

MESTNA OBČINA CELJE
Komisija Mladi za Celje



**PROBLEMATIKA NASLEDSTVA V DRUŽINSKIH
PODJETJIH**
Raziskovalna naloga

AVTORJI

Ana Bombek

Jan Ferčec

Gašper Videtič

MENTORICA

Marjeta Koštomaj Gašperšič, univ. dipl. ekon.

Celje, marec 2016



.....
Srednja šola za kemijo,
elektrotehniko in računalništvo

PROBLEMATIKA NASLEDSTVA V DRUŽINSKIH PODJETJIH

Raziskovalna naloga

AVTORJI

Ana Bombek, R2a

Jan Ferčec, R2a

Gašper Videtič, R2a

MENTORICA

Marjeta Koštomaj Gašperšič, univ. dipl. ekon.

MESTNA OBČINA CELJE, Mladi za Celje
Celje, marec 2016

*»Podjetništvo od človeka zahteva ogromno dela.
Uspelo vam bo le, če boste v delu uživali.«*

Richard Branson

ZAHVALA

Za nasvete in predloge ter za pomoč pri nastajanju naloge se zahvaljujemo naši mentorici gospe Marjeti Koštomaj Gašperšič. Za pomoč pri praktičnem delu naloge se zahvaljujemo solastniku in direktorju podjetja Syncerus d.o.o., Čokoladnica Olimje gospodu Urbanu Videtiču, ki je z nami delil izkušnje v zvezi z vodenjem in generacijskim prenosom podjetja. Hvala tudi vsem lastnikom družinskih podjetij, ki so sodelovali v naši raziskavi ter bili pripravljeni izpolniti in vrniti vprašalnik.

Jan, Ana in Gašper

POVZETEK

Tradicija družinskega podjetništva v Sloveniji je relativno kratka. Kljub temu družinska podjetja predstavljajo pomemben del gospodarstva, saj se ocene o njihovem deležu med malimi in srednje velikimi podjetji gibljejo med 40% in 50%. Vendar izkušnje iz tujine kažejo, da jih le približno tretjina preživi prehod v drugo generacijo.

V raziskovalni nalogi smo zato raziskali značilnosti družinskih podjetij in problematiko nasledstva, ugotavljali smo kako se na generacijski prehod pripravljajo slovenska družinska podjetja ter kako je prenos nasledstva potekal v izbranem družinskem podjetju. Podatke smo zbirali s pomočjo sekundarnih virov ter s pomočjo intervjuja in vprašalnika na terenu.

Ugotovili smo, da so družinska podjetja posebna, saj se v njih prepletata dva sistema – družinski in poslovni. Njihov cilj je dolgoročen in stabilen razvoj ter prenos v naslednjo generacijo. Problem nastopi, ker številni ustanovitelji močno podcenjujejo izziv prenosa nasledstva. Kljub temu, da načrtovanje nasledstva smatrajo kot potrebno, jih ima le nekaj pripravljen konkreten načrt za nasledstvo in izstop. Podjetje želijo voditi do zadnjih moči, namesto da bi že nekaj let pred upokojitvijo pričeli pripravljati naslednika na prevzem. To pogosto privede do tega, da je lastnik-menedžer primoran podjetje predati nepripravljeno, ga prodati bistveno pod ceno ali pa ga celo likvidirati.

Ključne besede: družinsko podjetje, nasledstvo, družinska ustava, lastništvo, vodenje

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev področja in raziskovalnega problema	1
1.2	Cilji raziskovalne naloge	1
1.3	Hipoteze	2
1.4	Metodologija in omejitve pri raziskavi	3
2	PREDSTAVITEV DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA	4
2.1	Opredelitev družinskega podjetja	4
2.2	Posebnosti družinskih podjetij	5
2.3	Prednosti in slabosti družinskih podjetij	6
2.4	Vloge članov v družinskih podjetjih	8
2.5	Družinski in poslovni sistem	10
2.6	Konflikti v družinskih podjetjih	12
3	PROBLEMATIKA NASLEDSTVA V DRUŽINSKIH PODJETJIH	13
3.1	Opredelitev nasledstva	13
3.2	Nasledstvene možnosti	14
3.3	Nasledstvo kot proces	15
3.4	Vplivni dejavniki na proces nasledstva	16
3.5	Družinska ustava	18
4	PRIMER DRUŽINSKEGA PODJETJA SYNCERUS d.o.o., ČOKOLADNICA OLIMJE	20
4.1	Nastanek in predstavitev podjetja	20
4.2	Razvoj, poslanstvo in vizija podjetja	21
4.3	Organizacijska struktura podjetja	22
4.4	Tranzicija nasledstva	24
4.5	Pomen podjetja za družino	25
4.6	Predlog družinske ustave podjetja	27
5	RAZISKAVA O NAČRTOVANJU NASLEDSTVA V DRUŽINSKIH PODJETJIH 31	
5.1	Izbor in struktura vzorca anketiranih podjetij	31
5.2	Rezultati primarne raziskave	33
6	OVREDNOTENJE HIPOTEZ	48
7	ZAKLJUČEK	52
8	LITERATURA	54

KAZALO SLIK

Slika 1: Razmerje med družinskim in poslovnim sistemom	10
Slika 2: Model treh krogov družinskega podjetja.....	11
Slika 3: Čokoladnica v Olimju	21
Slika 4: Čokoladni butik v Piranu	22
Slika 5: Sladkosti iz Olimja.....	23
Slika 6: Sladkosti iz Olimja.....	25
Slika 7: Sladkosti iz Olimja.....	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: Izbrane definicije družinskega podjetja v literaturi	4
Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij.....	6
Tabela 3: Družinski in poslovni sistem	10

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Anketirana podjetja po številu zaposlenih	32
Graf 2: Anketirana podjetja glede na obliko organiziranosti	33
Graf 3: Dojemanje podjetja kot družinskega.....	33
Graf 4: Večinski delež v lasti družine	34
Graf 5: Član družine v vodstvu	34
Graf 6: Člani družine med delavci.....	35
Graf 7: Želja po ohranitvi podjetja v lasti in vodenju družine	35
Graf 8: Razlogi za ohranitev družinskega podjetja	36
Graf 9: Aktivnosti za ohranitev družinskega podjetja.....	36
Graf 10: Začetek razmišljanja o nasledstvu.....	37
Graf 11: Pomen načrtovanja nasledstva	37
Graf 12: Generacija v vodstvu podjetja.....	38
Graf 13: Načrtovanje tranzicije	38
Graf 14: Razlogi za odsotnost načrtovanja tranzicije.....	39
Graf 15: Prisotnost kriznega načrta v družinskih podjetjih	40
Graf 16: Pripravljenost za prenos vodenja na zunanjega menedžerja	40
Graf 17: Naklonjenost udeležbi drugih oseb v lastništvu podjetja.....	41
Graf 18: Težavnost vodenja družinskega podjetja	41
Graf 19: Pogostost konfliktov v družinskih podjetjih	42
Graf 20: Razmejenost družinskega in poslovnega sistema	42
Graf 21: Poznavanje družinske ustave.....	43
Graf 22: Prisotnost družinske ustave v družinskih podjetjih.....	43
Graf 23: Strinjanje / nestrinjanje z navedenimi trditvami	45
Graf 24: Razlogi za nizko stopnjo preživetja podjetij po prenosu nasledstva.....	47
Graf 25: Povezanost lastnika s podjetjem po prenosu nasledstva	47

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervju podjetnika	56
Priloga 2: Vprašalnik za podjetja	57

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in raziskovalnega problema

Družinsko podjetništvo ima v zahodni Evropi in ZDA dolgo in prepoznavno tradicijo. Ocenjujejo, da je v Evropi od 70 do 80% vseh podjetij družinskih. V njih dela med 40 in 50% vseh zaposlenih v evropskih državah (Duh in Belak 2010, 64). Kot pomemben ustvarjalec delovnih mest tako sodelujejo pri reševanju brezposelnosti in dvigujejo kakovost življenja.

Raziskave, ki so jih izvajali v državah s tradicijo družinskega podjetništva kažejo, da imajo družinska podjetja številne razvojne posebnosti in se v marsičem razlikujejo od nedružinskih podjetij. Vodenje družinskega podjetja ima zato poseben čar, vendar prinaša tudi mnogo izzivov, ki jih mora obvladati celotna družina. Poleg poslovnih interesov jih zelo skrbijo interesi družinskih članov in njihova dolgoročna materialna varnost.

Po številnih analizah je povprečna življenjska doba družinskega podjetja okoli 24 let, saj jih le okoli 30% preživi prehod v drugo generacije, 10-15% prehod v tretjo generacijo in le 3-5% prehod v četrto generacijo (Aronoff 2001 v: Bedenčič 2004,12). Nasledstvo tako predstavlja enega najpomembnejših izzivov vsakega družinskega podjetja.

Družinska podjetja imajo tudi v slovenskem gospodarstvu pomemben delež – med vsemi malimi in srednje velikimi podjetji v Sloveniji je njihov delež med 40% in 50%. Med nastajajočimi in novimi podjetji v Sloveniji pa je njihov delež celo nad 70% (Duh in Tominc 2007, 93-99). Vendar so družinska podjetja v Sloveniji še relativno mlada, saj jih je bila večina ustanovljenih po letu 1990, ko se je podjetniška tradicija, ki je bila po drugi svetovni vojni prekinjena, zopet oživila.

Ker bo velik delež slovenskih družinskih podjetij v naslednjih letih doživel generacijski prehod, želimo v raziskovalni nalogi ugotoviti, kako se na ta prehod pripravljajo naša podjetja, kako so se pripravljala tista podjetja, ki so generacijski prehod že uspešno prešla in kateri so ključni dejavniki uspešnega prenosa nasledstva družinskega podjetja na mlajšo generacijo.

1.2 Cilji raziskovalne naloge

Cilji v teoretičnem delu:

- Proučiti značilnosti družinskih podjetij, njihove prednosti in slabosti.
- Ugotoviti v čem se družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih.
- Raziskati kako se v družinskih podjetjih prepletata poslovni in družinski sistem.
- Predstaviti vloge posameznih članov v družinskih podjetjih.
- Raziskati, zakaj prihaja do konfliktov v družinskih podjetjih.
- Predstaviti proces nasledstva in nasledstvene možnosti.
- Izpostaviti glavne dejavnike, ki vplivajo na proces nasledstva.
- Predstaviti pomen in strukturo družinske ustave.

Cilji v praktičnem delu:

- Oblikovati vprašanja za intervju in anketni vprašalnik.
- Izvesti intervju z lastnikom in direktorjem družinskega podjetja Syncerus d.o.o., Čokoladnica Olimje, ki je uspešno prešlo prehod v drugo generacijo.
- Izdelati predlog družinske ustave za podjetje Syncerus d.o.o.
- Preko anketiranja vodstvenega osebja v izbranih družinskih podjetjih raziskati:
 - Razloge za ohranitev podjetja v družinski lasti in s tem povezane aktivnosti.
 - Odnos lastnikov družinskih podjetij do načrtovanja nasledstva in s tem povezane aktivnosti.
 - Koliko podjetij ima izdelan krizni načrt za primer nenadnega izstopa vodje.
 - Koliko podjetij ima sprejeto družinsko ustavo, ki predstavlja osnovo za urejene odnose v družini in v podjetju.
 - Ali so družinska podjetja naklonjena izbiri zunanjega menedžerja in deljenemu lastništvu.
 - Področja trenj med starejšo in mlajšo generacijo.
 - Razloge za visoko stopnjo smrtnosti družinskih podjetij na prehodu med generacijami.
- Ovrednotiti hipoteze.
- Povzeti ugotovitve v raziskavi.

1.3 Hipoteze

H1 Tranzicija družinskih podjetij se v Sloveniji še ni prav začela.

H2 Večina družinskih podjetij nima izdelane družinske ustave in kriznega načrta.

H3 Vodenje družinskega podjetja je primerljivo vodenju nedružinskega podjetja.

H4 Družinska podjetja niso naklonjena izbiri zunanjega menedžerja in deljenemu lastništvu.

H5 Pogoji za uspešen prenos nasledstva je sodelovanje lastnika in naslednika ter postopen prenos pooblastil.

H6 Težavam nasledstva v družinskih podjetjih se lahko izognemo s pravočasnim načrtovanjem prihodnosti.

1.4 Metodologija in omejitve pri raziskavi

Raziskovanja smo se lotili v več korakih.

Najprej smo poiskali in pregledali tiskane in elektronske sekundarne vire, ki so kakorkoli povezani s tematiko raziskovalne naloge. To nam je služilo za opredelitev problema, oblikovanje ciljev in hipotez.

Nato je sledilo podrobnejše proučevanje sekundarnih virov (knjig in e-virov na spletu). Ob tem smo ugotovili, da je pri nas na temo družinskega podjetništva na voljo malo tiskanih virov. Razlog je verjetno v tem, da družinska podjetja v Sloveniji zaradi razmeroma kratkega obdobja podjetništva še nimajo izoblikovanega svojega položaja v družbi. Nekaj več podatkov smo našli v elektronskih virih. Zbrane sekundarne podatke smo uporabili kot osnovo za načrtovanje primarne raziskave.

Najprej smo oblikovali vprašanja za intervju s podjetnikom. Pogovarjali smo se z direktorjem družinskega podjetja Syncerus d.o.o., Čokoladnica Olimje. Namen intervjuja je bil predstaviti uspešno družinsko podjetje, ki je že prešlo generacijski prehod v vodenju in ugotoviti, kateri so bili ključni dejavniki za ohranitev podjetja na tej kritični točki.

Nato pa smo izdelali še anketni vprašalnik, s pomočjo katerega smo želeli ugotoviti aktivnosti družinskih podjetij v smislu prenosa nasledstva, mnenje lastnikov o pomenu načrtovanja nasledstva v družinskih podjetjih in možne razloge za visoko stopnjo umrljivosti družinskih podjetij na prehodu med generacijami. Primarna raziskava je potekala na območju Savinjske regije na vzorcu 30 družinskih podjetij.

Omejitve pri raziskavi so nam predstavljali:

- čas, ki je bil na voljo – nekaj mesecev,
- omejena literatura na temo družinskega podjetništva pri nas,
- velikost vzorca – vzorec je bil majhen, saj je od vodilnega osebja podatke težko pridobiti, prvič zaradi tega ker so zelo zaposleni in je do njih težko priti in drugič zaradi nezaupljivosti v namen raziskave,
- regionalna omejenost – raziskava je potekala le na območju Savinjske regije, saj smo v raziskavo zajeli podjetja, katerih lastniki so starši, sorodniki ali znanci naših sošolcev.

2 PREDSTAVITEV DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA

2.1 Opredelitev družinskega podjetja

Težnja po raziskovanju družinskega podjetništva je pripeljala do temeljnega vprašanja, kaj je družinsko podjetje. Pojavlja se veliko definicij, ki poskušajo zajeti čim več značilnosti, ki bi celovito opredelile družinsko podjetje. Avtorji upoštevajo različne vidike – od lastništva, vodenja in upravljanja do nasledstva in drugih vidikov. Kljub mnogim poskusom oblikovanja enotne definicije družinskega podjetja, ta do sedaj še ni bila oblikovana. Morda je razlog tudi v tem, da družinsko podjetje ni pravni pojem, ampak bolj sociološki, ki označuje povezanost podjetja in družine z ekonomskega, narodnogospodarskega in sociološkega vidika, ter s tem v širšem pomenu upošteva družbene odnose znotraj družine (Neubauer v: Duh 2003, 13).

Odsotnost enotnih kriterijev za razlikovanje družinskih podjetij od nedružinskih onemogoča oblikovanje enotne baze podatkov o družinskih podjetjih v posameznih državah. Zaradi tega so vprašljivi tudi statistični podatki o deležu družinskih podjetij v posameznih državah in onemogočena primerljivost med državami. Tako po nekaterih ocenah predstavljajo družinska podjetja v ZDA 90% v strukturi vseh podjetij, po drugih ocenah 95% (Landsberg, Stern v: Duh 2003,13). Do takšnih odstopanj najverjetneje prihaja zaradi različnih opredelitev družinskega podjetja. V nadaljevanju zato podajamo pregled definicij družinskega podjetja različnih avtorjev.

Tabela 1: Izbrane definicije družinskega podjetja v literaturi

Avtor	Leto	Definicija
Handler	1989	V družinskem podjetju glavne upravljalne (menedžerske) funkcije zasedajo družinski člani.
Filion	1991	Družinsko podjetje je v večinski lasti družine, člani družine delajo v podjetju, podjetje je v lasti družine več kot eno generacijo.
Leach	1991	Družinsko podjetje je vsako podjetje, na katerega poslovanje vplivajo družinske povezave in s tem družinska čustva.
Hahn	1992	Družinsko podjetje je podjetje poljubne pravne oblike. Na njegov obstoj in razvoj vplivajo člani družine z večinsko udeležbo v kapitalu podjetja. V najvišjih organih upravljanja in vodenja sodelujejo družinski člani. Težnja po tem, da ostane v družinski lasti, je močna.
Syms	1992	V podjetje sta vpleteni vsaj dve generaciji družine.
Vahčić	1994	Družinsko podjetje je tisto, ki v prvi vrsti zaposluje družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dobiček.

Vir: Bitenc 2010, 15

Zaradi razlik v mnenjih različnih avtorjev je malo verjetno, da bo enotna definicija postavljena v bližnji prihodnosti. Zato je še posebej pomembno, da raziskovalci družinskih podjetij natančno opišejo kriterije, na osnovi katerih proučujejo družinska podjetja.

V Sloveniji je proučevanje družinskih podjetij še relativno mlado, zato ne razpolagamo z zanesljivimi podatki o številu in strukturi družinskih podjetij. V raziskavi, ki je bila o družinskih podjetjih izvedena v Sloveniji leta 2004 (Duh 2008, 104), se je kot najbolj uporabna izkazala definicija, ki upošteva več kriterijev: »več kot 50% podjetja (delnic, poslovnih deležev) je v lasti članov ene širše družine«, »podjetje je dojeto kot družinsko s strani najvišjega menedžerja (podjetnika, lastnika-menedžerja)« in »eden ali več članov menedžerskega tima je iz družine, ki ima v lasti podjetje«. Te kriterije smo kot osnovo za opredelitev družinskih podjetij upoštevali tudi v naši raziskavi.

2.2 Posebnosti družinskih podjetij

Že samo poimenovanje teh podjetij - družinska podjetja - nam pove, da so ta podjetja drugačna. Imajo posebnosti, ki jih ločijo od nedružinskih podjetij. V njih se srečujeta dva svetova – družinski in poslovni, ki vplivata drug na drugega.

Zdi se nam, da so to običajno majhna podjetja, vendar je to prepričanje zmotno, saj so znani primeri, ko družine nadzorujejo zelo velike koncerne z mednarodno uveljavljenimi blagovnimi znamkami. Mnogo velikih in uspešnih podjetij, kot so npr. BMW, H&M, Mitsubishi, Levi's, Samsung, Ikea, Bosch, Harley-Davidson, Lego, Tetra Pak, Bata, Benetton, Fiat, Mercedes-Benz itd. je družinskih.

V okviru projekta STRATOS sta Donckels in Fröhlich 1991 (v Bitenc 2010, 23) izvedla raziskavo o značilnostih malih in srednje velikih družinskih podjetjih. V raziskavo je bilo zajetih 1132 malih in srednje velikih podjetij iz osmih evropskih držav. Avtorja raziskave sta primerjala družinska in nedružinska podjetja in za opredelitev družinskega podjetja postavila le en kriterij - lastništvo kapitala. To pomeni, da sta kot družinska podjetja opredelila tista, v katerih je najmanj 60% kapitala v lasti družine. Postavila sta si vprašanje, ki se je glasilo: "Ali so družinska podjetja v resnici drugačna?" Z raziskavo sta ugotovila, da se rezultati nagibajo k odgovoru "da".

Rezultati raziskave so med drugim pokazali naslednje:

- Da so družinska podjetja zaprti in skrivnostni, od družine odvisni sistemi, katerih cilj je varovanje znanja ter ohranjanje družinske tradicije. Prav tako naj bi podjetje skozi generacije ostalo v lasti družine in bi družinskim članom omogočalo poslovno/ekonomsko osnovo.
- Družinska podjetja so manj pripravljena na inovacije, saj predstavljajo preveliko tveganje in so zato manj usmerjena k rasti.
- Družinska podjetja veliko manj sodelujejo z drugimi podjetji. V družinskih podjetjih obojestranska odvisnost od kulture okolja in splošnega gospodarskega stanja ni tako močno prisotna.
- Družinska podjetja stremijo k boljšemu plačilu in skušajo povečati zadovoljstvo svojih zaposlenih.
- Družinska podjetja so manj pripravljena za izvoz in strategije internacionalizacije.
- Družinska podjetja so v večji meri stabilizator kot dinamičen dejavnik v gospodarstvu, ker so manj usmerjena k dobičku in rasti kot nedružinska.

Poleg zgoraj omenjene raziskave je razlikovanje malih in srednje velikih družinskih podjetij od nedružinskih raziskovala tudi Barbara Dunn na Škotskem (v Duh 2003, 26-27). Med drugim je ugotovila naslednje:

- V družinskih podjetjih so zelo naklonjeni k varnosti družine in ohranitvi delovnih mest družinskih članov in ostalih zaposlenih v podjetju.
- Značilnost po kateri se družinsko podjetje najbolj razlikuje od nedružinskega, so odnosi v družini, ki vplivajo na upravljanje in vodenje podjetja.
- Družinska podjetja se zelo trudijo obdržati informacije o podjetju in poti do uspeha skrite. Strah jih je namreč, da bi to uničilo dolgoletni trud, ki je bil potreben za uspešno delovanje podjetja. Prav tako jih skrbi materialna varnost družine in zaposlenih.
- Prednost pri zaposlovanju dajejo članom družine, kar predstavlja družinsko vrednoto. Pogosto velja, da je služba v podjetju pravica, ki je dana ob rojstvu, kar še posebej velja za višji in srednji menedžment.
- Za družinska podjetja je značilna "previdna rast" prav tako se izogibajo drastičnim spremembam, ki bi lahko porušile kulturo in način delovanja podjetja, ki se je razvil skozi generacije.
- Zaradi težnje po ohranitvi podjetja v družinski lasti, zelo težko dobijo finančno pomoč od zunaj, saj niso pripravljena ponuditi udeležbe v kapitalu podjetja. Zato svoj razvoj financirajo predvsem z lastnimi sredstvi.

2.3 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Ker se v družinskem podjetju združujeta dva sistema – podjetje in družina – je za uspešno usklajevanje obeh sistemov potrebno poznati tako prednosti kot slabosti obeh in ju znati razumeti. Predvsem slabosti obeh sistemov moramo znati izkoristiti in jih spremeniti v izzive za podjetje in družino.

Mnogi avtorji tudi značilnosti družinskih podjetij opredeljujejo glede na prednosti in slabosti le-teh. V nadaljevanju zato predstavljamo glave prednosti in slabosti družinskih podjetij, kot sta jih opredelila Lank in Leach 1997 (v Bedenčič 2004, 6).

Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij

PREDNOSTI	SLABOSTI
• veliko znanje	• togost
• prilagodljivost v času, delu in denarju	• slabo upravljanje tranzicije
• dolgoročno razmišljanje	• zastarele metode vodenja
• stabilna, močna kultura	• načini pridobivanja kapitala
• hitro sprejemanje odločitev	• čustveni vplivi na poslovanje
• predanost poslu in družini	• favoriziranje družinskih članov
• zanesljivost in ponos	• pomanjkanje profesionalizma
• večja odgovornost	• družinski konflikti

Vir: Lank in Leach 1997 (v Bedenčič 2004, 6)

Glavne prednosti družinskih podjetij

Veliko znanje

Posebno znanje, ki se ohranja in prenaša iz roda v rod je lastnost, ki družinsko podjetje loči od običajnih. Za primer lahko vzamemo stare skrivnostne recepte, ki se prenašajo iz roda v rod in tako ne postanejo obče znani. Takšna znanja lahko predstavljajo njihovo konkurenčno prednost.

Prilagodljivost v času, delu in denarju

Posamezniki, ki so del družinskega podjetja, so običajno pripravljene delati toliko časa kot je potrebno, da je delo dokončano. Po opravljenem delu sledi plačilo, vendar so družinski člani tudi v tem primeru običajno pripravljene počakati, če izplačilo v določenem trenutku ni optimalno za podjetje. Prav ta zmožnost prilagajanja pa je pomembna tudi pri premagovanju izzivov trga.

Dolgoročno razmišljanje

Družinska podjetja imajo običajno dobro izoblikovano predstavo o prihodnosti. Izoblikovani načrti zmanjšajo tveganje in omogočajo lažje reševanje nepredvidenih problemov, zato cilje dosežejo hitreje in z večjo gotovostjo.

Stabilna kultura

Stabilnost družinskih podjetij je močna, saj ustanovitelja obkrožajo ljudje, ki mu zaupajo in so mu zvesti. V takem podjetju so jasni odnosi in sistem poslovanja. Vendar pa lahko ima to tudi negativno stran. Stabilna kultura se lahko preobrne v pretirano togost in s tem onemogoča hitrejši razvoj podjetja.

Hitro sprejemanje odločitev

V družinskih podjetjih odločitve sprejmeta eden ali dva posameznika. Torej je za sprejetje odločitve potrebno pridobiti soglasje malega števila ljudi. Glede na podjetja, ki imajo razpršeno lastništvo je to velika prednost. Ko ta podjetja odločitev šele sprejemajo, jo lahko v družinskem podjetju že izvajajo. Ta hitrost pa je dandanes pomembna konkurenčna vrednost.

Predanost poslu in družini

Podjetniki v družinskih podjetjih so čustveno navezani na podjetje, saj ga gradijo skozi celotno življenje. Zato tudi nasledniki čutijo potrebo, da bi uspešno vodili podjetje naprej. Prav zaradi tega vlagajo veliko več energije in imajo drugačen odnos do dela. Svojo predanost širijo tudi na nedružinske uslužbence. Tudi ti so zato bolj motivirani in storilnostno naravnani, kar prinese veliko prednost pred drugimi podjetji.

Zanesljivost in ponos

Glede na to, da se v družinskih podjetjih ljudje na vodilnih položajih ne menjajo pogosto, si družinsko podjetje pridobi ogromno poznanstev. S kupci in drugimi poslovnimi partnerji stkejo skrbne in neposredne odnose. Zaposleni so na podjetje ponosni in so za posel pripravljene žrtvovati veliko prostega časa.

Glavne slabosti družinskih podjetij

Togost

V družinskih podjetjih pripadniki mlajše generacije redko kdaj delujejo po svoji volji, temveč večkrat delujejo tako, da zadovoljijo potrebe predhodnikov. Mlajši se zato sprememb bojijo, ker ne želijo spreminjati sistema, ki je do sedaj uspešno deloval. Tako se ujamejo v krog, ki ovira uspešnost.

Poslovni izzivi

Med poslovnimi izzivi pri katerih se družinska podjetja ne znajdejo najbolje so najpogostejše: modernizacija zastarelih metod vodenja, upravljanje tranzicije in pridobivanje kapitala. Družinska podjetja so pri pridobivanju kapitala zelo konzervativna. Vse želijo financirati iz lastnih sredstev, saj želijo obdržati lastništvo v svojih rokah, zato sta rast in razvoj podjetja počasna. Tudi zamenjava vodstva pomeni za zaposlene pomembno spremembo v načinu vodenja in s tem tudi čustvene spremembe s katerimi se morajo spopasti. Potrebno se je odločiti, kdo bo prevzel vodstvo in kdo bo napredoval na nižjih delovnih mestih. Lahko se pojavi rivalstvo.

Čustveni vplivi na poslovanje

V družinskem podjetju se prepletata dva sistema, ki sta med seboj povezana, temeljita pa na različnih vrednotah. Družini je pomembna varnost, povezanost in predanost, medtem ko je podjetju pomemben predvsem uspeh. In te različne vrednote so največkrat razlog za konflikte.

2.4 Vloge članov v družinskih podjetjih

Družinska podjetja so posebna ravno zaradi ljudi, ki so vanje vključeni. To niso naključno izbrani zaposleni, menedžerji in vlagatelji, ampak družinski člani. Tako imajo člani družine več vlog - so matere, očetje, bratje, sestre in obenem lastniki, zaposleni in menedžerji. Vsak član družine ima svoje značilnosti, vrednote, potrebne, mnenja in cilje, ki jih želi doseči. Zato je za razumevanje delovanja teh podjetij, družinskih odnosov in potencialnih konfliktov pomembno poznavanje najbolj pogostih vlog članov družine v podjetju, ki jih predstavljamo v nadaljevanju (Duh 2003, 90-94; Kunstič 2009, 468-469).

Moški podjetnik

Največ lastnikov družinskih podjetij spada v to skupino. Večinoma gre za poročene moške z dvema otrokoma, ki so sposobni v poslovnih zadevah, vendar nimajo menedžerske izobrazbe. Pogosto gre za komplicirane osebnosti, ki imajo trdno zastavljene cilje in so prepričani, da imajo vedno prav. Osebno zadovoljstvo (npr. izgradnja podjetja) jim pomeni več in je običajno močnejša motivacija za nadaljnje delo, kot pa finančno povračilo. Te osebe so pogosto inovativne in kreativne z ogromno fizične energije. Zanje je značilna potreba po nadzoru podjetja in prav tako družine.

V podjetju igra veliko in pomembno vlogo tudi lastnikova žena. Žena običajno skrbi za dom in prijetno okolje, v katerega se njen mož vrača po napornem delovniku. Urejene družinske razmere običajno predstavljajo temelj za uspešno poslovanje, ki

ga omogoča prav žena. Njena prioriteta je ohranitev družine zato se pogosto pojavlja v vlogi posrednika v konfliktih med člani družine, zlasti med očetom in otroci.

Ženska podjetnica

Tudi ženske so lastnice/menedžerke družinskih podjetij. Njihovi motivi so podobni moškim – samozadovoljstvo, svoboda in neodvisnost so pogosto pomembnejši od dobička. Za doseganje avtoritete se morajo običajno bolj dokazovati v znanju kot moški – lastniki. Imajo zelo močno željo po nadzoru, vendar tudi one potrebujejo podporo družine, še posebej če imajo otroke.

Zakonski par

Zakonci se pogosto pojavljajo kot lastniki v družinskih podjetjih. Skupno delo nekatere bogati, pri drugih pa je lahko razlog za ločitev. Zelo pomembno je, da sta zakonca sposobna timskega dela, da imata komplementarne talente in temperamente, ter da znata sprejemati pravilne odločitve glede delitve dela in delitve odgovornosti. Prednost je v tem, da imata skupne družinske potrebe in si bolj zaupata kot ljudje, ki niso del družine, težave pa lahko nastopijo, če pride do problemov v osebnih odnosih, saj se le-ti praviloma prenesejo tudi na podjetje.

Otroci – sinovi in hčere

Od sinov se pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje in ga sčasoma tudi prevzeli, ne glede na to ali je to njihova želja ali ne. Oče in sin lahko postaneta zelo dobra partnerja v podjetju, če se razumeta. Vendar je to prej izjema kot pravilo. Odnosi oče – sin so velikokrat vir konfliktov, ki se prenašajo iz družine v podjetje in delujejo razdiralno.

Z vedno večjim vstopom žensk v podjetništvo, se tudi tradicionalno podrejena vloga hčerk spreminja – vedno bolj postajajo možne kandidatke za vodstvene položaje in potencialne naslednice. Vendar vtis, da niso enakovredne sinovom, še vedno ostaja. Hčerke so zaželeno v podjetju predvsem če ni sinov ali če so starejše od svojih bratov. Prav tako se lahko s poroko njihova zavezanost podjetju konča. So pa odnosi oče – hčerka mnogo manj konfliktni kot odnosi oče – sin. Očetje so tudi bolj pripravljeni sprejemati nasvete in kritike s strani hčerk.

Priženjeni

Vstop priženjenih v podjetniško družino ni enostaven. Prinaša prednosti in slabosti. Prednost je ta, da vstopijo običajno v premožno družino, kjer se jim največkrat ponudi možnost zaposlitve in morda celo možnost udeležbe v lastništvu. Problemi pa so predvsem naslednji:

- Lahko se počutijo odrinjene, ker ne sodelujejo v razpravah o podjetju.
- Lahko imajo občutek, da jih družina zakonca ogroža. Navadno so člani družine zelo podjetni in učinkoviti. Priženjeni, ki nimajo predhodnih izkušenj na določenem področju, lahko zato občutijo močan pritisk.
- Družina jih pogosto obravnava z nezaupanjem. Predstavljajo grožnjo obstoječemu stanju, kajti njihov prihod zahteva razmišljanje družine o možnostih njihove vključitve v podjetje ali celo lastništvo.

Nedružinski člani

Tudi nedružinski uslužbenci imajo v družinskem podjetju pomembno vlogo, vendar se zavedajo svoje neenakopravnosti z družinskimi člani. Spremljajoč pojav družinskega podjetništva je namreč nepotizem – to je favoriziranje družinskih članov pri zaposlovanju v domačem podjetju. To se pojavlja predvsem v tistih družinskih podjetjih, ki postavljajo družinske vrednote pred znanje in sposobnosti.

Največja težava se pojavi, če vodilno mesto v družinskem podjetju zasede družinski član brez ustreznih kvalifikacij. Takrat postanejo dolgoletne izkušnje nedružinskih uslužbencev nekako izgubljene. Če želijo obdržati delovno mesto, se morajo vsakodnevno dokazovati, mnogi pa takrat raje zapustijo podjetje.

2.5 Družinski in poslovni sistem

Za razumevanje narave družinskih podjetij so številni avtorji razvili model družinskega podjetja kot pristop dveh sistemov:

»Na eni strani deluje družinski sistem, ki temelji na čustvih in družinskih vrednotah, na drugi strani pa racionalen poslovni sistem. Le pretehtana kombinacija obeh pa je lahko pot k uspehu.« (Kunstič 2009, 465)

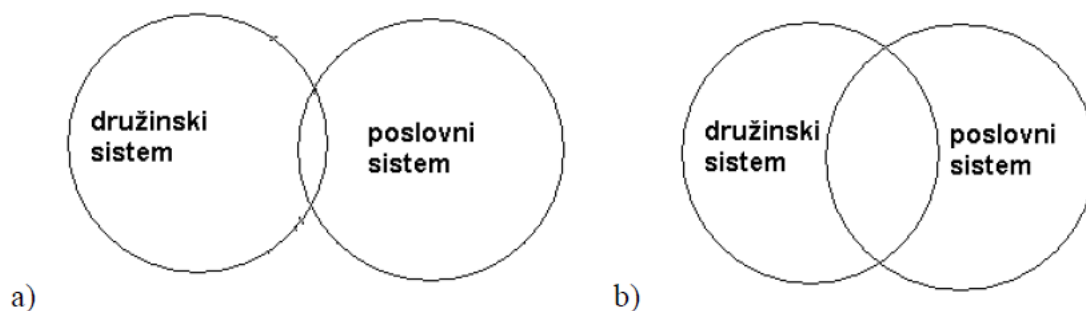
Razlike med omenjenima sistemoma so prikazane v spodnji tabeli.

Tabela 3: Družinski in poslovni sistem

Družinski sistem	Poslovni sistem
• temelji na čustvih	• nečustven (racionalen)
• prevladuje skrb za družinske člane	• temelji na nalogah
• enakost družinskih članov	• zahteva in nagraduje rezultate
• članstvo do konca življenja	• kdor ne dosega rezultatov, naj odide

Vir: Benson idr. 1990 (v Bitenc 2010, 19)

Dokler je prekrivanje obeh sistemov v mejah normale, je družinsko podjetje še možno upravljati (Slika a), ko pa postane presek obeh sistemov prevelik (Slika b), lahko postane uničujoč za posel.



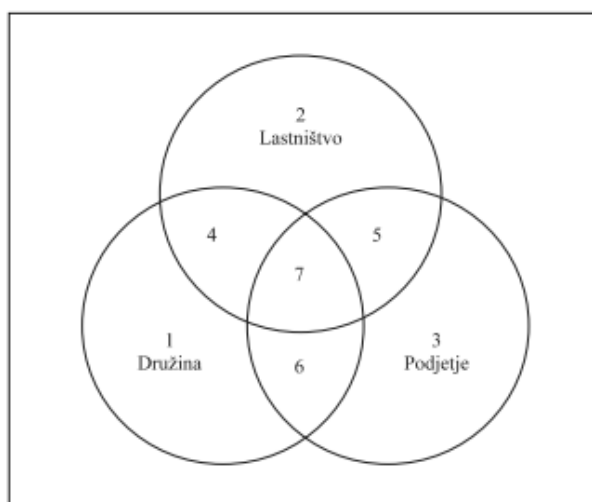
Slika 1: Razmerje med družinskim in poslovnim sistemom

Vir: Benson idr. 1990 (v Bitenc 2010, 20)

Benson idr. 1990 (v Bitenc 2010, 20) navaja naslednje primere, ki vodijo do prevelikega preseka ali celo konfliktov:

- Kljub temu, da otroci nimajo ustreznih sposobnosti, so sprejeti na določeno delovno mesto.
- Pretirano se spodbujajo kariere družinskih članov.
- Zaposlenih družinskih članov je več, kot jih podjetje lahko prenese.
- Poslovne odločitve se sprejemajo na osnovi interesov družinskih članov.
- Družinske člane plačujejo več, kot je tržno sprejemljivo.
- Otroci so nagrajeni glede na njihove potrebe, ne glede na njihov prispevek.
- Ustanovitelji pogosto izhajajo iz pravila enakosti vseh potomcev pri delitvi premoženja...

Model, ki ga sestavljata družinski in poslovni sistem, sta leta 1992 Tagiuri in Davis (v Bitenc 2010, 21) razširila še s sistemom lastništva (slika 3), saj sta menila, da je treba ločiti med podsistemoma lastništva in menedžmenta. Nekateri posamezniki so lastniki vendar niso vključeni v poslovanje podjetja, drugi so menedžerji pa nimajo lastniškega deleža. Tako je nastal model treh krogov, ki opisuje družinsko podjetje kot skupek treh neodvisnih, prepletenih se (pod)sistemov: družine, podjetja in lastništva.



Slika 2: Model treh krogov družinskega podjetja
Vir: Tagiuri in Davis 1992 (v Bitenc 2010, 22)

V modelu treh krogov lahko nastopajo (legenda):

- 1 družinski člani, ki niso vpleteni v posle
- 2 zunanji vlagatelji
- 3 nedružinski uslužbenci
- 4 družinski člani, ki niso zaposleni, vendar so lastniki deležev
- 5 nedružinski uslužbenci, lastniki deležev
- 6 zaposleni družinski člani, ki nimajo lastništva
- 7 zaposleni družinski člani – lastniki.

Vsi trije podsistemi lahko uspešno delujejo le z ustrežno mero kompromisa. Zato je za uspešno upravljanje in vodenje podjetja potrebno pravočasno in temeljito reševanje konfliktov.

2.6 Konflikti v družinskih podjetjih

Dobri družinski odnosi so ključni za uspeh podjetja in načinov kako doseči le-te je več. Potrebna je redna komunikacija, predvsem pa odprtost in iskrenost. Vendar pa zaradi izražanja posameznikovega mnenja in zagovarjanja stališča, lahko pride do konfliktov, ki lahko na neki točki zelo ogrozijo podjetje. Po drugi strani pa so tekmovalnost in konflikti lahko koristni in tvorijo pot do uspeha. Tako člani v podjetju dosežejo spremembe, ki jih brez tovrstne spodbude ne bi. Močna tekmovalnost z idejami omogoča izboljšavo podjetja. Brez nje bi lahko delovanje podjetja zastarelo.

V nedružinskih podjetjih se običajno lahko odprto pogovarjajo o idejah in uvedbi inovacij, vendar v družinskih podjetjih žal ni tako. Namesto odprtega pogovora o idejah, posamezniki o teh raje molčijo, saj se zavedajo, da bi z njimi lahko užalili drugega člana družine ali celo dosegli njegov odhod iz podjetja.

Konflikti se pojavijo predvsem zaradi prepletanja poslovnih in družinskih vrednot, zato podjetje lahko deluje le z določeno mero kompromisa. Navadno ta problem nastopi, ko se v podjetje vključijo mlajše generacije in želijo v njem narediti spremembe. Poslovniki pa ne predvidevajo kako v podjetje vključiti mlajšo generacijo, kako izbrati ustreznega naslednika, kako nagrajevati družinske člane, kako (ali sploh) vključiti v podjetje zakonce otrok, ali omogočiti solastništvo tudi nedružinskim članom ter kako uspešno reševati spore, da ti ne vplivajo na poslovanje podjetja. Vse zgoraj naštetu predstavlja vir konfliktov, ki se iz družine prenašajo v podjetje. (*Petretič 2005, 13; Bitenc 2010, 41*)

Konflikti v družinskih podjetjih nastajajo predvsem v odnosih oče – sin in odnosih med brati in sestrami. Ustanovitelj je običajno avtorska osebnost in podjetje predstavlja njegov dosežek, zato se pogosto upira upokojitvi in predaji podjetja nasledniku, saj je prepričan, da lahko le on uspešno vodi podjetje. To povzroči pri sinu negativna čustva, ki pripeljejo do konfliktnih situacij. Če se sin loti sprememb v podjetju je takoj izpostavljen kritiki, če mu gre pri poslu slabše (tudi, če so za to krivi zunanji dejavniki), ga okolje ocenjuje kot nedoraslega poslu, če pa podjetje uspešno posluje, zasluge za to pripisujejo ustanovitelju, ki je sinu že vse pripravil. Pogosto se oče tudi boji, da sin ne bo nikoli dovolj sposoben za vodenje družinskega podjetja, a te občutke skriva.

Rivalstvo med otroci se pogosto nadaljuje tudi v zrelih letih in škodljivo vpliva na podjetje. Pogosto izhaja iz prednostnega položaja najstarejšega sina za naslednika: Mlajši sinovi lahko to razumejo kot večjo naklonjenost očeta najstarejšemu sinu. Rešitev je predvsem odprta komunikacija med brati v okviru katere se dogovorijo, kako si bodo razdelili vloge v podjetju, da bo lahko vsak izrazil svoje sposobnosti.

Rešitev mnogih konfliktov v družinskih podjetjih predstavljajo skupne vrednote družine, odkrita komunikacija, povezanost družine, sprotno reševanje problemov in tudi delo drugje, kar omogoča naslednikom osebno rast, pridobitev samozavesti in novih znanj, ki bodo koristila tudi v domačem podjetju.

3 PROBLEMATIKA NASLEDSTVA V DRUŽINSKIH PODJETJIH

3.1 Opredelitev nasledstva

Nasledstvo pomeni pravico za pridobitev nekega položaja oz. funkcije neposredno po nekom drugem in je posledica neposredne vpletenosti družine v podjetje. Po vzpostavitvi podjetja in uspešni rasti, predstavlja nasledstvo kritično točko za podjetje in družino oz. odločilno fazo v življenjskem ciklu podjetja. V družinskih podjetjih je prenos vodstva in lastništva vedno zelo čustveno obarvan, saj so vanj ponavadi vpleteni družinski člani.

Torej je vprašanje nasledstva v družinskih podjetjih vedno zapleteno, saj v veliki meri vključuje ljudi in povzroči številne spremembe v družinskem podjetju. Znova se morajo vzpostaviti družinski odnosi, strukture menedžmenta in lastništva. Zato prenos podjetja ni samo manjša sprememba, ampak za podjetje pomeni revolucijo v kateri mladi ljudje spremenijo kulturo podjetja, prinašajo nove ideje o delovanju, poslovanju in vodenju podjetja. (*Duh 2003, 62*)

Uspešen prenos družinskega podjetja je ključen, saj je v družinskih podjetjih eden največjih interesov dolgoročna materialna varnost podjetja, družinskih članov in ostalih zaposlenih. Vendar pa večina preučevalcev opredeljuje nasledstvo kot največji problem s katerim se soočajo družinska podjetja in ki ga uspešno opravi manj kot tretjina podjetij, prehod v tretjo generacijo pa je še veliko nižji, okoli 13%.

Razloge za to lahko iščemo v možnostih, da ni naslednika ali da ni naslednika, ki bi imel željo za prevzem, možno je tudi, da je naslednikov več in ni jasno kdo naj bi prevzel nasledstvo... Izbira naslednika je za ustanovitelja verjetno najtežja odločitev v njegovi karieri. Kljub vselej enakopravnemu odnosu do vseh svojih otrok, se mora takrat odločiti, kdo naj bi prevzel podjetje. Dilema je še posebej velika, če ima več otrok kvalifikacije in ambicije za prevzem podjetja.

Poleg tega vprašanje nasledstva pogosto sproži šele podjetnikova upokojitev. Številni ustanovitelji namreč močno podcenjujejo izziv prenosa podjetja na naslednjo generacijo. Podjetje želijo voditi do zadnjih moči, namesto da bi že nekaj let pred upokojitvijo pričeli pripravljati naslednika na prevzem. Strokovnjaki ocenjujejo, da traja obdobje priprav na menjavo v lastništvu in vodenju podjetja od pet do deset let. Če pa priprave in planiranje vključujejo tudi izobraževanje naslednika, pa je obdobje lahko še daljše. Lastniki se pogosto izogibajo mislim o svoji minljivosti in zato načrtovanja prihodnosti podjetja in njegovega nasledstva ne jemljejo dovolj resno.

V Sloveniji imamo s prenosom družinskih podjetij na naslednjo generacijo bolj malo izkušenj, saj več kot tri četrtine družinskih podjetij še vedno vodijo ustanovitelji. Rezultati raziskave Duh in Tominc (2006) so pokazali, da je kar 84,7% vseh družinskih podjetij v Sloveniji še vedno v lasti prve generacije družinskih lastnikov. Delež družinskih podjetij v drugi generaciji lastnikov je mnogo nižji – le 14%. To ni presenetljivo, saj je večina družinskih podjetij v Sloveniji nastala v zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so se zakonsko odprle možnosti za ustanovitev zasebnih podjetij. Primerjava z drugimi državami, kjer tradicija podjetništva in zasebne lastnine ni bila prekinjena, pa kažejo mnogo nižji

delež družinskih podjetij v rokah prve generacije – npr. v Nemčiji le 39%. Tako je v Nemčiji mnogo družinskih podjetij že v četrti ali kasnejših generacijah.

3.2 Nasledstvene možnosti

Kot prenos podjetja razumemo prenos vodenja in lastništva na drugo osebo ali podjetje, ki zagotovi nadaljevanje poslovanja podjetja. (Širec, Rebernik 2008, 113).

Ko ustanovitelj začne razmišljati o svojem umiku in prenosu podjetja na nekoga drugega, se znajde pred vrsto različnih možnosti:

- Izbira družinskega člana kot naslednika, kar je z vidika ustanovitelja podjetja najboljša možnost za nadaljevanje podjetja.
- Določitev začasnega menedžerja – npr. dokler so otroci še premladi ali premalo izkušeni.
- Določitev profesionalnega menedžerja – običajno, ko podjetje doseže tretjo ali katero od naslednjih generacij.
- Prodaja dela ali celotnega podjetja. Do prodaje celotnega podjetja pride, ko ustanovitelj ni sposoben najti primerne naslednika, ki bi prevzel vodenje družinskega podjetja. Podjetje lahko odkupijo menedžerji ali zaposleni, ki niso člani družine oz. druge fizične ali pravne osebe.
- Prenehanje poslovanja podjetja.
- Ena izmed možnosti, ki je tudi precej popularna pa je "neaktivnost podjetja," pri čemer se ustanovitelj izogiba planiranju nasledstva.

Določitev naslednika izmed članov družine postavlja pomembno ter težko vprašanje: »Koga izbrati na naslednika?« Običajno je za objektivnost izbire potrebna prisotnost in pomoč tretje osebe. Če obstaja samo en naslednik je odločitev enostavna. Običajno je takšen naslednik sposoben in zavezan podjetju ter je bil za to vlogo vzgojen. Stvari se zapletejo, ko je možnih naslednikov več. Če je rivalstvo med otroki premočno in nobeden ne bi priznal vodenja drugega, lahko posamezen otrok prevzame odgovornost za posamezen oddelek ali pa se podjetje razbije na več ločenih podjetij, ki jih nato razvijajo naprej neodvisno. V nekaterih družinskih podjetjih pa je naslednik avtomatsko najstarejši sin. Ta izbira je lahko slaba, če je kandidatov več in je avtomatsko izbrani naslednik manj usposobljen kot drugi.

3.3 Nasledstvo kot proces

Nasledstvo ni zgolj trenutek prenosa vodstva na naslednika, temveč ga je potrebno obravnavati kot proces. Ni zgolj korak ali posamični dogodek, ki bi nastopil v trenutku, ko se predhodnik odloči podjetje predati nasledniku, ampak je večfazni razvojni proces, ki se začne še preden naslednik vstopi v podjetje.

Churcill in Hatten 1997 (v Duh 2003, 68-69), sta opredelila štiri faze v družinskem podjetju:

1. Podjetje lastnika / menedžerja

To je faza od ustanovitve podjetja do trenutka, ko vanj vstopi prvi družinski član. Pred tem to podjetje še ni pravo družinsko podjetje. Seveda družina vpliva na podjetje, ni pa še del njega. Ta faza traja dokler v podjetje ne vstopi prvi član družine.

2. Šolanje in razvoj nove generacije

V tej fazi se potomec uči o podjetju. Lahko že doma v zgodnjem otroštvu, z delom med počitnicami in delno zaposlitvijo.

3. Družabništvo med generacijami

Na določeni točki potomec pridobi dovolj poslovnega in menedžerskega znanja, da lahko prevzame del odgovornosti in ga lahko vključijo v sprejemanje pomembnih odločitev.

4. Prenos moči

To je obdobje v katerem se iz predhodne na naslednjo generacijo prenesejo odgovornosti.

Longenecker in Schoen 1996 (v Duh 2003, 70-71) sta razdelila proces nasledstva v sedem faz:

1. **predpodjetniška faza** - naslednik se le pasivno zaveda nekaterih dejstev o podjetju;
2. **uvodna faza**- v tej fazi naslednika seznanijo s podjetjem, z zaposlenimi v podjetju, ne da bi ta že delal tam;
3. **uvodna - funkcionalna faza** - naslednik dela kot nepolno zaposlen, kar pomeni, da v tem času zaključi svojo izobrazbo in se morda zaposli za polni delovni čas v drugem podjetju;
4. **funkcionalna faza** - naslednik se zaposli v podjetju za polni delovni čas;
5. **napredna funkcionalna faza** - naslednik prevzame menedžerske odgovornosti;
6. **zgodnja faza nasledstva** - naslednik prevzame najvišje vodstveno mesto;
7. **faza zrelega nasledstva** - naslednik postane vodja podjetja.

To pomeni, da ima razvoj naslednika v vsakem družinskem podjetju svoj začetek in konec, čeprav so točni trenutki nedorečeni in se razlikujejo od podjetja do podjetja. Tako se lahko proces socializacije začne popolnoma nenačrtovano z obiski v podjetju, zaključi pa se praviloma takrat, ko sta izpolnjena dva pogoja:

- naslednik je prevzel vodstveno vlogo in položaj v podjetju,
- naslednik ima relativno avtonomijo v tej vlogi, predvsem v odnosih do svojega predhodnika – običajno očeta.

3.4 Vplivni dejavniki na proces nasledstva

Prenos nasledstva ne poteka vedno brez težav in se včasih zaključi tudi brez prenosa vodstva na naslednjo generacijo. Mnogo avtorjev je preučevalo dejavnike, ki vplivajo na proces in s tem tudi na uspeh nasledstva. Za uspešno nasledstvo je pomembno, da ga prevzame član naslednje generacije v družini. Pomembni kazalniki uspešnosti nasledstva so tudi pretežno lastništvo naslednje generacije, finančno poslovanje, promet in ugled podjetja.

Zaradi različnih izidov nasledstva se postavlja vprašanje kaj nanje vpliva. Po različnih avtorjih povzemamo ugotovitve na podlagi preučevanja literature (povzeto po Duh 2003, 73-75):

- Kritični del planiranja nasledstva je izbira in pripravljane najboljšega kandidata (Ward 1987).
- Za zadovoljivo delo v podjetju je pomembno, da dobi naslednik možnost za izpopolnitev svoje kariere, za raziskovanje, napredovanje in iskanje ravnotežja v okviru družinskega podjetja (Handler 1989b).
- Pomembno je, da si lastnik vzame čas za razmislek in ima sposobnost izbrati naslednika. Za le-tega pa je pomembno, da ima znanja in sposobnosti za delo (Lansberg 1996).
- Za razvoj kariere je pomembno mentorstvo (Kram 1985). Vseeno ni rečeno, da bo najboljši mentor nasledniku sorodnik ali starš. Mentorstvo staršev ni najboljšo, ker le-ti poleg tega že opravljajo veliko vlog. Kljub temu pa se mentorstvo staršev vzpodbuja, saj smo tako lahko prepričani, da se bo vse potrebno znanje preneslo od lastnika na naslednika (Danco 1982).
- Priporočljivo je, da naslednik dobi izkušnje tudi izven družinskega podjetja (Nelton 1986; Danco 1982), saj tako širi svoje znanje, pridobiva izkušnje in samozaupanje, s tem pa si pridobi več zaupanja tudi s strani sodelavcev (Handler 1992).
- Uspeh nasledstva je zelo odvisen tudi od družinskih odnosov med pripadniki naslednje generacije in predhodnikom - spoštovanje in razumevanje med starši in otroci pa se začne že doma, pred vključitvijo naslednika v podjetje (Handler 1989b).
- Drugi pomembni dejavniki so še razumevanje med otroki, zaupanje med člani družine, težnje k ohranitvi podjetja kot družinskega, minimalne napetosti med vrednotami družine in podjetja in družinska harmonija na splošno. (Handler 1991; Ward 1987; Morris et al. 1997).

Omenili smo že, da je za prenos nasledstva zelo pomembno tudi planiranje nasledstva, ki pa v mnogih podjetjih ni prisotno. Če se nasledstvo ne planira, to ni le ustanoviteljeva krivda (Handler 1994, 145). Na to lahko vplivajo tudi drugi dejavniki in mi jih bomo opredelili z vidika ustanovitelja, družine, lastnika, menedžerja in zunanjih udeležencev (povzeto po Duh 2003, 76-82).

Ustanovitelj

Ljudje se težko sprijaznimo z dejstvom, da smo umrljivi in prav to je eden izmed razlogov, da se ustanovitelji upirajo planiranju nasledstva, čeprav se zavedajo njegove pomembnosti. Ustanoviteljevo soočanje s smrtjo je težko, saj je vse svoje življenje usmerjal v podjetje in bil prepričan, da tako nadzoruje svojo usodo (Lansberg 1996; Handler 1994). Nekateri ustanovitelji so postali podjetniki ravno

zaradi močne želje po nadzorovanju drugih in so mnenja, da bi planiranje nasledstva zmanjšalo pomen njihove vloge v podjetju. In čeprav večinoma drži, da je ustanovitelj v podjetju nujno potreben, je v resnici on edini, ki lahko to odvisnost prekine in preda vodstvo (Lansberg 1996).

Umik iz podjetja in izguba nadzora je pogosto povezana z mislijo, da bo ustanovitelj izgubil svojo vlogo tudi v krogu družine. Zato mnogo ustanoviteljev po predaji vodstvenih funkcij, lastništvo še vedno ohrani (Lansberg 1996). Mnogi ustanovitelji čutijo močno ljubosumje nasproti potencialnemu nasledniku, ki se kaže v nezaupanju v zmožnosti naslednika.

Družina

Običajno se potreba po planiranju nasledstva pojavi šele, ko je lastnik in njegov partner star že šestdeset let ali več in v tem obdobju so se verjetno že vsi otroci odselili in si ustvarili svojo družino. Nerazrešene zakonske težave, ki so vrsto let mirovale zaradi neprestanih skrbi v zvezi z vzgojo otrok in podjetjem, se v tem obdobju spet pojavijo (Lansberg 1996).

Upokojitev še dodatno poslabša te težave. Mnogi zakonci v tej fazi zanikajo potrebo po ukvarjanju z nasledstvom in znova uveljavljajo svojo avtoriteto in osrednjo vlogo v hierarhiji družine in podjetja.

Za potomce je to obdobje prav tako stresno, saj se prilagajajo na zahteve življenja odraslega človeka, vključujoč poroko, kariero, starševstvo in vzpostavitev finančne neodvisnosti. Zato je težko pričakovati, da bodo potrpežljivi do prizadevanj staršev za ohranjanje moči nad člani družine.

Poleg tega v zahodnih kulturah težko poteka odprta razprava med starši in otroci o prihodnosti družine po smrti staršev še posebej o finančnih in ekonomskih zadevah, ker je to nevljudno.

Menedžerji

Mnogi menedžerji družinskih podjetij se ob prenosu lastništva na mlajšo generacijo soočajo s čustvenimi problemi, katerih posledica je odpor proti planiranju nasledstva. Predvsem starejši menedžerji, ki delajo z ustanoviteljem že dolgo in so razvili z njim osebne odnose, le-te ne želijo zamenjati z bolj formalnimi odnosi z naslednikom, saj osebne vezi z ustanoviteljem predstavljajo pomembno prednost pri delu. Ko pride do konfliktov in se za nadzor borita ustanovitelj in predstavnik mlajše generacije, se starejši menedžerji pogosto postavijo na stran ustanovitelja. Kljub sposobnostim, ki jih ima naslednik, le-ta v menedžerjevih očeh ne bo nikoli tako dober kot ustanovitelj (Lansberg 1996).

Lastniki

Ustanovitelj lahko podari ali proda del lastniških pravic menedžerjem ali sorodnikom, vendar sam še vedno obdrži večinski delež. Ne glede na to ali je bil lastniški delež prodan ali podarjen, se od lastnika pričakuje zvestoba ustanovitelju. Ti manjšinski lastniki so pogosto prav tako lastniki/menedžerji svojih družinskih podjetij ter prav tako nasprotujejo planiranju nasledstva v lastnih podjetjih. Tako se tudi sami izogibajo razgovorom o planiranju nasledstva (Lansberg 1996).

Okolje

Planiranju nasledstva postavlja ovire tudi okolje. Gre predvsem za kupce in dobavitelje, ki se sicer zavedajo pomena nadaljevanja družinskega podjetja, vendar se hkrati bojijo, da bodo s prenosom nasledstva izgubili povezave z najvišjim vodstvom (Lansberg 1996). Zato so pogosto na strani ustanovitelja pri izogibanju naporom v zvezi s planiranjem nasledstva.

Na uspeh procesa nasledstva, ki se izraža v uspešnem prenosu vodstva (in lastništva) na naslednika ter v nadaljnjem obstoju, razvoju in ugledu družinskega podjetja, torej vplivajo različni dejavniki. Vendar menimo, da je ravno planiranje nasledstva osrednji dejavnik. Nasprotovanje ali odsotnost planiranja nasledstva lahko resno ogrozi nadaljnji obstoj in razvoj družinskega podjetja.

3.5 Družinska ustava

Kot smo že omenili gre v družinskem podjetju za prepletanje dveh močnih sistemov (družinskega in poslovnega), ki temeljita na različnih vrednotah. Vrednote družinskega sistema so predvsem varnost in enakost, vrednota poslovnega sistema predvsem uspeh.

V družinskih podjetjih so med drugim zaposleni družinski člani, med katerimi lahko občasno prihaja tudi do trenj, ki povzročajo konflikte. Eden od načinov, kako jih preprečiti ali vsaj omiliti, je oblikovanje družinske ustave, ki predstavlja temelj za urejene odnose v družini in v podjetju. Podpišejo jo vsi polnoletni člani družine in s tem zmanjšajo verjetnost morebitnih kasnejših sporov. Lahko ima obliko pogodbe z vsemi pravnimi posledicami, vendar posamezne določbe ne smejo biti v nasprotju s slovenskimi pravnimi predpisi.

»Družinska ustava naj bi v osnovi ločila menedžment od lastništva. Posamezniki naj bi v skladu z njo opravljali funkcije, ki so jih sposobni opravljati. Plačilo naj bi bilo zato takšno, kot bi ga imeli, če bi bili zaposleni v kakšnem drugem podjetju. Določala naj bi, da vsi pogoji veljajo enako za družinske in nedružinske člane. Zaradi vseh pozitivnih lastnosti naj bi vsako podjetje čim prej pristopilo k izdelavi družinske ustave. Priporočljivo je, da se družinska ustava vsakih pet let vsebinsko pregleda in prilagodi aktualnemu stanju in spremembam v podjetju.« (Vadnjal 1996 v: Lepej 2012, 47)

Družinska ustava je pomembna za strateško načrtovanje in naj bi vsebovala vsaj naslednje postavke¹:

- vizijo, strategijo in cilje podjetja,
- način vodenja in upravljanja podjetja,
- strukturo menedžmenta,
- pravila glede vključevanja družinskih članov v podjetje,
- nasledstvo in politiko odhoda iz podjetja,
- pravice, odgovornosti in obveznosti glede družinskih srečanj,
- pravice, odgovornosti in obveznosti družinskih članov, neaktivnih v podjetju,

¹ Vir: Spletna stran Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine:
<http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1017> (12.2.2016)

- pravice in dolžnosti nedružinskih uslužbencev,
- uvajanje, nagrajevanje in ocenjevanje zaposlenih (družinskih in nedružinskih članov),
- vključenost profesionalnega menedžmenta in zunanjih sodelavcev v podjetje,
- sporazumevanje,
- postopke reševanja sporov.

4 PRIMER DRUŽINSKEGA PODJETJA SYNCERUS d.o.o., ČOKOLADNICA OLIMJE

4.1 Nastanek in predstavitev podjetja

Kot primer družinskega podjetja, ki je uspešno prešlo prvi generacijski prehod nameravamo predstaviti podjetje Syncerus d.o.o., Čokoladnica Olimje.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1990, torej že v zgodnjem času prehoda naše družbe iz socializma v kapitalizem. Ustanovitelj Rudolf Videtič je vključil v ta projekt celotno družino, šest oseb, ki so postali družbeniki v novo nastalem podjetju, ki je bilo vpisano v sodni register kot Syncerus d.o.o., družba za notranjo in zunanjo trgovino ter proizvodnjo.

Za proizvodni program podjetja so družbeniki izbrali izdelovanje pralinejev oziroma polnjenih bonbonov oblitih s čokolado. Družbeniki so sicer na začetku razmišljali o več potencialno interesantnih programih, med drugim tudi o osvojitvi programa za reprezentančne kovinske ograje ter o izdelovanju kozmetičnih izdelkov.

Za izdelovanje pralinejev so se odločili iz dveh razlogov. Prvi razlog je bil v tem, da se je z izdelovanjem pralinejev ukvarjal že v času Avstroogrske njihov sorodnik Alfonz Videtič (1843 – 1921), ded Rudolfa Videtiča, ki je na Dunaju deloval kot slaščičar vse do leta 1915, ko je moral zaradi pomanjkanja kakava in drugih surovin prenehati z delom. Svojim potomcem je zapustil zajeten sveženj originalnih receptov za pralineje, griote, trufle in ganašeje zapisanih v gotici. Njegove recepture za čokoladne izdelke je njegov potomec Rudolf Videtič v zgodnjih devetdesetih letih preteklega stoletja vzel iz pozabe. Rudolf Videtič je vedno živel s Kozjanskim in vedno se je želel vrniti nazaj h koreninam. Odkupil je staro ljudsko šolo v Olimju in iz dveh razredov naredil čokoladno linijo.

Drugi razlog pa je bil v tem, da v Sloveniji razen Gorenjke, leta 1990 še ni bilo nobenega podjetja, ki bi se ukvarjalo s proizvodnjo pralinejev ali pralinejem podobnih čokoladnih izdelkov, zato je upravičeno sklepal, da na domačem tržišču ni resne konkurence, kar je bilo s stališča marketinga potrebno takoj izkoristiti.

Ko je Rudolf Videtič ustanovil podjetje je imel pred seboj naslednje cilje - da bi podjetje bilo konkurenčno na trgu, da bi prinašalo dohodek za življenje družine in da bi kdo od družinskih članov, ki bi se posebej izkazal, lahko dobil v podjetju tudi redno zaposlitev za nedoločen čas. Njegov primarni cilj ni bil dobiček, ampak finančna varnost družine in zadovoljstvo strank.

Podjetje ima danes vso proizvodnjo organizirano v Olimju, kjer izdelujejo različne čokoladne izdelke – pralineje, čokoladne tablice, oblito sadje, dražeje, žele bonbone, čokoladne figure, čokoladne trufle in griotte. Delo s čokolado je zelo zahtevno in za končni rezultat je potrebno veliko potrpežljivosti. Vsako leto razvijejo nekaj novih okusov in jih ponudijo kupcem v svojih čokoladnih butikih, da ostanejo zanimivi za trg. Na trgu je zelo huda konkurenca. Tržišče je zasičeno s čokolado. Če bi želeli s čokolado služiti, bi morali dvakrat povečati ceno. Vendar to ni njihov namen, saj želijo ostati konkurenčni. Uspejo pokrivati stroške in če bodo to uspevali še naprej, bodo zadovoljni.



Slika 3: Čokoladnica v Olimju

4.2 Razvoj, poslanstvo in vizija podjetja

Čokoladnica Olimje se je z leti širila in danes ima 6 čokoladnih butikov po Sloveniji in prepoznavno blagovno znamko »Sladkosti iz Olimja«. Čokoladni butiki se nahajajo na Štajerskem v Olimju, v Celju in v Mariboru, na Primorskem v Piranu, na Dolenjskem v Novem Mestu in na Gorenjskem v Kranju. V kratkem naj bi bil odprt še 7. čokoladni butik v hotelu Ajda v Moravskih Toplicah. Blagovna znamka »Sladkosti iz Olimja« je znana po kakovosti in okusnih čokoladnih izdelkih in daje kupcem zadostno garancijo, da bodo v Čokoladnici Olimje dobili izdelke narejene ročno in z ljubeznijo. V podjetju danes proizvajajo več kot sto različnih čokoladnih proizvodov v majhnih količinah in ročno, kar si lahko privošči samo mikro podjetje.

Poslanstvo podjetja je v tem, da:

- zadovolji prefinjenim okusom zahtevnih kupcev in da glede na specifično lokacijo podjetja, pokriva izvenpenzijsko porabo zdraviliških gostov (ne smemo prezreti, da je podjetje Syncerus d.o.o. locirano v neposredni bližini term Olimia in nedaleč od Rogaške Slatine, ki je prav tako znana po zdraviliškem turizmu) in
- da ohranja in razvija posebno zvrst butične proizvodnje s čemer je vključeno v prevladujoči trend (*main stream*) slovenskega turizma.

Cilji podjetja so usmerjeni v razvijanje raznolikih novih proizvodov, v povečevanje njihove kvalitete in doseganje in preseganje z Evropo primerljivega dizajna. V kratki perspektivi želijo doseči, da bo njihov delavec merjeno s količino proizvedenih pralinejev na delavca dosegel vsaj enako storilnost kot npr. nemški delavec.

V podjetju se nikoli ne zadovoljijo s trenutnim stanjem. Kljub temu, da je njihov položaj v panogi nad slovenskim povprečjem, stalno stremijo k razvoju. Njihov cilj v prihodnjih letih je postaviti višje standarde kakovosti in doseči zadovoljstvo kupcev po evropskih merilih.



Slika 4: Čokoladni butik v Piranu

4.3 Organizacijska struktura podjetja

Podjetje je začelo poslovati leta 1990 s tremi zaposlenimi. Danes ima podjetje preko 30 zaposlenih, od tega 6 redno zaposlenih, ostali so zaposleni pogodbeno. Dva od redno zaposlenih v podjetju sta člana družine.

Kadrovska struktura podjetja je prilagojena zahtevam tržišča. Na delovnem mestu direktorja podjetja in vodje marketinga sta družinska člana, ki sta v podjetju redno zaposlena. Redno zaposleni so še delavci v proizvodnji, medtem ko v čokoladnih butikih po Sloveniji delajo predvsem študenti. V čokoladnem butiku v Olimju je vselej prisoten nekdo od družinskih članov. V obdobju večjega povpraševanja, npr. pred prazniki pomagajo pri delu tudi drugi družinski člani.

Sedanji direktor in solastnik podjetja Syncerus d.o.o. Urban Videtič je vodenje podjetja prevzel od svojih staršev. Povedal nam je, da se poleg poslovnih opravil velikokrat ukvarja tudi s povsem vsakdanjimi, vendar potrebnimi opravili, čemur se v mikro podjetjih pač ni moč izogniti. Tako npr. ko zapade sneg, sam očisti parkirišče pred tovarno, ko pripeljejo dobavitelji embalažo, kakav, suho sadje, pomaga razlagati proizvode, ko se pokvari pakirni stroj, ga sam popravi... Obenem pa vodi celoten proizvodni proces in izvaja kontrolo nad kakovostjo proizvodov.

Povedal nam je, da podjetje vodi sam in da je v družbeni pogodbi podjetja njegova vloga definirana takole: »Direktor vodi posle v dobro družbe, samostojno in na lastno odgovornost, samostojno izvaja zakone, družbeno pogodbo in druge akte skupščine. Direktor zastopa družbo pri sklepanju pogodb in drugih poslov neomejeno in posamično«.



Slika 5: Sladkosti iz Olimja

4.4 Tranzicija nasledstva

Sedanji direktor podjetja Syncerus d.o.o. se je v podjetje vključil kmalu po tem, ko je bilo ustanovljeno. Kljub temu, da se je izobraževal na področju računalništva, ga je za podjetništvo navdušil oče, s katerim je že pred ustanovitvijo podjetja mnogo potoval po svetu. Ker je šlo za potovanja vezana na njihovo tedanje podjetje v tujini, je že takrat pridobival prva poslovna znanja. Po končanem šolanju je začel pomagati v domačem podjetju. Pokazal je zanimanje, rad je delal in se učil. Brat in sestra sta izbrala drugo področje dela, zato je ostal kot edini možni kandidat za naslednika.

Prvi prenos zamenjave direktorja v podjetju je bil izpeljan leta 1998, ko je Urban Videtič po sklepu družbenikov na direktorskem mestu nasledil svojo mamo, ki se je upokojila. Ker ga je podjetništvo spremljalo že od otroštva, s prevzemom vodstvene funkcije ni imel posebnih težav.

Že v času vodenja podjetja s strani svoje mame se je temeljito pripravljal na prevzem podjetja oz. njegove upravljalvske funkcije. To uvajanje za prevzem direktorske funkcije je trajalo osem let. V tem času je pridobil ogromno znanja od staršev, ki so vodili podjetje. Zato je bilo njegovo imenovanje za direktorja s strani družbenikov podjetja Syncerus d.o.o. logično in upravičeno.

Na vprašanje: *»Kaj se mu je ob prevzemu upravljalvske funkcije v podjetju zdelo najtežje?«*, nam je odgovoril, da s tehničnega in organizacijskega vidika ni naletel na nobeno resnejšo težavo. Najtežja naloga je zagotovo obvladovanje trga. Ima pa kritičen odnos do poseganja države v poslovanje podjetij. Država se namreč noče sprijazniti z dejstvom, da spada v Sloveniji 80% - 90% vseh pravnih subjektov, ki opravljajo gospodarske dejavnosti v kategorijo mikro in malih podjetij, kar bi posledično moralo biti upoštevano pri obdavčevanju.

Posledica takšnega birokratskega odnosa je povečevanje administrativnega papirnatega balasta, ki ga podjetniki čutijo pri vsakodnevnih opravilih in miselnost, da je obstoj mikro in majhnih podjetij v gospodarstvu odvisen od dobre volje državnih uradnikov in da podjetja služijo njim in ne obratno.

Podjetnika smo vprašali tudi: *»Kdaj se mu zdi pravi trenutek za razmišljanje o nasledstvu?«* Odgovoril nam je, da bi o tem, če bi bil kmet, začel razmišljati tam nekje okoli abrahama s katerim se bo srečal čez tri leta, torej že jutri. Kmetje že po tradiciji, vsaj na Kozjanskem, prenašajo nasledstvo na otroke zelo zgodaj, ker postane fizično delo na kmetiji za tiste, ki imajo »pet križev« že kar naporno. Zato se z vprašanjem nasledstva ukvarja že danes. Ima tri sinove, ki imajo, čeprav so iz istega »gnezda«, različne življenjske poti pred seboj, zato še ne more predvideti, kdaj se bo kateremu izmed njih porodila želja po prevzemu njegovega direktorskega mesta.

Na vprašanje: *»Kako nameravate prenos nasledstva izpeljati vi?«*, nam je podjetnik odgovoril, da bo sinu, ki bo pokazal največ interesa za prevzem Čokoladnice omogočil najboljšo strokovno asistenco tako doma kot v tujini. Seznanil ga bo z vsemi poslovnimi skrivnostmi vezanimi na izdelovanje pralinejev in ko bo prepričan, da ima dovolj izkušenj in specifičnega znanja v tehničnem,

strokovnem, marketinškem in pravnem smislu, mu bo predal štafetno palico za vodenje podjetja in mu zaželel veliko uspeha pri ohranjanju družinske tradicije.



Slika 6: Sladkosti iz Olimja

4.5 Pomen podjetja za družino

Podjetnik nam je zatrdil, da podjetje predstavlja njemu osebno in tudi družbenikom lastno potrditev zgodbe o uspehu. Dva člana družine sta našla v njem trajno zaposlitev, kar ni zanemarljivo glede na to, da je v državi veliko mladih brez dela ne glede stopnjo izobrazbe, ostali člani družine, ki so sicer vsi uspešni v svojih poklicih pa se s ponosom identificirajo s Čokoladnico v Olimju. Lahko bi rekli, da dihajo s podjetjem.

Zanimalo nas je tudi v čem podjetnik vidi prednosti in slabosti družinskih podjetij. Odgovoril nam je, da je po njegovem mnenju glavna prednost družinskega podjetja v tem, da člani družine, ki so se znašli v vlogi družbenikov in zaposlenih v mikro ali malem podjetju ne gledajo na uro, ko je pretekel osem urni zakonsko določen delavnik, temveč delajo naprej ob »petkih in svetkih«, dokler ni zadana naloga realizirana. Poleg tega so pripravljene delati za sorazmerno nizke mesečne prejemke v času »suhih krav« na tržišču in vse to z namenom, da bi ostalo podjetje pri življenju. In prav zato njihovo podjetje praznuje že četrto stoletje uspešnega delovanja.

Po drugi strani po so družinska podjetja zelo ranljiva, ker je v mnogih primerih notranja organizacija prilagojena posameznim lastnostim zaposlenih družinskih članov, ki niso nujno podjetniško naravnane, kar privede do odstopanj od optimalne podjetniške strukture, namesto da bi bilo celotno poslovanje podjetja podrejeno rigoroznemu upoštevanju načel ekonomičnosti, rentabilnosti in produktivnosti.



Slika 7: Sladkosti iz Olimja

4.6 Predlog družinske ustave podjetja

Uspešen prenos nasledstva iz ene na drugo generacijo zahteva strukturiran in formaliziran pristop:

- prvič zato, ker gre za daljše obdobje (proces tranzicije običajno traja od pet do deset let)
- in drugič zaradi potrebe po jasni komunikaciji in ustreznem razumevanju nasledstva vseh udeleženi.

Da bi preprečiti ali vsaj omiliti nesporazume v družinskem podjetju, v tujini veliko družinskih podjetij sprejme t.i. družinsko ustavo. Je dokument, v katerem so zapisana splošna pravila poslovanja družinskega podjetja. Poudarjene so vrednote in cilji podjetja ter družinska povezanost. Uporablja se jo kot priručnik za upravljanje in vodenje podjetja ter kako upravljati konflikte, ki se pojavijo v družinskem podjetju.

Ker želimo, da se družinska tradicija v podjetju Syncerus d.o.o. ohrani in nadaljuje tudi v tretjo generacijo lastnikov, smo za podjetje pripravili predlog družinske ustave.

PREDLOG DRUŽINSKE USTAVE ZA PODJETJE SYNCERUS d.o.o.²

Splošne določbe

1. člen

Ta dokument predstavlja temelj na katerem bomo gradili odnose v družini in našem podjetju. Sprejeli smo ga zaradi grozečega dejstva, da prenos v tretjo generacijo preživi le malo družinskih podjetij. Vsa načela v tem dokumentu so sprejeta z namenom preživetja in nadaljnega razvoja našega podjetja in ustvarjanja harmoničnih odnosov v podjetju in družini.

2. člen

Družinska ustava je družinski dogovor o družinskih vrednotah in odnosu družine do podjetja in ni v celotni pravno zavezujoč dokument. Sprejeli smo ga z namenom, da vsem družinskim članom ponudimo enake priložnosti. Če družinski član ne spoštuje dogovora je za to dejanje moralno odgovoren in ima družina pravico kazensko ukrepati.

Cilji podjetja

3. člen

Sprejeli smo dogovor, da imajo poslovni interesi prednost pred interesi družine. Kot člani družine ne bomo tekmovali med seboj, temveč proti skupni konkurenci. Naš cilj je zadovoljevanje potreb kupcev in to bolje kot to počnejo konkurenti.

² Prilagojeno po zgledu: Kelbl, Janko. 2001. Ustava za družino in podjetje.

Dostopno na: <http://www.podjetnik.si/clanek/ustava-za-dru%C5%BEino-in-podjetje-20011010> (5. 3. 2016)

4. člen

Spodbujali bomo kreativnost za razvijanje novih izdelkov za zadovoljstvo kupcev. Zviševali bomo standarde kakovosti in tako pridobivali stalne stranke tako doma kot v tujini. Naš cilj je zagotoviti njihovo navdušenje nad našimi izdelki in širjenje dobrega glasu o podjetju. Tako bomo ohranili uspešnost podjetja za naslednjo generacijo.

Vodenje podjetja

5. člen

Vodstvo podjetja bo pri vodenju upoštevalo moralne norme in poslovne standarde. To se bo zahtevalo tudi od zaposlenih. Prav tako bo vodstvo upoštevalo pravice zaposlenih ter spoštovalo njihovo osebnost in dostojanstvo. Tako družinski kot nedružinski člani bodo s strani vodstva obravnavani enako.

Vodenje podjetja bo prevzela oseba, ki bo dobila 2/3 večino glasov solastnikov. Izbrana oseba mora upoštevati vse prej določene člene pod cilji podjetja.

6. člen

Vodja, v tem primeru direktor, lahko sam odloča o vseh vodstvenih odločitvah:

- najemanje delavcev,
- širjenje podjetja,
- poraba sredstev,
- smeri razvoja.

7. člen

Pri poslih, ki so posebnega in rizičnega pomena, bo potrebovalo poslovodstvo predhodno odločitev solastnikov. Načeloma bomo take odločitve sprejemali v popolnem soglasju. V primeru dolgotrajnih in neupravičenih blokad pa bo za sprejem odločitve dovolj 3/4 večina glasov. Take odločitve so: pridobitev, odtujitev in obremenitev nepremičnin; gradnja ali rekonstrukcija zgradb, razen vzdrževalnih del; kapitalska udeležba v drugih družbah; kooperacijski in drugi trajni posli za dobo, ki je daljša od enega leta; najemanje dolgoročnih posojil in dajanje poroštev.

8. člen

Ne bomo dovolili, da bi kdorkoli iz družine s svojimi sebičnimi interesi ogrozil obstoj podjetja. Ne bomo zahtevali izplačila plač, bonitet in nadomestil v višini, ki ne bi ustrezala. Prav tako ne bomo zahtevali izplačila dobička, če bi to po mnenju vodstva, ogrozilo obstoj podjetja.

Zaposlovanje družinskih članov

9. člen

Družinskim članom se bo omogočilo delo v podjetju v skladu s potrebami podjetja in izpolnjevanjem razpisanih pogojev. Vsem družinskim članom bo omogočeno izobraževanje za potrebe podjetja, če bodo tako želeli in to brez obveze do podjetja. Zaposlitev v družinskem podjetju smatramo kot priložnost in ne kot pravico pridobljeno z rojstvom.

10. člen

Družinski člani bodo zaposleni na delovnih mestih za katera imajo potrebno znanje in izkušnje. Če v podjetju ni ustreznega delovnega mesta, bo podjetje nezaposlenemu družinskemu članu nudilo pomoč, da si delo poišče drugje. Za zakonske partnerje družinskih članov veljajo isti zaposlitveni kriteriji kot za zunanje zaposlene.

11. člen

Tako za družinske kot za nedružinske člane bo veljal enak sistem ocenjevanja in nagrajevanja. Vse bonitete in ugodnosti so vezane na delovno mesto in ne na posameznika. Kljub temu se od družinskih članov pričakuje večja zavzetost kot pri drugih zaposlenih, ki niso družinski člani. Predstavljeni morajo vzgled za vse druge zaposlene.

Nasledstvo

12. člen

Nasledstvo bo predano, ko se bo trenutnim lastnikom zdelo primerno. Vsak naslednji direktor bo moral imeti:

- ustrezno strokovno in splošno izobrazbo,
- vodstvene sposobnosti,
- izkušnje s področja naših poslovnih dejavnosti,
- pripravljenost za uresničevanje vizije razvoja našega podjetja.

Direktor bo dobil vso strokovno in moralno podporo, ker je to v našo skupno korist.

13. člen

Direktorju pripadajo ugodnosti, bonitete, nadomestila in plača po individualni pogodbi.

14. člen

Prizadevali si bomo, da bomo s pravočasnim načrtovanjem nasledstva, uspeli za prevzem najbolj odgovornega mesta v podjetju, pripraviti družinskega člana.

15. člen

Storili bomo vse, da lastniški deleži in s tem povezane glasovalne pravice ostanejo v naši družini. Družinski člani so zavezani ponuditi poslovni delež, ki ga želijo odtujiti, najprej ostalim družinskim članom. Podjetje se lahko v celoti proda le če se strinjajo vsi trenutni lastniki.

Komunikacija

16. člen

Prizadevali si bomo za odprto komunikacijo v družini ter za spoštovanje posebnosti vsakega družinskega člana. Sprejemali bomo tudi drugačna mnenja. V primeru prevelikih razhajanj mnenj, se bomo vedno odločili za rešitev, ki bo najboljša za naše podjetje.

17. člen

Konflikte med družinskimi člani bomo preprečevali z jasno, odprto in pogosto komunikacijo, pri čemer bomo upoštevali tudi družinsko hierarhijo, vendar ne v smislu neomejene prevlade.

Zaposleni

18. člen

V podjetju bomo razvijali zdravo delovno vzdušje, da bodo zaposleni lahko uresničili svoje poklicne ambicije. Poskrbeli bomo za pravično ocenjevanje in nagrajevanje. Nikoli jih ne bomo postavljali v podrejeni položaj glede na družinske člane.

19. člen

Pričakujemo, da bodo zaposleni ostali zvesti podjetju tudi v procesu generacijskega prenosa ter da bodo naslednikom nudili vso podporo in pomoč. Hkrati pa se zavezujemo, da jim bomo omogočali popolno obveščenost o poslovanju podjetja in načrtih za razvoj.

Končne določbe

20. člen

Podpisani izjavljamo, da je ta dokument izraz svobodne volje vseh polnoletnih članov naše družine, zato se zavezujemo, da ga bomo spoštovali.

21. člen

Družinsko ustavo bomo po potrebi vsako leto dopolnili ali spremenili. Načeloma bomo vsa dopolnila in spremembe sprejemali v popolnem soglasju, razen v primeru dolgotrajnih in neupravičenih blokad, ko bo za sprejem dovolj navadna večina vseh polnoletnih članov družine.

5 RAZISKAVA O NAČRTOVANJU NASLEDSTVA V DRUŽINSKIH PODJETIJH

5.1 Izbor in struktura vzorca anketiranih podjetij

Poleg intervjuja, ki smo ga izvedli z direktorjem in solastnikom podjetja Syncerus d.o.o., Čokoladnica Olimje, smo primarne podatke pridobivali tudi s pomočjo vnaprej pripravljenega vprašalnika, ki smo ga razdelili med podjetja, za katera smo ocenili, da so družinska. Do podjetij smo prišli predvsem preko prijateljev in sošolcev, ki so nam pomagali identificirati družinska podjetja v naši bližini.

Vprašalnik je bil namenjen lastnikom oz. najvišjim menedžerjem družinskih podjetij. Kljub temu, da točne definicije družinskih podjetij ni, smo pred izvajanjem primarne raziskave izbrali definicijo družinskih podjetij, ki se je po dosedanjih raziskavah izkazala kot najbolj ustrezna v Sloveniji in vključuje naslednje kriterije:

- več kot 50% podjetja je v lasti ene širše družine,
- podjetje je dojeto kot družinsko s strani najvišjega menedžerja in
- eden ali več članov menedžerskega tima je iz družine, ki ima v lasti podjetje (Širec, Rebernik, 2008)

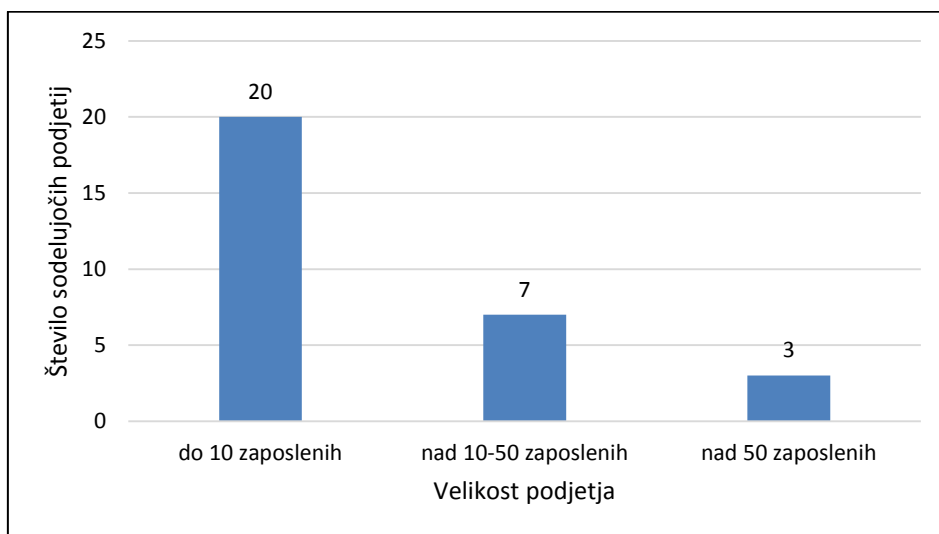
Od 70 razdeljenih vprašalnikov smo dobili vrnjenih 34 vprašalnikov. Ostala podjetja v raziskavi niso želela sodelovati ali pa podjetniki niso našli časa, da bi vprašalnik izpolnili. Podjetnike smo prej seznanili, da bodo rezultati predstavljeni le zbirno za vsa anketirana podjetja. Po pregledu vrnjenih vprašalnikov smo ugotovili, da 4 podjetja od 34 ne izpolnjujejo vseh kriterijev iz zgornje definicije družinskih podjetij, zato njihovih odgovorov v nadaljnji analizi nismo upoštevali.

V raziskavi so sodelovala naslednja podjetja:

- TERMO-TEHNIKA d.o.o., Orla vas 27, Braslovče
- SILCO, trgovina in proizvodnja, d.o.o., Šentrupert 5, 3303 Gomilsko
- ORGLARSTVO KOLAR, Simon Kolar s.p., Pletovarje 7, Dramlje
- LESKOVAR d.o.o., Prešernova cesta 5, Zreče
- VIDEK-HIŠNI SERVIS, Ivan Videc s.p., Svetli Dol 17, Štore
- EPROS, elektro, storitveno, trgovsko podjetje, d.o.o., Parižlje 35, Braslovče
- FREDI - gradbena mehanizacija in prevozi, Dušak Franc ml. s.p., Ponikva pri Žalcu 20, Žalec
- MEDVED KONTO, računovodske storitve, d.o.o., Škofja vas 62, Škofja vas
- SITOTISK MASTNAK, Srečko Mastnak s.p., Košnica 24, Celje
- VELTRAG, elektroinštalacije, storitve in trgovina, d.o.o., Latkova vas 223, Prebold
- ARHSOL d.o.o., Sončna ulica 1, Loče
- BAR ATOM, Januša Renier Cini, s.p., Trška cesta 4, Podčetrtek
- SYNCERUS d.o.o., Čokoladnica Olimje, Olimje 61, Podčetrtek
- JELENOV GREBEN, Borut Ježovnik s.p., Olimje 90, Podčetrtek
- GOSTINSTVO HALER, Veronika Hohnjec s.p., Olimje 6, Podčetrtek
- TESARSTVO NIKO LAZNIK s.p., Bukovlje 54, Stranice
- PREVOZNIŠTVO REMŠE, Milan Remše s.p., Vinska Gora 21, Velenje
- CAFFE MAGNOLIJA, Simona Kužner s.p., Celjska cesta 6, Rogatec

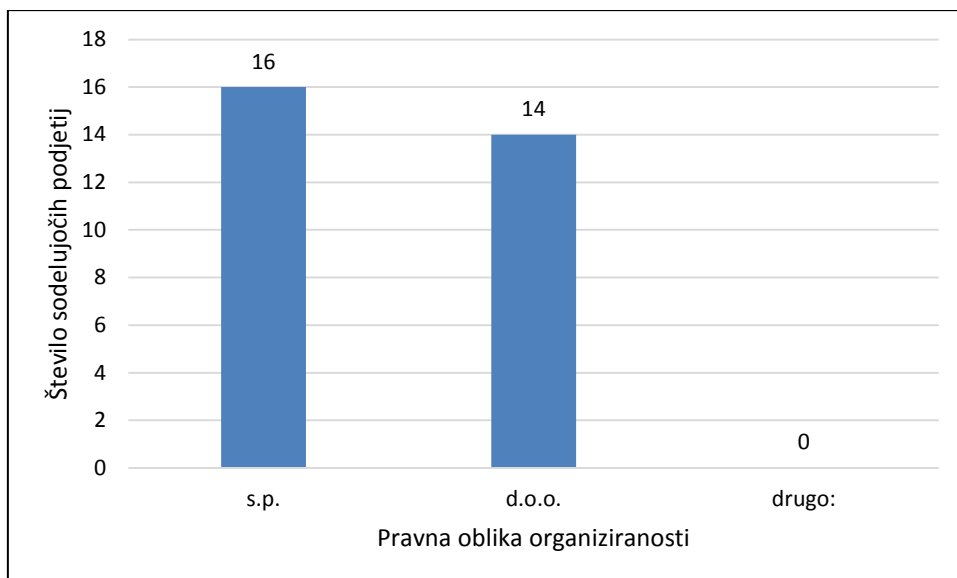
- KERA-BOŠTI, oblaganje tal in sten, Boštjan Grušovnik, s.p., Košnica pri Celju 40, Celje
- MIK, Mednarodno trgovsko in proizvodno podjetje, d.o.o., Celjska cesta 55, Vojnik
- AG-MONTAŽA, storitve in trgovina, d.o.o., Ljubljanska cesta 18, Celje
- KAVA BAR AS, Darja Andrlon s.p., Slake 2, Podčetrtek
- MASAŽNI IN LEPOPOTNI STUDIO METKA, Metka Remih s.p., Trška cesta 7, Podčetrtek
- CENTER PONOVDNE UPORABE d.o.o., so.p., Vrazova 9, Ormož
- BALTAZAR Računovodske, ekonomske storitve, Igor Loriger s.p., Ulica XIV. divizije 14, Celje
- DG ELECTRONIC d.o.o., Zagrad 13, Celje
- SERVIS DREV d.o.o., Drešinja vas 46a, Petrovče
- BOŠTJAN TRANS, Boštjan Lednik s.p., Florjanska ulica 10, Sevnica
- Predelava sadja LESA, Lesnika Stane s.p., Ulica skladateljev Ipavcev 49, Šentjur
- ORODJE-OPREMA d.o.o., Pod Vrbco 4, Šentjur

V nadaljevanju predstavljamo strukturo vzorca anketiranih podjetij po številu zaposlenih in glede na pravno obliko organiziranosti podjetij.



Graf 1: Anketirana podjetja po številu zaposlenih

Med anketiranimi podjetji je bila glede na število zaposlenih večina mikro podjetij z do 10 zaposlenimi delavci in majhnih podjetij, ki imajo nad 10 do 50 zaposlenih delavcev. Le tri anketirana podjetja so spadala v kategorijo srednjih podjetij glede na število zaposlenih. Tudi sicer večina družinskih podjetij pri nas spada v prvi dve kategoriji.



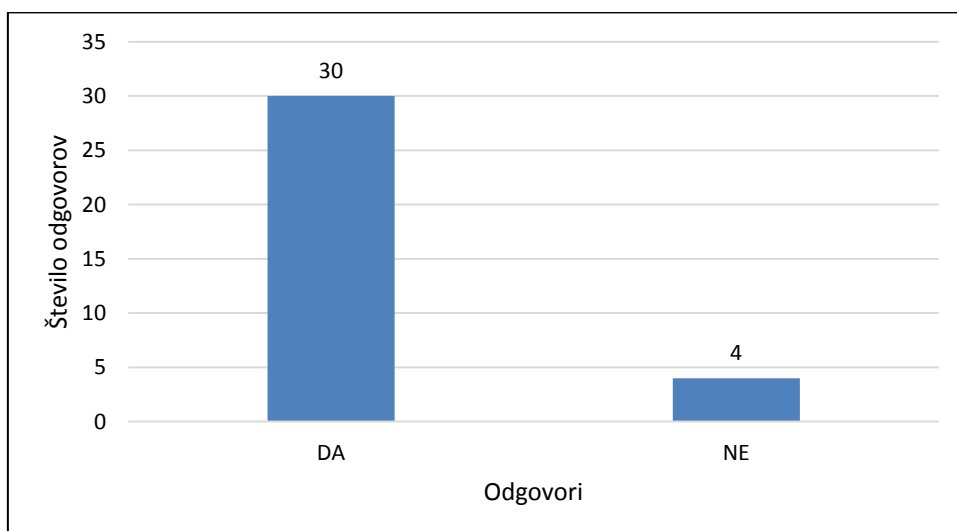
Graf 2: Anketirana podjetja glede na obliko organiziranosti

Glede na pravno obliko organiziranosti so med anketiranimi podjetji bili le samostojni podjetniki in družbe z omejeno odgovornostjo, ki jih je tudi sicer med družinskimi podjetji največ.

5.2 Rezultati primarne raziskave

V nadaljevanju predstavljamo rezultate primarne raziskave po vrstnem redu vprašanj iz vprašalnika.

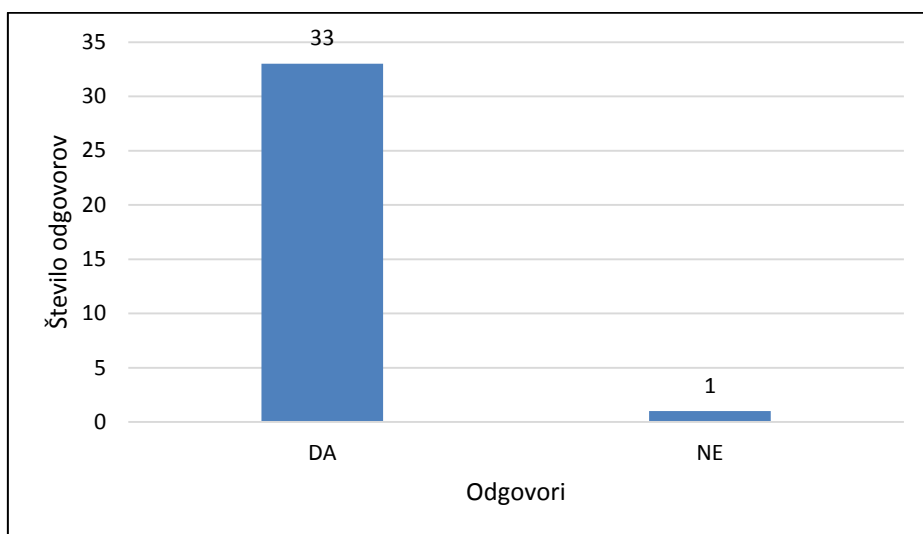
1. Ali dojemate vaše podjetje kot družinsko?



Graf 3: Dojemanje podjetja kot družinskega

Vprašalnike smo razdelili med podjetja za katera smo smatrali, da so družinska. Večina anketiranih lastnikov podjetij je svoje podjetje opredelila kot družinsko. Le štiri od anketiranih lastnikov svoje podjetje ne dojemajo kot družinsko, zato njihovih odgovorov v nadaljevanju nismo upoštevali.

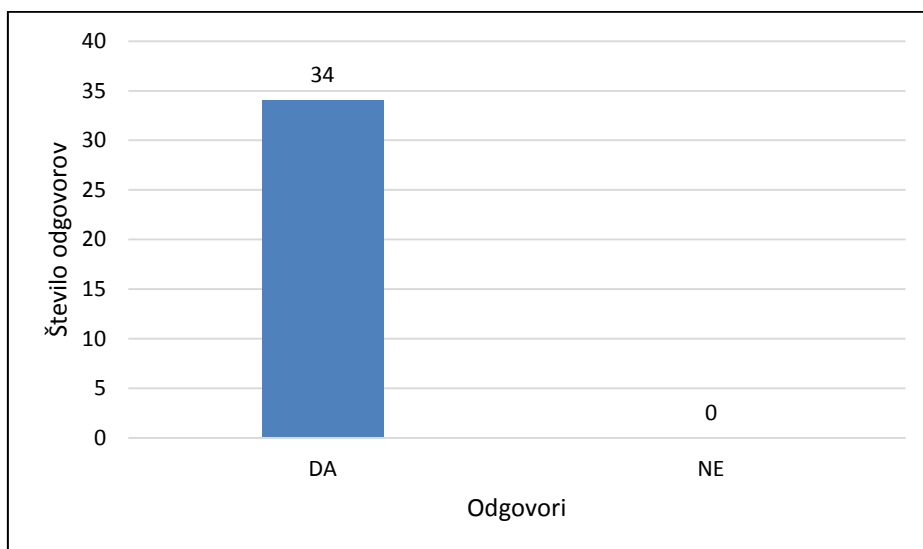
2. Ali je več kot 50% vašega podjetja v lasti širše družine?



Graf 4: Večinski delež v lasti družine

Iz grafa 4 je razvidno, da so vsa anketirana podjetja razen enega v večinski lasti družine – torej več kot 50% podjetja je v lasti ene širše družine. To je bilo podjetje, ki ni izpolnjevalo že prvega kriterija, zato v nadaljevanju njihovih odgovorov nismo upoštevali.

3. Ali je v vodstvu vašega podjetja vsaj 1 član družine?

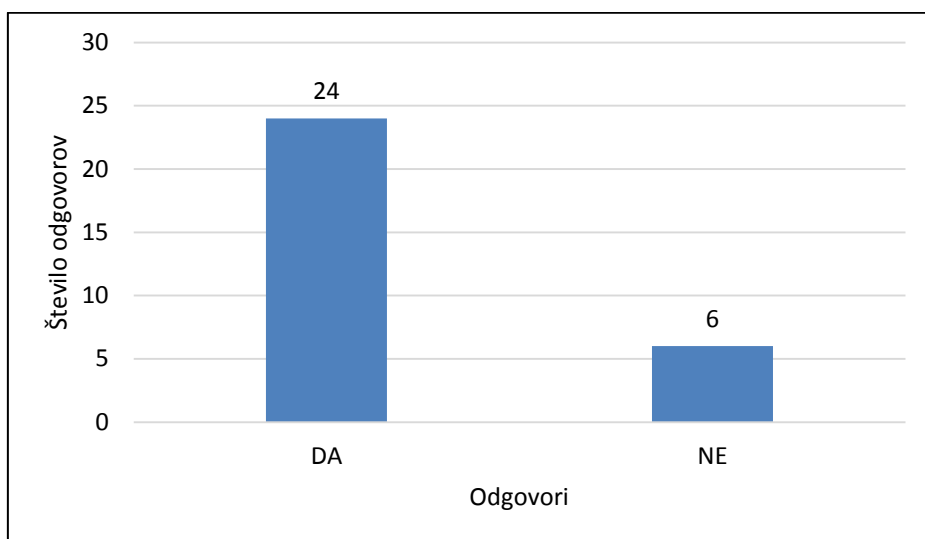


Graf 5: Član družine v vodstvu

Vsa anketirana podjetja imajo v vodstvu podjetja vsaj enega družinskega člana.

V nadaljevanju prikazujemo le odgovore za 30 anketiranih podjetij, ki so izpolnjevala vse tri zgoraj navedene kriterije.

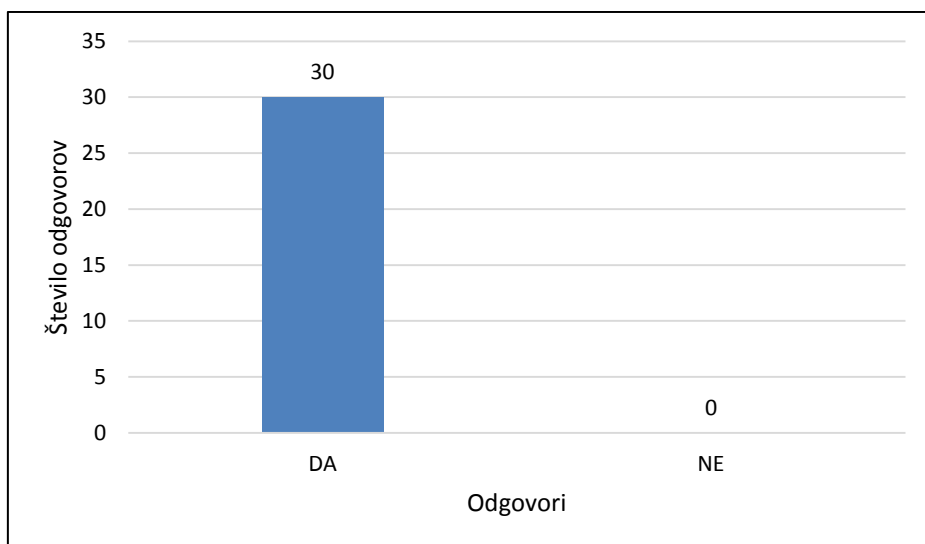
4. Ali so tudi med delavci v vašem podjetju družinski člani?



Graf 6: Člani družine med delavci

V večini anketiranih podjetij družinski člani niso le v vodstvu, ampak tudi med delavci. Samo v šestih od anketiranih podjetij najdemo družinske člane le v vodstvu, med delavci pa ne.

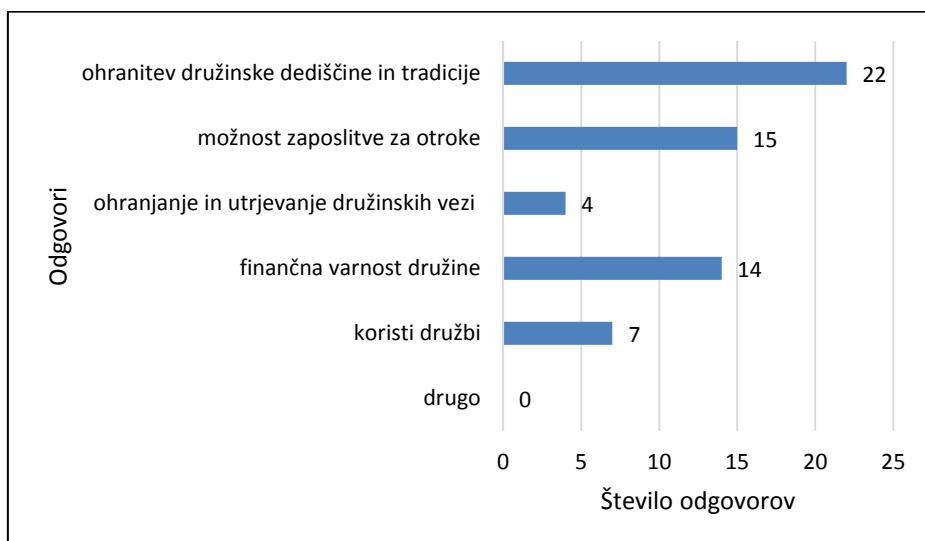
5. Ali obstaja želja, da se podjetje ohrani v lasti in vodenju vaše družine tudi v prihodnje?



Graf 7: Želja po ohranitvi podjetja v lasti in vodenju družine

Lastniki vseh anketiranih podjetij so izrazili željo, da želijo ohraniti svoje podjetje v lasti in vodenju družine tudi v prihodnje.

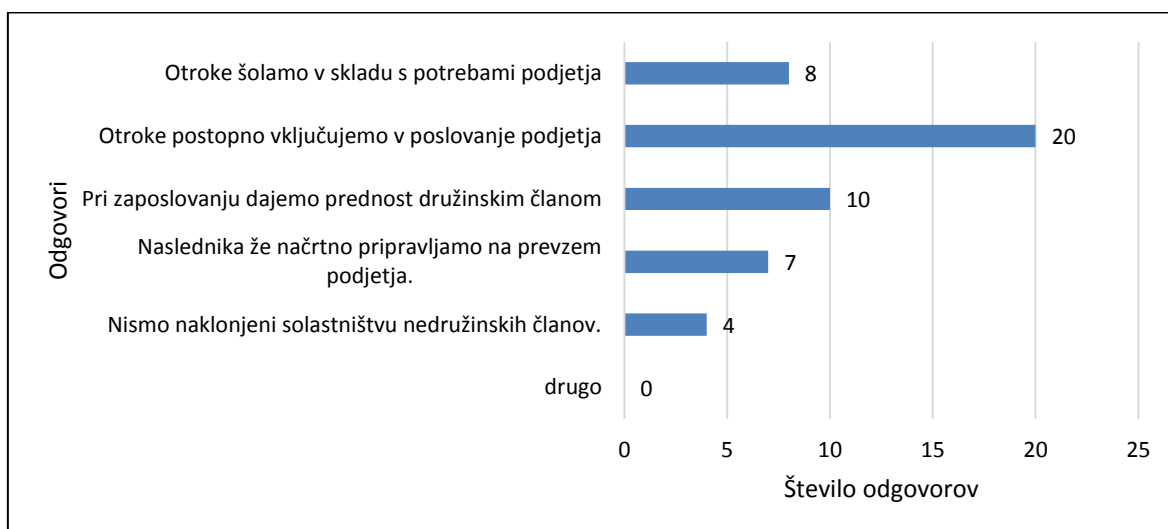
6. Zakaj želite, da se podjetje ohrani kot družinsko? (možnih več odgovorov)



Graf 8: Razlogi za ohranitev družinskega podjetja

Pri vprašanju: »Zakaj želite, da se podjetje ohrani kot družinsko?«, je največ sodelujočih podjetij navedlo kot razlog ohranitev družinske dediščine in tradicije. Drugi in tretji najbolj pogost razlog pa sta bila možnost zaposlitve za otroke in finančna varnost družine. Podjetja so najmanjkrat navedla razlog ohranjanje in utrjevanje družinskih vezi.

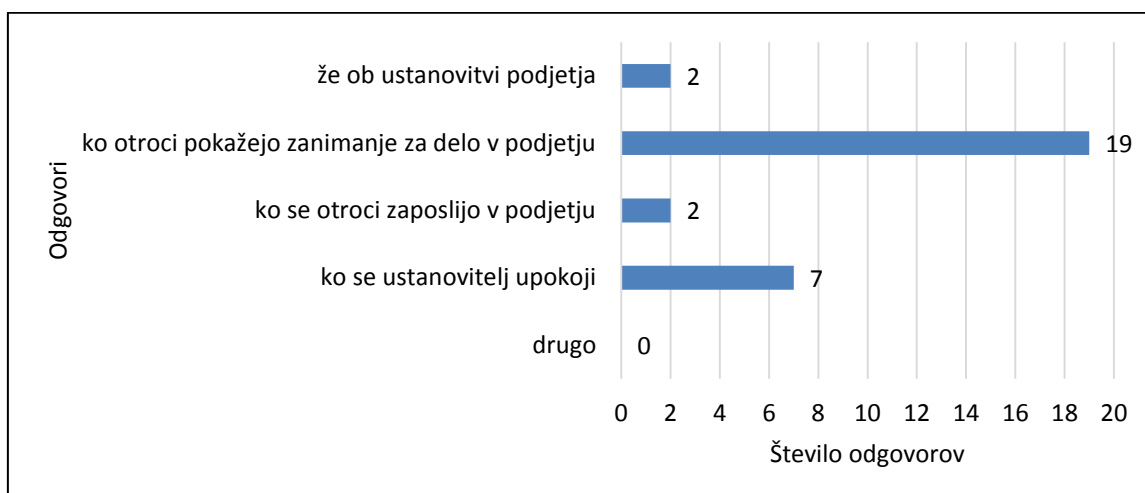
7. Kako se želja po ohranitvi podjetja v lasti družine odraža navzven? (možnih več odgovorov)



Graf 9: Aktivnosti za ohranitev družinskega podjetja

Iz grafa 9 je razvidno, da anketirana podjetja izvajajo različne aktivnosti za ohranitev podjetja v lasti družine. Dve tretjini anketiranih podjetij prične s postopnim vključevanjem otrok v poslovanje podjetja, približno tretjina anketiranih podjetij pa je navedla, da daje prednost pri zaposlovanju družinskim članom. Med dokaj pogostimi aktivnostmi je tudi šolanje otrok v skladu s potrebami podjetja in načrtno pripravljanje naslednika na prevzem.

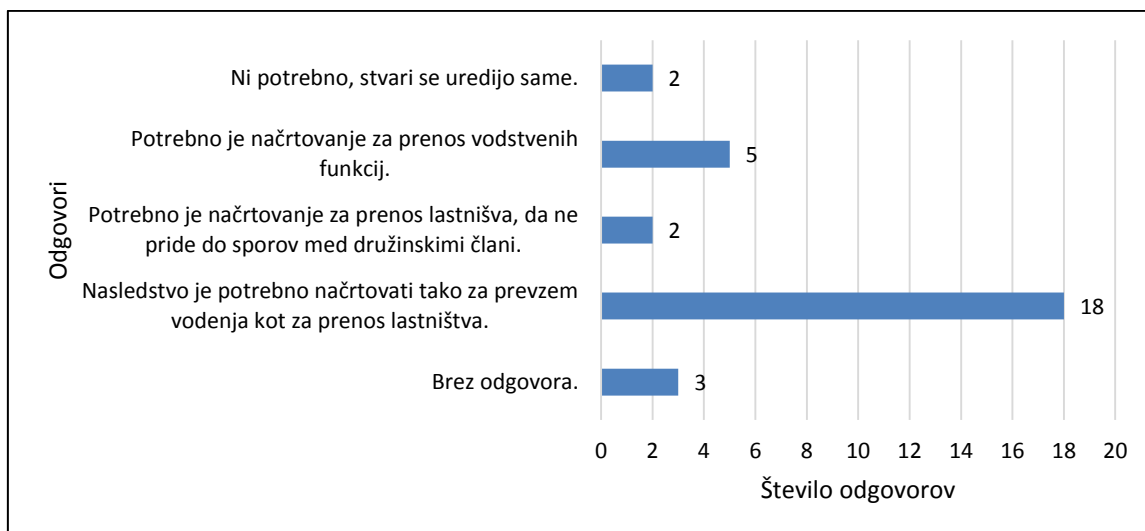
8. Kdaj je po vašem mnenju potrebno začeti razmišljati o nasledstvu?



Graf 10: Začetek razmišljanja o nasledstvu

Pri vprašanju: »Kdaj je potrebno začeti razmišljati o nasledstvu?« je največ anketirancev (63%) menilo, da je to potrebno, ko otroci pokažejo zanimanje za delo v podjetju. Kljub temu pa je visok tudi odstotek lastnikov, ki se jim zdi dovolj, da o nasledstvu začnejo razmišljati šele ob svoji upokojitvi (23%). Ostali odgovori so bili zastopani v manjši meri.

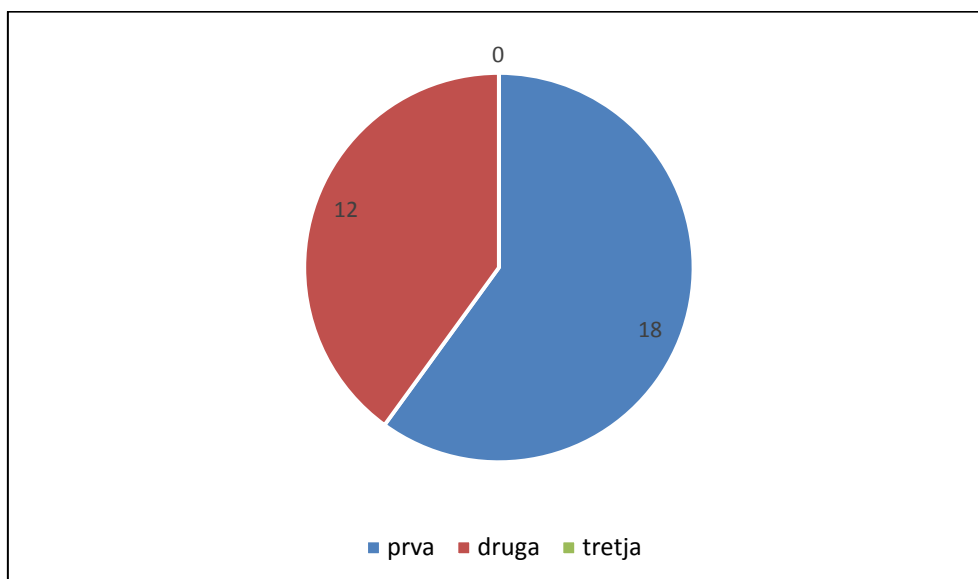
9. Kaj menite o načrtovanju nasledstva?



Graf 11: Pomen načrtovanja nasledstva

Po pričakovanjih večina anketirancev (60%) meni, da je nasledstvo potrebno načrtovati tako za prevzem vodenja kot za prenos lastništva. 16% lastnikov meni, da je potrebno načrtovati samo prenos vodenja in 6% lastnikov, da je potrebno načrtovati samo prenos lastništva. Le dva lastnika sta bila mnenja, da načrtovanje nasledstva ni potrebno, saj se stvari uredijo same.

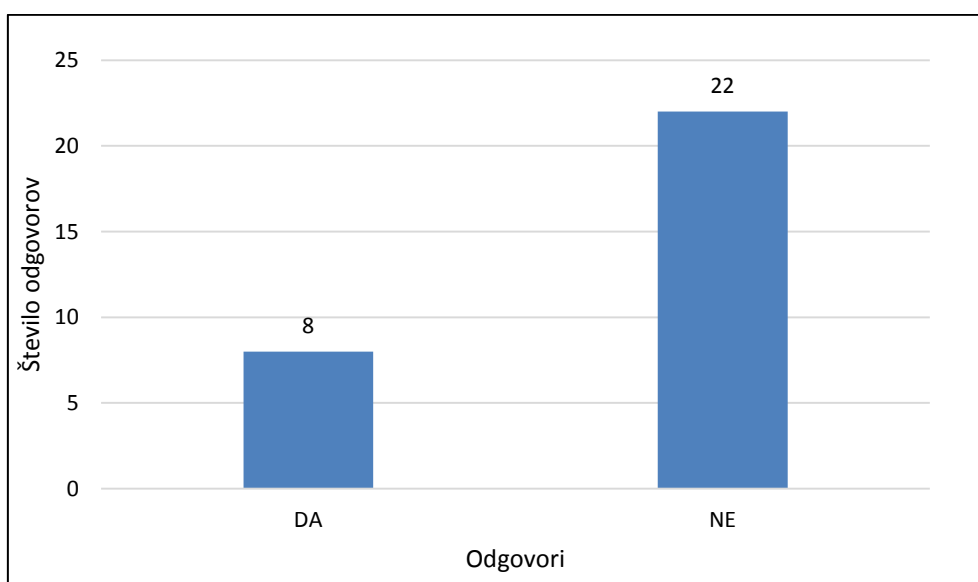
10. Katera generacija vodi vaše podjetje danes?



Graf 12: Generacija v vodstvu podjetja

Med anketiranimi podjetji je bilo 60% takih, ki jih vodi prva generacija lastnikov in 40% takih, ki so že prešla prehod in jih vodi druga generacija lastnikov. Nobeno od anketiranih podjetij še ni v tretji generaciji lastništva, kar je razumljivo glede na to, da je podjetništvo prisotno v Sloveniji dobrih 25 let.

11. Ali že načrtujete prenos podjetja na naslednika/e?



Graf 13: Načrtovanje tranzicije

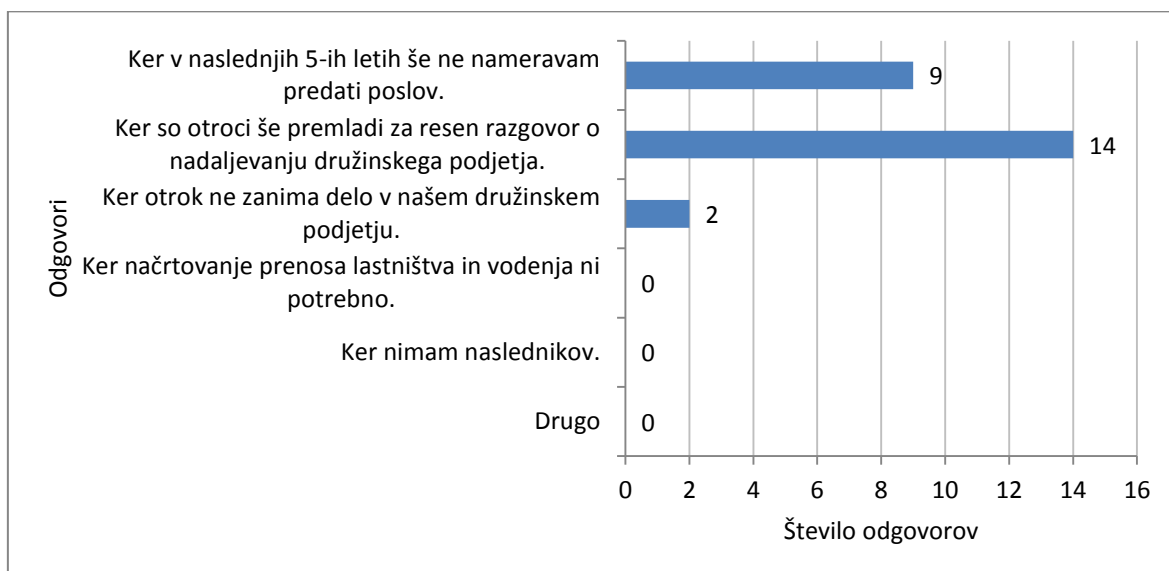
Iz grafa 13 je razvidno, da 73% anketiranih podjetij še ne načrtuje prenosa podjetja na naslednike, 27% pa že. Ob upoštevanju, da je 40% anketiranih podjetij že v lasti in vodenju druge generacije lastnikov in se prenos na tretjo generacijo še ne bo zgodil v kratkem, ostaja še vedno 33% podjetij, ki so v prvi generaciji a prenosa lastništva še ne načrtujejo.

12. Aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo za prenos lastništva/vodenja:

Podjetniki so navedli naslednje aktivnosti:

- Naslednike vključujejo v razne postopke dela.
- Poslušajo mnenje mladih v družini, saj opravijo večino dela.
- Ocenijo vrednost podjetja, izdelajo načrt delitve lastništva in določijo rok prenosa.
- Naslednike uvajajo v delo.
- Vzpodbujajo zanimanje, naslednikom omogočijo poslovna potovanja in razna izobraževanja, naslednikom dodelijo različna opravila v podjetju.

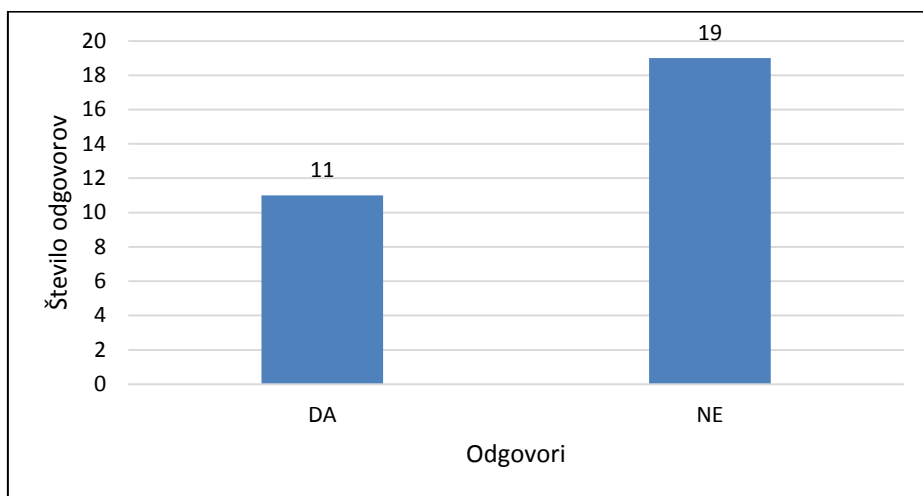
13. Razlogi, zaradi katerih podjetja še ne načrtujejo prenosa podjetja na naslednike (možnih več odgovorov):



Graf 14: Razlogi za odsotnost načrtovanja tranzicije

Iz grafa 14 je razvidno, da sta pri anketiranih podjetjih dva glavna razloga, zaradi katerih anketiranci še ne načrtujejo prenosa podjetja na naslednike. Prvi je ta, da so otroci še premladi za resen razgovor o nadaljevanju družinskega podjetja. Drugi razlog pa je, da v naslednjih 5-ih letih trenutni lastniki še ne nameravajo predati poslov. Samo 2 anketiranca sta navedla, da otrok delo v njihovem družinskem podjetju ne zanima.

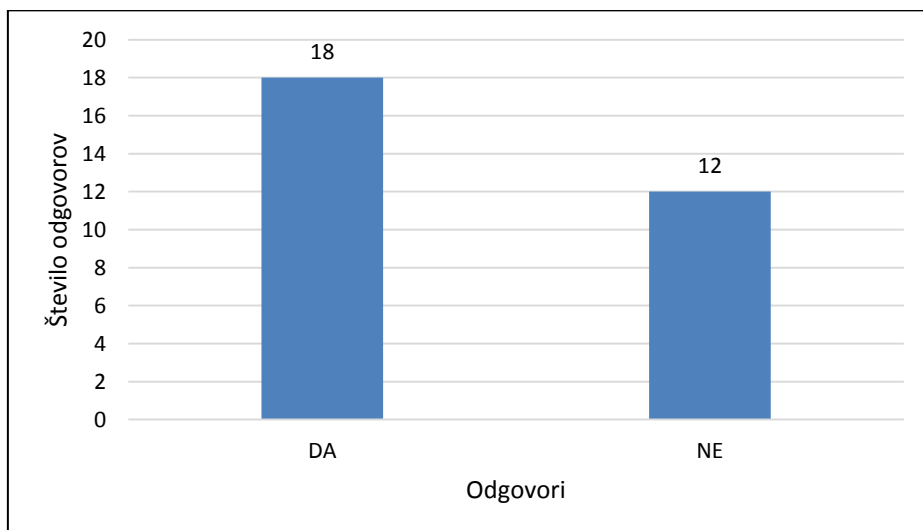
14. Ali imate v podjetju izdelan krizni načrt za prenos upravljanja v primeru nenadnega izstopa vodje iz družinskega podjetja (npr. zaradi bolezni...)?



Graf 15: Prisotnost kriznega načrta v družinskih podjetjih

Iz grafa 15 je razvidno, da kar 63% anketiranih podjetij nima izdelanega kriznega načrta za prenos upravljanja v primeru nenadnega izstopa vodje iz družinskega podjetja. Samo 37% anketiranih podjetij ta načrt ima. Tudi ta podatek kaže na to, da se vodilni izogibajo razmišljanju o morebitni lastni nesposobnosti in negativnih pojavih kot so nesreče, bolezni ali celo smrt, čeprav lahko doletijo vsakega.

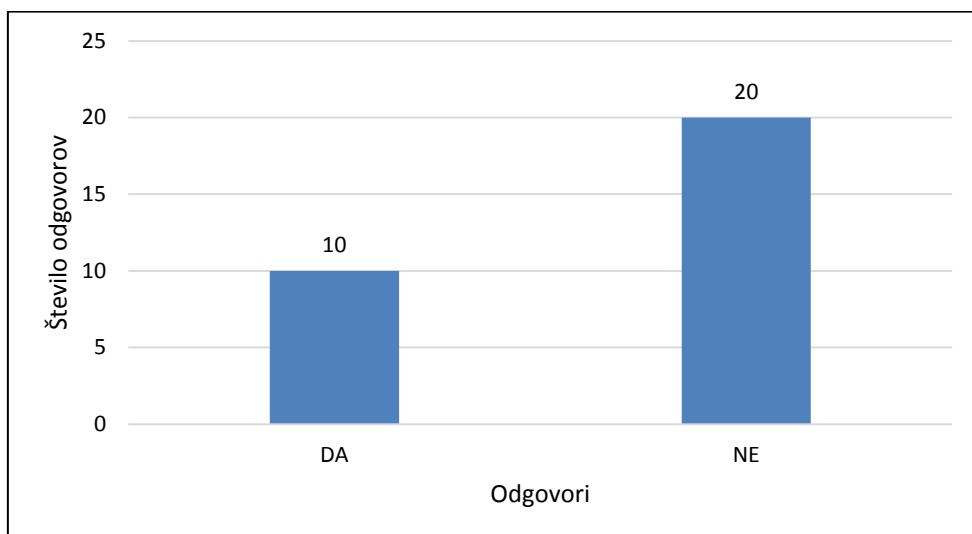
15. Ali bi bili pripravljeni vodenje podjetja prepustiti zunanjemu menedžerju v primeru, da med nasledniki ne bi bilo zanimanja?



Graf 16: Pripravljenost za prenos vodenja na zunanjega menedžerja

V primeru, da med nasledniki ne bi bilo zanimanja, bi 60% anketiranih podjetij bilo pripravljenih vodenje podjetja prepustiti zunanjemu menedžerju, 40% pa ne.

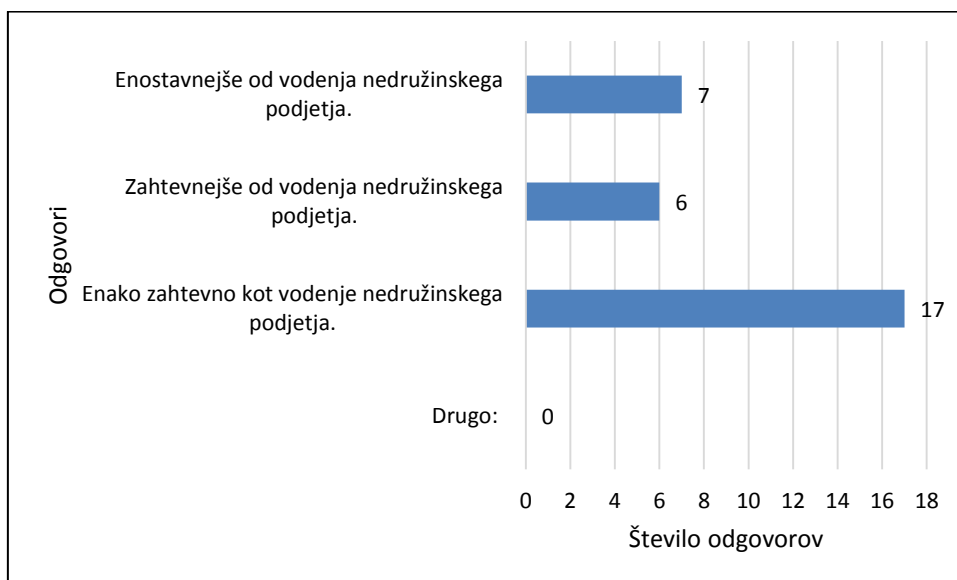
16. Ali ste naklonjeni udeležbi drugih oseb, ki niso družinski člani, v lastništvu podjetja?



Graf 17: Naklonjenost udeležbi drugih oseb v lastništvu podjetja

Kljub temu, da bi lastniki bili pripravljeni kar v 60% prenesti vodenje na zunanje menedžerje, pa je pri prenosu lastništva na nedružinske člane situacija ravno obratna. Kar 67% anketiranih podjetij ni naklonjeno udeležbi tujih oseb v lastništvu podjetja in le 33% družinskih podjetij bi v lastništvo podjetja sprejelo druge osebe, ki niso člani družine.

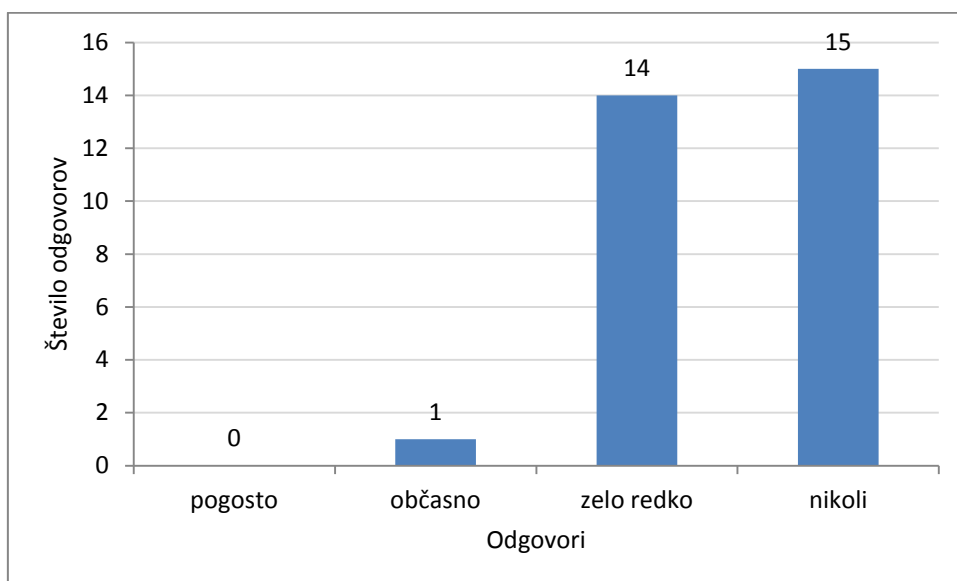
17. Kako ocenjujete vodenje družinskega podjetja:



Graf 18: Težavnost vodenja družinskega podjetja

Pri vprašanju: »Kako ocenjujete vodenje družinskega podjetja?«, so imeli anketiranci različna mnenja. Največ (57%) jih meni, da je vodenje družinskega podjetja enako zahtevno kot vodenje nedružinskega, 20% jih meni, da je zahtevnejše, 23% pa da je enostavnejše kot vodenje nedružinskega podjetja.

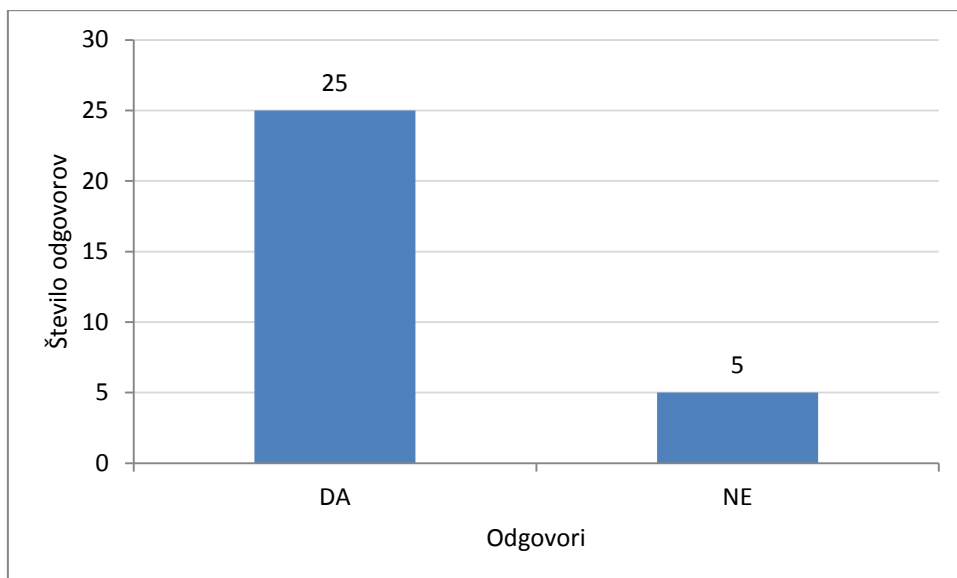
18. Ali prihaja v vašem podjetju kdaj do konfliktov med družinskimi člani?



Graf 19: Pogostost konfliktov v družinskih podjetjih

V večini anketiranih podjetij nikoli ne prihaja do konfliktov med družinskimi člani (50%) ali pa zelo redko (47%).

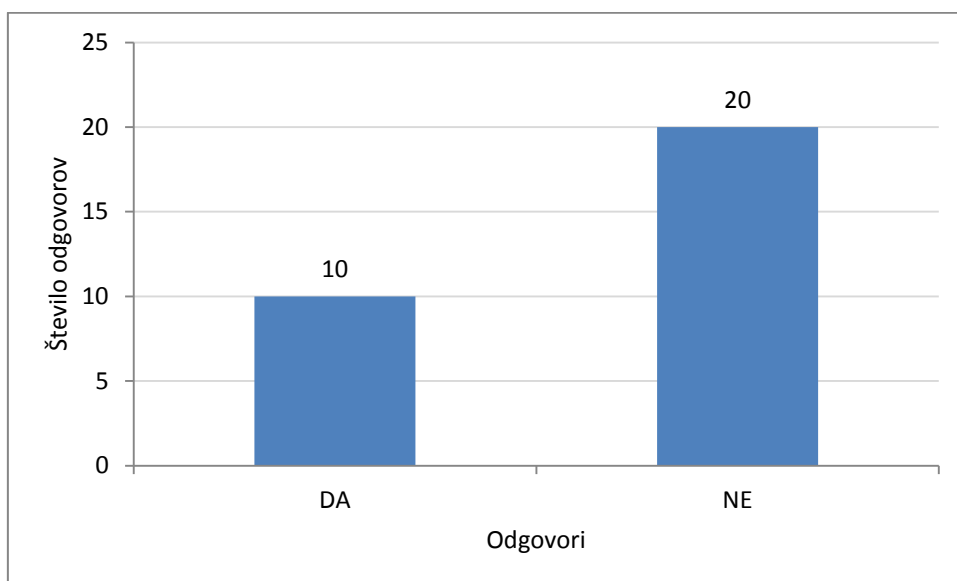
19. Ocenjujete, da sta družinski in poslovni sistem v vašem podjetju dovolj dobro razmejena?



Graf 20: Razmejenost družinskega in poslovnega sistema

Večina lastnikov (83%) anketiranih podjetij meni, da je razmejenost družinskega in poslovnega sistema v njihovem podjetju dovolj dobra. Verjetno prav zaradi tega v večini anketiranih podjetij tudi ne prihaja do konfliktov ali pa zelo redko.

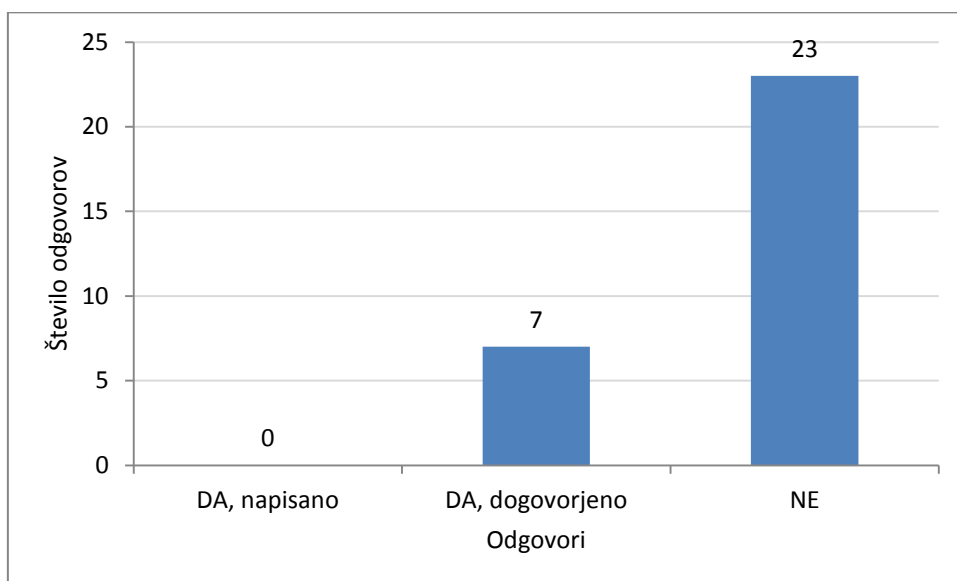
20. Ali veste kaj je družinska ustava in kaj bi naj vsebovala?



Graf 21: Poznavanje družinske ustave

Zanimala nas je tudi seznanjenost lastnikov z družinsko ustavo. Pozna jo le ena tretjina anketirancev.

21. Ali imate v vašem podjetju družinsko ustavo?



Graf 22: Prisotnost družinske ustave v družinskih podjetjih

Iz grafa 22 je razvidno, da kar 77% anketiranih podjetij nima izdelane družinske ustave, kar ni presenečenje, saj jih veliko sploh ne ve, kaj to je. Preostalih 23% podjetij pa ima družinsko ustavo le dogovorjeno, ne pa tudi napisano.

22. Na katerih področjih opazate, da prihaja najbolj do trenj med starejšo in mlajšo generacijo?

Na zgornje vprašanje smo dobili naslednje odgovore:

- Nespoštovanje izkušenj in mladostna zaletavost.
- Odgovornost pri delu.
- Pri razmišljanju o novostih in hitrosti odločitev.
- Pomanjkanje komunikacije.
- Spori zaradi podaljšanega delovnega časa.
- Pri odločanju in prilagajanju potrebam trga.
- Na področju vodenja.
- Zaradi razlik v znanju in izkušnjah.
- V proizvodnji.

23. Stopnja strinjanja anketiranih podjetij z navedenimi trditvami

1=sploh se ne strinjam, 2=delno se ne strinjam, 3=neodločen, 4=delno se strinjam, 5=zelo se strinjam



Graf 23: Strinjanje / nestrinjanje z navedenimi trditvami

Anketirance smo prosili, da izrazijo svoje strinjanje oz. nestrinjanje z nekaterimi trditvami v zvezi z prenosom nasledstva v družinskih podjetjih. V nadaljevanju prikazujemo večinske ugotovitve.

V zvezi s prenosom nasledstva **se strinjajo**:

- da je potrebno prenos nasledstva začeti pravočasno načrtovati,
- da je otrokom potrebno že zelo zgodaj zaupati lažja opravila v podjetju,
- da naj nasledniki začnejo svojo kariero v družinskem podjetju »na dnu«,
- da se naj lastništvo prenese na naslednike, ko se le-ti zaposlijo v podjetju,
- da je podjetje bolje prepustiti enemu kot več naslednikom,
- da se naj vodstvene funkcije tudi po prenosu lastništva ohranijo v rokah družine,
- da se naj deleži v podjetju prenašajo večinoma med družinskimi člani.

V zvezi s prepletanjem družinskega in poslovnega sistema **se strinjajo**:

- da morata biti družinski in poslovni sistem v podjetju jasno razmejena,
- da mora podjetje imeti izdelan krizni načrt za primer nenadnega sestopa vodje v primeru bolezni, smrti...
- da naj družinsko podjetje pri zaposlovanju daje sicer prednost družinskim članom,
- vendar mora imeti izdelane tudi kriterije za vključevanje / izstopanje družinskih članov,
- da mora tudi v družinskem podjetju obstajati lestvica moči, iz katere je razvidno, kdo je komu nadrejen oz. podrejen,
- da naj po prenosu lastništva na naslednike prvotni lastnik ohrani mentorsko vlogo.

Pri nekaterih trditvah pa so izrazili nestrinjanje ali pa neodločenost.

Nestrinjanje so izrazili v zvezi s trditvami:

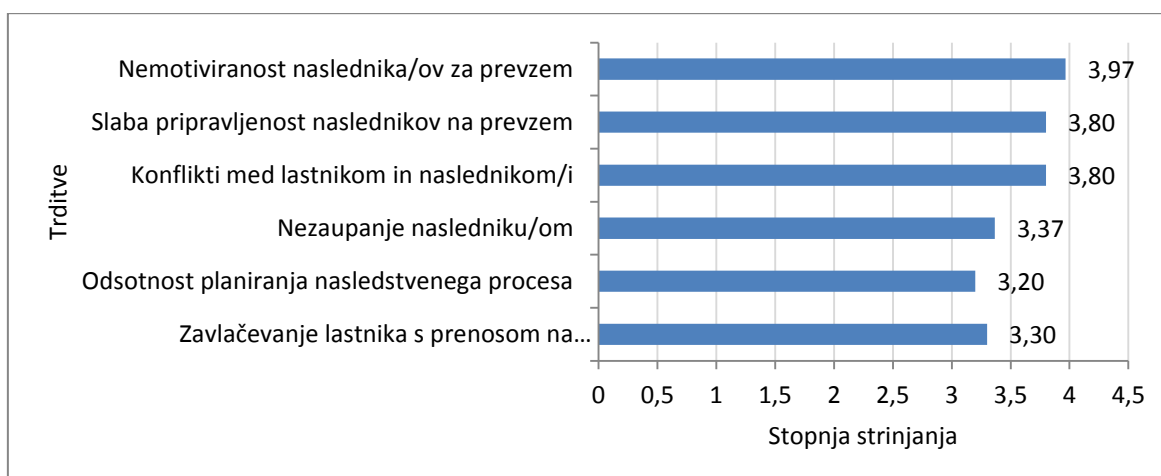
- da je pravica do zaposlitve v domačem družinskem podjetju avtomatsko pridobljena z rojstvom,
- da otrokom, ki niso zaposleni v domačem podjetju lastniški delež ne pripada,
- da naj se izobraževanje otrok usmerja v skladu s potrebami podjetja,
- da naj se lastništvo na naslednike prenese šele po smrti prvotnega lastnika.

Neodločenost pa so izrazili večinoma v zvezi s tem:

- da si naj nasledniki pred vključitvijo v družinsko podjetje pridobivajo izkušnje v drugih podjetjih in
- da naj otroci pridobijo enake lastniške deleže v podjetju.

24. Razlogi za nizko stopnjo preživetja družinskih podjetij na prehodu med generacijami:

1=sploh se ne strinjam, 2=delno se ne strinjam, 3=neodločen, 4=delno se strinjam, 5=zelo se strinjam



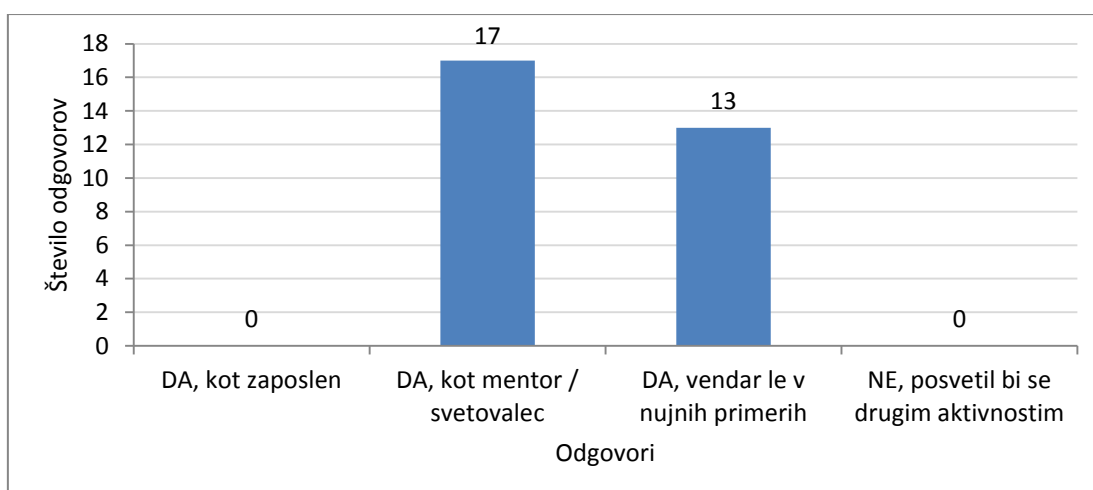
Graf 24: Razlogi za nizko stopnjo preživetja podjetij po prenosu nasledstva

Anketiranci se strinjajo, da so za nizko stopnjo preživetja družinskih podjetij na prehodu med generacijami krivi predvsem:

- nemotiviranost naslednikov za prevzem,
- slaba pripravljenost naslednikov na prevzem in
- konflikti med lastnikom in nasledniki.

Nekoliko manjši pomen pa pripisujejo nezaupanju naslednikom, zavlačevanju lastnika s prenosom na naslednike ter odsotnosti planiranja nasledstvenega procesa.

25. Bi po prenosu nasledstva želeli ostati povezani s podjetjem?



Graf 25: Povezanost lastnika s podjetjem po prenosu nasledstva

Vsi lastniki podjetij želijo po prenosu nasledstva ostati povezani z podjetjem, eni le v nujnih primerih, drugi kot mentorji / svetovalci.

6 OVREDNOTENJE HIPOTEZ

H1 Tranzicija družinskih podjetij se v Sloveniji še ni prav začela.

V Sloveniji predstavljajo velik delež vseh podjetij ravno družinska podjetja. Vendar so družinska podjetja v Sloveniji še relativno mlada, saj jih je bila večina ustanovljenih po letu 1990, ko se je podjetniška tradicija, ki je bila po drugi svetovni vojni prekinjena, zopet oživila. Zato s tranzicijo nasledstva še nimamo veliko izkušenj. Rezultati raziskave Duh in Tominc (2006) so pokazali, da kar 84,7% družinskih podjetij v Sloveniji še vedno vodijo ustanovitelji.

Iz ankete, ki smo jo izvedli deset let kasneje na vzorcu tridesetih družinskih podjetij je razvidno, da je v rokah prve generacije lastnikov še 60% družinskih podjetij, 40% pa je takih, ki so že prešla prehod in jih vodi druga generacija lastnikov. Nobeno od anketiranih podjetij še ni v rokah tretje generacije lastnikov, kar je razumljivo glede na to, da so najstarejša družinska podjetja v Sloveniji stara dobrih 25 let.

Iz slednjega lahko sklepamo, da se je tranzicija družinskih podjetij v Sloveniji že začela, vendar še nima dolge zgodovine. Zato prve hipoteze ne moremo potrditi.

H2 Večina družinskih podjetij nima izdelane družinske ustave in kriznega načrta.

Da bi preprečili ali vsaj zmanjšali nesporazume med družinskimi člani v družinskem podjetju, v tujini veliko družinskih podjetij sprejme t.i. družinsko podjetniško ustavo. Predstavlja temelj za urejene odnose v družini in podjetju, podpišejo pa jo vsi polnoletni člani družine in s tem zmanjšajo verjetnost kasnejših sporov. Kljub pomembnosti tega dokumenta smo z anketo ugotovili, da ga pozna le tretjina anketirancev. 77% anketiranih podjetij nima izdelane družinske podjetniške ustave. Preostalih 23% podjetij pa ima družinsko podjetniško ustavo le dogovorjeno, ne pa tudi napisano.

Prav tako smo z anketo ugotovili, da kar 63% anketiranih podjetij nima izdelanega kriznega načrta za prenos upravljanja v primeru nenadnega izstopa vodje iz družinskega podjetja. Samo 37% anketiranih podjetij tak načrt ima.

Oba podatka kažeta na to, da se vodilni izogibajo razmišljanju o morebitni lastni nesposobnosti in negativnih pojavih kot so nesreče, bolezen, smrt, konflikti...

To hipotezo lahko potrdimo.

H3 Vodenje družinskega podjetja je primerljivo vodenju nedružinskega podjetja.

Družinska podjetja imajo posebnosti, ki jih ločijo od nedružinskih. V njih se srečujeta dva svetova – družinski in poslovni, ki vplivata drug na drugega. Značilnost po kateri se družinsko podjetje najbolj razlikuje od nedružinskega, so odnosi v družini, ki vplivajo na upravljanje in vodenje podjetja. V odnosih med družinskimi člani lahko pride tudi do konfliktov, ki lahko zelo ogrozijo podjetje.

Navadno ta problem nastopi, ko se v podjetje želi vključiti mlajša generacija. V družinskem podjetju pa največkrat nimajo predvideno kako sploh izbrati ustreznega naslednika, kako nagrajevati družinske člane, kako vključiti zakonce otrok, ali omogočiti solastništvo tudi nedružinskim članom, kako uspešno reševati spore, da ti ne vplivajo na poslovanje...ker nimajo sprejete družinske podjetniške ustave.

Z anketo smo ugotovili, da večina (83%) lastnikov anketiranih podjetij meni, da sta družinski in poslovni sistem v njihovih podjetjih dovolj dobro razmejena. Zaradi tega tudi ocenjujejo, da v njihovih podjetjih večinoma ne prihaja do konfliktov (50%) ali pa prihaja zelo redko (47%). Več kot polovica anketirancev (57%) meni, da je vodenje družinskega podjetja enako zahtevno kot vodenje nedružinskega in samo 20% jih meni, da je zahtevnejše.

To hipotezo zato lahko le delno potrdimo.

H4 Družinska podjetja niso naklonjena izbiri zunanjega menedžerja in deljenemu lastništvu.

Ko ustanovitelj začne razmišljati o svojem umiku in prenosu podjetja na nekoga drugega, ima različne možnosti. Kot prenos podjetja razumemo prenos lastništva na drugo osebo, ki zagotovi nadaljevanje poslovanja podjetja. Ta prenos pa je največkrat povezan tudi s prenosom vodstva. Najboljša možnost h kateri stremijo družinska podjetja je seveda izbira družinskega člana kot naslednika. Dokler so otroci še premladi, lahko vodenje prevzame tudi začasni menedžer. Za prenos vodenja na profesionalnega menedžerja pa se v družinskih podjetjih običajno odločajo šele, ko podjetje doseže tretjo ali katero od naslednjih generacij.

Tudi pri pridobivanju kapitala so družinska podjetja zelo konzervativna. Vse želijo financirati iz lastnih sredstev, saj želijo obdržati lastništvo v svojih rokah. Posledica tega sta počasna rast in razvoj podjetja.

Tudi anketa je pokazala, da so lastniki družinskih podjetij bolj naklonjeni izbiri zunanjega menedžerja kot deljenemu lastništvu. V primeru, da med nasledniki ne bi bilo zanimanja za prevzem vodenja, bi 60% anketiranih podjetij bilo pripravljenih vodenje podjetja prepustiti zunanjemu menedžerju, 40% pa ne.

Pri prenosu lastništva na nedružinske člane pa je situacija ravno obratna. Kar 67% anketiranih podjetij ni naklonjeno udeležbi tujih oseb v lastništvu podjetja in le 33%

družinskih podjetij bi v lastništvo podjetja sprejelo druge osebe, ki niso člani družine.

Zato lahko to hipotezo le delno potrdimo.

H5 Pogoj za uspešen prenos nasledstva je sodelovanje lastnika in naslednika ter postopen prenos pooblastil.

Nasledstvo je potrebno obravnavati kot proces, in ne zgolj kot trenutek prenosa vodstva na naslednika. Nasledstvo je večfazni razvojni proces in se začne, še preden naslednik vstopi v podjetje. Za uspešno nasledstvo je pomembno, da ga prevzame član družine. Pomemben je postopen prenos pooblastil. Strokovnjaki ocenjujejo, da traja obdobje priprav na menjavo v lastništvu in vodenju podjetja od pet do deset let.

Veliko je dejavnikov, ki vplivajo na uspešen prenos nasledstva. Pomembna je lastnikova sposobnost delegirati naslednika, mentorstvo nasledniku, pridobivanje izkušenj, dobri družinski odnosi. Za vse navedeno pa je pomembno tudi razumevanje in sodelovanje med lastnikom in predstavnikom naslednje generacije.

Z anketo smo ugotovili, da približno 2/3 družinskih podjetij začne s postopnim vključevanjem otrok v poslovanje podjetja, ko ti pokažejo zanimanje za delo v podjetju. Ocenjujejo, da je to čas, ko je potrebno začeti razmišljati o nasledstvu. Na ta način tudi zmanjšamo možna trenja med lastnikom in naslednikom, kar je eden izmed glavnih razlogov za nizko stopnjo preživetja družinskih podjetij na prehodu med generacijami.

To hipotezo lahko potrdimo.

H6 Težavam nasledstva v družinskih podjetjih se lahko izognemo s pravočasnim načrtovanjem prihodnosti.

Načrtovanje nasledstva ima v družinskih podjetjih strateško vlogo. Zaradi vrste dejavnikov in ovir, ki imajo izvor v ustanovitelju, družini ali zaposlenih ter v okolju podjetja, je za družinska podjetja značilen pogost odpor proti kakršnikoli obliki načrtovanja. Priprava načrtov za prihodnost večini družinskih podjetnikov predstavlja potratno že tako dragocenega časa. Odsotnost načrtovanja nasledstva v družinskem podjetju pa pomeni, da podjetje, ko bo prišel čas za prenos vodenja na naslednjo generacijo, na to ne bo pripravljeno, kar lahko povzroči mnoge zaplete in v najhujši obliki celo odprodajo ali propad podjetja.

Prenos nasledstva pomeni prenos upravljaljske moči in lastništva iz sedanje na naslednjo generacijo družine. Prenos se zgodi v relativno kratkem času, vendar je priprava nanj dolgoročen proces, odvisen od interesov ustanovitelja, potencialnih naslednikov, družine, pa tudi dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja. Proces načrtovanja nasledstva zahteva sodelovanje in predanost družine ter ostalih zaposlenih v družinskem podjetju.

V intervjuju z direktorjem podjetja Syncerus d.o.o. smo ugotovili, da se je tudi on temeljito pripravljaj na prevzem podjetja oz. njegove upravljalne funkcije. To uvajanje za prevzem direktorske funkcije je trajalo osem let. V tem času je pridobil ogromno znanja od staršev, ki so vodili podjetje. V podjetništvo pa je bil vpet že od otroštva, saj se je oče že prej v tujini ukvarjal s podjetništvom.

Tudi z anketo smo ugotovili, da skoraj vsa anketirana podjetja menijo, da je prenos nasledstva potrebno začeti pravočasno načrtovati. Po njihovem mnenju je pravi čas za razmislek o nasledstvu, ko otroci pokažejo zanimanje za delo v podjetju.

To hipotezo lahko potrdimo.

7 ZAKLJUČEK

V Zahodni Evropi in ZDA družinska podjetja že vrsto let predstavljajo najpomembnejšo obliko podjetništva. V Sloveniji se je ta oblika podjetništva začela razvijati po letu 1990, ko so se zakonsko odprle možnosti za ustanavljanje zasebnih podjetij. Družinska podjetja pri nas so zato relativno mlada. Približno 60% jih je še vedno v rokah prve generacije lastnikov, približno 40% pa jih je že prešlo v upravljanje in vodenje druge generacije lastnikov. Po velikosti spadajo večinoma med mikro in mala podjetja. Čeprav v državah v katerih je tradicija družinskega podjetništva daljša poznamo tudi primere, ko družine nadzorujejo velike koncerne z mednarodno priznanimi blagovnimi znamkami kot so BMW, Lego, Tetra Pack, Bata, Benetton, Fiat, Mercedes-Benz...

Skozi raziskavo smo ugotovili, da ne obstaja enotna definicija družinskega podjetja, zato se razlikujejo tudi podatki o tem, kolikšen odstotek podjetij je družinskih. Definicije družinskega podjetja gredo od zaposlovanja (»v družinskem podjetju so zaposleni predvsem družinski člani«, preko menedžmenta (»ključne položaje v družinskem podjetju zasedajo družinski člani«) do lastništva (»večji del lastniških deležev je v rokah družine«).

Družinska podjetja so posebna, saj se v njih prepletata dva sistema – čustven družinski in racionalen poslovni sistem. Imajo svoje prednosti in slabosti. Ključne prednosti so znanje, ki se prenaša iz roda v rod, prilagodljivost v času, delu in denarju, dolgoročno razmišljanje, stabilna kultura, hitro sprejemanje odločitev in zanesljivost. Ključne slabosti pa so togost, konzervativno razmišljanje in pridobivanje kapitala ter čustveni vplivi na poslovanje. Prav zaradi vpliva čustev doživljajo družinska podjetja kritično fazo na prehodu med generacijami. Raziskave iz tujine kažejo, da prenos podjetja na naslednjo generacijo preživi le tretjina družinskih podjetij. Prenos so sposobna izpeljati tista podjetja, ki ga začnejo načrtovati dovolj zgodaj in tako omogočijo postopen umik ustanovitelja in postopno uvajanje naslednika.

Skozi raziskavo smo ugotovili, da imajo vsa anketirana družinska podjetja željo, da se podjetje ohrani v lasti in vodenju družine tudi v prihodnje. Razlogi za to so predvsem ohranitev družinske dediščine in tradicije, možnost zaposlitve za otroke in finančna varnost družine. Da bi to dosegli, otroke postopno vključujejo v poslovanje podjetja. Večinoma se tudi strinjajo, da je nasledstvo potrebno načrtovati tako za prevzem vodenja kot lastništva in to takrat, ko otroci pokažejo zanimanje za delo v podjetju. Kljub temu več kot 70% anketiranih podjetij še ne načrtuje prenosa na naslednjo generacijo z utemeljitvijo, da so otroci za resen razgovor o nadaljevanju družinskega podjetja še premladi. Poleg tega približno dve tretjini anketiranih podjetij nima izdelanega kriznega načrta niti sprejete družinske podjetniške ustave, ki bi lahko preprečila konflikte pri prenosu podjetja na naslednike. Anketirana družinska podjetja večinoma niso naklonjena udeležbi nedružinskih članov v lastništvu podjetja, nekoliko bolj tolerantni pa so do možnosti zaposlitve zunanjega menedžerja v primeru, da v družini ne bi bilo primerne kandidata. Večinoma ocenjujejo, da imajo v podjetju dovolj dobro razmejen poslovni in družinski sistem in da do sporov med družinskimi člani prihaja zelo redko ali pa skorajda ne. Pri tem ne smemo prezreti dejstva, da je več kot polovica teh podjetij še vedno v rokah prve generacije lastnikov. Glavne

razloge za nizko stopnjo preživetja družinskih podjetij vidijo v nemotiviranosti naslednikov za prevzem, slabi pripravljenosti naslednikov in konfliktih med generacijami.

Ker povsod po svetu družinska podjetja pomembno prispevajo k socialni stabilnosti in gospodarskemu uspehu države, jim je potrebno nameniti več pozornosti ter jih seznanjati s pomembnostjo pravočasnega načrtovanja nasledstva. Za uspešno rast in razvoj teh podjetij so namreč ključni profesionalen odnos, dolgoročno načrtovanje in jasne razmejitve med družinskimi in poslovnimi odnosi.

8 LITERATURA

Knjižni viri:

DUH, Mojca. 2003. Družinsko podjetje. Maribor: Založba MER Evrocenter.

DUH, Mojca in Polona Tominc. 2007. »Družinska podjetja v zgodnjih fazah podjetniškega procesa.« *V Podobe slovenskega podjetništva v letu 2006*, ur. M. Rebernik in T. Krošlin, 93-108. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

DUH, Mojca. 2008. »Razvojne značilnosti slovenskih družinskih podjetij in podpora njihovim razvojnim prizadevanjem« *V Različnost kot podjetniška priložnost 2008*, ur. K. Širec in M. Rebernik, 101-119. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

DUH, Mojca in Jernej Belak. 2010. »Ustvarjanje pogojev za nastanek, razvoj in nasledstvo družinskih podjetij.« *V Vrzeli slovenskega podjetniškega okolja: Slovenski podjetniški observatorij 2009/10*, ur. K. Širec in M. Rebernik, 61-79. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Elektronski viri:

BEDENČIČ, Urša. 2004. Diplomsko delo: Pomen družinske ustave za obstoj družinskega podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta {online}. {Povzeto 11. dec. 2015}. Dostopno na: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/bedencic1604.pdf

BITENC, Tanja. 2010. Diplomsko delo: Razvojne dileme družinskih podjetij – prehod v naslednjo generacijo: primerjalna analiza. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede {online}. {Povzeto 20. jan. 2016}. Dostopno na: <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/bitenc-tanja.pdf>

DUH, Mojca, Polona Tominc, Miroslav Rebernik: Problem definicije družinskih podjetij: Primer Slovenije, NG št. 3-4/2006, EPF Maribor {online}. {Povzeto 28. nov. 2015}. Dostopno na: <file:///C:/Users/Marjeta/Downloads/URN-NBN-SI-doc-GFQ8UOY3.pdf>

GROŠELJ, Urban. 2015. 7 dejavnikov uspešnega prenosa nasledstva družinskega podjetja {online}. {Povzeto 28. feb. 2016}. Dostopno na: <http://izvozniki.finance.si/8825583/7-dejavnikov-uspe%C5%A1nega-prenosa-nasledstva-dru%C5%BEinskega-podjetja>

KELBL, Janko. 2001. Ustava za družino in podjetje {online}. {Povzeto 5. mar. 2016}. Dostopno na: <http://www.podjetnik.si/clanek/ustava-za-dru%C5%BEino-in-podjetje-20011010>

KUNSTIČ, Karmen. 2009. »Družinska podjetja – prednost ali slabost?« *V Zborniku študentske konference Fakultete za management Koper*, nov. 2009, 465-471. Koper: Fakulteta za management {online}. {Povzeto 12. jan. 2016}. Dostopno na: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Kunstic%20Karmen.pdf>

LEPEJ, Branka. 2012. Magistrsko delo: Planiranje razvoja družinskega podjetja z omejitvijo na politiko podjetja. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta {online}. {Povzeto 7. feb. 2016}. Dostopno na:

[file:///C:/Users/Marjeta/Downloads/MAG_Lepej_Branka_1987%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Marjeta/Downloads/MAG_Lepej_Branka_1987%20(2).pdf)

PETRETIČ, Lidija. 2005. Diplomsko delo: Problemi vodenja družinskega podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta {online}. {Povzeto 28. jan. 2016}. Dostopno na:

http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/petretic1994.pdf

Spletne strani Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine. 2015. Družinsko podjetništvo. {online}. {Povzeto 2. dec. 2015}.

<http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1017>

Priloga 1: Vprašanja za intervju podjetnika

Vprašanja za intervju z direktorjem in solastnikom podjetja SYNCERUS d.o.o., Čokoladnica Olimje:

- 1. Kdaj, kako in zakaj je podjetje nastalo?*
- 2. Proizvodni / prodajni program podjetja?*
- 3. Kakšna je organizacijska in kakšna kadrovska struktura podjetja?*
- 4. Poslanstvo in vizija podjetja?*
- 5. Cilji podjetja in strategija razvoja podjetja?*
- 6. Kaj podjetje predstavlja za družino?*
- 7. V čem vidite prednosti in v čem slabosti družinskega podjetja?*
- 8. Kako je bil izpeljan prvi prenos nasledstva podjetja?*
- 9. Kako dolgo ste se pripravljali na prevzem podjetja?*
- 10. Kaj se vam je ob prevzemu podjetja zdelo najtežje?*
- 11. Kdaj je po vašem mnenju pravi trenutek za razmišljanje o nasledstvu?*
- 12. Kako nameravate prenos nasledstva izpeljati vi?*

Z direktorjem in solastnikom podjetja Syncerus d.o.o. sem se pogovarjal Gašper Videtič. Odgovori so smiselno umeščeni v podpoglavja IV. poglavja.

Priloga 2: Vprašalnik za podjetja

Spoštovani,

smo dijaki 2. letnika Srednje šole za kemijo, elektrotehniko in računalništvo na Šolskem centru Celje. V okviru projekta »Mladi za Celje« izdelujemo raziskovalno nalogo s katero želimo proučiti problematiko nasledstva v družinskih podjetjih. Del raziskovalne naloge je tudi vprašalnik, ki smo ga pripravili. **Prosili bi, da ga izpolni lastnik družinskega podjetja.**

Definicija družinskega podjetja, ki se je izkazala kot najbolj uporabna v Sloveniji vključuje več kriterijev: več kot 50% podjetja je v lasti ene širše družine, podjetje je dojeto kot družinsko s strani najvišjega menedžerja, eden ali več članov menedžerskega tima je iz družine, ki ima v lasti podjetje. (Širec, Rebernik, 2008).

Veselilo bi nas, če bi bili pripravljeni z nami deliti svoje mnenje in izkušnje in nam tako pomagali pri izdelavi raziskovalne naloge. Podatki bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskovalne naloge in predstavljeni zbirno za vsa anketirana podjetja, s čimer bo zagotovljena anonimnost.

Prosimo, da pri vsakem vprašanju obkrožite en odgovor, ki se vam zdi najbolj ustrezen ali napišete svoje mnenje, kjer je to mogoče, razen v primeru drugačnih navodil pri posameznem vprašanju.

VPRAŠALNIK

1. **Ali dojemate vaše podjetje kot družinsko?**
 - a) DA
 - b) NE

2. **Ali je več kot 50% vašega podjetja v lasti širše družine?**
 - a) DA
 - b) NE

3. **Ali je v vodstvu vašega podjetja vsaj 1 član družine?**
 - a) DA
 - b) NE

4. **Ali so tudi med delavci v vašem podjetju družinski člani?**
 - a) DA
 - b) NE

5. **Ali obstaja želja, da se podjetje ohrani v lasti in vodenju vaše družine tudi v prihodnje?**
 - a) DA
 - b) NE

6. **Zakaj želite, da se podjetje ohrani kot družinsko?**
(Odgovorite, če ste na 5. vprašanje odgovorili pritrdilno. Možnih več odgovorov.)
 - a) ohranitev družinske dediščine in tradicije
 - b) možnost zaposlitve za otroke
 - c) ohranjanje in utrjevanje družinskih vezi
 - d) finančna varnost družine
 - e) koristi družbi
 - f) drugo: _____

7. Kako se želja po ohranitvi podjetja v lasti družine odraža navzven?

(Odgovorite, če ste na 5. vprašanje odgovorili pritrdilno. Možnih več odgovorov.)

- a) Otroke šolamo v skladu s potrebami podjetja.
- b) Otroke postopno vključujemo v poslovanje podjetja.
- c) Pri zaposlovanju dajemo prednost družinskim članom.
- d) Naslednika že načrtno pripravljamo na prevzem podjetja.
- e) Nismo naklonjeni solastništvu nedružinskih članov.
- f) Drugo: _____

8. Kdaj je po vašem mnenju potrebno začeti razmišljati o nasledstvu?

- a) že ob ustanovitvi podjetja
- b) ko otroci pokažejo zanimanje za delo v podjetju
- c) ko se otroci zaposlijo v podjetju
- d) ko se ustanovitelj upokoji
- e) Drugo: _____

9. Kaj menite o načrtovanju nasledstva:

- a) Ni potrebno, stvari se uredijo same.
- b) Potrebno je načrtovanje za prenos vodstvenih funkcij.
- c) Potrebno je načrtovanje za prenos lastništva, da ne pride do sporov med družinskimi člani.
- d) Nasledstvo je potrebno načrtovati tako za prevzem vodenja kot za prenos lastništva.

10. Katera generacija vodi vaše podjetje danes?

- a) prva
- b) druga
- c) tretja

11. Ali že načrtujete prenos podjetja na naslednika/e?

- a) DA
- b) NE

12. Če ste na 11. vprašanje odgovorili z DA vas prosimo, da navedete aktivnosti, ki jih izvajate za prenosa lastništva/vodenja?

13. Če ste na 11. vprašanje odgovorili z NE vas prosimo, da navedete razloge, zaradi katerih še ne načrtujete prenosa podjetja na naslednike.

- a) Ker v naslednjih 5-ih letih še ne nameravam predati poslov.
- b) Ker so otroci še premladi za resen razgovor o nadaljevanju družinskega podjetja.
- c) Ker otrok ne zanima delo v našem družinskem podjetju
- d) Ker načrtovanje prenosa lastništva in vodenja ni potrebno.
- e) Ker nimam naslednikov.
- f) Drugo: _____

14. Ali imate v podjetju izdelan krizni načrt za prenos upravljanja v primeru nenadnega izstopa vodje iz družinskega podjetja (npr. zaradi bolezni ...)?

- a) DA
- b) NE

15. Ali bi bili pripravljeni vodenje podjetja prepustiti zunanjemu menedžerju v primeru, da med nasledniki ne bi bilo zanimanja?

- a) DA
- b) NE

16. Ali ste naklonjeni udeležbi drugih oseb, ki niso družinski člani, v lastništvu podjetja?

- a) DA
- b) NE

17. Kako ocenjujete vodenje družinskega podjetja:

- a) Enostavnejše od vodenja nedružinskega podjetja.
- b) Zahtevnejše od vodenja nedružinskega podjetja.
- c) Enako zahtevno kot vodenje nedružinskega podjetja.
- d) Drugo: _____

18. Ali prihaja v vašem podjetju kdaj do konfliktov med družinskimi člani?

- a) pogosto
- b) občasno
- c) zelo redko
- d) nikoli

19. Ocenjujete, da sta družinski in poslovni sistem v vašem podjetju dovolj dobro razmejena?

- a) DA
- b) NE

20. Ali veste kaj je družinska ustava in kaj bi naj vsebovala?

- a) DA
- b) NE

21. Ali imate v vašem podjetju družinsko ustavo?

- a) DA, napisano
- b) DA, dogovorjeno
- c) NE

22. Na katerih področjih opazate, da prihaja najbolj do trenj med starejšo in mlajšo generacijo.

23. V spodnji tabeli navajamo nekaj trditev. Prosimo vas, da pri vsaki trditvi izrazite svoje strinjanje oz. nestrinjanje, tako da s križcem označite eno izmed podanih možnosti.

Trditve	Sploh se NE strinjam	Delno se NE strinjam	Neodločen	Delno SE strinjam	Zelo SE strinjam
Zaposlitev v družinskem podjetju je pravica pridobljena z rojstvom.					
Izobraževanje otrok je potrebno usmerjati v skladu s potrebami podjetja.					
Otrokom je potrebno že zelo zgodaj zaupati lažja opravila v podjetju.					
Nasledniki naj začnejo svojo kariero v družinskem podjetju »na dnu«.					
Nasledniki si naj pred vključitvijo v družinsko podjetje delovne izkušnje pridobivajo v drugih podjetjih.					
Družinsko podjetje naj pri zaposlovanju daje prednost družinskim članom.					
Po prenosu lastništva na naslednike, naj se prvotni lastnik ne vmešava več v poslovanje.					
Po prenosu lastništva na naslednike naj prvotni lastnik ohrani mentorsko vlogo.					
Družinski in poslovni sistem v podjetju morata biti jasno razmejena.					
Podjetje je bolje prepustiti enemu kot več naslednikom.					
Lastništvo naj se prenese na naslednike, ko se le-ti zaposlijo v podjetju.					
Lastništvo naj se prenese na naslednike šele po smrti predhodnega lastnika.					
Otrokom, ki se ne zaposlijo v domačem podjetju, lastniški delež ne pripada.					
Otroci naj dobijo enake lastniške deleže v podjetju.					
Prenos nasledstva je potrebno začeti pravočasno načrtovati.					
Podjetje mora imeti izdelan krizni načrt za primer nenadnega sestopa vodje (bolezen, smrt...).					
Podjetje mora imeti izdelane kriterije za vključevanje / izstopanje družinskih članov.					
Vodstvene funkcije naj se tudi po prenosu lastništva obdržijo v rokah družinskih članov.					
Deleži v podjetju se naj prenašajo samo med družinskimi člani.					
Tudi v družinskem podjetju mora obstajati lestvica moči, iz katere je razvidno, kdo je komu nadrejen oz. podrejen.					

24. Znano je, da prehod v drugo generacijo preživi le tretjina družinskih podjetij, prehod v 3. generacijo pa le desetina. Kateri so po vašem mnenju glavni razlogi za to?

Vsakega izmed možnih razlogov ocenite z ocenami od 1 (najmanj pomembno) do 5 (najbolj pomembno) – oceno označite s križcem.

Razlogi	1	2	3	4	5
Nemotiviranost naslednika/ov za prevzem					
Slaba pripravljenost naslednikov na prevzem					
Konflikti med lastnikom in naslednikom/i					
Nezaupanje nasledniku/om					
Odsotnost planiranja nasledstvenega procesa					
Zavlačevanje lastnika s prenosom na naslednika/e					
Drugo (dopišite):					

25. Bi po prenosu nasledstva želeli ostati povezani s podjetjem?

- a) DA, kot zaposlen
- b) DA, kot mentor / svetovalec
- c) DA, vendar le v nujnih primerih
- d) NE, posvetil bi se drugim aktivnostim

Za konec prosimo, da odgovorite še na vprašanja o velikosti in pravni organiziranosti vašega podjetja.

Število zaposlenih v vašem podjetju: _____ .

Od tega članov širše družine: _____ .

Pravna organiziranost podjetja:

- a) s.p.
- b) d.o.o.
- c) drugo: _____

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujemo.

Ana Bombek, R2a
Jan Ferčec, R2a
Gašper Videtič, R2a

IZJAVA*

Mentor (-ica) ^{KOŠTOMAJ} MARJETA GASPERŠIČ, v skladu z 2. in 17. členom Pravilnika raziskovalne dejavnosti »Mladi za Celje« Mestne občine Celje, zagotavljam, da je v raziskovalni nalogi naslovom

PROBLEMATIKA NASLEDSTVA V DRUŽINSKIH PODJETJIH,
katere avtorji (-ice) so ANA BOMBEK, JAN FERČEC, GAŠPER VIDETIČ:

- besedilo v tiskani in elektronski obliki istovetno,
- pri raziskovanju uporabljeno gradivo navedeno v seznamu uporabljene literature,
- da je za objavo fotografij v nalogi pridobljeno avtorjevo (-ičino) dovoljenje in je hranjeno v šolskem arhivu,
- da sme Osrednja knjižnica Celje objaviti raziskovalno nalogo v polnem besedilu na knjižničnih portalih z navedbo, da je raziskovalna naloga nastala v okviru projekta Mladi za Celje,
- da je raziskovalno nalogo dovoljeno uporabiti za izobraževalne in raziskovalne namene s povzemanjem misli, idej, konceptov oziroma besedil iz naloge ob upoštevanju avtorstva in korektnem citiranju,
- da smo seznanjeni z razpisni pogoji projekta Mladi za Celje

Celje, 8.3.2016



Podpis mentorja(-ice)

Podpis odgovorne osebe

*

POJASNILO

V skladu z 2. in 17. členom Pravilnika raziskovalne dejavnosti »Mladi za Celje« Mestne občine Celje je potrebno podpisano izjavo mentorja(-ice) in odgovorne osebe šole vključiti v izvod za knjižnico, dovoljenje za objavo avtorja(-ice) fotografskega gradiva, katerega ni avtor(-ica) raziskovalne naloge, pa hrani šola v svojem arhivu.