

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DRUŽINSKA USTAVA NA PRIMERU IZBRANEGA DRUŽINSKEGA
PODJETJA**

Ljubljana, november 2024

ČRT GORJANC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Črt Gorjanc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Družinska ustava na primeru izbranega družinskega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Blažem Zupanom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne ____20.11.2024____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO.....	3
2.1	Opredelitev kapitala	4
2.2	Družinski kapital	5
2.2.1	Finančni kapital	5
2.2.2	Intelektualni kapital	13
2.2.3	Človeški kapital	13
2.2.4	Socialni kapital	13
2.2.5	Duhovni kapital	14
3	DRUŽINSKA USTAVA	14
3.1	Opredelitev družinske ustave	14
3.2	Pravna podlaga družinskih ustav v Sloveniji	14
3.3	Elementi družinske ustave	15
3.3.1	Politika zaposlovanja in želje družinskih članov	16
3.3.2	Deleži v družinskem podjetju	17
3.3.3	Organi upravljanja družinskega podjetja	18
4	VODENJE DRUŽINSKEGA PODJETJA	20
4.1	Sistemi vodenja	20
4.2	Upravljanje in izvajanje nadzora	21
4.2.1	Svetovalni odbor.....	21
4.2.2	Upravni odbor.....	22
4.3	Organ vodenja v družinskih podjetjih.....	23
4.3.1	Vloga organa vodenja	24
4.3.2	Nasledstvo generalnega direktorja in vrhnjega posloводства	25
4.3.3	Problem principal-agent in možne rešitve	25
4.3.4	Ocenjevanje uspešnosti in kompenzacije	26
5	RAZISKAVA.....	29
5.1	Metodologija.....	29
5.2	Zbiranje podatkov	30
5.3	Rezultati.....	32

5.3.1	Elementi družinske ustave.....	32
5.3.2	Dejavniki uspešne implementacije.....	32
5.3.3	Upravljanje in izvajanje nadzora.....	33
5.3.4	Organ vodenja v družinskih podjetjih	33
5.3.5	Ohranjanje in plemenitenje kapitala ter družbeniki	34
5.4	Ugotovitve raziskave.....	37
5.5	Omejitve	39
5.6	Priporočila za nadaljnje raziskave.....	40
6	DRUŽINSKA USTAVA GORJANC	40
6.1	Preambula	40
6.1.1	Namen družine Gorjanc	41
6.1.2	Vrednote družine Gorjanc	41
6.2	Dejavniki uspešne implementacije	41
6.3	Pravna podlaga	42
6.4	Upravljanje in izvajanje nadzora.....	42
6.4.1	Družinski svet družine Gorjanc.....	42
6.4.2	Uvodna določila	42
6.4.3	Družinski forum družine Gorjanc	44
6.4.4	Pravila izstopa družinskih članov (družbenikov) iz podjetij v lastništvu družine Gorjanc	45
6.4.5	Politika zaposlovanja družinskih članov	46
6.4.6	Izobraževanje družinskih članov družine Gorjanc	47
6.4.7	Uvodni in nadaljevalni program za naslednje generacije.....	48
6.4.8	Vstopanje pete generacije v lastništvo družb	48
6.4.9	Prenos premoženja ob smrti (dedovanje)	48
6.4.10	Pogodba o ureditvi premoženjskopравnih razmerij med zakonci (»poporočna pogodba« in »predporočna pogodba«).....	49
6.5	Organ vodenja v družinskih podjetjih	49
6.5.1	Imenovanje direktorja v družinskih podjetjih	50
6.5.2	Vloga direktorja v Jason, d. o. o.....	50
6.5.3	Dolžnosti direktorja.....	50
6.5.4	Imenovanje direktorjev v hčerinskih družinskih podjetjih.....	51
6.5.5	Nadzor nad organom vodenja	51

6.6	Ohranjanje in plemenitenje kapitala	51
6.6.1	Jason kot zametek družinske pisarne.....	51
6.6.2	Politika delitve dobička	52
6.6.3	Investicijska politika.....	52
6.6.4	Podpora podjetniškim iniciativam oz. idejam za start up.....	53
6.6.5	Nefinančni kapital.....	53
6.7	Navzkrižje interesov	54
7	SKLEP.....	54
	LITERATURA IN VIRI	55
	PRILOGE.....	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Favoriziranje med družinskimi in kompetentnimi kadri	24
Tabela 2: Podatki o intervjuvancih.....	31

KAZALO SLIK

Slika 1: Model treh krogov	21
----------------------------------	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja in odgovori intervjujev v obliki kodirnih matrik	1
---	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CAPEX – (angl. Capital Expenditures); Investicijski izdatki

CAPM – (angl. Capital Asset Pricing Model); Model za določanje cen kapitala

D/E – (angl. Debt to Equity); Razmerje med dolgom in lastniškim kapitalom

EBIT – (angl. Earnings Before Interest and Taxes); Dobiček pred obrestmi in davki

EBITDA – (angl. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization); Dobiček pred obrestmi, davki, amortizacijo in odpisi

EUR – (angl. Euro); Evro (valuta)

FCF – (angl. Free Cash Flow); Prost denarni tok

MSCI (angl. Morgan Stanley Capital International); Indeks kapitalskih trgov MSCI
NPV – (angl. Net Present Value); Neto sedanja vrednost
OECD – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj
ROE – (angl. Return on Equity); Donos na lastniški kapital
S&P 500 – (angl. Standard & Poor's 500); Indeks 500 največjih ameriških podjetij
SPDR – (angl. Standard & Poor's Depositary Receipts); ETF skladi SPDR
WAAC – (angl. Weighted Average Cost of Capital); Tehtano povprečje stroškov kapitala
ZDA – Združene države Amerike
ZGD-1 – Zakon o gospodarskih družbah
 Δ NWC – (angl. Change in Net Working Capital); Sprememba v neto obratnem kapitalu

1 UVOD

"Kar 85 % rodbin svojega premoženja ne more niti ohraniti, kaj šele oplemenititi do četrte generacije potomcev. Če prva generacija rodbine ustvari premoženje, ga druga vsaj ohrani, tretja generacija ga tipično zapravi oziroma povsem razdrobi, četrta generacija pa ta cikel začne znova," je povedal Mike Boyd, strokovnjak za večgeneracijsko blagajno (Kupec, 2023, str. 14).

Družina in družinsko podjetje sta med seboj tesno povezana. Kakšni so odnosi med družinskimi člani ter kako dobro so družinski člani poučeni z upravljanjem družinskega premoženja, se pokaže predvsem pri generacijski menjavi. Kupec (2023, str.11–14) navaja, da je v Sloveniji 80 % podjetij v družinskem lastništvu, večina teh podjetij je nastalo 34 let nazaj, kar pomeni, da bomo kmalu priča velikemu številu prenosa lastništva na mlajše generacije ali pa prodajam. Ob generacijski menjavi je treba zagotoviti, da se oplemenitenje družinskega premoženja nadaljuje, žal se velikokrat pripeti, da nove generacije tega premoženja niso sposobne niti ohraniti. Smo v obdobju, ko bodo lastniki v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) svojim otrokom zapustili 67,5 tisoč milijard evrov premoženja, v Evropi pa dobrih 3 tisoč milijard evrov, kar predstavlja najboljšežnejši medgeneracijski prenos v zgodovini človeštva.

Veliko družinskih podjetij je v življenjskem obdobju generacijske menjave, bodisi na področju vodenja ali samo na področju upravljanja premoženja. Večina družin želi podjetja obdržati v družinski lasti, zato je pomembno, da si ob takih prelomnih trenutkih družinski člani vzamejo čas in se odkrito pogovorijo, nato jasno definirajo namen oziroma višji cilj podjetja, ki mora biti povezan z vsemi člani družine (Ernst & Young, 2022). Ravno to nezaupanje ima večjo težo pri izgubi premoženja pri prenosu na naslednjo generacijo. Raziskava kanadske centralne banke iz leta 2017 razkriva, da ima le četrtna komitentov izdelan načrt prenosa premoženja, anketa UBS banke pa, da polovica premožnih vlagateljev dedičem ne želi razkriti, koliko denarja imajo (Kupec, 2023, str. 14).

Pomemben dejavnik v družinskih podjetjih je čustvena komponenta. Na tem mestu je treba vzpostaviti strog profesionalni odnos in jasne razmejitve, ki jih definiramo v družinski ustavi. Sprejemanje kompromisov na podlagi čustvenih odločitev lahko vodi do kasnejših težav. Po raziskavi ima večina družinskih podjetij kratko življenjsko dobo po umiku ustanovitelja ter 95 % družinskih podjetij ne doživi lastništva tretje generacije. Začrtati pravilne smernice upravljanja in poučevati mlajše generacije v družini lahko ta izziv reši (International Finance Corporation, 2018).

Z družinsko ustavo se družina in podjetje pripravi na ključne izzive, ki jih čakajo v prihodnosti. Ward (2016) navajata, da je eden največjih izzivov, s katerim se srečujejo družinska podjetja na splošno, zmožnost prenosa vodstvene funkcije na ne-družinskega člana. Ne glede na to, ali bomo menedžerja izbrali iz obstoječe kadrovske strukture ali pa bo

prišel od drugod, je izziv enak: izbrati pravo osebo, ki jo bomo lahko vodili, da bodo zadoščene potrebe tako podjetja kot tudi družine.

Ulrich (2023) pravi, da se je treba zavedati, da je družinska ustava neformalni dokument, ki članov pravno ne zavezuje k izvajanju določb v dokumentu. V ta namen se v okviru družinske ustave pripravi tudi pravno zavezujoče dokumente, kot so družbene in predporočne pogodbe, ki člane zavezujejo k upoštevanju sprejetih načel poslovanja v okviru družinske ustave.

Prednost družinske ustave je zagotavljanje transparentnosti, ko družinski člani naletijo na nesoglasja. Družinska ustava predstavlja mehanizem, ki krepi in ohranja družinske vezi, določa smernice upravljanja in razvoj družinskega premoženja ter določa protokol medgeneracijskega prehoda. V magistrskem delu bom predstavil ključne elemente družinske ustave, principe prenosa vodenja družinskega podjetja iz družinskega na ne-družinskega člana ter kako ohraniti družinski kapital.

V nalogi bodo predstavljeni rezultati intervjujev, ki jih bomo opravili z različnimi predstavniki podjetniških družin v Sloveniji. Vprašanja se bodo nanašala na področje družinske ustave. Del naloge bo sestavljen iz družinske ustave na primeru naše družine in družinskega podjetja. S člani družine bodo opravljeni individualni razgovori, da bo družinska ustava upoštevala želje posameznih članov. Ključne tematike, ki bodo v tej ustavi pokrite, bodo protokol vstopa prihodnjih generacij v družinsko podjetje, razdeljevanje deležev, dinamika razpolaganja s sredstvi, vstopi in izstopi iz podjetja. Naloga se bo dotaknila pravnih podlag družinskih ustav. Osnova za izvajanje kakršnih koli pravnih ukrepov je zakonodaja Republike Slovenije. Če imamo v družinski ustavi člen, ki nima pravne podlage z zakonodajo Republike Slovenije, je ta člen v pravnem smislu ničn.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature predstaviti koncepte družinske ustave, njihov zgodovinski razvoj ter delovanje v različnih kulturnih in pravnih okoljih. Empirični del naloge predstavlja dobre in slabe prakse družinskih ustav na vzorcu izbranih podjetniških družin. Magistrsko delo postavlja osnovne temelje za ohranitev družinskega premoženja skozi generacije na podlagi investicijskih smernic, davčnih optimizacij in prenašanja lastništva. Naloga bo pripomogla k lažjemu vodenju družinskega podjetja in doseganju skupnih ciljev družine.

Temeljni cilji magistrskega dela so: pripraviti lastno družinsko ustavo, definirati namen družinske ustave, glasovalne pravice članov, opredeliti, kako in kdaj bi v podjetje vstopile prihodnje generacije, oblikovati finančna in investicijska pravila poslovanja, definirati vstopne in izstopne iz podjetja, opredeliti etične smernice, vzpostaviti sisteme nadzora in vodenja domačih podjetij. Pomemben cilj naloge je ureditev pravnega okvirja za delovanje družinske ustave.

Magistrsko delo ima tri temeljna raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Kateri so ključni elementi uspešne družinske ustave na izbranem primeru?

Raziskovalno vprašanje 2: Kako uspešno načrtovati prenos vodstvene funkcije iz družinskega na nedružinskega člana?

Raziskovalno vprašanje 3: Katera so ključna tveganja ohranjanja družinskega kapitala za izbrano podjetje?

Magistrsko delo je razdeljeno na pet sklopov. Prvi trije deli so teoretični z naslovi "Družinsko podjetništvo", "Družinska ustava" in "Vodenje družinskega podjetja". Podlaga za ta tri poglavja bodo znanstveni članki, spletni viri ter tuja in domača literatura. Iz njih bomo izluščili glavne teoretske zasnove, s pomočjo komparativne metode primerjali ugotovitve avtorjev ter preko metode kompilacije povzeli stališča različnih avtorjev.

Četrty sklop naloge z naslovom "Empirični del" bo pripravljen na osnovi kvalitativnega raziskovanja preko individualnih in nestrukturiranih intervjujev predstavnikov družin, ki imajo že vpeljana družinsko ustavo ter urejene koncepte vodenja in nadzora delovanja družinskih podjetij. Tu bomo poizkusili pridobiti podatke vsaj šestih uspešnih poslovnih družin, ki so družinsko ustavo že uspešno implementirale. Vzorčenje bo nestatistično, saj bomo izvedli priložnostni vzorec vzorčenja.

"Družinska ustava Gorjanc" bo zadnji, peti sklop dela, ki bo sestavljen iz družinske ustave moje družine. Ta sklop bo predstavljal osnovne temelje družinske ustave, na katerih bo ta dokument možno nadgrajevati.

2 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

Center družinskega podjetništva je družinsko podjetje. To so javne delniške družbe, v katerih družina predstavlja minimalno 32 % lastništva ali glasovalnih pravic ali zasebne družbe z minimalno 50 % lastniškega deleža družine. V podjetju morata sodelovati vsaj dve generaciji, vsaj dva družinska člana morata imeti menedžersko odgovornost (Ernst & Young, 2022).

Družinska podjetja so v primerjavi z nedružinskimi družbami bolj fokusirana na odpornost kot rezultate, kar se kaže v boljših poslovnih rezultatih družinskih podjetij v času ekonomskih kriz. Prav tako je vodstvo v družinskih podjetjih usmerjeno v dolgoročno poslovanje, kar bo dobrobit za prihodnje generacije družine, medtem ko vodstvo javnih delniških družb z razpršenim lastništvom stremi k čim večji donosnosti za delničarje na krajši časovni rok (Kachaner in drugi, 2012).

V splošnem družinski menedžerji stremijo k večjemu nadzoru porabe sredstev, saj denar podjetja predstavlja denar družine. S takim vzorcem vedenja pridejo v krizo z nižjo stroškovno strukturo.

Družinska podjetja so prav tako bolj konservativna pri kapitalskih izdatkih. V večini se držijo pravila, da ne porabijo več, kot zaslužijo, kar redko slišimo s strani korporativnih direktorjev. Praviloma so družinska podjetja manj zadolžena, ker ne želijo dati bankam prevelike moči in si želijo ohraniti manevrski prostor v času kriz. Ta specifika vpliva na izbiro projektov. Družinska podjetja zaradi bolj omejenih sredstev izbirajo le najboljše ocenjene projekte, kar sicer lahko pomeni, da v času ekonomskega razcveta zamudijo kakšno priložnost. Po drugi strani v kriznih časih nimajo slabih projektov, ki bi dušili podjetje.

Družinska podjetja izvedejo za polovico manj prevzemov ter dajo prednost skupnim vlaganjem v manjša podjetja. So pa družinska podjetja bolj diverzificirana, kar izhaja iz strategije zmanjševanja tveganj. Prav tako imajo višji delež izvoza in poslovanja na tujih trgih.

Na področju ohranjanja človeškega kapitala so družinska podjetja bolj učinkovita. Fluktuacija zaposlenih je manjša in v povprečju predstavlja 9 % letno za razliko od nedružinskih družb, kjer je ta % višji za dve odstotni točki. To jim uspeva predvsem z vzpostavitvijo zdrave kulture v podjetju ter vlaganjem v izobraževanje, ki je v družinskih podjetjih v povprečju 2-krat višje. Plače v povprečju niso višje od nedružinskih podjetij, vendar ni visokih odstopanj ter odpuščanj v času krize, kar ljudem zagotavlja večjo finančno stabilnost (Kachaner in drugi, 2012).

Ena najpomembnejših tem družinskega podjetništva je nasledstvo. Da je v praksi malo uspešnih prenosov, je znano, malokrat pa se vprašamo, zakaj je tako. V prvi vrsti so krivi trenutni lastniki, ki se o nasledstvu ne želijo pogovarjati, saj menijo, da ko bo prišel čas za to, bo eden od otrok podjetje prevzel. Ko napoči ta trenutek, velikokrat ugotovijo, da interesa za vodenje podjetja ni. Razlog za pomanjkanje interesa leži v pomanjkljivi interakciji staršev z otroki v zvezi s poslovnim življenjem. Tako si otroci velikokrat predstavljajo, da je podjetniško življenje zgolj odrekanje in prilagajanje družinskega življenja potrebam podjetja.

Druga težava, ki se lahko pojavi, je nepripravljenost druge generacije. Vzrok je običajno v starših, ki otrokom ne omogočijo celovite podjetniške izkušnje. Do prevzema »tičijo« v pisarnah in opravljajo opravila po nalogu staršev, brez neke večje odgovornosti. Nasledniki tako ne spoznajo tematik, kot so pogajanja, vodenje v kriznih situacijah in strateško odločanje (Kislik, 2022).

2.1 Opredelitev kapitala

Kapital opisuje bogastvo v obliki denarja ali drugih sredstev, ki jih imajo posamezniki, podjetja ali vlade. Kapital se lahko pojavlja v različnih oblikah, kot so finančni kapital (denar in finančni instrumenti), fizični kapital (oprema, stroji, nepremičnine) in človeški kapital (spretnosti, znanje in izkušnje ljudi) (Samuelson in Nordhaus, 1998).

2.2 Družinski kapital

Družinski kapital je sestavljen iz petih kapitalov: finančni, intelektualni, človeški, socialni in duhovni kapital. Družine, ki svoj celoten kapital zgolj vzdržujejo in ne rastejo, so obsojene na stagniranje oziroma nazadovanje. Družine morajo kot vsak investitor zvišati donos na kapital, če želijo ohraniti obstoj na dolgi rok, kar lažje dosežejo z uporabo družinske ustave (Hughes in drugi, 2017, str. 10).

V nadaljevanju bodo predstavljene posamezne vrste kapitala. Največji poudarek bo na prvem podpoglavju, finančnem kapitalu, saj vsi moji družinski člani nimajo finančne izobrazbe in jim bo ta del služil kot osnova za razumevanje pri finančnih odločitvah v družinskem podjetju. Nato sledi opis intelektualnega, človeškega, socialnega in nazadnje še duhovnega kapitala.

2.2.1 Finančni kapital

Upravljanje večjih vrednosti premoženja je »full-time job«, ki zahteva znanje in izkušnje. To nalogo v premožnejših družinah prevzame tako imenovana družinska pisarna. Njen primarni namen je seveda oplemenitenje družinskega premoženja, ni pa to edina zadolžitev. Ta ureja davčne strategije, zavarovanje, razvoj mlajših generacij, če povzamemo skrbi za celotni kapital družine. Letni strošek poslovanja pisarne običajno predstavlja 1 do 2 % vrednosti družinskega premoženja.

Busser (2023) v grobem razdeli družinske pisarne na štiri tipe:

- Virtualna družinska pisarna
Gre za najbolj osnoven tip pisarne, ki se jo poslužujejo družine s premoženjem med 25 do 100 mio USD. Pisarno sestavlja en ali dva člana družine, ki sodelujeta z zunanjimi izvajalci, kot so davčni svetovalci, odvetniki, svetovalci na področju vlaganja ter v zadnjem času vedno bolj pogosti svetovalci za kibernetsko varnost. Težava tovrstne pisarne je prenos upravljanja pisarne na mlajše generacije. Če v mlajših generacijah ni primerne naslednika za vodenje te pisarne, ima družina problem.
- Integrirana družinska pisarna
Tovrsten tip običajno nastane spontano. Gre za sistem, ko organi domačega podjetja skrbijo tudi za osebne družinske finance. Primer: računovodstvo podjetja plačuje in vodi osebne finance družinskih članov. Pri tej obliki se pojavi problem zasebnosti in težava pri morebitni prodaji družinskega podjetja.
- Neodvisna družinska pisarna
Običajno so v tovrstnih pisarnah zaposleni nedružinski člani, ki so specialisti na področjih, ki jih ta organ potrebuje za poslovanje. Glavna prednost tovrstnih pisarn je, da so ločene od matičnih podjetij družine, ki so ustvarila premoženje.
- Večdružinske pisarne
Gre za pisarne, ki skrbijo za več družin. Prednost tega modela je predvsem v dostopnosti

oziroma v nižjih stroških za stranke, slednje imajo manj nadzora nad delovanjem, saj ima pisarna tudi druge stranke.

Ključni namen družinske pisarne je vsekakor določiti in izvajati investicijsko upravljanje. Poleg tega je pisarna zadolžena še za naslednja področja:

- Upravljanje tveganj.
- Komunikacija z družino.
- Ohranjanje družinskega ugleda in zapuščine.
- Upravljanje z operativnimi izzivi.
- Skrb za starejše člane družine.
- Finančna izobrazba prihodnjih generacij.
- Skrb za IT-varnost.
- Nadzor človeškega kapitala zaposlenih.

Največja skrb pisarn so kibernetški napadi. Campden Wealth Limited (2022) navaja, da je 40 % družinskih pisarn v letu 2021 doživelo kibernetški napad, enak % nima urejenega protokola odziva v tovrstnih primerih. Na tem mestu se pisarne ne srečujejo zgolj z lastnim rizikom kibernetške zaščite, pomemben je tudi izbor partnerjev (bank, investicijski skladi itd.), ki skrbijo za sredstva in deleže, ki morajo biti pravilno zavarovani. V letu 2023 je kar 51 % vprašanih zaskrbljenih glede te vrste grožnje. Sledi zaskrbljenost glede obdavčitve, na tretjem mestu je zaskrbljenost glede nasledstva v družinski pisarni. 83 % družin ima back-up serverje, 73 % uporablja politiko varnosti podatkov, 71 % dvojno avtorizacijo plačil. Poleg naštetega 49 % pisarn vlaga v izobraževanje kadra na področju kibernetške varnosti (Campden Wealth Limited, 2023).

V nadaljevanju bomo opisali naložbene strategije, predstavili osnovno terminologijo portfeljskega upravljanja ter pomembnejše kazalnike.

Portfeljsko upravljanje. Osnovni elementi portfelja so naložbeni razredi oziroma razredi sredstev, pravita Drake in Fabozzi (2010, str. 14). Sredstvo je vir, ki ima ekonomsko vrednost. Sredstva so lahko opredmetena ali neopredmetena. Finančna sredstva, imenovana tudi finančni instrumenti ali vrednostni papirji, so primer neopredmetenih sredstev.

Če so sredstva podobno občutljiva na dejavnike, ki vplivajo na njihovo vrednost, imajo podobne lastnosti tveganja in donosa ter za njih veljajo podobna regulatorna pravila, ta sredstva predstavljajo določen razred sredstev. Drake in Fabozzi (2010, str. 14) razrede delita na tradicionalne (delnice, obveznice, kratkoročna posojila in kratkoročni vrednostni papirji, kot so zakladne menice) in alternativne (nepremičnine, hedge skladi, zasebni lastniški kapital in surovine).

Portfeljsko upravljanje je sestavljeno iz petih korakov (Drake in Fabozzi, 2010, str. 12): določitev naložbenih ciljev je prvi korak. V splošnem poznamo dva cilja, prvi, ki mora biti dosežen zaradi obveznosti (denarnih izdatkov), in drugi, ki je neodvisen od obveznosti.

Uspešnost portfelja ocenjujemo z izhodiščem za primerjavo, ki je v primeru cilja zaradi obveznosti lahko ciljna obrestna mera, ki nam bo zagotovila zadosten denarni tok. V primeru cilja, ki je neodvisen od obveznosti, je izhodišče lahko indeks sredstev, v katerega spada investicija.

Drugi korak je vzpostavitev naložbene politike. Izberemo in oblikujemo tako politiko, s katero bomo dosegli naše cilje. Pričnemo z alokacijo sredstev, pri čemer upoštevamo razmerje med donosnostjo in tveganjem posameznih sredstev. Poleg tega moramo upoštevati še dodatne omejitve, ki so lahko prisotne, kot na primer regulatorne in davčne omejitve.

V tretjem koraku določimo strategijo alokacij sredstev:

- Alokacija skladno z naložbeno politiko. Ta strategija temelji na postavitvi dolgoročne naložbene politike, ki določa razmerje med različnimi razredi sredstev. Portfelj je sestavljen iz kombinacije visoko tveganih, visoko donosnih sredstev ter varnih sredstev z nižjimi donosi. Namen te strategije je doseči dolgoročne cilje vlagatelja z uravnoveženjem tveganja in donosnosti. Gre za strateško razporeditev sredstev, ki se običajno ne spreminja pogosto, razen ob občasnih prilagoditvah glede na spremembe v naložbeni politiki.
- Dinamična alokacija je dolgoročna strategija, pri kateri se portfelj avtomatsko prilagaja glede na razmere na trgu in individualno situacijo investitorja. Cilj je ohraniti ravnovesje med tveganjem in donosnostjo v portfelju. To pomeni, da se deleži različnih sredstev prilagajajo spremembam na trgu, tako da se ohranja optimalna struktura portfelja. Gre za bolj proaktiven pristop, ki zahteva stalno spremljanje trga in prilagajanje portfelja glede na tržne premike in osebne finančne cilje vlagatelja.
- Taktična alokacija je kratkoročna strategija, ki se osredotoča na izkoriščanje tržnih priložnosti, ki nastanejo zaradi kratkoročnih sprememb ali neučinkovitosti na trgu. Vlagatelj zavestno odstopa od dolgoročne naložbene politike, da bi povečal donosnost portfelja. To pomeni, da se naložbe prilagajajo glede na trenutne tržne razmere, da bi izkoristili kratkoročne možnosti za dobiček. V primerjavi z dinamično alokacijo, ki je bolj avtomatizirana in dolgoročna, je taktična alokacija bolj osredotočena na aktivno upravljanje in kratkoročne odločitve.

Četrty korak je izbira naložbene strategije, ki je lahko pasivna, aktivna ali mešanica obeh:

- Aktivna strategija stremi k boljši uspešnosti, kot jo ponuja diverzificiran portfelj na podlagi uporabe informacij in tehnik napovedovanja.
- Pasivna strategija temelji na majhni količini vhodnih informacij ter se bolj zanaša na diverzifikacijo portfelja ob predpostavki, da tržna učinkovitost odraža informacije v sami ceni vrednostnega papirja.

Učinkovit portfelj in nadzor je peta faza, katere namen je, da s pomočjo analitičnih orodij vzpostavimo učinkovit portfelj. To je portfelj, ki ima za dano stopnjo tveganja maksimalen

donos. Ker sčasoma portfelj lahko ni več učinkovit, ga je treba spremljati in pravočasno spremeniti.

Ocenitev uspešnosti portfelja izvajamo s primerjavo naše naložbe in izhodišča za primerjavo. V primeru odstopanj se to lahko odraža v spremembi strategije in politike poslovanja.

Analiza okolja in podjetja. Za izbor naložb moramo dobro preučiti podjetje in okolje, v katerem podjetje deluje, pravi Berk Skok (2018, str. 82). Teh analiz se običajno lotimo v treh korakih. Najprej analiziramo makroekonomsko okolje. Eden od kazalcev, ki to prikazuje, se imenuje Composite Leading Indicator, ki ga objavlja Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD) in prikazuje gospodarska gibanja po državah.

Drugi korak je analiza dejavnosti, v katerem deluje podjetje. To analizo opravimo preko Porterjevega modela petih silnic. V zadnjem koraku se osredotočimo na podjetje, pri čemer si lahko ponovno pomagamo s Porterjevim modelom.

Poznamo ciklične in neciklične sektorje. Predstavniki cikličnih so na primer tehnologija, finance, luksuzne dobrine in nepremičnine. Že ime te skupine nam pove, da je njihovo delovanje ciklično oziroma občutljivo na stanje gospodarstva. Druga skupina so neciklični oziroma defenzivni sektorji, kot so zdravstvo, osnovne potrošne dobrine in javne storitve. Berk Skok (2018, str. 85) navaja, da je delovanje slednjih stabilnejše tudi v času slabše gospodarske klime.

Naložbene strategije. Vlagatelj se lahko zgleduje po že postavljenih teorijah vlaganja med različne razrede sredstev. Ena od bolj prepoznavnih je moderna portfeljska teorija, ki jo je leta 1952 predstavil Henry Markowitz. Teorija pravi, da mora investitor pri odločitvah upoštevati tako pričakovane donose kot tudi tveganja, pri tem pa opomnil na pomen kovariance med donosi oziroma potrebno diverzifikacijo (Pachamanova in Fabozzi, 2010, str. 246).

Berk in DeMarzo (2019, str. 370) tveganje opredelita na sistematično in podjetju specifično tveganje. Prvo je tveganje, ki ga z diverzifikacijo ni mogoče odpraviti in je popolnoma korelirano ter vpliva na vse delnice. Primer je pandemija. Specifična tveganja v podjetju so nekorelirana tveganja in vplivajo zgolj na določeno delnico. Primer takega dogodka je afera VW.

Salomons (2007, str. 27) kot pomanjkljivost Markowitzevega modela navaja predvsem, da so pričakovani donosi zgolj ocene vlagatelja, katerih napak model ne more izničiti. Enako velja za subjektivne ocene donosov glede na različne razrede sredstev, in sicer zaradi morebitne trenutne uspešnosti teh sredstev.

Pogosto se med investitorji uporablja tudi pravilo 60/40, ki pravi, da dober portfelj sestavlja 60 % delnic in 40 % obveznic. Donos takih portfeljev naj bi bili 8–9 %. Z vidika tveganja to pravilo ni tako privlačno, saj naj bi delnice predstavljale 90 % tveganja portfelja, ker model dodeli višji % bolj tveganim sredstvom. Tako ta model ni dobro diverzificiran (Qian, 2009, str. 2).

V zadnjem času je popularen model s pariteto tveganj oziroma "risk budgeting", ki deluje na principu izenačitve tveganj (Bruder in Roncalli, 2012, str. 2). Optimalnost pri alokaciji sredstev s pariteto tveganj dosežemo s tako imenovanim tangentnim portfeljem. To je točka tangente na krivuljo meje učinkovitosti portfelja. Tangentna črta se prične pri donosu brez tveganja, dotikališče z mejo učinkovitosti predstavlja optimalno alokacijo sredstev in ima najvišji Sharpeov kazalnik (Perko, 2016, str. 14).

Če prisluhnemo, kaj nam pravi najuspešnejši borzni investitor Buffet (2021), lahko skoraj vse zapisano, kar je zasnovano na moderni portfeljski teoriji, ovržemo. Za amaterskega vlagatelja je najboljša izbira indeksni sklad kot sestava lastnega portfelja. Pri sestavi lastnega portfelja se je treba zavedati, da gre za aktivno vlaganje. Vlagatelj mora biti sposoben izbrati pravilno podjetje. To ne pomeni, da mora vlagatelj razumeti beta koeficienta, sodobne teorije portfelja, ceno opcij ali učinkovitega trga. Vlagatelj mora razumeti in dobro poznati panogo in podjetje, v katero želi investirati, ter delnico takega podjetja kupiti po racionalni ceni. Temu se reče vlaganje, vse ostalo so samo špekulacije. Buffet (202) prav tako pravi: "Our favourite holding period is forever" in tako poudarja, da naj vlagatelj razmišlja o dolgoročnem lastništvu delnic (10 let in več).

Kazalniki za spremljanje naložb. Sharpeov kazalnik. Za kritično oceno uspešnosti upravljanja premoženja na finančnih trgih je treba investicije primerjati s primernimi kazalniki. Najbolj razširjene so primerjave z različnimi indeksi, ki nam lahko služijo tudi kot investicijski cilji. Pri tovrstnih primerjavah moramo biti previdni, saj indeksi ne upoštevajo transakcijskih stroškov in obdavčitev, ki vplivajo na naš končni rezultat.

Prav tako je za netvegane naložbe primer dobrega kazalnika inflacijski dejavnik ali donos državnih obveznic za investiranje v delniški trg MSCI in S&P500 indeks, pri investiranju v določene sektorje se lahko primerjamo s SPDR skladi. Neprimerna uporaba primerjalnega indeksa vodi do pojava imenovanega "benchmark error" (Chen, 2024).

Učinkovito orodje za ocenjevanje naložb prikazuje enačba 1.

$$\text{Sharpeov kazalnik} = \frac{R_p - R_f}{\sigma_p} \quad (1)$$

R_p = povprečen donos portfelja

R_f = povprečen ne tvegan donos

σ_p = standardni odklon donosov

Sharpe kazalnik ocenjuje investicijo glede na tveganje. Višja, kot je vrednost kazalnika, boljše donose imamo upoštevajoč tveganje. Investicije z vrednostjo kazalnika nad 1 naj bi se štele kot dobre, vendar je treba preveriti še vrednost kazalnika za sorodne investicije, kar predstavlja relevantno primerjavo. Izboljšani kazalniki, ki slonijo na osnovah Sharpovega, so Sortino, Treynor in Jensen's Alpha kazalnik (Fernando, 2024).

Dobiček pred obrestmi, davki, amortizacijo in odpisi (angl. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, v nadaljevanju EBITDA) je merilo dobičkonosnosti podjetja, ki izključuje stroške financiranja, davke in amortizacije. Uporablja se za oceno osnovne poslovne uspešnosti podjetja, ne glede na njegovo kapitalsko strukturo. Ker EBITDA izključuje stroške amortizacije, predstavlja boljši približek denarnega toka kot dobiček iz poslovanja.

Pri tem je treba ponovno poudariti, da gre zgolj za približek, saj kazalnik ne upošteva stroškov posojil in obdavčitve. Sama donosnost EBITDA se razlikuje med industrijami, v splošnem se tiste z donosom 15 % glede na promet štejejo za ugodne (Hayes, 2024).

Neto sedanja vrednost. Pri investiranju v projekte si pomagamo z neto sedanjo vrednostjo (NPV), ki jo izračunamo preko enačbe 2.

$$NPV = (-I) + \frac{FCF_n}{(1+r)^n} + \frac{FCF_{n+1}}{(1+r)^{n+1}} + \dots \quad (2)$$

I = začetna investicija v projekt

FCF = prosti denarni tok

r = strošek kapitala

n = število let

FCF oziroma prosti denarni tok izračunamo po enačbi 3.

$$FCF = (EBIT) * (1 - \tau) + \text{amortizacija} - \text{CapEx} - \Delta NWC \quad (3)$$

$EBIT$ = razširjen celotni poslovni izid

ΔNWC = sprememba neto obratnega kapitala

$CapEX$ = dolgoročni kapitalski izdatki

τ = davčno stopnjo davka od prihodka pravnih oseb

$EBIT$ oziroma razširjen celotni poslovni izid je izračunan, kot celotni prihodek odšteti za vse odhodke razen davke in obresti. τ predstavlja davčno stopnjo davka od prihodka pravnih oseb. ΔNWC je sprememba neto obratnega kapitala. NWC predstavlja kratkoročna sredstva, zmanjšana za kratkoročne obveznosti.

$CapEX$ so dolgoročni kapitalski izdatki oziroma investicijska vlaganja, namenjena nakupu, vzdrževanju in izboljšanju osnovnih sredstev podjetja. Investicijski vložek v določeno

sredstvo se v poslovnem izkazu vidi kot strošek amortizacije tega sredstva, ki za prost denarni tok predstavlja enkratni odliv.

r oziroma strošek kapitala je najboljši možni donos na trgu s podobnim tveganjem. Ta mora biti enak pričakovani donosnosti primerljive naložbe z enakim tveganjem. Da je investicija upravičena, mora biti njen donos višji od stroška kapitala. Strošek kapitala je lahko lastniški ali mešanica lastniškega in dolžniškega.

V primeru lastniškega kapitala se strošek kapitala r_e izračuna po CAPM modelu, ki ga predstavlja enačba 4.

$$r_e = r_f + \beta_i \times (r_{Mkt} - r_f) \quad (4)$$

r_f = ne tvegana stopnja donosa

β = sistematično tveganje podjetja

$r_{Mkt} - r_f$ = premija za tvegan donos

β predstavlja sistematično tveganje podjetja. Če gre za javno podjetje, se podatek lahko pridobi z linearno regresijo, če gre za zasebno podjetje, se uporabi povprečno panožno vrednost. Za ne-tvegano stopnjo donosa r_f se ponavadi vzame 10- do 30-letno državno obveznico. r_{Mkt} predstavlja pričakovan donos na trgu.

Ta podatek je lahko enak tako imenovanemu "market porxy-ju", kot so index S&P 500, Wilshire 5.000 in Dow Jones Industrial Average, pri čemer je treba upoštevati "Total Return Index".

Če v strukturi financiranja obstaja tudi dolg r_D , nam ta strošek predstavljajo kar obresti. Ker so te predmet priznanega davčnega stroška, se to upošteva pri izračunu. Torej, če investitor za investicijo uporabi kombinacijo lastniškega in dolžniškega kapitala, mora izračunati tehtano povprečje stroškov kapitala r_{wacc} , ki se izračuna po enačbi 5.

$$r_{WACC} = \frac{E}{E + D} * r_e + \frac{D}{E + D} * r_D * (1 - \tau) \quad (5)$$

E = količina lastniškega kapitala v EUR

D = količina dolžniškega kapitala v EUR

τ = davčno stopnjo davka od prihodka pravnih oseb

Kombinacija financiranja z lastniškim in dolžniškim kapitalom je tako najugodnejša, pravita Berk in DeMarzo (2019, str. 440–445), saj je dolžniški kapital davčno priznan odhodek. Treba je paziti, da podjetje ni prekomerno zadolženo, saj se s prekomerno zadolžitvijo podjetju strošek dolžniškega kapitala zviša.

Tako imamo vse komponente, da izračunamo NPV. Vrednost NPV nam pove, za koliko se je vrednost premoženja investitorju z določeno investicijo spremenila. Če je ta večja od 0, je

projekt upravičen, če je vrednost enaka 0, je investitor pokrtil zgolj strošek kapitala, če je vrednost negativna, projekta ne izberemo.

V primeru izbire različnih projektov izberemo projekt z najvišjo NPV. Prednosti NPV kazalnika so, da upošteva časovno vrednost denarja in vrednost projekta prevrednoti na trenutno obdobje. Slabost je, da je kazalnik odvisen od točnosti podanih vhodnih podatkov (Berk in DeMarzo, 2019, str. 100–103).

DuPont. Še eno pomembno metrično orodje, ki si ga bomo podrobneje ogledali, je DuPontova analiza. Gre za orodje, ki spremlja finančno uspešnost poslovanja podjetja. Gre za razširjeno in izboljšano analizo ROE (angl. return on equity).

Pomanjkljivost slednje je, da ta ne razkrije vzroka za zvišanje ali znižanje vrednosti kazalnika. DuPontova analiza, katero opisuje enačba 6 DuPontova analiza sestoji iz treh kazalnikov, marže čistega dobička, obrata sredstev in finančnega vzvoda.

$$\text{DuPont analiza} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{promet}} * \frac{\text{promet}}{\text{vrednost sredstev}} * \frac{\text{vrednost sredstev}}{\text{vrednost kapitala}} \quad (6)$$

Pomanjkljivost te analize je, da se zanaša na točnost vnesenih podatkov ter da ne obstajajo splošne lestvice, kaj se šteje kot dobra in slaba vrednost kazalnika. V splošnem lahko rečemo, da je vrednost ROE višja od dolgoročnega povprečja S&P500, ki znaša 13,29 % in je zadovoljiva, vse, kar je nižje od 10 %, pa kot slab rezultat. Seveda je najbolj primerno primerjati vrednost kazalnika med podjetji znotraj posameznih sektorjev (Hargrave, 2024).

Intrinzična vrednost. Warren Buffet zagovarja intrinzično oziroma dejansko vrednost. Povzeto po Estevez (2024) je njegov pristop k odločitvi za investicijo sestavljen iz 6 korakov. Prvo analizira ROE in ga primerja s podobnimi podjetji iz panoge. Nato preveri dolg podjetja (D/E), kjer da prednost manj zadolženim podjetjem.

Tretji korak je analiza marže. Nato preveri zgodovino podjetja, kjer se ne odloča za podjetja, mlajša od 10 let. Peti korak je analiza konkurenčne prednosti podjetja in tako imenovanih "zaščitnih jarkov".

V zadnjem koraku preveri še intrinzično vrednost podjetja s pomočjo projekcij prihodnih denarnih tokov in določitve sedanje vrednosti. To je dejanska vrednost, neodvisna od njegove trenutne tržne vrednosti. S primerjavo tako lahko ocenimo, ali gre za podhranjeno ali preценjeno vrednost.

Družine redko merijo in spremljajo svoj človeški, intelektualni, socialni in duhovni kapital, saj se v večini ne zavedajo, da te vrste kapitala imajo. Eden ključnih razlogov za "izginjanje" družin je ravno zanemarjanje teh štirih področij. Si predstavljate, kaj bi bilo s podjetjem, če bi spremljalo zgolj finančni kapital?

2.2.2 Intelektualni kapital

Intelektualni kapital sestoji iz znanja, pridobljenega skozi življenjske izkušnje posameznih članov družine. To predstavljajo: akademski dosežki, karierna rast, dosežki na področju umetnosti, razumevanje osebnih in družinskih financ ter sposobnost ta znanja prenašati in sprejemati od ostalih članov družine, pravijo Hughes in drugi (2017).

Da se ohranja in nadgrajuje druga skupina kapitala, je treba zagotoviti naslednje:

- Članom je treba omogočiti doseganje maksimalne zmožnosti učenja in pridobivanja znanj.
- Članom je treba zagotoviti sredstva za pridobivanje znanja.
- Treba je spodbujati diverzifikacijo znanja s promoviranjem učenja tujih jezikov, kultur in znanosti.

2.2.3 Človeški kapital

Gre za večplasten koncept, ki se ne ozira zgolj na fizično in čustveno počutje družinskega člana, vendar tudi na individualne zmožnosti, vzpostavljanje pozitivne identitete in iskanja osebne sreče. Sposobnosti vsakega člana prispevajo k izboljšanju skupne odpornosti družine in njenemu uspehu.

Hughes in drugi (2017) navajajo, da vlaganje v človeški kapital vključuje izobraževalne priložnosti, zdravstveno oskrbo, čustveno podporo in okolje, ki spodbuja osebno rast.

Za vzdrževanje in rast človeškega kapitala se lahko poslužujemo naslednjih ukrepov:

- V primeru fizičnih ali psihičnih omejitev družinskih članov tem omogočamo najboljšo možno medicinsko oskrbo.
- Vsem družinskim članom, ki so opravilno nesposobni ali so se znašli v zagati, morajo biti zagotovljene osnovne življenjske potrebščine.
- Člane je treba spodbujati k opravljanju del, ki vodijo k njihovem zadovoljstvu ne glede na finančno plačilo in ugled te zaposlitve.
- Spodbujati je treba razvoj samopodobe mlajših generacij, ki je neodvisna od finančnega stanja družine.
- Promovirati je treba družinsko geografsko diverzifikacijo in spodbujati mlajše generacije za raziskovanje tujine in tujih trgov.

2.2.4 Socialni kapital

Socialni kapital predstavlja odnose med družinskimi člani in njihovo okolico. Brez tega kapitala družina ne obstaja. Ta vrsta kapitala omogoča družinam sprejemanje novih članov ter povezovanje s širšo okolico, navajajo Hughes in drugi (2017).

To vrsto kapitala oplemenitimo na naslednje načine:

- Redna družinska srečanja, ki omogočajo članom vpogled v delovanje družine in družinskega posla.
- V okviru profesionalnih konzultantov reševanje sporov med družinskimi člani.
- Artikuliranje jasnega sistema družinske ustave.
- Spodbujanje najsposobnejših članov, da prevzemajo pomembne funkcije v družinski ustavi.
- Spodbujanje mlajše generacije k navezovanju stikov s širšo družbo.

2.2.5 Duhovni kapital

Družine, ki posedujejo to vrsto kapitala, so sposobne deliti in vzdrževati namere, ki presegajo individualne interese posameznih članov, pravijo Hughes in drugi (2017). Ta se odraža kot hvaležnost do prednikov in tistih, s katerimi si delimo družinsko podjetniško pot ter ponižnost, saj se zavedamo, da smo lahko kos izzivom zgolj kot močna skupina. Duhovni kapital razvijamo z naslednjimi aktivnostmi:

- Seznanitev družinskih članov z uspehi in porazi družine, dobrimi in slabimi časi, da se lahko iz tega kaj naučimo.
- Izoblikovanje in vzdrževanje družinskih vrednot.
- Ponižnost in hitenje počasi, saj nihče od nas ne more kontrolirati prihodnosti.

3 DRUŽINSKA USTAVA

3.1 Opredelitev družinske ustave

Družinsko ustavo bi lahko poimenovali tudi kot dokument družinskih načel, vrednot, pravil in družinske strategije. To je dokument, izjava načel, ki opisujejo zavezanost družine k temeljnim vrednotam, viziji in poslanstvu podjetja. Ustava definira vloge članov, sestavo in pooblastila ključnih teles družinskega podjetja (družinski člani, delničarji in poslovodstvo) ter njihovo medsebojno sodelovanje. Gre za živ dokument, ki se mora razvijati skupaj s podjetjem in razvojem družine (International Finance Corporation, 2018).

3.2 Pravna podlaga družinskih ustav v Sloveniji

Dokument družinske ustave sam po sebi nima nobene pravne teže, saj gre za interni dokument. Če želimo, da imajo dogovori pravni težo, morajo biti ti postavljeni v pravni okvir zakonov v državi. Družinska ustava se lahko dotika različnih pravnih področji. Če želimo doseči pravno težo dokumenta, je proces implementacije pravnih podlag za izvajanje določb družinske ustave lahko precej kompleksen.

Družinska ustava se v splošnem dotika naslednjih pravnih področij:

- Civilno pravo (pravo odnosov med zasebniki).
- Obligacijsko pravo (pogodbe, odškodninske obveznosti).
- Dedno pravo (dedovanje).
- Družinsko pravo (zakonska zveza, zunajzakonska zveza, družina).
- Nepravdno pravo (statusi posameznika, zapuščinsko pravo).
- Delovno pravo (pravo delovnih razmerij).
- Gospodarsko pravo (pravo gospodarskih subjektov).
- Kazensko pravo (kazniva dejanja in kazenska odgovornost).

Dokumenti, s katerimi se pravno formalno definira dogovore v družinski ustavi, so družbena pogodba družinskega podjetja, družbeniški sporazum, pogodbe o ureditvi premoženjsko-pravnih razmerij in oporoke. Družbena pogodba je uraden dokument, ki je potreben za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo, če pri ustanovitvi sodeluje več družbenikov. Ta dokument ureja osnovne elemente o podjetju in pravila o medsebojnih pravicah in obveznostih družbenikov.

Družbeniški sporazum je pogodba, ki ni javno vidna, ureja dele družbene pogodbe in je tesno povezan z družbeno pogodbo. V tem dokumentu so podrobneje definirani odnosi družbenikov v zvezi s poslovnimi deleži in medsebojnimi obveznostmi. Pogodbe o ureditvi premoženjsko-pravnih razmerij, nam znane kot pred- in poporočne pogodbe, urejajo režim, ki je lahko drugačen od zakonskih določil. To je bistvenega pomena za ohranitev poslovnih deležev v krvni liniji. Oporoka definira razdelitev razpoložljivega premoženja pokojnika.

Za ohranitev poslovnih deležev v krvni liniji je pomembno, da pokojnik izplača nujne deleže partnerju iz dela premoženja, ki ni vezano na lastništvo v podjetju. Namen dobrih družinskih odnosov in komunikacije se odraža prav v tem dokumentu. Gre za po lastni volji napisane zahteve pokojnika. Ali bodo te v skladu z družinsko ustavo ali ne, je predvsem odvisno od odnosov med pokojnikom in družino.

3.3 Elementi družinske ustave

Oblika in vsebina družinskih ustav se med seboj razlikuje glede na velikost družine, njene razvitosti in razvitosti podjetja. Po International Finance Corporation (2018) v splošnem ta dokument pokriva naslednje elemente in tematike:

- Družinske vrednote, cilje in vizijo.
- Organe družine (družinski svet, družinska skupščina, družinska pisarna).
- Upravni odbor družinskega podjetja.
- Višje vodstvo družinskega podjetja.
- Avtoriteta, odgovornost in odnosi med družino, upravo in višjim vodstvom.

- Pravilniki in protokoli pomembnejših vprašanj, kot so zaposlovanje družinskih članov, prenos delnic, nasledstvo izvršnega direktorja.

3.3.1 Politika zaposlovanja in želje družinskih članov

Pomembno področje ureditve je politika zaposlovanja. Prevečkrat se družinska podjetja srečujejo s prevelikim številom domačih zaposlenih, kot jih podjetje potrebuje, ali pa so to domači, ki so nekompetentni za opravljanje svojega dela. Še ena težava, s katero se srečujejo družinska podjetja, je kupovanje nepovezanih dejavnosti zaradi osebnih želja družinskih članov, ki v večini primerov ne ustvarjajo dobička. Da se izognemo tovrstnim situacijam, moramo postaviti jasna pravila glede pogojev vstopa in izstopa v podjetje ter delovanja v podjetju.

Tudi na tem področju se družine precej razlikujejo. Nekatere družine striktno prepovedujejo zaposlovanje domačih, spet druge postavljajo jasne zahteve, kot so izobrazba, starost in delovne izkušnje. V primeru zaposlovanja članov družine je treba postaviti jasne zahteve, ki preprečujejo razlikovanje med zaposlenimi in domačimi zaposlenimi. Glavni cilj politike poslovanja je, da si podjetje zagotovi najboljši možen kader za določeno delovno mesto (International Finance Corporation, 2018).

International Finance Corporation (2018, str. 17–24) podaja naslednje smernice za pripravo politike zaposlovanja.

Filozofija zaposlovanja. Gonilna sila odločitev naj bo v najboljšem interesu za organizacijo in ne posameznega družinskega člana. Cilj sistema naj bo privabiti najbolj kvalificirani kader, tako za družinske kot ne-družinske člane pa naj veljajo enaka pravila.

Obstoj delavnega mesta. Podjetje naj ne ustvarja delovnih mest za družinske člane, če podjetje teh delovnih mest ne potrebuje. Prav tako naj ne bo noben nedružinski član odpuščen za namen zaposlitve družinskega člana.

Zahtevane kvalifikacije. Treba je definirati zahtevano formalno izobrazbo in delovne izkušnje. Pri slednjih avtor predlaga možnost zaposlitev tudi brez njih, vendar zgolj ob predpostavki, da kandidat opravi interni zaposlitveni tečaj v podjetju. Prav tako je smiselno postaviti zgornjo starostno mejo zaposlitve družinskih članov.

Prejemki. Plačila in ugodnosti, ki jih družinski član prejme za delo v podjetju, naj bodo enaka tistim, ki pripadajo ne-družinskemu članu za enako delavno mesto. Plačila, ki jih družinski član prejme glede na število delnic v podjetju, ni odvisno od njegovega statusa in ali v podjetju dela ali ne.

Ostale določbe politike zaposlovanja. Partnerji družinskih članov, ki se želijo zaposliti v podjetju, naj bodo deležni standardnega protokola zaposlovanja, ki so ga deležni nedružinski člani. Če je le možno, naj družinski član ne nadzira drugega družinskega člana. Priporočljivo

je, da se organizira možnost poletnega dela in pripravništva za mlajše generacije družinskih članov. Vzpostavi naj se shema financiranja izobraževalnih dejavnosti za družinske in ne-družinske člane.

3.3.2 Deleži v družinskem podjetju

International Finance Corporation (2018) poudarja, da se že v začetku priprave družinske ustave definira pravila razpolaganja z delnicami družinskega podjetja. Treba je omogočiti transparentno prodajo članom družine, ki ne želijo imeti deleža v podjetju na način, da podjetje ni ogroženo. Nekatere družine to rešijo z ustanovitvijo Sklada za odkup delnic. Ta sklad se polni preko določenega % dobička, ki ga letno ustvari podjetje.

Baron (2022) kot ključni pomen izpostavlja, ali se prvotni lastnik odloči za odplačni ("merit") ali neodplačani prenos lastništva ("inherit"). V prvem primeru morajo potomci deleže odkupiti oziroma odplačati, kar lahko povzroči nezdravo konkurenčnost med potomci.

To lahko privede do popolnega razhoda potomcev (kot v primeru Adidasa in Pume). V drugem primeru, ko potomci deleže prejmejo brez finančnih obveznosti do prejšnjega lastnika, se lahko pripeti, da dedovanci ne vzgojijo pravega odnosa do prejetega kapitala, kar lahko privede do nesposobnega in neodgovornega upravljanja premoženja.

Še eno pomembno razumevanje je razlikovati med dividendnimi in kompenzacijskimi prejemki. Kompenzacijski prejemki so namenjeni plačilu opravljenega dela, do dividendnih so upravičeni vsi solastniki. Na tem mestu je treba jasno definirati, da mora obstajati razlika v celokupnih prejemkih, če je član aktiven v podjetju ali pa je zgolj delničar. Prav tako se mora vzpostaviti sistem glasovanja.

Baron (2022) predlaga izdelavo treh sklopov tematik, o katerih se glasuje. Prvi sklop so dileme, za katere glasujejo zgolj člani posloводства (npr. zaposlitev novega prodajnega predstavnika za JV Evropo).

Na drugi sklop dilem glasujejo vsi lastniki (npr. višina izplačane dividende), sledi še tretji sklop dilem, za katere predlog predlaga posloводство, potrjujejo lastniki (npr. pripojitve konkurenta). V luči povedanega se je treba zavedati tudi razlik med aktivnimi vlogami v podjetju. Član, ki upravlja funkcijo glavnega finančnega direktorja, ne more biti enako nadomeščen za svoje opravljeno delo kot član, ki je zaposlen kot asistent v laboratoriju.

Ne glede na odločitev potomcev, ali ti postanejo aktivni v podjetju ali ostanejo pasivni lastniki, je treba obe vlogi spoštovati, če jih opravljajo korektno. Velikokrat je slišati pritoževanje aktivnih potomcev, da "delajo" namesto pasivnih potomcev. Tu je treba razumeti celotni položaj. Pasivni lastniki kot potomci so v večini primerov manj zahtevni

kot poslovni partnerji tretjih oseb, njihov denar pa je cenejši od bančnega posojila (Baron, 2022).

3.3.3 Organi upravljanja družinskega podjetja

Namen ustanovitve organov, ki jih sestavljajo družinski člani, je omogočiti družinskim članom jasnejši vpogled v delovanje družinskega podjetja in družine, navaja International Finance Corporation (2018). Ta srečanja dodatno spodbujajo povezovanje med družinskimi člani, kar povečuje razumevanje in soglasje med njimi. Glede na velikost družine in družinskega podjetja se število upravnih organov razlikuje, v splošnem so najbolj razširjeni naslednji:

Družinski forum. Gre za formalni forum, na katerem družina razpravlja o izzivih v podjetju in v družini. Družinske člane je na tem forumu treba dobro informirati, da ne prihaja do nepotrebnih konfliktov zaradi pomanjkljivega informiranja o perečih temah.

Ta srečanja so organizirana do dvakrat letno. Načeloma so na forum vabljeni vsi člani, se pa za glasovanje običajno limitira starost in partnerje v vezi. Vodenje foruma je ponavadi dodeljeno družinskemu patriarhu.

Glavne točke dnevnega reda družinskega foruma:

- Potrditve sprememb vizije in vrednot.
- Poučevanje članov o njihovih dolžnostih in pravicah.
- Potrjevanje družinske politike zaposlovanja in izplačil.
- Izvolitev družinskega sveta in ostalih organov.
- Ostale pomembne zadeve.

V družinah, pri katerih gre za prvo generacijo podjetnikov, se običajno pred družinskim forumom izvajajo družinski neformalni sestanki, ki so precej pogostejši (enkrat tedensko).

Družinski svet. Gre za organ, ki je izvoljen s strani družinskega foruma. Običajno se ga ustanovi, ko družina presega 30 članov, saj je ob takem številu članov težko voditi strukturirane pogovore in odločitve v obliki družinskega foruma. To nalogo se potem preda v družinski svet.

Njihov glavni namen je:

- Povezava med družino, upravo podjetja in vrhnjim poslovodstvom.
- Predlagajo člane upravnega odbora podjetja.
- Pripravljajo predloge in izvajajo revizijo družinske ustave.

Družinski svet sestavlja 5 do 9 družinskih članov, ki so sposobni za opravljanje svojih nalog. Vodi jih predsednik družinskega sveta, ki je imenovan s strani družinskega foruma. Pogoste so omejitve glede starosti in izkušenj članov.

Družine se na to funkcijo pogosto izogibajo izvoliti partnerje družinskih članov ali družinskega člana, ki je del posloводства ali upravnega odbora podjetja. Družinski svet naj bi se srečeval šestkrat letno.

Družinska pisarna. Gre za finančno-administrativen center. V praksi so to zasebna podjetja, ki v družinah s premoženjem nad 100 mio EUR skrbijo za plemenitenje bogastva, davčno svetovanje in nadzor nad družinskim proračunom (Kupec, 2023, str. 14).

Druge družinske institucije. Glede na interesne sfere družine se lahko izoblikujejo še dodatni odbori, pravi International Finance Corporation (2018):

- Odbor za izobraževanje. Primer naloge tega odbora je organiziranje tečaja branja poslovnih bilanc, tako da bodo vsi člani družine vešči v tem.
- Odbor za odkup delnic.
- Odbor za karierni razvoj.

Dejavniki uspešne implementacije. Dokument družinske ustave sam po sebi nima pomena, če ne pride do uspešne implementacije, navajajo v Deloitte (2024). To dosežemo z upoštevanjem priporočil:

- **Smiselnost.** Družinska ustava mora zasledovati vizijo družine.
- **Vzemite si čas.** Treba je izvesti evolucijo in ne revolucijo. Da bodo družinski člani sprejeli in začeli izvajati spremembe, je potreben čas.
- **Naj bo preprosto.** Uvajanje množice odborov, svetov in komitejev lahko privede do preobremenjenosti družinskih članov. Treba se je izogniti zapletenim sistemom.
- **Naj se prilega.** Sistem mora odražati potrebe družine. Vsaka družina ima svoje potrebe, zato so primerjave z drugimi družinami brezpredmetne.
- **Delajte skupaj.** Pri oblikovanju in izvajanju družinske ustave morajo biti angažirani vsi člani družine.
- **Bodite prilagodljivi.** Spremembe so stalnica življenja. Tudi najbolj skrbno načrtovana družinska ustava bo potrebovala prilagoditve. Priporočeno je, da se prilagoditve ne uvaja prehitro. Določena ureditev naj obvelja vsaj eno leto, da se jasno vidijo vsi izzivi in potrebne spremembe.

4 VODENJE DRUŽINSKEGA PODJETJA

4.1 Sistemi vodenja

Za lažje razumevanje izrazov je potrebna osnovna obrazložitev sistemov upravljanja. Poznamo dva sistema, in sicer angloameriški in nemški sistem upravljanja.

Pri angloameriškem oziroma enotirnem sistemu poznamo dva organa: skupščina delničarjev in upravni odbor. Slednji predstavlja organ upravljanja, v katerem mesta zasedajo tako notranji kot zunanji člani podjetja. Zbor delničarjev odloča o spremembah statuta, pravilnikih, o spojitvah, prenosih in razpustitvi družbe. Zbor izvoli upravni odbor, ki ima po navadi 3–12 članov in mandat od 1 do 3 let.

Delničarji se ne smejo vmešavati v delo odbora, lahko ga razpustijo. Upravni odbor lahko imenuje glavnega izvršnega direktorja, ki si za opravljanje dela izbere svoje direktorje področij, v tem primeru upravni odbor dobi vlogo nadzornega organa. Drugi način delovanja upravnega odbora, ki je značilna predvsem za manjše nejavne družbe, je, da ne določi izvršnih direktorjev, vendar sam izvaja tako vodenje kot tudi nadzorno funkcijo (Odvetniška družba Pirc, 2024). Pri nemškem modelu oz. dvotirnem sistemu imamo tri organe: skupščino, nadzorni svet in upravo. Skupščina izvoli nadzorni svet, ta pa upravo družbe. Uprava vodi posle družbe samostojno in na lastno odgovornost, nadzorni svet nadzira delovanje uprave ter lahko sklicuje skupščino, na kateri lahko delničarji razrešijo upravo (Ross, 2024).

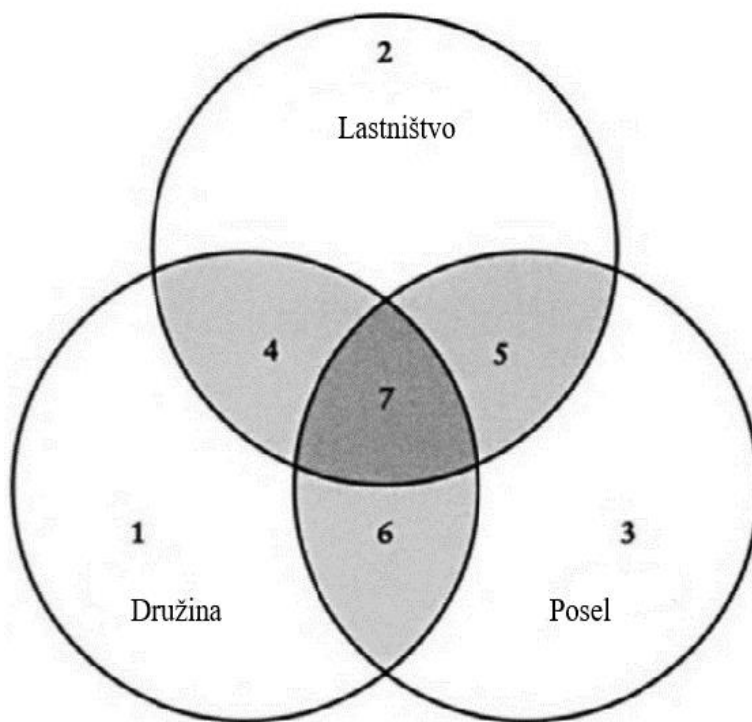
V zgodnjih fazah družinskih podjetij so upravni odbori po večini ustanovljeni, če je za to predpisan zakon. Taki odbori se srečujejo enkrat letno, pravijo v International Finance Corporation (2018), v večini primerov so sestavljeni iz družinskih članov, redko je prisoten tudi kakšen ne družinski član. Ko podjetje postane kompleksnejše, je treba vzpostaviti pravi upravni odbor, ki mora imeti znanje in neodvisnost, da lahko nadzira poslovanje. Ta prehod je v večini primerov postopen preko svetovalnega odbora, ki ga družina najame za svetovanje nadzornemu odboru.

Po raziskavi Ernst & Young v sodelovanju z Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani (Antončič in drugi, 2015) 68 % slovenskih podjetij vodijo menedžerji, ki so hkrati lastniki in družinski člani. 58 % jih je predstavnikov prve generacije, 37 % druge, zgolj 3 % tretje generacije. Nasledstvo predstavlja enega najpomembnejših procesov v družinskem podjetništvu. 82 % družin načrtuje prenos.

Najpomembnejši dejavniki za uspešen prenos so ocena sposobnosti potencialnih družinskih naslednikov, zgođen začetek prenosa in zagotovitev kontinuitete v poslovanju. 40 % podjetij ima zgolj družinske člane na vodilnih položajih. Večja vpetost pri sprejemanju odločitev, enakovredna obravnava družinskih članov in nedenarni zaslužki so prijemi za zagotavljanje zvestobe menedžerjev, ki niso družinski člani.

Hughes in drugi (2017, str. 26) nam približajo razumevanje kompleksne prepletenosti družine, podjetja in lastništva kot prikazuje slika 1. Za uspešno delovanje takega ekosistema je potrebno poznavanje vseh deležnikov.

Slika 1: Model treh krogov



Vir: prirejeno po Gersick (1997, str. 6).

V nadaljevanju bomo predstavili organe, ki v podjetju opravljajo nadzor in vodenje. Njihovo delovanje do določene mere že opisuje zakon, in sicer Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 65/09, deloma je njihovo delovanje odvisno tudi od statuta podjetja.

4.2 Upravljanje in izvajanje nadzora

4.2.1 Svetovalni odbor

V družinskih podjetjih, kjer je upravni odbor večinoma sestavljen iz družinskih članov, se ta lahko sooča s pomanjkanjem izkušenj na različnih področjih, kot so: marketing, kadrovanje in finance. V takih primerih je smiselno ustanoviti svetovalni odbor, ki družinskim članom pomaga z nasveti in povezavami, hkrati pa družinski člani ne izgubijo nadzora nad upravo družbe ter se izognejo uhajanju občutljivih informacij iz podjetja.

Običajno je sestavljen iz 3 do 7 članov, ki se srečajo 4-krat letno. Pri izbiri članov je treba poskrbeti za njihovo objektivno delovanje, zato v svetovalnem odboru ne sme biti:

- Poslovnih partnerjev podjetja.
- Nekompetentnih prijateljev in znancev lastnika.
- Obstojećih ponudnikov storitev za podjetje (bankirji, odvetniki, revizorji in svetovalci), ki svoje storitve že zaračunavajo podjetju.
- Oseb, pri katerih obstaja konflikt interesov.

Prednosti svetovalnega odbora so, da ta v podjetje doprinese nova znanja, člani so običajno nepristranski in imajo povezave v poslovnem svetu. Na drugi strani se lahko pojavi težava, da niso sistematično povezani s podjetjem, nimajo pristojnosti zahtevati informacij posloводства in tako posloводство samo razpolaga z odločitvijo, kakšne informacije bo delilo, poleg tega pa se lahko pojavi tudi dvom o kredibilnosti njihovih informacij, če njihovo svetovanje ni pravno zavezujoče, pravita Neubauer in Graham Lank, (2016).

4.2.2 Upravni odbor

Upravni odbor predstavlja organa nadzora, naloga tega je nadzorovanje in ocenjevanje organa vodenja.

Vloga upravnega odbora. Upravni odbor postavlja strategije podjetja, nadzoruje posloводство in skrbi za korporativno upravljanje. Uprava mora dodati vrednost poslovanju na način, da usmerja in nadzoruje posloводство in ne na način, da se vpleta v vsakodnevno vodenje, saj je to naloga posloводства.

Gospodarska zbornica Slovenije (2016) navaja, da se upravni odbor ukvarja predvsem:

- Z zagotavljanjem nasledstva v višjem poslovodstvu.
- Z zagotavljanjem finančnih virov.
- Z zagotavljanjem aдекватne notranje kontrole in sistema upravljanja.
- S prigrisativjo ali zavrnitvijo poslov večjih vrednosti.
- S potrjevanjem letnih poročil.
- S poročanjem lastnikom.

Sestava upravnega odbora. Organ nadzora je za manjša in manj kompleksna podjetja sestavljen iz 3 članov. Osebe v organu nadzora morajo biti kritično sposobni nadzirati poslovanje družbe. Običajno je v organu nadzora vsaj en neodvisen strokovnjak, ki ni povezan z družbo, za vodenje organa se izvoli predsednika.

Po sprejemu mora organ nadzora v doslednem času sprejeti kodeks, ki ureja poslovanje organa nadzora. Plačilo organa nadzora določijo družbeniki, ki ne sme biti vezano na uspešnost poslovanja (Gospodarska zbornica Slovenije, 2016).

Člani upravnega odbora morajo biti oziroma morajo imeti naslednje lastnosti:

- Ustrezno integriteto in poslovno etičnost.

- 2. bolonjsko stopnjo izobrazbe.
- Ustrezne delovne izkušnje.
- Je časovno razpoložljiv v času izvajanja naloge.
- Ima listino in je strokovno usposobljen za članstvo v organu nadzora.
- Pred osebnimi interesi upošteva interese zastopane družbe.
- Ne opravlja podobnih funkcij v konkurenčnem podjetju.

Omejitve za člana nadzornega organa so definirane tudi v ZGD-1, člen 255. Organ nadzora se mora redno izobraževati, izobraževanja plačuje podjetje, pravijo v Gospodarski zbornici Slovenije (2016). Organ nadzora izbere zunanjo revizijsko družbo, ki opravi neodvisno revizijo enkrat letno. Revizijsko družbo je treba zamenjati najkasneje po 7 letih sodelovanja.

Po potrebi se ustanovi še notranja revizijska komisija, ki pomaga organu nadzora spremljati informacije o poslovanju in tveganjih. Lastniki morajo biti obveščeni o vsaki nevarnosti, ki lahko ogrozi njihovo premoženje. Za člane organa nadzora velja konkurenčna klavzula, definirana po aktu družbe.

Neodvisni direktor. Namen neodvisnega direktorja je, da v družinski upravni odbor prinese manjkajoča znanja in disciplino, da se na sestanku osredotoči na podjetje in ne družinske probleme. V International Finance Corporation (2018) vključitev tovrstnega direktorja razumejo za smiselno dejanje, ko podjetje doseže določeno kritično velikost. Ward (1991, str. 25) pravi, da ima v ZDA več kot 80 % družinskih podjetij po tretji generaciji vodenja v upravnem odboru neodvisnega zunanjega direktorja.

Plačilo članov organa nadzora. Plačilo določijo lastniki. Plačilo naj bo primerno, da v organu nadzora zadrži motiviran in kompetenten kader. Plačilo naj ne bo vezano na uspešnost poslovanja podjetja. (Gospodarska zbornica Slovenije, 2016). Tudi po ZGD-1, člen 284, je prepovedano, da je član nadzornega sveta udeležen pri dobičku.

4.3 Organ vodenja v družinskih podjetjih

Uspešnost posloводства direktno rezultira v rezultatih podjetja, zato je izbira pravega posloводства ključnega pomena. Posloводство je vezni člen med zastavljeno strategijo, ki jo poda upravni odbor, zaposleni morajo tej strategiji slediti. Na začetku poslovanja je poslovoidenje izvedeno s strani lastnika.

Zagnan in delaven lastnik je običajno glavni razlog za uspešno poslovanje v zgodnjih fazah razvoja podjetja. Podjetje z rastjo postaja kompleksnejše in nujno je vzpostaviti poslovoidstvo, ki lahko do določene mere samostojno rešuje kompleksne izzive. V tej fazi velikokrat nastopi težava, ker družine visoke položaje v poslovoidstvu težko zaupajo ne družinskim članom.

Uspešne poslovne družine se zavedajo, da je treba družinskega člana zamenjati z bolj profesionalnim ne družinskim kadrom (International Finance Corporation, 2018).

Tabela 1 prikazuje razlike med podjetjem, ki v ospredje postavlja družinske člane in podjetje, ki na vodilna mesta postavlja osebe, ki so v prvi meri kompetentne.

Tabela 1: Favoriziranje med družinskimi in kompetentnimi kadri

Problematika	Družinski kadri	Kompetentni kadri
Politika zaposlovanja	Podjetje postane zavetje za vse družinske člane, ki ne morejo uspeti na trgu dela.	Podjetje nudi delo zgolj kvalificiranim kadrom, ne glede na družinsko povezavo.
Nadomestila, plačila	Enakost za vse pri plačilu. Bolj kompetentni družinski člani morajo poskrbeti za manj kompetentne.	Plačila so definirana na podlagi uspešnosti in na zadolžitvah posameznika.
Vodenje	Delovna doba ima večjo težo kot izkazani uspehi.	Podjetje vodi najboljši, kader je lahko vzgojen znotraj podjetja ali prihaja iz drugega podjetja.
Poraba poslovnih virov	Viri so porabljeni za družinske potrebe, kot so avtomobili in hiše.	Vzpostavljena je strategija porabe finančnih virov. Določena je jasna razmejitev. Del zaslužka se uporablja za nadaljnjo rast, del se izplača v obliki dividend.
Usposabljanja	Ni uradnega programa usposabljanja za delo. Pričakuje se, da se bodo družinski člani vodstvenih sposobnosti priučili.	Usposabljanja so načrtovana.

Vir: prirejeno po Cohn (2005).

4.3.1 Vloga organa vodenja

Organ vodenja odgovarja za operativno poslovanje družbe. V malih družbah je organ vodenja enočlanski, v srednjih veččlanski, pri čemer morajo biti ti člani samostojni, strokovni ter morajo znati interese podjetja postaviti pred lastne interese.

Kadrovske spremembe morajo biti obvladljive, kar pomeni, da mora za člane vodenja obstajati zamenjava v primeru odsotnosti, navajajo v Gospodarski zbornici Slovenije (2016):

- Za člane organa vodenja velja konkurenčna klavzula, definirana po aktu družbe.
- Organe vodenja določa organ nadzora in ne družbeniki.
- Priporočeno je, da družba sklene pogodbo za zavarovanje odškodninske odgovornosti članov organov vodenja, ki družbo varuje pred morebitno škodo.

Omejitve za člana organa vodenja so definirane tudi v ZGD-1, člen 255. Organ vodenja mora vsaj enkrat v četrtletju organu nadzora poročati o vseh pomembnejših zadevah poslovanja, poslovni politiki, donosnosti družbe in zadevah, ki lahko ogrozijo donosnost in likvidnost družbe, definirano po ZGD-1, člen 272.

4.3.2 Nasledstvo generalnega direktorja in vrhnjega posloводства

Ena najbolj perečih napak, ki jih mnogo podjetij naredi, je nepravočasno načrtovanje nasledstva vodilnih kadrov v podjetju, poudarjata Neubauer in Graham Lank (2016). To rezultira v tem, da večina družinskih podjetij izgine v tretji generaciji upravljanja podjetja.

Lansberg (1988) kot najpogostejše vzroke, da družine ne pričnejo z izvajanjem načrta, navaja:

- Družine se bojijo morebitnih sporov, ki lahko nastanejo med družinskimi člani.
- Družina ne pozna primerne naslednika.
- Ne želijo, da bi jim trenutni generalni direktor odšel iz bojazni o menjavi.
- Trenutni generalni direktor meni, da podjetje ne bo preživel brez njega, zato zavrača prenašanje znanja.

Neubauer in Graham Lank (2016) navajata 5 ključnih korakov načrtovanja nasledstva generalnega direktorja:

- Pričeti je treba zgodaj. V idealnih primerih naj bi bil naslednik generalnega direktorja imenovan ob imenovanju samega generalnega direktorja.
- Ustvariti sistem kariernega razvoja. Ne glede na to, ali bo kandidat za generalnega direktorja družinski ali nedružinski član, mora imeti na voljo potrebna izobraževanja, da razvije svoje veščine. Razvoj njegovih veščin je treba spremljati.
- Iskati nasvete. Ko je izoblikovan seznam potencialnih naslednikov, mora trenutni generalni direktor opraviti posvet še z upravnim odborom. Če ta ne obstaja, lahko družina za svetovanje izbere generalnega direktorja iz drugega podjetja, ki ima že izkušnje s prenosom.
- Graditi soglasje. Uspeh naslednika je odvisen od vseh deležnikov podjetja, zato morajo biti udeleženi ob izbiri naslednika tako upravni odbor, višje posloводство in družinski člani.
- Jasna pravila procesa tranzicije. Ko je naslednik izbran, morajo biti predstavljena jasna pravila tranzicijskega procesa. Definiran mora biti datum prevzema funkcije in vloga upokojenega generalnega direktorja.

4.3.3 Problem principal-agent in možne rešitve

Ko na mesto direktorja organa vodenja postavimo ne-družinskega člana, se pogosto srečamo s tako imenovanim problemom principal-agent. Do pojava pride zaradi asimetrije informacij

in če agent kot direktor organa vodenja podjetja deluje izključno v lastnem interesu, kar povzroči moralni hazard in dodatne stroške za ustvarjalca - lastnika. Do asimetrije informacij pride, ker ima agent običajno več informacij kot principal, kar slednjemu onemogoča, da bi popolnoma razumel in nadziral agentove odločitve in dejanja. To privede v dodatne agencijske stroške za lastnika. Rešitev problema je oblikovanje pogodb in ocenjevanje uspešnosti, ki ji sledi kompenzacija. Pogodba o sodelovanju in kompenzacijsko plačilo morata spodbujati agentovo delovanje v najboljšem interesu za podjetje (Corporate Finance Institute, 2024).

4.3.4 Ocenjevanje uspešnosti in kompenzacije

V Gospodarski zbornici Slovenije (2016) navajajo, naj bodo prejemki organov vodenja pripravljeni s strani organov nadzora. Prejemki morajo biti sestavljeni iz fiksnega in variabilnega dela. Pomembno je, da so merilo za plačilo tudi nefinančni kazalniki, npr. razvojni kazalniki. Če variabilni del preseže fiksni del, se izplačilo razlike variabilnega dela prestavi na prihodnje leto. Odpravnina naj ne presega prejemkov enega leta. Če se dodelijo delnice kot variabilni del plačila, se te ne smejo izplačati vsaj tri leta po dodelitvi. Predvidena mora biti tudi možnost krivdne predčasne razrešitve organov vodenja.

Politika izplačil izvršnih direktorjev ima ključen pomen pri razvoju podjetja skladno s strategijo. Slabo pripravljen plačilni sistem lahko vodi do demotivacije in posledično izgube ključnega kadra. Treba se je zavedati, da ne obstaja univerzalni sistem, s tem je potrebno dobro razumevanje okolja, za katerega se pripravlja politiko izplačil ter ponudb konkurenčnih podjetij.

V nadaljevanju navedeni podatki se nanašajo na analizo Top 250 Compensation Survey podjetja FW Cook iz leta 2018 ter baze anketiranja 5.000 članov uprav in 100 izvršnih direktorjev s strani Harvard Business School. Za ocenjevanje uspešnosti vodilnega kadra je v večini uporabljeno več parametrov. 76 % podjetij S&P 500 uporablja vsaj dva.

Najpogostejše dobiček (91 %) ter prihodek (49 %). 70 % jih uporablja tudi nefinančne metrike. 30 % teh podjetij ima vključen modifikator uspešnosti, ki temeljijo na nefinančnih metrikah (varnost, zavzetost zaposlenih itd.). Ti modifikatorji prilagajajo variabilni del med 5–20 %, odvisno od podjetja.

V kriznih obdobjih podjetja uporabljajo reze plač. Ti rezi se običajno nanašajo na osnovno plačo. Na variabilnem delu so prilagoditve ciljev novemu finančnemu okolju, saj stari cilji običajno niso več dosegljivi in s tem demotivirajo zaposlene.

Sodobne sisteme nagrajevanja analiziramo v štirih dimenzijah. Fiksno v primerjavi z variabilnim. Kratkoročno v primerjavi z dolgoročnim. Gotovina v primerjavi z delnicami. Individualno v primerjavi skupinsko.

Fiksno v primerjavi z variabilnim. Plača je sestavljena iz fiksne plače ter kratkoročnega in dolgoročnega variabilnega dela. Med različnimi industrijami so deleži med variabilnim in fiksnim približno enaki. Variabilni del ponavadi predstavlja okoli 80 %. Opazne so razlike med variabilnim in fiksnim delom v primeru malih in velikih podjetij. Variabilni del v malih podjetjih predstavlja do 69 %, v velikih podjetjih 87 %. V večji meri, kot bo direktorjeva plača variabilna, manj izolacije ima, ki ga ščiti pred slabšim uspehom. V Evropi povprečna plača generalnega direktorja v javni delniški družbi znaša 6,2 mio EUR. 31 % predstavlja fikсни del, 33 % letni bonus in 36 % dolgoročne kompenzacije.

Kratkoročno v primerjavi z dolgoročnim. Kratkoročno izplačilo variabilnega dela je običajno v gotovini, dolgoročno pa v obliki kapitala preko različnih instrumentov, kot so delniške opcije. V povprečju se 28 % variabilnega dela izplača v letu, za katerega je bila nagrada dodeljena, preostalih 72 % v prihodnjih letih.

Na ta parameter precej vpliva stanje podjetja. Če je podjetje v fazi potrebnega hitrega preoblikovanja, bo sistem zasnovan na kratkoročnih spodbudah, da bo preobrazba čim hitrejša. Pomembna je tudi osnovna strategija. Če je ta dolgoročno usmerjena, variabilna izplačila ne morejo biti kratkoročna.

Gotovina v primerjavi z lastniškim kapitalom. V povprečju se 41 % nadomestil izplača v gotovini, 59 % v obliki lastniškega kapitala. Tu je precej odvisno od podjetja. Bolj kot je podjetje zrelo in večje, kot ima tržno kapitalizacijo, večji del je izplačan v gotovini.

Nadomestilo v obliki lastniškega kapitala nedvomno spodbuja izvršne direktorje, da razmišljajo kot lastniki. Imajo pa te delniške opcije tudi pomanjkljivosti, saj so ponavadi korelirane s splošno finančno situacijo na trgu. Velika razlika je, če je nekdo dobil delnico tik pred finančno krizo ali tik po njej.

Individualno v primerjavi s skupinskim. 29 % nadomestil je v povprečju osnovanih na individualni uspešnosti in 71 % glede na skupinsko uspešnost. Ti odstotki precej variirajo glede na panogo, v kateri podjetje deluje.

V panogah, kot so zavarovalništvo in pravno svetovanje, bo večji poudarek na individualni oceni v proizvodnih podjetjih na skupinski oceni. Pri individualni oceni se pogosto ocenjuje, kakšen načrt nasledstva ima vzpostavljen direktor.

Ko razmišljamo o postavitvi plačilnega sistema, si moramo zastaviti naslednja vprašanja:

- Kako se poslovna strategija odraža v sistemu nagrajevanja?
- Ali se uporablja prave metrike glede na trenutne okoliščine?
- Kdaj je čas za prilagoditve obstoječega programa?
- Kdaj je smiselno odstopiti od norm in prilagoditi rešitev?

Spodbujanje dobičkonosne rasti je eden izmed ključnih ciljev večine podjetij. Eno izmed anketiranih podjetij, ki se ukvarja s prodajo potrošnih dobrin, je podalo svoj uspešen princip. Na začetku vsakega leta je podjetje postavilo numerične cilje. Sistem nagrajevanje je omogočal prejem bonusov od 50 do 150 %, odvisno glede na rezultat in postavljene cilje.

Bonusi so bili lahko individualno modificirani glede na delovanje posameznega direktorja. Ker je podjetje stremelo k dolgoročni rasti, je bilo večino variabilne kompenzacije izplačane v obliki delniških opcij.

Ko je v podjetju potreben hiter preobrat, so potrebni drugačni pristopi. Gre za situacijo, ko podjetje preide iz faze rasti v fazo preživetja s ključnim ciljem, in sicer zagotavljanje plačilne sposobnosti. Primer dobre prakse je podjetje v naftni industriji, ki se je znašlo v likvidnostnih težavah zaradi padca cene te dobrine.

Spodbude so redefinirali k spodbujanju ustvarjanja prostega denarnega toka in zmanjšanju stroškov. Dolgoročne vzpodbude je podjetje spremenilo v način, da je ta direktorjem omogočala pridobitev delnic po ugodnih pogojih za pet let vnaprej ter njihovo izvršljivost čez 5 let.

S tem je podjetje motiviralo direktorje, da v tem časovnem intervalu popravijo vrednost podjetja in so po preteku 5 let pošteno kompenzirani, podjetje v vmesnem času ni porabljalo denarnega toka za izplačilo nagrad. V takih kritičnih situacijah je pomembno, da se postavljajo, spremljajo in nagrajujejo kratkoročni cilji (četrletni cilji), ki so nujni za preobrat podjetja.

Zgoraj navedeni pristopi so bili predstavljeni na podlagi javnih podjetij. Zasebna podjetja so pogosto v vojni za talente z javnimi podjetji. Slednja imajo prednost, saj z delniškimi nagradami lažje vzpostavijo občutek lastništva. Alternativa zasebnih podjetij je v večletnih gotovinskih spodbudah.

Primer je izplačilo nagrade, vezane na 3-letno kumulativno EBITDA s ponderiranim izplačilom, 20 % nagrade v tretjem letu, 30 % v četrtem in 50 % v petem letu. Tak sistem sicer ne prispeva k mentaliteti lastništva, vendar spodbuja izvršne direktorje, da ostanejo v podjetju dolgoročno in da podjetje deluje dobro v daljšem časovnem obdobju.

Drugi sistem je sistem delitve dela dobička. Čistemu dobičku podjetja se odšteje strošek kapitala in se 20 % končne vrednosti prenese v sklad za delitev dobička med zaposlene. V tem skladu se seštevajo tako izgube kot dobički, vsak zaposlen ima določen "lastniški" delež sklada, letno lahko prejme do 1/3 vrednosti svojega premoženja v skladu (Groysberg in drugi, 2021).

5 RAZISKAVA

V tem delu bodo predstavljeni rezultati intervjujev, ki se navezujejo na moja raziskovalna vprašanja. Ugotovitve in rezultati raziskave bodo skupaj s teoretičnim delom osnova za pripravo lastne družinske ustave. S pomočjo odgovorov družinskih podjetnikov bomo pridobili poglobljene informacije o njihovih pogledih in izkušnjah na področju družinske ustave, tako pozitivnih kot negativnih.

Tri temeljna raziskovalna vprašanja magistrskega dela pokrivajo osnovne izzive in tematike ob vzpostavitvi družinske ustave. Prvo vprašanje se ukvarja s ključnimi elementi družinske ustave. V primeru odsotnosti enega od teh elementov lahko to vodi v težave, ki nastopijo takoj ob veljavi dokumenta, na primer ob prenosu lastništva, če to področje ni eksaktno definirano.

Drugo vprašanje se dotika prenosa vodstvene funkcije iz družinskega na ne-družinskega člana. Prenos vodstvene funkcije je v vsakem primeru eden večjih izzivov v družinskih podjetjih. Če med potomci ni pravega kandidata, je ta izziv še večji, saj je vodenje podjetja treba zaupati osebi, pri kateri je večja možnost, da se pojavi problem principal-agent (Ward, 2016).

Zadnje vprašanje se nanaša na ohranjanje celotnega družinskega kapitala in ne zgolj finančnega. Nezavedanje pomembnosti tega področja je eden izmed bolj pogostih razlogov, zakaj družine razpadajo. Pomembno je ne samo, da se družinski kapital zgolj ohranja, ampak da se ta tudi nadgrajuje (Hughes in drugi, 2017).

Raziskovalno vprašanje 1: Kateri so ključni elementi uspešne družinske ustave na izbranem primeru?

Raziskovalno vprašanje 2: Kako uspešno načrtovati prenos vodstvene funkcije iz družinskega na ne-družinskega člana?

Raziskovalno vprašanje 3: Katera so ključna tveganja ohranjanja družinskega kapitala za izbrano podjetje?

5.1 Metodologija

Uporabljena je kvalitativna raziskava, ki temelji na razumevanju vedenj, norm, kontekstov, procesov in izkušenj ljudi. Gre za poglobljen tip raziskovanja, zato je velik vzorec skoraj nemogoč, pravi Banjac (2020). Podatki so običajno podani v tekstualni obliki, ki jih pridobimo preko intervjujev, fokusnih skupin ali opazovanja.

V tej nalogi bo uporabljen poglobljen intervju, ki nam omogoča pridobiti informacije o osebnih izkušnjah in razumevanjih intervjuvancev, pravijo Kordeš in drugi (2015).

Intervjuje po strukturi ločimo na strukturirane, polstrukturirane in nestrukturirane. V mojem primeru bo uporabljen polstrukturirani intervju.

Gre za najpogostejšo obliko zbiranja kvalitativnih podatkov. Je izjemno priročen za odkrivanje novih področij raziskovanja, fleksibilen in zelo oseben, kar nekoliko otežuje analizo. Vprašanja bodo pripravljena vnaprej, kljub temu pa intervju omogoča razvoj dialoga, kar omogoča pridobitev razširjenih informacij.

Za analizo podatkov bomo uporabili metodo kodiranja s pomočjo kodirne matrike. Gre za postopek členitve in združevanja različnih podatkov v sorodne dele, ki jih nato podrobno razložimo.

Postopek kodiranja delimo na 6 ključnih korakov, navajajo Kordeš in drugi (2015):

- Ureditev gradiva: transkribiranje teksta in definiranje pomembne dele.
- Definiranje kodirnih enot: razbitje teksta na manjše, razumne enote.
- Odprto kodiranje: opisovanje in kategoriziranje pojmov.
- Osno kodiranje: združevanje podobnih pojmov v širše kategorije in vzpostavitev hierarhije med njimi.
- Selekcija in definiranje pomembnih kategorij: izbira in določitev ključnih kategorij.
- Odnosno kodiranje in oblikovanje poskusne teorije: ugotavljanje odnosov med kategorijami.

Postopek je temeljni proces v kvalitativni analizi in raziskovalcem omogoča preoblikovanje surovih podatkov v uporabne teoretične okvirje in koncepte (Kordeš in drugi, 2015).

5.2 Zbiranje podatkov

Ciljna populacija, zajeta v raziskavo, so glavni predstavniki družin v družinskih podjetjih. Vzorčno skupino smo iskali na podlagi velikosti podjetij ter "aktualnosti" tematike družinske ustave. Glede velikosti smo iskali srednja velika in velika družinska podjetja.

Druga značilnost vzorca je, da je družinsko podjetje že doživelo generacijski prenos lastništva in vodstvenih funkcij na družinske ali ne-družinske člane ali pa se na to v kratkem pripravljajo. Podatki o podjetjih in podjetnikih so zaradi anonimnosti nerazkriti, predstavljeni so v tabeli 2.

Tabela 2: Podatki o intervjuvancih

	Starost podjetnika	Trenutna funkcija podjetnika	Predstavnik generacije družinskega podjetja	Skupna vrednost sredstev v upravljanju AUM	Skupni promet v letu 2023	Skupno število zaposlenih (povprečna vrednost)
Podjetnik 1	41	izvršni direktor, lastnik	druga	28 mio EUR	17 mio EUR	95
Podjetnik 2	36	izvršni direktor, lastnik	druga	8 mio EUR	13,5 mio EUR	92
Podjetnik 3	60	predsednik nadzornega odbora in začasno izvršni direktor, lastnik	prva	36 mio EUR	53 mio EUR	290
Podjetnik 4	77	prokurist, predsednik nadzornega odbora, lastnik	prva	120 mio EUR	60 mio EUR	260
Podjetnik 5	34	izvršni direktor, lastnik	tretja	ne želi razkriti	100 mio EUR	550
Podjetnik 6	57	lastnik	druga	35 mio EUR	35 mio EUR	230
Podjetnik 7	38	izvršni direktor, lastnik	druga	12 mio EUR	1 mio EUR	1

Vir: lastno delo.

Večina intervjujev je bila narejena preko video klica, povprečen čas trajanja pogovora je bil 20 minut. Dva intervjuvanca sta odgovore podala v pisni obliki. Razlog za pisno oddajo odgovorov je bila nezmožnost uskladitve terminov izvedbe intervjuja zaradi zasedenosti intervjuvancev. Njune odgovore smo kljub temu vključili v analizo, saj prispevata dodatna dva vidika glede družinske ustave in vodenja družinskega podjetja.

5.3 Rezultati

Intervju je bil sestavljen iz 7 vprašanj. Vsako od vprašanj se povezuje s teoretično osnovo te naloge. Vprašanja so združena v tri sklope, ki podajajo odgovore na raziskovalna vprašanja. Prvi sklop sestavlja prvo in drugo vprašanje, ki odgovarjata na prvo raziskovalno vprašanje. Drugi sklop, ki odgovarja na drugo raziskovalno vprašanje, sestavljata tretje in četrto vprašanje. Zadnje – tretje raziskovalno – vprašanje pokrivajo peto, šesto in sedmo vprašanje intervjuja. Kodirane tabele z odgovori so predmet priloge te naloge, v tem poglavju so predstavljeni povzetki odgovorov ter njihova povezava s teoretičnim ozadjem.

5.3.1 Elementi družinske ustave

1. Ali imate v družini vzpostavljeno družinsko ustavo? Če ne, zakaj ne? Katere elemente vsebuje vaša družinska ustava?

Trije od sedmih podjetnikov imajo vzpostavljeno družinsko ustavo. Družinska ustava drugega podjetnika se dotika področij politike zaposlovanja družinskih članov, vključevanja prihodnjih generacij v družinsko podjetništvo in izplačila dividend. Vsi člani imajo pripravljene oporoke, med partnerji veljajo sporazumi o premoženjsko pravnih razmerjih.

Podjetnik številka 4 ima tudi vzpostavljeno družinsko ustavo, z njo urejajo vprašanja vključitve bodočih generacij, pristojnosti in zadolžitve družinskih organov ter možnosti izstopov iz družinskega podjetja. Peti podjetnik vsebine družinske ustave ne želi razkrivati. Dva od preostalih štirih, ki ustave trenutno še nimajo, sta v fazi priprave na izvedbo. Preostala dva menita, da je za ustavo še prezgodaj, se pa zavedata pomembnosti dokumenta.

5.3.2 Dejavniki uspešne implementacije

2. Mislite, da ste družinsko ustavo uspešno implementirali? Če da, kateri so bili tisti ključni dejavniki? Če ne, zakaj ne?

Pri tistih podjetnikih, ki nimajo družinske ustave, razumljivo ni bilo implementacije. Preostali trije menijo, da so dokument dobro implementirali. Kot glavni razlog je navedeno iskanje soglasja, pogovori in delavnice pred podpisom dokumenta. Podjetnik 2 in 5 sta poudarila pomen delavnic in sodelovanja z zunanjim izvajalcem za pripravo uspešne družinske ustave. Delavnice so bile izvedene s strani zunanjega svetovalca, na njih so bili prisotni vsi družbeniki. Podjetnika prav tako navajata pomen soglasja za vse člane družinske ustave pred podpisom.

Podobno pravi podjetnik 4, ki pravi: "Uspešnost pripisujemo pravi izbiri strokovne podpore pri vzpostavitvi dokumenta ter prilagajanju željam vseh članov družine". Iskanje soglasja v praksi pomeni revidiranje družinske ustave na delavnicah do te mere, da se vsi člani strinjajo z napisanim. Tako je podpis zgolj formalnost in potrditev dogovorjenega.

Še en pomemben teoretični element, ki ga je izpostavil podjetnik 2, je prilagodljivost. Zaradi vstopa tretje generacije so družinsko ustavo primorani prilagoditi novim razmeram. To zgolj podkrepi teze teorije, ki jih navaja Deloitte v 3. poglavju te naloge.

5.3.3 Upravljanje in izvajanje nadzora

3. Kateri sistem upravljanja uporabljate v podjetju? Zakaj ste se odločili za tak sistem? Katere so po vašem mnenju prednosti in slabosti sistema?

Trije podjetniki (4, 5, 6) imajo v uporabi enotirni sistem upravljanja podjetja. Podjetnik 5 kot razlog navede željo po ločitvi vodstvene in upravljaljske funkcije v podjetju. Kot prednost sistema vsi trije navajajo enostavnost in učinkovitost sistema, podjetnik 6 pravi: "Imamo enotirni sistem. Mislim, da je tak sistem enostavnejši in cenejši."

V vzorcu je bil zgolj podjetnik 3 tisti, ki ima v podjetju vzpostavljen dvotirni sistem. Kot razlog za vzpostavitev tovrstnega sistema navaja, da se je želel umakniti iz operativne funkcije. Kot prednost navaja zmožnost učinkovitega upravljanja s podjetjem. Preostali trije podjetniki (1, 2, 7) imajo trenutno upravljaljski in vodstveni funkciji združeni. Podjetnik 1 je hkrati lastnik in izvršni direktor, kot razlog navaja majhnost podjetja. Prednost, ki jo vidi v takem sistemu, je prilagodljivost.

Podjetnik 2 ima štiri brate, vsi skupaj so solastniki podjetja. Dva brata skupaj z dvema nedružinskima članoma predstavljajo vodstvo podjetja, preostala dva brata sta zaposlena na drugih delovnih mestih znotraj podjetja. Tak sistem imajo, ker si vsi solastniki želijo aktivne vloge v podjetju. V primeru podjetnika 7 je situacija podobna, le da ni prisotnih nedružinskih članov. Imajo upravni odbor, ki ga sestavljajo vsi trije solastniki (dva brata in oče). Upravni odbor določa smernice in strategijo poslovanja. Eden od bratov je tudi operativni direktor in skrbi za poslovanje podjetja. Tak sistem imajo, ker gre za majhno podjetje.

Če gledamo po obsegu zaposlenih in ustvarjenem prometu v letu 2023, lahko rečemo, da imajo štiri največja podjetja v našem vzorcu vzpostavljen ločen nadzorni organ od organa vodenja. Vsa ta podjetja imajo več kot 200 zaposlenih.

Ostali podjetniki so še v fazi mešanih struktur, kjer lastniki in družinski člani hkrati izvajajo poslovanje in nadzor. To potrjuje teoretično ozadje, ki ga podaja International Finance Corporation (2018).

5.3.4 Organ vodenja v družinskih podjetjih

4. Kako imate sestavljen organ vodenja? Kakšen imate sistem načrtovanja nasledstva na ravni članov organa vodenja?

Podjetnik 1 je kot generalni direktor član organa vodenja, v katerem sta še tehnični in operativni direktor. Počasi pripravljajo sistem nasledstva tehničnega direktorja. Nabor kandidatov imajo v razvojnem oddelku. Za operativnega direktorja nimajo pripravljenega posebnega načrtovanja, saj veliko vlagajo v avtomatizacijo in digitalizacijo procesov, kar bo olajšalo prenos. Podjetnik 2 je prav tako član organa vodenja, skupaj z bratoma in dvema nedružinskima članoma. V podjetju imajo urejeno sistemizacijo delovnih mest, v tem dokumentu imajo pokrit formalni načrt nasledstva, ki ga ne razkrivajo. Sistem nasledstev je enak za družinske in ne-družinske člane.

Podjetnik 3 ima zaposlenega direktorja uprave, ki predstavlja glavnega v vodstvenem organu. Direktor ima do upokojitve še 10 let, v prihodnosti imajo namen izdelati načrt formalnega nasledstva direktorja.

V podjetju četrtega podjetnika imajo dva direktorja, ki skrbita za vodenje podjetja ter sta družinska člana. Imajo pripravljen okvirni načrt vključitve tretje generacije v podjetje. Podjetnik 5 upravlja z več podjetji, njegov odgovor na vprašanje se glasi: "Imamo dva direktorja na podjetje, če gre za manjše podjetje, pa enega. Načrtovanje nasledstev izvajamo preko letne vodstvene strategije, kjer preko letnih razgovorov dobimo informacije, kdo je primeren za izobraževanje v naši vodstveni akademiji. Trajanje izobraževanja je 12 mesecev, potem ima direktor še 6 mesecev 'onboardinga'".

Podjetnik 6 ima v upravnem odboru dva direktorja, o formalnem nasledstvu še ne razmišlja. Tudi sedmi podjetnik še nima vzpostavljenega sistema nasledstva, med solastniki so mnenja, da bi to moral biti eden od potomcev, če bo dovolj kompetenten. Drugače bodo razmišljali o "outsourcingu" te funkcije. Trenutno to vodstveno zadolžitev opravlja sam.

V povezavi s teorijo lahko zapišem, da večina podjetnikov ne dela razlik v izoblikovanju pogojev za naslednike vodstvenih pozicij glede na sorodstvene vezi.

Glede že vzpostavljenih formalnih načrtov nasledstev imajo zgolj trije izdelan sistem. Ostali sicer o tej temi razmišljajo, vendar načrta še nimajo. Ne glede na starost članov organa vodenja bi morale vsako podjetje imeti sistem načrtovanja naslednikov, saj lahko do tega pride iz nepričakovanih razlogov (Neubauer in Graham Lank, 2016).

5.3.5 Ohranjanje in plemenitenje kapitala ter družbeniki

5. Kako ste oziroma kako boste naslednika pripravljali na prevzem upravljanja celotnega družinskega premoženja?

Edino premoženje družin običajno ni zgolj podjetje, tu so lahko tudi investicije v nepremične in finančne naložbe. Eno od ključnih tveganj ohranitve kapitala družine je izbira primerne naslednika za upravljanje celotnega portfelja.

Podjetnik 1 trenutno še nima primerne kandidata, otroci so še premajhni, partnerke pa to področje ne interesira. Podjetnik 2 nima alociranih sredstev. V družini imajo definirano, kako se bodo razdelili lastniški deleži potomcem, podrobnejših informacij ne želi razkriti.

Podobno investicijsko strategijo ima podjetnik 3, čigar večinsko premoženje predstavlja podjetje. V prihodnosti bodo potomci postali lastniki podjetja, glede upravljanja pa jih bo poizkusil poučiti skozi oblikovanje družinske ustave.

Četrty in peti podjetnik ne želita razkriti načrtov. Ker gre za dokaj občutljivo temo, predvsem v družinah, kjer se o tej tematiki še niso pogovarjali, o razlogu nisem spraševal.

Podjetnik 6 ima idejo o nekakšnem "trust fundu", je pa to trenutno zgolj ideja. Podjetnik 7, čigar potomci so še precej mladi, pušča odprti obe opciji, portfeljsko upravljanje s strani potomca ali pa profesionalnega upravljalca.

Na odločitev bo vplivala predvsem zainteresiranost in kompetentnost mlajše generacije. V vzorcu imata tako zgolj 2 od 7 podjetnikov že popolnoma izdelan načrt prenosa upravljanja celotnega družinskega premoženja, kar sovпада z rezultati raziskave kanadske centralne banke, da ima le četrtyina komitentov izdelan načrt prenosa premoženja in njegovega upravljanja (Kupec, 2023, str. 14).

Vsaka podjetniška družina ima svoje specifične in karakteristike, ki morajo biti kompatibilne s potrebami vodstva podjetja ter lastnikov. Za analizo stanja je zelo primerno orodje model treh krogov, ki nam pomaga definirati odnose med vsem tremi deležniki. Le če bo po prenosu doseženo soglasje med vsemi tremi, bo družinski kapital varen (Hughes in drugi, 2017, str. 27).

6. Kako plemenitite finančni kapital? Kakšno politiko izplačila dividend imate?

Pri tem vprašanju so si podjetniki v našem vzorcu precej različni. Dva od sedmih imata celotno finančno premoženje naloženo v osnovni dejavnosti, ostali v večji ali manjši meri sledijo mešani naložbeni strategiji (aktivna in pasivna). Ravno obratno razmerje je zaslediti pri uporabi EBITDA kot kazalnika uspešnosti poslovanja. Tu slednjega kazalnika zgolj dva od sedmih ne navajata kot pomembnega.

Podjetnik 1 več kot polovico svojega premoženja vlaga v proizvodno podjetje, četrtyino pa v nepremičnine. Preostanek je naložen na finančnih trgih, vključno s kriptovalutami. Osredotoča se na spremljanje EBITDA, čistega dobička, zamud v proizvodnji in tržnega deleža po prodajnikih. Pri investicijah v podjetju upošteva ROI, čeprav priznava, da so nekatere investicije ključne za dolgoročni uspeh, tudi če ne prinašajo takojšnjega prihodka. Večji donosi izhajajo iz proizvodnega podjetja, kljub preteklemu zanimanju za finančne trge. Vsako leto, če poslovanje to omogoča, izplača 5–10 % dobička.

Drugi podjetnik celotno premoženje vlaga v storitveno podjetje, kjer lastniki spremljajo EBITDA, maržo in produktivnost na zaposlenega. Če ni dosežen drugačen soglasen dogovor, se po ustavi podjetja izplača 10 % dobička. Podjetnik 3 se osredotoča zgolj na svoje proizvodno podjetje, brez večjih drugih naložb. Cilje postavlja na podlagi primerjav z globalnimi konkurenti, spremlja pa ROI, EBITDA in donos na kapital. Letno izplača okoli 20 % dobička. Četrty podjetnik ne želi razkriti celotnega portfelja, vendar poudarja diverzifikacijo z osredotočenostjo na proizvodno dejavnost. Cilje postavlja na podlagi globalne konkurence, pri čemer sta mu najpomembnejša stabilnost in dolgoročna konkurenčnost podjetja. O izplačilu dobička glasuje družinski svet, pri čemer se v primeru nesoglasja izplača manjši delež dobička.

Podjetnik 5 ima nekaj diverzificiranih naložb, vendar večino premoženja predstavlja proizvodna dejavnost. Strateške cilje določijo lastniki, vodje procesov pa predstavijo svoje cilje za doseg teh ciljev. Ključni kazalniki so: število inovacij, delež recikliranega materiala, izmet in EBITDA. Višina izplačila dobička se vsako leto razlikuje glede na poslovno leto in napovedi. Predzadnji podjetnik v vzorcu ima 85 % premoženja v proizvodnem podjetju, preostanek pa v nepremičninah. Spremlja EBITDO, prihodke in fluktuacijo zaposlenih, višina izplačila dobička se letno razlikuje glede na poslovne rezultate. Podjetnik 7 upravlja razpršen portfelj: »Letno pripravljamo 5-letni načrt, v katerem določimo kazalnike in cilje. Na kapitalskih trgih smo panožno in industrijsko razpršeni. Naš glavni cilj je doseganje konkurenčnih donosov glede na ciljni nivo tveganja. Imamo določene benchmarke, s katerimi primerjamo naše rezultate. Spremljamo nivo tveganja glede na potencialno donosnost, likvidnost naložb, verjetnost izgube celotne naložbe, volatilnost vrednosti naložbe ter deleže v naložbenih razredih. Trenutno imamo dogovor, da presežke investiramo v bodočo rast. Manjši delež izplačil delimo sorazmerno, ko situacije to omogoča (finančne zaveze, likvidnost, priložnosti).«

7. Kako plemenitite še ostale vrste kapitala? S kakšnimi tveganji se soočate?

Plemenitenje ostalih štirih kvalitativnih kapitalov se v našem vzorcu izvaja v največji meri skozi izobraževalne spodbude in družinska srečanja. Podjetnik 1 družinske vrednote predaja na svoje potomce po "ustnem izročilu", saj jih nima zapisanih. Podjetnik 2 ima področje intelektualnega kapitala v družini sistemsko urejeno. Sicer podpirajo vse karijerne poti, vendar tiste, ki niso skladne s področjem delovanja podjetja, ne financirajo v celoti. Na področju duhovnega kapitala imajo zapisane vrednote.

V družini tretjega podjetnika se zavedajo pomembnosti kvalitativnih kapitalov, vendar nimajo zapisanih pravil in smernic. Na področju človeškega kapitala so člani dogovorjeni: »Ne podpiramo pomoči družinskim članom zaradi lenobe. Če bo kdo v družini hendikapiran, bo za njega poskrbljeno.« Podjetnik 4 skrbi za povezanost družine in krepitev družinskih vrednot. Družina petega podjetnika se poleg družinskih praznikov srečuje tudi na kvartalnih neformalnih družinskih srečanjih.

Vrednote imajo zapisane v družinski ustavi; te se aktivno implementirajo v podjetje. Pri spodbujanju mlajših generacij jih ne omejujejo glede na želje po karierni poti. Podjetnik 6 organizira družinska srečanja, na katerih člani razpravljajo strateških temah. Dogovori in smernice ostajajo v ustni obliki. Nadpovprečno vzorčno urejen sistem plemenitenja kvalitativnih kapitalov ima urejena družina sedmega podjetnika. Aktivno povezujejo starejšo generacijo z vnuki in izvajajo redna družinska srečanja. Imajo urejen sistem financiranja izobraževanja mlajših generacij, neodvisno od njihovih kariernih poti. Imajo vzpostavljen protokol pomoči ob finančnih težavah družinskih članov.

Razdelano imajo tudi problematiko izključenosti starejših družinskih članov. Zanje je poskrbljeno, da ostanejo aktivni in povezani z družino. Pravila imajo zapisana. Kot pričakovano, podjetniške družine nimajo tako dobro razdelanih smernic in načinov plemenitenja kvalitativnih kapitalov v primerjavi s kvantitativnim. Razlog je, da se podjetniške družine še ne zavedajo pomembnosti te vrste kapitala ter ga ne merijo, saj jim trenutno uspeva rasti, tako družinsko kot poslovno. Običajno se prve težave v zvezi s pomanjkanjem kvalitativnega kapitala pojavijo ob nastopu tretje generacije (Hughes in drugi, 2017).

5.4 Ugotovitve raziskave

Ključni namen magistrskega dela je predstaviti pojem družinske ustave ter smernice pri upravljanju z družinskim premoženjem. Rezultati empiričnega dela se v določenih delih ujemajo s teorijo, v določenih pa prihaja do odstopanja, kar je bilo za pričakovati, saj je v delu uporabljena večina tuje literature.

S prvim raziskovalnim vprašanjem smo želeli ugotoviti, kateri so ključni elementi družinske ustave. Na to vprašanje smo dobili odgovor od treh intervjuvancev, saj ostali štirje družinske ustave nimajo. Kot razlogi za uspešno implementacijo so bili navedeni: iskanje soglasja med člani družine, pogovori, prilagodljivost, izvajanje skupnih delavnic pod okriljem zunanjega izvajalca ter strokovna podpora zunanjega svetovalca.

Ti odgovori se ujemajo s teorijo, ki pravi, da mora biti ustava prilagodljiva in preprosta, oblikovati jo morajo vsi deležniki skupaj, mora biti individualna, saj ima vsaka družina svoje specifičnosti (Deloitte, 2024). Prav tako empirično kot teoretično opredeljen pomemben element je zunanji strokovni sodelavec. Ker gre za kompleksen projekt, ki pokriva več strokovnih področij, je izbira svetovalca ključna. Zunanji svetovalec naj bi bil prav tako nepristranski, tako se zmanjša nezaupanje v primeru, da bi projekt vodil eden od družinskih članov (Family Legacy Asia, 2024). Drugo raziskovalno vprašanje se nanaša na prenos vodstvene funkcije iz družinskega na ne-družinskega člana. Slovensko zasebno gospodarstvo je še sorazmerno mlado, kar pomeni, da smo v večini primerov trenutno na prehodu iz prve na drugo podjetniško generacijo.

Pri tem se določene družine soočajo z nezainteresiranimi ali pa nekompetentnimi nasledniki. V takšnem primeru je ključno vzpostaviti dober sistem upravljanja, da se lastniki lahko ločijo od vodenja podjetja ter da se zgradi odporen in zanesljiv organ vodenja.

Štirje največji podjetniki po sredstvih v upravljanju so v podjetju ločili upravljavsko in vodstveno funkcijo, od teh trije uporabljajo enotirni sistem, eden dvotirni. Preostali trije podjetniki opravljajo hkrati vodstveno in upravljavsko funkcijo. Kot razlog navajajo relativno majhnost svojega podjetja in potrebno prilagodljivost. Glede nasledstev članov organa vodenja imajo trije podjetniki že izdelan načrt, ki se tudi izvaja, ostali o tej tematiki razmišljajo. Odgovori sovpadajo s teoretičnim ozadjem, ki pravi, da je smiselno vpeljati zunanjega direktorja, ko podjetje doseže kritično velikost. Nasledniki morajo biti samokritični ter v primeru nekompetentnosti zaupati vodenje profesionalnim menedžerjem (International Finance Corporation, 2018). Prav tako relativni delež intervjuvancev, ki imajo urejen sistem nasledstva, nakazuje, da je to področje slabo urejeno (Neubauer in Graham Lank, 2016).

Zadnje raziskovalno vprašanje se ukvarja z ohranjanjem celotnega družinskega kapitala. Pomanjkanje dojemanja pomembnosti vseh vrst kapitala je pogost razlog za razpad družin. Izbira primerne naslednika za upravljanje s celotnim premoženjem je ključnega pomena. V našem vzorcu imata zgolj dva podjetnika že izdelan popoln načrt prenosa upravljanja premoženja, kar ni bistveno drugače od teorije, ki pravi, da ima to področje urejena le četrtina podjetniških družin (Kupec, 2023, str. 14).

Ostalih pet še ugotavlja zainteresiranost in kompetentnost potomcev ter opcije prenosa upravljanja na profesionalne institucije. Strukturirana obravnava kvalitativnih kapitalov je po pričakovanju iz virov teorije nizka. Najbolj pogosta aktivnost so družinska srečanja in spodbude za izobraževanje mlajših generacij, na področju duhovnega kapitala se v našem vzorcu zavedajo pomembnosti vrednot, ki se odražajo tako v družini kot v domačem podjetju. V mojem primeru je zgolj en intervjuvanec predstavnik tretje generacije družine, večina pa iz druge, zato se pomembnosti plemenitenja teh štirih vrst kapitala še ne zavedajo (Hughes in drugi, 2017). Na podlagi pregleda literature in izvedene raziskave bomo v naslednjem poglavju pripravili družinsko ustavo družine Gorjanc. Ključna priporočila iz literature, ki jih bomo upoštevali, so preprostost in prilagodljivost ustave, ne bo časovnega pritiska, pri zapisanih pravilih bomo iskali soglasje z zavedanjem, da vsi dokumenti nimajo pravne teže. V družinsko strukturo bomo uvedli dva organa, in sicer družinski svet ter družinski forum. Pričeli bomo z ločevanjem upravljalvske in vodstvene funkcije ter postavili sistem nadzora organa vodenja. Pri izstopih se bomo ravnali skladno z željo po ohranitvi kapitala ter stimuliranju družinskih članov, da ostanejo delničarji. Zaposlovanje družinskih članov bo potekalo na podlagi potreb podjetja in ne potreb družinskih članov. Pri plemenitju finančnega kapitala bomo sledili dinamični alokacij sredstev, plemenitenje ostalih vrst kapitala bomo krepili s stalnim izobraževanjem in usposabljanjem družinskih članov, z vlaganjem v zdravstveno oskrbo, osebni razvoj in s spodbujanjem zaposlovanja v

družinskih podjetjih, z rednimi družinskimi forumi ter z ohranjanjem družinskih vrednot, spoštovanjem zgodovine in transparentnim delovanjem.

Ključne ugotovitve raziskave, ki jih bom upošteval pri pripravi ustave, so pomoč strokovnega zunanjega izvajalca ter da si bomo vzeli dovolj časa pri procesu priprave dokumenta. Na področju upravljanja bomo imeli pripravljen načrt nasledstev za vodilne pozicije. Naslednike za prevzem upravljanja celotnega družinskega premoženja bomo izobraževali na podlagi njihovega interesa. Finančni kapital bomo plemenitili po principu stabilnosti in dolgoročne konkurenčnosti, višino izplačila dobička pa bomo določili s soglasjem. Pri spodbujanju intelektualnega kapitala bodo šolanja v povezavi z dejavnostmi podjetja neodplačna, nepovezana šolanja pa delno odplačna.

5.5 Omejitve

Pri izvedbi te raziskave se soočamo z več omejitvami, ki bi lahko vplivale na rezultate in interpretacijo ugotovitev. Prva omejitev je majhnost vzorca. Kljub temu da je kvalitativna raziskava zasnovana tako, da omogoča poglobljeno razumevanje specifičnih tem, majhen vzorec sedmih družinskih podjetnikov morda ne omogoča popolne reprezentativnosti celotne populacije. Zaradi tega ugotovitve ne moremo v celoti posplošiti na vsa družinska podjetja, saj specifični konteksti vsakega podjetja, vključno s kulturo, vrednotami in zgodovino, vplivajo na posamezne vidike družinske ustave.

Druga omejitev je povezana s samo metodo zbiranja podatkov. Čeprav poglobljeni intervjuji omogočajo zbiranje podrobnih informacij, obstaja tveganje pristranskosti, saj intervjuvanci lahko nezavedno ali zavedno prirejajo svoje odgovore v želji, da se predstavijo v bolj pozitivni luči. Prav tako sta dva intervjuvanca odgovore podala pisno, kar lahko vpliva na poglobljenost in kontekstualnost pridobljenih podatkov, saj pisni odgovori običajno ne omogočajo spontanosti, ki jo omogočajo ustni intervjuji.

Dodatna omejitev je uporaba subjektivne interpretacije podatkov. Kvalitativna analiza temelji na kodiranju, ki je lahko podvrženo interpretativni pristranskosti raziskovalca. Kljub temu da smo pri kodiranju sledili določenemu postopku, obstaja tveganje, da so posamezni odgovori lahko interpretirani na način, ki ni popolnoma objektivni. Poleg tega je raziskava osredotočena na tematiko družinskih ustav, ki so delno formalizirane strukture brez enotnega pravnega okvirja. Razlike v definicijah in razumevanju pomena družinskih ustav med intervjuvanci lahko vplivajo na primerljivost podatkov.

Četrta omejitev je sama tematika, ki je do določene mere precej osebne narave. Ta obravnava tako družinske odnose kot tudi vodenje družinskega podjetja ter upravljanje premoženja. Številni so o teh temah precej skrivnostni. O tem govori podatek, da je bilo kontaktiranih 25 podjetniških družin, privolilo jih je zgolj 7. Žal mi ni uspelo izvesti intervjuja z družino, ki družinske ustave in sistema upravljanja domačega podjetja ni izvedla pravočasno in se trenutno sooča s težavami pri odnosih družinskih članov.

Nazadnje, ta raziskava temelji na literaturi, ki je večinoma tujega izvora, kar bi lahko vplivalo na relevantno za lokalni kontekst. Slovensko gospodarstvo ima svoje specifičnosti, ki morda niso popolnoma zajete v teoretičnih okvirih tujih virov. Priporočljivo bi bilo, da bi raziskava vključila večji poudarek na lokalne vire in primere, ki bi morda bolje odražali realnost slovenskih družinskih podjetij.

5.6 Priporočila za nadaljnje raziskave

Na podlagi omejitev in ugotovitev te raziskave bi za poglobljeno razumevanje tematike družinskih ustav in izzivov družinskih podjetij priporočili nekaj smeri za nadaljnje raziskave. Prva priporočena smer je širitev vzorca. Raziskava na večjem vzorcu družinskih podjetnikov, vključno z različnimi panogami in velikostmi podjetij, bi omogočila pridobitev boljše reprezentativnosti rezultatov, ki bi jih bilo mogoče posplošiti na širšo populacijo. Raziskava bi tako lahko zajela tudi družine, ki se šele pripravljajo na vzpostavitev družinske ustave, s čimer bi pridobili vpogled v začetne izzive.

Druga priporočena smer je uporaba mešanih metod. Kombinacija kvalitativnih in kvantitativnih metod bi lahko zagotovila celovitejši vpogled v tematiko. Kvantitativna analiza bi omogočila natančnejše merjenje določenih spremenljivk, kot so pogostost prenosa vodstvenih funkcij ali vpliv družinske ustave na finančne rezultate podjetij. V kombinaciji s kvalitativno metodo bi to raziskovalcem omogočilo preverjanje in potrjevanje ugotovitev ter zmanjšanje subjektivnosti.

Pomembna smer za nadaljnje raziskave je tudi poudarek na mednarodnih primerjavah. Raziskava, ki bi primerjala izkušnje družinskih podjetij pri implementaciji družinske ustave v različnih državah, bi omogočila identifikacijo različnih kulturnih in pravnih vplivov. Takšna primerjava bi lahko ponudila vpogled v prakse, ki so se izkazale za uspešne v drugih okoljih, in bi bile morda primerne tudi za implementacijo v slovenski kontekst.

Nazadnje, priporočamo poglobljeno raziskovanje področja plemenitenja družinskega kapitala, ki vključuje tako finančni kot tudi človeški, intelektualni in duhovni kapital. Z dodatnim raziskovanjem teh področij bi lahko družinska podjetja bolje razumela pomen ohranjanja in razvoja vseh vrst kapitala, kar bi dolgoročno prispevalo k trajnostnemu razvoju družine in podjetja. Nadaljnje raziskave na tem področju bi omogočile boljše razumevanje, kako ohranjanje in plemenitenje kapitala prispeva k stabilnosti družinskih podjetij.

6 DRUŽINSKA USTAVA GORJANC

6.1 Preambula

Družinska ustava je namenjena ureditvi pravic in obveznosti kot tudi ureditvi odnosov znotraj družine in podjetij družine Gorjanc, v nadaljevanju »Podjetja družine Gorjanc«.

Ključno podjetje v sistemu premoženja družine Gorjanc je podjetje Jason, d. o. o., ki je krovno podjetje za premoženje družine Gorjanc. Premoženje družine je razpršeno na več področij in obsega podjetja, nepremičnine in zemljišča ter finančne naložbe.

Uroš Gorjanc in Barbara Gorjanc želita na svoje otroke prenesti zavedanje, da je znanje pomembno za lastno neodvisnost ter da si je svoje priložnosti treba ustvariti in zaslužiti. Uroš Gorjanc poleg pomena pridobivanja (formalnega) znanja poudarja tudi pomen razumevanja koncepta finančne svobode in premoženja kot podlage za skupne priložnosti v prihodnosti. Ohranjanje, plemenitenje in razvoj družinskega premoženja odpirajo nove možnosti za družino Gorjanc. Družino Gorjanc v času nastanka ustave sestavljajo ustanovitelj podjetja Uroš Gorjanc in njegova žena Barbara Gorjanc (tretja generacija) ter njuni sinovi Jan Gorjanc Daniso, Črt Gorjanc in Bor Gorjanc (četrta generacija). V letu 2024 smo vsi člani družine sodelovali pri oblikovanju skupnih spoznanj in dogovorov, ki smo jih zapisali v pričujočo družinsko ustavo.

6.1.1 Namen družine Gorjanc

V družini Gorjanc delujemo na način, da bi preko svojih podjetij in naložb kakovostno živeli, udeleževali naše vrednote in bi skupaj odpirali priložnosti zase, za zaposlene ter partnerje. Želimo, da bi naše delovanje imelo dober trajnostni vpliv na lokalno okolje.

6.1.2 Vrednote družine Gorjanc

V družini Gorjanc smo opredelili kulturo naše družine, ki se odraža tudi v naših družinskih podjetjih. V procesu priprave družinske ustave smo podrobneje raziskali značilnosti naše družinske in poslovne kulture. Najbolj izrazito se naša kultura kaže v našem namenu ter v naših vrednotah in obnašanjih, ki jih podpiramo oziroma zavračamo.

V družini Gorjanc se zavedamo, kako pomembno je, da se naša načela in vrednote prenašajo in dopolnjujejo iz generacije v generacijo. Skupne vrednote smo prepoznali na 5 področjih:

- Spoštovanje, pozitivnost, složnost, povezovalnost.
- Stabilnost, finančna neodvisnost in varnost.
- Podjetništvo, pogum, motiviranost in moč.
- Znanje, iznajdljivost, inovativnost.
- Zdrav način življenja, dobro počutje (veselje) in čas za hobije.

6.2 Dejavniki uspešne implementacije

Uspešna implementacija naše družinske ustave temelji na več ključnih dejavnikih. Ustava je smiselno zasnovana, saj smo si vzeli šest mesecev, da smo jo temeljito razvili. Poleg tega je preprosta, kar omogoča lažje razumevanje in izvajanje. Ustava je prilagodljiva, saj upošteva

potrebe in posebnosti posameznikov. Pomembno je, da smo jo oblikovali skupaj, kar je okrepilo našo zavezanost. Za dodatno strokovno pomoč smo angažirali zunanjega partnerja, podjetje Ernst & Young, ki je prispevalo k njeni profesionalni izvedbi.

6.3 Pravna podlaga

Na pravnem področju smo v okviru naše družinske ustave poudarili željo po ohranitvi dobrih družinskih odnosov in iskanju soglasja, preden bi posegali po pravnih sredstvih. Zavedamo se, da dokument sam po sebi nima pravne teže, zato smo določene dogovore formalizirali v pravnem okviru, skladno z zakoni države. To vključuje družbeno pogodbo podjetja, družbeniški sporazum, pogodbe o premoženjsko-pravnih razmerjih ter oporoke. Ti dokumenti pravno urejajo medsebojne pravice, obveznosti ter ohranitev poslovnih deležev v krvni liniji. Na ta način želimo zagotoviti dolgoročno stabilnost in enotnost družine.

6.4 Upravljanje in izvajanje nadzora

6.4.1 Družinski svet družine Gorjanc

V družini Gorjanc se zavedamo pomena ustanovitve družinskega sveta, ki je zadolžen za upravljanje družinskih zadev. Člani družinskega sveta vodijo pripravo družinske ustave in nadzorujejo njene spremembe, podpirajo družino pri načrtovanju nasledstva in izobraževanj ter pomagajo pri razreševanju morebitnih konfliktov.

Člani družine Gorjanc razumemo, da družinski svet ni del formalne korporativne strukture podjetij družine Gorjanc, se pa s formalnimi elementi pomembno povezuje in dopolnjuje.

6.4.2 Uvodna določila

Družina trenutno sprejema odločitve na podlagi splošnega soglasja družinskih članov. Z vidika prihodnjih generacij se je družina dogovorila, da bo odločitve o pomembnih zadevah, ki vplivajo na družino in podjetje, sprejemal družinski svet.

Ob tem se bo natančno določilo, o katerih vidikih prepleta družine in podjetja odloča družina in o katerih družbeniki ali vodstvo podjetja.

Družinski svet služi tudi za:

- Obveščanje družine o pomembnih vprašanjih ali dogodkih v življenju družine.
- Vključitev družine v razpravo o pomembnih dogodkih, ki vplivajo na družinsko podjetje in njegovo poslovanje.
- Morebitne potrebne ali priporočene spremembe družinske ustave.
- Vsakoletno predstavitev poslovnih rezultatov za posamezen steber premoženja družine

- Gorjanc, ki jo bo pripravil skrbnik stebra v obliki poročila letnih aktivnosti.
- Sprejem odločitev glede financiranja stanovanjskega problema in prihodnje stanovanjske politike.
 - Sprejem odločitev glede izobraževanja posameznih družinskih članov.
 - Sprejem odločitev glede izobraževanj, ki naj bi se jih udeležili vsi člani družine Gorjanc, kot so na primer izobraževanja, povezana z lastništvom poslovnih deležev in upravljanjem ipd.
 - Sprejem odločitve glede pomoči družinskim članom, ki imajo zdravstvene ali finančne težave.

Sestava

Prvotno bo družinski svet sestavljen iz naslednjih članov: ustanovitelja Uroš in Barbara Gorjanc ter pripadniki naslednje generacije Jan Gorjanc Daniso, Črt Gorjanc in Bor Gorjanc.

Predsednik

Uroš Gorjanc bo prvi predsednik družinskega sveta.

Sestajanje

Družinski svet se sestane enkrat letno ali po potrebi tudi večkrat. Vabilo in dnevni red ter povabilo k dopolnitvi dnevnega reda pošlje predsednik družinskega sveta vsaj en mesec pred sklicem. Predsednik se s skrbniki stebrov uskladi glede načina predstavitve na sestankih (na primer Power Point predstavitev, obrazec za načrtovanje).

Vsebinski koncept

1. del – poslovne teme

Predsednik sveta in skrbniki stebrov predstavijo poslovanje, doseganje načrtov, novosti in inovacije ter druge pomembne razvojne in poslovne informacije.

2. del – družinske teme

Zaposlovanje družinskih članov, izobraževanje in razvoj naslednje generacije, odprta vprašanja, naslavljanje morebitnih nesoglasij, priprava družinskega foruma (koncept, predstavitev ...).

Sklic foruma

Družinski svet enkrat letno skliče in organizira družinski forum, ki je namenjen druženju družine ter obveščanju širše družine (zakonci, otroci) o novostih v podjetju ali zadevah, pomembnih za družino (družinska ustava).

Vključitev svetovalcev

Družinski svet lahko občasno in po lastni presoji povabi določene svetovalce, ki niso člani družine, da se udeležijo sestankov družinskega sveta ter ponudijo objektivno in neodvisno mnenje in nasvet.

Soglasje

Odločitve družinskega sveta bodo sprejete na podlagi soglasja in ne z uradnim postopkom glasovanja. Če družina želi o določeni zadevi, ki je posebnega pomena za družino, glasovati, bo večina glasov trenutnih družbenikov družbe, ki so prisotni na sestanku družinskega sveta, zadostovala za sprejem odločitev.

Sklepčnost

Za sprejem vseh pomembnih odločitev mora biti družinski svet sklepčen. Sklepčnost je dosežena s prisotnostjo $\frac{3}{4}$ članov družinskega sveta.

Če sklepčnost ni dosežena ali ni izvedljiva bodisi osebno, po pooblaščenju ali prek komunikacije na daljavo, lahko družinski svet preloži sprejem odločitve, dokler ni zagotovljena sklepčnost.

Če v družinskem svetu pride do zastoja ali mrtve točke, lahko družinski svet za posredovanje prosi tretjo osebo (t. i. zaupanja vrednega prijatelja ali zunanjega svetovalca).

Sodelovanje na daljavo

Družinski člani, ki se ne morejo udeležiti sej družinskega sveta, lahko na njih sodelujejo prek komunikacije na daljavo (na primer prek telefona ali drugih elektronskih medijev) ali pisno pooblastijo svojega izbranega zastopnika.

6.4.3 Družinski forum družine Gorjanc

Družinski forum je telo, v katerega so vključeni vsi družinski člani, saj je v družini Gorjanc pomembno omogočiti transparenten pretok informacij in ohraniti povezanost med vsemi družinskimi člani. Skupino družinskih članov je treba redno obveščati o smernicah in postopkih, ki se tičejo družine in podjetja.

Družina enkrat letno skliče in organizira družinski forum, ki je namenjen druženju vseh članov družine ter obveščanju širše družine (zakonci, otroci) o novostih v podjetju ali zadevah, pomembnih za družino (spremembe družinske ustave). Forum ima kratek formalni del (predstavitev novosti in ključnih informacij o podjetju oziroma o temah družinske ustave) in neformalni del (druženje in skupne aktivnosti, npr. team building, pogostitev). V praksi to pomeni, da se z delovanjem podjetja lahko seznanijo tudi partnerji in otroci.

6.4.4 Pravila izstopa družinskih članov (družbenikov) iz podjetij v lastništvu družine Gorjanc

V družini Gorjanc se zavedamo, da je pomembno, da se z vidika obstoja in zavarovanja družbe dobro definirajo možnosti vstopa in izstopa iz lastniške strukture. To pomeni, da mora biti v ustavi in kasneje v družbeniškem sporazumu jasno določeno, da izstop družbenika ne sme vplivati na likvidnost ali na razvoj družbe. V ta namen smo se dogovorili o predkupni pravici s strani obstoječih družbenikov s popustom in o klavzuli o obročnem odplačevanju kupnine:

- Ob prenosu deležev na naslednje generacije velja moratorij prodaje na prejete deleže za čas 10 let (od prenosa).
- Predkupna pravica: po preteku 10 let mora prodajalec svojo namero izraziti 1 leto prej s pisnim predlogom. Obvestiti mora vse člane družinskega sveta in družbenike.
- Svoj delež mora prodajalec ponuditi izključno obstoječim družbenikom in podjetju samemu, šele potem zunanjim kupcem.
- Enakovredna razdelitev: tisti, ki želi delež prodati, ga mora ponuditi drugim družbenikom po formuli enakovrednih deležev. Če kateri ni zainteresiran za nakup, lahko celotni delež odkupijo preostali družbeniki po principu enakovrednih deležev.
- Popust ob obrokih: prodajalec kupnino prejema v obdobju 10 let v mesečnih obrokih, vrednost deleža je zmanjšana za 20 %.
- Popust ob takojšnji kupnini: če želi imeti prodajalec kupnino takoj, se strinja, da ponudi delež po 50-odstotni znižani vrednosti.
- Če nihče od obstoječih družbenikov ne želi kupiti deleža, ga lahko kupi družba, pod enakimi pogoji, kot bi ga kupil drugi družbeniki.
- Izbira zunanjega kupca: v primeru, da nihče iz podjetja ni zainteresiran za nakup, se lahko delež proda zunanjemu kupcu po tržni vrednosti. Iskanje in morebitni strošek iskanja kupca je breme prodajalca. Pri tem se upošteva, da je izbira primerne kupca tudi v interesu podjetja.

V izrednih primerih na strani družbenika (npr. v primeru osebnega stečaja ali ko gre za hude kršitve pogodbene obveznosti, npr. družbene pogodbe) bo družba prevzela poslovni delež izključenega družbenika, upoštevajoč 65-odstotni popust.

Cena deležev se določi na podlagi neodvisnega vrednotenja deležev družbe. Cenilca določi družinski svet.

Za namene odkupa poslovnih deležev deležnikov v podjetju se s to ustavo ustanavlja rezervni sklad. Za rezerve skrbi družba, in sicer tako, da v rezerve letno zagotovi 5 % čistega poslovnega izida. Skupščina lahko odloči, da se za posamezno leto v rezerve nameni večji % dobička, vendar le, če tovrstno odločitev predhodno soglasno sprejme tudi družinski svet. Rezervni sklad lahko sredstva hrani v nizko tveganih naložbah, ki morajo biti visoko likvidna.

6.4.5 Politika zaposlovanja družinskih članov

Splošna načela. V povezavi s tem poglavjem družinske ustave, ki obravnava zaposlovanje družinskih članov v družbi v prihodnosti, se za člane družine štejejo: (i) vsi neposredni dediči Uroša Gorjanca in Barbare Gorjanc, to so Jan Gorjanc Daniso, Črt Gorjanc in Bor Gorjanc (ii) ter trenutni in prihodnji zakonski partnerji in otroci (vključno s posvojenci).

V splošnem velja, da zaposlitev v podjetjih družine Gorjanc ni niti rojstna pravica niti obveznost. Zaposlitev si je treba zaslužiti, ne glede na sorodstvene vezi. Na tak način želi družba pritegniti najbolj usposobljene ljudi na vseh ravneh zaposlovanja – vključno z višjim vodstvom – ne glede na družinsko pripadnost.

Izobrazba, pripravljenost, predanost, delovna etika in močna želja za delo v podjetjih družine Gorjanc bodo med drugim odločilni v postopku zaposlovanja družinskih članov.

Pri zaposlovanju, napredovanju in plačilu družinskim članom se upoštevajo tudi tržne in gospodarske razmere ter poslovne potrebe družbe.

Izbor najbolj usposobljenih posameznikov za delo v podjetjih družine Gorjanc bo vselej odvisen od tega, kaj je v najboljšem interesu podjetij in njenih družbenikov.

Podjetja družine Gorjanc ne bodo ustvarjala delovnih mest izključno za namen zaposlovanja družinskih članov. Zaposlovanje družinskih članov bo potekalo skladno z rednim postopkom zaposlovanja drugih oseb, ki niso člani družine, za kar je pooblaščen direktor.

A. Zaposlitev v družinskem podjetju

Preden bodo družinski člani upravičeni do zaposlitve v podjetjih družine Gorjanc, bodo morali pridobiti ustrezno usposobljenost za določeno delovno mesto.

Družinski člani morajo izpolnjevati minimalna merila za zaposlitev v družinskih podjetjih, podobno kot drugi kandidati, ki niso družinski člani.

Zaposlovanje družinskih članov bo potekalo skladno z rednim postopkom zaposlovanja drugih oseb, ki niso člani družine. Družinski člani bodo morali slediti običajnemu postopku prijave na delovno mesto, ki ga je družba sprejela za zaposlovanje in najem delovne sile.

Družinski člani bodo obravnavani kot kandidati za zaposlitev v družbi: (i) če obstaja prosto delovno mesto za določen položaj ali (ii) če je zaradi posebnih izkušenj in usposobljenosti družinskega člana smotno ustvariti novo delovno mesto v družinskih podjetjih.

B. Delovna uspešnost zaposlenih družinskih članov

Pričakuje se, da družinski člani, ki so zaposleni v podjetjih družine Gorjanc, izpolnjujejo (ali presegajo) enako raven učinkovitosti, kot se zahteva od zaposlenih, ki niso družinski člani.

Poklicne poti družinskih članov bodo načrtane na enak način kot za zaposlene, ki niso člani družine.

Zaposleni družinski člani bodo predmet standardnih pregledov uspešnosti, tako kot drugi zaposleni.

6.4.6 Izobraževanje družinskih članov družine Gorjanc

Člani družine Gorjanc se zavedamo pomena izobraževanja za strokovno in kakovostno opravljanje vlog v družinskem podjetju.

V družini Gorjanc se strinjamo, da je družinske člane treba redno spodbujati k dodatnemu usposabljanju, izobraževanju in strokovnemu razvoju z namenom širjenja in utrjevanja poklicnih spretnosti in znanj.

Za družinske člane, ki so že aktivni v družinskem podjetju, sta stalno izobraževanje in strokovni razvoj še posebej pomembna.

Na splošno so pričakovanja glede upravljanja trenutno povezana z visoko stopnjo usposobljenosti, kompetencami, izobraževanjem in podporo formalni izobrazbi.

Vsi člani posloводства podjetja ter tisti, ki so identificirani kot potencialni vodilni kader družbe v prihodnosti, se vključijo v proces usposabljanja, spremljanja uspešnosti ter nagrajevanja vodij in drugih zaposlenih.

Za namene financiranja šolanja potomcev se ustanovijo rezerve. Za rezerve skrbi družba, in sicer tako, da v rezerve letno zagotovi 5 % čistega poslovnega izida.

Skupščina lahko odloči, da se za posamezno leto v rezerve nameni večji % dobička, vendar le, če tovrstno odločitev predhodno soglasno sprejme tudi družinski svet.

Iz tako oblikovanih rezerv lahko družinski svet predlaga odobritev sredstev za šolanje posameznih potomcev. Višina odobrenih sredstev ne more presegati 6 000 EUR na leto za posameznega otroka za čas rednega šolanja, razen v primeru šolanja, ki je v interesu podjetja. O uporabi sredstev iz rezerv odloča družinski svet.

Šolanje v interesu podjetja pomeni načrtni izbor šolanja za potomca, ki je vpleten v delo družbe in je namenjen razvoju podjetja. Družinski svet lahko za ta namen sestavi seznam ustreznih šol in programov, ki ustrezajo poslovnemu interesu podjetja. Tovrstni tip šolanja je lahko financiran s strani rezerv kot svojevrstna dolgoročna investicija podjetja.

V družini Gorjanc se strinjamo, da se pripadnike četrte generacije spodbudi, da z vidika boljšega razumevanja lastništva opravijo izobraževanje za nadzornike podjetij, kjer bodo pridobili osnovno razumevanje delovanja in nadzora podjetij.

Sredstva se iz rezerv, namenjenih šolanju potomcev, zagotovijo v obliki posojila z minimalnimi zakonskimi obrestmi, pri čemer se:

- Sredstva šolanja v interesu podjetja štejejo kot nepovratna sredstva, če se potomec po končanem šolanju zaposli v družbi in tam dela na za svojo izobrazbo ustreznem delovnem mestu vsaj 5 let.
- Sredstva šolanja, ki niso povezana s poslovno dejavnostjo družbe, se vrnejo v roku 5 let po končanem študiju skozi delo v enem od družinskih podjetij ali prek nakazila. Družinski svet lahko izdela podrobnejši pravilnik za izvedbo te točke družinske ustave.

6.4.7 Uvodni in nadaljevalni program za naslednje generacije

Da bi se otroci družinskih članov lahko seznanili z namenom, vizijo, poslanstvom in poslovanjem družinskih podjetij, se člani družine strinjamo, da se jim v srednji in višji šoli lahko omogoči poseben program, prek katerega se seznanijo z družinskim podjetjem. Cilj uvodnega enotedenskega programa, ki se izvede, ko družinski član dopolni 16 let, vsebuje spoznavanje zgodovine in filozofije družinskega podjetja, njegovega poslanstva in dejavnosti družine Gorjanc. V nadaljevanju se pripadniki naslednjih generacij lahko vključijo v poseben triletni program »družinska akademija« (npr. na podlagi poletne zaposlitve, študentskega dela ali drugače).

Tak program vsebuje teorijo in prakso ter pripadnike naslednjih generacij seznani s ključnimi storitvami, izdelki, organizacijo, marketingom, finančnimi vidiki in tudi z možnostmi za razvoj vodstvenih in mehkih veščin.

6.4.8 Vstopanje pete generacije v lastništvo družb

V družini Gorjanc smo okvirno določili, kako in na kakšen način se bodo prihodnje generacije vpele v delovanje podjetja. Trenutno izhodišče je, da lastništvo podjetja ostane v družini. Vsi družinski člani, ki bodo vstopali v lastniško strukturo ter morebitno delovanje podjetij, bodo morali izkazati interes za delovanje ali lastništvo v podjetjih ter potrebne kompetence. Prenos na peto generacijo se izvede s soglasjem med družbeniki oziroma se to zgodi postopoma, ko peta generacija bodisi preseže nek starostni mejnik bodisi doseže določeno stopnjo izobrazbe ali kakršenkoli drug kriterij. Zaposlovanje družinskih članov smo v družini Gorjanc predvideli na način, ki je opisan v poglavju o politiki zaposlovanja.

6.4.9 Prenos premoženja ob smrti (dedovanje)

Želja ustanovitelja podjetja je, da se dedovanje, ki izhaja iz lastništva podarjenih deležev, izpelje po t. i. krvni liniji oziroma neposredno na potomce (nujni delež partnerjem ne predstavlja tudi deleža v družbi). Če bi kateri od članov četrte generacije želel izvesti drugačen način dedovanja, je zaželeno, da se družina o tem pogovori in da se uskladi

medsebojno razumevanje. Na podlagi pogovorov smo člani družine sklenili dogovor, da se dedovanje poslovnih deležev uredi z oporokami, ki bodo prenašale lastništvo v podjetju s staršev na otroke.

Zakonci ali zunajzakonski partnerji družinskih članov bodo v primeru smrti partnerja ali zakonca prejeli sredstva v naravi ali v denarju, ki ustrezajo višini vsaj nujnega deleža, do katerega so zakonsko upravičeni, če bi zapuščina obsegala samo poslovni delež. Vrednost poslovnega deleža, od katerega se izračuna višina dediščine partnerja, se določi s pomočjo neodvisnega cenilca.

Kljub temu da člani četrte generacije družine Gorjanc trenutno še nimajo potomcev, se zavezujejo, da bodo ob spremembi tega dejstva spremenili tudi trenutno veljavne oporoke na način, da se bo pri dedovanju ponovno upoštevala »krvna linija«. V primeru, da se kateremu izmed sinov rodi otrok ali da pride do posvojitve otroka, se člani družine zavezujejo, da bomo spremenili oporoko na način, da se v primeru smrti premoženje prenese na otroke, in ne več na starša.

6.4.10 Pogodba o ureditvi premoženjskopравnih razmerij med zakonci (»poporočna pogodba« in »predporočna pogodba«)

Pripadnikih tretje in četrte generacije družine Gorjanc se strinjamo, da se lastništvo podjetja Jason, d. o. o. loči od zasebnega premoženja. Za zasebno premoženje velja običajna splošna zakonodaja, drugače pa velja za poslovno premoženje.

Za veljavnost pogodbe o ureditvi premoženjskopравnih razmerij mora biti ta sklenjena v obliki notarskega zapisa. Pogodba o ureditvi premoženjskopравnih razmerij je vpisana tudi v register pogodb o ureditvi premoženjskih razmerij, ki ga vodi notarska zbornica. Iz registra je moč razbrati le to, med katerimi zakonci oz. partnerji je v veljavi pogodba, vsebina pogodbe pa ostaja skrita. Ob tem je ključno, da se v procesu naslovi tudi status zakoncev v primeru ločitve oz. status partnerjev v primeru razhoda.

6.5 Organ vodenja v družinskih podjetjih

Družba Jason, d. o. o. ima lastniške in solastniške deleže v več podjetjih. V dveh direktno in v treh posredno. Družinski člani družine Gorjanc trenutno v treh podjetjih opravljajo vodstveno funkcijo, v preostalih dveh to izvajajo solastniki podjetij. Družba Jason je tako matična družba družine Gorjanc, v kateri vodstveno funkcijo upravlja največji lastnik - Uroš Gorjanc.

6.5.1 Imenovanje direktorja v družinskih podjetjih

Družba Jason, d. o. o. bo v organu vodenja povečala obstoječo strukturo z vstopom članov mlajše generacije, ki jih bo predlagal družinski svet. V hčerinskih podjetjih, kjer trenutno vodstveno funkcijo opravljajo solastniki, bo tako tudi ostalo. V preostalih hčerinskih podjetjih bomo v prihodnjih letih vzpostavili organe vodenja. Uporabili bomo enotirni model upravljanja.

6.5.2 Vloga direktorja v Jason, d. o. o.

Člani družine Gorjanc ugotavljamo, da je pomembno, da vlogo direktorja dobro definiramo. Opredelili smo osnovna pričakovanja in kvalifikacije za upravljanje funkcije direktorja v podjetjih družine Gorjanc.

Pričakovanja osebnih značilnosti in usposobljenosti direktorja

Osebnostne značilnosti:

- Osebnostna integriteta in velika odgovornost.
- Sposobnost skupinskega dela.
- Dobre komunikacijske veščine.
- Dobre vodstvene sposobnosti.
- Dobre analitične sposobnosti.
- Pogum, samozavest ter sposobnost naslavljanja odprta in zahtevna vprašanja z drugimi direktorji, družinskimi člani in (višjimi) vodji.

Kvalifikacije:

- Poznavanje sektorja/industrije.
- Dobra poslovna presoja.
- Izkušnje, znanja in veščine na določenih področjih, ki jih določi podjetje in lahko vključujejo marketing, pravo, finančna in računovodska znanja, tveganja, kontrole, upravljanje ljudi (HR) in poslovno upravljanje.
- Dobra povezanost in znanstva na trgu.

6.5.3 Dolžnosti direktorja

Dolžnost skrbnosti (angl. duty of care). Pred odločanjem se direktorji zavežejo, da bodo vsako odločitev dobro premislili in bodo po svojih najboljših močeh analizirali stanje ter upoštevali vse pomembne informacije. To pomeni, da:

- Pred odločanjem skrbno preučijo vse pomembne informacije.
- Ravnajo skrbno in kompetentno.
- Sprejmejo odločitve na podlagi dobrih informacij.

- Se redno sestajajo z ožjo vodstveno ekipo in lastniki, na sestanke prihajajo pripravljeni in na njih aktivno sodelujejo (tudi »dolžnost pozornosti«).
- Izobražujejo kompetentnega naslednika za prevzem direktorske funkcije, potrjenega s strani lastnikov družbe.

Dolžnost zvestobe (angl. duty of loyalty). Ob izvrševanju dolžnosti so direktorji podjetju lojalni in to lojalnost postavljajo pred druge interese. Direktorji ne smejo v ospredje postavljati lastnih interesov ali se osebno okoriščati na račun podjetja. To pomeni, da:

- Postavijo interese podjetja pred svoje ali druge interese.
- Morebitni spor interesov pojasnijo drugim članom uprave ali drugim lastnikom.
- Se vzdržijo glasovanja o stvareh, ki so lahko povezane z lastnim interesom.

6.5.4 Imenovanje direktorjev v hčerinskih družinskih podjetjih

Pričakovane kvalifikacije, osebne značilnosti in dolžnosti direktorjev hčerinskih podjetij morajo biti enake ali boljše kot v podjetju Jason, d. o. o., razen če sistemizacija v določenem podjetju veleva drugače.

6.5.5 Nadzor nad organom vodenja

Nadzor nad organom vodenja hčerinskih podjetij bo vršil organ vodenja v matičnem podjetju Jason, d. o. o., nadzor nad poslovanjem matičnega podjetja pa bo izvajal družinski svet.

6.6 Ohranjanje in plemenitenje kapitala

6.6.1 Jason kot zametek družinske pisarne

Podjetje Jason, d. o. o. je v osnovi zamišljeno kot družinsko podjetje, ki upravlja z različnimi elementi družinskega premoženja. Družina Gorjanc ima v tem podjetju tako aktivno kot tudi pasivno premoženje.

Premoženje družine Gorjanc je razdeljeno v tri stebre:

- Prvi steber oziroma podjetje in lastninski deleži v podjetjih.
- Drugi oziroma nepremičninski steber.
- Tretji oziroma finančni steber.

Družina Gorjanc si bo v prihodnosti prizadevala za razpršitev naložb in krepitev vlaganj, kar bo med drugim razvidno tudi iz triletnega finančnega načrta, ki predstavlja okvirno politiko in strategijo investiranja. Del triletnega načrta je tudi ureditev vlog družinskih članov v vseh treh stebrih premoženja družine Gorjanc.

6.6.2 Politika delitve dobička

Osnovno vodilo glede politike delitve dobička je, da se dobiček iz družinskih podjetij izplačuje v obliki vsakoletnih dividend, pod pogojem, da družinska podjetja v tistem letu poslujejo optimalno in nimajo finančnih ali drugih težav.

O politiki delitve dobička se družina usklajuje vsako leto v sklopu družinskega sveta (pred skupščino). Člani družinskega sveta vsako leto odločimo, kolikšen del dobička se zadrži, koliko se ga nameni za izplačilo dividend. Če soglasje ne bi bilo doseženo, družina Gorjanc določa, da se za dividende nameni najmanj 10 % čistega poslovnega izida.

6.6.3 Investicijska politika

Investicijska politika določa, da ima direktor družbe proste roke pri odločanju o poslih in investicijah, razen pri večjih investicijah, povezanih z nakupom novih osnovnih sredstev, na primer nove opreme. V primeru takih investicij, ki bi v skupni vrednosti presegale 250 000 EUR (pri čemer se serija povezanih poslov šteje kot en posel oz. investicija), mora direktor pridobiti predhodno soglasje skupščine, ki o tem odloča z navadno večino oddanih glasov. Investicije, za katere bo potrebno tovrstno soglasje skupščine, bodo opredeljene v družbeni pogodbi.

Skladno z investicijsko politiko mora poslovodstvo družbe slediti triletnemu finančnemu načrtu do konca leta 2027, ki pravi:

1. Alokacija sredstev

Sledili bomo dinamični alokaciji sredstev. Gre za dolgoročno strategijo z možnostjo preoblikovanja portfelja, glede na razmere na trgu. Do leta 2027 bo podjetje Jason, d. o. o. svoje premoženje porazdelilo v tri stebre z deleži glede na kumulativno vrednost premoženja:

- Prvi steber, aktivno upravljana podjetja z deležem 60 %;
- Drugi steber, vlaganja v nepremičnine z deležem 25 %;
- Tretji steber, vlaganja v kapitalske trge in kripto valute z deležem 15 %.

2. Naložbena politika

Prvi steber bomo upravljali z aktivno naložbeno strategijo, zato bomo v tem stebru dolgoročno ohranili večino premoženja, pričakujemo pa višje donose kot v drugih dveh stebrih. Drugi in tretji steber bomo upravljali po principu pasivne strategije.

3. Naložbeni cilji

V družini sta nam pomembna dva dejavnika. Donos in tveganje. Naloga prvega stebra je donos, naloga preostalih dveh stebrov pa razpršiti tveganje. Za cilje si vzamemo dvoletno

povprečje rezultatov po poročilih Family Office Report 2022 in 2023. Leto 2021 je bilo zelo uspešno, v letu 2022 so bili rezultati slabi, povprečje lahko vzamemo za primerjalni kazalnik.

- Za prvi steber želimo višje donose, kot bi jih lahko prejeli na kapitalskih trgih. Če izhajamo iz poročil Family Office Report 2022 in 2023, je povprečen donos na sredstva družinskih pisarn 15 %. Ker ne poslujemo z dolgom, lahko definiramo, da želimo doseči 15 % letni donos na kapital, Sharpe kazalnik mora biti nad 1.
- V drugem stebru si za ciljni odnos na sredstva ponovno postavimo dvoletno povprečje iz Family Office Report 2022 in 2023 za to vrsto sredstev, ki znaša 8,5 %. Tudi v tem stebru delujemo brez posojil, zato lahko definiramo, da želimo doseči 8,5 % letni donos na kapital. Sharpe kazalnik mora biti nad 1.
- Povprečje za tretji steber po Family Office Report 2022 in 2023 znaša 8 %. Tudi v tem stebru delujemo brez posojil, zato lahko definiramo, da želimo doseči 8 % letni donos na kapital. Sharpe kazalnik mora biti nad 1.

4. Nadzor in ocenjevanje uspešnosti

Donos na kapital bomo merili s pomočjo DuPontovega kazalnika. To vrsto kazalnika bomo uporabljali, saj z njo dobimo razširjeno sliko poslovanja.

Drugi kazalnik, ki bo uporabljen za analizo, bo Sharpe kazalnik. Vse naložbe z razmerjem nad 1 bodo sprejemljive, saj ponujajo donos, ki opravičuje prevzeto tveganje.

V primeru odločanja med različnimi projekti bo za odločitev uporabljen NPV kazalnik. Prvi pogoj bo, da je vrednost kazalnika pozitivna, na koncu bo izbran projekt z najvišjim kazalnikom.

6.6.4 Podpora podjetniškim iniciativam oz. idejam za start up

V družini Gorjanc podpiramo podjetniško iniciativno ter spodbujamo oblikovanje idej in predlogov za nove poslovne pobude tako s strani ožjih kot širših družinskih članov. Od družinskih članov se pričakuje, da družinskemu podjetju Jason, d. o. o. ponudi možnost partnerstva v start up-u. Vse predloge obravnava družinski svet.

6.6.5 Nefinančni kapital

Družinski svet družine Gorjanc skrbi za ohranjanje nefinančnega kapitala na več ključnih področjih. Pri intelektualnem kapitalu zagotavljamo stalno izobraževanje in usposabljanje družinskih članov, pri čemer so sredstva za šolanje zagotovljena iz rezerv. Človeški kapital ohranjamo z vlaganjem v zdravstveno oskrbo, osebni razvoj in s spodbujanjem zaposlovanja v družinskih podjetjih. Socialni kapital krepimo z rednimi družinskimi forumi, kjer se vsi člani, vključno z zakonci in otroki, povezujejo in izmenjujejo informacije. Duhovni kapital

razvijamo z ohranjanjem družinskih vrednot, spoštovanjem zgodovine in transparentnim delovanjem.

6.7 Navzkrižje interesov

Poslovodstva in skupščine družinskih podjetij so odgovorni za ohranitev, krepitev ter zagotavljanje učinkovitosti in sposobnosti uspešnega poslovanja podjetij. Poslovodstva družinskih podjetij morajo biti pozorna na vsa razmerja (ali potencialna razmerja), za katere bi se lahko menilo, da vplivajo na rast, dobičkonosnost in integriteto posameznih podjetij.

Poslovodstvo posameznega družinskega podjetja mora dobrobit družinskega podjetja postaviti pred osebne interese družinskih članov ali drugih.

Družinski člani, ki so zaposleni v družinskem podjetju ali so člani poslovodstva družinskega podjetja, se ne smejo ukvarjati s poslovno dejavnostjo, ki bi lahko družinskemu podjetju konkurirala ali pomenila navzkrižje interesov z družinskim podjetjem.

V družini Gorjanc podpiramo filozofijo in delovanje podjetništva, kar je lahko spodbuda za družinske člane in druge, vendar so naložbe posameznih družinskih članov v druga podjetja, ki delujejo na istem poslovnem področju ali so konkurenca družinskemu podjetju, strogo prepovedane in se obravnavajo kot hujša kršitev (izključitev).

Družbeniki, ki so tudi zaposleni v podjetju, so lahko nagrajeni na podlagi sistema nagrajevanja, ki ga sprejme družba v svojih aktih poslovodstva.

7 SKLEP

Družinska podjetja predstavljajo hrbtenico slovenskega gospodarstva, pri čemer je njihovo dolgoročno preživetje tesno povezano z uspešnostjo prenosa premoženja in vodenja med generacijami. Vendar pa statistični podatki kažejo na visoko tveganje izgube premoženja med generacijskimi prenosi. Uvedba družinske ustave se izkaže kot ključni mehanizem za ohranitev in plemenitenje družinskega premoženja ter za zagotavljanje stabilnosti in harmonije znotraj družine.

Raziskava je pokazala, da so ključni elementi uspešne družinske ustave vključevanje vseh družinskih članov v proces oblikovanja, prilagodljivost dokumenta, redni pogovori in soglasje med družinskimi člani ter strokovna podpora zunanjih svetovalcev. Vloga zunanjega svetovalca je še posebej pomembna zaradi njegove nepristranskosti in strokovnega znanja, ki lahko bistveno prispeva k uspešni implementaciji družinske ustave.

Na področju prenosa vodstvene funkcije iz družinskega na ne-družinskega člana se je izkazalo, da je ločitev upravljalvske in vodstvene funkcije ključna za dolgoročno uspešnost večjih družinskih podjetij. Vzpostavitev sistema upravljanja, ki omogoča ločitev lastništva

in vodenja ter iskanje kompetentnih in zaupanja vrednih zunanjih direktorjev, je nujna, še posebej v primerih, ko nasledniki niso zainteresirani ali usposobljeni za prevzem vodenja.

Ohranjanje celotnega družinskega kapitala je prav tako ključno za preživetje družinskih podjetij. To vključuje finančni kapital, intelektualni kapital, socialni kapital in duhovni kapital. Struktura in strategija prenosa premoženja morata biti jasno določeni, da se preprečijo konflikti in se zagotovi nadaljnji razvoj premoženja. Pomembno je tudi, da se mlajše generacije poučuje o vrednotah, odgovornostih in pravilih upravljanja družinskega premoženja.

Magistrsko delo je predstavilo ključne koncepte družinske ustave ter izpostavilo pomembnost strateškega načrtovanja pri prenosu premoženja in vodstvenih funkcij. S pomočjo intervjujev z uspešnimi poslovnimi družinami je bilo mogoče identificirati dobre prakse in potencialne izzive, s katerimi se srečujejo družinska podjetja. Raziskava potrjuje, da je uvedba družinske ustave korak v pravo smer za ohranitev družinskega premoženja skozi generacije ter za zagotovitev stabilnosti in rasti družinskih podjetij.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., Antončič, J. A., Jurčič, D. in E&Y, d. o. o. (2015). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Ernst & Young, d. o. o.
2. Banjac, M. (2020). *Uvod v kvalitativne metode zbiranja podatkov: opazovanje, intervju in fokusna skupina*. Založba Fakultete za družbene vede.
3. Baron, J. (2022, 12. september). Merit or Inherit: How to Approach Succession in a Family Business. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/09/merit-or-inherit-how-to-approach-succession-in-a-family-business>
4. Berk Skok, A. (2018). *Oblikovanje naložbene strategije*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Založništvo.
5. Berk, J. in DeMarzo, P. (2019). *Corporate Finance* (5. izd.). Pearson.
6. Bruder, B. in Roncalli, T. (2012). *Managing risk exposures using the risk budgeting approach*. <http://www.thierry-roncalli.com/download/risk-budgeting.pdf>
7. Buffett, W. E. (2021). *The Essays of Warren Buffett: Lessons for Corporate America*. Cardozo Law Review's.
8. Busser, A. (2023, 8. junij). The Pros and Cons Of Different Family Office Structure. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/andybusser/2023/06/08/the-pros-and-cons-of-different-family-office-structures>
9. Campden Wealth Limited. (2022). *The European Family Office Report 2022*. Campden Wealth Limited.
10. Campden Wealth Limited. (2023). *The European Family Office Report 2023*. Campden Wealth Limited.

11. Chen, J. (2024, 7. april). *Benchmark: What It Is, Types, and How to Use Them in Investing*. <https://www.investopedia.com/terms/b/benchmark.asp>
12. Cohn, M. (2005, 16. januar). Does your Company Put Family or Business First?. *The Business Journals*. <https://www.bizjournals.com/phoenix/stories/2005/01/17/smallb3.html>
13. Corporate finance institute. (2024, 23. marec). *Principal-Agent Problem*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/principal-agent-problem>
14. Deloitte. (2024, 15. januar). *What is 'family governance'?* <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/private-markets/articles/family-governance.html>
15. Drake, P. P. in Fabozzi, F. J. (2010). *The basics of finance: An introduction to financial markets, business finance, and portfolio management*. John Wiley & Sons.
16. Ernst & Young, d. o. o. (2022). *Družinsko podjetništvo Slovenija*. Ernst & Young, d. o. o.
17. Estevez, E. (2024, 11. julij). *Warren Buffett's Investment Strategy*. <https://www.investopedia.com/articles/01/071801.asp>
18. Family Legacy Asia. (2024). *How to Craft your own Family Constitution: An Overview*. https://www.familylegacyasia.com/whitepaper_pdf/Overview%20of%20how%20to%20craft%20a%20family%20constitution.pdf
19. Fernando, J. (2024, 4. avgust). *Sharpe Ratio: Definition, Formula, and Examples*. <https://www.investopedia.com/terms/s/sharperatio.asp>
20. Gospodarska zbornica Slovenije. (2016). *Kodeks upravljanja za nejavne družbe*. Gospodarska zbornica Slovenije.
21. Groysberg, B., Abbott, S., Marino, R. in Aksoy, M. (2021). Compensation Packages Taht Actually Drive Performance. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/01/compensation-packages-that-actually-drive-performance>
22. Hargrave, M. (2024a, 22. avgust). *DuPont Analysis: The DuPont Formula Plus How to Calculate and Use It*. <https://www.investopedia.com/terms/d/dupontanalysis.asp>
23. Hayes, A. (2024, 6. september). *EBITDA: Definition, Calculation Formulas, History, and Criticisms*. <https://www.investopedia.com/terms/e/ebitda.asp>
24. Hughes Jr, J. E., Massenzio, S. E. in Whitaker, K. (2017). *Complete family wealth*. John Wiley & Sons.
25. International Finance Corporation. (2018). *IFC Family Business Governance Handbook*. International Finance Corporation.
26. Kachaner, N., Stalk, G. in Bloch, A. (2012, november). What You Can Learn from Family Business. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business>
27. Kislik, L. (2022, 22. september). How To Prepare the Next Generation to Run the Family Business. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/09/how-to-prepare-the-next-generation-to-run-the-family-business>
28. Kordeš, U., Smrdu, M., Kajtna, T. in Knap, Ž. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Založba Univerze na Primorskem.
29. Kupec, B. (2023). Prihaja največji prenos premoženja v zgodovini, a le redki so pripravljeni. *Finance*, 81, 11–14.

30. Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family business review*, 1(2), 119–143.
31. Neubauer, F. in Lank, A. G. (2016). *The family business: Its governance for sustainability*. Springer.
32. Odvetniška družba Pirc. (2024, 16. januar). *Pristojnosti in odgovornosti članov upravnega odbora*. <https://od-p.eu/pristojnosti-in-odgovornosti-clanov-upravni-odbor-zgd-1>
33. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj – OECD. (2004). *Načela korporativnega upravljanja OECD*. Pariz: OECD.
34. Pachamanova, D. A. in Fabozzi, F. J. (2010). *Simulation and optimization in finance: modeling with MATLAB, RISK, or VBA*. John Wiley & Sons.
35. Perko, T. (2016). *Alokacija sredstev s pariteto tveganj* (magistrsko delo). Fakulteta za matematiko in fiziko Univerze v Ljubljani.
36. Qian, E. (2009). *Risk Parity Portfolios: The next Generation*. <https://www.panagora.com/assets/PanAgora-Risk-Parity-The-Next-Generation.pdf>
37. Ross, S. (2024, 23. maj). *What Are Some Examples of Different Corporate Governance Systems?* <https://www.investopedia.com/ask/answers/051115/what-are-some-examples-different-corporate-governance-systems-across-world.asp>
38. Salomons, A. (2007). *The black-litterman model hype or improvement?* (doktorska disertacija). Faculty of Science and Engineering.
39. Samuelson, P. A. in Nordhaus, W. D. (2018). *Economics*. McGraw Hill.
40. Ulrich, P. (2023). The family constitution as a new instrument of corporate governance in Greman family business. V E. Karger in A. Kostyuk (ur.), *Corporate governance: An interdisciplinary outlook* (str. 130–134). Virtus Interpress.
41. Ward, J. (1991). *Creating effective boards for private enterprises: Meeting the challenges of continuity and competition*. Jossey-Bass.
42. Ward, J. (2016). *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business*. Springer.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja in odgovori intervjujev v obliki kodirnih matrik

Tabela 1: Ali imate v družini vzpostavljeno družinsko ustavo? Če ne, zakaj ne? Katere elemente vsebuje vaša družinska ustava?

Vprašanje 1	Citati	Pojmi	Teme	Kategorija
Podjetnik 1: Ne, družinske ustave nimamo vzpostavljene. Sam sem izrazil željo, da bi z očetovim podjetjem nadaljeval, z mehanizmom družinske ustave nismo bili seznanjeni in se nam je zdelo, da je najbolje, da mi oče podjetje proda, sestrin nujni delež v podjetju pa izplačam. Pri prenosu nismo imeli težav, saj smo se za tak prenos vsi strinjali. Ob prihodu nove generacije bo ustava aktualna, vendar je to še daleč v prihodnosti.	"družinske ustave nimamo vzpostavljene." "za tak prenos vsi strinjali."	vzpostavitev družinske ustave soglasje pri prenosu	obstoj družinske ustave elementi družinske ustave	družinska ustava
Podjetnik 2: Da, imamo. Definirano imamo politiko zaposlovanja družinskih članov, vključevanje prihodnjih generacij v družinsko podjetništvo, izplačila dividend ter oporoke in sporazume o premoženjsko pravnih razmerjih.	"Da, imamo." " ... politika zaposlovanja, družinskih članov, vključevanje prihodnjih generacij v družinsko podjetništvo, izplačila dividend ter oporoke in sporazume o premoženjsko pravnih razmerjih."	vzpostavitev družinske ustave elementi		
Podjetnik 3: Nimamo še, nismo imeli še potrebe, planiramo pa izvedbo. Trenutno imamo pripravljeno oporoko.	"Nimamo še." " ... nismo imeli še potrebe ..."	vzpostavitev družinske ustave. razlog		

se nadaljuje

Tabela 1: Ali imate v družini vzpostavljeno družinsko ustavo? Če ne, zakaj ne? Katere elemente vsebuje vaša družinska ustava? (nad.)

Vprašanje 1	Citati	Pojmi	Teme	Kategorija
Podjetnik 4: Imamo družinsko ustavo, z njo pokrivamo vprašanja vključitve bodočih generacij, pristojnosti in zadolžitve družinskih organov ter možnosti izstopov iz družinskega podjetja.	"Imamo družinsko ustavo." " ... pokrivamo vprašanja vključitve bodočih generacij, pristojnosti in zadolžitve družinskih organov ter možnosti izstopov iz družinskih podjetij."	vzpostavitev družinske ustave. elementi		
Podjetnik 5: Da. Vsebine ne želimo razkrivati.	"Da."	vzpostavitev družinske ustave.		
Podjetnik 6: Nimamo, najbrž še nismo tako daleč, da bi o tem razmišljali. Verjetno bo, ko se bom upokojil.	"Nimamo" " ... bo, ko se bom upokojil."	vzpostavitev družinske ustave. razlog		
Podjetnik 7: Ne. Dokument s ključnimi načeli je v nastajanju, zavedamo se pomembnosti, hkrati pa smo v še dokaj zgodnji fazi postavljanja strategije upravljanja družinskega premoženja. Ob začetku širšega družinskega upravljanja podjetja ustave nismo vzpostavili, saj si nismo znali predstavljati, kaj mora vsebovati in zakaj bi bila potrebna.	"Ne." " ... smo v še dokaj zgodnji fazi ..." " ... si nismo znali predstavljati, kaj mora vsebovati ..."	vzpostavitev družinske ustave. razlog razlog		

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Menite, da ste družinsko ustavo uspešno implementirali? Če da, kateri so bili tisti ključni faktorji? Če ne, zakaj ne?

Vprašanje 2	Citati	Pojmi	Teme	Kategorija
Podjetnik 1: Nimajo družinske ustave.	/	/	implementacije družinske ustave	družinska ustava
Podjetnik 2: Ključen je bil proces priprave, pogovori in delavnice. Ko smo se z dogovorjenim vsi strinjali, je prišlo do podpisa. Implementacija je bila uspešna glede na to, da ustave 8 let ni bilo treba spreminjati. Sedaj smo v fazi dodelave zaradi prihoda tretje generacije v podjetje.	"Ključen je bil proces priprave, pogovori in delavnice." "vsi strinjali, je prišlo do podpisa" "implementacija je bila uspešna ..." " ... 8 let nismo potrebovali sprememb ..."	ključni elementi uspešnost implementacije		
Podjetnik 3: Nimajo družinske ustave.	/	/		
Podjetnik 4: Da, je v veljavi že 5 let. Uspešnost pripisujemo pravi izbiri strokovne podpore pri vzpostavitvi dokumenta ter prilagajanju željam vseh članov družine.	" ... v veljavi že 5 let." " ... strokovna podpora ..." " ... prilagajanje željam vseh članov družine ..."	uspešnost implementacije		
Podjetnik 5: Da. Pripravo na družinsko ustavo smo skupaj z zunanjim svetovalcem razvijali vsi družbeniki. Ko smo našli soglasje, smo to podpisali.	"Da." "Ko smo našli soglasje, smo to podpisali." " ... z zunanjim svetovalcem razvijali vsi družbeniki."	uspešnost implementacije ključni elementi		
Podjetnik 6: Nimajo družinske ustave.	/	/		
Podjetnik 7: Nimajo družinske ustave	/	/		

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Kateri sistem upravljanja uporabljate v podjetju? Zakaj ste se za tak sistem odločili? Katere so po vašem mnenju prednosti in slabosti sistema?

Vprašanje 3	Citati	Pojmi	Teme	Kategorija
Podjetnik 1: Sem večinski lastnik in hkrati izvršni direktor. Tehnični direktor je manjšinski lastnik. Imam še operativnega direktorja. Tak sistem imamo, ker smo še majhno podjetje in nam taka oblika poslovanja daje fleksibilnost.	"Sem ... lastnik in hkrati izvršni direktor". "smo še majhno podjetje ..." "prilagodljivost"	oblika sistema razlog prednosti sistema	prenos vodstvene funkcije iz družinskega na ne-družinskega člana sistema upravljanja	prenos vodstvene funkcije
Podjetnik 2: Skupaj z brati smo solastniki, jaz sem generalni direktor. V ožjem vodstvu so še eden od bratov ter dva zunanja sodelavca, ki nista člana družine. Preostala dva brata sta v podjetju na nižjih funkcijah. Tak sistem imamo, ker smo vsi lastniki izrazili željo po aktivnem sodelovanju v podjetju.	"... z brati smo solastniki, jaz sem generalni direktor." "V ožjem vodstvu ... eden od bratov ter dva zunanja sodelavca." "... vsi lastniki izrazili željo po aktivnem sodelovanju v podjetju."	oblika sistema oblika sistema razlog		
Podjetnik 3: Imamo dvotirni sistem. V nadzornem organu smo jaz, brat in odvetnik. Tak sistem smo vzpostavili, ko sem se umaknil iz operativne funkcije in vzpostavil upravo z direktorjem. Tak sistem nam omogoča učinkovito upravljanje s podjetjem.	"Imamo dvotirni sistem." "... vzpostavili, ko sem se umaknil iz operativne funkcije ..." "... sistem nam omogoča učinkovito upravljanje s podjetjem ..."	oblika sistema razlog prednosti in slabosti		

se nadaljuje

Tabela 3: Kateri sistem upravljanja uporabljate v podjetju? Zakaj ste se za tak sistem odločili? Katere so po vašem mnenju prednosti in slabosti sistema? (nad.)

Vprašanje 3	Citati	Pojmi	Teme	Kategorija
Podjetnik 4: Enotirni, ki se nam je do sedaj pokazal kot najbolj učinkovit. Hčerki sta generalni direktorici, jaz vodim nadzor. Skupaj določamo po dva direktorja za posamezno podjetje.	"Enotirni ..." " ... najbolj učinkovit."	oblika sistema razlog		
Podjetnik 5: Enotirni. Sistem smo vzpostavili, ko smo menili, da je smiselno ločiti vodstveno in upravljavsko funkcijo. Sistem je enostaven, a hkrati učinkovit. Lastniki podajamo cilje na celotni ravni ter nadzorujemo napredek.	"Enotirni." " ... ko smo menili, da je smiselno ločiti vodstveno in upravljavsko funkcijo." " ... enostaven, a hkrati učinkovit."	oblika sistema razlog prednosti in slabosti		
Podjetnik 6: Imamo enotirni sistem. Mislim, da je tak sistem enostavnejši in cenejši.	" ... enotirni sistem." " ... enostavnejši in cenejši."	oblika sistema prednosti in slabosti		
Podjetnik 7: Upravni odbor nadzoruje poslovanje podjetja, določa strategijo in smernice za delovanje ter sprejema t. i. »big-picture« odločitve. Direktor družbe operativno vodi posle in izvaja strategijo določeno s strani Upravnega odbora ter poroča odboru, predlaga odločitve. V upravnem odboru smo vsi solastniki, direktor sem jaz, ki sem poleg tega tudi solastnik. Tak sistem uporabljamo, ker smo majhno podjetje.	"Upravni odbor nadzoruje poslovanje podjetja ..." "Direktor družbe operativno vodi posle ..." "Tak sistem uporabljamo, ker smo majhno podjetje."	oblika sistema oblika sistema razlog		

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Kako imate sestavljen organ vodenja? Kakšen imate sistem načrtovanja nasledstva na ravni članov organa vodenja?

Vprašanje 4	Citati	Pojmi	Teme	Kategorija
Podjetnik 1: Jaz kot generalni direktor, tehnični direktor in operativni direktor. Imamo še enega nemškega direktorja, ki skrbi za nemško podjetje, ter ameriškega direktorja, ki skrbi za ameriško podružnico. Počasi pripravljamo naslednika za tehničnega direktorja. Imamo odličen kader v razvojnem oddelku. Za operativnega direktorja nasledstva ne pripravljamo, delamo pa na tem, da so procesi vedno bolj avtomatizirani in digitalizirani, kar bo olajšalo prenos, ko bo do tega prišlo.	" ... generalni direktor, tehnični direktor in operativni direktor." " ... počasi pripravljamo naslednika za tehničnega direktorja. Imamo odličen kader v razvojnem oddelku." " .. procesi vedno bolj avtomatizirani in digitalizirani, kar bo olajšalo prenos, ko bo do tega prišlo."	sestava organa vodenja načrtovanje nasledstva načrtovanje nasledstva	prenos vodstvene funkcije iz družinskega na ne-družinskega člana organ vodenja	prenos vodstvene funkcije
Podjetnik 2: Jaz sem generalni direktor, skupaj še z dvema bratoma in dvema nedružinskima članoma predstavljamo organ vodenja. Za nasledstvo imamo v sistemizaciji definirano, kakšen je sistem nasledstva, ne glede na to, ali bo to družinski ali nedružinski član.	"Jaz sem generalni direktor, skupaj še z dvema bratoma in dvema nedružinskima članoma predstavljamo organ vodenja." " ... v sistemizaciji definirano, kakšen je sistem nasledstva ..."	sestava organa vodenja načrtovanje nasledstva		
Podjetnik 3: Kot že rečeno, imamo direktorja uprave, ki predstavlja glavnega v organu vodenja.	" ... imamo direktorja uprave, ki predstavlja glavnega v organu vodenja."	sestava organa vodenja		

se nadaljuje

Tabela 4: Kako imate sestavljen organ vodenja? Kakšen imate sistem načrtovanja nasledstva na ravni članov organa vodenja? (nad.)

Vprašanje 4	Citati	Pojmi	Teme	Kategorija
Direktor ima še 10 do 12 let do upokojitve. V tem času bomo naredili načrt izobraževanja najbolj primerne naslednika, ne glede na to, ali bo to družinski ali nedružinski član.	" ... bomo naredili načrt izobraževanja najbolj primerne naslednika ..."	načrtovanje nasledstva		
Podjetnik 4: Vsako podjetje vodita dva direktorja, ki podpisujeta vse pravno zavezujoče dokumente. Direktorji so imenovani s strani družinskih članov. Imamo okviren načrt za vključitev tretje generacije družine. Ali bodo prevzeli funkcijo vodenja ali nadzora, pa še ne vemo.	" ... vodita dva direktorja ..." " ... imamo okviren načrt za vključitev tretje generacije družine."	sestava organa vodenja načrtovanje nasledstva		
Podjetnik 5: Imamo dva direktorja na podjetje, če gre za manjše podjetje, pa enega. Načrtovanje nasledstev izvajamo preko letne vodstvene strategije, kjer preko letnih razgovorov dobimo informacije, kdo je primeren za izobraževanje v naši vodstveni akademiji. Trajanje izobraževanja je 12 mesecev, potem ima direktor še 6 mesecev onboardinga.	" ... imamo dva direktorja na podjetje ... za manjša podjetja pa enega." "letna vodstvena strategija" " ... preko letnih razgovorov dobimo informacije, kdo je primeren za izobraževanje v naši vodstveni akademiji."	sestava organa vodenja načrtovanje nasledstva načrtovanje nasledstva		
Podjetnik 6: V upravnem odboru sta dva direktorja, ki sta tudi manjšinska solastnika, sam sem	"V upravnem odboru sta dva direktorja ..."	sestava organa vodenja		

se nadaljuje

Tabela 4: Kako imate sestavljen organ vodenja? Kakšen imate sistem načrtovanja nasledstva na ravni članov organa vodenja? (nad.)

Vprašanje 4	Citati	Pojmi	Teme	Kategorija
strateški svetovalec in nadzornik. O nasledstvu članov organa vodenja še ne razmišljamo.	"O nasledstvu članov organov vodenja še ne razmišljamo."	načrtovanje nasledstva		
Podjetnik 7: Podjetje vodi direktor, ki je ožji družinski član in odloča samostojno. Formalnega sistema še nismo določili. Mnenja smo, da bi morali biti to primarno ožji člani družine, če bodo imeli interes, kompetence in sposobnosti. Če ne, bi se organ vodenja lahko »outsourcal« ne-družinskemu članu, ki bi dobil cilje na enak način kot direktor danes, nadzorni-upravni odbor pa bi spremljal njihovo udejanjanje.	"Podjetje vodi direktor, ki je ožji družinski član ..." "Formalnega sistema še nismo določili."	sestava organa vodenja načrtovanje nasledstva		

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Kako ste oziroma kako boste pripravljali naslednika na prevzem upravljanja celotnega družinskega premoženja?

Vprašanje 5	Citati	Pojmi	Teme	Kategorija
Podjetnik 1: Žena okvirno ve, kaj predstavlja celotni portfelj, upravljanje pa je ne interesira. Moji otroci so trenutno še premajhni za to nalogo, tako da trenutno še nimam primerne kandidata.	"Žena okvirno ve, kaj predstavlja celotni portfelj ..." " ... otroci so trenutno še premajhni za to nalogo." " ... trenutno še nimam primerne kandidata."	trenutno stanje otroci nasledniki trenutno tveganje	ohranjanje družinskega kapitala nasledniki tveganja portfelj	ohranjanje družinskega kapitala

se nadaljuje

Tabela 5: Kako ste oziroma kako boste pripravljali naslednika na prevzem upravljanja celotnega družinskega premoženja? (nad.)

Vprašanje 5	Citati	Pojmi	Teme	Kategorija
Podjetnik 2: Glavni fokus je naša osnovna dejavnost. Sistem nasledstva po lastniški strukturi imamo urejen. Zapisan je v družinski ustavi, podrobnejših informacij ne želimo razkrivati.	"... fokus je naša osnovna dejavnost." "Sistem nasledstva ... imamo urejen." "... podrobnejših informacij ne želimo razkriti."	portfelj dogovor o nasledstvu		
Podjetnik 3: Vlagamo zgolj v svojo osnovno dejavnost, imam več potomcev, ki bodo nekoč postali lastniki. Smernice upravljanja s premoženjem bomo definirali v družinski ustavi.	"Vlagamo zgolj v svojo osnovno dejavnost ..." "Smernice upravljanja s premoženjem bomo definirali v družinski ustavi."	portfelj poučevanje naslednikov		
Podjetnik 4: Na to vprašanje vam še ne morem odgovoriti.	"še ne morem odgovoriti ..."	diskretnost		
Podjetnik 5: Ne razkrivamo.	"Ne razkrivamo."	diskretnost		
Podjetnik 6: Tega še nimam razdelanega. Imam idejo, da bi do določene mere premoženje kontrolirala odvetniška pisarna, vendar še nič konkretnega. To področje je pri meni še zelo odprto.	"... še nimamo razdelanega." "Imam idejo, da bi ... kontrolirala odvetniška pisarna ..."	trenutno stanje trenutna ideja		
Podjetnik 7: Verjetno bo to najtežji del prenosa, saj je osnovno izhodišče (zrelost) postavljeno visoko. Izbor naslednika	"Izbor naslednika bo verjetno temeljil na interesu oz. pripravljenosti na prevzem nalog in znanj ..."	kriterij za naslednika ena od možnosti		

se nadaljuje

Tabela 5: Kako ste oziroma kako boste pripravljali naslednika na prevzem upravljanja celotnega družinskega premoženja? (nad.)

Vprašanje 5	Citati	Pojmi	Teme	Kategorija
bo verjetno temeljil na interesu oz. pripravljenosti na prevzem nalog in znanj ter kompetencah iz tega področja ter željo po nadaljevanju v podobni smeri. Obstaja velika verjetnost, da bi celoten del upravljanja zaupali profesionalnemu upravljalcu na osnovi podobnih kriterijev po katerih delamo danes.	"... velika verjetnost, da bi celoten del upravljanja zaupali profesionalnemu upravljalcu ..."			

Vir: lastno delo.

Tabela 6: Kako plemenitite finančni kapital? Kakšno politiko izplačila dividend imate?

Vprašanje 6	Citati	Pojmi	Teme	Kategorija
Podjetnik 1: Več kot 50 % premoženja predstavlja moje proizvodno podjetje. 25 % imam v nepremičninah, preostalo na finančnih trgih, nekaj tudi kripto. V proizvodnem podjetju spremljam EBITDA, čisti dobiček, zamude v proizvodnji ter tržni delež po prodajnikih. Pri investicijah v podjetju gledamo ROI, vendar je včasih treba narediti kakšno investicijo, ki direktno ne odraža dodatnega prihodka, vendar pa je ključna za celostno sliko podjetja. Zaenkrat višje donose ustvarjam v proizvodnem podjetju kot na drugih	"Več kot 50 % premoženja predstavlja moje proizvodno podjetje. 25 % imam v nepremičninah, preostalo na finančnih trgih, nekaj tudi v kripto." "spremljam EBITDA, čisti dobiček, zamude v proizvodnji ter tržni delež po prodajnikih." "Pri investicijah v podjetju gledamo ROI ..."	portfelj kazalniki uspešnosti kazalniki uspešnosti donosi dividende	ohranjanje družinskega kapitala kvantitativni kapital dividende	ohranjanje družinskega kapitala

se nadaljuje

*Tabela 6: Kako plemenitite finančni kapital? Kakšno politiko izplačila dividend imate?
(nad.)*

Vprašanje 6	Citati	Pojmi	Teme	Kategorija
področjih, kljub temu da sem se v mladosti precej ukvarjal z investiranjem na finančne trge. Vsako leto izplačamo 5-10 % dobička, če nam poslovanje to dovoljuje.	proizvodnem podjetju kot na drugih področjih ..." '... izplačamo 5–10 % dobička."			
Podjetnik 2: Naše celotno premoženje predstavlja naše storitveno podjetje. Lastniki spremljamo EBITDA, maržo ter produktivnost na zaposlenega. Glede odločitve o izplačilu dividend imamo v ustavi zapisano, da če ni soglasno sprejeto drugače, se izplača 10 % dobička.	"... celotno premoženje predstavlja naše storitveno podjetje." "... spremljamo EBITDA, maržo ter produktivnost na zaposlenega." "... če ni soglasno sprejeto drugače, se izplača 10 % dobička."	portfelj kazalniki uspešnosti dividende		
Podjetnik 3: Fokus imam zgolj v svoje proizvodno podjetje. Drugih naložb praktično nimamo oziroma so zanemarljivo velike. Cilje si postavljamo na podlagi primerjav z ostalimi globalnimi konkurenti. Pri investicijah spremljamo ROI, za celotno poslovanje mi je pomembna EBITDA in donos na kapital. Letno izplačamo okoli 20 % dobička.	"Fokus imam zgolj v svoje proizvodno podjetje." "Cilje si postavljamo na podlagi primerjav z ostalimi globalnimi konkurenti." "Pri investicijah spremljamo ROI ..." "... pomembna EBITDA in donos na kapital." "... izplačamo okoli 20 % dobička."	portfelj cilji kazalniki uspešnosti kazalniki uspešnosti dividenda		
Podjetnik 4: Svojega celotnega portfelja ne želim razkriti, povem pa lahko, da stremimo k diverzifikaciji, vendar s poudarkom na	"... stremimo k diverzifikaciji, vendar s poudarkom na osnovni proizvodni	naložbena politika cilji kazalnika		

se nadaljuje

Tabela 6: Kako plemenitite finančni kapital? Kakšno politiko izplačila dividend imate?
(nad.)

Vprašanje 6	Citati	Pojmi	Teme	Kategorija
osnovni proizvodni dejavnosti. Cilje postavljamo na podlagi rezultatov globalne konkurence. Stabilnost in dolgoročna konkurenčnost podjetja sta mi najpomembnejša kazalnika. O izplačilu dobička vsako leto glasujemo v družinskem svetu. Če nismo soglasni, se izplača manjši del dobička, definiran v naši ustavi.	dejavnosti." "Cilje postavljamo na podlagi rezultatov globalne konkurence." "Stabilnost in dolgoročna konkurenčnost ..." " ... o izplačilu dobička vsako leto glasujemo." "Če nismo soglasni, se izplača manjši del dobička, definiran v naši ustavi."	dividende dividende		
Podjetnik 5: Imamo nekaj diverzificiranih naložb, kljub temu večino premoženja predstavlja osnovna proizvodna dejavnost. Strateške cilje v podjetju podamo lastniki, ti se zapišejo v poslovni načrt. Vodje procesov skupaj z direktorji predstavijo svoje cilje, za doseg strateških ciljev. Ključni kazalniki, ki jih spremljamo, so število inovacij, delež recikliranega materiala, izmet ter EBITDA. Odločitev izplačila dobička izhaja iz stanja poslovnega leta in napovedi. Višina se vsako leto razlikuje.	"... nekaj diverzificiranih naložb, kljub temu večino premoženja predstavlja osnovna proizvodna dejavnost." "Strateške cilje v podjetju podamo lastniki ..." " ... število inovacij, delež recikliranega materiala, izmet ter EBITDA." "Odločitev izplačila dobička izhaja iz stanja poslovnega leta in napovedi. Višina se vsako leto razlikuje."	portfelj cilji kazalniki dividenda		
Podjetnik 6: 85 % premoženja predstavlja proizvodno podjetje, 15 % imam naloženih v	"85 % premoženja predstavlja proizvodno podjetje, 15 %	portfelj kazalniki dividende		

se nadaljuje

*Tabela 6: Kako plemenitite finančni kapital? Kakšno politiko izplačila dividend imate?
(nad.)*

Vprašanje 6	Citati	Pojmi	Teme	Kategorija
nepremičnine. V podjetju spremljam EBITDO, prihodke ter fluktuacijo zaposlenih. Izplačilo dobička se letno razlikuje glede na poslovno leto.	imam naloženih v nepremičnine." "spremljamo EBITDA, prihodke ter fluktuacijo zaposlenih." "Izplačilo dobička se letno razlikuje glede na poslovno leto."			
Podjetnik 7: Upravljamo razpršen portfelj. Letno pripravljamo 5-letni plan v katerem določimo kazalnike in cilje. Na kapitalskih trgih smo panožno in industrijsko razpršeni. Naš glavni cilj je doseganje konkurenčnih donosov glede na ciljni nivo tveganja. Imamo določene benchmarke s katerimi primerjamo naše rezultate. Spremljamo nivo tveganja glede na potencialno donosnost, likvidnost naložb, verjetnost izgube celotne naložbe, volatilnost vrednosti naložbe ter deleže v naložbenih razredih. Trenutno imamo dogovor, da presežke investiramo v bodočo rast. Manjši delež izplačil delimo sorazmerno, ko situacije to omogoča (finančne zaveze, likvidnost, priložnosti).	"Razpršen portfelj." " ... smo panožno in industrijsko razpršeni." " ... doseganje konkurenčnih donosov glede na ciljni nivo tveganja." " ... nivo tveganja glede na potencialno donosnost, likvidnost naložb, verjetnost izgube celotne naložbe, volatilnost vrednosti naložbe ter deleže v naložbenih razredih." " ... presežke investiramo v bodočo rast. Manjši delež izplačil delimo sorazmerno ..."	portfelj naložbena politika cilj kazalniki dividende		

Vir: lastno delo.

Tabela 7: Kako plemenitite še ostale vrste kapitala? S kakšnimi tveganji se soočate?

Vprašanje 7	Citati	Pojmi	Teme	Kategorija
Podjetnik 1: Zapisanih zadev nimamo nikjer. Otroke vzgajamo v luči, da morajo biti pošteni, pridni, se izobraževati. Tak vzorec sva z ženo podedovala od svojih staršev in ga predajva na otroke.	"Zapisanih zadev nimamo nikjer." "Morajo biti pošteni, pridni, se izobraževati." " ... vzorec sva z ženo podedovala ... in ga predajava na otroke ..."	tveganje vrednote način ohranjanja kapitala	ohranjanje družinskega a kapitala tveganje kvalitativni kapital	ohranjanje družinskega kapitala
Podjetnik 2: Imamo predviden sistem šolanja za naslednike. Imamo neke razvojne načrte posameznikov, ki jih podpiramo s štipendijami. Za potrebe podjetja so finančne pomoči nepovratne, za nepovezane dejavnosti pa delno odplačane. Glede duhovnega kapitala imamo zapisne družinske vrednote, ki jih na družinskih srečanjih poudarjamo.	" ... predviden sistem šolanja za naslednike." "Za potrebe podjetja so finančne pomoči nepovratne, za nepovezane dejavnosti pa delno odplačne." "Imamo zapisne družinske vrednote"	način ohranjanja kapitala način ohranjanja kapitala tveganje		
Podjetnik 3: Se zavedamo pomembnosti tega. Ne podpiramo pomoči družinskim članom zaradi "lenobe". Če bo nekdo v družini hendikapan, bo zanj poskrbljeno. Pravil nimamo pisno opredeljenih.	"Ne podpiramo pomoči ... zaradi lenobe." "Če bo ... hendikapan, bo za njega poskrbljeno." " ... nimamo pisno opredeljenih."	vrednote vrednote tveganje		
Podjetnik 4: Intenzivno in dolgoročno krepimo povezanost družine in krepimo naše družinske vrednote.	"Intenzivno in dolgoročno krepimo povezanost družine ..."	način ohranjanja kapitala		

se nadaljuje

Tabela 7: Kako plemenitite še ostale vrste kapitala? S kakšnimi tveganji se soočate? (nad.)

Vprašanje 7	Citati	Pojmi	Teme	Kategorija
	"... krepimo naše družinske vrednote."			
Podjetnik 5: Spodbujamo formalno in neformalno izobraževanje. Pri spodbujanju mlajših generacij ne postavljamo omejitev glede na željo po karierni poti. Izvajamo tudi redna družinska srečanja neodvisno od praznikov. To so kvartalna srečanja družinskih članov, opredeljena v družinski ustavi. Družinske vrednote so zapisane in se aktivno uvajajo v podjetje.	"Spodbujamo formalno in neformalno izobraževanje." "ne postavljamo omejitev, glede na željo po karierni poti." "... redna družinska srečanja ..." "... vrednote so zapisane in se aktivno uvajajo v podjetje."	način ohranjanja kapitala način ohranjanja kapitala način ohranjanja kapitala tveganje		
Podjetnik 6: Imamo zasebna srečanja, na katerih se pogovarjamo o strateških zadevah. Zapisov dogovorov ne delamo, se pa tretira, da se dogovorjeno izvaja.	"Imamo zasebna srečanja ... o strateških zadevah." "Zapisov dogovorov ne delamo ..."	način ohranjanja kapitala tveganje		
Podjetnik 7: Neformalni del izvajamo ločeno od podjetja in upravljanja družinskega premoženja. Starejša generacija se aktivno ukvarja z vnuki, redna družinska srečanja se vrtijo okoli skupnih interesov in pomembnih življenjskih dogodkov. Dogovorjen imamo način financiranja in izobraževanja mlajših generacij in spodbujanje individualnega razvoja posameznika v smeri	"Starejša generacija se aktivno ukvarja z vnuki, ..." "... redna družinska srečanja ..." "... financiranje in izobraževanje mlajših ..." "... spodbujanje individualnega razvoja posameznika v smeri lastnih želja ..." "način pomoči	način ohranjanja kapitala način ohranjanja kapitala način ohranjanja kapitala način ohranjanja kapitala		

se nadaljuje

Tabela 7: Kako plemenitite še ostale vrste kapitala? S kakšnimi tveganji se soočate? (nad.)

Vprašanje 7	Citati	Pojmi	Teme	Kategorija
lastnih želja, ne potreb podjetja. Način pomoči družinskim članom ob izgubi zaposlitve ali finančnih težavah. Način, kako poskrbeti za člane družine v zreli dobi. Dogovore imamo zapisane.	družinskim članom ob izgubi zaposlitve ali finančnih težavah." " ... kako poskrbeti za člane družine v zreli dobi ..." "Dogovore imamo zapisane."	način ohranjanja kapitala način ohranjanja kapitala tveganje		

Vir: lastno delo.