

# RAZISKOVALNA NALOGA

## OPREDELITVE DRUŽINSKIH PODJETIJ

Težnja po raziskovanju družinskega podjetništva je pripeljala do temeljnega vprašanja, kaj je družinsko podjetje. Pojavlja se veliko definicij, ki poskušajo zajeti čim več značilnosti, različni avtorji pa upoštevajo različne vidike – od lastništva, vodenja in upravljanja do nasledstva in drugih vidikov. Enotna definicija družinskega podjetja do sedaj še ni bila oblikovana. Morda je razlog tudi v tem, da družinsko podjetje ni pravni pojem, ampak bolj sociološki in upošteva družbene odnose znotraj družine.

Zaradi odsotnosti enake definicije, ki bi ločile družinsko podjetje od nedružinskega, v nekaterih državah ne morejo oblikovati enotne baze podatkov o družinskih podjetjih. 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%. Do takšnih odstopanj najverjetneje prihaja zaradi različnih opredelitev družinskega podjetja.

Leta 2004 je bila v Sloveniji izvedena raziskava in se je kot najbolj uporabna definicija izkazala: »več kot 50% podjetja 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.

## 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. Mnogo velikih in uspešnih podjetij, kot so npr. BMW, H&M, Mitsubishi, Samsung, Ikea, Mercedes-Benz itd. je družinskih.

V okviru projekta STRATOS je bila izvedena raziskava o značilnostih malih in srednje velikih družinskih podjetij. V raziskavo je bilo vključenih 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. Zanimalo ju je, če so družinska podjetja v resnici drugačna in z raziskavo sta ugotovila, da se rezultati nagibajo k odgovoru "da".

Mnogi avtorji opredeljujejo značilnosti družinskih podjetij po prednostih in slabostih. Družinska podjetja imajo prednosti in slabosti, dobro pa je, če jih znajo vodilni prepoznati in si tako olajšati delo.

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
------------------	-----------------

• veliko znanje	• togost
• fleksibilnost v času, delu in denarju	• slabo upravljanje tranzicije
• dolgoročno razmišljanje	• zastarele metode vodenja, spremembe poslovanja
• stabilna, močna kultura	• načini pridobivanja kapitala
• hitro sprejemanje odločitev in zanesljivost	• čustveni vplivi na poslovanje
• pripadnost	• problem nasledstva in vodstva
• zanesljivost in ponos	• favoriziranje družinskih članov
• skupna identiteta	• različni interesi družinskih članov
• manjše menjavanje menedžmenta	• pomanjkanje profesionalizma
• življenje s podjetjem	• družinski konflikti

## VLOGE ČLANOV V DRUŽINSKIH PODJETJIH

Družinska podjetja so posebna ravno zaradi ljudi, ki so vanje vključeni. To niso naključno izbrani ljudje, ampak družinski člani. Tako imajo člani družine več vlog- so matere, očetje, bratje, sestre in obenem lastniki, zaposleni in menedžerji.

### Moški podjetnik

Največ lastnikov družinskih podjetij spada v to skupino. Večinoma gre za sposobne moške, vendar nimajo menedžerske izobrazbe. Pogosto gre za komplicirane osebnosti in jim osebno zadovoljstvo (npr. izgradnja podjetja) pomeni več in je običajno močnejša motivacija za nadaljnje delo, kot pa finančno povračilo.

### 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.

### Zakonski par

Zakonci se pogosto pojavljajo kot lastniki v družinskih podjetjih. Zelo pomembno je, da sta zakonca sposobna timskega dela, 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.

Z vedno večjim vstopom žensk v podjetništvo, ženske vedno bolj postajajo možne kandidatke za vodstvene položaje in potencialne naslednice. Vendar vtis, da niso enakovredne sinovom, še vedno ostaja. 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, da se počutijo odrinjene, zaradi neznanja lahko doživijo velik pritisk, pogosto jih obravnavajo z nezaupanjem.

## Nedružinski člani

Tudi nedružinski uslužbenci imajo v družinskem podjetju pomembno vlogo, vendar se zavedajo svoje neenakopravnosti z družinskimi člani. Največja težava se pojavi, če vodilno mesto v družinskem podjetju zasede družinski član brez ustreznih kvalifikacij. Takrat postanejo dolgoletne izkušnje nedružinskih uslužbencev nekako izgubljene.

## DRUŽINSKI IN POSLOVNI SISTEM

»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)

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

Dokler je prekrivanje obeh sistemov v mejah normale, je družinsko podjetje še možno upravljati.

Benson navaja 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...

## KONFLIKTI V DRUŽINSKIH PODJETJIH

Dobri ključni odnosi so ključni za uspeh podjetja, vendar pa zaradi izražanja posameznikovega mnenja in zagovarjanja stališča velikokrat pride do konfliktov. Po drugi strani pa so lahko konflikti koristi saj pripomorejo k spremembam v podjetju. Konflikti se pojavijo predvsem zaradi prepletanja družinskega in poslovnega odnosa in se navadno pojavijo, ko v podjetje stopijo mlajše generacije in želijo uvesti spremembe.

## NASLEDSTVO KOT PROCES

Nasledstvo pomeni pravico za pridobitev nekega položaja neposredno po nekom drugem in posledica neposredne vpletenosti v družino. V družinskih podjetjih je prenos vodstva in lastništva vedno zelo čustveno obarvan, saj so vanj po navadi vpleteni družinski člani.

Uspešen prenos družinskega podjetja je ključen, saj je v družinskemu podjetju pomembna dolgoročna materialna varnost.

V Sloveniji imamo s prenosom družinskih podjetij na naslednjo generacijo bolj malo izkušenj, saj več kot tri četrtine družinskih podjetij še vedno vodijo ustanovitelji.

## NASLEDSTEVNE MOŽNOSTI

Ko ustanovitelj začne razmišljati o svojem umiku in prenosu podjetja na nekoga drugega, se znajde pred vrsto različnih možnosti: izbrati za naslednika družinskega člana; določiti začasnega ali profesionalnega managerja; prodaja dela ali celotno podjetje; prenehanje poslovanje podjetja; ali "neaktivnost podjetja"

## PROCES NASLEDSTVA

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. **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.

### 2. 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.

### 3. Prenos moči

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

#### VPLIVNI DEJAVNIKI NA PROCES NASLEDSTVA

**Prenos nasledstva ne poteka vedno brez težav in se včasih zaključi tudi brez prenosa vodstva na naslednjo generacijo. Za uspešno nasledstvo je pomembno, da ga prevzame član naslednje generacije v družini. Pomemben kazalnik je tudi čas, ko je bil posameznik v vlogi naslednika. Okvirno potečeta dve leti, preden naslednik začne obvladati vse vodstvene funkcije.**

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, managerja in zunanjih udeležencev.

#### 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 vso svoje življenje usmerjal v podjetje in bil prepričan, da tako nadzoruje svojo usodo (Lansberg 1996, 73; Handler 1994, 139). 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, 73-74).

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 ohranijo (Lansberg 1996, 74).

Mnogi ustanovitelji, ki se soočajo s procesom nasledstva čutijo močno ljubusumje nasproti potencialnemu nasledniku. Kažejo se v nezaupanju zmožnostim naslednika. V mnogih primerih pa izhod iz podjetja ni težaven le za lastnika, ampak tudi za zakonske partnerje.

#### 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 težave, ki so vrsto let mirovale, se v tem obdobju spet pojavijo (McGoldrick, Carter 1982, 75 v: Lansberg 1996, 75). S tem je povezana tudi upokožitev in sprememba statusa in zakonci mnogo zanikajo potrebo po planiranju nasledstva in ne želijo odstopiti moči.

#### MANAGERJI

Mnogi managerji se soočajo s čustvenimi problemi, katerih posledica je odpor proti planiranju nasledstva. Mnogi starejši managerji nasprotujejo zamenjavi bolj osebnih odnosov z ustanoviteljem z 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 managerji pogosto postavijo na stran ustanovitelja. Kljub sposobnostim, ki jih ima naslednik pa v managerjevih očeh le ta ne bo nikoli tako dober kot ustanovitelj (Lansberg 1996, 77).

#### LASTNIKI

Ustanovitelj lahko podari ali pa proda del lastništva managerjem ali sorodnikom. V tem primeru pa ima ustanovitelj obdrži lastniško kontrolo nad podjetjem in imajo lahko težave s planiranjem nasledstva (Lansberg 1996, 77).

Lastniki so lahko družinski člani ali pa tudi ne, njihove težave izvirajo iz načina kako so pridobili lastniški delež. Ne glede na to ali je bil ta prodan ali pa podarjen, se od lastnika pričakuje zvestoba ustanovitelju. V večjih podjetjih je ustanovitelj pogosto kril finančne potrebe investitorjev, ki so bili pogosto prijatelji, katerim je v zameno za investicijo dal delež v lastništvu svojega podjetja. Ti manjšinski lastniki pogosto nasprotujejo planiranju nasledstva (Lansberg 1996, 77).