjetju prvi mož za vse in se ne zaveda koliko škode lahko povzroči s svojim ravnanjem. Po

teoriji bi ga imenovali »monarh«. Starejši sin je namreč že izgubil upanje, da ga čaka prihodnost v tem podjetju, zato se je raje osamosvojil, mlajšemu sinu so se sicer s tem povečale možnosti za uradno nasledstvo, vendar se bojim, da bo tudi on postal neučakan in ne bo več dolgo vztrajal v očetovi senci in pod njegovo taktirko.

Še ko je bil v podjetje formalno vključen tudi starejši sin, so se med njima pojavljali številni konflikti v odnosu oče-sin. Med njima je ogromen prepad v razmišljanju in ravnanju. Enotna sta si v ideji o novem izdelku, ko pa stvar preide v fazo razvijanja, ko gre za način dela, pa sta vsak na svoji strani. Prav zaradi tega, se je starejši sin odcepil, da je pri delu samostojen in ne pod nenehnim nadzorom svojega očeta.

V tem primeru bi svetovala podjetniku, da začne skupaj z družinskimi člani, ne glede na to ali so vključeni v podjetje ali ne, sestavljati najprej krizni plan in nato na podlagi kriznega plana tudi dolgoročni nasledstveni načrt. Na razpolago so mu tudi strokovnjaki iz tega področja, v primeru, da sami tega ne bi zmogli. Dejstvo je, da se morajo s planom strinjati vse osebe, ki so tako ali drugače vpletene, saj bo v nasprotnem primeru še vseeno prišlo do konfliktov in posledično lahko tudi do propada podjetja. Lastnik/menedžer pravi, da je oporoka že napisana, vendar dotični osebki o tem ne vedo nič. Lastnik/menedžer se namreč boji, da bo z razkritjem oporoke in delitve premoženja postal odvečen in da ga nihče več ne bo potreboval. Moje mnenje je, da z nerazkritjem samo povečuje možnost konfliktov med sorojenci, saj nihče ne ve, kje stoji. Čeprav mogoče lastnik/menedžer meni, da je premoženje pravično razdelil, se kateremu od dedičev mogoče tako ne bo zdelo. Menim, da bi morale biti vse te odločitve sprejete v okviru celotne družine, saj le v takem primeru lahko pride do popolnega strinjanja z vseh strani.

Predlagana varianta ni edina možna rešitev in neuspešna pogajanja ne pomenijo, da ni izhoda, saj podjetje lahko še nekaj časa uspešno deluje v sedanji obliki in s sedanjim vodstvom. Lastnik/menedžer ne sme pozabiti na svojo minljivost. Z načrtovanjem mora začeti že danes in vztrajati toliko časa, da najde ustrezno rešitev za podjetje in prioriteto predvsem zase. Po številnih letih dela in skrbi si mora zagotoviti primerno preživljanje starostnega obdobja.

16 SKLEPNA RAZPRAVA IN ZAKLJUČEK

Pri pisanju svojega diplomskega dela in obravnavanju konkretnega podjetja sem ugotovila, da se kljub dolgoletni prisotnosti družinskih podjetij na slovenskem trgu in mnogim napisanim

člankom in knjigam na to temo, podjetniki še vedno ne zavedajo pomembnosti planiranja nasledstva. Mogoče se bo mlajša generacija skozi proces šolanja začela tega bolj zavedati, vendar ne bo mogla odločilno vplivati na svoje starše in na njihovo družinsko podjetje. Če bo podjetnikom uspelo prenesti podjetje na naslednjo generacijo, potem bodo na svoj račun prišli tudi otroci in mogoče boljše ravnali v prihodnosti. Kot sem omenila, prenos uspešno izpelje le tretjina družinskih podjetij. Ta številka se lahko spremeni, če ustanovitelji takoj začnejo planirati prenos in se začnejo pogovarjati z mlajšo generacijo o možnih rešitvah. Podjetniki se mogoče bojijo, da če se bodo začeli o tem pogovarjati, bo mladim pomemben le delež dediščine. Verjetno se bojijo, da ko bodo enkrat oznanili naslednika in ko bodo prepustili podjetje mlajši generaciji, bodo od nje pozabljeni. Ta strah je v večini problem ustanovitelja, katerega naloga je, da poskrbi zase in za svojo partnerico, ko bosta enkrat odšla v pokoj.

Pri proučevanju podjetja sem prišla do ugotovitev, da podjetje niti od daleč ne planira prenosa podjetja na naslednjo generacijo. Lastnik/menedžer se sicer zaveda, da bo do tega slej ali prej prišlo, vendar ne zna ukrepati. Sicer je mnenja, da stvari pelje v tej smeri, ker pa ne pozna primerov že kakega uspelega prenosa, niti strategij, stvari ne zna speljati, kot bi bilo potrebno. V pomoč pri pravilnem ravnanju bi mu bili napotki v teoriji, predvsem pa mora ravnati tako, da bo enakopravno do vseh treh naslednikov, sploh s pravnega vidika, saj bi se s tem izognil potencialnim konfliktom. Da bi čim uspešneje speljal prenos in omogočil nemoteno poslovanje naprej, se morajo strinjati vsi vpleteni, to so tako družinski člani kot tudi zaposleni in pomembnejši poslovni partnerji. Priporočljivo bi bilo izdelati nasledstveni načrt, s katerim bi lastnik/menedžer in s tem tudi podjetje opozoril vse, ki sodelujejo z njim in so s podjetjem tako ali drugače povezani, da prihodnost podjetja ni prepuščena naključju in da gre za načrtovano in dobro organizirano odločitev.

Po prenosu podjetja na naslednjo generacijo, se mora »upokojeni« lastnik umakniti. To pa ne pomeni, da ne obstaja več, ampak da omogoči novemu nasledniku prosto vodenje. Tranzicija je lahko uspešna le, če ima podjetnik jasen načrt o svoji prihodnosti, je resnično pripravljen izstopiti iz podjetja, kar je pripravljen tudi javno povedati in se po prenosu dokončno umakniti iz podjetja. Občasno svetovanje v obliki mentorstva je lahko izredno koristno, vendar le v primeru, ko se v želji po mentorstvu ne skriva težnja po posrednem vodenju in nadzorovanju naslednika. V primeru, da je prenos samo simboličen, lahko to povzroči izgubo moči in avtoritete naslednika v očeh zaposlenih, kot tudi privede do spora med predhodnikom in naslednikom (Lovšin-Kozina 2006, 146).

V primeru, da lastnik/menedžer ni bi znal speljati prenosa oz. niti ne bi vedel kako se ga lotiti, se lahko obrne na strokovnjake iz tega področja, ki bodo v skladu z željami lastnika/menedžerja in ostalih družinskih članov pripravili nasledstveni načrt, ki bo čim bolj ustrezal vsem udeležencem.

V diplomskem delu sem postavila dve hipotezi:

1. Podjetniki, ki se bližajo upokojitveni starosti imajo odklonilen odnos do načrtovanja prenosa podjetja na mlajšo generacijo, kar povečuje odstotek propadlih družinskih podjetij.
2. Medgeneracijske razlike vplivajo na odločitve in ravnanje v podjetju, kar povzroča konflikte med starejšo in mlajšo generacijo ter otežuje uspešen prenos podjetja.

Pri pisanju diplomske naloge sem spoznala, da moram prvo hipotezo v celoti zvrniti. Raziskava, ki je opisana v drugem sklopu diplomske naloge, je namreč pokazala nasprotno in sicer, da z naraščanjem starosti v povprečju narašča tudi delež tistih, ki pripravljajo prenos vodenja in/ali lastništva. Tovrstna povezava je celo večja pri družinskih podjetjih kot pri nedružinskih. Kljub vsemu je delež tistih, ki se pripravljajo na prenos enak deležu tistih, ki se nanj ne pripravljajo in so celo mnenja, da takšne priprave niso potrebne.

Za drugo hipotezo pa lahko trdim, da drži. Na podlagi teorije in spoznanj iz raziskave sem prišla do ugotovitve, da je prepad med ustanoviteljsko in nasledstveno generacijo zelo velik. K temu prepadu pripomore sprememba političnega sistema, višja izobrazba nasledstvene generacije in s tem različen način razmišljanja, druge prioritete nasledstvene generacije in drugo.

Diplomska naloga ni imela namena vplivati na reševanje težav, s katerimi se srečujejo družinska podjetja. Namen dela je bil predvsem opozoriti na dejstvo, da je prenos vodenja in prenos lastništva družinskega podjetja zahtevna podjetniška problematika, s katero se morajo pravočasno soočiti vsi ustanovitelji. Le z osveščenostjo družinskih podjetij o možnih dilemah in pasteh pri prenosu in s pravnimi ter pravočasnimi ukrepi se je možno izogniti krizam in posledicam nepripravljenega prenosa podjetja na mlajšo generacijo.

17 Literatura

1. Barnes, Louis B. 1988. Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs. *Family Business Review* 1 (1): 9-22.
2. Benson, Benjamin, Edwin T. Crego in Ronald H. Drucker. 1990. *Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood : Business One Irwin.
3. Duh, Mojca. 2003a. *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor : Mer Evrocenter.
4. --- 2007b. Primerjava družinskih in nedružinskih podjetij. V *Zbornik Planet GV*, ur. Katja Žižek, 5-21. Ljubljana: Planet GV
5. Dyer Gibb Jr., William. 1988. Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review* 1 (1): 39.
6. Glas, Miroslav. 2001. *Družinsko podjetništvo. Dodatno gradivo k predmetu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Glas, Miroslav in Viljem Pšeničny. 2000. *Podjetništvo – Izziv za 21. Stoletje*. Ljubljana: GEA College
8. Handler, Wendy C. 1989. Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review* 2 (3): 261.
9. Jagodič, Aleš. 2001. *Planiranje nasledstva v družinskem podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Dostopno prek: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/jagodic.100.pdf (10. junij 2009).
10. Kelbl, Janko. 2001a. Kaj ogroža družinska podjetja. *Podjetnik* (7): 42 – 44.
11. --- 2001b. Ustava za družino in podjetje. *Podjetnik* (10): 38 – 41.
12. --- 2002. *Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Kobav, Jure. 2001. *Planiranje nasledstva v družinskem podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Dostopno prek: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kobav.327.pdf (10. junij 2009).
14. Leach, Peter. 1991. *The Story Hayward Guide to The Family Business*. London: Kogan Page Limited.
15. Levinson, Harry. 1971. Conflicts That Plagues Family Business. *Harvard Business Review* (3): 90-94.
16. Lovšin-Kozina, Francka. 2005. *Kritične točke uspešnega medgeneracijskega prehoda v slovenskih družinskih podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

17. Rosenblatt, Paul, Roxanne M. Anderson, Patricia A. Johnson in Leni De Mik. 1985. *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*. Oxford: JosseyBass Publishers.
18. Salganicoff, Matilde. 1990. Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities. *Family Business Review* 3 (2): 130
19. Simčič, Tanja. 2006. *Prenos lastništva v družinskem podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Syms, Marcy. 1992. *Mind Your Own Business And Keep It In the Family*. New York: Mastermedia Limited.
21. Vadnjal, Jaka. 1997. Družinska podjetja – Iz generacije v generacijo. *Podjetnik* (2): 24-30.
22. --- 1999. Konflikti v družinskih podjetjih. *Podjetnik* (9): 48–50.
23. Ward, John. 1990. *Keeping The Family And The Business Healthy*. San Francisco: JosseyBass Publishers.

Priloge

Priloga A: Ustava za družino in podjetje (Kelbl 2001b, 38-41)

USTAVA ZA DRUŽINO IN PODJETJE

Splošne določbe

1. člen

Ta dokument odraža voljo polnoletnih članov naše družine in je temelj, na katerem bomo gradili odnose v družini in našem podjetju.

2. člen

Družinsko ustavo smo sprejeli zaradi posebnosti družinskega podjetja in grozečega dejstva, da prehod v tretjo generacijo preživi malo družinskih podjetij.

3. člen

Pravila in načela smo določili po odkritih pogovorih v krogu družine o družinskih vrednotah in pričakovanjih, tako o družini kot tudi o podjetju.

Vsa pravila in načela, ki smo jih sprejeli, so v največjem interesu družine in razvoja harmoničnih odnosov med družinskimi člani.

Sprejeta pravila in načela bodo prispevala k preživetju našega podjetja in mu zagotovila uspešno prihodnost.

4. člen

Družinska ustava je temeljni družinski dogovor o družinskih vrednotah in odnosih družine do podjetja. Zavedamo se, da sprejeta ustava ni v celoti pravno zavezujoč dokument, čeprav je nastala na podlagi izjave volje nas vseh.

5. člen

Dokument smo sprejeli z namenom, da vsem družinskim članom in zaposlenim omogočimo enake priložnosti, kot smo jih imeli sami, če jih bodo seveda želeli izkoristiti.

6. člen

Član družine, ki ne spoštuje določb družinske ustave, s tem krši dogovorjena pravila in družinska načela. Za taka dejanja je moralno odgovoren.

Za namerna dejanja proti družini ali podjetju je odgovornost večja in družina ima pravico proti tej osebi uvesti kazenske ukrepe.

Cilji podjetja

7. člen

Strinjamo se, da imajo poslovni interesi podjetja prednost pred interesi družine ali posameznih družinskih članov. Storili pa bomo vse, da ohranimo blagostanje naše družine.

8. člen

Odločeni smo, da ne tekmuje med seboj, temveč da se s skupnimi močmi bojujemo proti konkurenci. Naš glavni cilj je zadovoljevanje potreb kupcev, in to bolje, kot to počno drugi.

9. člen

Storili bomo vse, da obdržimo sloves točnega in zanesljivega dobavitelja, ker vemo, da lahko izpadi povzročijo kupcem veliko škodo. Odločeni smo pridobiti čim več stalnih kupcev, ker vemo, da je proces usklajevanja z odjemalci naših izdelkov dolgotrajen.

10. člen

Naš cilj je zagotoviti popolno zaupanje odjemalcev in popoln servis tako v dobavah, reklamacijah kot tudi v reševanju proizvodnih težav naših kupcev.

11. člen

Naša naloga je stopnjevati znanje o proizvodih, razvijati nove proizvode in aplikacije pri odjemalcih, z namenom pridobitve konkurenčnih prednosti.

12. člen

Verjamemo, da bodo te usmeritve pripomogle k uspešni rasti podjetja, tako da nam bo z zavzetim delom uspelo ohraniti kot družinsko dediščino za naslednje generacije.

Vodenje podjetja

13. člen

Vodstvo našega družinskega podjetja bo pri vodenju upoštevalo najvišje moralne norme in poslovne standarde. To bo zahtevalo tudi od vseh zaposlenih.

14. člen

Doseganje dobička za vsako ceno ni usmeritev našega vodstva. Verjamemo, da lahko tudi z upoštevanjem norm in dobrih poslovnih običajev ustvarimo zadovoljivo dobičkonosnost.

15. člen

Ne bomo dovolili, da bi kdorkoli iz družine s svojimi sebičnimi interesi škodoval podjetju in ogrozil njegov obstoj. S tem bomo ohranili varnost vseh zaposlenih.

16. člen

Vsi zaposleni družinski člani se obvezujemo, da ne bomo nikoli zahtevali izplačila dobička, če bi to po mnenju vodstva ogrozilo položaj podjetja.

Prav tako se obvezujemo, da ne bomo zahtevali izplačila plač, bonitet in drugih nadomestil v višini, ki ne bi ustrezala našemu dejanskemu prispevku.

17. člen

Družinski člani od vodstva ne pričakujemo posebne tolerance, privilegiranega statusa in ugodnosti, ki ne pripadajo tudi drugim zaposlenim.

18. člen

Verjamemo, da bomo z upoštevanjem teh načel in z našo zavzetostjo omogočili uspešno poslovanje podjetja, s čimer si bomo zagotovili primerne dohodke in socialno varnost svojih otrok.

Zaposlovanje družinskih članov in nagrajevanje

19. člen

Vsem družinskim članom bomo omogočili ustrezno izobraževanje za potrebe podjetja, če bodo tako želeli, in to brez obveze do podjetja.

20. člen

Načeloma naj bi vsi družinski člani začeli poslovno kariero in si pridobili nekajletne delovne izkušnje v drugem, popolnoma neodvisnem podjetju.

21. člen

Zaradi potreb podjetja ali drugih utemeljenih razlogov se dovoli v podjetju tudi prva zaposlitev.

Zaposlitve v družinskem podjetju jemljemo kot priložnost in ne kot pravico ali dolžnost po rojstvu.

22. člen

Od družinskih članov pričakujemo in bomo zahtevali večjo zavzetost kot od drugih zaposlenih.

23. člen

Družinski člani bodo zaposleni na delovnih mestih, za katera imajo potrebna znanja in delovne izkušnje. Nihče ni upravičen do delovnega mesta, če zanj ni ustrezno usposobljen. Če v podjetju ni delovnega mesta, ki bi ustrezalo nezaposlenemu družinskemu članu, bomo predlagali, da si delo poišče drugje. Pri tem mu bo podjetje dalo vso možno pomoč.

24. člen

Za zakonske partnerje družinskih članov veljajo isti zaposlitveni kriteriji kot za zunanje zaposlene. Družinski status jim ne daje posebnih pravic. Pri morebitni zaposlitvi sta odločilna dejavnika izobrazba in primerne delovne izkušnje.

V primeru izbruha neobvladljivih konfliktov, v katerih so udeleženi, bodo zaproseni, da zapustijo podjetje.

25. člen

Od družinskih članov pričakujemo, da bodo prevzemali zahtevnejše naloge in večjo odgovornost in da bodo zgled za vse druge zaposlene.

Vodstvo in nasledstvo

26. člen

Odločili smo se, da bomo naslednjega glavnega direktorja izbrali po njegovih sposobnostih in delovnih izkušnjah, ki mu bodo omogočile uspešno vodenje našega podjetja. Sklenili smo, da mora vsak naslednji direktor ustrezati naslednjim kriterijem:

- Imeti mora primerno strokovno in splošno izobrazbo in uspešno dosedanje kariero.

- Imeti mora vodstvene sposobnosti in druge lastnosti, ki mu bodo ob spoštovanju družinskih članov in drugih zaposlenih pomagale vzpostaviti avtoriteto in zaupanje.
- Pričakujemo, da ima že nekaj izkušenj s področja naših poslovnih dejavnosti.
- Pokazati mora pripravljenost, da uresničuje našo vizijo nadaljnjega razvoja našega podjetja oziroma to vizijo še nadgraditi.

27. člen

Želimo si, da nam bo s pravočasnim načrtovanjem usposabljanja uspelo za prevzem najbolj odgovornega mesta v podjetju pripraviti družinskega člana, ki bo imel vse zahtevne sposobnosti iz prejšnjega člena.

28. člen

Obvezujemo se, da bomo direktorju dajali vso strokovno in moralno podporo, ker vemo, da je to v korist našega skupnega podjetja.

29. člen

Direktorja bomo podprli v polni meri tudi, če ne bo prihajal iz družinskih vrst. Podpirali ga bomo vse dotlej, dokler bo uresničeval naše poslovne načrte in prispeval svoj delež k uspehu podjetja.

30. člen

Pristojnosti direktorja smo določili z družbeno pogodbo in statusom podjetja. Direktor je pooblaščen, da vodi in zastopa podjetje na lastno odgovornost in z vso potrebno skrbnostjo. Skrbnost narekuje direktorju sodelovanje pri sprejemanju sklepov. Direktor je dolžan družbenike opozoriti na nevarnosti ali morebitno nezakonnost posameznega sklepa. Direktor ni dolžan izvršiti sklepa, za katerega meni, da je v nasprotju z interesi podjetja ali celo nezakonit.

31. člen

Storili bomo vse, da lastniški deleži in s tem povezane glasovalne pravice ostanejo v naši družini.

32. člen

Strinjamo se, da bodo vsi družinski člani spoštovali prepoved odtujitve poslovnega deleža izven družinskega kroga. Družinski člani so zavezani ponuditi poslovni delež, ki ga želijo odtujiti, najprej podjetju oz. družinskim članom.

V družbeno pogodbo bomo vnesli pogodbeno določila o predkupni pravici drugih družbenikov, ki imajo pravico odkupiti delež v podjetju v vrednosti, kot jo oceni pooblaščen in neodvisni revizor.

33. člen

Obvezujemo se, da bomo družinsko premoženje razdelili kar najbolj pravično, s tem da podjetje ohranimo kot zaključeno celoto, ki jo bo možno racionalno upravljati.

Organi družine in podjetja

34. člen

Vsi aktivni in neaktivni družinski člani imajo pravico do popolne obveščenosti o poslovanju podjetja in načrtih za nadaljnji razvoj.

Komunikacija

35. člen

Vseskozi si bomo prizadevali za odprto komunikacijo v družini. Oblikovali bomo odprto družinsko okolje in primerno vzdušje kot tudi spoštovanje drugačnosti in posebnosti vsakega družinskega člana.

36. člen

Spoštovali bomo mnenje vsakega družinskega člana, četudi bo drugačno od naših in se z njim ne bomo strinjali. Če gre za pomembne odločitve in razlik v mnenjih ne moremo odpraviti, prepuščamo odločitve družinskemu svetu.

37. člen

Obvezujemo se, da se bomo pri razhajanjih mnenj vedno odločili za rešitev, ki bo najboljša za naše podjetje, četudi bo to šlo na račun kratkoročnih osebnih interesov.

38. člen

Najmanj dvakrat na leto bomo organizirali srečanje družinskega sveta z vnaprej napovedano tematiko sestanka.

Spodbujali bomo družinske člane k odprtemu dialogu in izražanju mnenj brez strahov. Z jasnimi, odprtimi in pogostimi komunikacijami bomo sproti preprečevali nezdravo konfliktnost.

39. člen

Pri dialogu in medsebojnih odnosih bomo upoštevali generacijske meje in družinsko hierarhijo, vendar ne v smislu neomejene moči, ki vedno prevlada.

Naši zaposleni

40. člen

Zavedamo se, da imajo za uspeh našega podjetja velike zasluge tudi drugi zaposleni. Brez njih si tudi ne predstavljamo rasti našega podjetja v prihodnjem obdobju.

41. člen

Poskrbeli bomo za pravično ocenjevanje in nagrajevanje njihovega prispevka po istih merilih, kot veljajo za družinske člane.

42. člen

Pričakujemo, da bodo podjetju ostali lojalni tudi v procesu prehoda in da bodo našim naslednikom dajali vso podporo in pomoč.

V največji meri bomo tudi v času prehoda in spremljajočih sprememb upoštevali varnost zaposlenih in jih vključili v nove razvojne programe.

43. člen

Zaposlenih ne bomo nikoli postavljali v podrejeni položaj, ki ga ne predvideva hierarhija vodenja. Od njih ne bomo nikoli zahtevali večje obveznosti kot do kateregakoli družinskega člana.

Upravljanje družinskega premoženja

44. člen

Naš osnovni cilj je, da ohranimo podjetje, ki ne bo obremenjeno z lastniškimi spori. S skupnimi močmi mu bomo omogočili dobro poslovanje.

45. člen

Vsi družinski člani se strinjamo s takim prenosom premoženja podjetja, da ohranimo vrednost podjetja nedotaknjeno.

46. člen

Če sami ne bomo mogli upravljati in voditi podjetja, ne bomo nasprotovali odločitvi o prodaji ali prevzemu podjetja, če bomo ocenili, da je to najboljša možnost.

47. člen

Ostalo družinsko premoženje bo razdeljeno in izročeno v skladu z voljo zapustnikov, ki jih bo vodila želja po čim večji pravičnosti in ohranitvi družinske skupnosti.

Končne določbe

48. člen

Podpisani izjavljamo, da je pričujoči dokument izraz svobodne volje vseh polnoletnih družinskih članov. Družinsko ustavo bomo spoštovali in k temu usmerjali tudi svoje potomce.

49. člen

Družinsko ustavo in druge družinske načrte bomo pregledali vsako leto in jih po potrebi dopolnili ali spremenili.

50. člen

Načeloma bomo vsa dopolnila in spremembe družinske ustave sprejemali v popolnem soglasju. Pri neodločenem glasovanju odloča glas podjetnika-ustanovitelja.