

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**PASTI IN DILEME PRI TRANZICIJI
DRUŽINSKIH PODJETIJ**

Ljubljana, december 2002

JANKO KELBL

I Z J A V A

Študent Janko Kelbl izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Miroslava Glasa. Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20. decembra 2002

Podpis

KAZALO

1 UVOD	1
1.1 Opredelitev obravnavane teme.....	1
1.2 Namen in cilji specialističnega dela.....	2
1.3 Predpostavke in morebitne omejitve.....	4
1.4 Metodologija specialističnega dela.....	4
2 PASTI IN DILEME PREHODOV V DRUŽINSKIH PODJETJIH ..	5
2.1 Opredelitev družinskega podjetja.....	5
2.2 Vloga družine v družinskem podjetju.....	8
2.2.1 Družina kot socialni sistem.....	8
2.2.2 Družina kot delovna skupina.....	9
2.2.3 Družina in družinsko podjetje.....	10
2.3 Reševanje konfliktov v družinskih podjetjih.....	12
2.3.1 Družina.....	12
2.3.2 Podjetje.....	14
2.4 Težave prehoda iz generacije v generacijo	16
2.4.1 Narava problema.....	16
2.4.2 Načrtovanje nasledstva vodenja in upravljanja podjetja.....	17
2.4.3 Načrtovanje prenosa poslovnih deležev.....	18
2.5 Zaposlovanje družinskih članov in profesionalizacija vodenja.....	20
2.5.1 Zaposlovanje in nagrajevanje družinskih članov.....	20
2.5.2 Prehod na profesionalno vodenje.....	21
3 NAČRTOVANJE V DRUŽINSKEM PODJETJU	23
3.1 Koncept načrtovanja.....	23
3.2 Prenos upravljanja in vodenja v družinskem podjetju.....	25
3.2.1 Krizni načrt.....	26
3.2.2 Načrtovanje prenosa vodenja in upravljanja.....	28
3.3 Načrt za prenos družinskega premoženja.....	31
3.3.1 Določitev obsega premoženja.....	32
3.3.2 Predporočna pogodba kot ukrep za zaščito družinskega premoženja.....	34
3.3.3 Varovanje družinskega podjetja pred sovražnimi posegi.....	35
3.3.4 Delitev premoženja.....	38

3.3.5 Razlogi za prenos premoženja.....	38
3.3.6 Komu izročiti podjetje.....	39
3.3.7 Načini prenosa premoženja.....	40
3.4 Načrt za preživetje in žetev ustanovitelja.....	42
3.4.1 Načrtovanje rednih prejemkov po umiku iz podjetja.....	43
3.4.2 Skrb za osebno premoženje in premoženje družine.....	45
3.4.3 Načini za plemenitenje osebnega premoženja.....	48
3.4.4 Zadržanje dela premoženja.....	51
4 DRUŽINSKO PODJETJE - POSLOVNI PRIMER X.....	53
4.1 Splošni opis stanja v družini.....	53
4.2 Splošni opis stanja v družinskem podjetju.....	53
4.3 Profil družine - poizkus orisa.....	58
4.4 Vodenje in upravljanje družinskega podjetja - poslovnega sistema.....	60
4.5 Opredelitev premoženja družine in družinskega podjetja.....	62
4.6 Upravljanje premoženja družine.....	64
5 NAČRTOVANJE V DRUŽINSKEM PODJETJU X.....	65
5.1 Krizni načrt za prenos vodenja poslovnega sistema.....	65
5.2 Krizni načrt za prenos premoženja podjetja in družine.....	67
5.3 Dolgoročni načrt za prenos vodenja in upravljanja v poslovnem sistemu.....	68
5.4 Dolgoročni načrt za prenos premoženja družine in družinskega podjetja.....	70
5.5 Načrt za preživetje in žetev ustanovitelja.....	73
6 POSLOVNI PRIMER - DRUŽINSKO PODJETJE Y.....	75
6.1 Splošni opis stanja v družini.....	75
6.2 Splošni opis stanja v družinskem podjetju.....	75
6.3 Profil družine - poizkus orisa.....	77
6.4 Vodenje in upravljanje družinskega podjetja - poslovnega sistema.....	78
6.5 Opredelitev premoženja družine.....	78
7 NAČRTOVANJE V DRUŽINSKEM PODJETJU Y.....	79
7.1 Prenos vodenja in upravljanja družinskega podjetja.....	79
8 SKLEP.....	82
9 LITERATURA IN VIRI.....	85

SEZNAM SKIC

Skica št. 2.1: Močni vplivi družine in njenih vrednot na poslovni sistem.....	10
Skica št. 2.2: Močan vpliv poslovnega sistema na družino.....	11
Skica št. 3.1: Shema načrtovanja v družini in družinskem podjetju.....	23
Skica št. 3.2: Shema parantele - dednega reda.....	42
Skica št. 3.3: Shema finančnih tokov med družino in podjetjem.....	43
Skica št. 3.4: Ostanek dohodka za graditev premoženja	45
Skica št. 3.5: Shema tri stebrnega pokojninskega sistema.....	50
Skica št. 4.1: Shema družinskega poslovnega sistema in udeležbe družinskih članov....	57
Skica št. 4.2: Shema vodenja in upravljanja družinskega poslovnega sistema.....	61

SEZNAM RAZPREDELNIC

Št. 2.1: Možne definicije družinskega podjetja.....	5
Št. 2.2: Razlike med poslovnim in družinskim sistemom	10
Št. 2.3: Razlike med družinskim in poslovnim sistemom.....	12
Št. 3.1: Lastnosti in zgradba družinskega in poslovnega sistema.....	28
Št. 3.2: Statusne oblike družinskih podjetij.....	29
Št. 3.3: Možna varianta za poenostavljeno delitev premoženja v dobro podjetja.....	40
Št. 4.1: Osnovni podatki o družini - poslovni primer X.....	53
Št. 4.2: Okvirni spisek premoženja družine X.....	63
Št. 5.1: Postopni prenos poslovnih deležev na naslednike.....	72
Št. 5.2: Možni redni in izredni prejemki podjetnika po umiku iz podjetij.....	74
Št. 6.1: Osnovni podatki o družini - poslovni primer Y.....	75
Št. 6.2: Okvirni spisek premoženja družine Y.....	78

SEZNAM GRAFIKONOV IN GANTOGRAMOV

Št. 3.1: Simbolični prikaz pokojninskega primanjkljaja.....	47
Št. 5.1: Vpliv družinskih članov na vodenje in upravljanje podjetij	69
Št. 5.2: Terminski plan - Aktivnosti prenosa vodenja in upravljanja.....	70

1 UVOD

S sprejetjem Zakona o gospodarskih družbah (v nadaljevanju: ZGD) je bil v letu 1993 uresničen najobsežnejši in poleg sprejemanja nove ustave tudi najzahtevnejši zakonodajni projekt v Sloveniji. Zakon o gospodarskih družbah temelji predvsem na načelih iz 74. člena Ustave Republike Slovenije, po katerem je gospodarska pobuda svobodna in le zakon lahko določa pogoje za ustanavljanje gospodarskih organizacij. ZGD določa, da je podjetje splošni ekonomski izraz za raznovrstne pravno organizacijske oblike, ki jih določa pravni red, oziroma so na voljo tistim, ki želijo opravljati podjetniške dejavnosti. Podjetje je po pravni definiciji trajno ponavljajoča poslovna aktivnost, ki lahko obstaja le v statusni obliki, ki jo določa pravni red (Bohinc, 1996, str. 10).

Naš ZGD in primerljivi zakoni iz zahodno in srednjeevropskega pravnega kroga niti z besedo ne omenjajo družinskega podjetja. Družinsko podjetje po naši zakonodaji ni posebna statusna oblika, ampak izraz za podjetja v večinski lasti ene družine, ki tako podjetje tudi upravlja in vodi. Italija je edina država v Evropi (Vadnjal, 1999, str. 48), kjer so družinska podjetja že od leta 1975 tudi zakonsko opredeljena. V civilnem zakoniku CC (Codice civile) so regulirani odnosi v družinskem podjetju, podana je definicija družinskega podjetja in določene osebe v sorodstvu in svaštvu, ki jim pripadajo posebne pravice, če sodelujejo v podjetju. Pripada jim prednost pri dedovanju, glasovalne pravice in pravica do udeležbe na dobičku. Tudi v italijanski davčni zakonodaji imajo družinska podjetja poseben status.

Seveda so družinska podjetja kljub vsemu nekaj posebnega. V družinskih podjetjih je večinski delež v rokah ene družine in ta družina z dvema ali več družinskimi člani obvladuje poslovanje podjetja. Medsebojni vpliv družine in podjetja je tako močan, da so konfliktne situacije pogosto neizbežne in obremenjujejo oba sistema. Družinska podjetja so vsaj enkrat na generacijo obremenjena tudi s posebnimi problemi pri prenosu lastništva in vodenja. Prav neuspešna tranzicija je mnogokrat razlog za prenehanje delovanja podjetja in razdor v družini.

1.1 Opredelitev obravnavane teme

Pomen družinskih podjetij v razvitem gospodarstvu je izjemno velik. Družinska podjetja predstavljajo pomembno skupino poslovnih enot v tržnih gospodarstvih in to se je potrdilo tudi v zadnjem desetletju ob prehodu iz planskih v tržna gospodarstva. Predanost poslu, veliko znanja, fleksibilnost v času, delu in denarju in dolgoročna naravnost zagotavljajo družinskim podjetjem konkurenčnost in veliko vlogo v svetovnem gospodarstvu.

Definicija družinskega podjetja med teoretiki ni poenotena, zato se ne moremo zanesljivo opreti na statistične analize in jih med seboj primerjati. Po različnih ocenah je v ZDA več kot 80 % podjetij družinskega tipa. Ta podjetja ustvarjajo več kot 50 % narodnega dohodka in zaposlujejo 50 % delavcev. Približno 1/3 podjetij izmed 500 največjih po reviji Fortune je v družinski lasti in le nekaj manj kot 50 % od 500 najhitreje rastočih podjetij upravlja družinski člani (<http://www.fambiz.com>). Tudi večino slovenskih malih podjetij bi lahko po skoraj vseh definicijah uvrstili med družinska podjetja.

Kljub velikemu pomenu družinskih podjetij je bilo do začetka 1970-tih let v razvitih gospodarstvih in pri nas področje družinskega podjetništva precej zapostavljeno. Družinska podjetja so ostala brez ustrezne pomoči svetovalcev in drugih vrst podpornega okolja. Zato je

razumljiva statistika, da v ZDA samo vsako sedmo družinsko podjetje preživi drugi prehod, to je prehod iz druge v tretjo generacijo (<http://www.fambiz.com>). V Sloveniji se podatki o družinskih podjetjih ne zbirajo posebej in le redki strokovnjaki se posvečajo temu področju (Glas, Lovšin, Vadnjal). Z veliko verjetnostjo lahko predvidevamo, da se bodo značilni problemi družinskih podjetij s tranzicijo in nasledstvom slej kot prej pojavili tudi pri nas. Smiselno je, da se učimo na izkušnjah drugih in se ustrezno pripravimo.

Družinsko podjetje je po strukturi in medsebojnih odnosih zahtevna organizacija, v kateri kombinirano delujeta dva zelo različna sistema. Na eni strani deluje družinski sistem, ki je že v osnovi vezan bolj na čustva, na drugi stoji racionalen poslovni sistem. Le pretehtana koordinacija med vplivi obeh sistemov je lahko pot k uspehu. Poleg delovanja dveh tako različnih sistemov so družinska podjetja, ravno tako kot ostala, izpostavljena delovanju trga. Posebej za mala družinska podjetja velja, da pogosto nimajo izdelanega razvojnega, preživetvenega in nasledstvenega načrta in vodenje podjetja se tako pogosto opira na intuicijo podjetnika, ki svojih pogledov ne deli vselej z novo generacijo.

Družinska podjetja so vsaj po izkušnjah iz gospodarsko razvitejših držav z dolgoletno podjetniško tradicijo še posebej občutljiva v času nasledstva in to tako vodenja kot premoženja. Pravi razmah podjetništva se je pri nas začel šele pred dobrim desetletjem in zato ob dani starostni strukturi ustanoviteljev večji del družinskih podjetij trenutno še ni v kritični fazi nasledstva. Glede na že opravljene raziskave (Lovšin, 2000; Vadnjal, 1996) lahko brez pomisleka pritrdimo tezi, da naša družinska podjetja na nasledstvo niso pripravljena in kar je še bolj zaskrbljujoče, da o tem ne razmišljajo in ne načrtujejo prehoda. Mnogim se to niti ne zdi potrebno in dajejo prednost reševanju drugih problemov.

Vsako družinsko podjetje, ki želi preživeti in se razvijati, bi moralo imeti:

- razvojni poslovni načrt in načrt preživetja,
- nasledstveni načrt za prenos vodenja in lastništva,
- osebni načrt za ustanovitelja - žetev, zagotavljanje ekonomske varnosti,
- načrt za upravljanje s premoženjem družine in podjetja.

Prav nenačrtovana prihodnost je ob stalnih konfliktih dveh različnih sistemov v družinskem podjetju pogosto razlog za prenehanje delovanja podjetja in, kar je še bolj zaskrbljujoče, tudi spore v družini. Za napredek družbe je pomembno čim bolj usklajeno delovanje obeh sistemov, tako družine kot njenega podjetja in narobe bi bilo tudi iz čisto podjetniškega stališča dajati prednost podjetju. Brez uravnoveženih odnosov družinskih članov v okviru družine je nemogoče pričakovati dobre odnose istih osebkov v družinskem podjetju. In prav v tem je srž večine specifičnih problemov v družinskem podjetju, ki se še stopnjujejo, ko pride do prenosa vodenja in premoženja.

1.2 Namen in cilji specialističnega dela

Splošne težave pri vodenju in rasti družinskega podjetja so podobne kot pri drugih podjetjih, s tem da moramo prišteti še posebne težave, ki jih prinaša preveliko prekrivanje družinskega s poslovnim sistemom. Družinski sistem običajno temelji na čustvih in v racionalni poslovni sistem vnaša drugačne elemente, ki vzpodbujajo tudi nezaželeno konfliktnost (Vadnjal, 1999). Pogost razlog za spore v podjetju so odnosi med dvema generacijama, ki se ponavadi še

poslabšajo, ko bi moralo priti do prenosa vodenja in seveda tudi premoženja. Izbira naslednika za vodenje in delitev premoženja je v večini primerov tudi osnova za spore med generacijo naslednikov. Namen tega dela je:

- a. Analizirati probleme, ki se pojavljajo pred družinskimi podjetji v obdobju prehoda med generacijami in ugotoviti, kakšne so možne rešitve v našem okolju z upoštevanjem gospodarskih, družbenih, pravnih in kulturnih razmer v Sloveniji.
- b. Ugotoviti, kje so najbolj kritične točke prenosa vodenja in premoženja v družinskih podjetjih in kako se nanje pripraviti.
- c. Na analizi dveh konkretnih primerov družinskih podjetij prikazati osnovni pristop, kako se lotiti teh problemov.

Hipoteze so naslednje:

- Številna slovenska družinska podjetja se bodo v letih 2005–2015 srečala z dilemami prehoda podjetja na novo generacijo.
- Zaradi preloma v podjetniški tradiciji v obdobju 1945–1990 v Sloveniji nimamo uveljavljenih oblik prehoda pri podjetniških družinah. Tudi slovenska zakonodaja s področja gospodarstva in družinskih razmerij ni najbolj primerna za prehod, ki naj bi potekal s kar najmanj upravnimi in finančnimi pritiski na podjetje.
- S preučevanjem problemov prehoda, osveščanjem podjetniških družin in specializiranim svetovanjem družinskim podjetjem lahko v veliki meri olajšamo poti prehoda za številna družinska podjetja in se izognemo večjim konfliktom med generacijami oziroma med dediči.

Osnovni cilj specialističnega dela je poseči v družinsko podjetniško okolje, ki je premalo prisotno v siceršnjih razpravah o podjetništvu in definiranje potencialnih in pričakovanih nevarnosti tranzicije in nasledstva v družinskih podjetjih. Cilji so:

- a) Opozoriti na aktualnost problemov prehoda iz ene na drugo generacijo, posebej v zvezi s skrbjo za osebno in družinsko premoženje s kasnejšimi prenosi premoženja.
- b) Identificirati sedanje običajne rešitve v slovenskih družinskih podjetjih.
- c) Predlagati možne oblike načrtovanja žetve podjetnika - ustanovitelja.
- d) Predlagati smiselne rešitve problemov tranzicije in nasledstva v družinskih podjetjih v današnjem slovenskem okolju v okviru dane zakonodaje in davčnih predpisov.

Specialistično delo naj bi bilo vzpodbuda za strokovnjake s tega področja, da bi se bolj poglobljeno lotili ekonomskih, pravnih, socioloških, psiholoških in davčnih vidikov nasledstva v družinskih podjetjih. Večina slovenskih družinskih podjetij je v lasti ustanoviteljev kot prve generacije podjetnikov. Glede na povprečno starost ustanoviteljev teh podjetij, lahko računamo na val vključevanja druge generacije v naslednjih 5 do 10 letih in po 10 letih začetek prenosov vodenja in premoženja. Torej je še čas, da strokovnjaki za družinsko podjetništvo na podlagi tujih izkušenj in lastnih spoznanj pripravijo ustrezne rešitve in jih v primerni obliki prenesejo tudi na družinska podjetja.

1.3 Predpostavke in morebitne omejitve

V nekaj letih bo Slovenija članica Evropske unije. Od množice na novo ustanovljenih podjetij bodo preživela tista, ki se bodo znala prilagoditi globalnemu trgu in močni mednarodni konkurenci in bodo notranje stabilna. Ob tem, da bodo naša družinska podjetja izpostavljena zaostrenim pogojem na trgu, jih čakajo še šibke točke družinskega podjetništva, kot so problemi z vodenjem družinskega podjetja, reševanjem konfliktov v družinskem podjetju, profesionalizacijo vodenja in težave prehoda iz generacije na generacijo, vključno s prenosom premoženja. Predpostavljam, da se bodo naša družinska podjetja po začetni hitri rasti kmalu znašla pred podobnimi problemi, kakršni pestijo take vrste podjetij v razvitejših gospodarstvih z dolgoletno podjetniško tradicijo.

Prilagajanje pogojev gospodarjenja ter uskladitev zakonodaje z zakonodajo EU bo naša družinska podjetja glede pogojev poslovanja izenačilo s podobnimi podjetji po svetu. Ob predpostavki, da naša družinska podjetja čakajo enake preizkušnje pri prenosu vodenja in premoženja, je smiselno, da se nanje kar najbolje pripravimo in pri reševanju problemov uporabimo tuje izkušnje.

Nekaj omejitev je v dejstvu, da večina strokovne literature o družinskih podjetjih izhaja iz ZDA in Velike Britanije, kjer velja drugačen pravni red, ki ni povsem kompatibilen z našim civilnim in gospodarskim pravom. Še posebej so te razlike velike pri dednem pravu, družinskem pravu in zakonodaji o zakonski zvezi. Družinsko podjetje je samo po sebi zahteven sistem, katerega proučevanje zahteva tudi temeljito znanje s psihološkega, socialnega, pravnega in ekonomskega vidika. Prav to predstavlja drugo večjo omejitev.

1.4 Metodologija specialističnega dela

Specialistično delo je osredotočeno na delovanje družinskega podjetja kot celote, v kateri se srečujeta in si pogosto nasprotujeta racionalni poslovni sistem in čustveni družinski sistem. V prvem, teoretičnem delu, uporabljam deskriptivni pristop k raziskovanju, ki daje prednost opisu stanj, delovanja in možnega razvoja družinskih podjetij. Z metodo kompilacije v prvem delu specialističnega dela povzamem opazovanja, spoznanja, stališča, sklepe drugih avtorjev in izkušnje iz različnih držav. Pri tem v glavnem uporabljam strokovno literaturo iz gospodarsko najrazvitejših držav, kot so Združene države Amerike, Velika Britanija in Nemčija. V teh državah je družinskim podjetjem zaradi njihove občutljivosti namenjena velika pozornost s strani države in njenih institucij z množico dobro organiziranih služb za podporo.

V drugem delu na osnovi povzetih spoznanj, stališč in sklepov izdelam samostojne predloge in rešitve, ki naj bi razširile dosedanja praktična spoznanja s področja specifičnih problemov družinskega podjetništva. Predvsem v obliki predlogov navajam, kako naj se podjetnik pripravlja na pasti neizbežne tranzicije in kako in kdaj naj načrtuje prenose vodenja in prenose premoženja, da se bo vsaj poizkušal izogniti težavam, ki lahko škodljivo vplivajo na družinsko podjetje.

V tretjem, empiričnem delu, na primerih dveh izbranih družinskih podjetij analiziram in opišem dejansko stanje ter možnosti načrtovanja glede na teoretična izhodišča v prvem in praktična v drugem delu pri nasledstvu vodenja, upravljanja in predvsem premoženja.

2 PASTI IN DILEME PREHODOV V DRUŽINSKIH PODJETJIH

2.1 Opredelitev družinskega podjetja

Tako kot drugod po svetu se tudi pri nas povečuje število družinskih podjetij, ki z rastjo v narodnogospodarskem merilu pridobivajo na veljavi. V strokovni literaturi ni enotne definicije, ki bi v popolnosti pokrila vse posebnosti družinskih podjetij in jasno pokazala na razlike v primerjavi z drugimi podjetji. Poenostavljeno bi lahko rekli, da je družinsko podjetje poslovni sistem, v čigar delovanje in poslovanje bolj posega in vpliva družina, kot je to primer pri drugih podjetjih. Strokovnjaki, ki proučujejo posebnosti družinskih podjetij, so predstavili različne definicije, kot je razvidno iz razpredelnice 2.1:

Razpredelnica št. 2.1: Možne definicije družinskega podjetja

Avtor	Definicija
LASTNIŠTVO – MANAGEMENT	
Alcorn (1982)	Profitna organizacija (s.p., d.o.o., d.n.o., ...). Če je del delnic v javni lasti, mora družina tudi operativno voditi podjetje (d.d.).
Barry (1975)	Podjetje, ki ga v praksi kontrolirajo člani ene same družine.
Barnes & Hershon (1976)	Večinski delež v rokah posameznika ali članov iste družine.
Dyer (1986)	Na vodenje in prenos lastništva vplivajo družinski odnosi.
Lansberg, Perrow, Rogolsky	Podjetje, v katerem imajo člani družine večinski delež.
Stern (1986)	Podjetje vodijo in so lastniki člani ene ali dveh družin.
VPLETENOST DRUŽINSKIH ČLANOV	
Beckhard & Dyer (1983)	Podsistemi v družinskem podjetju: podjetje, ustanovitelj, družina. Povezuje jih povezovalni svet - svet direktorjev, ki ga naša zakonodaja ne predvideva. To vlogo pa bi lahko imel nadzorni svet.
Davis (1983)	Interakcija med dvema organizacijama: družino in podjetjem.
PREHOD MED GENERACIJAMI	
Churchill & Hatten (1987)	Mlajši družinski član prevzame kontrolo nad posli od starejšega.
Ward (1987)	Vodenje in lastništvo bo prenešeno na mlajšo generacijo.
KOMBINIRANE DEFINICIJE	
Donnelly (1964)	Podjetje pojmuje kot družinsko, če je povezano z dvema generacijama družine, kar vpliva na podjetje in družino.
Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnson (1985)	Večinski lastnik je družina in vanj sta (bila) vpletena najmanj dva člana družine.

Vir: Vadnjal J., 1999, stran 9, (Handler, 1989, str. 261)

Poleg definicij, naštetih v zgornji razpredelnici, se pojavljajo tudi druge, ki iz čim več zornih kotov opredelijo bistvene značilnosti družinskih podjetij. Fillion (1991, str. 26) podaja definicijo, da je družinsko podjetje tisto podjetje, ki je v lasti ene družine več kot eno generacijo. Hahn (1992, str. 75) meni, da je družinsko podjetje lahko poljubne pravne oblike, s tem da na njegov obstoj in razvoj vplivajo člani družine, ki obvladujejo oziroma imajo

večinsko udeležbo v kapitalu podjetja in v podjetju tudi sodelujejo s svojim delom. Vahčić (1994, str. 914) ugotavlja, da je družinsko podjetje tisto, ki v prvi vrsti zaposluje družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dohodek. Handler (1989, str. 259) zagovarja tezo, da so pri definiranju družinskega podjetja ključne upravljaljske pravice, ki so praviloma prihranjene za družinske člane.

Po Daily in Dollinger (1992, str. 129–133) so razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji tudi posledica lastniške strukture, ki povzroča:

- da družinska podjetja nimajo izdelanih formalnih sistemov odločanja,
- da nimajo izdelanih postopkov notranjega nadzora, da ne uporabljajo kazalcev uspešnosti, učinkovitosti in rasti,
- da ne ločujejo lastništva, upravljanja in vodenja,
- dominantna oseba je ustanovitelj, ki običajno ne želi, da podjetje preseže njegove sposobnosti,
- da se v nadzor ne vključujejo sposobni strokovnjaki v podjetju in zunanji strokovnjaki,
- da pogosto pride do nezavestne odločitve proti rasti podjetja.

Neubauer in Lank (1998, str. 5–6) sta različna izhodišča za oblikovanje definicij strnila v naslednje točke:

- a. delež lastniškega kapitala v lasti družine;
- b. zaposlenost družinskih članov v družinskem podjetju;
- c. prisotnost ne-družinskih direktorjev in drugih zaposlenih;
- d. vstop novih članov družine v prihodnosti;
- e. število generacij lastniške družine v poslu;
- f. število družinskih članov, ki so managerji in/ali lastniki;
- g. spoznanja zaposlenih, ki niso družinski člani da delajo v družinskem podjetju;
- h. velikost podjetja in število zaposlenih.

Za družinsko podjetje šteje tisto podjetje, ki je ali bo tesno povezano z vsaj dvema rodovoma družine ter kadar ima ta vez vzajemni vpliv na politiko podjetja in na interese in cilje družine.

V strokovni literaturi obstaja še več definicij. Pomanjkanje enotne definicije je vzrok, da dejansko nikjer na svetu ne obstajajo natančni statistični podatki o številu družinskih podjetij (Rosenblatt et al., 1990, str. 3). Zelo pomembna razlika med družinskimi in drugimi podjetji je, da so družinska podjetja izpostavljena tranziciji, to je prenosu lastniških, upravljaljskih in poslovodnih pravic med dvema generacijama. Uspešnost tranzicije narekuje razmerje moči obeh generacij in to tako v družini kot tudi v podjetju (Churchill, Hatten, 1997, str. 54). Po Vadnjalu (1996, str. 12) družinsko podjetje omejujejo tri razsežnosti, po katerih se loči od drugih podjetij, in sicer:

- lastništvo - management,
- vpletenost družinskih članov v upravljanje in vodenje podjetja in
- pripravljenost na prehod iz rodu v rod.

Družinska podjetja ločijo od drugih podjetij naslednje posebnosti in razlike:

a) Lastnina in upravljanje: ustanovitelji podjetja so lahko vsi člani družine ali njeni posamezni člani. V primeru statusa v obliki podjetja, registriranega kot s.p., je lastnina v celoti stvar podjetnika, ki nastopa kot posameznik. Pri kapitalskih podjetjih bi moral biti lastniški delež družine vsaj tako velik, da ji v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah omogoča upravljanje, nadzorovanje, vodenje in po potrebi tudi sprejem statusne spremembe.

b) Poslovanje - management: možno je, da je družinsko podjetje v delni ali v večinski lasti zunanjih lastnikov, družina ga samo vodi, oziroma kontrolira s pomočjo kontrolnega deleža. Vsekakor ne moremo govoriti o družinskem podjetju, če je v podjetju zaposlen le en družinski član, ki sicer vodi podjetje, a nima v lasti odločujočega kontrolnega deleža.

c) Vpletenost članov družine: v podjetju delata dva družinska člana ali več, oziroma to lahko pričakujemo takrat, ko se bo v podjetju zaposlila tudi druga generacija. Pri vseh definicijah družinskih podjetij se pojavlja vprašanje, kaj sploh je družina. Po Zakonu o zakonski zvezi in družinskih razmerjih (Ur. List SRS št. 15/1976) je družina življenjska skupnost staršev in otrok. Pri tej definiciji družine govori zakon zlasti o mladoletnih otrocih, ki ne morejo sami skrbeti zase, za svoje koristi in pravice (Zupančič, 1993, str. 32). Za definicijo družinskega podjetništva je prav, da pojem družina razširimo še na sorodstvo in svaštvo.¹

Sorodstvo je razmerje med predniki in potomci v ravni ali stranski črti. V našem pravnem sistemu je pomembno samo sorodstvo v razmerju starši - otrok. Družinsko pravo ostalemu sorodstvu ne pripisuje velikega pomena. Isto velja tudi za dedno pravo, ki pravico do dedovanja po zapustniku na podlagi zakona omejuje na ozek krog sorodnikov, upoštevajoč pri tem zlasti bližino sorodnikov. Še manj pomena v našem družinskem in dednem pravu ima svaštvo. V primeru razveze zakonske zveze se razdre svaštvo, ki tudi sicer ni podlaga za kakršnokoli zakonito dedovanje.

Večina družinskih podjetij je v začetni fazi res v lasti in upravljanju ožje družine v pravem pomenu besede. V družinsko podjetje, ki je uspešno in raste, se sčasoma poleg druge in naslednjih generacij običajno vključuje tudi drugo sorodstvo in posredno tudi svaštvo. Odnosi v takem podjetju postajajo kompleksnejši in čedalje težje obvladljivi. Lastnina se običajno že pri prvi tranziciji razdeli na več družin in isto velja tudi za upravljanje in poslovanje. Na neki točki drobljenja podjetja tako pride do dileme, ali je podjetje sploh še družinsko ali ne.

Zakon o gospodarskih družbah in tudi druga slovenska zakonodaja ne pozna statusne oblike »družinsko podjetje«. Prav zaradi tega si s podjetniškega stališča lahko pojem »družinsko podjetje« razlagam nekoliko bolj široko. Člani ene družine običajno nastopajo kot ustanovitelji, imetniki večine poslovnih deležev in zaposleni. Zaradi tega je razumljivo, da družinski problemi vplivajo na poslovni sistem in da se težave v podjetju negativno odražajo v družini. Še posebej je to očitno v fazi prenosov vodenja in lastnine iz ene generacije v drugo, vendar se družinski odnosi tudi v vsakdanjem delu v podjetju odražajo bolj, kot je potrebno. Le v redkih primerih sta poslovni in družinski sistem popolnoma uravnotežena.

¹ Svaštvo je razmerje med enim zakoncem in sorodniki drugega zakonca.

Zdravi in uravnoteženi odnosi v družini so najpomembnejši pogoj tudi za uspešno družinsko podjetje. Neuspehi članov družine v podjetju in nemoč pri reševanju težav in odnosov v podjetju se neposredno prenašajo tudi na odnose v družini, ker sta sistema v večini primerov tako tesno povezana, da ju enostavno ni moč ločiti. Prepletanje vlog v podjetju in družini povzroča prenos konfliktov in vzorcev obnašanja z enega na drug sistem. Neuspešno reševanje konfliktov in neuspešno usklajevanje različnih interesov družinskih članov lahko privede do zloma ali propada enega ali pa kar obeh sistemov.

V družinskih podjetjih prihaja do različnih vrst konfliktov, ki bi jih lahko razvrstili takole (Cosier, Harvey, 1998, str. 75–76):

- a) **Poslovni konflikt:** vključuje razlike povezane z delovnimi in poslovnimi zadevami, kot so recimo nestrinjanje glede pomembnosti finančnih podatkov, strateških ciljev podjetja in drugih nesoglasij s področja dejavnosti podjetja.
- b) **Sorodstveni konflikt:** vključuje medsebojna razmerja posameznih članov ožje ali širše družine, njihova čustva in prenos družinskih odnosov in hierarhije v družinsko podjetje in obratno.
- c) **Procesni konflikt:** gre predvsem za nesoglasja z metodami dela, načinom delitve dela med člane družine, načini reorganizacije in drugimi ukrepi.

Notranja razmerja v družinskih podjetjih v katerih dela več generacij ožje ali širše družine, so izjemno zapletena in to je največkrat vzrok, da se mnogi zunanji strokovnjaki ter managerji ne želijo zaposliti v družinskih podjetjih. Sklepajo namreč, da bi imeli preveč dela z obvladovanjem različnih trenj med zaposlenimi člani družine (Kelin et al., 1997, str. 4).

2.2 Vloga družine v družinskem podjetju

2.2.1 Družina kot socialni sistem

Družina je prvi socialni sistem, v katerem se otrok rodi in živi. Ta socialni sistem s svojimi značilnostmi vpliva na osebnost otroka v vseh fazah njegovega razvoja. Otrok si staršev ne more izbrati. Starši so tisti, ki določajo otrokov svet in ga uvajajo v objektivni svet družine in širše družbe (Čačinovič, 1998, str. 23). Otrok preprosto nima izbire. Otrokov svet določata starša s svojo življenjsko zgodbo kot pripadnika neke kulture, nekega okolja in neke družbe. Družina je prvi sistem, ki ga otrok spozna. V njem mu je v fazi odraščanja dodeljena vloga šibkejšega. Z nivoja najšibkejšega spremlja dogajanja v družini, se prilagaja in privaja na hierarhijo v družini in na neizbežne konflikte in borbo za prevlado.

Otrok spoznava vloge v družini, ki se vedno oblikujejo tako, da sleherni član lahko ohrani individualnost, čeprav obnašanje posameznika ni in ne more biti bistveno drugačno, kot je obnašanje drugih družinskih članov (Čačinovič, 1998, str. 24). Vsak posameznik ima edinstveno osebnost in zrela družina ga upošteva takega, kot je, z vsemi individualnimi razlikami pri srečanjih, soočenjih in tudi konfrontacijah znotraj skupine. Seveda pa to ne pomeni, da imata generaciji staršev in otrok enake naloge in enake pravice. V družini se mora izoblikovati tak sistem, ki jasno razmejuje naloge in pravice po generacijah. Osnovna naloga staršev je, da oblikujeta medsebojni odnos, ki obema omogoča zadovoljevanje potreb in ohranitev identitete. S tem ustvarita enotnost in sožitje v relativno trajni vezi (Čačinovič,

1998, str. 23–24). Družinski odnosi v podjetniških družinah so pogosto obremenjeni še s problemi v podjetju, ki ob pomanjkanju časa še dodatno otežujejo pristne in idealne odnose med družinskimi člani.

Enotnost in povezanost med starši pomeni, da podpirata drug drugega in si vzajemno povečujeta občutke varnosti in gotovosti. Vlogi zakoncev in staršev se ne smeta izključevati, temveč dopolnjevati. V odnosu do otrok morata roditelja upoštevati drug drugega in jim pokazati in dokazati, da je možno uskladiti starševstvo. Koalicija med staršema se vzpostavlja predvsem na razlikah. Otroci sprejemajo razliko med staršema ob pogojih, da to razliko sprejemata tudi sama (Čačinovič, 1998, str. 52–53).

Rojstvo otrok vedno spremeni odnose med starši, ki morajo vseskozi ohraniti zavezništvo. V kolikor otrok opazi, da zavezništva ni, je prisiljen izbirati. Izbiro prilaga svojim trenutnim potrebam, s čimer roditelja prisili v tekmo za otrokovo naklonjenost. V tej tekmi roditelja pogosto razčiščujeta lastne konflikte in oblikujeta koalicije na medgeneracijski ravni, kar je lahko že začetek težav družinske skupnosti. Ohranitev generacijskih razlik lahko pomembno oblikuje vlogo otrok v družini. Načeloma otrok potrebuje odvisnost od staršev. Šele tako mobilizira vse svoje moči in znanje za lastni razvoj (Čačinovič, 1998, str. 54).

2.2.2 Družina kot delovna skupina

V vsaki družini se zastavljajo in opravljajo naloge in dolžnosti kot del vsakodnevne družinske stvarnosti. Družina nastopa kot delovna skupina z zavestno delitvijo dela med člani za opravljanje tistega, kar je za družino in v družini potrebno opraviti. Vsak družinski član ima v delovni skupini funkcijo, ki ga vpleta v postavljanje ciljev in odgovornosti ter dela za doseganje in uresničitev načrtanih nalog. Avtonomijo posameznega družinskega člana omogoča prav ta funkcija.

Družina je v vsakem obdobju svojega življenja pred vrsto nalog, ki jih mora opraviti. Vsak posameznik v družini ima zavesten vpogled, kakšno delovno funkcijo opravlja in kaj prispeva s tem družini. Iz teh posameznih spoznanj pa družina običajno ne ustvari celote, ki bi omogočala razvidnost delovne skupine in otroku dala dovolj delovnega izkustva tudi na drugih področjih. Za družinsko skupnost je pomembno, da ima skupne projekte, ki ji omogočajo, da se vedno znova sooča sama s seboj. Skupen projekt je nujen za razvoj skupine in posameznika (Čačinovič, 1998, str. 220).

Skupen projekt je lahko tudi skupno življenje v družini. Danes se skupno življenje pojmuje kot usoda in ne kot delovne naloge. Kot delovne vloge so ostale le določene tradicionalne vloge posameznika, ki nastopa v vlogi otroka, matere, očeta. Te vloge se pojmujejo kot dolžnost, žrtev ali zahteve posameznika. Ocenjujejo se kot osebni uspeh ali neuspeh s spremljajočimi občutki zadovoljstva, krivde ali sramu. Zanimivo je, da je bil delovni projekt družinske skupine jasno formuliran, ko je bila družina v praskupnosti še proizvodna skupina in umeščena v sfero produkcije (Čačinovič, 1998, str. 220). Kot delovni projekt družinske skupnosti danes lahko razumemo tudi družinsko podjetje. V tem delovnem projektu je treba povezati interes članov družine z interesi in nalogami, ki jih imajo izven nje.

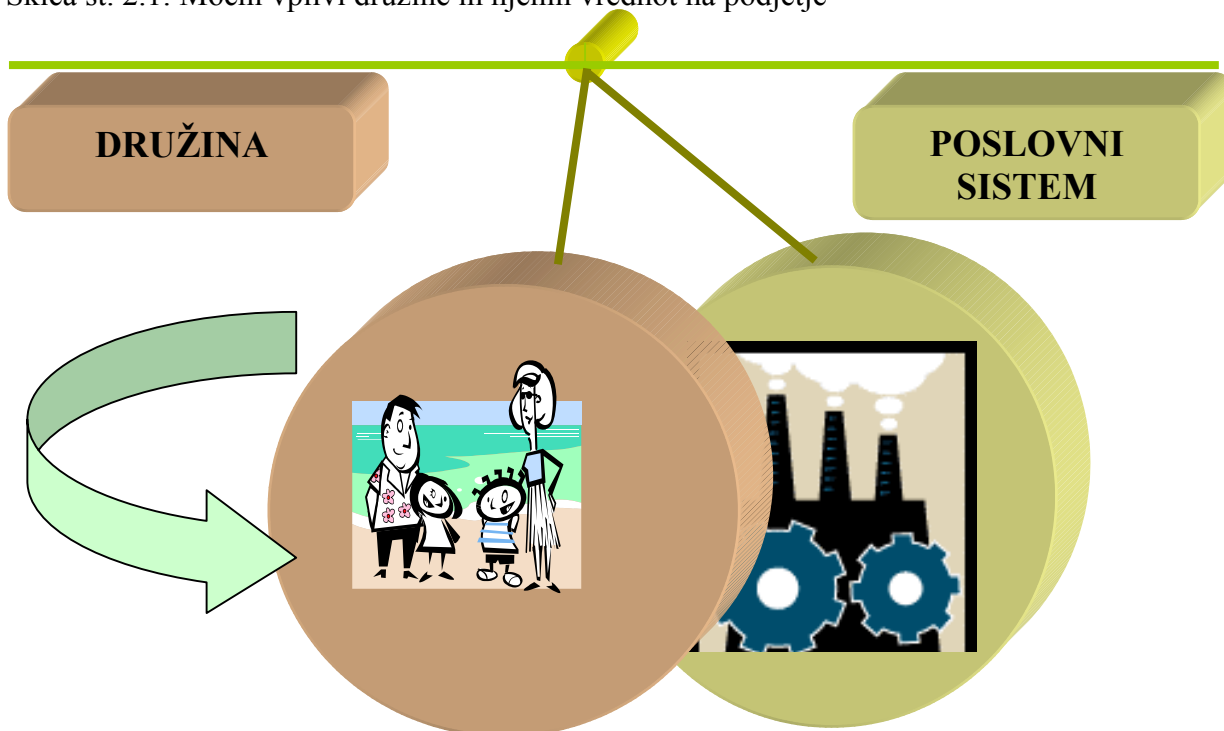
2.2.3 Družina in družinsko podjetje

Nasproti si stojita dva močna sistema: družinski in poslovni, ki temeljita na zelo različnih vrednotah, se mešata in povzročata konflikte. Prekrivanje zahtev družine in njenega podjetja zahteva rahločuten in zelo specifičen pristop z vidika vodenja in upravljanja podjetja (Davis, Stern, 1988, str. 71). Običajno je ustanovitelj - podjetnik čustveno zelo navezan na svoje podjetje - na svoj posel. Gre za njegovo stvaritev, ki jo je gradil dolga leta in je postala del njegovega življenja. Ta strastna navezanost ustanovitelja na podjetje in posel ima velik vpliv in posledice tudi v ustanoviteljevi družini. Podjetnik odnosov v družini ne more pustiti doma, v družino prenaša probleme, ki so sicer stvar podjetja. Odnosi med družinskim in poslovnim sistemom so tesni in pogosto neločljivi, kar pri taki različnosti povzroča konfliktne situacije. Razlike med sistemoma so prikazane v sledeči tabeli:

Razpredelnica 2.2: Razlike med poslovnim in družinskim sistemom (Benson et al., 1990, 17)

Družinsko podjetje :	Sistem temelji na nalogah, zahteva rezultate in po njih nagraduje. Sistem načeloma ne dopušča čustev, čeprav se jim je posebej v družinskem podjetju težko povsem izogniti. Podjetje mora temeljiti na racionalnih odločitvah, ker čustva zaradi pristranskosti v poslu povzročajo škodo.
Družina :	Sistem temelji na čustvih, prva je skrb za razvoj in blaginjo članov družine.

Skica št. 2.1: Močni vplivi družine in njenih vrednot na podjetje



Vir: Prirejeno po Benson et al, 1990, str.17

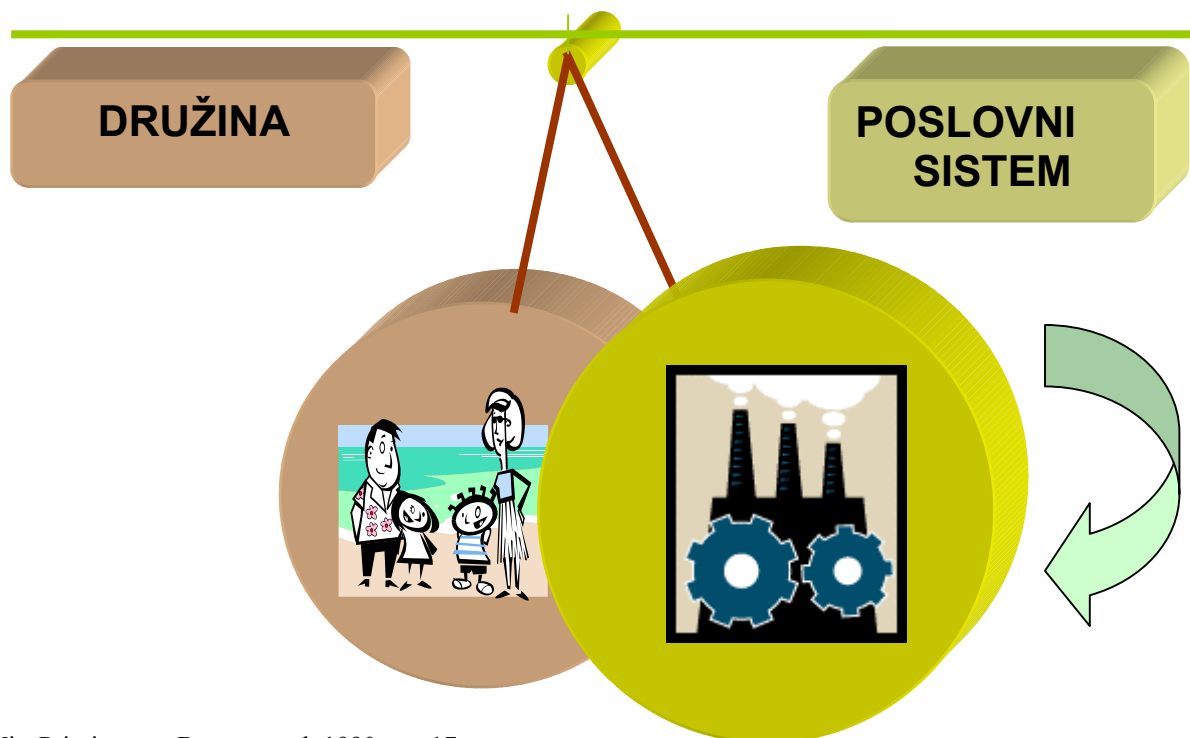
V nobenem primeru ne moremo in ne smemo zanemariti vplivov enega sistema na drug sistem. Vplivi, ki se jih ne da racionalno omejiti, lahko povzročijo motnje v obeh sistemih in to le redko v pozitivni smeri. Pogosto je družinski sistem močnejši od poslovnega. Za ponazoritev si lahko predstavljamo dve kroglji, vpeti v istem ležišču, ki zaradi takšnih ali

drugačnih sil udarjata ena v drugo. Če je lupina družinskega sistema v prenesenem pomenu trša, družinski sistem vdira v poslovni sistem in mu povzroča težave, ki bi jih lahko razvrstili takole (Benson et al., 1990, str. 8):

- Družinske vrednote pritiskajo na poslovne, posledice so težave v podjetju in napetost med sorodniki.
- Družinskim članom se izplačujejo večje plače, kot jih imajo drugi uslužbenci, in večje kot so tržne. Plače družinskih uslužbencev so lahko tudi nižje od tržnih.
- Družinski spori se ne ustavijo pred vrati podjetja, ampak čustveni konflikti v veliki meri vplivajo na poslovno odločanje.
- Enakopravnost v družini se prenaša v podjetje, tako da v podjetju ni prave hierarhije.
- Poslovne odločitve upoštevajo družinske interese.
- Oba sistema imata skupno mošnjo in premoč družinskega sistema, ki je v osnovi porabniški, lahko povzroči oslabitev poslovnega sistema.
- Odnosi in obnašanje v družini se prenašajo v podjetje. Kar je v družini običajno in sprejemljivo, pogosto v podjetju prizadetega postavlja v neroden položaj.
- Otroci so sprejeti na delovna mesta v podjetje ne glede na svoje sposobnosti in izobrazbo. Če prostih delovnih mest ni, se po potrebi ustvarijo.

Najbolj izstopa prenos vzorcev obnašanja iz družinskega v poslovno življenje pri odnosih med dvema generacijama. Za starše so otroci vedno otroci in otroke ta odnos navadno moti. Če hočejo kaj spremeniti v sistemu, so starši ponavadi proti in to je razlog za pojav konfliktno situacije. Ta situacija povzroča nezadovoljstvo pri obeh generacijah. Otroci postanejo apatični in še pogosteje uporni.

Skica št. 2.2: Močan vpliv poslovnega sistema na družino



Vir: Prirejeno po Benson et al, 1990, str. 17

Razpredelnica 2.3: Razlike med družinskim in poslovnim sistemom

DRUŽINSKI SISTEM	POSLOVNI SISTEM
• čustvene osnove	• projektne osnove
• podzavestno obnašanje	• zavestno obnašanje
• pogled navznoter	• pogled navzven
• minimalne spremembe	• izkoriščanje sprememb

Vir: Glas, 1995, str. 7

Podjetniki - ustanovitelji živijo za svoje podjetje, ki jim pogosto pomeni več kot družina. Družinsko podjetje ob dobrem poslovanju običajno omogoča družini višji socialni status in primerno varnost, kar pa ne sme zavajati družine v zmoto, da so pomembne samo materialne dobrine, čustva pa so na stranskem tiru. Vpliv poslovnega sistema na družino bi morali omejiti in upoštevati nekatere predpostavke:

- Obnašanje v podjetju mora biti profesionalno, ni dopustno prenašanje hierarhije, ki velja v podjetju, v enaki obliki v družino in obratno.
- Otroci in družina ne smejo biti odrinjeni.
- Tekmovalnost med družinskimi člani v podjetju ni priporočljiva. V podjetju morajo nastopati proti konkurentom. Težave v podjetju se ne smejo prenašati v krog družine.
- Za družino si je potrebno in vredno vzeti čas in z njo veliko komunicirati ob polnem medsebojnem spoštovanju.

V vsakem primeru velja, da je potrebno preprečiti preveliko mešanje osebnega področja s poslovnim in poslovnega z družinskim. Ker sta sistema nenehno v dotiku in nenehoma udarjata drug ob drugega, se tega žal ne da v celoti preprečiti. Stvar družine je, da poskuša določiti meje, do kje je dovoljen vpliv družine, in od kje naprej se začne poslovni sistem (Vadnjak, 1999, str. 4–6).

2.3 Reševanje konfliktov v družinskih podjetjih

2.3.1 Družina

Družina je konfliktna skupina, ki se vedno znova sooča z nalogo, da rešuje konflikte, bodisi skupaj v dogovarjanju, sporazumevanju ali pa v spopadu, boju, drug proti drugemu (Čaćinovič, 1998, str. 10). Ker so konflikti del vsakdana, morajo biti dani pogoji za njihovo reševanje oziroma pogoji za to, da ne pride do usodnega ogrožanja posameznika ali družine. Čaćinovičeva (1998, str. 224) je v raziskavah ugotovila, da je v slovenskih družinah zelo malo dogovarjanja in skupnega iskanja. V vsaki družini se pojavljajo konflikti in nejasnosti, ki skoraj vedno ostajajo neizrečeni in nerazčiščeni.

Ena od temeljnih zaželenih sposobnosti družine je, da kljub strahu razbere konflikt, se sooči z njim, ga razreši ali pa zadrži. Vsi konflikti niso razrešljivi. Dragoceno je, če se otrok v družini nauči reševati konflikte; in to tako, da je rešitev obojestranska in ne pride do ponižanja ene strani. Družina je edina socialna skupina, v kateri je tako učenje možno. Samo v okviru družine ima otrok dovolj priložnosti za raziskovanje, za postavljanje in prestavljanje mej, preverjanja in preizkušanja komunikacij. Odprte in neovirane komunikacije so pogoj za

soočenje s konflikti. Bežanje pred konflikti in zatajevanje je eden od značilnih načinov vzdrževanja družinske skupnosti in prav tega se v družini najhitreje naučimo. Iz izkušenj sklepamo, da je konflikt najbolje potlačiti ali vsaj zamolčati, ker izražanje konflikta ogroža posameznika in družino. V vsej zgodovini družine je bilo veliko vložnega v to, da ne prepoznamo stvarnosti, ki je objektivno ogrožujoča. Nič pa nismo storili za to, da bi si nabrali dovolj moči, da zdržimo tudi v taki stvarnosti (Čačinovič, 1998, str. 228–235).

Sposobnost za konflikt je ena od bistvenih lastnosti, ki jih človek potrebuje in si jo najlažje pridobi v družini. Vzgoja sposobnosti za konflikt mora usposobiti otroka, da sproti opazi v medčloveških odnosih vsebovano konfliktnost in se z njo spopade, ne da bi sam sprejel krivdo zanj (Čačinovič, 1998, str. 229). Vzgoja za konflikt je pristajanje na spreminjanje v družini, kar nedvomno pomeni stres, ki ga je treba zdržati. V družini, v kateri roditelja uveljavljata težnjo po dominaciji in moči, je vzgoja sposobnosti za konflikt že vnaprej obsojena na neuspeh. Otrok mora vedno imeti možnost, da postavi pod vprašaj tudi pričakovanja staršev, in to brez bojzani, da bi izgubil ljubezen. In kakšna je družina, ki vse to zmore? Vsekakor optimalna ali kot navajajo avtorji, družina »neobičajne stopnje zdravja«, za katero je značilno sledeče (Čačinovič, 1998, str. 226):

- afilitivna (posvojitvena), odprta, odzivna, zaupajoča naravnost do sočloveka;
- fleksibilna kontrola na osnovi dogovarjanja v temeljni hierarhiji starši - otrok;
- komunikacija je odprta, jasna, iskrena;
- podpiranje in spoštovanje enkratnosti in razlik;
- trdna starševska koalicija, enakopravnost, delitev moči med roditeljema;
- visoko spoštovanje ločenosti, individualnosti, avtonomije, zasebnosti in
- visoko spontani medsebojni odnosi, humor, duhovitost, visoka raven iniciativnosti.

Seznam po Skynnerju je povzela G. Čačinovič in mu dodala še novejša spoznanja o značilnostih zdrave družine (1998, str. 226–227). Te značilnosti so:

- duhovna orientiranost,
- jasne generacijske meje,
- jasne, odprte in pogoste komunikacije,
- jasne vloge in zadovoljiva kvaliteta in kvantiteta skupaj preživetega časa,
- povezanost s socialnim okoljem,
- sodelovanje in pogajanje,
- spodbujanje edinstvenosti, individualnosti in občutka pripadnosti,
- sposobnost prilagajanja,
- udejanjanje prijaznosti in priznanja ter
- zavezanost družini.

Prav veliko družin, ki bi imele vse naštetih značilnosti, najbrž ni. Kljub temu se večina osveščenost o konfliktih, ki niso omejeni samo na posameznikove medčloveške odnose v družini. Konfliktnost se pojavlja pri delitvi dela, pri vseh oblikah zagotavljanja danega družbenega reda in institucijah - v našem primeru v podjetju. Konfliktnost se iz družine prenaša v družinsko podjetje in, če se v družini nismo naučili sposobnosti za konflikt, tega ne bomo sposobni niti v podjetju.

2.3.2 Podjetje

Za uspešnost v družinskem podjetju je potrebno dobro razumevanje v družini. Lahko bi rekli, da je kvaliteta odnosov v družini pogosto usodna za uspeh ali neuspeh družinskega podjetja. Omenil sem že, da sta družina in podjetje dva različna, med seboj neprimerljiva sistema.

Obnašanje v družini sloni na čustvih in je pod močnim vplivom podzavesti. V poslovnem svetu se vse vrti okrog izvrševanja nalog in na splošno vključuje zavestno vedenje, določeno z nekimi pravili. Če družinska čustva in podzavestne potrebe družinskih članov v obliki agresivnega in uničevalnega vedenja prevladajo, je lahko to uničujoče za podjetje. Običajno do izbruha potlačenih čustev in podzavestnih želja ne pride naenkrat; s tem bi bilo v hipu onemogočeno nadaljevanje skupnega dela v podjetju. Družinski konflikt se prenaša v podjetje na bolj prefinjen način. Kaže se v stalnem prerekanju in nasprotovanju. V procesu nasprotovanja v prikriti ali odkriti obliki razlog za nestrinjanje sploh ni pomemben. Pomembno je nasprotovati in to za vsako ceno, ne glede na posledice. Spopadi se dogajajo vedno znova na istem področju, vojna izčrpavanja traja leta in s tem slabi moč in vitalnost podjetja. Konflikti, ki so neobvladljivi, pogosto uničijo podjetje in tudi družino (© Patricia M. Cole, <http://www.fambiz.com>, april 2002).

Ko ljudje pomislijo na družinsko podjetje, si ga pogosto predstavljajo kot podjetje, ki ga vodita mož in žena. Skupaj se trudita in delita veselje, ko njuno podjetje raste in postaja vse bolj uspešno. V tej stereotipni predstavi so vključeni tudi otroci, ki z odraščanjem vedno več prispevajo k uspešnosti podjetja. Otroci sčasoma osvojijo potrebna znanja in spretnosti, tako da lahko prevzamejo pomembno vlogo v podjetju. Ta predstava družinskega podjetja je preveč idealizirana, saj prav vključitev druge generacije v delo podjetja pomeni pospešeni prenos konfliktov in vzorcev vedenja iz družine v podjetje. Psihologi so mnenja, da je uporništvu proti staršem normalno obdobje otrokovega razvoja, ki se večkrat podaljša tudi v čas, ko odrasel otrok že dela v podjetju staršev. V primeru, ko so starši poleg starševske vloge tudi šefi, njihovo podjetje pa vir ekonomskega preživetja odraslemu otroku, se ta upornost ponavadi potlači. Za podjetje je posebej občutljiv odnos na relaciji med očetom in sinom. Psihološki faktorji v tem zapletenem razmerju lahko povzročijo velik konflikt, ki prizadene tako družino kot podjetje (© Shel Horowitz, <http://www.fambiz.com>, maj 2002).

a) Rivalstvo med očetom in sinom

Zapleteno razmerje med očetom in sinom se začne že v zgodnji fazi družine s tekmo za naklonjenost žene oziroma matere. Študija 200 primerov razmerij oče - sin (Benson et al., 1990, str. 44) je potrdila, da imajo različna življenjska obdobja oziroma razlika v letih največji vpliv na razmerje med očetom in sinom. Študija je pokazala, da sinovi v starosti od 17 do 25 let, ko se ponavadi tudi prvič zaposlujejo v podjetju staršev ali očeta, iščejo lastno osebnost, identiteto in se borijo za neodvisnost od svojih staršev. Leta med 27. in 35. letom so namenjena za razvijanje karier, vendar ob iskanju idola, ki je največkrat kar njihov oče. Tudi očetje gredo medtem skozi svoje faze življenja. V obdobju med 40. in 50. letom gradijo in povečujejo podjetje in hkrati tudi svojo osebnost in predvsem avtoriteto. V to obdobje sovпада vključevanje sinov v delo podjetja, ki se le stežka sprijaznijo, da podrejenemu položaju v hierarhiji družine dodajo še podrejen položaj v hierarhiji družinskega podjetja. Po 50. letu postanejo očetje zrelejši. Potreba po tekmovalnosti v precejšnji meri usahne in v

podjetju je njihovo delo bolj mentorsko. Je pa to življenjsko obdobje v odnosih med očetom in sinom relativno najbolj harmonično in ga kaže izkoristiti.

S staranjem očeta se odnosi vse bolj zapletajo, ker na vsak način poskuša postati neminljiv. Zdi se mu, da ne more prepustiti podjetja, ki je običajno njegova stvaritev in predstavlja zanj simbol socialne moči in varnosti. Podjetje mu omogoča samo-predstavo o nezmotljivosti in razkazovanje sposobnosti, velikokrat tudi na škodo podjetja. Sin se v taki situaciji počuti ogrožen in pogosto tudi nepotreben. Namesto da bi z naraščajočo zrelostjo prevzel večjo odgovornost za podjetje in dobil izvršna pooblastila, se ne more umakniti z očetove sence. Oče je pogosto zagovornik družinske hierarhije, ki jo slepo prenaša tudi v vodenje podjetja. Sin se v tem obdobju ponavadi že osamosvoji in ustvari svojo družino, ki ima lahko drugačne cilje in vrednote. Razdvojen je med dve družini in med samostojnostjo in željo postati odrasla odgovorna oseba na eni strani in željo po prevzemu podjetja, ki mu bo ponujeno enkrat v nedoločeni prihodnosti (Vadnjal, 1999, str. 28).

Konfliktna razmerja v odnosu oče - sin lahko trajajo v nedogled in povzročajo neprecenljivo škodo obema posameznikoma, obema družinama in seveda tudi družinskemu podjetju. Če konflikt ni obvladljiv, je bolje, da nekdo odneha. Še najbolje je, da sin zapusti podjetje in si poišče drugo priložnost, ne glede na to, da ga bo oče obravnaval kot nehvaležneža, ki mu nič ne pomeni vse, kar je oče ustvaril zanj. Očetom pogosto uspe v sinovih vzbuditi občutek slabe vesti, kar jih zadržuje pred radikalnejšimi odločitvami. Po drugi strani pomeni prevzem uspešnega družinskega podjetja za sina določen izziv, večjo samostojnost in večjo socialno varnost, ki bi jo le težko dobil kot najeta delovna sila v nekem drugem podjetju (Vadnjal, 1999, str. 28).

b) Rivalstvo med brati in sestrami

Medsebojno tekmovanje med brati in sestrami v družinskem podjetju je ponavadi še bolj napeto kot rivalstvo med očeti in sinovi. Rivalstvo med otroci je porojeno iz ljubosumja in globoke želje vsakega otroka, da bi bil edini ljubljenec staršev. Konkurenca med brati in sestrami je normalna tako v družini kot v podjetju. Razlika je le v tem, da se namesto otroškega prerekanja za igrače v podjetju prerekajo za večje stvari: moč, položaj in pogosto tudi za denar in premoženje. Bitka za premoženje družine in podjetja je ponavadi bitka, v kateri izgubijo vsi, in prav to je razlog za propad številnih družinskih podjetij (Benson et al., 1990, str. 45). Velikokrat se zapletejo odnosi med bratoma, ki imata različna pričakovanja in merila glede uspešnosti in odgovornosti drug do drugega. Mlajši brat pričakuje in misli, da mu pripada večja odgovornost in s tem večje plačilo. Starejšemu bratu se to pogosto zdi nepotrebno in neracionalno (Barnes, 1988, str. 17). Pri tem starejši brat išče podporo očeta.

Starši pogosto zavedno ali nezavedno sprožijo konkurenco z zagovarjanjem odprtega tekmovanja v družini in podjetju, čeprav je tekmovalnost kot motivacijski faktor vprašljiva. Uspeh izenačujejo z zmago nad nekom. Konkurenčnemu boju med brati in/ali sestrami se ni mogoče popolnoma izogniti, posebej če se pojavi vprašanje, kdo bo vodja in kdo lastnik. Večina ljudi v sebi čuti željo po uspehu, željo biti prvi, močni, uspešni. Tudi najbolj premišljena odločitev staršev, podprta z objektivnimi kriteriji, lahko vzburka čustva, vzpodbudi zavist in jezo, ko eden od bratov prehití drugega.

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

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

2.4 Težave prehoda iz generacije v generacijo

2.4.1 Narava problema

Zamenjava na vrhu podjetja vedno povzroči določeno mero stresa za zaposlene in do neke mere tudi za kupce, dobavitelje ter druge povezane osebe. V podjetju s profesionalnim vodenjem, ki ima izdelano hierarhijo upravljanja, je zamenjava manj boleča. V vsakem primeru imenovanje novega človeka povzroči vznemirjenje in ponavadi tudi odpor. Tisti, ki so bili prezrti, so užaljeni. Hkrati jih je strah pred pričakovanimi spremembami v vodenju. Pri družinskih podjetjih se poleg poslovnih problemov pri zamenjavi pojavijo še zapleti, povezani s čustvi. Izbira naslednika je za ustanovitelja morda najtežja odločitev njegove kariere. Prisiljen se je odločiti za enega izmed svojih potomcev in to kljub stalno poudarjeni enakosti vseh svojih otrok. Dilema, kako se odločiti, je še posebej velika, če več otrok z vsemi potrebnimi sposobnostmi in kvalifikacijami goji ambicije o prevzemu podjetja.

Vsaka družina, ki ima podjetje, se mora sprijazniti z dejstvom, da bo podjetje slej ko prej dobilo novega managerja ali pa se bo poslovanje enkrat končalo. Prenos upravljanja iz ene v drugo generacijo v družinskih podjetjih otežujejo osebna nasprotja med družinskimi člani in njihova nesposobnost ločiti družinske zadeve od poslovnih. Družinski problemi in odločitve se mešajo s poslovnimi problemi in odločitvami. Rešitve teh problemov so redko samo poslovne ali samo družinske in zato so poskusi ločitve teh sistemov pogosto neproduktivni (Vadnjal, 1999, str. 14 – 15).

Družinska podjetja navadno nudijo omejene poklicne možnosti za družinske člane in druge zaposlene. Potrebujejo malo vrhunskih managerjev, saj je najbolj običajno, da v takih podjetjih prevladuje dve- ali največ tristopenjsko upravljanje. Težko je vsem družinskim članom nuditi enake možnosti, ker je povsem mogoče, da ne premorejo sposobnosti, ki bi jih potrebovali v podjetju. Lahko imajo tudi neverjetne spretnosti na drugih področjih, kar pa podjetju seveda ne pomaga kaj dosti. Zaposlitev v družinskem podjetju za vsako ceno ni pametna odločitev in lahko škoduje obema, tako družinskemu članu kot podjetju (<http://www.camcenter.org>, maj 2002).

Ustanovitelj je najbolj vplivna oseba v podjetju, ki mora pripraviti prenos vodenja in upravljanja, sestaviti pravila in on nosi odgovornost za uspeh ali neuspeh nasledstva. Ustanovitelj se mora sprijazniti z dejstvom, da bo treba izpreči, pa če še tako težko izpusti iz rok kontrolo in s tem avtoriteto. Lastnikova pripravljenost soočiti se s tem dejstvom bo pripomogla k uspešnemu planiranju nasledstva. Po drugi strani pa zatiskanje oči lahko proces prenosa popolnoma ustavi (Vadnjal, 1999, str. 43).

2.4.2 Načrtovanje nasledstva vodenja in upravljanja podjetja

Nasledstvo upravljanja in vodenja² podjetja je lahko proces, ki traja več let in zahteva sodelovanje vseh ljudi iz skupine upravljavcev. Stopnje sukcesije vključujejo planiranje, selekcijo in pripravo naslednje generacije managerjev, prenos odgovornosti managerjev, postopno prenehanje vloge prejšnjih managerjev in njihov popolni izstop tudi kot lastnikov. Ustanovitelj družinskega podjetja ima ob načrtovanju umika iz podjetja več možnosti, kot jih vidi Leach (1981, str. 120):

- izbrati družinskega člana kot naslednika,
- izbrati profesionalnega managerja,
- likvidirati podjetje, prodati celoto ali del podjetja ali
- ustanovitelj preprosto ne naredi ničesar.

Vsaka od naštetih možnosti seveda ne pride v poštev za vsako družinsko podjetje. Omejitve pri izbiri so pogojene in odvisne od vrste dejavnikov (Vadnjal, 1999, str. 32). Ti so:

- obstoj pripravljenega in sposobnega človeka (družinskega člana ali profesionalnega managerja), ki bo prevzel podjetje in ga vodil naprej;
- potrebe in želje družine;
- davčne posledice odločitve - tako za ustanovitelja in njegove naslednike kot za podjetje;
- stanje in velikost podjetja ter splošno poslovno in podjetniško okolje.

Za ustanovitelja je ponavadi najbolj privlačna možnost, da podjetje prevzame družinski član, s čimer se nadaljuje družinska tradicija (Wimmer et al., 1996, str. 263–271). Odločitev ustanovitelja o popolnem prenosu vodenja je redko čisto iskrena in prevzem vodenja podjetja s strani družinskih članov mu daje tiho upanje, da le ne bo ostal povsem brez vpliva v podjetju.

V specialističnem delu pod pojmom vodenje ali poslovanje mislim na odločitve, ki povzročajo spremembe v notranjem premoženjskem sestavu podjetja v zvezi z izvajanjem pridobitne dejavnosti in tudi zastopanje interesov podjetja kot osamosvojenega premoženja.

² Opraviti imamo z dvema vrstama različnih lastninskih oziroma pravnih razmerij. V primeru pojma upravljanje gre za razmerje med lastniki in podjetjem kot objektom pravnega prometa, pri čemer lastniki razpolagajo s podjetjem kot celoto, s celokupnostjo aktivnega premoženja in obveznosti. Drugo lastninsko oziroma pravno razmerje je razmerje do premoženjskih predmetov, vrednosti in pravic, ki tvorijo aktivno stran premoženja podjetja. Lastnik le-teh je podjetje kot pravni subjekt, ki z njimi lahko tudi razpolaga preko zastopnikov, ki oblikujejo in izvršujejo voljo podjetja kot osamosvojenega pravnega subjekta. V navedeni definiciji gre za zelo grobo in po naši zakonodaji pravno ne povsem korektno razmejitev med lastninskimi in poslovodskimi odločitvami. Vodenje družbe pravno lahko kvalificiramo kot upravljanje družbinega premoženja in kot zastopanje družbe kot pravne osebe v pravnih razmerjih (Bohinc, 1999, str. 26).

Pod upravljanje štejem odločitve, ki imajo za posledico oblikovanje in spreminjanje statusnih in premoženjskih značilnosti podjetja, kot objekta lastninske pravice. Še posebej pri družinskih in tudi drugih manjših podjetjih funkcijo upravljanja in vodenja pogosto opravlja ena in ista oseba, kar zadeve še bolj zamegli.

Podjetje je seveda možno tudi prodati, kar je lahko zelo dobra rešitev, če v pripravi na prodajo proučimo vse stroške, ki bodo nastali, in vse davčne posledice odločitve. To možnost štejem za optimalno samo pod pogojem, da se večji del premoženja v obliki kupnine ohrani za ustanovitelja oziroma za njegovo družino. Najslabša in najdražja možnost je, da ustanovitelj ne naredi ničesar in vse prepusti »usodi«. Žal v podjetjih vse prevečkrat prevlada miselnost ustanovitelja, da je za prenos vodenja še čas (Vadnjal, 1999, str. 32).

2.4.3 Načrtovanje prenosa poslovnih deležev

Enako pomembno kot načrtovanje prenosa vodenja je tudi načrtovanje prenosa poslovnih deležev v podjetju. Vsak nasledstveni plan bi se moral začeti s številnimi osebnimi odločitvami. Najprej se postavlja vprašanje, do kdaj bo ustanovitelj ostal v podjetju in kakšen vpliv želi imeti. Odločilnega pomena za nadzor nad podjetjem so poslovni deleži. Tisti, ki ima ali bo imel večinski lastniški delež, bo imel tudi vpliv na vodenje. Običajno si ustanovitelj zamisli razdelitev premoženja po načelu vsem otrokom enako in to ne glede na to, da za tistega otroka, ki prevzame podjetje, to predstavlja pogosto nepremagljivo blokado. Dokaj pogosto mnogi lastniki in ustanovitelji razmišljajo še bolj preprosto. Vse premoženje želijo zapustiti kar svojim soprogam. To več kot ljubeznivo pravilo je včasih lahko primerno, če pa zadeve analiziramo, lahko pritrdimo mnenju Menckena (Benson et al., 1990, str. 222): "Vedno je neka lahka rešitev za vsak človeški problem; čista, verjetna in napačna".

Mnogi lastniki družinskih podjetij so preobremenjeni z vsakodnevnim delom. Vso pozornost posvečajo razvojnim, proizvodnim, prodajnim in finančnim funkcijam v podjetju. Za načrtovanje prenosa vodenja in lastnine si preprosto ne najdejo časa. Drugi razlog, ki jih odvrta od načrtovanja prenosa, je nezavedno zavračanje misli na minljivost, ki čaka vsakogar. Mnogim je že misel na to neprijetna in načrtovanje nasledstva jemljejo kot predajo.

V ZDA, v državi z visoko podjetniško kulturo in dolgoletno tradicijo, posvečajo vprašanjem nasledstva veliko večjo pozornost. Kljub temu ne morem reči, da imajo vsa njihova družinska podjetja res izdelan in skrbno pripravljen načrt prenosa premoženja. Po L&H podjetniškem pregledu je samo 80 % lastnikov podjetij z letnim prihodkom do 50 milijonov \$ pregledalo načrte svojega imetja v zadnjih petih letih, 8 % je pregledalo načrte pred več kot petimi leti in 12 % jih sploh ni imelo načrta, oziroma sploh niso bili seznanjeni in prepričani, da ga potrebujejo. Če bi ta pregled vključeval še lastnike manjših podjetij s prodajo pod 5 milijonov dolarjev, bi bili rezultati še slabši (Benson et al., 1990, str. 221–222).

Anketa med gorenjskimi družinskimi podjetji (N = 214) v letu 1999 je pokazala, da lastniki nimajo nobenih tranzicijskih načrtov za prenos lastnine in vodenja. Še bolj zaskrbljujoča je ugotovitev iz odgovorov na anketo, da o tej problematiki sploh ne razmišljajo in da večina niti ni prepričana, da kaj takega sploh potrebuje (Kelbl, 1999).

Načrt za prenos lastnine ni dokument, ki je narejen enkrat za vselej. Je dokument, narejen za dani trenutek, in ne more pokriti vseh dogodkov in spremenjenih okoliščin v prihodnosti.

Predvsem je to dokument za zaščito podjetja in družine in se ga da vedno znova spreminjati, glede na zunanje in notranje okoliščine v podjetju in družini. Načrt naj bo v vsakem trenutku narejen v najboljši možni obliki. Lastnik se lahko samo v enem primeru izogne neprijetnim odločitvam o delitvi lastnine in to tako, da enostavno ne naredi ničesar. Seveda je to najslabša možnost in podjetnik ne sme problema delitve premoženja prepustiti dedičem.

Deljenje premoženja med več dedičev, še posebej, če gre poleg ostalega premoženja še za družinsko podjetje, je zapleteno. Lastniki ponavadi želijo biti pošteno do vseh dedičev. Žal vsak dedič to poštenje ocenjuje skozi svoje oči. Konfliktom se skoraj ni moč izogniti. Vzrok za konflikt se porodi iz ocene, da je poštenost sinonim za enakost. Enakost pri delitvi družinskega podjetja je lahko škodljiva za podjetje in postavlja v podrejen položaj tiste dediče, ki v podjetju delajo in so nekaj že prispevali k njegovi rasti in uspešnosti.

Konflikt interesov aktivnih in neaktivnih dedičev je skoraj vedno neizbežen. Dediči, ki so zaposleni v podjetju, si prizadevajo za reinvestiranje dobička in rast podjetja. Neaktivni dediči, ki s podjetjem nimajo nobene operativne povezave, imajo drugačne cilje. Njim podjetje ne prinaša nobenega rednega dohodka, zato so še bolj zainteresirani za deleže na dobičku. Vedno so prepričani, da imajo dediči, ki so zaposleni v podjetju, previsoke plače in prevelike in neupravičene bonitete. Mnenje aktivnih dedičev je seveda drugačno. Za odgovornost za vodenje podjetja in delo od zore do mraka se jim zdi, da dobijo premalo. Le v redkih primerih se mnenja in prepričanje aktivnih in neaktivnih dedičev poenotijo. Dediči običajno primerjajo svojo dediščino s starševsko ljubeznijo in se počutijo opeharjene. Čustva in želja po premoženju kot simbolu moči in neodvisnosti se razgorijo in hitro pride do razkola med družinskimi člani. Nihče ne želi popustiti in odnosi se popolnoma prekinajo.

Misel, ki jo je izrekel Johann Kapar Lavater pred dvesto leti, drži še danes: »*Ne reci, da nekoga poznaš v celoti, dokler nisi delil dediščine z njim*« (Benson et al., 1990, str. 225). Lastnik in ustanovitelj družinskega podjetja je pri odločanju o prenosu deležev vedno v dilemi. Rad bi bil pošten do vseh svojih otrok in rad bi jim zapustil enake deleže svojega premoženja. Pravično razdeliti premoženje med družinske člane je vse prej kot enostavno že pri običajnih družinskih premičninah in nepremičninah. Delitev pa se še bolj zaplete, ko je v igri družinsko podjetje. Podjetnik - ustanovitelj ve, da lastniški deleži poleg pravice do deleža na dobičku, pomenijo tudi pravico do vodenja. Dokler podjetje ne postane preveliko, ustanovitelj običajno opravlja vse poslovne funkcije. Je edini ali večinski lastnik in direktor, ki mu s karizmatično osebnostjo uspeva vsaj navzven držati vse niti v svojih rokah. V drugi generaciji se zadeve zapletejo, lastniški deleži se porazdelijo in upravljanje podjetja je težje.

V običajnih delniških družbah ali družbah z omejeno odgovornostjo velika razpršenost delnic ali deležev ni moteča. Prej nasprotno, saj prav velika razpršenost lastnine upravi te družbe zaradi nepovezanosti lastnikov omogoča veliko samostojnost. Drugače je v družinskih podjetjih. Lastniki deležev so običajno člani družine, ki so drug drugemu najostrejši kritiki. Vse zamere in sumi na nepravilno delitev denarja in bonitet nikoli povsem ne izginejo. Le redkim družinam uspe ohraniti dostojanstvo tudi po fazi prenosa lastnine. Pri tem je posebej pomemben odnos ustanovitelja in njegova pripravljenost, da izdela načrt prenosa in ga razloži svojim naslednikom. Dokler je njegov vpliv močan, so možnosti za sprejem rešitve, ki bo zadovoljila večino, dokaj realne. Pomemben del načrta za prenos lastništva je upoštevanje davčne zakonodaje. Najvišji odstotek obdavčitve pri podaritvi ali dedovanju premoženja v

ZDA je 55 % (Benson et al., 1990, str. 224). Pri tem je osnova ocenjeno premoženje in ne knjižna vrednost. Podoben sistem obdavčitve velja tudi v nekaterih evropskih državah.

Po slovenski zakonodaji premoženje samo kot tudi prenosi preko darovanja in dedovanja niso posebej visoko obdavčeni. V pripravi je nov zakon o davkih na premoženje, ki bo v skladu z evropskimi smernicami znatno povečal davčne stopnje. Davek na dediščino in darila je po zakonu sicer predpisan in ga davčni urad tudi obračunava. Za prvi dedni red, ki ga definira Zakon o dedovanju (ZD - SRS 15-645/1976), davki še niso predvideni. Najbrž pa lahko pričakujemo spremembe tudi na tem področju, seveda v smeri večjih obdavčitev. Prav zaradi tega bo slej ko prej pomembno pravočasno in strokovno načrtovanje, kako, kdaj in na kakšen način prenesti premoženje, da prevelike davčne obveznosti ne bodo uničile podjetja in osiromašile družin.

2.5 Zaposlovanje družinskih članov in profesionalno vodenje

2.5.1 Zaposlovanje in nagrajevanje družinskih članov

Ena največjih ovir pri delovanju družinskega podjetja je prevelika povezanost družine s podjetjem. Če zaposleni družinski člani podjetja ne znajo ločiti od družine, lahko družinske vrednote prevladajo nad poslovnimi. Navadno od tod izvira večina težav družinskega podjetja. Najboljša rešitev je redna zaposlitev družinskih članov in njihovo nagrajevanje po kriterijih, ki veljajo za nedružinske zaposlene (Bork, 1993, str. 144). Nagrajevanje v družinskem podjetju bi moralo biti enako za vse družinske in nedružinske člane in edino merilo naj bo učinkovitost, vestno izpolnjevanje nalog in prispevek k skupnemu uspehu. V nobenem primeru plača članov družine ne sme predstavljati sredstva za medsebojno izravnavo dohodkov in višina plače ne sme biti odvisna od potreb posameznikov v družini. Za občasno upravičeno pomoč je treba najti drugačne načine.

Podjetnik - ustanovitelj pri zaposlovanju in nagrajevanju družinskih članov ne sme narediti napake. Družinski člani se morajo zavedati, da v družinskem podjetju niso zaposleni na vodilnih in izpostavljenih mestih zaradi pripadnosti neki družini in da je njihova plača dejanski odraz in nadomestilo za njihovo vloženo delo in prevzemanje odgovornosti. Prepričanje, da opravljajo delo uspešno, jim dviga samozavest in produktivnost. Pridobivajo na občutku varnosti in zaupanja v samega sebe. To zaupanje v lastne sposobnosti jim omogoča, da se ne počutijo privezane na družinsko podjetje, saj so prepričani, da se lahko zaposlijo tudi drugje (Friedman, 1998, str. 39).

Če pri zaposlovanju in nagrajevanju v družinskem podjetju prevladajo družinske vrednote, se hitro pokažejo določene slabosti. Ustanovitelj se v želji po popolni enakosti otrok prepogosto in nenačrtno odloča, da vse zaposli v družinskem podjetju in jim dodeli tudi enake plače. To je velika napaka, ki se le stežka popravi. Realno ne moremo pričakovati, da imajo vsi družinski člani prav take sposobnosti, kakršne se zahtevajo od njih v podjetju, ki je ponavadi še ozko specializirano in je spisek delovnih mest zelo omejen. Ustanovitelj se mora sprijazniti z dejstvom, da imajo nekateri otroci pač drugačne talente, sposobnosti in ambicije in je za njih bolje, da se zaposlijo drugje, kjer bodo lahko uspešnejši in s tem bolj zadovoljni. Nikjer ni rečeno, da družina svojemu članu ne bi smela v stiski priskočiti na pomoč in ga začasno zaposliti tudi v družinskem podjetju, dokler si ne najde ustrežnejše zaposlitve. Če pride do take zaposlitve, je prvi pogoj nagrajevanje po delu (Benson et al., 1990, str. 8).

Vrednotenje del in odrejanje višine plače ne sme biti sproti in vedno znova prepuščeno ustanovitelju. Sistem nagrajevanja z vsemi potrebnimi merili mora biti znan vnaprej. To je še posebej pomembno v primeru, ko ustanovitelj nenadoma ne more več voditi podjetja. Najmanj, kar se lahko zgodi, je, da pride do prepira družinskih članov, koliko kdo naredi za podjetje in kakšno plačo kdo zasluži. Nedružinski člani se pri nenačrtovanih menjavah, ki so posledica odhoda ustanovitelja prav tako počutijo odrinjene in njihova lojalnost do preminulega ustanovitelja se prav lahko spremeni v odkrit upor proti družini.

Po Stavrou (1988, str. 135–136) na odločitev otroka za priključitev družinskemu podjetju vplivajo štiri faktorji: družinski, poslovni, tržni in osebni. Navedeni štiri faktorji se medsebojno ne izključujejo in tudi niso povsem odvisni drug od drugega. Potrebe posameznika, njegovi cilji in sposobnosti so lahko obarvani z družinsko dinamiko, razmerji, pričakovanji in zahtevami. Otroci na osnovi posameznih kriterijev najpogosteje sami določijo ustrežno pot kariere, bodisi v družinskem podjetju ali izven njega.

Po Handler (1992, str. 289–301) je za pozitivno nasledstveno izkušnjo druge generacije treba v družinskem podjetju izpolniti naslednje potrebe:

- a. psihološke - osebna identiteta,
- b. karierne - stopnja do katere se posameznikove potrebe po karieri lahko zadovoljijo v družinskem podjetju in
- c. ujemanje z zrelostno življenjsko stopnjo, na kateri je posameznik; raziskovanje, napredovanje, ravnotežje.

2.5.2 Prehod na profesionalno vodenje

Lastniki družinskih podjetij se pogosto uspešno spopadajo z vsakodnevnimi podjetniškimi problemi. Izkoristiti znajo poslovne priložnosti in ustvariti zadovoljiv dobiček. Na kratki rok bi lahko rekli, da so uspešni podjetniki, saj vodijo uspešno podjetje. Pogosto pa je trenutna uspešnost razlog za popolno zanemarjanje prihodnosti. Običajno na tranzicijo gledajo kot na imaginaren dogodek v daljni prihodnosti. O tem bodo razmišljali takrat, ko bo problem nastal. Pri tem zanemarjajo, da je tranzicija proces, ki je lahko uspešen le, če je pravočasno načrtovan. V primerih, ko kriza že nastopi (recimo ob smrti ustanovitelja), je za načrtovanje managementa prepozno. Do izraza pride vsa zapletenost družinskih vezi, različni interesi posameznih družinskih članov, ki si želijo prevzeti vodenje družinskega podjetja, a se pogosto izkaže, da temu niso dorasli (Vadnjal, 1999, str. 2).

Večina podjetnikov ne mara razmišljati o formiranju profesionalne uprave, ki bi podjetje uspešno vodila in ga tudi pripeljala preko nevarnih čeri tranzicije. Glavni razlog za to je želja po ohranitvi popolne neodvisnosti, za katero mislijo, da jo lahko obdržijo samo v ozkem družinskem krogu. Profesionalizaciji uprave podjetniki nasprotujejo tudi zaradi varovanja poslovnih skrivnosti, zaupnosti tehničnih in finančnih podatkov in tudi zaradi bojazni pred preveliko birokratizacijo podjetja. Popolna zaprtost pred vplivi od zunaj, ki se pojavlja v mnogih družinskih podjetjih, je skoraj vedno škodljiva. Novi ljudje, ki prihajajo od drugod, prinašajo nove ideje, nove izkušnje, večjo dinamičnost in fleksibilnost, kar je za podjetništvo še kako pomembno. Novi ljudje v podjetju gledajo na stvari z odprtimi očmi, opažajo napake, ki ji zaposleni ne vidijo več, in strogo ločijo upravljanje in lastništvo od vodenja. Vsekakor je

načrtno vključevanje in zaposlovanje ljudi izven družine po začetni fazi razvoja za podjetje samo koristna odločitev.

Kvaliteta vodstva v veliki meri vpliva na vrednost podjetja. Učinkovita upravljavska skupina zna postavljati cilje in jih glede na objektivna dejstva tudi uresničevati. Profesionalni management ni obremenjen z lastniškimi odnosi, razen seveda v primerih, če v vodstvu podjetja deluje tudi kdo od družinskih članov z določenim lastniškim deležem. Najpomembnejšo vlogo pri profesionalizaciji vodenja ima vsekakor ustanovitelj, ki je v večini primerov tudi večinski ali pa celo edini lastnik. To velja seveda le za primer tranzicije iz prve na drugo generacijo.

Problemi tranzicije so največji prav pri prenosu upravljanja in lastniških deležev s strani ustanovitelja na drugo generacijo. Ustanovitelji so ponavadi samosvoje osebnosti, ki živijo v prepričanju, da imajo vedno vse prav (Benson et al., 1990, str. 23). Cilji in vizija podjetnika ustanovitelja so vedno korak pred realnostjo, ustanovitelj se tem vizijam težko odpove in delo preda drugim. Uspešno podjetje mu daje razlog za samozavest, preko podjetja si je ustvaril določeni družbeni status in v bojazni, da bo vse to s svojim odhodom izgubil, se oklepa podjetja. Mnogi podjetniki se bojijo upokojitve, ker enostavno ne vedo, kaj bodo počeli. Ves čas aktivnega dela in ustvarjanja podjetja niso počeli nič drugega in strah jih je upokojitvenega vakuuma (Leach, 1991, str. 25). Za ustanovitelja je podjetje najpomembnejša stvar v življenju in zato pogosto pozablja na druge morda še pomembnejše stvari.

Zrelost podjetnika - ustanovitelja se najbolj izrazito pokaže prav pri uspešnem načrtovanju in vodenju tranzicije. Načrtovanje umika iz podjetja in tudi dejanska realizacija je največ, kar podjetnik na izteku svojih moči še lahko naredi za podjetje in družino. Proces tranzicije je stvar, ki traja leta ali pa se mora odviti čez noč. Za vsak primer je treba imeti pripravljen tudi krizni načrt, po katerem so predvidene vse ali pa skoraj vse rešitve za probleme, ki se pojavijo nepričakovano, recimo z nesrečo ustanovitelja.

Najoptimalnejša in tudi najboljša dolgoročna rešitev za podjetje je v takih primerih profesionalen management sestavljen iz zunanjih strokovnjakov, ki se jim lahko priključijo tudi neobremenjeni in usposobljeni člani družine. Za majhna podjetja in samostojne podjetnike posameznike se primeren kader za nasledstvo običajno poskuša najti v okviru družine. Seveda je tudi v takih primerih profesionalizacija vodenja priporočljiva in glede na velikost in kompleksnost podjetja marsikdaj tudi že nujna.

Za podjetnika, ki je uspešno načrtoval in izpeljal načrtovano tranzicijo, ni rečeno, da se mora popolnoma odpovedati lastništvu in pomoči podjetju, če ga zanjo nasledniki seveda prosijo. Dobrohoten nasvet izkušenega podjetnika bo vsak, tudi profesionalni manager, sprejel dobronamerno in ga tudi upošteval, če bo nasvet v skladu z njegovimi koncepti vodenja.

Družina mora s konsenzom postaviti cilje zase in za družinsko podjetje in za te cilje tudi nekaj žrtvovati. Razmišljanja in želje posameznih družinskih članov se glede na splet okoliščin in vplivov z različnih strani pogosto spreminjajo. V korist družine in podjetja je, da družina doseže soglasje o vseh najpomembnejših vprašanih obeh sistemov in to v obliki nekakšne družinske ustave (Vadnjal, 1999, str. 44), ki moralno in pravno v določeni obliki obvezuje vse družinske člane. Spore preprečuje tudi ustrezna družbena pogodba (Pavlin, 1997, str. 2)

3 NAČRTOVANJE V DRUŽINSKEM PODJETJU

3.1 Koncept načrtovanja

Družina kot družinski in družinsko podjetje kot poslovni sistem sta v bistvu nasprotujoča, nezdržljiva, a vzajemno delujoča sistema. Čustvom posameznih članov, ki prevevajo družino, se ne moremo izogniti in tudi ukazovati jim ne moremo. Je pa zato prav, da z načrtovanjem omejimo oba sistema dokler čustva ne prevladajo nad racionalnostjo. Vsako družinsko podjetje brez izjeme bi moralo imeti načrte za tekoče poslovanje in še posebej skrbno izdelane načrte za tranzicijo, v obsegu kot prikazuje sledeča skica.

Skica št. 3.1: Shema načrtovanja v družini in družinskem podjetju



Vir: Prirejeno po Kelbl, 1999

Pravočasno in sistematsko načrtovanje tranzicije je neprecenljivo in ključ do uspeha. Glavna ovira načrtovanja je dejstvo, da se tako podjetnik ustanovitelj kot družina temu problemu v večini primerov na daleč izogibajo. Podjetnik se podzavestno ne želi umakniti iz podjetja, ki je njegova življenjska stvaritev in mu pogosto pomeni več kot vse drugo. Boji se izgubiti kontrolo in tudi naslednikom ne zaupa preveč. Tudi družina si ne upa in ne želi načeti neprijetne teme, da ne bi užalila ustanovitelja. Prav zaradi navedenih zapor je načrtovanje

tranzicije pogosto potisnjeno v kot in veliko tranzicij med prvo in drugo generacijo poteka v krizni situaciji, ki jo povzroči nenadna smrt ustanovitelja (Vadnjal, 1999, str. 14).

Čustvena cena prenosa vodenja, upravljanja in premoženja je za podjetnika zelo visoka. Za podjetnika je izstop iz podjetja udarec, konec nečesa, kar se lahko imenuje uspeh, ponos, samospoštovanje in vir dohodka. Tak konec je boleč in vsak človek beži pred bolečino. Zaključki in novi začetki so trd posel za vse; za ustanovitelja, zakonskega partnerja, otroke, ne-družinske uslužbenke, prijatelje in tudi poslovne stranke. Pri nenačrtovani tranziciji se ne moremo izogniti posledicam kot so jeza, depresija, prepir, zaskrbljenost in tudi zastoj poslovanja (Vadnjal, 1999, str. 14).

Prav zaradi tega je še kako pomembno, da nasledstvo kot proces načrtujemo dovolj zgodaj in ga po potrebi sproti dopolnjujemo. Zavedati se moramo, da podjetje raste in da prav tako dozoreva in se spreminja tudi družina. Nenazadnje moramo pri načrtovanju upoštevati tudi nedružinske uslužbenke, ki s svojo pripadnostjo in profesionalnostjo lahko veliko pripomorejo k uspehu tranzicije.

Odločilno vlogo pri načrtovanju prenosa mora v vsakem primeru prevzeti ustanovitelj, pri čemer se seveda lahko opre tudi na zunanje svetovalce. Ustanovitelj se mora zavedati svoje minljivosti in vedeti, kdaj je čas, da se umakne. Uspešno izvedena tranzicija mu ne bo okrnila ugleda in karizma mu bo ostala. Ustanoviteljeva pravica pa je, da si iz podjetja zagotovi določena sredstva, ki bodo njemu in njegovemu zakonskemu partnerju omogočala solidno življenje. Pri tej zahtevi mora vztrajati in ne sme dopustiti, da bi postal odvisen od svojih otrok, ki jim zapušča družinsko podjetje (Vadnjal, 1999, str. 16)

Načrtovanje prenosov v obliki, ki bo v celoti zadovoljila vse udeležence v procesu, je najbrž pretežka naloga celo za strokovnjake s posameznih področij, ki se nikoli ne morejo povsem poglobiti v specifične odnose vsake družine. Vsaka družina je nekaj posebnega, je enkratna in neponovljiva v smislu vzorcev obnašanja, medsebojne tolerance in razumevanja. Prav zaradi tega za načrt nasledstva ne moremo uporabiti nekih standardnih modelov in vzorcev, s katerimi bi zajeli vso različnost družinskih podjetij. Uspešno načrtovanje in izpeljava nasledstva, ki zagotovi obstoj in nadaljnjo rast družinskega podjetja, je lahko zadnji, a tudi največji življenjski uspeh podjetnika ustanovitelja.

Družina in njeno podjetje sta konfliktna, a tesno povezana sistema in pretežni del načrtov se nanaša na oba. Na skici št. 3.1 je grafično prikazan predlog, kaj naj bi zajemalo načrtovanje v družini in družinskem podjetju in kje so stične točke. Načrti so med sabo prepleteni in močno povezani. Le za poslovni načrt bi lahko rekli, da se nanaša bolj na podjetja in manj na družino. Finančni načrt je namenjen podjetju in družini, odvisno v kateri fazi je podjetje. Ves čas poslovanja podjetja je nujno, da finančni načrt natančno določa in ločuje finance obeh sistemov in regulira in omejuje pretok med njima. Družinski sistem je v bistvu porabniški in v primeru izrazite premoči lahko podjetje znatno oslabi in izčrpa. To lahko preprečimo edino s popolno ločitvijo premoženja in z omejevanjem družinskih potreb glede na tekoče prilive v obliki plač in povračil. V prvi fazi življenjskega cikla družinskega podjetja to v večini primerov ni težko. Ustanovitelji in vsi ostali družinski člani so na začetku v podjetju pripravljeni delati maksimalno, pri čemer ne postavljajo na prvo mesto zahteve po plači in ostalih nadomestilih.

Sčasoma, še posebej z rastjo in s profesionalizacijo dela v podjetju, se tudi pri družinskih članih to začetno navdušenje zmanjša in za svoje delo želijo tako kot ostali nedružinski uslužbenci dobiti primerno plačilo. Drugi vir družinskega dohodka je lahko ustvarjeni dobiček v podjetju. Pri tem je družina vedno v dilemi, a tudi dovolj fleksibilna v svojih odločitvah. Če je dobiček potreben kot nujen vir za investiranje v nadaljnjo rast podjetja, se družina lahko začasno odpove izplačilu dobička za osebne potrebe. To je izvedljivo seveda samo v podjetjih, kjer imajo posamezne družine večinski lastniški delež in se s tem strinja tudi večina lastnikov. Po prvi tranziciji se lastništvo ponavadi že razprši, več družin, tudi z istega družinskega drevesa, zagovarja različne interese, tako da je težko doseči ustrezen konsenz.

3.2 Prenos upravljanja in vodenja v družinskem podjetju

Prenos vodenja oziroma zamenjava managerske ekipe v kapitalskih družbah z razpršenim lastništvom ne predstavlja nekega posebnega in redkega dogodka. Managerske ekipe so v večjih kapitalskih družbah pod skrbno kontrolo nadzornega sveta ali skupščine delničarjev, ki sproti ocenjujeta njihovo delo, predvsem glede na dosežene rezultate. Obstajajo primeri, ko do zamenjav vodstva ne pride zaradi slabih rezultatov, ampak zaradi drugih interesov, ki jih nadzornemu svetu in/ali skupščini ni treba podrobno razlagati. Managerji so pri takih odločitvah nadzornega sveta lahko tudi neprijetno presenečeni, razočarani in oškodovani, čeprav so že na začetku vedeli, da vstopajo v krut poslovni svet, v katerem za čustva ni prostora.

Mnogo zahtevnejši je prenos vodenja in upravljanja v družinskem podjetju, ki sočasno močno spremeni odnose v družini in družinskem podjetju. Pretresi so pogosto močni in neobvladljivi in vedno se nekdo počuti prikrajšan. Dileme kdo je tisti, ki je nekaj dobil in kdo tisti, ki je v nečem prikrajšan, so nerešljive. V zahodnoevropski in ameriški tradiciji je dolga leta veljala dedna pravica prvorojenca, ki pa je vedno manj dominantna, ko gre za nasledstvo (© Ernesto J. Pozo, Legacies Newsletter, <http://www.fambiz.com>, maj 2002).

Prvorojenec ima poleg tradicionalne prednosti najstarejšega ponavadi tudi več delovnih izkušenj, kar pa ni vedno prevladujoče. Načrtovalec nasledstva bo moral pri načrtovanju pretehtati in upoštevati dragocena znanja vseh družinskih članov in jim omogočiti, da sodelujejo v skupnem vodenju in lastništvu podjetja. Pogoj je, da so pri načrtovanju skrbno upoštevana tako družinska kot tudi osebna razmerja. Različni osebni pogledi lahko pripeljejo do različnih strateških usmeritev in tekmovanj med nasledniki, namesto da bi ti tekmovali s konkurenco. Konfliktnosti med isto generacijo se žal ni mogoče povsem izogniti. Razlogi za konfliktnost bratov in sester izvirajo iz družinskih odnosov, iz boja za naklonjenost staršev in boja za prevlado.

Načrt za nasledstvo bi potemtakem moral zajeti že življenje v družini. V podjetniških družinah s tradicijo se to do neke mere tudi dogaja, čeprav seveda ne čisto načrtno. Družinski odnosi so preveč občutljiva in spremenljiva zadeva, da bi jih lahko načrtovali na dolgi rok. V veliki meri se da načrtovati vse, kar je v zvezi z družinskim podjetjem. Načrtovanje nasledstva bi lahko razdelili na dva samostojna, a precej povezana načrta:

- krizni načrt in
- dolgoročni načrt prenosa lastnine, upravljanja in vodenja.

3.2.1 Krizni načrt

Za vse, pa tudi za podjetnike, je misel na nepreklicni konec neprijetna in to do take mere, da o tem sploh ne želijo razmišljati. Seveda zaradi tega vsaj ponavadi tudi nič ne naredijo in družina se ob njihovi hospitalizaciji, nenadni invalidnosti ali nenadni smrti znajde v težkem položaju. Poleg čustvenih pretresov se nanje z vso težo zgrne problem vodenja družinskega podjetja, ki si ne more privoščiti daljšega zastoja poslovanja. Krizni načrt, ki naj bi ga izdelal ustanovitelj (morda tudi s pomočjo strokovnjakov), je lahko dokument, ki bo veliko pomagal družini in drugim zaposlenim v podjetju. Krizni načrt ni pravni dokument in ne zajema planiranja dedovanja, oporoke, financ in nasledstva, čeprav se teh tem dotika in poseže tudi vanje. Načrt je sestavljen iz dveh delov in ta sta:

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

Prvi del je pomemben predvsem za družino in njene člane, drugi pa za družinske člane in ne-družinske uslužbenke zaposlene v družinskem podjetju, ki bodo najbrž ostali v podjetju in prevzeli del nalog v najbolj kritični fazi podjetja. Načrt za osebne zadeve naj bi zajemal sledeče:

- podatka, kje je shranjena oporoška in kdo bo urejal pravne zadeve,
 - podatek, kje so spravljene ostali pomembni dokumenti, pogodbe, posestni listi
 - spisek nepremičnin s potrebnimi podatki in dokazili o lastništvu,
 - spisek zavarovalnih polic,
 - morebitne osebne dolgove in morebitne terjatve iz danih osebnih posojil,
 - spisek premičnin večje vrednosti,
 - spisek odprtih računov pri bankah, kreditne kartice, gesla, šifre,
 - dogovorjene obveznosti - volila,
 - pomembnejše stvari v postopku - nerealizirane dogovore,
 - spisek za obveščanje,
 - članstvo v klubih, društvih, ustanovah, fundacijah,
 - seznam imenskih delnic in deležev ter
 - posebne želje.
- a. Oporoka je lahko deponirana pri notarju, sodišču ali v odvetniški pisarni, ki tudi sicer ureja pravne posle za družino. Oporoka je pravni dokument in o njej bo nekaj več povedano v nadaljevanju. V kriznem načrtu je potrebno samo omeniti, kje je oporoška shranjena.
 - b. Podobno kot za oporoko velja tudi za druge pomembnejše dokumente in pogodbe. Pri tem imam v mislih razna dovoljenja, upravne in davčne odločbe z dokumentacijo, kupoprodajne pogodbe, potrdila plačil in podobno.
 - c. Sestavni del kriznega načrta je tudi spisek nepremičnin z navedbo katastrskega okraja, po možnosti z zemljiško knjižnimi izpiski, navedbo solastnine, skupne lastnine, eventualnih obremenitev nepremičnin s služnostjo ali hipoteko in drugimi podatki.
 - d. V krizni načrt sodi tudi spisek zavarovalnih polic z zavarovalnimi pogoji, imeni zavarovalnic doma in v tujini z dokumentacijo o plačilih.

- e. Prav je, da so zabeleženi vsi morebitni osebni dolgovi in druge obveznosti in da je družina informirana, preden jo o tem obvesti upnik.
- f. Enako kot za dolgove velja tudi za morebitne terjatve iz danih osebnih posojil. Najbolje je, če obstaja dokumentacija v obliki zadolžnice ali drugega primerne dokumenta.
- g. Med osebnim premoženjem se poleg premoženja, ki so registrirane (avtomobili, motorji, čolni), popišejo še druge vrednejše stvari po lokacijah in namenu uporabe.
- h. Del kriznega načrta je tudi spisek kreditnih kartic in odprtih računov pri bankah in danih pooblastil, ki ne blokirajo družine do zapuščinske razprave. Pri tem je seveda potrebno navesti lastništvo sefov po bankah ali hranilnicah. Ključi, vstopne kombinacije in vsebina sefov so ponavadi stvari, ki se omenijo v oporoki.
- i. Za vse obveznosti je bolje, da so dogovorjene v pisni obliki. Po naši zakonodaji velja tudi ustno dogovorjena pogodba (Zakon o obligacijskih razmerjih) in v zaščito proti pravnim zapletom se tako za obveznosti kot za volila v krizni načrt vnese ustrezna zabeležka. Odgovornost naslednikov je, da to tudi upoštevajo.
- j. Vsak podjetnik je vedno v fazi dogovarjanj in nikoli ne more imeti zaključenih vseh zadev. Vsaj najpomembnejše zadeve in nerealizirane dogovore naj bi omenili tudi v kriznem načrtu. Ali bodo nasledniki razgovore nadaljevali, je že stvar njihove presoje.
- k. Vsak podjetnik si poleg poslovnih partnerjev pridobi tudi mnogo znancev, kolegov in prijateljev. Dolžnost družinskih članov je, da po tem spisku tudi razpošljejo obvestila. K temu jih v določenih primerih zavezuje tudi zakon (ZGD, 11 čl.).
- l. Podjetnik je ponavadi tudi član številnih društev, klubov, fondacij in drugih neprofitnih organizacij. Iz članstva izvirajo tudi pravice in obveznosti, ki jih je treba poravnati.
- m. Pomemben je spisek vrednostnih papirjev in lastniških deležev, če se ti glasijo na podjetnika kot fizično osebo in ne na njegovo podjetje, ki ima sicer te podatke v svoji poslovni dokumentaciji.

Na prvi pogled je izdelava kriznega načrta obsežna in trajna naloga, kar seveda ni res. Izdelava osnovnega načrta sicer res zahteva nekaj časa, dopolnjevanje pa je bolj stvar discipline in sprotnega dela. Nič ni narobe, če so družinski člani s kriznim načrtom seznanjeni in tudi sodelujejo pri njegovi pripravi. Krizni načrt v družinskem podjetju mora zajemati:

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

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

uredijo. Drugače je v podjetju. Podjetje si ne more privoščiti zastoja, če želi obstajati. Kupci, dobavitelji in drugi poslovni partnerji sicer z razumevanjem spremljajo krizo, a le dokler ne gre na njihov račun. Pri tem se pri poslovnih partnerjih pojavi nezaupanje v nove ljudi, ki naj bi prevzeli delo za ustanoviteljem in ponavadi se takoj začne akcija za preurejanje medsebojnih odnosov. Če nasledniki na te pritiske niso dovolj dobro pripravljeni, je stvar še toliko bolj kritična in kaj rado se zgodi, da je to za podjetje začetek poti navzdol. Edino možnost, da to prepreči, ima podjetnik s pripravo načrta prenosa vodenja, pri katerem sodelujejo zaposleni člani družine in drugi zaposleni v družinskem podjetju. Načrt za prenos vodenja in upravljanja je zahtevna naloga, ki jo lahko označimo kot kompleksen proces. Razmere v družini, podjetju in okolju se stalno spreminjajo in temu mora podjetnik prilagajati načrt. Drugi del kriznega načrta je v bistvu trenutni načrt za prenos vodenja in upravljanja, ki bo obdelan v naslednji točki.

3.2.2 Načrtovanje prenosa vodenja in upravljanja

Načrtovanje prenosa vodenja in upravljanja je nujno, saj z dobrim načrtovanjem zagotovimo določeno kontinuiteto vodenja brez velikih pretresov. Načrt za prenos vodenja in upravljanja mora zajeti dve alternativni in sicer:

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

Pri načrtovanju prenosov moramo upoštevati značilnosti vsakega družinskega podjetja posebej. Vsako tako podjetje je nekaj posebnega in ni primerno, da bi za vse uporabili iste vzorce in navodila načrtovanja. Obstaja pa nekaj splošnih napotkov in smernic, kaj upoštevati pri načrtovanju. Okvirno gre za zgradbo obeh sistemov in njihov medsebojni odnos. Pri načrtovanju se morajo upoštevati podatki o obeh sistemih, kot prikazuje spodnja razpredelnica.

Razpredelnica št. 3.1: Lastnosti in zgradba družinskega in poslovnega sistema

Družinsko podjetje	Družina
<ul style="list-style-type: none"> • statusna oblika družinskega podjetja • velikost družinskega podjetja • razvojna faza, v kateri je podjetje • organizacijska shema podjetja • stopnja profesionalizacije vodenja • razdelitev lastniških deležev, lastniška struktura 	<ul style="list-style-type: none"> • velikost družine, širša ali ožja družina • vključenost družinskih članov v podjetje • izobrazba in izkušnje družinskih članov • osebni cilji družinskih članov • povezanost družine • dolgoročni načrti družine in njen odnos do podjetja

Družinsko podjetje

Pri prenosu vodenja in upravljanja oziroma načrtovanju le-tega ima veliko vlogo statusna oblika podjetja. Najbolj pogoste statusne oblike družinskih podjetij v Sloveniji predstavljam v razpredelnici na naslednji strani. Vsaka statusna oblika ima svoje slabosti in svoje prednosti. Preden se odločamo za statusno obliko ob ustanovitvi podjetja ali spremembo ni odveč pomisliti tudi na tranzicijo in probleme, ki takrat nastanejo.

Razpredelnica št. 3.2: Statusne oblike družinskih podjetij (ZGD čl. 1-450)

Samostojni podjetnik posameznik	Podjetnik, kot pove že ime, je lahko le posamezna fizična oseba. Pravica dedičev je zagotovljena z zakonom, s tem da lahko nadaljuje podjetje le eden od njih. Drugi dediči ne morejo sodelovati v tem podjetju razen v primeru, če jim je podeljena prokura.
Družba z neomejeno odgovornostjo	Zakon opredeljuje d.n.o. kot osebno družbo dveh ali več oseb. Vsak družbenik je upravičen in zavezan do posloводства v družbi. S pogodbo se lahko zaupa posloводство enemu članu ali pa tretji osebi. Načeloma velja, da d.n.o. kot osebna družba preneha, če družbenik umre. ZGD dopušča možnost, da se družbeniki dogovorijo in da družba ne preneha, ampak se nadaljuje s preostalimi družbeniki. Zakon predpostavlja, da je posloводство individualno in da je kolektivno le, če ga predpisuje družbena pogodba. Po družbenikovi smrti se družba lahko nadaljuje z njegovimi dediči, če je tako določeno v družbeni pogodbi. To se lahko uredi tudi tako, da se jim prizna položaj komanditistov.
Komanditna družba	Komanditna družba je ena od osebnih družb, v kateri sta vključeni dve vrsti družbenikov. Komplementarji imajo isto vlogo kot družbeniki v d.n.o.. Komanditisti pa imajo pravico do udeležbe na dobičku za vloženi kapitalski delež, pravico do nadzora in po družbeni pogodbi tudi do vodenja notranjih zadev družbe, če je tako predvideno. Ustanovitelj družinskega podjetja v taki statusni obliki običajno nastopa kot komplementar, dediči pa kot komanditisti. Družba po smrti komanditista praviloma ne preneha. Dediči komanditista z vstopom v družbo pridobijo enak položaj. Pravni položaj komplementarjevih dedičev je v komanditni družbi enak kot v družbi z neomejeno odgovornostjo.
Družba z omejeno odgovornostjo	Družba z omejeno odgovornostjo je pri nas najbolj razširjena kapitalna družba. Je še posebej primerna oblika za družinska podjetja in podjetja ljudi, ki so tudi sicer med seboj povezani. Manjše število družbenikov dopušča več dogovarjanja in oblikovanje notranjih razmerij skoraj brez omejitev. Poslovni deleži se lahko odtujijo in dedujejo. Glede vodenja in upravljanja d.o.o. ZGD nima kogentnih določb in vse prepušča družbenikom. Določbe družbene pogodbe ne smejo prizadeti temeljnih načel obligacijskega prava, kot so: načelo enakopravnosti, vestnosti in poštenja, prepoved zlorabe pravic in upoštevanje dobrih poslovnih običajev. Podjetnik – ustanovitelj podjetja ima veliko avtonomijo pri sestavljanju družbene pogodbe in jo lahko sestavlja po svoji volji, vse dokler ima zahtevano večino poslovnih deležev (75 %), s tem da spremembe potrjuje notar.
Delniška družba	Ta statusna oblika je vsaj pri naših družinskih podjetjih zelo redka. Gre za pravno formalno najbolj zahtevno statusno obliko, ki zaenkrat še močno prerašča potrebe naših družinskih podjetij.

Zakon o gospodarskih družbah ima posebna kogentna določila tudi za to področje in izbira statusne oblike je pogosto zelo pomembna odločitev, ki olajšuje ali pa otežuje načrtovanje in realizacijo prenosa. V Sloveniji bi po razpoložljivih podatkih o številu gospodarskih subjektov po statusno-pravnih oblikah lahko sklepali da večina družinskih podjetij deluje kot samostojni podjetnik in v kapitalski obliki družbe z omejeno odgovornostjo. Bistveno manj je družb z neomejeno odgovornostjo in komanditnih družb. Najbolj razširjene oblike družinskih podjetij (po ZGD člen 7–450) so prikazane v razpredelnici na prejšnji strani.

- a. Pri načrtovanju prenosa upravljanja in vodenja je potrebno upoštevati tudi velikost podjetja. Podjetja, ki so bila ustanovljena zaradi samozaposlovanja in imajo po enega zaposlenega s skromnimi prihodki, niti ne rabijo načrtov za prenos. Šele, če se poslovanje razširi in je cela družina vezana na dohodke iz podjetja, je potrebno razmisliti tudi o nadaljevanju dejavnosti v drugi generaciji.
- b. Pri večjih podjetjih je odgovornost za nadaljevanje posla večja. V igri je socialna varnost za družino in tudi druge zaposlene. Večje število zaposlenih pomeni tudi večji kadrovski potencial in s tem možnost, da prihodnost podjetja podjetnik zaupa tudi nedružinskim članom kolektiva.
- c. Pri načrtovanju prenosa upravljanja je potrebno upoštevati, v kateri fazi razvoja je podjetje. Swartz, »odstavljeni advokat«, kot se sam imenuje, je te faze poimenoval (© Shel Horowitz, [http:// www.fambiz.com](http://www.fambiz.com), maj 2002):
 - podjetniška faza,
 - managerska faza in
 - profesionalna faza.

Za podjetniško fazo je značilno trdo delo ustanovitelja, pojavljajo se težke preizkušnje in napake. Večino stvari razen morda računovodstva opravijo ustanovitelji sami. Bolj kot poslovna znanja jih vodi intuicija. Ta faza je najbolj kritična in neprimerna za izpeljavo tranzicije, ker vse funkcije opravlja podjetnik brez posebnih formalnih pravil. Je pa res, da v večini primerov tranzicija še ni potrebna, razen če pride do nepredvidenega dogodka. Krizni načrt je primeren in potreben prav za tako situacijo.

Drugo fazo je Swartz poimenoval kot managersko. Podjetnik ugotovi, da mu zmanjkuje časa in da ni več sposoben narediti vse sam. Zaposli prve zunanje strokovnjake, ki običajno na stvari v podjetju gledajo nekoliko drugače. To je po eni strani razlog za nastanek napetosti, ki se lahko sprevržejo tudi v neobvladljivi konflikt. Za načrtovanje prenosa upravljanja in vodenja pa nedružinski zaposleni lahko pomenijo rešilno bilko, posebno v primeru, ko nobeden od družinskih članov še ni usposobljen in pripravljen na prevzem podjetja.

Tretja poklicna faza v podjetju zadeve postavi na pravo mesto. Družinski člani se morajo prilagoditi podjetju, ki je usmerjeno na trg. V takem podjetju se cilji načrtujejo, vsak zaposleni je odgovoren za svoje delo in po njem tudi nagrajen. Profesionalni upravljalni sistem je tisti, ki podjetju zagotavlja nadaljnji obstoj in rast tudi brez ustanovitelja.

Lastniški deleži v podjetju dajejo tudi pravico do upravljanja in v odvisnosti od statusne oblike in družbene pogodbe tudi do vodenja. Načrt prenosa upravljanja in vodenja lahko predvidi postopen prenos. V prvi fazi gre lahko samo za prenos vodenja in ustanovitelj kot

večinski lastnik še naprej upravlja družbo. Omenjena možnost velja predvsem za družbe z omejeno odgovornostjo, ki so tudi najbolj številne. Pri osebnih družbah je upravljanje, vodenje in zastopanje nedeljivo.

Družina

Skoraj vsak ustanovitelj, ki se odloči za prenos upravljanja in vodenja podjetja, si želi namestnika poiskati v svoji ožji ali kvečjemu v širši družini. Prednost ima seveda ožja družina, zakonski partner ali otroci. Širša družina je ostalo sorodstvo in svaštvo. Pri načrtovanju se pred podjetnika postavlja več vprašanj, na primer:

- Ali je kdo v družini pripravljen prevzeti nasledstvo?
- Ali je kdo v družini primerno izobražen, ima potrebne izkušnje in dovolj veliko avtoriteto?
- Ali je v družini kandidatov celo več in bo treba izbrati?
- Ali ima smisel načrtovati prenos ali je bolje podjetje v danem trenutku prodati in družini prihraniti (morda) mučne trenutke?

Ustanovitelj podjetja ima ponavadi velik vpliv tudi v družini. Odnos do podjetništva otroci pridobijo z opazovanjem staršev. Če starša doživljata podjetniško življenje kot križev pot, se bo to poznalo tudi pri otrocih in podjetništvo bodo morda celo zasovražili. Po drugi strani pa pozitivni občutki še ne pomenijo, da se je rodil nov podjetnik. Marsikateri otrok ima prirojene in privzgojene popolnoma drugačne sposobnosti in poklicno izobrazbo, ki niti najmanj ne ustreza podjetju. Ustanovitelj bi to moral sprejeti in upoštevati načelo, da zaposlitev v družinskem podjetju za otroke ne pomeni dolžnosti niti pravice. Osebni cilji otrok naj imajo prioriteto in pri karieri jih ne kaže ovirati (Vadnjal, 1999, str. 37).

Če je v družinskem podjetju zaposlenih več družinskih članov, ki imajo ambicijo postati vodja podjetja, se ustanovitelj lahko znajde pred nerešljivo dilemo. Edina možnost je popolna profesionalizacija vodenja in nato izbira naslednika po strokovnih kriterijih. Za vse zaposlene člane družine je nujno, da si poleg formalne izobrazbe pridobijo izkušnje v drugih podjetjih. Uspešno delo drugje jim bo dalo potrebno samozavest in občutek neodvisnosti. Povsem možno je, da bodo kariero nadaljevali kar tam, kjer so začeli in se ne bodo odločili za zaposlitev v družinskem podjetju, ki so ga mogoče prerasli. Ustanovitelj družinskega podjetja si tega ne bi smel šteti za neuspeh (Vadnjal, 1999, str. 37).

3.3 Načrt za prenos družinskega premoženja

Prenos premoženja iz ene generacije na drugo je nadvse zahteven proces, ki zahteva pravočasno in natančno načrtovanje. Del premoženja družine je tudi družinsko podjetje, katerega razdelitev predstavlja še poseben problem. Vpliv razdelitve lastnine ali bolje rečeno pravic, ki izhajajo iz te lastnine, je velik in ima za družino pogosto težke posledice. Za družinska podjetja, ki delujejo večinoma kot osebne družbe in družbe z omejeno odgovornostjo, je pri prenosu premoženja zelo pomembno, kako so sestavljene družbene pogodbe. Zakon o gospodarskih družbah ima zelo malo kogentnih določb s tega področja in to daje ustanovitelju možnost oblikovanja družbene pogodbe ali popravkov le-te v veliki meri po njegovi volji. Ker gre za zahtevno pravno in davčno področje, je najbrž najprimerneje za pomoč najeti ustrezne zunanje svetovalce.

Imeti lastnino v podjetniškem smislu pomeni imeti hkrati tudi pravico do vodenja in upravljanja. Ta trditev je dokaj poenostavljena in s pravnega stališča tudi ne povsem korektna. Za razumevanje, kaj pomeni prenos lastniških deležev v podjetju, je dovolj, če vemo, da v večini primerov delež, večji od 50 %, že pomeni skoraj popolni nadzor. Kdor ima večino glasovalnih pravic, upravlja in posredno tudi vodi poslovanje podjetja.

Načrt prenosa podjetja ni nek tajni načrt in ni izključno stvar ustanovitelja. Prav je, da pri sestavi sodelujejo odrasli družinski člani, čeprav so razgovori o takih temah pogosto nadvse napeti. Tu ponovno pride do izraza podjetnikova odgovornost in smisel za reševanje najtežjih problemov. Rešitve nikoli niso enostavne in posledice odločitev so lahko razdirajoče za družino in podjetje. Družinski člani so pogosto ob občutenju krivice pripravljene ostati za okopi tudi za »ped« zemlje. Z načrtovanjem prenosa imamo večjo možnost, da v družini ne bo prišlo do sporov. Pri načrtovanju je nemogoče zadovoljiti vse, a je prav, da to vsaj poskusimo.

3.3.1 Določitev obsega premoženja

Prva faza načrtovanja prenosa premoženja pomeni popis, lociranje in po možnosti vrednotenje premoženja družine, ki ga sestavljajo:

- nepremičnine v lasti ustanovitelja in zakonskega partnerja,
- premičnine v lasti ustanovitelja in zakonskega partnerja ter
- družinsko podjetje in poslovni deleži ali delnice v drugih podjetjih.

Že pri določanju obsega premoženja za prenos kaže biti zelo pazljiv. S sklenitvijo zakonske zveze se začne premoženje pojavljati v treh lastniških oblikah: kot solastnina zakoncev, skupna lastnina zakoncev in lastnina posameznega zakonca. Sledijo različne vrste lastnine, o katerih torej odloča / soodloča ustanovitelj:

a) Skupna lastnina zakoncev

Vanjo sodi vse premoženje, ki sta ga zakonca pridobila z delom v času trajanja zakonske zveze. V to premoženje pa ne sodi podedovano premoženje in darila, dobljena v času trajanja zakonske zveze ter dohodki iz premoženja, ki ni v skupni lasti. Za skupno lastnino velja, da delež posameznega zakonca ni določen in se lahko določi šele ob delitvi tega premoženja. Načeloma velja, da vsakemu zakoncu pripada polovični delež, razen če eden izmed zakoncev dokaže, da je več prispeval k skupnemu premoženju. Sodišče pri odločanju poleg dohodka upošteva še druge okoliščine (Rupel, 1994, str. 39). Noben zakonec ne sme in ne more pravno veljavno razpolagati s svojim nedoločenim deležem. Zlasti ga ne more odtujiti ali obremeniti s pravnimi posli (Ljujič, 1998, str. 16). Ustanovitelj torej lahko prosto razpolaga le s svojim posebnim premoženjem in deležem na solastnini. S skupnim premoženjem ne more začeti pravnih poslov, če se z njim ne strinja tudi zakonec. Premoženje, ki ni razdeljeno, povzroča resne ovire tudi pri načrtovanju prenosa med generacijama. Dokler je zakonska zveza harmonična, za delitev tudi ni nobene potrebe, posebno če gre za manjše premoženje. Z vse večjim uveljavljanjem podjetništva se premoženje družine povečuje predvsem z rastjo družinskega podjetja, ki predstavlja iz dneva v dan večji delež.

V večini slovenskih družin prevladuje skupno premoženje zakoncev in prav to dejstvo je razlog za večino premoženjskih sporov med zakoncema. Domača pravna teorija s tega

področja je izrazito deficitarna (Žnidaršič, 2002, str. 18) in neprimerljiva s sistemskimi rešitvami, ki jih poznajo v razvitejših zahodnoevropskih državah in ZDA. V Sloveniji v prejšnji družbeni ureditvi zasebna lastnina ni bila temeljna vrednota in v zakonodaji ni imela najvišjega pravnega varstva. Skoraj v popolnosti sta bili omejeni dve temeljni civilno pravni načeli in sicer o avtonomiji volje pogodbenih strank in dispozitivnosti pravnih norm na področju premoženjskih odnosov med zakoncema. Po mnenju Žnidaršičeve (2002, str. 525) je obligatorna ureditev premoženjskega režima med zakoncema, da je vse kar sta z delom ustvarila v času trajanja zakonske zveze skupno premoženje, celo v nasprotju z slovensko ustavo.

V pripravi je nova zakonodaja s področja družinskega prava in premoženjskih odnosov med zakoncema s čemer bi uskladili ta del zakonodaje z ustavo in se bolj približali rešitvam, ki veljajo v drugih razvitejših državah. Oblikovanje novega režima še zdaleč ni preprosta naloga in nič več ne bo tako jasno in samoumevno kot prej, ko si je država vzela pravico, da odloča tudi o tem kaj je najbolje za zakonca. Po predlagani novi družinsko-pravni zakonodaji (Žnidaršič, 2002, str. 447–552) naj bi bila pogodbeno svoboda zakoncev večja in omejena le v delu, ko bi posegala na področje pravic tretjih oseb v našem primeru otrok.

b) Skupna lastnina zakoncev - novo premoženje

V družinsko-pravni teoriji se v sklopu problematike skupnega premoženja zakoncev pojavlja tako imenovano »novo premoženje« predvsem pod vplivom ameriških družinsko-pravnih teoretikov (Žnidaršič, 2002, str. 51). Po tej teoriji skupno premoženje ne tvorijo več le standardne obligacijske in stvarno-pravne pravice, temveč tudi premoženje, ki je sestavljeno iz najrazličnejših človeških potencialov in zavarovanj. V okvir novega premoženja kot sestavnega dela skupnega premoženja pridobljenega z delom v času trajanja zakonske zveze sodijo:

- Karierno premoženje (diploma, licence za opravljanje posebnih dejavnosti, poklicne izkušnje itd) in
- Pokojninsko premoženje.

Gre za vedno več vredna premoženja, ki so vsaj zaenkrat pri nas še izvzeta iz delitve, čeprav definicija skupne lastnine v naši zakonodaji to omogoča. V objavljenih judikatih Vrhovnega sodišča RS takih primerov še ni, razen če gre pri delitvi pokojnine izključno za obveznosti preživljanja.

Za novo premoženje kot del skupnega premoženja bi pogojno lahko šteli tudi povečanje pravic, ki pripadajo lastnikom poslovnih deležev ali delnic, ne glede na to na koga v zakonski skupnosti se poimensko glasijo. V načelu velja, da so delnice ali poslovni delež kupljen v času trajanja zakonske zveze skupno premoženje zakoncev. To velja tudi za ves prirast pravic, ki izvira iz lastništva delnic in poslovnih deležev. Poslovni deleži ali delnice kupljene pred sklenitvijo zakonske zveze po tej razlagi ne spadajo v skupno premoženje zakoncev in to velja tudi za recimo pripadajoči dobiček. Posebno v družinskih podjetjih je težko potegniti ločnico, koliko dobička pripada kapitalu in koliko vložnemu delu, ker plače niso vedno odvisne od tržne cene dele, ampak se prilagajajo glede na potrebe družine in drugič glede na potrebe podjetja. Dokler so odnosi v družini oziroma zakonski skupnosti strpni in predvidljivi je to manj pomembno. V primeru nerešljive družinske krize se problematika delitve in dogovor o

tem, kako je bilo ustvarjeno in komu pripada skupno premoženje, izjemno zaplete in praktično ni rešitve brez posredovanja sodišča.

c) Solastnina zakoncev

Za solastnino je za razliko od skupne lastnine značilno, da so deleži posameznega izmed solastnikov že določeni. Zakonca po dogovoru lahko skupno lastnino spremenita v solastnino, s čimer v primeru ločitve odpadejo morda tudi mučni postopki delitve in ugotavljanja deležev posameznega zakonca. Vsak solastnik s solastniškim deležem lahko samostojno razpolaga. Edino on lahko delež proda ali podari. Po tej določbi lahko ustanovitelj razpolaga samo s svojim deležem, ki je ponavadi vpisan v zemljiško knjigo.

d) Lastnina posameznega zakonca

V izključno last posameznega zakonca sodi premoženje, ki ga ta ima ob sklenitvi zakonske zveze. V to premoženje sodijo še dediščine, darila, zavarovalnine in premoženje, pridobljeno med zakonsko zvezo, če podlaga za pridobitev tega premoženja ni bilo delo enega ali drugega zakonca (Ljujič, 1998, str. 13).

Za prvo generacijo, ki je ustanovila in uspešno upravljala podjetje, so premoženjski zapleti ob morebitni razvezi pač dejstvo, ki se mu ni moč povsem izogniti. Podjetje je vsaj ponavadi rezultat skupnega dela in tako tudi skupna lastnina, ki jo je treba ob razvezi razdeliti. Deliti družinsko podjetje pa ni lahko in pogosto lahko to za podjetje pomeni začetek konca. Družina, ki želi ohraniti podjetje, bo vsaj za drugo generacijo naredila vse, da se s pogodbami uredi tudi to tako občutljivo področje. Več o tem v naslednjem poglavju.

3.3.2 Predporočna pogodba kot preventivni ukrep za zaščito družinskega podjetja

Gre za pri nas neobičajno, a izredno pomembno in občutljivo temo, o kateri se običajno ne govori. Za ohranitev družinskega podjetja, ki družini res nekaj pomeni, je prav, da se uporabijo za zaščito vsi možni pravni postopki. Med te štejemo tudi predporočno pogodbo (Fritz, 1997, str. 161–162).

V odnosih pred poroko prevladujejo čustva, intimnost in optimizem. V idilo ni enostavno mešati premoženjskih vprašanj. Vsi zaljubljeni so prepričani, da je njihova zveza nekaj posebnega in popolnoma drugačna in boljša od izkušenj katerega koli para kjer koli po svetu. Zato je pravzaprav razumljivo, da je veliki večini parov misel na ločitev in možne finančne težave, ki jih ta prinaša, popolnoma nesmiselna. Obstaja vprašanje, ali sploh začeti to temo in tvegati z razdorom zveze. Predlog predporočne pogodbe vedno v partnerju zbudi občutek, da se mu ne zaupa. Zrela partnerja veliko lažje zdržita tudi to resno preizkušnjo osebnih čustev. V veliko pomoč partnerju, ki predlaga sklenitev predporočne pogodbe, je recimo družinska ustava, ki od vsakega družinskega člana zahteva sklenitev take pogodbe.

Osnovni cilj predporočne pogodbe je zaščita družinskega podjetja pred motnjami, ki jih lahko povzroči razveza ali smrt enega izmed zakoncev. Predporočna pogodba je zahteven pravni akt, katerega sestava zahteva angažiranje odvetnika. Le usposobljen odvetnik bo pogodbo sestavil v skladu z našimi željami in v skladu z našo zakonodajo. Pri nas to področje ureja Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih, ki s kogentnimi določbami v precejšnji meri omejuje voljo pogodbenih strank, v tem primeru bodočih zakoncev. Predporočna pogodba

naj bi zajemala predvsem začetna premoženjska razmerja med zakonci in to so (Friedman, 1998, str. 186–192):

- določitev posebnega premoženja zakoncev,
- pridobivanje skupnega premoženja,
- upravljanje in razpolaganje s skupnim premoženjem,
- delitev skupnega premoženja (po naši zakonodaji se partnerja ne moreta dogovoriti za delitev nečesa kar bosta šele ustvarila),
- odgovornosti zakoncev za obveznosti,
- preživljanje zakonca po razvezi zakonske zveze in
- vključevanje zakonca v družinsko podjetje.

Pri tem je treba povedati, da se noben zakonec po trenutno veljavni družinski zakonodaji ne more vnaprej odpovedati pravici, ki si je še sploh ni pridobil. Morebitna določila v predporočni pogodbi v takem smislu so bolj moralne narave. V predlogih za novo družinsko zakonodajo je predvidena večja avtonomnost pogodbenih strank, v tem primeru zakoncev, ki bo omejena le zaradi zaščite tretjih oseb. Za zaščito družinskega podjetja pred nezaželenimi posegi v njegovo upravljanje je morda zaradi pravic, ki izhajajo iz lastnine, še bolj pomembna sestava družbenih pogodb.

3.3.3 Varovanje družinskega podjetja pred sovražnimi posegi

Družinsko podjetje lahko po kriznih dogodkih v družini in razvezi postane novo bojišče interesov, ki jih ne vodijo vedno ekonomski razlogi. Pogosto gre za načrtna oviranja in taktiko ekonomskega izčrpanja. Le redko podjetje je tako močno, da brez pretresov preživi dodatne obremenitve. Možna odtujitev poslovnih deležev s strani bivšega zakonskega partnerja povzroči lahko neobvladljive težave v zvezi z upravljanjem in vodenjem družinskega podjetja, kar v najslabšem primeru lahko pomeni, da družina izgubi nadzor. Načrtovanje zaščite premoženja družinskega podjetja je precej odvisno od njegove statusne oblike, ki dopušča ali pa ne dopušča odtujitve poslovnega deleža.

a) Samostojni podjetnik posameznik

Kot sem že omenil, je samostojni podjetnik lahko samo fizična oseba. ZGD ne predvideva partnerstva več podjetnikov, kar bi omogočilo razdelitev poslovnih deležev v podjetju podjetnika. V podjetju samostojnega podjetnika posameznika je premoženje osamosvojeno in vpisano v poslovne knjige, v katerih se amortizira in revalorizira.

Ker premoženje podjetja s.p. potemtakem ni deljivo, v primeru razveze zakonski partner podjetnika ne more zahtevati stvarnega premoženja, ampak kvečjemu nadomestilo v denarju ali drugih vrednostnih papirjih. S podjetniškega stališča je nelogično in ekonomsko nesprejemljivo, da bi podjetnik moral zapreti svojo dejavnost. V takem primeru podjetnik po poravnavi vseh obveznosti postane lastnik vsega premoženja kot občan - fizična oseba. S tem premoženjem prosto razpolaga, če gre za njegovo posebno premoženje in solastniški delež. Skupno premoženje je stvar dogovorne razdelitve ali sodne odločbe kot končnega akta razveze. Tudi pri dedovanju in darovanju veljajo za premoženje podjetja s.p. nekatere posebnosti. V primeru dedovanja po zakonu dejavnost preneha zaradi smrti podjetnika. Premoženje podjetja po odbitku obveznosti in prištetju terjatev postane zapuščina, ki jo je

možno po Zakonu o dedovanju še zmanjšati ali povečati. Dedujejo lahko vsi zakoniti dediči. Zakonitim dedičem, ki so izvzeti iz oporoke, pripada nujni delež.

Posebno previdno je treba ravnati pri darovanju celotnega premoženja podjetja s.p. To pomeni, da je najbolje, da podjetnik zaključi s poslovanjem, poravnava vse obveznosti in postane lastnik premoženja kot fizična oseba. Po obstoječi zakonodaji (Zakon o davkih občanov) lahko podjetnik kot občan podari svoje premoženje prvemu dednemu redu brez obdavčitve. Pri tem prejemnik darila še ne sme opravljati dejavnosti, ker bi v nasprotnem primeru moral vsa darila evidentirati med prihodke poslovanja in osnovna sredstva (Slovenski računovodski standardi). Če dejavnosti še ne opravlja, mu ostane možnost, da takrat, ko s poslovanjem začne, vnese vse podarjeno premoženje po tržni vrednosti v poslovne knjige, ne da bi se mu to štelo kot prihodek (Gostiša, 1998, str. 80). Izredni prihodek namreč poveča dobiček iz dejavnosti in posredno tudi dohodnino, v razredu z najvišjo, 50 % obdavčitvijo.

b) Družba z neomejeno odgovornostjo

Po ZGD je to družba dveh ali več oseb, ki odgovarjajo za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem. V družinskem podjetju bi torej kot družbenika sodelovala vsaj dva družinska člana. Vsa trajna premoženjska vprašanja se tako kot druga pravna razmerja med družbeniki urejajo z družbeno pogodbo. Premoženje družbe je ločeno od zasebnega premoženja vseh družbenikov in svojega kapitalskega deleža ne morejo niti odtujiti niti zastaviti. V skladu z zakonodajo sklenjena družbena pogodba omogoča izstop družbenika, vstop novega družbenika in tudi izključitev. Družbena pogodba lahko določi, da je za odsvojitve poslovnega deleža osebam, ki niso družbeniki, potrebno soglasje večine oziroma vseh družbenikov. V takem primeru mora družbena pogodba določiti pogoje za izdajo soglasja (Pučnik, 1999, str. 10)

Po družbenikovi smrti se družba lahko nadaljuje z dediči. Če se ostali družbeniki strinjajo, se dediču ali dedičem prizna položaj komanditista. Pripadajoči del zapustnikovega deleža se vsakemu dediču šteje kot njegov komanditni vložek. Velika svoboda urejanja notranjih razmerij med družbeniki z družbeno pogodbo omogoča ustanovitelju precej močno zaščito interesov podjetja. Z družbeno pogodbo, oporoko in pripravo dedičev so dani temelji za nadaljnje poslovanje in rast podjetja, če se je družina za to opredelila. Nekoliko zahtevnejše je urediti notranje razmere med družbeniki, če pride do razveze zakonske zveze in je bivši zakonski partner že družbenik, oziroma mu sporazumno ali po sodni odločbi pripada določen delež. Če gre za sporazumno razvezo, se lahko sporazumemo tudi o vodenju poslov, prenos upravičenja za vodenje poslov in odpoved vodenju poslov.

V primeru nevzdržnih konfliktov se sme poslovodstvo tudi odvzeti na predlog preostalih družbenikov, a le s sodno odločbo. Za odvzem morajo obstajati utemeljeni razlogi - recimo nesposobnost za vodenje poslov. Podobno kot dedičem bi lahko sklepali, da se tudi razvezanemu zakoncu v določenih primerih prizna položaj komanditista. Komanditist pa ni upravičen voditi poslov družbe.

c) Komanditna družba

Komanditna družba je pravna oseba, torej lastnica družbinega premoženja. Komplementar v družinskem podjetju je običajno ustanovitelj, ki ima praviloma interes za trajni obstoj družbe, za povečanje njenega premoženja in vrednosti. Komanditistovi interesi so v večini primerov

popolnoma nasprotni oziroma vsaj drugačni. Za svojo kapitalsko udeležbo želi dobiti čim večji dobiček. Medsebojni notranji odnosi med družbeniki se urejajo z družbeno pogodbo.

Postopki za odtujitve in pridobitve vložkov so podobni kot pri družbi z neomejeno odgovornostjo. To velja tudi za načrtovano ali zakonito dedovanje, darovanje in za primer razveze. Dediči komplementarja se lahko vključijo v družbo, če družba ne preneha in če tako sklenejo preostali družbeniki. Dedič umrlega družbenika lahko prevzame tudi obveznosti vodenja in zastopanja, ki jih je imel pokojnik. Če je več dedičev, imajo vsi te pravice, vendar jih lahko uresničujejo le skupno (Šinkovec, 1996, str. 177). Družbeniki so upravičeni svoj vložek prenesti na zakonca ali otroka s tem, da ta prevzame vse družbeniške obveznosti in omejitve. Zamenjava družbenikov je pogojena s pismeno izjavo tistega, ki odstopa, in tistega, ki prevzema družbeništvo. Izjava mora biti izročena vsem družbenikom. Prenos družbeništva se lahko izvede ob zaključku poslovnega leta (Šinkovec, 1996, str. 178).

č) Družba z omejeno odgovornostjo

To je najbolj razširjena kapitalska družba z elementi osebne družbe. Večina naših družinskih podjetij posluje prav v tej statusni obliki. Osnovni kapital sestavljajo osnovni vložki družbenikov. Vsak družbenik lahko ob ustanovitvi izroči le en osnovni vložek in pridobi le en poslovni delež (ZGD, 406. čl.). Poslovni delež je pravni pojem, ki označuje pravice in obveznosti, ki jih ima družbenik na temelju osnovnega vložka. Ta delež je po obsegu pravic in obveznosti lahko drugačen od deležev drugih družbenikov. Pri tej statusni obliki družbe ima podjetnik ustanovitelj možnost, da z družbeno pogodbo določi, da velikost vložka ni merilo za obseg pravic. To je še zlasti pomembno in koristno v primerih, ko želi podjetnik podariti večji del premoženja svojim naslednikom in ob tem zadržati vsaj nadzor. Določbe v družbeni pogodbi lahko omogočajo dedičem delitev poslovnega deleža, tako da nastane več novih deležev.

Družbenik lahko odtuji dele poslovnega deleža in tudi v tem primeru nastanejo novi poslovni deleži. Ti poslovni deleži lahko prinašajo imetniku tudi večje pravice. Ustanovitelju take določbe družbene pogodbe omogočajo, da aktivnim potomcem, ki prevzamejo podjetje, omogočijo bolj samostojno upravljanje brez vmešavanja tistih, ki v podjetju niso zaposleni. Ne glede na dispozitivnost določb ZGD-ja ne kaže pretirano omejevati pravic pri glasovanju ali recimo pri dobičku, ker kaj hitro prestopimo mejo temeljnih načel obligacijskega prava.

V primeru razveze zakonske zveze v družini, ki obvladuje ali ima večino poslovnih deležev v družinskem podjetju, se pogosto pojavi problem ugotovitve deleža na skupnem premoženju, v katerega sodi tudi podjetje. Kaj spada v skupno premoženje, sem že navedel. Prispevek vsakega zakonca v nastajanju skupnega premoženja je težko določljiv. Poleg merljivih dejavnikov obstajajo tudi nemerljivi, a vseeno zelo pomembni dejavniki. Če med bivšima zakoncema ni možno skleniti sporazuma o delitvi skupnega premoženja, o tem odloča sodišče na osnovi vložene tožbe. Sodišče poskuša upoštevati vse okoliščine ob upoštevanju dokazov, ki jih predložita zakonca. Za podjetnika ustanovitelja je zato še kako pomembno, da vestno vodi vso dokumentacijo o podjetju in prejemkih in sicer:

- o vrednosti podjetja pred sklenitvijo zakonske zveze,
- o prejetih plačah in o dobičkih iz posebnega premoženja,
- o podarjenem ali podedovanem podjetju in ostalih darilih,

S temi dokazi se lahko sodno izpodbija zakonito domnevo o enakem prispevku obeh partnerjev pri ustvarjanju skupnega premoženja. Cilj vseh teh postopkov je predvsem čim manj obremeniti podjetje in ga brez velikih obveznosti prenesti na naslednjo generacijo.

3.3.4 Delitev premoženja

V zvezi s prenosi premoženja iz ene generacije na drugo se pojavlja vrsta vprašanj. Do prehoda v tržni, privatnolastniški sistem gospodarstva je bila delitev družinskega premoženja tehnično sorazmerno enostavna, ker je bil obseg premoženja omejen. Premoženje je bilo omejeno in sestavljeno iz:

- nepremičnin: stanovanj, hiš, zemljišč,
- premičnin, ki se registrirajo: avtomobili, motorji, čolni,
- ostalih premičnin in
- drugih pravic.

Z ustavno določbo o svobodi gospodarske pobude je zelo poraslo število uspešnih družinskih podjetij. Vrednost družinskega premoženja je zaradi družinskih podjetij v večini primerov narasla. Družinskega podjetja zato ni možno enostavno razdeliti, še posebej, če zagovarjamo tezo, da je podjetje nekaj vredno, če posluje in bo uspešno poslovalo tudi v prihodnosti. Pri tem upoštevamo ekonomiko bodočih donosov podjetja.

Z neprimerno razdelitvijo družinskega podjetja se slej kot prej pojavi navzkrižje interesov med lastniki poslovnih deležev, ki v podjetju delajo, in drugimi. Zanimivo je, da naša zakonodaja ne daje nobene zakonske osnove za zaščito pred drobljenjem podjetij. Posebne določbe za zaščito podjetij bi lahko imele temelje v ustavnih načelih, da mora zakon urediti način in uživanje lastnine tako, da je zagotovljena njena ekonomska in socialna funkcija ter da zakon določa način in pogoje dedovanja (Zupančič, 1997, str. 138). Podobno zakonsko ureditev določa Zakon o dedovanju kmetijskih gospodarstev, ki omejuje v 33. členu Ustave zagotovljeno pravico do lastnine in dedovanja.

Tudi druge pravne ureditve (v Nemčiji, Avstriji, Franciji) poznajo in urejajo področje na podoben način. Ker za podjetja podobne zaščite zakonodaja ne predvideva, je potrebno zadevo čim bolj urediti z družbenimi pogodbami, predporočnimi pogodbami, oporokami in drugimi pravnimi akti. Pri sestavi takih aktov mora sodelovati pravni strokovnjak, ki upošteva vse kogentne določbe zakonov s tega področja.

3.3.5 Razlogi za prenos premoženja

Vsak podjetnik ustanovitelj se slej ko prej znajde v položaju, ki od njega zahteva odločitve, kaj početi v zadnjem življenjskem obdobju. Nihče mu ne more odvzeti pravice, da v podjetju vztraja do konca. Žal to za podjetje v večini primerov ne pomeni nič dobrega. Mlajša generacija družinskih članov, ki že leta aktivno dela v podjetju, ima marsikdaj drugačno vizijo o razvoju podjetja in drugačen pristop. Pogosto so bolj izobraženi, in če so zrasli v podjetniški družini, jim ne zmanjka niti podjetniških zamisli. Na prevzem odgovornosti in pooblastil za upravljanje pa ne želijo več čakati. Razlogi za načrtovanje prenosa premoženja so:

- razbremenitev podjetnika po odhodu v pokoj in
- stimulacija za družinske člane druge generacije in davčne olajšave za obe generaciji.

Razbremenitev lahko podjetnik ustanovitelj doseže s pravočasnim planiranjem, ki se začne z vzgojo otrok, njihovim izobraževanjem, praktičnim usposabljanjem v družinskem podjetju ali v drugih podjetjih, ter s premišljenim vodenjem procesa nasledstva. Podjetnik mora v proces nasledstva vključiti postopen prenos lastnine. Žal tudi še najboljše načrtovanje ne zagotavlja uspešnega prenosa. Včasih v družini sploh ni kandidata za prevzem podjetja. Spet drugič nihče ni sposoben prevzeti vodenje. Obstaja pa tudi realna možnost, da je kandidatov preveč. Tekmovalnost med potencialnimi nasledniki je tako velika, da ni realno pričakovati, da bodo lahko delali skupaj v podjetju. Ustanovitelj mora v taki situaciji načrt popraviti. Ostaja mu še nekaj drugih možnosti kot so:

- delitev podjetja na več enot, če poslovni proces to dopušča,
- delitev podjetja na več podjetij,
- spojitev z drugim podjetjem ali
- prodaja podjetja delavcem, managementu ali na trgu drugim podjetjem.

Delno razbremenitev si podjetnik pridobi tudi v primeru, da v poslovanje podjetja vključi zunanjega direktorja, obdrži pa poslovne deleže oziroma vsaj glasovalno večino. Zunanji direktor, ki z družino ni povezan, lahko v podjetju sčasoma vzpostavi nove odnose, pri katerih prevladuje profesionalizem. Z zaposlitvijo profesionalnega managerja se odpirajo nove dileme. Ali se managerju lahko zaupa, ali ne bo prevzel posla, kako bo ravnal z družinskimi člani zaposlenimi v podjetju in še vrsta podobnih vprašanj.

Če je podjetniku uspelo med družinskimi člani najti kandidate, za katere upa, da ga bodo uspešno nadomestili v podjetju, je prav, da jim postopoma izroči tudi del podjetja. Za naslednike je to znak zaupanja in nedvomno tudi stimulacija. Pridobijo občutek večje odgovornosti tudi v primeru, ko ima ustanovitelj še vedno nadzorni delež. Pomembno je, da ustanovitelj ne izkorišča nadzorne moči, in jasno mora biti, kdaj se bo v celoti umaknil.

Pri nas doslej pri vprašanju prenosa premoženja nismo posebej upoštevali davčnih okoliščin. Razlog za to je predvsem v tem, da odtujitev premoženja v obliki darovanja in dedovanja za prvi dedni red ni obdavčena. Za drugi dedni red je obdavčitev do 14 %, za tretji do 17 % in za druge do 30 % (Zakon o davkih občanov). Z vključitvijo v Evropsko Unijo lahko pričakujemo spremembe davčne zakonodaje. Takrat bo treba prenos premoženja načrtovati z veliko večjo premišljenostjo, saj sicer ne bo veliko ostalo. Kot sem že omenil, je maksimalna obdavčitev v ZDA tudi do 55 %. Prav zato se tam s prenosom premoženja ukvarjajo ekipe, ki iščejo davčne olajšave, da vsaj nekoliko zmanjšajo odliv premoženja, po katerem le redko podjetje še preživi v nespremenjenem obsegu (Friedman et al., 1994, str. 139).

3.3.6 Komu izročiti podjetje

Podjetnik ustanovitelj lahko odtuji premoženje v obliki darila komurkoli. Edini pogoj je, da obdarjenec darilo sprejme, ostali družbeniki pa temu ne nasprotujejo. Običajno družina poseduje vse ali pa vsaj večino poslovnih deležev, kar omogoča sporazumno prenašanje premoženja. Sporazumna razdelitev premoženja je kljub vsemu le redko realizirana možnost. Družinsko premoženje v drugih nepremičninah in premičninah je bolj merljivo in določljivo, za družinsko podjetje bi to težko rekli. Tisti, ki v podjetju aktivno delajo, vrednotijo podjetje drugače kot tisti, ki delajo drugje. Za družinske člane, zaposlene v podjetju, je značilno, da precenjujejo vloženo delo; tisti, ki niso zaposleni v družinskem podjetju, dajejo večji pomen

lastnini poslovnih deležev in s tem povezanimi pravicami do participacije na dobičku. Kakšno je pravo razmerje med učinki dela in kapitala, res ni lahko ugotoviti.

Če gre samo za enega potomca z delitvijo ni težav, razen če pride do spora med zakoncema, ki jima družinsko podjetje ponavadi pomeni skupno premoženje. Pri dveh ali več dedičih se položaj spremeni. V taki situaciji se je potrebno odločiti in nekemu dati prednost z vidika managerske funkcije. Ta prednost se ponavadi sicer sprevrže v celodnevno delo v podjetju ob neprestanem tveganju na nepredvidljivem in vedno bolj globaliziranem trgu, vendar hkrati nudi možnost ustvarjalnosti in uresničevanja moči. Najboljša možnost za preživetje družinskega podjetja je, da večinski poslovni delež v podjetju pripade enemu nasledniku, če je to sprejemljivo za druge. Razpredelnica prikazuje eno od možnih variant poenostavljene delitve premoženja družinskim članom druge generacije, ki daje prioriteto podjetju.

Razpredelnica št. 3.3: Možna varianta za poenostavljeno delitev premoženja v dobro podjetja

STATUS DEDIČEV PO USTANOVITELJU	PREMOŽENJE PODJETJA KOT CELOTE	PREOSTALO PREMOŽENJE DRUŽINE
Aktivni dedič, ki bo prevzel vodilno vlogo pri vodenju podjetja	Večinski delež v podjetju	Po dogovoru in izravnavi z ostalimi dediči
Dedič, zaposlen v podjetju brez vodilne vloge	Manjšinski delež v podjetju	Določen manjši delež
Dedič, ki sploh ni zaposlen v družinskem podjetju	Delež v podjetju z omejenimi pravicami	Določen večji delež

3.3.7 Načini prenosa premoženja

Kot sem že omenil, se postopek za prenos premoženja začne z odločitvijo podjetnika, da pristopi k načrtovanju. Načrtovanje tranzicije in njena izvedba je dolgotrajen proces, ki se mora vseskozi prilagajati spremembam v družini in podjetju. Hkrati mora načrt vsebovati rešitve za krizno situacijo, ki se lahko pojavi čez noč. Prenos družinskega premoženja vključno z družinskim podjetjem je možno izvesti na več načinov:

- z darilno pogodbo,
- s pogodbo o razdelitvi in izročitvi premoženja,
- z oporočnim dedovanjem,
- z zakonitim dedovanjem in
- s prodajo.

a) Darilna pogodba

Darilna pogodba za nepremičnine, premičnine, vrednostne papirje in pravice je izraz volje darovalca in je veljavna, če je sklenjena v obliki notarskega zapisa. Po 46. členu Zakona o dedovanju se zakonitemu dediču vračuna v dedni delež vse, kar je na kakršenkoli način dobil v dar od zapustnika, razen če je zapustnik izjavil, da se darilo ne vračunava. Določbe o nujnem deležu ostanejo veljavne tudi v tem primeru.

b) Pogodba o izročitvi in razdelitvi premoženja

Ta pogodba ni pravni posel za primer smrti, ampak obligacijska pogodba o razpolaganju s premoženjem med živimi, ki vsebuje določene dednopravne elemente (Zupančič, 1997, str. 107). Sopogodbениki predniku so lahko samo dediči prvega dednega reda. Tem osebam je možno s to pogodbo izročiti in razdeliti premoženje, ki obstaja na dan sklenitve v obliki notarskega zapisa. Pogoj je, da se vsi dediči prvega dednega reda strinjajo z izročitvijo in delitvijo premoženja. Brez strinjanja vseh dedičev, ki jih zakon uvršča v prvi dedni red, pogodba o izročitvi ne more biti sklenjena in tudi če je, ne postane pravnomočna. Ta pogodba vnaprej uredi premoženjska razmerja, ki bi se sicer urejala po postopkih dedovanja. Premoženje, odtujeno na ta način, ne more priti nazaj v zapuščino izročitelja. Izročitev je dokončna, prav tako tudi razdelitev.

c) Oporoka

Oporoka je v predpisani obliki dana izjava volje, v kateri gre za oporočiteljevo samostojno in svobodno razpolaganje s premoženjem za primer smrti (Zupančič, 1977, str. 68). Značilnosti oporoke so:

- enostranska izjava volje oporočitelja,
- pred smrtjo oporočitelja nima nobenega pravnega učinka,
- je osebni akt, pri katerem ne more priti do zastopanja,
- zahtevana je obličnost oporoke,
- prisilna sestava oporoke pomeni, da gre za napako volje,
- oporoka je nična, če je njena vsebina nemogoča,
- najpomembnejši izraz svobode oporočnega razpolaganja je postavitve dediča,
- zakon dovoljuje, da se v oporoko vnese breme tistemu, ki kaj dobi iz zapuščine in
- da se oporoka lahko vsak čas prekliče.

Zapustnik, v našem primeru podjetnik, lahko po svoje določi red dedovanja. S tem prepreči dedovanje osebam, ki jim to pripada po zakonitem dednem redu. Je pa to razpolaganje omejeno z ustanovo nujnega deleža v skladu s kogentnimi določbami zakonskih določil. V oporoki lahko oporočitelj nujnega dediča razdedini, če za to obstajajo zakonski razlogi. Prav tako lahko zapustnik odvzame svojemu potomcu nujni delež v korist njegovih potomcev (Zupančič, 1997, str. 63). Za tako dejanje morajo obstajati razlogi, ki jih določa zakon. V primeru izredno visokih davkov na prenos premoženja z oporočnim ali drugim načinom dedovanja (kot velja v ZDA) je to izpuščanje ene generacije v dedovanju pogojeno tudi z davčnimi razlogi.

Oporočitelj v oporoki zakonito razpolaga samo s svojim lastnim premoženjem, deležem v solastnini in darili in dediščinami, ki jih je pridobil pred ali v času trajanja zakonske zveze. Delež oporočitelja na skupni lastnini, ustvarjeni z delom v času trajanja zakonske zveze, določi sodišče.

č) Zakonito dedovanje

Že naslov pove, da gre za dedovanje po zakonu, na katerega zapustnik nima vpliva. Izraz dedovanje po zakonu ne pomeni, da je zakonit samo tak način dedovanja, ampak bolj to, da noben drug način prenosa premoženja ni bil uporabljen in da je preostala samo še ta možnost, ki je v pristojnosti sodišča. Za podjetnika je morda še opravičljivo, da za dedovanje po zakonu

prepusti svoje omejeno osebno premoženje (stanovanje, hišo, premičnine). Podjetje pa bi moral izročiti in razdeliti prej po enem izmed zgoraj omenjenih načinov, z elementi načrtovanja. Prepustiti dedičem, da se sami prek zapuščinskih razprav ukvarjajo z razdelitvijo podjetja, je neodgovorno dejanje s strani podjetnika in pogost razlog za propad družinskega podjetja in razprtije v družini.

Prepustiti prenos premoženja in še posebej podjetja po zakoniti dedni poti je najbrž najslabša možnost, za katero se lahko odloči podjetnik. Odločanje o temu, komu prepustiti podjetje, ni enostavna naloga in ustanovitelj pogosto odлага odločitev na poznejši čas, ko je ponavadi že prepozno. Dediči se bodo brez njegovega vpliva in pomoči še težje dogovorili. Nevarnost, da pride med dediči do nerešljivih nasprotij, je tako velika, da ni prizadeto samo delovanje podjetja, ampak je okrnjeno tudi drugo družinsko premoženje.

Skica št. 3.2: Shema parantele - dednega reda



Zakon določa osebe, ki glede na svoje razmerje z zapustnikom pridejo v krog za dedovanje. Prioriteto ima prvi dedni red in šele če v prvem dednem redu ni dedičev, se dediščina prenese v drugi dedni red. Zakonski partner zapustnika in potomci dedujejo po enakih delih. Zakon dopušča, da sodišče na podlagi zahteve otrok določi, da se delež zakonca zmanjša, seveda pod določenimi pogoji. V primeru, da v prvem dednem redu ni zapustnikovih potomcev, se zakonec postavi v drugi dedni red. Ločeni zakonec nima pravice do dedovanja. Zakonec izgubi dedno pravico tudi v primeru, če je zapustnik vložil tožbo za razvezo in sodišče ugotovi, da je ta utemeljena. Postopek na podlagi tožbe običajno nadaljujejo drugi dediči z namenom izločitve zakonca kot dediča (Zupančič, 1997, str. 52).

3.4 Načrt za preživetje in žetev ustanovitelja

Ustanovitelj je čustveno zelo navezan na podjetje, ki ga je ustanovil in pripeljal čez mnoge poslovne čeri. Prav zato moramo njegovo odločitev za umik iz podjetja in prenos podjetja na drugo generacijo vzeti kot res zrelo in premišljeno dejanje. Umik iz podjetja za podjetnika pomeni velik čustveni pretres, ki ga vzpodbujajo občutki odvečnosti in izguba moči. Edino zdravilo za čustva so čas in novi izzivi. Pri načrtovanju umika in prenosa premoženja podjetnik ne sme pozabiti nase in svojega zakonskega partnerja. V nobenem primeru ne sme

dovoliti, da bi bil finančno odvisen od otrok. Načrtovanje naj bi zajemalo predvsem dve področji, ki sta:

- zadržanje dela družinskega premoženja in poslovnih deležev v rokah ustanovitelja ter
- zagotovitev rednih prejemkov ustanovitelja iz čim več virov.

Podjetnik ima pravico, da si zagotovi primerne in redne prejemke neodvisno od volje naslednikov in da živi v primernem okolju.

3.4.1 Načrtovanje rednih prejemkov po umiku iz podjetja

Ponavadi vsi podjetniki ustanovitelji začnejo zelo skromno. V začetku je ves denar namenjen razvoju podjetja in družina dobi le za svoje osnovne potrebe. Družina je pogosto prikrajšana in ne dobi niti običajnega plačila za vloženo delo. Z rastjo družinskega podjetja se povečuje tudi njegova finančna moč. Po drugi strani se v nekaterih primerih zahteve družine povečajo prek vseh sprejemljivih meja, kot da bi bilo podjetje zlata jama brez omejitev. Podjetnik mora znati oceniti, kdaj je pravi trenutek in med finančna sredstva družine in podjetja postaviti ostro ločnico. Finančni tokovi med obema sistemoma morajo biti strogo regulirani v skladu z zakonskimi predpisi. Za družinske člane in za podjetnika ne sme biti izjem.

Skica št. 3.3: Shema finančnih tokov med podjetjem in družino



Podjetnik mora dovolj zgodaj začeti razmišljati in načrtovati vire rednih prejemkov, ki mu bodo zagotavljali solidno življenje tudi po umiku iz podjetja, ko bo ostal brez dotedanje plače in drugih bonitet. Najpogostejši načini za zagotovitev rednih prejemkov pri nas so:

- obvezni prispevki iz plače za pokojninsko in invalidsko zavarovanje in zato pokojnina,
- prostovoljni prispevki v pokojninske vzajemne sklade,
- dolgoročne najemnine za nepremično in premično premoženje, rentno zavarovanje ter
- drugi dolgoročni dobički iz premoženja, kapitala in dohodki od prodaj premoženja.

Starostna pokojnina je bila do nedavnega edini mogoči in zanesljiv vir prejemka. Višina pokojnine je odvisna od višine plač, za katere so bili plačani vsi obvezni prispevki. Podjetnik, ki je želel nekaj prihraniti pri prispevkih in davkih, si je omejeval plačo in temu primerna je ali bo pokojnina. V skladu z določbo 39. člena Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (Ur. L. RS, št. 106/99, 72/00 in 109/01) se starostna pokojnina odmeri od mesečnega povprečja plač, ki jih je zavarovanec prejel oziroma zavarovalnih osnov, od katerih so mu bili obračunani prispevki, v katerikoli zaporednih 18 letih zavarovanja po letu 1970, ki so za zavarovanca najugodnejša. Obdobje za izbiro najugodnejšega obračuna se postopoma podaljšuje in v letošnjem letu znaša 12 let. V zavarovalno osnovo se upoštevajo le plače in nadomestila plač.

Pri izračunu pokojninske osnove je v veljavi neto sistem. Bruto plače se preračunajo v neto vrednost tako, da se zmanjšajo za davke in prispevke, ki se obračunavajo od plač po povprečni stopnji, katero odreja ministrstvo za finance. Zaradi primerljivosti se plače oziroma zavarovalne osnove iz preteklih let preračunajo z valorizacijskimi količniki, tako da ustrezajo gibanjem povprečnih plač in pokojnin v koledarskem letu pred uveljavitvijo pravice do pokojnine. Ta količnik določi in objavi minister, pristojen za delo, v soglasju z ministrom za finance. Tudi nova zakonodaja je ohranila institut najnižje pokojninske osnove v funkciji socialno varstvene narave. V skladu z določbo 48. člena citiranega zakona se zavarovancu odmeri pokojnina od najnižje pokojninske osnove v primeru, če odmerjena starostna pokojnina od zavarovančeva pokojninske osnove z uskladitvami ne doseže zneska starostne pokojnine za enako pokojninsko dobo, odmerjeno od najnižje pokojninske osnove. To ne velja za zavarovance, ki so bili zavarovani za ožji obseg pravic in žal je med njimi tudi mnogo podjetnikov obrtnikov. Najnižja pokojninska osnova je trenutno od 1. februarja 2002 89.276,09 SIT, najvišja pa 357.104,36 SIT (<http://www.zpiz.si/iso/pokojnine.html>).

Funkcija najvišje pokojninske osnove je omejevalna, saj se od te pokojninske osnove pokojnina odmeri takrat, ko bi pokojnina, odmerjena od dejanske pokojninske osnove, izračunane na podlagi plač, presegla znesek pokojnine, do katerega bi bil zavarovanec upravičen, če bi se pokojnina odmerila od najvišje pokojninske osnove.

Ne glede na to, da naj bi bilo v pokojninskem sistemu v čim večji meri uveljavljeno načelo sorazmerja med vplačanimi prispevki in priznanimi pravicami, instituta najnižje in najvišje pokojninske osnove in nekatera druga določila kažejo, da je v sistem še vedno vgrajena precejšnja mera solidarnosti. Najbrž je to do neke mere v obveznem pokojninskem zavarovanju sprejemljivo in potrebno. Vendar je po teh zakonskih določbah za podjetnika nesmiselno izplačati redno mesečno plačo preko 400.000 SIT neto. Bolje je izkoristiti druge zakonite načine za izplačilo, v skrajnem primeru tudi kot dobiček, ker so prispevki in davki na plače previsoki.

Vsi obvezni pokojninski sistemi po svetu so na veliki prelomnici in ljudje bodo morali sami prevzeti največjo odgovornost za finančno varno starost. Možnosti za to že obstajajo, čeprav

jih država še ne vzpodbuja v dovolj veliki meri z ustreznimi davčnimi olajšavami. Vse davčne olajšave za dodatna pokojninska zavarovanja so limitirane z določeno vsoto in imajo predvsem socialni priokus. Prav zaradi tega dodatna pokojninska zavarovanja kljub številčnosti ne predstavljajo posebno velike zavarovalne vrednosti.

Odločitev, koliko rednih prejemkov potrebuje za ohranitev življenjskega stila po odhodu iz podjetja, je stvar ocene in načrtovanja vsakega podjetnika posebej. Podjetnik mora o tem razmišljati že takrat, ko je na višku moči in si s pametnim gospodarjenjem zagotoviti osnove za mirno starost. Podjetje je lahko samo eden izmed možnih virov prejemkov, Pri tem je potrebno oceniti tudi potrebe in zmožnosti podjetja, če podjetnik računa na redne prilive iz podjetja v obliki plačil za delo in pripadajočih kapitalskih dobičkov. Seveda podjetnik še naprej lahko aktivno dela v podjetju, če ga nasledniki resnično potrebujejo in zato dobi tudi ustrezno plačilo v eni izmed zakonitih oblik:

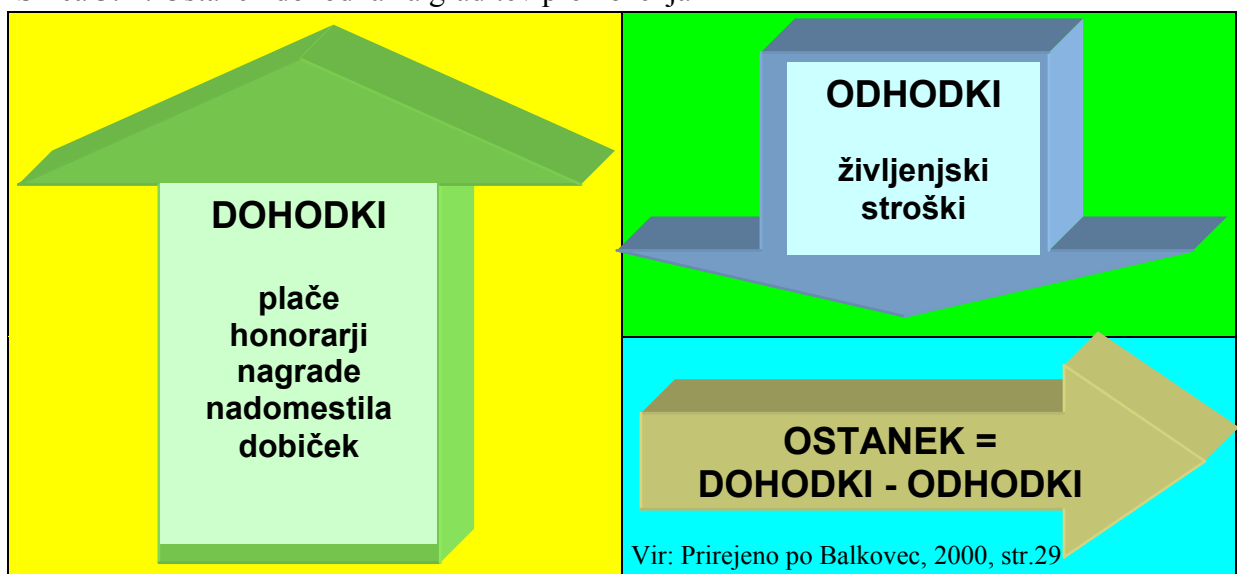
- avtorski honorarji za svetovanje,
- delo po pogodbi,
- sejnine za članstvo v morebitnem nadzornem svetu in druge oblike.

Najbolje bi seveda bilo, da bi si podjetnik pridobil redne prejemke iz drugih virov (pokojnine, rente), tako da bi se lahko prejemkom iz podjetja po potrebi tudi odpovedal in ne bi bil odvisen od dobre volje naslednikov.

3.4.2 Skrb za osebno premoženje in premoženje družine

Tako kot po vseh tranzicijskih državah in drugod po Evropi in svetu, se socialni sistemi z dneva v dan siromašijo tudi pri nas (Krassnig, 2002, str. 36). Sredstev s strani države za socialno varnost in pomoč je vedno manj in skrb za temeljno in osebno socialno varnost vedno bolj postaja naloga posameznikov, ki so dolžni skrbeti tudi za družino, če jo seveda imajo. O socialni varnosti lahko govorimo takrat, ko je zagotovljeno osnovno zagotavljanje pomembnih življenjskih potreb za posameznika in družino.

Skica 3.4 : Ostanek dohodka za graditev premoženja



Mnogi podjetniki, obremenjeni z vsakodnevnimi problemi v poslovanju podjetja, na to pozabljajo in večkrat za težavami v podjetju pridejo še težave v družini. Ko je ponavadi že prepozno, ugotovijo, da je podjetje jama brez dna in da vseh letih podjetništva za sebe in družino niso zagotovili prav nobene socialne varnosti. Tveganje v podjetništvu je eden od osnovnih pogojev uspeha, ki pa ne sme biti povezano z osebnim premoženjem v tolikšni meri, da bi to ogrozilo osnovno socialno varnost.

Socialno varnost zagotavlja osebno premoženje ustvarjeno z dobrim gospodarjenjem. Osnovni vir za gradnjo premoženja je ostanek med dohodki in odhodki posameznika ali družine kot prikazuje skica št. 3.4 na prejšnji strani.

V skici št. 3.4 vidimo, da je poleg dohodkov enako pomembna kategorija odhodkov, ki jih sestavljajo različni življenjski stroški. Z načrtovanjem nakupov življenjskih potrebščin, racionalno rabo energije in telekomunikacijskih storitev se stroški lahko znatno zmanjšajo. S tem seveda ni mišljeno, da bi se morali odpovedati določenim stvarim, ki so del našega življenjskega standarda in navsezadnje tudi naših razvad. Pomembno je, da si življenjski standard vzdržujemo s svojimi dohodki, ki presegajo odhodke. Če kupujemo na kredit, se plačilu ne moremo izogniti, ampak ga samo nekoliko odložimo. S kreditom kupljeno dobrino običajno preplačamo. Posebej v začetku samostojne življenjske poti ni nič narobe, če se z najemom kredita rešujejo bistvena življenjska vprašanja, recimo nakup stanovanja ali hiše. Močno narobe pa je, če s kreditom odplačujemo kredit in živimo preko svojih finančnih možnosti (Balkovec, 2000, str. 21).

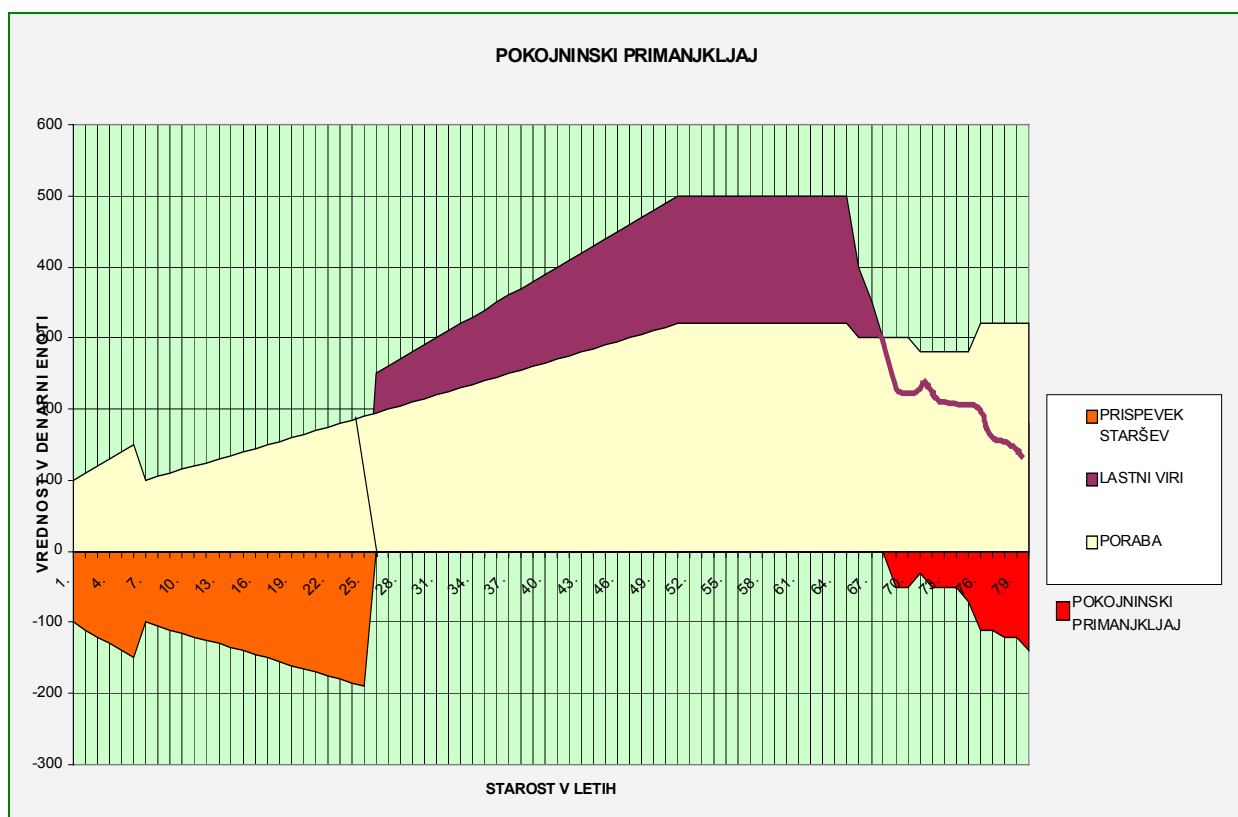
Marsikateri slovenski podjetnik se ne more izogniti tem problemom, ki se z nekontroliranim prelivanjem kapitala iz podjetja v družino ali obratno samo še povečajo. Zelo pomembno področje finančnega poslovanja v podjetju običajno vodijo kar podjetniki sami in s tega stališča je razumljivo, da tudi gospodarjenje z osebnim premoženjem opirajo izključno na svoje znanje in svoje izkušnje. Na svetovalno pomoč pomislijo največkrat šele takrat, ko je že prepozno in tudi najboljši svetovalci težko najde primerno rešitev.

V socialističnem obdobju je za osnovno socialno varnost za vse državljane s polno zaposlenostjo in obveznim pokojninskim zavarovanjem dovolj dobro poskrbela država in morda je prav to razlog, da so znanja o upravljanju osebnega premoženja pri nas razmeroma majhna. Zakonskih možnosti za ustvarjanje produktivnega kapitala je dovolj in podjetniki bi morali temu področju posvečati več pozornosti. S stališča podjetnika je razumljivo, da najraje stavi na enega konja, to je na njegovo podjetje. Pozablja na vsa tveganja in zato mnogokrat ostane tudi brez svojega osebnega premoženja; ker je vse, kar je imel, vložil v podjetje.

Osebno ali družinsko premoženje je možno oplemenititi na več načinov, res pa je, da odločitev kako, ni enostavna. Veliko je odvisno od nagnjenosti posameznika k tveganju. Vedeti je treba, da se visoki stopnji varnosti in donosnosti izključujeta in da je izjemno donosno varčevanje po drugi strani tudi izjemno tvegano. Odločitve niso lahke in zastavlja se več vprašanj: kje, kako in koliko varčevati, kako se zavarovati, v kakšne nepremičnine vlagati, v katere sklade vlagati in v katera podjetja investirati. Pri tem je treba upoštevati, da se življenjski cilji in vrednote lahko menjajo in da se ne smemo omejevat s preveč togimi finančnimi programi, ker bi nas to omejevalo pri doseganju novih ciljev. Priporočljivo je, da vsaj na začetku poiščemo pomoč finančnih svetovalcev.

Vsak delovno sposoben posameznik in še posebej podjetnik bi v normalno razvitem gospodarstvu moral poskrbeti za premoženje, s katerim bi sebi in družini zagotovil osnovno socialno varnost in za dodatno premoženje, ki bi njemu in družini zagotavljalo soliden življenjski standard tudi po upokojitvi. Na stara leta je treba začeti misliti čim prej in si poleg pokojnine iz obveznega zavarovanja zagotoviti še druge prejemke. Ti prejemki nam bodo omogočali ohranitev življenjskega stila in morda tudi kaj, kar si želimo privoščiti kot upokojenci. Treba je vedeti, da bomo imeli na razpolago 365 vsaj teoretično prostih dni za uresničitev ciljev, ki smo se jim morali v delovnem obdobju zaradi drugih obveznosti odpovedati. Dokler je še čas in smo na višku moči, si moramo s pametnim gospodarjenjem z današnjimi viški zagotoviti vire za zapolnitev pokojninske vrzeli. Simbolično je razlika med dohodki in odhodki v času po upokojitvi prikazana na grafikonu:

Grafikon št. 3.1: Simbolični prikaz pokojninskega primanjkljaja



Za otroška in mladostniška leta je naravno, da za nas poskrbijo starši. Prispevek staršev je v redkih primerih povezan s potrebami otrok, ampak je zmeraj bolj odraz njihovih možnosti. Po končanem šolanju in začetku poslovne kariere si z zaposlitvijo ustvarimo lastne vire dohodkov in pomoč staršev ni več potrebna, čeprav je pogosto pričakovana in zaželena, posebej ob nakupu trajnejših dobrin. V obdobju osamosvojitve lastni viri ponavadi še ne zadoščajo za kaj več, kot za zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb. Z uspešnim delom in prevzemanjem odgovornejših del se večajo tudi dohodki in po nekaj letih dela bi ti morali presegati porabo. To je začetek obdobja, ko bi že morali začeti z razmišljanjem in načrtovanjem, kako skrbeti za svoje premoženje in kako si zagotoviti osnovni življenjski standard in zadržanje stila življenja tudi po prenehanju aktivnega dela.

Brez ustreznih načrtov za dolgoročna varčevanja, se pasti v obliki pokojninskega primanjkljaja skoraj ne moremo izogniti. Generacije, ki so danes v drugi polovici delovne dobe, lahko še računajo in upajo, da jim bo pokojnina iz prvega stebra oziroma obveznega zavarovanja pokrivala vsaj osnovno preživetje. Za kaj več bodo morali poskrbeti sami. Pokojnine iz obveznega zavarovanja so navzgor omejene v absolutnem znesku, kar bo po upokojitvi najbolj prizadelo tiste, ki so imeli kot zaposleni v delovnem razmerju ali podjetniki, za naše razmere visoko plačo. Najvišja možna pokojnina za polno delovno dobo v znesku okoli 280.000 tolarjev pomeni, da se bodo redni mesečni prejemki tistim z najvišjimi plačami po upokojitvi zmanjšajo za nekajkrat, če si niso načrtovali dodatnih virov prejemkov.

Življenjske potrebe po upokojitvi se običajno lahko zmanjšajo in prilagodijo danim možnostim, čeprav odpovedovanje ni enostavno. Za načrtovanje prejemkov po upokojitvi je potrebno upoštevati osnovne življenjske potrebe in dodatne želje, ki so:

- za preživljanje upokojenca in nepreskrbljenih družinskih članov,
- za ljubiteljske dejavnosti, potovanja in druge nestandardne potrebe,
- za posebne potrebe, vezane na starost (zdravila, potrebe po varstvu, postrežbi in negi v domovih za ostarele, zdravilišča in podobno),
- za željo imeti sredstva za finančno pomoč otrokom, vnukom ali drugim,
- sredstva za dostojen pogreb in druge potrebe.

Pravočasno načrtovanje prejemkov po upokojitvi bi moralo biti pomemben del finančnega načrta vsakega družinskega podjetja, ki bo podjetniku zagotavljalo finančno neodvisnost po odhodu v pokoj. Načrtovanje in zagotavljanje prejemkov po upokojitvi ni samo stvar podjetnikov, ampak vsega aktivnega prebivalstva.

3.4.3 Načini za plemenitenje osebnega premoženja

Svoje premoženje lahko plemenitimo na več načinov preko raznih investicijskih možnosti. Čeprav slovenski finančni trg še ni razvit v taki meri kot v razvitejših državah, je možnosti za vlaganja dovolj, tako v Sloveniji kot v tujini. Poglejmo nekatere najbolj razširjene:

- varčevanje pri bankah in hranilnicah,
- varčevanje pri zavarovalnicah,
- vlaganja v vzajemne in druge sklade,
- vlaganje v delnice preko borzno posredniških hiš in
- druge možnosti finančnih naložb.

Za podjetnike je razumljivo, da poleg naštetih možnosti najbolj zaupajo vlaganju v lastna podjetja. Pri tem pogosto pozabljajo, da veliko tvegajo, da lahko nastopi gospodarska kriza, da izgubijo trg, da izgubijo delovno sposobnost in da ostanejo brez vsega. Zato ni odveč nasvet, da je treba vlaganja razpršiti, s tem pa zmanjšati tveganja in stabilizirati donose.

Bančne vloge

Bančne vloge so relativno varna naložba z minimalnimi donosi in kot take neprimerna oblika za plemenitenje premoženja. Banka Slovenije in združenje bank z jamstvenim skladom po

zakonu zagotavlja varnost vlog do 4.200.000 SIT. V to vsoto se vštejejo vse vloge, ki jih ima posameznik v banki. Večje vloge od navedene vsote nimajo dodatne garancije in je varnost odvisna zgolj od moči in solidnega poslovanja banke. Bančne obresti malenkostno presegajo statistično inflacijo. Po statističnem letopisu 1997 je bila letna inflacija 6,5 %. V istem obdobju so se življenjske dobrine, ki jih potrebujemo vsakodnevno, podražile za precej več. Storitve za delovanje vozil za 49,6 %, električna energija za 17,7 %, izobraževanje za 15,1 %, komunalne storitve 13 % in gorivo za 12,2 %. Pri tem moramo upoštevati še našo osebno inflacijo (Balkovec, 2000, str. 24). Poleg vsakdanjih življenjskih dobrin smo prisiljeni kupovati stvari, ki jih v niti ne tako daljni preteklosti ni bilo treba. Ni bilo treba kupovati računalnikov, programske opreme, kartuš, zgoščenk, tonerjev, GSM aparatov in množice drugih artiklov. Tudi to so stroški, ki jih dohodki vezani na statistično inflacijo težko pokrivajo in isto velja tudi za obrestne mere. Z bančnimi vlogami ne ohranjamo realne vrednosti naših prihrankov in so zato manj primerna oblika plemenitenja premoženja. Poleg opravljanja plačilnega prometa so banke primerne finančne institucije za kratkoročna varčevanja do enega leta in za najem kreditov, če jih resnično nujno potrebujemo.

Zavarovalnice

Zavarovalnice so pravne osebe za opravljanje zavarovalnih poslov z dovoljenjem Agencije za zavarovalni nadzor. Zavarovalni posli po zakonu pomenijo sklepanje in izvrševanje pogodb o življenjskem in premoženjskem zavarovanju. Zavarovalnice ponujajo veliko zavarovalnih produktov za posameznike in podjetja. Za posameznike je racionalno, da zavarujejo osebno premoženje in nepremično premoženje pred nevarnostmi in da se zavarujejo osebno v primeru smrti in invalidnosti in izgube delovne sposobnosti. Višina zavarovalne osnove za te primere mora biti optimalna, tako da zaščitimo sebe in še posebej družinske člane, ki bi se sicer lahko znašli v velikih težavah.

Vzajemni skladi

Vzajemni skladi so posebna oblika finančne ustanove, ki zbirajo sredstva manjših vlagateljev v večji kapital, ki ga profesionalno upravljajo družbe za upravljanje. Mali vlagatelji lahko v vzajemni sklad vstopajo in izstopajo brez ovir, edino s plačilom vstopne in/ali izstopne provizije. Donosi niso fiksni kot recimo obresti na bančno hranilno vlogo, ampak so odvisni od uspešnosti poslovanja vzajemnega sklada. Donosi nekaterih slovenskih skladov so izrazito visoki, kar seveda na razvitih finančnih trgih ni pravilo. To je ena izmed najbolj primernih oblik srednjeročnega in dolgoročnega varčevanja tako pri nas kot po svetu.

Borzno posredniške hiše

So gospodarske družbe, registrirane za opravljanje borzno posredniških poslov in poleg posredovanja pri borznih poslih lahko prevzamejo vodenje osebnih portfeljev vrednostnih papirjev. Nastop na borzi zahteva od posameznika določeno znanje in prevzem tveganja, ki ga prinaša vlaganje v borzne papirje. Borzno poslovanje je zahteven posel, ki je pogosto odvisen od dobre informiranosti in dobre ocene gospodarskih gibanj. Za tiste, ki to znajo in zmorejo, je borza primeren kraj za plemenitenje premoženja. Osebni portfelj za določeno provizijo in z dogovorom o stopnji tveganja prevzamejo in vodijo borzno posredniške hiše. V načelu tudi za borzo velja, da je to tek na dolge proge, čeprav tudi hitri dobički niso izvzeti. Upoštevati moramo tudi davčne obveznosti.

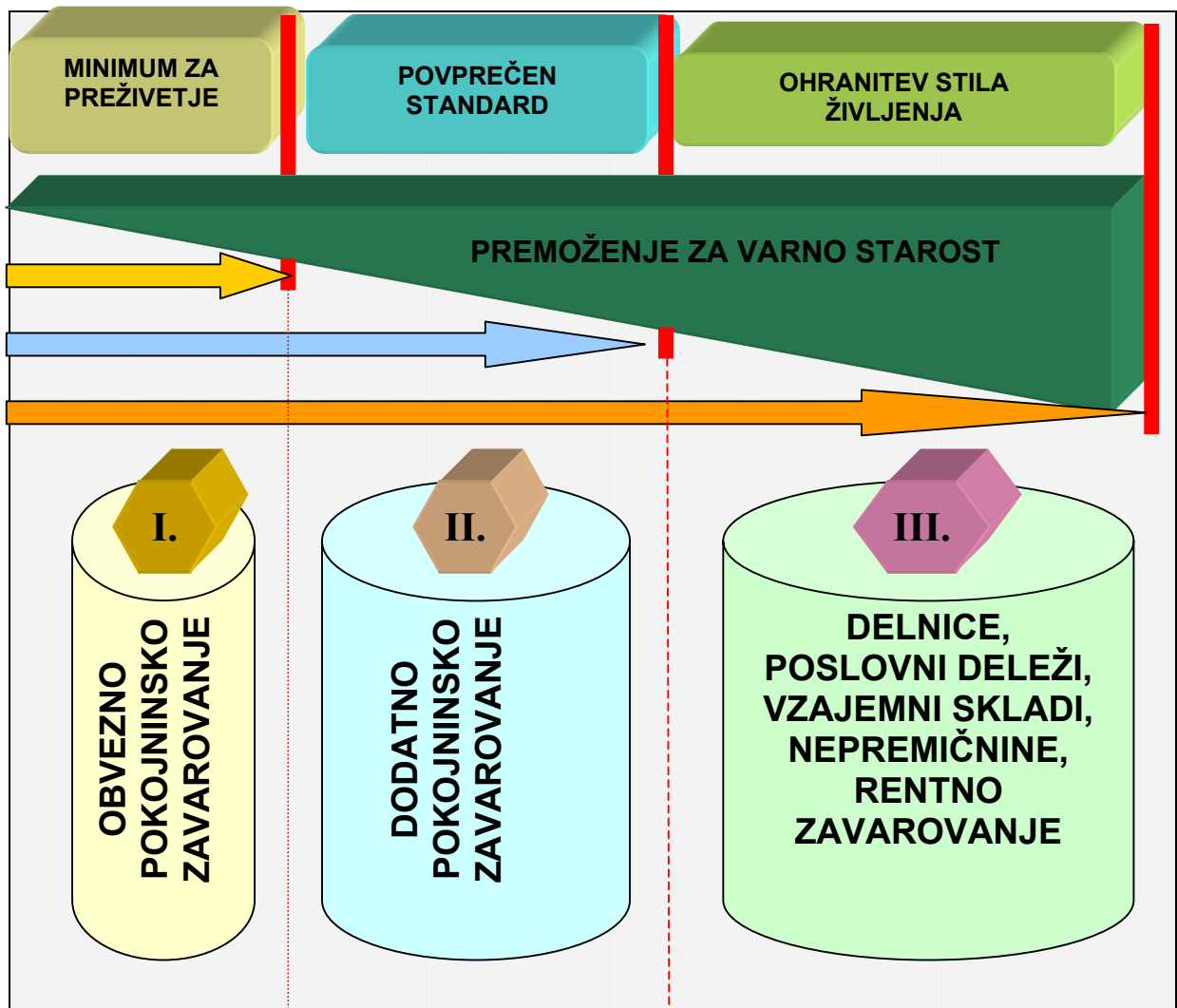
Druge naložbe

Poleg že naštetih možnosti za plemenitjenje premoženja, ki so dostopne na trgu kapitala, obstaja še nekaj drugih načinov. Gre za možnosti, ki so dostopne tudi na manj razvitih finančnih trgih in bi jih razvrstil takole:

- nakup in prodaja stanovanj, hiš in drugih nepremičnin,
- zlato in druge plemenite kovine, dragi kamni,
- umetnine in vredne starine,
- nalaganje denarja v druga podjetja in
- vse druge možnosti, ki niso navskriž z zakonodajo in moralnimi normami.

Načinov za plemenitjenje premoženja in pripravo na upokojitev je dovolj in s pravimi odločitvami in znanjem si podjetnik lahko ustvari portfelj, ki mu bo zagotavljal primerne prejemke za preživetje in druge potrebe v obdobju po upokojitvi. Brez naložb v drugi in tretji steber bo ohranjanje povprečnega standarda težko izvedljivo, ohranitev življenjskega stila pa nemogoče.

Skica št. 3.5: Shema tristebnega pokojninskega sistema



Tako kot vsi ostali ekonomski subjekti, se mora tudi posameznik za vsako naložbo prihrankov odločati med različnimi možnostmi (Mramor, 1993, str. 139). Različne možnosti za vlaganja se razlikujejo med sabo v nekaterih bistvenih stvareh in od podjetnika oziroma vsakega posameznika je odvisno, čemu bo dal prednost. Lastnosti posameznih investicijskih možnosti so opredeljene takole:

- varnost,
- donosnost,
- likvidnost,
- davčne prednosti,
- osnovna in socialna varnost in
- odzivnost na inflacijo (zavarovanje pred inflacijo).

Vsaka od navedenih lastnosti ima svojo težo in vsako naložbo bi morali vrednotiti z upoštevanjem vseh elementov, kar ni enostavno. Kljub znanju, dostopom do virov informacij in boljšim vpogledom na gospodarske tokove se tudi strokovnjakom zgodi, da naredijo usodno napako.

Načrtovanje sestave portfelja je zahtevna naloga, ki poleg vsaj osnovnega znanja zahteva nekaj prihrankov oziroma pozitivno razliko med dohodki in odhodki v prihodnjem obdobju. Pri načrtovanju portfelja moramo upoštevati:

- a. Varnostni sklad za nepredvidene večje stroške in rezerva za izpad rednih dohodkov zaradi nepredvidenih dogodkov.
- b. Kratkoročne finančne potrebe in cilje.
- c. Srednje in dolgoročne finančne potrebe za večje nakupe premičnin in nepremičnin, šolanje otrok in druge dolgoročne cilje.
- d. Dolgoročne finančne potrebe za zagotavljanje socialne varnosti po upokojitvi.

Vsak cilj zahteva drugačno sestavo portfelja s kar najbolj optimalno kombinacijo donosnosti, varnosti in likvidnosti. Pri varnostnem skladu je prioriteta lastnost portfelja likvidnost, za dolgoročne finančne cilje za zagotavljanje socialne varnosti je poleg zmerne donosnosti še pomembnejša varnost naložbe.

3.4.4 Zadržanje dela premoženja

Poleg rednih mesečnih prejemkov si mora podjetnik po umiku iz podjetja zagotoviti ali ohraniti solidne bivalne pogoje. Tako kot podjetju se podjetnik le težko odpove drugim stvarim, ki jih je ustvaril v življenju. Navsezadnje mu nihče ne more odreči pravice, da še naprej živi v svoji hiši, uporablja svojo počitniško hišico in še kaj več.

Pomemben razlog, ki govori v prid odpovedi večjega dela neproduktivnega premoženja, je davčne narave. Premoženje v obliki nepremičnin in tudi nepremičnin je že danes obdavčeno, pripravljajo se nova zakonodaja in z njo še hujši davčni pritiski. Nepremičnine ponavadi ne prinašajo ničesar, razen stroškov za vzdrževanje in davkov. Podjetnik z ženo mora realno oceniti, kaj si s svojimi rednimi in občasnimi prejemki lahko privoščita. Ta ocena je osnova za načrt, kaj od premoženja obdržati. Načrt je sestavljen iz dveh delov, in sicer:

- Kaj od premoženja obdržati, da si zagotovita primerno udobje z obvladljivimi stroški?
- Koliko poslovnih deležev ali delnic je dovolj, da si s pravico do dobička zagotovita manjkajoče vire?

Podjetnik po umiku iz podjetja lahko obdrži poslovni delež v družinskem podjetju, v kolikor je to potrebno kot vir sredstev za preživljanje in ostale potrebe. Ostalega družinskega premoženja prav tako ni potrebno razdeliti takoj, razen če stroški vzdrževanja nepremičnin za prejemke podjetnika v pokoju niso previsoki. Pri prenosu premoženja je zelo pomemben davčni vidik. Po Zakonu o davku na promet nepremičnin je odmerjeni davek na prodajo nepremičnine 2 % od ocenjene vrednosti. Darila v prvem dednem redu zaenkrat še niso obdavčena, nastanejo pa stroški s taksami, prepisi, vpisi in notarskimi storitvami. Prenosi deležev v podjetjih (prodaja) so obdavčeni po Zakonu o dohodnini, po katerem je obdavčitev lahko tudi 50 % od vrednosti, če je postopek prodaje speljan nestrokovno. Davčna zakonodaja se pri nas še spreminja in skoraj nemogoče je, da bi posamezniku uspelo spremljati vse spremembe in nanje ukrepati.

Vse aktivnosti pri upravljanju premoženja so zahtevna naloga, ki jo je v končni fazi bolje prepustiti svetovalcu z ustreznimi strokovnimi znanji. Pred tem je potrebno odstraniti ovire in osebne zadržke do svetovalca (Nelson, 1988, str. 15) in:

- a. zaupati svetovalcu,
- b. odpraviti sramežljivost in napetost,
- c. odpreti čustva in
- d. ohraniti samozavest in odprto komunikacijo.

Za uspešno delo pri pripravi načrtov za ravnanje s premoženjem je nujno zaupanje na obeh straneh. Svetovalec mora v pogovoru s starejšo generacijo ugotoviti, kakšne so njihove potrebe po priznanju njihovega dela in vloženih naporov ter kakšne so njihove materialne potrebe. Usposobljen svetovalec bo v razgovorih z družino ugotovil, kje so šibke točke posameznikov, kaj predstavlja vročo temo, ki se je vsi izogibajo in kako reagirajo na denar, moč in avtoriteto. Svetovalec je tisti, ki mora razmišljati o vplivu izrečenih besed na medsebojne odnose v družini, posamezna sporočila po potrebi tudi filtrirati in načrtovati, kaj sporočiti, kako sporočiti in v katerem trenutku (Brown, 1998, str. 203)

4 POSLOVNI PRIMER - DRUŽINSKO PODJETJE X

4.1 Splošni opis stanja v družini

V poslovnem primeru je obravnavana resnična situacija - s tem, da zaradi zaščite osebne integritete niso navedena imena posameznikov niti imena podjetij. V nadaljevanju sta opisana družinski in poslovni sistem po dejanskem stanju in podatki potrebni za razumevanje navedenih problemov. V primeru gre za precej tipično slovensko družino z dvema odraslima otrokoma.

Razpredelnica 4.1: Osnovni podatki o družini - poslovni primer X

Družina	Starost	Status	Zaposlitev v družinskem podjetju
Oče Janez	53 let	podjetnik - ustanovitelj	dela v lastnih podjetjih
Mati Jana	47 let	vodja FRS	dela v drugem podjetju in 50–60 ur/mesec v družinskem podjetju A
Sin Peter	23 let	študent	občasno delo in obvezna študijska praksa v družinskem podjetju
Sin Vojko	22 let	študent	občasno delo in obvezna študijska praksa v družinskem podjetju

Družinski sistem vsaj do sedaj ni bil preveč povezan s poslovnim sistemom. V družinskih podjetjih dela in jih vodi Janez, mati Jana je zaposlena po določilih 43. čl. Zakona o delovnih razmerjih za 30 % delovnega časa poleg službe, ki jo opravlja v drugem podjetju, v katerem je zaposlena za poln delovni čas. Zaposlitev v družinskem podjetju je bolj formalna. Opravlja predvsem svetovalno vlogo s področja financ, računovodstva in davkov in je le redko navzoča v podjetju. Zaposlena je predvsem zaradi odločitve, da se vsako delo tržno nagraduje in zaradi dogovorjenih razmerij v podjetju v primerjavi z manjšinskim partnerjem. Večino dela za to podjetje opravi doma in ima zelo malo stika z drugimi zaposlenimi v podjetju.

Peter in Vojko občasno, glede na razpoložljivi čas ob študiju, že nekaj let delata v podjetju in opravljata potrebno prakso. V podjetju opravljata vsa dela, za katera sta usposobljena. Načeloma gre za enostavnejša dela v skladišču, proizvodnji in administraciji. Za delo v podjetju tako mati kot sinova dobijo plačilo v enakem znesku, ki ga bi dobil kdorkoli, ki bi opravljal to delo na tržni osnovi. Doslej sinova še nista bila vključena v vodstvena opravila v podjetju. Janezu se prezgodnje vključevanje otrok ne zdi smiselno in daje prioriteto študiju. Izbira smeri študija sinov ni bila pogojena s potrebami podjetja, ampak povsem samostojna odločitev otrok, brez neposrednega vpliva staršev. Res pa je, da sta izbrani smeri študija primerni potrebam podjetja.

4.2 Splošni opis stanja v družinskem podjetju

Premoženje družine je sestavljeno iz več podjetij oziroma poslovnih deležev v teh podjetjih. Po najbolj splošni definiciji družinskih podjetij bi lahko med družinska podjetja uvrstili podjetje A in podjetje D. Pri drugih podjetjih obravnavana družina sodeluje pri upravljanju in vodenju, vendar ne v prevladujoči obliki. Če vzamemo za sprejemljivo dodatno definicijo, da je družinsko podjetje premoženje družine, ki ga je potrebno upravljati, lahko brez razmisleka vsa podjetja obravnavamo kot del družinskega poslovnega sistema, ki bo izpostavljen pastem

in dilemam tranzicije. Obravnavani poslovni sistem je konglomerat manjših podjetij, ki bodo v procesu tranzicije izpostavljena prenosu lastnine in s tem povezanim upravljanjem ter v nekaj manjši meri tudi prenosu vodenja.

Družinski poslovni sistem je prikazan na shemi št. 4.1 na strani 57, iz katere so razvidni lastniški in poslovodski odnosi v posameznih enotah poslovnega sistema. Enote pravno poslujejo kot povsem ločene pravne osebe, oziroma v primeru s.p. kot samostojne celote. Vsaka od teh enot ima določeno specifičnost in prav zaradi tega je sistem na meji obvladljivosti in to ne zaradi obsega poslovanja, pač pa zaradi različnosti, ki jih lahko zanesljivo obvladuje le ustanovitelj.

Podjetje A

Podjetje A bi lahko poimenovali kot nosilno. Ustanovljeno je bilo v letu 1990 v prvem valu podjetniškega razcveta. Podjetnik Janez je podjetje ustanovil skupaj še z enim partnerjem v razmerju 70 : 30. Podjetje vse od ustanovitve posluje uspešno. Rast ni skokovita, je pa stalna. Je podjetje z možnostmi tako generične rasti kot tudi rasti z diverzifikacijo. Dovolj uspešno izkorišča tržne niše in obvladuje specifično tehnologijo, ki zagotavlja konkurenčnost in podjetju utrjuje položaj na trgu. Z 12 zaposlenimi (na dan 31. 12. 2001) ustvarja podjetje za naše razmere dokaj visoko dodatno vrednost in soliden čisti dobiček. Ves dosedanji dobiček je bil namenjen za vlaganja v nadaljnji razvoj podjetja. Tudi drugače bi lahko ocenili, da v podjetju vodijo konservativno politiko, predvsem kar se tiče financiranja. Skoraj vsa stalna in gibljiva sredstva so pokrita z lastnimi viri. Podjetje še vedno deluje po enostavno organizacijski shemi na dveh in delno na treh ravneh v proizvodnem oddelku. Podjetnik - ustanovitelj je direktor podjetja, njegov partner pa pomočnik, ki pokriva področje proizvodnje, kontrole kvalitete, razvoja in tehnologije.

Podjetje B

Podjetje B je bilo ustanovljeno predvsem zaradi določenih poslovnih razlogov v letu 1993 in to v precejšnji meri kot servis podjetju A. Ustanovitelja in lastnika podjetja B sta ista kot pri podjetju A, vendar v drugačnem lastniškem razmerju. Formalni direktor podjetja B je manjšinski partner v podjetju A. V bistvu obe podjetji vodi Janez kot direktor podjetja A, ki ima - kot ustanovitelj in prevladujoči lastnik v podjetju A - glavno besedo tudi v podjetju B.

Razlogi, zaradi katerih je bilo podjetje B ustanovljeno, niso več aktualni in Janez si že nekaj časa postavlja vprašanje o potrebnosti delovanja tega podjetja. Podjetje ima zaposlene tri delavce, večino del opravljajo po pogodbi zaposleni iz podjetja A. Podjetje B posluje kot tipično povezano podjetje in je v celoti pod kontrolo podjetja A. Več kot 70 % prihodka podjetja B je vezanega na medsebojno poslovanje s podjetjem A. Načeloma podjetje posluje uspešno in od vsega začetka z dobičkom, ki je na nek način prirejen v skladu z interesi podjetja A oziroma njegovih lastnikov. Podobno kot v podjetju A je tudi v podjetju B politika financiranja dokaj konservativna. Med viri sredstev praktično ni dolžniškega kapitala.

Vso dejavnost podjetja B lahko po mnenju ustanovitelja prevzame podjetje A, kar bi bilo po izračunih tudi mnogo bolj racionalno. Janez pripravlja združiteni elaborat. Nerazrešeno je še vrednotenje deležev in lastniška razmerja po priključitvi podjetja B k podjetju A. Pojavljajo se pomisleki s strani partnerja, ki je udeležen v obeh podjetjih, a ne z enakimi deleži.

Podjetje C k.d.

Podjetje C je trenutno registrirano kot komanditna družba. Podjetje posluje samostojno in opravlja storitveno dejavnost, ki nima nobene povezave s podjetjema A in B. Ustanovljeno je bilo leta 1992 kot družba z omejeno odgovornostjo. Kasneje so se družbeniki odločili za statusno spremembo v komanditno družbo. Razlogi za spremembo niso povsem jasni in pojavlja se vprašanje ali so bili sploh opravičljivi. V podjetju so poleg enega izmed komplementarjev zaposlene še tri osebe.

Oče Janez iz obravnavane družine v družbi C nastopa kot eden izmed komplementarjev, mati Jana pa kot eden izmed komanditistov. Posle v komanditni družbi vodi drug partner, ki tudi nastopa kot komplementar.

Poslovanje te družbe predstavlja zaradi osebne in neomejene odgovornosti z vsem svojim premoženjem za oba komplementarja precejšen rizik. Prav zaradi tega se iščejo drugačne rešitve, ker podjetje, zgrajeno na popolnem zaupanju ene generacije, ne more enostavno preiti na drugo generacijo, ki takega zaupanja po vsej verjetnosti ne bo imela. Kot najboljša se pojavlja rešitev prodaje deleža drugemu komplementarju in izstop iz podjetja, še preden nastopi obdobje tranzicije.

Podjetje D s.p.

Podjetje D ne posluje kot gospodarska družba, ampak v pravnoorganizacijski obliki **samostojni podjetnik posameznik**. Nastalo je iz skupne obratovalnice, ki jih Zakon o gospodarskih družbah ne predvideva več in so izločene kot možna oblika organiziranosti podjetja. Skupna obratovalnica je začela s poslovanjem v letu 1986. Po določbah Zakona o gospodarskih družbah je bila skupna obratovalnica ukinjena in dejavnost organizirana v obliki samostojnega podjetnika. Ostali člani skupne obratovalnice se pojavljajo kot tihi družbeniki.

Janez je kot samostojni podjetnik posameznik nosilec šestih tihih družb, v katere so partnerji vložili premoženjske vložke iz bivše skupne obratovalnice. Na osnovi vloženih premoženjskih vložkov so upravičeni do udeležbe na dobičku pri podjetju s.p.. Imajo pravico do vpogleda v poslovne knjige samostojnega podjetnika in tudi pravico do izstopa iz tihe družbe. Nimajo pa pravice do sodelovanja pri vodenju podjetja, ki je v izključni pristojnosti samostojnega podjetnika.

Ker gre za sorazmerno velike kapitalske vložke, je bila ta oblika uvedena predvsem zaradi davčnih razlogov in prostega razpolaganja z amortizacijo. Navidezni privilegij prostega razpolaganja z gotovino je po mnenju ustanovitelja Janeza izgubil pravi pomen in korist. Pri sistemu tihih družb

je na prvem mestu nepogojno medsebojno zaupanje nosilca tihih družb in tihih družbenikov. To neomejeno medsebojno zaupanje je dejstvo, ki ga lahko vzdržuje le prva generacija. Z vstopom druge generacije bodo dosednji odnosi med družbeniki na veliki preizkušnji in prav je, da se na to misli dovolj zgodaj, ko je še čas za spremembe. ZGD tako obliko povezovanja v načelu dopušča, a kljub temu so pravni strokovnjaki v dvomih, kaj je prav in kaj ne (Puharič et al, 1993, str. 241).

Podjetje E s.p. Podjetje E je organizirano enako kot podjetje D in iz istih razlogov. Razlika je le v tem, da kot s.p. in nosilec tihih družb nastopa drug samostojni podjetnik, Janez iz primera nastopa kot tihi družbenik. Deleža obeh premoženjskih vložkov tihih družbenikov v podjetju drugega sta približno uravnotežena, kar obema daje določeno varnost.

Podjetje F d.d. Podjetje je manjša delniška družba, v katero so člani družine vložili certifikate in v katerem mati Jana sodeluje tudi pri notranjem odkupu. Gre za zaprto delniško družbo, ki jo z večinskim deležem delnic obvladuje večja delniška družba.

Število navadnih delnic v lasti družinskih članov v podjetju F je majhno in po končanem lastninjenju ne bodo presegalo 1 % virov sredstev delniške družbe. Število navadnih delnic je tako majhno, da v bistvu ne zagotavlja nikakršnih dejanskih upravljaljskih pravic. Ker delnice družbe ne kotirajo na borzi in ker jo v celoti obvladuje veliki delničar, je vprašljiva vrednost delnic. Kljub vsemu gre za del družinskega premoženja, ki ga je potrebno upoštevati pri načrtovanju tranzicije.

Zasebno premoženje

Družinsko zasebno premoženje sicer ni sestavni del poslovnega sistema, vendar vpliva na sedanje in predvsem bodoče odnose v družini in posredno med obema sistemoma. Premoženje družine, ki je nosilec poslovnega primera, je za naše razmere nadpovprečno. Večina premoženja je bila ustvarjena z delom zakonskega para v zadnjih treh desetletjih 20. stoletja. Ob znatnih poslovnih deležih v podjetjih premoženje družine sestavljajo še tradicionalne slovenske oblike, kot so večja družinska hiša, stanovanje v kraju študija otrok, vikend, nekaj zazidljivih in nezazidljivih zemljišč ter srednje veliko kmetijsko posestvo, ki edino izvira iz dediščine. Poleg premoženja družine v nepremičninah precejšnje premoženje predstavljajo še premičnine, ki so ne glede na trenutno veliko vrednost minljive in iz dneva v dan manj vredne, zato so manj pomemben dejavnik v načrtovanju tranzicije.

Zasebno premoženje zagotavlja socialno varnost podjetniku in zakonskemu partnerju, ko se bosta umaknila iz podjetij, vendar kot lastnina zapade v dedna razmerja. To je ena izmed najbolj občutljivih stvari v družini in potencialni izvor največjih konfliktov. Prav zaradi tega naj bi bilo to premoženje in razpolaganje z njim ena izmed bistvenih postavk tranzicijskega načrta. V našem primeru gre za premoženje družine, ki je še vse v lasti prve generacije, to je ustanovitelja in zakonske partnerice. Gre za neto premoženje brez kakršnikoli obveznosti in obremenitev, kar olajšuje in omogoča prosto razpolaganje in razporejanje. Družina o tej temi ni še nikoli razpravljala in še manj odločala.

Skica št. 4.1: Shema družinskega poslovnega sistema in udeležbe družinskih članov

PODJETJE V SISTEMU	POVEZANOST S PODJETJEM	PODJETNIK Janez	ŽENA Jana	SINOVA Peter Vojko
PODJETJE A d.o.o.	LASTNINA	70 %	0 %	0%
	DELO	vodja	sveto- vanje	občasno delo
PODJETJE B d.o.o	LASTNINA	50 %	0 %	0 %
	DELO	uprava	sveto- vanje	občasno delo
PODJETJE C k.d.	LASTNINA	20 %	15 %	0 %
	DELO	ne dela aktivno	sveto- vanje	ne delata
PODJETJE D s.p.	LASTNINA	30 %	0 %	0 %
	DELO	nosilec tihih družb	sveto- vanje	ne delata
PODJETJE E s.p.	LASTNINA	20 %	0 %	0 %
	DELO	tihi družbenik	sveto- vanje	ne delata
PODJETJE F d.d.	LASTNINA	0,03%	0,96%	0,01%
	DELO	ne dela	vodja FRS	ne delata

4. 3 Profil družine - poizkus orisa

Psihologija družine je po trditvi Čačinovičeve (1998, str. 15) nova disciplina v psihologiji, kar pomeni, da se šele oblikujejo koncepti in teoretični modeli. Tudi strokovnjaki psihologi imajo z ocenjevanjem psihološkega profila družin težave in težko odkrijejo delež vsakega člana družine pri nastajanju zgodbe o družinski stvarnosti. Še težja je ta naloga za laika, čeprav družino pozna in so se člani družine pripravljani pogovarjati o sebi in o odnosih v družini. S predhodno zbranimi podatki in po nekaj razgovorih nisem mogel povsem nepristransko oceniti posameznih članov družine in še manj družine kot celote. Pri zbiranju podatkov in vtisov je bil najbolj moteč dejavnik efekt »obrnjenega ogledala«, kar pomeni, da velika večina ljudi ocenjuje sebe in svoja dejanja tako, kot si želi, da bi bilo in ne tako, kot dejansko je. Prav zato je podani oris družine najbrž prepovršen, pod vplivom naključnih vtisov, neupravičenih posploševanj, nezanesljivih ugotovitev in predsodkov.

Solidno poslovanje družinskih podjetij omogoča dovolj velik pretok sredstev v obliki plač iz podjetij na družino, kar družini omogoča dober standard. Redni dohodki očeta Janeza in matere Jane so dovolj visoki za zadovoljevanje normalnih družinskih potreb, tako da kapitalski dobički ostajajo v podjetjih. Potrebe po kapitalu obeh sistemov so usklajene in kapital zaenkrat še ni razlog za konfliktnost. K temu dejstvu precej pripomore tudi položaj članov družine doma in v podjetju. Formalno in vsaj navzven v poslovnem sistemu prevladuje Janez. V začetno podjetništvo v obliki popoldanske obrti se je vključil pred dobrimi 15 leti. Je fakultetno izobražen tehnični strokovnjak in je bil malo manj kot 18 let zaposlen v večjem podjetju na nivoju srednjega managementa. Od te zaposlitve ima bogate izkušnje s tehnologijo, proizvodnjo in v manjši meri z vodenjem.

Na vprašanje, zakaj se je odločil in zakaj vztraja na samostojni poti, je odgovoril spontano in brez premisleka. »V pravem času sem bil na pravem mestu in znal sem izkoristiti priložnost, ki se mi je ponudila«. Z zaposlitvijo v družbenem podjetju je bil zadovoljen in še danes ohranja stike s takratnimi sodelavci. Po drugi strani mu veliko pomeni samostojnost in doseženi uspehi, ki so rezultat želja po dosežku in trdega dela. Ponosen je na svoje dosežke in mislim, da mu godi uveljavitev v širši družbi. Včasih pokaže pretirano svojeglavost in nečimrnost.

Podjetnik Janez je samosvoja osebnost z raznimi lastnostmi in prav iz teh različnosti najbrž izvirajo njegove konkurenčne prednosti. Njegovih lastnosti enostavno ni moč razdeliti med dobre in slabe, saj se pretirano izražena dobra ali slaba lastnost hitro sprevrže v lastno nasprotje. Janez ima vizijo in cilje, ki so korak pred stvarnostjo. Po moji oceni je kreativen in glede na izkušnje zna reševati probleme in odstranjevati ovire. Ne manjka mu intuitivnosti, a zna tudi dovolj natančno planirati, preverjati in vrednotiti. V celoti zaupa le sebi in odločitve v glavnem sprejema sam, čeprav posluša tudi mnenje okolice. Po lastni izjavi sprejema tveganja, kar pa bi mu glede na njegova dejanja težko pritrdil. Nedvomno je garač, a pogosto premalo energičen in premalo agresiven. Kljub izraziti podjetnosti bi ga po čisto osebni plati preje uvrstil v definicijo introvertnega tipa človeka. Je precej zaprt vase in s tujimi ljudmi težje ustvari pristen stik. Izredno družaben in priljubljen je v manjši skupini ljudi, ki jih pozna.

Podjetniku Janezu je po Adizesu (Lipičnik, 1998, str. 317) poleg osnovne vloge podjetnika »E« možno pripisati še vlogo integratorja »I«. Po mojem vtisu ima Janez v podjetju velik ugled. Zna usmerjati, motivirati in voditi zaposlene. Karizma je do neke mere verjetno povezana z njegovim statusom in z odnosom do zaposlenih. Zna vzpostaviti prijetne delovne razmere in si pridobiti priljubljenost na račun sklepanja kompromisov in popuščanja.

Precej drugače kot v družbi in podjetju ocenjujejo očeta Janeza ostali člani družine. Iz omiljenih ocen in dvoumnih odgovorov sem vseeno poizkušal izluščiti pravo resnico. Odgovor je težko dati, zato sem zbral samo nekaj mojih povzetkov dešifriranih mnenj družinskih članov. Po njihovem je Janez prepričan o svoji vsevednosti in nezmotljivosti o vsem, vedno in povsod. Misli, da mora biti uspešen v vseh stvareh in to pričakuje tudi od drugih. Vsesplošno je nezaupljiv in vse bi rad imel pod kontrolo. Občasno je impulziven do meje koleričnosti, čeprav se ponavadi raje umakne in kot orožje uporabi »tih teden«. Za »pirovo zmago« pravijo ostali člani družine. Na moje provokativno vprašanje so se nekako strinjali, da za moža/očeta Janeza drži Skynnerjeva (1994) misel: *»Jaz sem bog in tako naj tudi ostane!«*

Po moji oceni ima prevladujoč vpliv v družini žena, oziroma mati Jana. Deluje umirjeno in povezovalno. Je most med generacijama očeta in sinov ter pogosto nastopa v vlogi posrednika, tolažnika in tudi rabsodnika. Kljub vedno odprti možnosti zaposlitve v družinskem podjetju raje dela drugje in v domačem podjetju opravlja samo svetovalno vlogo. Jana je bolj ekstravertiran tip in usmerjena v zunanji svet. Pravi, da ne želi in noče biti zaprta v družinskem podjetju.

Drugo generacijo ožje družine predstavljata dva odrasla sinova, ki se še šolata. Sta na koncu študija (3. in 4. letnik) in po predvidevanju je možna zaposlitev Petra v roku 2 let. Vojkota seveda še kakšno leto pozneje. Materialno sta povsem odvisna od staršev, če odštejemo zaslužek od občasnega dela. Vidi se, da ne izhajata iz podjetniške družine z dolgo tradicijo in da nista »zastrupljena« s podjetništvom. Družinsko podjetje zanju pomeni nekaj drugega kot za očeta Janeza. Smer študija sta izbirala povsem avtonomno, brez pritiskov, brez nasvetov in ne glede na potrebe družinskega podjetja.

Podjetje A je nosilec specifične tehnologije, ki zahteva dokaj visoko tehnično znanje. Sin Peter študira ekonomijo, Vojko pa organizacijo in management, kar nekako ustreza potrebam podjetja ob predpostavki, da se da tehnične strokovnjake pridobiti in da je prvovrsten tehnični strokovnjak tudi manjšinski družbenik v podjetju A. Janez pričakuje, da se bosta sinova po končanem študiju vključila v eno izmed družinskih podjetij. Res pa je, da so to zaenkrat šele želje in pričakovanja starejše generacije in da nobeden od sinov še ni izrazil želje po zaposlitvi v družinskem podjetju. Zaposlitveni ideali so trenutno še drugje, v dejavnostih, ki so bolj popularne in tudi »bolj donosne«. Janez jima zaposlitve drugje ne bo odsvetoval, ker meni, da izkušnje, pridobljene pri drugih podjetjih, lahko samo koristijo. Ni mu vseeno in boji se možnosti, da bosta sinova kariero ustvarila drugod in pozabila na družinska podjetja.

Sinova sicer v podjetju občasno že pomagata in opravljata dela, ki sta jim kos. Z delom podjetij A in B sta relativno dobro seznanjena in poznata dobre in slabe strani dela v podjetju. Hkrati nimata privzgojenega mišljenja, da je podjetje »vreča brez dna«. Za delo sta nagrajena toliko kot drugi, tržno in nič več. Odločitev o poslovni karieri bosta sinova, kot sta izjavila v razgovoru, sprejela sama in tej odločitvi bo potrebno prilagoditi tranzicijsko pot.

O tem, kako deluje družina kot celota, bi težko sodil. Gre za zelo subtilna področja družinske psihologije in laična ocena po nekaj razgovorih najbrž ne bi bila na mestu. Očitno koalicija med staršema včasih popusti in otroka to znata in tudi poskušata izkoristiti. V družini se na vztrajanje žene/matere Jane konflikti razrešujejo sproti, čeprav včasih zmanjka moči za razrešitev in za spoznanje posameznika, da pač vedno ne more imeti prav. Po površni oceni včasih zmanjka zmožnosti za pogajanja in vsaj Janez se težko sprijazni, da v pogajanjih, kjer je nastopil z najvišjim vložkom, ne dobi vsega. Tako kot vsaka povprečna družina ima tudi obravnavana marsikatero stvar urejeno drugače in tudi deluje drugače, kot bi bilo po teoriji družinske psihologije najboljše, ali vsaj zaželeno. Družina Janeza in Jane kot sistem deluje že več kot 25 let in nekatere stvari so tako zakoreninjene, da jih ni moč spremeniti. Ni pa rečeno, da se ne bi dalo nič narediti. Čas, ki prihaja, bo neobhodno povzročil večjo soodvisnost in večja vplivanja družinskega sistema na poslovni sistem in obratno.

4.4 Vodenje in upravljanje družinskega podjetja - poslovnega sistema

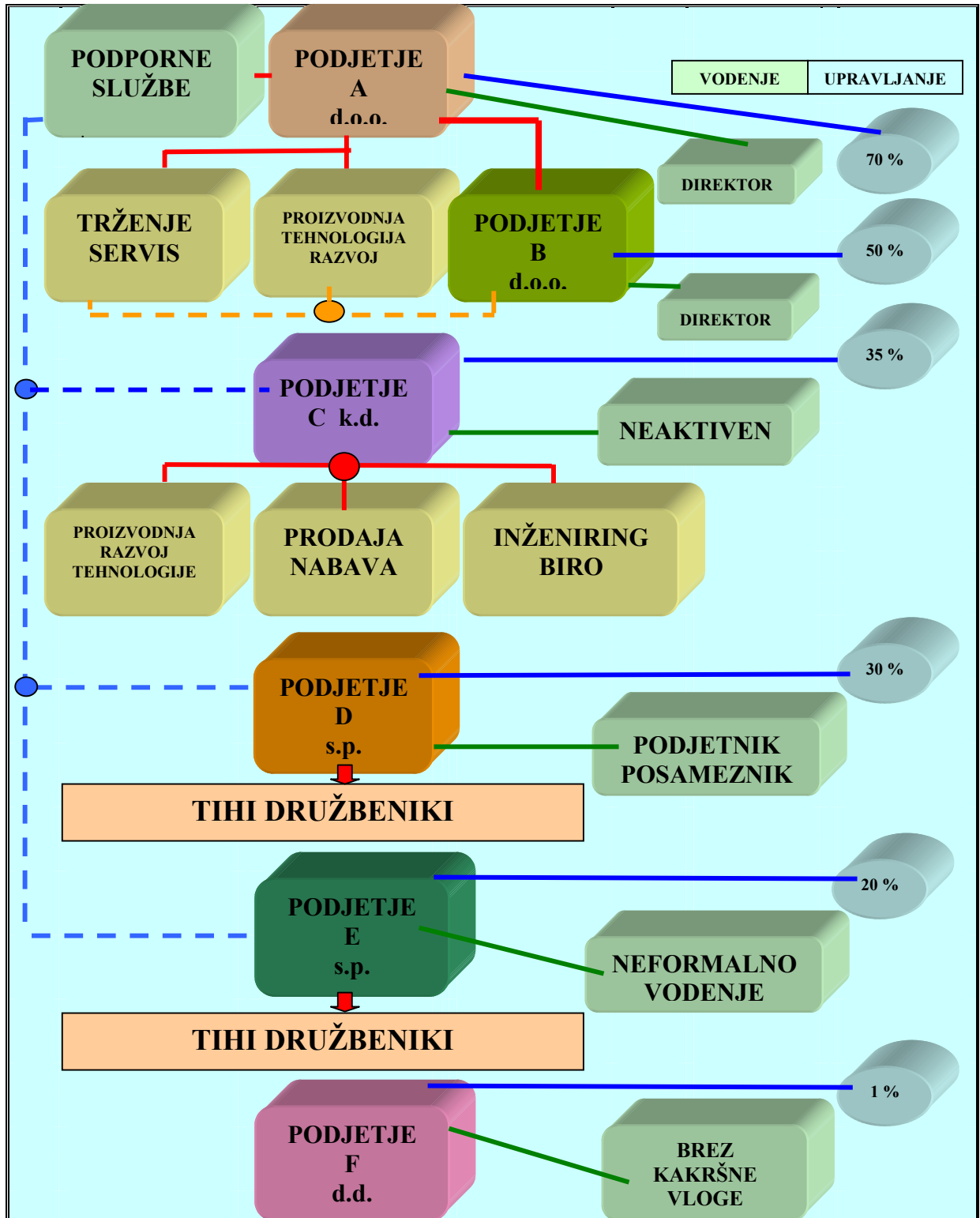
V pravni teoriji in praksi sta pojma upravljanje in vodenje strogo ločena. Podjetje kot svoje premoženje upravljajo lastniki oziroma imetniki delnic ali poslovnih deležev. Poleg pravice upravljanja pripada lastnikom še pravica do deleža na dobičku in pravica do deleža na preostanku vrednosti v primeru stečaja družbe. Pojma vodenje in upravljanje sta običajno kar poenotena in oba se uporabljata kar vsevprek. V družinskih podjetjih je podjetnik v večini primerov lastnik, ki v tej vlogi podjetje upravlja in hkrati direktor z vlogo vodenja.

V družinskem podjetju - poslovnem sistemu, ki ga obravnavam, je upravljanje in vodenje izključno v rokah Janeza. Drugi družinski člani neposredno ne sodelujejo ne pri upravljanju ne pri vodenju. Formalno pravno se večina poslovnih deležev v podjetjih glasi na Janeza, čeprav gre za skupno premoženje zakoncev, pridobljeno z delom v času trajanja zakonske zveze. Janez izkorišča vse pravice do upravljanja, vezane na delež družine v posameznem podjetju, in vse pravice do vodenja, ki posredno temeljijo na upravljanju. Na skici št. 4. 2. je shematično prikazana vloga in vpliv Janeza na poslovni sistem. V podjetju A in v podjetju B ima kot direktor odločujočo vlogo pri vodenju in glede na velikost poslovnih deležev (70 % v A in 50 % v B) prvo besedo tudi pri upravljanju. V podjetju C nima aktivne vloge v vodenju, čeprav bi kot komplementar v družbi to pravico po ZGD imel in bi lahko vodil svoje posle. Osnovni namen vključevanja v upravljanje družbe C je zaščita lastnega premoženja. Učinkovito in sprotno kontrolo lahko uspešno izvaja, ker podporne službe (računovodstvo, finance, splošne in kadrovske zadeve) iz podjetja A, ki so pod njegovo kontrolo, opravljajo storitve tudi za podjetje C.

Podjetje D ni gospodarska družba, ampak je registrirano v statusni obliki samostojnega podjetnika. Za samostojne podjetnike veljajo posebne določbe ZGD in prav pri tej statusni obliki se pojma upravljanje in vodenje najbolj poistovetita. Samostojni podjetnik je fizična oseba, ki v poslovanju jamči z vsem svojim premoženjem in zato je najbolj običajno, da tudi sam vodi posle. V našem primeru Janez navzven nastopa kot nosilec poslovanja, v notranjih razmerjih upošteva mnenja in priporočila tihih družbenikov, čeprav se ti po ZGD nimajo pravico vmešavati v poslovanje. Po zakonu jim pripada pravica do deleža na dobičku, pravica do pregleda poslovnih knjig in pravica do izstopa. Situacija, podobna D, je tudi v podjetju E. Razlika je samo v tem, da je formalno v vlogi samostojnega podjetnika nekdo drug. Sicer vse

posle vodi podjetnik Janez. Podjetji D in E opravljata enako zelo specifično dejavnost, za katero so bila potrebna v začetku sorazmerno velika kapitalaska vlaganja. Vložek dela za obratovanje ni velik in zato je tudi vodenje manj zahtevno. To pojasnilo je dal Janez na moje vprašanje, ali res lahko vodi toliko poslov. Družinski člani posedujejo okoli 1 % navadnih delnic podjetja F, pridobljenih s certifikati in notranjim odkupom.

Skica št. 4.2 : Shema vodenja in upravljanja družinskega poslovnega sistema



4.5 Opredelitev premoženja družine in družinskega podjetja

Večji del premoženja v lasti družine predstavljajo poslovni deleži in delnice v podjetjih v katerih je družina prisotna. Kakšna je vrednost teh podjetij, je težko reči in tudi najbolj usposobljen in neodvisen ocenjevalec bi tega ne mogel objektivno oceniti. Še najbolj objektiven ocenjevalec bi bil trg, kjer se srečujeta ponudba in povpraševanje. Žal so podjetja specifično tržno blago in trg podjetij pri nas, v Sloveniji, zaradi več razlogov ne deluje prav učinkovito.

Ocenjevanje vrednosti je zahtevna in zapletena zadeva. Podatki o vrednostih premoženja družine, ki jih navajam, so rezultat moje subjektivne ocene vrednosti po najenostavnejši metodi vrednotenja. V teoriji vrednotenja velja naslednja razvrstitev vrednotenja podjetij:

- neto aktiva,
- neto aktiva - likvidacijska vrednost (redna ali prisilna likvidacija),
- diskontirani bodoči donosi,
- primerljive tržne transakcije,
- primerljiva podjetja na trgu kapitala.

Vrednost podjetij sem ocenil na osnovi bilanc stanja po metodi neto aktive. Zanimaril sem vse vrste neopredmetenih sredstev (firma, znanja zaposlenih, pogodbe s kupci, tehnična dokumentacija, položaj na trgu, itd), ki niso bile izkazane v bilancah stanja. Prav tako sem zanemaril dejstva, da gre za majhna podjetja, da je tveganje pri njih večje, da je lastnik ključna oseba in še več drugih značilnosti, ki zmanjšujejo vrednost. Ta metoda je po teoriji najbolj oddaljena od temeljne logike vrednosti, ker ne ugotavlja pričakovanih donosov, ampak le vrednost premoženja in obveznosti, ki pa so le predpogoj za ustvarjanje donosov. Za opis primera in namen tega dela je ocena vrednosti po metodi neto aktive povsem zadovoljiva. Ob tem je treba poudariti, da so obravnavana družinska podjetja veliko vredna le ob predpostavki časovno neomejenega delovanja. Večji del stalnih sredstev v aktivih bilance stanja in tudi znaten del gibljivih sredstev v nekaj podjetjih je namreč izrazito namenski - za povsem specifično dejavnost in z majhno likvidacijsko vrednostjo.

Poleg poslovnih deležev in delnic v podjetjih sestavlja premoženje družine še drugo premoženje in nepremično premoženje. V razgovorih z družinskimi člani sem dobil dodatne podatke o glavnih nepremičninah. O premoženju, ki se ne kažejo navzven, se mi ni zdelo smiselno spraševanje, kljub pripravljenim vprašanjem; kajti dobil sem občutek, da je to za njih osebna tema, o kateri ne želijo govoriti. Nepremičnine, ki jih ima družina, sem poizkušal oceniti po tržnem pristopu in sem vrednost določil po primerljivih doseženih vrednostih pri prodajah podobnega premoženja na istem področju in v istem času. Bolj kot natančnost ocene vrednosti je za primer pomemben prikaz metode in pristopa za opredelitev in vrednotenje družinskega premoženja v načrtovanju tranzicije. V našem primeru je vse premoženje v lasti zakonskega para kot skupno premoženje, kar se mora seveda upoštevati pri načrtovanju in omejiti razpolagalne pravice. Okvirni seznam premoženja družine z navedbo ocenjene vrednosti in funkcijo posameznega premoženja, je predstavljen v razpredelnici št. 4.2.

Razpredelnica št. 4.2: Okvirni spisek premoženje družine X

VRSTA PREMOŽENJA	OCENJENA VREDNOST	OCENJENI LETNI PRILIV	VRSTA PRILIVA ALI ODLIVA	OPOMBE
				DE = EUR
Podjetje A	840.000 DE	36.500 DE	neto plača in bonitete	iBON
Podjetje B	200.000 DE	14.500 DE	neto plača in bonitete	iBON
Podjetje C	40.000 DE	4.500 DE	delež na br. dobičku	iBON
Podjetje D	150.000 DE	21.000 DE	delež na br. dobičku	
Podjetje E	180.000 DE	23.000 DE	delež na br. dobičku	
Podjetje F	50.000 DE	0	-	iBON
Stanovanjska hiša	200.000 DE	STROŠEK	vzdrževanje, obnova	-
Stanovanje	100.000 DE	STROŠEK	vzdrževanje, obnova	-
Počitniška hišica	70.000 DE	STROŠEK	vzdrževanje, obnova	-
Zazidljive parcele	60.000 DE	-	-	-
Posestvo	100.000 DE	5.000 DE	bruto najemnina	-
Prevozna sredstva	60.000 DE	STROŠEK	registracija, servis	-
Stanovanjska oprema	DA ?	STROŠEK	vzdrževanje, obnova	-
Ostala oprema	DA ?	STROŠEK	vzdrževanje, obnova	-
Umetnine, starine	DA ?	-	-	-
Druge dragocenosti	DA ?	-	-	-
Gotovina, devize	DA ?	?	-	-
Vloge na vpogled	DA ?	?	-	-
Vezane vloge, depoziti	DA ?	?	-	-
Vzajemni skladi	DA ?	?	-	-
Zavarovalne police	DA ?	?	vplačila premij	-
Rentno zavarovanje	DA ?	?	vplačila premij	-
Dodatno pokojninsko zavarovanje	DA ?	?	vplačila premij	-
Državne obveznice	NE ?	?	-	-
Dana posojila	DA ?	?	-	tveganje
Koncesije	?	?	-	-
Patenti	NE	0	-	-
Druge pravice	NE	0	-	-

V tabeli so zajeti podatki o ocenjenih prilivih, vezanih na delo podjetnika. Groba ocena neto plače, honorarjev in bonitet za ženo podjetnika, ki je redno zaposlena v drugem podjetju, je glede na njeno delovno mesto okoli 25.000 DE. Neto letni dohodki družine so po odbitku dohodnine in drugih davkov okoli 100.000 DE. V tej vsoti ni zajet pripadajoči del dobička iz poslovanja podjetja A in B, ki ostaja v podjetju kot nerazporejen in namenjen financiranju

rasti. V primeru izjemnih potreb družine bi bilo mogoče določen del tega dobička glede na stanje v podjetju prenesti na družino.

4.6 Upravljanje premoženja družine

Za učinkovito upravljanje družinskega premoženja je treba vedeti, kaj imamo, kakšne obveznosti nas bremenijo, kako bi radi živeli in kaj bi radi dosegli. V upravljanje družinskega ali osebnega premoženja sodijo razmisleki in odločitve, ki imajo velik vpliv na življenjske razmere, v katerih živi družina. Vsaka družina je nekaj enkratnega in vsaka ima svoj življenjski slog, različne potrebe in pogled na življenje. Prav zato ni za vse veljavnih navodil, kako upravljati premoženje niti enotnih kriterijev, po katerih bi ocenjevali uspešnost gospodarjenja z družinskim premoženjem. Znanje in podjetnost sta predpogoja za ustvarjanje, ohranjanje in rast premoženja družine, čeprav to ni edina funkcija družine. Premoženje je med pomembnejšimi temelji, na katerih temelji družina in hkrati pogost razlog za spore in celo razkroj družine.

Večji del premoženja obravnavane družine sestavljajo poslovni deleži in delnice v podjetjih. Pri tem vsaj pri poslovnih deležih ne gre za finančne naložbe, ampak je bil prvotni namen lastništva predvsem pravica do upravljanja podjetja in navsezadnje tudi zaposlitev. Za vodenje in upravljanje podjetij in za upravljanje družinskega premoženja v našem primeru bi lahko dejal, da je precej konservativno - in to še posebej s stališča financiranja. Rast podjetij je večinoma financirana z lastnimi viri v obliki zadržanih dobičkov. Težko je na prvi pogled oceniti, ali je to najbolj zrela usmeritev ali ne in ali bi bila rast podjetij ob angažiranju tujih virov lahko večja. Tudi ostalo družinsko premoženje ni obremenjeno s hipotekami niti s kakršnikoli drugimi obveznostmi.

Redni mesečni družinski prejemki v višini okoli 8.500 DE dopuščajo družini lagodno življenje brez večjih stresov, ki bi jih povzročile »luknje« v denarnici. Po izjavah družinskih članov živijo prej skromno kot razkošno in v nobenem primeru izstopajoče. Po poravnavi vseh rednih mesečnih življenjskih stroškov ostane družini še dobra polovica mesečnih prejemkov. Del teh sredstev gre za plačilo premij rentnih življenjskih zavarovanj za oba zakonca in približno enak delež je namenjen za plačilo obroka za varčevanje v stanovanjski shemi. Preostali del prejemkov je vir za polnjenje varnostne rezerve v obliki raznovrstnih bančnih vlog in v zadnjem času tudi za vlaganje v vzajemne sklade. Kaže, da nepremičnine niso več zanimive, oziroma vsaj niso v prioriteti.

Nemogoče je dati povsem objektivno oceno, kako učinkovito družina upravlja s premoženjem in ali bi lahko, glede na dane možnosti, gospodarila bolje. Dejstvo je, da družina za upravljanje premoženja trenutno nima ne kratkoročnega in še manj dolgoročnega načrta. Cilji staršev niso več tako ambiciozni, medtem ko mlajša generacija še nima lastnih osnov in je še preveč navezana na družino.

5 NAČRTOVANJE V DRUŽINSKEM PODJETJU IN DRUŽINI X

5.1 Krizni načrt za prenos vodenja poslovnega sistema

Tako kot večina podjetniških družin tudi obravnavana nima načrta, kako ukrepati in kaj storiti v primeru, da Janez ne bo mogel več voditi ali sodelovati pri vodenju podjetij, v katerih ima družina znaten ali odločujoči poslovni delež. Janez formalno in dejansko vodi podjetji A in D in čeprav kot vodja ne nastopa navzven, vodi še podjetji B in E. Ostali družinski člani v vodenje niso vključeni in v kritični situaciji ne bi mogli prevzeti funkcij ustanovitelja. Zatorej je še toliko pomembneje, da Janez izdelava vsaj okvirni načrt, kako naj bi delo v podjetjih kar najbolj uspešno teklo naprej brez njega. Res ni prijetno razmišljati o prihodnosti brez sebe in načrtovati nekaj kar morda niti ne bo potrebno. Podjetniku, ki želi, da bo podjetje uspevalo še naprej in brez njega, ne sme biti težko, da pomisli ob vsem še na svojo minljivost in izdelava krizni načrt. Lahko ga izdelava sam, saj situacijo najboljše pozna, lahko za pomoč zaprosi tudi svetovalca. Svetovalec lahko da ustrezen nasvet, odločitev pa vedno ostane v pristojnosti in odgovornosti podjetnika. Glede na opravljene razgovore in analizo razmer in možnosti naj bi krizni načrt za prenos vodenja v družinskih podjetjih iz poslovnega primera vseboval naslednje:

Podjetji A in B

Dejavnost podjetij je v bistvu enaka, poslujeta v istih prostorih in se tudi drugače medsebojno dopolnjujeta. Prav nobenega razloga in koristi ni več, da nadaljujeta s poslovanjem kot dve pravni osebi, kar navsezadnje povečuje tudi stroške. Za racionalizacijo poslovanja bi Janezu predlagal, da združi podjetji na enega od predlaganih načinov, in sicer:

- pripojitev podjetja B podjetju A ali obratno;
- združitev podjetij A in B v novo podjetje;
- likvidacijo podjetja B

V obeh podjetjih se kot lastnika poslovnih deležev pojavljata isti osebi in s tega stališča ne bi smelo biti zadržkov, še posebej ob močnih argumentih znižanja stroškov in drugih sinergijskih učinkih. Edina resnejša ovira na poti združitve je dogovor o poslovnih deležih po združitvi. Poslovni deleži v podjetju A so razdeljeni v razmerju 70 : 30 in v podjetju B 50 : 50. Bolj smiselno je popustiti in pristati na popravek razmerja med poslovnimi deleži, ker je navsezadnje vseeno, saj tudi s 70 % poslovnim deležem ni mogoče povsem samostojno odločanje.

Vsekakor je in bo v korist združenega podjetja, da zadrži manjšinskega družbenika v podjetju in ga ustrezno stimulira s primernim deležem. Partner v obeh podjetjih dela že vse od ustanovitve, je primerno izobražen in dovolj izkušen, da bi lahko brez večjih težav prevzel vlogo direktorja v primeru krizne situacije, dokler za to ne bo pripravljen kdo od članov družine. Pozna vse podrobnosti in posebnosti poslovanja obeh podjetij, tako da bi težko našli primernejšega kandidata za krizni prevzem vodenja. Zaradi udeležbe v podjetju z znatnim poslovnim deležem upravičeno pričakujemo, da bo lojalen in da bo še naprej delal v korist podjetja. Janezu preostane, da družbeniku ob primerni priliki predstavi svoje zamisli o

prevzemu vodenja podjetja v primeru, da nastopi krizna situacija. S tem načrtom je potrebno seznaniti tudi družino.

Podjetje C

Podjetje je organizirano v statusni obliki komanditne družbe. Janez je v družbo vključen kot komplementar in ima pravico in hkrati dolžnost voditi komanditno družbo. Pri vodenju družbe pravzaprav ne sodeluje, kljub temu, da odgovarja z vsem svojim premoženjem, podobno kot družbenik v družbi z neomejeno odgovornostjo ali samostojni podjetnik. V primeru smrti se te pravice in obveznosti prenašajo na dediče, ki so kot dobri gospodarji po zakonu dolžni poskrbeti za vodenje poslov, dokler jih ne prevzamejo drugi družbeniki. Odnosi med komplementarji in komanditisti so ponavadi zapleteni in težko obvladljivi, kar še posebej velja, ko se vključujejo nasledniki. Prav zaradi tega bi Janezu priporočil, da predlaga preoblikovanje komanditne družbe v družbo z omejeno odgovornostjo. V primeru ocene, da podjetje C ni perspektivno, ni odveč niti razmislek in odločitev o eventualni odprodaji poslovnega deleža. S tem bi odpadli vsi pričakovani zapleti v primeru krizne situacije.

Podjetje D in podjetje E

Janez vodi podjetje D kot samostojni podjetnik, v podjetju E pa je udeležen kot tihi družbenik. Pri obeh podjetjih gre za izjemno zapletene družbene odnose, ki temeljijo na osebnih odnosih med družbeniki in so formalizirani v societetnih pogodbah. Po ZGD s smrtjo podjetnika posameznika podjetje preneha, kar bi v našem primeru povzročilo nepredvidljive posledice in težave v obeh podjetjih. Podjetji se namreč ukvarjata s specifično dejavnostjo, ki zahteva pridobitev potrebnih licenc in posebnega statusa in v obeh primerih so vsi zakonsko potrebni dokumenti pridobljeni na podjetnika posameznika. Statusna oblika samostojnega podjetnika je za tako prepletene odnose med družbeniki preozek okvir. Prav zato bi Janezu svetoval, da družbenikom v obeh podjetjih predlaga ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo in imenovanje profesionalnega managerja. Preoblikovanje podjetij samostojnih podjetnikov z množico tihih družb v družbo z omejeno odgovornostjo in uvedbo profesionalnega vodenja bi pomenilo realizacijo prvega dela kriznega načrta. Vodenje nove družbe z omejeno odgovornostjo z družbeno pogodbo s preciznimi določbami o medsebojnih odnosih družbenikov ne bi bilo posebej zahtevno, tako da bi lahko to delo prevzel tudi kdo od sinov našega podjetnika, če bi bil seveda pripravljen in bi se družbeniki z imenovanjem strinjali.

Podjetje F

Podjetje je manjša delniška družba in obravnavana družina ima v lasti okoli 1% delnic. Delniško družbo preko skupščine in nadzornega sveta v celoti obvladuje večinski delničar. S stališča vodenja podjetja F družina ne potrebuje kriznega načrta prenosa vodenja.

V primeru, da bi Janezu uspelo realizirati predlagane združitve in druge statusne spremembe, bi poslovni sistem postal bolj pregleden in lažje vodljiv. Po potrebi bi bil možen takojšen prenos vodenja s kar najmanjšimi posledicami za poslovanje podjetij in tudi ne preveliko obremenitvijo za družino. Izdelava kriznega načrta za prenos vodenja je v prvi vrsti naloga podjetnika, ki v sodelovanju z družino lahko najbolje oceni, kako in kdaj v vodenje vključiti družinske člane in ali je potrebno iskati profesionalne managerje. Prav zato so predlagane

rešitve začasna rešitev, ki je primerna v tem trenutku. Z leti se bodo razmere spremenile in po vsej verjetnosti se bodo povečale sposobnosti družinskih članov za vključevanje v delo podjetij in sčasoma tudi za prevzem vodenja. Vse to zahteva sprotno dopolnjevanje kriznega načrta.

5.2 Krizni načrt za prenos premoženja podjetja in družine

Krizni načrt za prenos premoženja je običajno tesno povezan z načrtom za prenos vodenja. V našem primeru, ko druga generacija družine še ni redno vključena v delo podjetij in še manj v vodenje, je situacija nekoliko drugačna. Oba predstavnika druge generacije sta v fazi študija in nihče še ni eksplicitno izrazil pripravljenosti oziroma želje, da bi delal v enem izmed podjetij, ki jih obvladuje družina. Prav zaradi tega ni opazna posebna navezanost druge generacije na posamezno podjetje in prav nič ne pogojuje prenosa premoženja na tak ali drugačen način. Bistveno pomembnejša je realizacija zamisli okoli prenosa vodenja v krizni situaciji, ker bo le to ohranilo premoženje družine. Kljub temu bi Janez moral izdelati vsaj okvirni krizni načrt tudi za prenos premoženja in ureditev vseh drugih osebnih in premoženjskih zadev.

V okviru osnovnih sestavin kriznega načrta, ki so naštet v točki 3.2.1, je najpomembnejša določitev vrste premoženja. Pri tem gre v prvi vrsti za čim bolj podroben spisek premoženja z morebitnimi obremenitvami in drugimi obveznostmi. Ni odveč, da je v okviru družine natančno določeno, kaj sestavlja osebno premoženje posameznika, kaj je premoženje v solastnini in kaj sestavlja skupno premoženje zakoncev. Po zbranih podatkih med razgovori s člani družine, večino premoženja sestavlja skupno premoženje, ki sta ga zakonca pridobila z delom v času trajanja zakonske zveze. V naši sodni praksi velja načelo, da je delež posameznega zakonca polovičen in izjemno težko je dokazati, da ni tako. Za naš primer to ni pomembno, saj ocenjujem, da gre za zrelo in povezano družino. Kljub temu mora Janez vedeti, da je pri razpolaganju s premoženjem omejen in da je smiselno v načrt delitve vključiti samo tisto, kar je res njegovo.

V primeru Janezove smrti prvi dedni red sestavljajo žena in sinova, ki jim pripada po ena tretjina zapustnikovega premoženja. Če upoštevamo dejstvo, da je žena Jana že lastnik polovice skupnega premoženja, bi po rednem dedovanju imela v lasti dve tretjini družinskega premoženja, sinova pa po eno šestino. Ta razmerja bi Janez z veljavno oporoko sicer lahko spremenil in izločenemu bi ostala le pravica do nujnega deleža, ki predstavlja polovico dednega deleža. Janez ne vidi razloga, da bi naredil kaj takega in se mu že sama oporoka zdi v tem trenutku nepotrebna in nesmiselna. Razmere v družini v tem trenutku res še ne zahtevajo odločitve in korekcijo razporejanja premoženja z oporoko. Oporoka je potrebna v primeru volil tretjim osebam ali prevzemu določenih obveznosti preživljanja za osebe iz drugega ali tretjega dednega reda.

Pri načrtovanju prenosa premoženja bo poleg družinskih razmerij čedalje bolj potrebno upoštevati tudi davčno zakonodajo. Za prvi krizni načrt za prenos premoženja v našem primeru davčni vidik še ni pomemben, ker gre za dedovanje v prvem dednem redu. Za prvi dedni red naša zakonodaja še ne določa posebnega davka na dediščino. Z veliko verjetnostjo lahko pričakujemo spremembo slovenske davčne zakonodaje tudi na področju dedovanja in

od podjetnika je odvisno, ali se bo znal primerno pripraviti in izogniti prekomernim obdavčitvam.

Pri pripravi načrtov o prenosu premoženja mora podjetnik upoštevati tudi druge morebitne obveznosti in družini prihraniti srečanja z upniki, ali celo soočenja z novimi dediči na zapuščinski razpravi. Z notarskimi zapisi se lahko najdejo primerne rešitve tudi za morebitne obveznosti, ki so nastale kot posledica zunanjih razmerij.

5.3 Dolgoročni načrt za prenos vodenja in upravljanja v poslovnem sistemu

S kriznim načrtom se predvidijo začasne rešitve za nepredvideno zamenjavo podjetnika v vlogi managerja, ki nastane kot posledica nepričakovanega dogodka. Z začasnimi rešitvami na nek način zagotovimo kontinuiteto vodenja in zmanjšamo stresne trenutke v primeru, da podjetje čez noč ostane brez vodje. Nadgradnja kriznega načrta je dolgoročni načrt za prenos upravljanja in vodenja, s katerim poizkušamo do največje možne mere poistovetiti interese podjetja in interese družine. Družina iz obravnavanega primera se o tej temi še nikoli ni pogovarjala in tudi posamezni člani družine še niso razmišljali o danih možnostih in uveljavljanju svojih interesov. To vsekakor ni smotno. Vsaka družina in vsako podjetje je svet zase, ki se poleg vsega še nenehno spreminja in s tem otežuje načrtovanje. Kljub zadržkom bi družini svetoval, da takoj pristopijo k načrtovanju in po potrebi vključijo tudi svetovalca. Osnovni napotki in smernice za načrt navajam v več točkah:

a) Definicija ciljev družine

Najpomembnejša Janezova naloga je, da v odkritem družinskem razgovoru odpre temo in sčasoma ugotovi, kaj o nasledstvu mislijo ostali družinski člani. Janez naj predstavi svojo vizijo in predloge o bodočem vodenju in upravljanju podjetij in hkrati pove, da to pričakuje tudi od drugih v družini. Verjetno je, da se bodo družinski člani vsaj na začetku počutili nelagodno in Janez naj bo pri vsej zadevi potrpežljiv. Gre za odločitve z dolgoročnimi posledicami za obe in še posebej za mlajšo generacijo, ki še ni niti stopila preko začetnega praga kariere. Prav zato ni pametno in priporočljivo od druge generacije na hitro izsiliti odgovore, bolje je počakati in ji dati čas za resen premislek. V igri je usoda podjetij vsaj v dolgoročnem smislu in odločitve druge generacije bodo določale osnovne elemente načrtovanja.

b) Osnovna izhodišča

Janezu do redne upokojitve s polno delovno dobo manjka še 10 let. Po lastni izjavi se je pripravljn umakniti iz operativnega vodenja tudi prej, če bi bil kdo od sinov pripravljen prevzeti vodenje podjetij. Starejši sin Peter potrebuje do zaključka rednega dodiplomskega študija še dve leti, mlajši Vojko leto več. V najboljšem primeru ne moremo pričakovati, da bi se katerikoli od sinov vključil v delo podjetij prej kot v dveh letih, če zanemarimo možnost nadaljevanja študija ali načrtno zaposlitev tudi kje drugje. Žena Jana nima želja in ambicij, da bi se zaposlila v družinskih podjetjih, razen če bi bilo to nujno potrebno. Za prevzem vodenja združenih podjetij A in B je tudi v dolgoročnem smislu mogoče računati na manjšinskega družbenika, ki se je v dosedanjem delu izkazal kot resnično privržen in motiviran sodelavec.

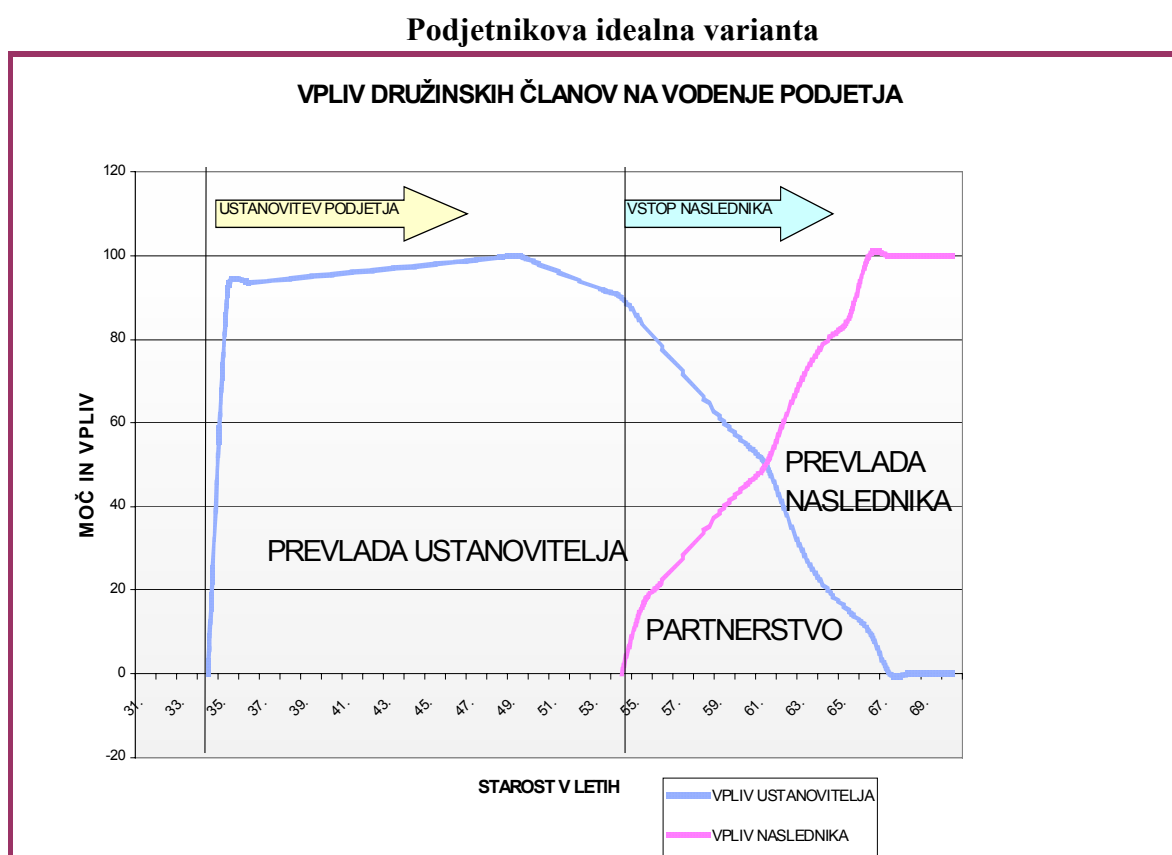
c) Želje podjetnika Janeza

Podjetnik se po moji oceni zaveda, da posel opravljajo ljudje in da je kvaliteta vodstva najpomembnejše premoženje podjetja in da so odločitve, komu, kdaj in kako predati vodenje, izredno pomembne za obstoj in rast podjetij. Janez je čustveno navezan na podjetja in jih ima za svoje stvaritve, ki bi morale ostati družini. Pričakuje in želi, da vodenje in upravljanje družinskih podjetij prevzameta sinova ali eden izmed njiju. Zato naj bi dolgoročni načrt za prenos vodenja in upravljanja v prvi vrsti upošteval to možnost in samo kot pomožno varianto še prenos na nekoga izven družine. Po Janezovi zamisli so variante, razporejene po prioriteti od najbolj do najmanj zaželene:

- prenos vodenja in upravljanja po terminskem načrtu na sinova (gantogram št. 5.2);
- prenos vodenja in prenos upravljanja s časovnim zamikom (po začasni zaposlitvi sinov drugje) na drugo generacijo;
- prenos vodenja na manjšinskega družbenika;
- prenos vodenja na profesionalnega managerja in
- prodaja podjetij kot skrajna možnost.

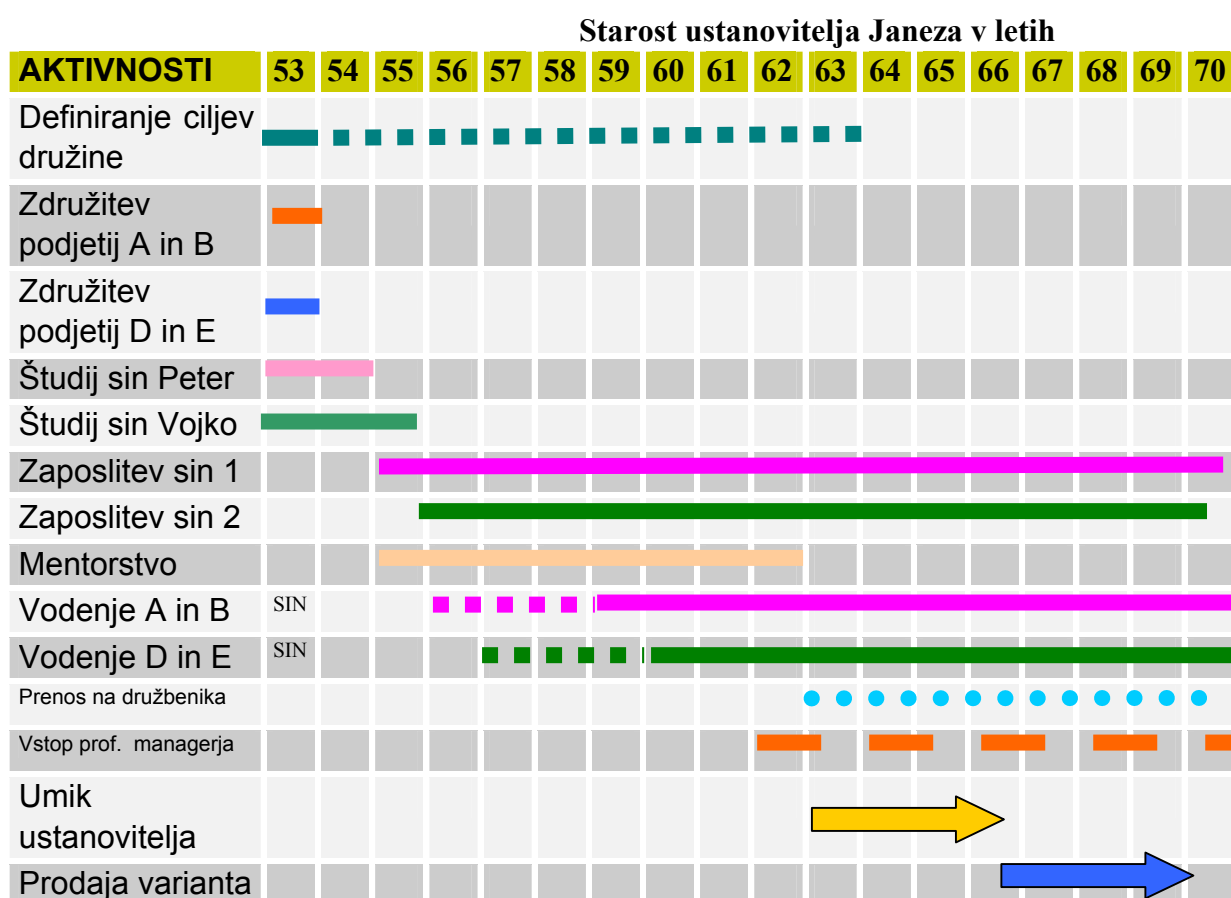
Načrtovanje prenosa lastnine je pomembno samo pri prvi in drugi varianti, to je prenosu vodenja in upravljanja na drugo generacijo.

Grafikon št. 5.1: Vpliv družinskih članov na vodenje in upravljanje podjetij



Vir: Prirejeno po Churrchill, Hatten, 1997, str. 59

Gantogram št. 5.2: Terminski plan - Aktivnosti prenosa vodenja in upravljanja



5.4 Dolgoročni načrt za prenos premoženja družine in družinskega podjetja

Premoženje družine se nenehno spreminja in je v veliki meri odvisno od uspešnosti poslovanja družinskih podjetij. Vsa podjetja ohranjajo in v primeru rasti povečujejo svojo vrednost samo v primeru, če so aktivna in v poslovanju uspešna. Premoženje družine bi v našem primeru lahko razdelil na statično - neproduktivno in v primeru podjetij na dinamično - produktivno in spreminjajoče premoženje. V statično premoženje bi uvrstil sledeče:

- stanovanjsko hišo,
- počitniško hišico,
- zazidljive parcele,
- stanovanje in
- posestvo.

Od navedenih nepremičnin lahko štejem stanovanjsko hišo za življenjsko potrebo, ostale nepremičnine niso nujno potrebne in predstavljajo potencial za prodajo po potrebi ali za vključitev v pridobitno dejavnost z oddajo v najem. V tej funkciji je že sedaj posestvo, ki sicer prinaša določeno najemnino, a se ta vrača nazaj v obnovo. Stanovanje je zaenkrat še v družinski uporabi zaradi študija otrok. Predpostavljam, da cena navedenih nepremičnin glede na tržne razmere ne bo posebej narasla, prav tako ne možni dohodki od najemnin. V najslabšem primeru se bodo cene nepremičnin zaradi predvidene uvedbe višjega davka na

posest nepremičnin celo znižale. Realne napovedi gibanja cen v tem primeru niso možne in gre v vsakem primeru bolj za ugibanja. Zato je smiselno za načrtovanje upoštevati sedanje vrednosti. Isto velja tudi za produktivni del družinskega premoženja, ki ga sestavljajo družinska podjetja oziroma poslovni deleži družb, v katerih je udeležena družina. Produktivni del premoženja družine je sestavljen iz:

- podjetja A in podjetja B,
- podjetja D in podjetja E,
- podjetja C ,
- podjetja F (pogojno)

Podjetji C in F, v katerih ima družina poslovni delež oziroma delnice, vsaj trenutno ne prinašata veliko in družina na poslovanje ne more bistveno vplivati. Poslovni delež v podjetju C zaradi velikosti in nerazvitosti našega trga podjetij trenutno ni zanimiv niti za prodajo, ker pač ni kupcev. Isto velja tudi za delnice podjetja F, ki ne kotirajo niti na prostem trgu. Velika verjetnost je, da se bodo razmere sčasoma spremenile in da bo zaživel tudi trg podjetij, ki bo določil pravo vrednost poslovnih deležev in delnic, če bosta podjetji uspešno poslovali.

Poleg nepremičnin in podjetij ima družina v lasti pripadajoče premičnine v obliki strojev, prevoznih sredstev in raznovrstne opreme. Premičninam v dolgoročnem načrtu ni smiselno namenjati posebne pozornosti, ker je njihova življenjska doba ponavadi krajša, hitro zastarevajo in izgublajo vrednost.

Denarna sredstva v takšni ali drugačni obliki, bančne vloge in depoziti, obveznice, zavarovalne police, dodatno pokojninsko zavarovanje, rente, deleži v vzajemnih skladih so gibljiva sredstva, ki se neprestano spreminjajo in jih je pogojno mogoče vnesti v dolgoročni načrt. Razporeditev in morebitna delitev teh sredstev je najbolj osebna stvar podjetnika in zakonske partnerice in jo je bolje umestiti v načrt žetve, ki se lahko zaključi z oporoko.

Podjetnik Janez kot načrtovalec prenosa premoženja mora upoštevati, da gre pri večini premoženja za skupno lastnino in da lahko nekaj deli samo v sodelovanju z ženo Jano. V vsakem primeru je prav, da je z načrtom seznanjena vsa družina in da mora druga generacija ob tem zvedeti, da je prenos premoženja povezan tudi s prenosom vodenja in prevzemom obveznosti. Drug zelo pomemben vidik prenosa je vsekakor tudi davčni. Naša slovenska davčna zakonodaja se še spreminja in dopolnjuje, kar je treba pri načrtovanju prenosa premoženja skrbno spremljati in upoštevati. Osnovni cilj je poiskati tako rešitev v okviru trenutno veljavne zakonodaje, da bo imel naslednik ob prenosu čim manj davkov in čim več olajšav in da bo podjetnik ustanovitelj ob izstopu kar najmanj davčno obremenjen. V takih situacijah je neobhodna pomoč usposobljenega davčnega svetovalca.

S prenosom lastništva v obravnavani družini ni potrebno hiteti. Če podjetnik Janez želi, da se v delo podjetij vključita oba sinova, je priporočljivo, da ju že takoj pri vstopu motivira tudi z določenim poslovnim deležem, ki se glede na uspešnost vključitve in pripadnosti postopoma povečuje v okviru načrta, ki lahko izgleda takole:

Razpredelnica št. 5.1.: Postopni prenos poslovnih deležev na naslednike

Podjetje	Faza I	Faza II	Faza III
Združeno podjetje A in B Prenos poslovnih deležev na sina Petra	- prenos kot darilo 15 % - takoj ob vstopu v podjetje (2005)	- prenos kot darilo 14 % - takoj ob prevzemu vodenja podjetja (2008)	- prenos kot darilo ali prodaja ob umiku podjetnika 21,1 % (2012)
	240.000 DE	224.000 DE	337.600 DE
Združeno podjetje A in B Prenos poslovnih deležev na sina Vojka	- prenos kot darilo 5 % - takoj ob vstopu v podjetje (2005)	- prenos kot darilo 5 % - takoj ob prevzemu vodenja podjetja (2008)	- prenos kot darilo ali prodaja ob umiku podjetnika 4,9 % (2012)
	80.000 DE	80.000 DE	78.400 DE
Združeno podjetje D in E Prenos poslovnih deležev na sina Vojka	- prenos kot darilo 7 % - takoj ob vstopu v podjetje (2006)	- prenos kot darilo 6 % - takoj ob prevzemu vodenja podjetja (2009)	- prenos kot darilo ali prodaja ob umiku podjetnika cca 10,5 % (2012)
	98.000 DE	84.000 DE	148.000 DE
Podjetje C	- še obdrži prva generacija	- še obdrži prva generacija	- za izravnavo
Podjetje F	- še obdrži prva generacija	- še obdrži prva generacija	- za izravnavo
Posestvo	- še obdrži prva generacija	- še obdrži prva generacija	- za izravnavo
Ostale nepremičnine in premičnine	- še obdrži prva generacija	- še obdrži prva generacija	- še obdrži prva generacija

Osnovni cilj načrtovanega prenosa premoženja je približno uravnotežena delitev in dovolj velik večinski poslovni delež po tretji fazi za samostojno odločanje naslednikov v enem ali drugem podjetju. Združeno podjetje A in B po trenutni ocenjeni vrednosti precej presega vrednost podjetja D in E in na prvi pogled delitev med naslednika ni povsem pravična. S prenosom podjetij C in F in posestva na sina Vojka se vrednosti precej izenačijo. Seveda to velja le, če upoštevamo današnjo ocenjeno vrednost, brez možnosti za razvoj posameznih podjetij. Vrednost podjetij se bo nedvomno še močno spreminjala in nesmiselno je v dolgoročnem načrtu računati v podrobnosti. Najbolj pravična, a ne najbolj pametna bi bila delitev vsega na polovico, kar je tudi ena od opcij, ki pa prinaša s seboj možne težave pri vodenju in upravljanju podjetij.

Pravočasni prenos dela poslovnih deležev na naslednike ob njihovi vključitvi in kasneje ob prevzemu vodenja bi moral biti dovolj velika spodbuda za naslednike, da bi se motivirano vključili v delo podjetij in da bi podjetja ostala v družini. Fazni prenos premoženja omogoča podjetniku vse do začetka tretje faze popolno kontrolo, ocenjevanje dela naslednikov in po potrebi tudi korekcije dolgoročnega načrta za prenos premoženja družine.

Povsem drugačen načrt za prenos premoženja bi bilo potrebno izdelati, če bi se za delo v podjetjih družine odločil samo en sin ali celo nobeden. Če bi vodenje podjetij prevzel družbenik v podjetju A-B ali profesionalni manager v podjetju D-E, se z delitvijo premoženja sploh ne mudi, razen v primeru, da želi Janez povsem izstopiti iz podjetij in si s prodajo zagotoviti podjetniško žetev.

5.5 Načrt za preživetje in žetev ustanovitelja

Žetev je temeljni cilj podjetništva (Tajnikar, 2000, str. 235). Mogoče v našem primeru ne gre za žetev v dobesednem smislu, ampak bolj za načrt za preživetje podjetnika Janeza in njegove žene. Janez v našem primeru je bolj družinski podjetnik kot investitor in osnovni cilj, ki si ga je postavil, je ohraniti podjetja v lasti družine. Ali je ta odločitev najboljša, je težko reči, jo je pa potrebno razumeti. Od žetvenih možnosti ostane Janezu maksimizacija tekočega prostega denarnega toka v času do dokončnega izstopa iz podjetij in možna prodaja dela poslovnih deležev naslednikom.

Neovrgljiva pravica podjetnika je, da si za vloženo delo in podjetniška tveganja zagotovi primerne prejemke po odhodu iz podjetij. Kje je meja za primerne prejemke, je težko reči, saj se ta razlikuje od posameznika do posameznika in je odvisna od njegovih življenjskih navad, ki jih pogojujejo in ponavadi omejujejo možnosti. Viri za zagotavljanje prejemkov so raznovrstni in od znanja in spretnosti podjetnika je odvisno kako uspešno si bo zagotovil primeren življenjski standard zase in za ženo. V našem primeru si je Janez z ženo zagotovil sledeče vire:

- bodoči redni mesečni prejemki iz naslova obveznega pokojninskega zavarovanja Janeza in njegove žene Jane,
- bodoči redni mesečni prejemki iz naslova dodatnega pokojninskega zavarovanja Janeza in njegove žene Jane,
- prejemki iz zavarovalnih polic za življenjsko in rentno zavarovanje za oba zakonca,
- občasni prejemki od najemnin,
- redni prejemki od najemnin,
- prihranki in druge naložbe,
- vzajemni skladi,
- nepremičnine, ki niso nujno potrebne in jih je možno prodati.

Predvsem prejemki na pokojninski osnovi so vsaj po višini pogojeni s plačevanjem prispevkov v naslednjih 10 letih.

Predvideni redni mesečni prejemki obravnavanega zakonskega para glede na današnje izračune so približno 4500 DE, kar omogoča visok življenjski standard tudi brez dodatnih prejemkov iz podjetij, brez koriščenja naložb in brez prodaje nepremičnin, razen če te ne bi postale prevelika obremenitev. Vsi podani izračuni in ocene so hipotetične, ob pogoju, da oba zakonca ostaneta v delovnem razmerju do polne pokojninske delovne dobe in da se druge premoženjske razmere v naslednjih 10 letih bistveno ne spremenijo. Podjetnik Janez ima ob enakih pogojih poslovanja dokaj dobre možnosti, da si iz viškov denarnega toka v obdobju do umika iz podjetij zagotovi tudi večje prejemke. Ocena možnih prejemkov podjetnika in njegove žene je prikazana v sledeči tabeli:

Razpredelnica št. 5.2.: Možni redni in izredni prejemki podjetnika po umiku iz podjetij

Vrsta rednega prejema	Mesečni prejemek
Redna pokojnina za polno delovno dobo Janeza od leta 2012	1.400 DE
Redna pokojnina za polno delovno dobo podjetnikove žene Jane od leta 2013	1.400 DE
Dodatno pokojninsko zavarovanje Janeza od leta 2012	Neto 200 DE
Dodatno pokojninsko zavarovanje podjetnikove žene od leta 2013	200 DE
Polica življenjskega in rentnega zavarovanja Janeza od leta 2012	400 DE
Možna najemnina za stanovanje	Neto 400 DE
Možna najemnina za posestvo	Neto 400 DE

Skupaj 4400 DE

Občasni prejemki	Letni prejemek
Občasna najemnina za počitniško hišico	Bruto 1500 DE

Prihranki in naložbe za rezervo	Vrednost
Denarna sredstva - gotovina	Ni podatkov
Denarna sredstva - bančne vloge	Ni podatkov
Depoziti	Ni podatkov
Vzajemni skladi	Ni podatkov
Obveznice	Ni podatkov

Nepremičnine za prodajo po potrebi	Sedanja vrednost
Posestvo	100.000 DE
Stanovanje	100.000 DE
Počitniška hišica	70.000 DE
Zazidljive parcele	60.000 DE
Poslovni delež v podjetju C	40.000 DE
Poslovni delež v podjetju F	50.000 DE
Preostali poslovni delež v podjetju A-B, če se ga proda in ne podari naslednikoma	564.000 DE

Skupaj za prodajo 984.000 DE

6 POSLOVNI PRIMER - DRUŽINSKO PODJETJE Y

6.1 Splošni opis stanja v družini

Poslovni primer opisuje družino z dolgoletno obrtniško tradicijo. Vsi navedeni podatki v opisu so resnični, spremenjena so samo osebna imena družinskih članov in firma podjetja. Družina živi v lastni večstanovanjski hiši z delavnico in drugimi poslovnimi prostori na robu manjšega slovenskega mesta. Ožjo družino sestavlja pet odraslih članov, starša, dve hčerki in najmlajši sin.

Razpredelnica št. 6.1: Osnovni podatki o družini - Poslovni primer Y

Družina	Starost	Status	Zaposlitev - delo v družinskem podjetju
oče Matevž	62 let	podjetnik obrtnik	dela v družinski obrtni delavnici
mati Silva	58 let	računovodstvo splošne zadeve	dela v družinski obrtni delavnici
hčerka Maja	34 let	doktorica medicine	živi in dela v tujini
hčerka Ana	30 let	kemijski tehnolog	živi in dela na drugem koncu Slovenije
sin Aleš	23 let	študent na akademiji	ne dela v družinski obrtni delavnici.

Obe hčerki sta poročeni in ne živita več doma. Starejša hčerka z družino obišče starše nekajkrat letno in s podjetjem nima nobenih povezav. Obiski mlajše hčerke so sicer pogostejši, ker živi v Sloveniji. Tudi ona nima nobenih aspiracij do podjetja in družinska srečanja niso obremenjena s problematiko podjetja. Sin Aleš je študent umetniške akademije in s kolegi študenti živi v najetem stanovanju v kraju študija. Domov se vrača občasno ob koncu tedna, ponavadi takrat, ko je potrebno dopolniti zaloge. Družinsko podjetje mu ne predstavlja ničesar, razen mogoče vira dohodka za starše in preko njih za zadovoljevanje njegovih življenjskih potreb.

6.2 Splošni opis stanja v družinskem podjetju

Matevž je prevzel mizarsko obrtno delavnico po nenadoma umrlem očetu v letu 1972. Njegov oče je začel z obrtjo nekaj let pred začetkom 2. svetovne vojne. O tradiciji obrtne delavnice še sedaj priča originalno mojstrsko spričevalo Matevževega očeta, ki visi uokvirjeno na steni skromne pisarne ob delavnici in nosi letnico 1937. Matevžev oče si je preko tedanjega vajeniškega sistema in opravljene pomočniške dobe pridobil poklic in zahtevane izkušnje in na osnovi teh pravico do opravljanja mojstrskega izpita. Na račun dediščine oziroma neke vrste dote iz kmetije staršev si je zgradil in opremil za tedanje čase zelo dobro obrtno delavnico. V delavnici je v letu 1940 poleg njega delalo še pet pomočnikov in več vajencev, kar je bilo za tiste čase kar veliko obrtno podjetje. Med drugo svetovno vojno je delo v obrtni delavnici skoraj popolnoma zamrlo. Po vrnitvi iz ujetništva je Matevžev oče ponovno začel z delom, vendar obseg poslovanja ni nikoli več dosegel predvojnega obsega. Kljub izrazito nenaklonjenim časom za obrtništvo je vztrajal. Med mnogimi vajenci, ki so pri njem dobili poklicna znanja, je bil tudi Matevž, ki je vajeniško dobo zaključil leta 1959 in do odhoda na

služenje vojaškega roka še delal pri očetu. Po vrnitvi se ni več zaposlil v očetovi delavnici, ampak v velikem družbenem podjetju v sosednjem kraju. V obrtni dejavnosti očeta enostavno ni videl prave perspektive, zato se mu odločitev za ta korak ni zdela težka. V družbenem podjetju je ob delu zaključil tehnično šolo in sčasoma postal vodja obrata. Podjetje mu je po nekaj letih dodelilo družbeno stanovanje in z novo ustvarjeno družino se je odselil od doma. To je stike z očetom in obrtno delavnico še okrnilo in Matevž je očetu tudi vedno manj pomagal.

Po nenadni smrti očeta, ki je še vedno delal v delavnici, čeprav bi se lahko že upokojil, je bil Matevž postavljen pred težko odločitev. Sorazmerno dober položaj s solidno in predvsem zagotovljeno plačo naj bi zamenjal za trnovo pot obrtništva, ki še vedno, vsaj po njegovem, ni imelo prave perspektive. Na prigovarjanje matere in pozneje tudi žene, se je po dolgotrajnem premišljevanju odločil in prevzel obrtno delavnico pod pogojem, da se ostali dediči odpovedo pravici do dednega deleža na delavnici po umrlem očetu. Po adaptaciji družinske hiše je družbeno stanovanje prepustil podjetju in se z družino preselil domov.

V delavnici je delal od jutra do večera in mnogokrat tudi v nedeljo ni zdržal, da ne bi kaj postoril, kar mu je ostalo med tednom. Z njegovim zavzetim delom je delavnica pridobila na ugledu in dela jim ni nikoli manjkalo. Dohodki iz obrti so štiri in kasneje pet članski družini zagotavljali soliden vir za preživljanje in nekaj je še ostalo za sprotne posodobitve delavnice. Kljub dobrim tržnim možnostim Matevž obsega poslovanja ni povečeval, ampak se je strogo držal zakonskih omejitev o številu zaposlenih. To je lahko razlog, da rast podjetja ni sledila potrebam trga. Situacija se ni kaj dosti spremenila tudi po liberalizaciji podjetništva v zadnjem desetletju prejšnjega stoletja, po kateri omejitev praktično ni več.

Možni razlog za stopicanje na mestu ali celo stagnacijo je tudi premajhna ambicioznost Matevža. Mlajša družinska generacija, ki bi lahko v podjetje prinesla sveže ideje in nov zagon, si je za življenjsko pot izbrala povsem druge smeri in drugačna pričakovanja. V podjetju poleg Matevža od družinskih članov dela še žena Silva, ki opravlja osnovna knjigovodska dela in skrbi za splošno administracijo. Matevž vodi dela, nabavlja material in pri prodaji s tehničnimi nasveti pomaga nečakinji, ki je poleg drugega tudi uspešna oblikovalka izdelkov, čeprav je še brez zaključene formalne izobrazbe. V delavnici dela še pet delavcev s primerno poklicno izobrazbo in vsak od njih je povsem samostojen, tako da je naloga Matevža predvsem priprava materiala in razpored dela.

Podjetje je znano po izjemni kvaliteti pohištva izdelanega po naročilu in željah posameznih kupcev. Cene izdelkov niso pretirane in nekateri kupci so pripravljene počakati tudi leto in več, da pridejo na vrsto. Matevž mora veliko naročil odkloniti, ker so zmogljivosti delavnice premajhne. Prostorske razmere so omejene in ne dopuščajo širitve delavnice na sedanjem mestu, vsaj ne v večjem obsegu, ker gre za stanovanjsko naselje. Tako preostane edina možnost poiskati drugo primerno lokacijo za širitev. Matevž je o tem že mnogokrat razmišljal in nikoli ni zbral dovolj poguma, da bi se odločil za ta korak. Tako podjetje ostaja na razpotju: na eni strani tvegan korak v nadaljnji razvoj in preselitev in na drugi počasna stagnacija. Prav ta druga pot je bolj verjetna, ker Matevž v letih, v katerih je, enostavno nima več zadosti ambicij in tudi ne moči. Edini izhod je, da podjetje prevzame kdo drug, ki ga v ožji družini ni.

6.3 Profil družine - poizkus orisa

Družinske razmere obravnavane družine, kakor se kažejo navzven, dobro poznam. Mnenja, ki sem ga imel o družini, tudi po opravljenih razgovorih za ta poslovni primer nisem spremenil. Družine v pravem pomenu besede ni več. Ostal je zakonski par, otroci so odrasli, obe hčerki sta se odselili in si ustvarili svoji družini. Še vedno radi prihajata domov in to tudi v veselje staršev, ki se počasi privajata na vlogo starih staršev. Po moji oceni gre za odprto družino, ki ji je uspelo oblikovati pozitivno okolje za razvoj otrok, ki v prvobitni družini še vedno najdejo oporo in zatočišče.

Sin Aleš se sicer občasno vrača domov, vendar je njegov svet povsem drugačen od sveta staršev. S tegobami staršev in s problemi v podjetju se ne obremenjuje in na njega starši niti ne računajo. Vedno je kot najmlajši otrok v družini znal izkoristiti bonitete, ki so mu kot »Benjaminčku« pripadale in si izboriti status, ko je lahko uveljavil svojo voljo. Starši so mu vseskozi dajali podporo in mu jo še dajejo za njegov uspešen študij na akademiji v zvrsti umetnosti, za katero je menda nadarjen. Z njim se med pripravo poslovnega primera nisem uspel pogovoriti, kar pa niti ni tako pomembno, saj kaže, da je za podjetje izgubljen in družinsko podjetje bo moralo poizkusiti preživeti tudi brez njega.

Matevž je kljub začetnemu oklevanju po smrti očeta prevzel obrtno delavnico. Z leti se je čustveno navezal na posel, ki mu na začetku ni pomenil kaj več kot nekakšno obvezo do očeta. Veliko je delal in se žrtvoval za uspeh posla in uspelo mu je ustvariti stabilno majhno podjetje z veliko ugleda pri strankah in drugih poslovnih partnerjih. Matevž ne skriva želje, da bi podjetje delovalo naprej, in upa, da se bo našla rešitev v okviru družine. V bistvu ve, da njegovo upanje nima prave podlage in razmišljanja o tej temi raje potisne v kot in tolažbo poišče v delu. Po osebnih lastnostih Matevž ni izrazit podjetnik. Je blagega in umirjenega značaja in na prvi pogled mu manjka odločnosti in samozavesti. Je strokovnjak za tehnično področje, nekoliko slabše se znajde pri trženju in pogajanjih s kupci in dobavitelji. Rad je v krogu svoje družine, manj mu godi večja družba. Zaposleni ga spoštujejo in cenijo njegovo prizadevanje za posel, čeprav opažajo, da ne zmore več toliko kot včasih in da občasno postaja zagrenjen in odsoten.

Vodilno vlogo v družini in pomembno, čeprav neformalno vlogo v podjetju igra Matevževa žena Silva. Ne meša se v posel in priskoči na pomoč, če se ji zdi, da je ta dobrodošla. Pred problemom ne odneha niti takrat, ko drugi že dvignejo roke. V začetku zakonske zveze je bila zaposlena, po rojstvu druge hčerke je ostala doma in skrbela za prijetno družinsko okolje in vzgojo otrok. Sprejela je tradicionalno vlogo žene in matere in odigrala pomembno vlogo pri razvoju družine. Otroci in družina so ji bili vedno na prvem mestu. Zakonca sta po 35. letih zakona ohranila vzajemno spoštljiv odnos in medsebojne komunikacije, tako v družini kot v podjetju. Dokler je bilo potrebno, je Silva vso pozornost posvečala materinski vlogi in skrbi za potrebe družine. Na dogodke v družini in podjetju je pogosto gledala z bolj čustvene plati in veliko pripomogla k umirjenemu razreševanju konfliktov, do katerih je prihajalo v družini ali podjetju. Matevžu je bila vedno v veliko podporo in uspešno poslovanje delavnice je v veliki meri tudi njena zasluga. V zadnjem času je njena vloga v podjetju še aktivnejša, kot da bi opazila, da jo Matevž še bolj potrebuje. Do zaposlenih je prijazna in pokroviteljska ravno do prave mere. Zaposleni so postali neformalni del družine in so lojalni podjetju, čeprav vedo, da bo prišlo do korenitih sprememb, ko Matevža in Silve ne bo več.

6.4 Vodenje in upravljanje družinskega podjetja

Družinsko podjetje Matevža in Silve posluje v obliki samostojnega podjetnika. ZGD vključuje podjetnika v sistem gospodarskih subjektov in podjetnik, ki kot posameznik opravlja dejavnost, se mora podrediti predpisom, ki zagotavljajo urejenost in minimalno varnost pravnega prometa. ZGD podjetniku določa nekaj olajšav, ki izhajajo iz dejstva, da podjetnik sam odloča o upravljanju podjetja in da z vsem svojim premoženjem zagotavlja varnost pravnega prometa. Funkcija poslovodstva po zakonu pripada podjetniku, ki lahko imenuje prokurista.

Podjetje Y formalno kot nosilec gospodarske dejavnosti vodi in upravlja Matevž. V družinskem podjetju je poleg Matevža zaposlena še žena Silva, ki ima sicer formalno podrejeni položaj v organizacijski shemi podjetja, vendar mnogo vpliva na posamezne kratkoročne in dolgoročne odločitve pri upravljanju in vodenju obrtne delavnice. V začetni fazi poslovanja, ko je Matevž prevzel delavnico, se v delo družinskega podjetja neposredno ni vključevala in se je v celoti posvetila družini. Z leti in še posebej po zaposlitvi v podjetju se je vse bolj seznanjala s problematiko vodenja in upravljanja in verjetno na tak ali drugačen način nanj tudi močno vplivala. Ostali družinski člani se niso in se ne vmešavajo v poslovanje družinskega podjetja

6.5 Opredelitev premoženja družine

Premoženje družine sestavljajo v glavnem starejša obnovljena stanovanjska hiša s prigradjeno delavnico in pripadajoča osnovna sredstva za opravljanje gospodarske, oziroma obrtne dejavnosti. Drugega nepremičnega in vrednejšega premičnega premoženja družina nima.

Razpredelnica št. 6.2: Okvirni spisek premoženja družine - poslovni primer Y

VRSTA PREMOŽENJA	OCENJENA VREDNOST	OCENJENI LETNI PRILIV	VRSTA PRILIVA ALI ODLIVA	OPOMBE
				DE = EUR
obrtna delavnica z opremo	190.000 DE	25.000 DE	neto dobiček brez prištete amortizacije	davčna napoved
stanovanjska hiša	150.000 DE	STROŠEK	vzdrževanje, obnova	-
prevozna sredstva	20.000 DE	STROŠEK	vzdrževanje, obnova	-
denarni prihranki	DA ?	-	-	-
umetnine, starine	NE	-	-	-
zavarovalne police	NE	-	-	-
rentno zavarovanje	NE	-	-	-
dodatno pokojninsko zavarovanje	NE	-	-	-
vzajemni skladi	NE	-	-	-
drugo premoženje	NE	-	-	-

Premoženje sem ocenil na enak način kot pri poslovnem primeru X in s podatki, ki sta mi jih v razgovoru zaupala Matevž in Silva.

7 NAČRTOVANJE V DRUŽINSKEM PODJETJU Y

7.1 Prenos vodenja in upravljanja družinskega podjetja

Zakon o gospodarskih družbah izrecno poudarja, da posle po zakonu lahko vodi zaradi odgovornosti z vsem svojim premoženjem edinole podjetnik sam. Dokler je podjetnik posameznik vsaj navzven vpisan kot nosilec dejavnosti za vodenje in zastopanje, lahko imenuje prokurista ali posebnega zastopnika. S smrtjo nosilca dejavnosti po zakonu podjetje v statusni obliki samostojnega podjetnika preneha in običajno preneha tudi poslovna dejavnost. Osnovni namen načrtovanja prenosa vodenja je preprečiti prav to prekinitev in ohraniti podjetje v korist družine, širše skupnosti in zaposlenih.

Krizni načrt

V statusni obliki s.p., v kakršni posluje družinsko podjetje Y, so rešitve za reševanje v primeru kriznih dogodkov zelo omejene. V primeru nenadne smrti podjetnika Matevža podjetje preneha in hkrati preneha tudi obrtno dovoljenje, ki se glasi nanj. Pomemben je tudi davčni dejavnik. Izdelati je potrebno izkaze in bilance in predložiti davčno napoved iz dejavnosti po Zakonu o dobičku pravnih oseb in Pravilniku o vodenju poslovnih knjig. Izkoriščene davčne olajšave v preteklih letih za vlaganja v materialne naložbe se morajo prenesti v izredne prihodke, če od uveljavitve olajšav še ni preteklo tri leta. Za preprečitev velikih pretresov v takih primerih bi predlagal, da se podjetje statusno preoblikuje v družbo z omejeno odgovornostjo in da se v register na sodišču kot direktorja z neomejenimi pooblastil poleg Matevža vpiše še Silva. Pri tem ni pomembno v kakšnem razmerju nastopata kot družbenika in načeloma Matevž lahko tudi ostane 100 % lastnik poslovnih deležev. Sprememba statusne oblike je preprost in utečen postopek, ki sicer nekaj stane, vendar prinaša znatne prednosti in predvsem poenostavitve. Podjetje v statusni obliki d.o.o. je osamosvojeno premoženje in smrt družbenika ali poslovodje ne vpliva na njegov obstoj. V krizni situaciji bi Silva s pomočjo Matevževe nečakinje in ostalih zaposlenih, ki imajo potrebno poklicno izobrazbo, najbrž vsaj začasno, lahko prevzela vodenje podjetja. Seveda to ne bi bila dolgoročna rešitev. Tudi Silva ni več najmlajša in če želi obdržati podjetje, bo morala najti neko drugo dolgoročno rešitev.

Dolgoročni načrt

V primeru sprejetja in realizacije sklepov za statusno spremembo obratovalnice je že narejen precejšen del dolgoročnega načrta. Trenutna situacija v družini in pričakovanja, da se dosti ne more spremeniti, govori v prid ugotovitvi, da družina podjetja dolgoročno ne bo mogla voditi. Matevž in Silva se tega zavedata in vesta, da ni smiselno iskati rešitve, ki bi v delo podjetja in planirano nasledstvo vključila enega izmed njunih otrok. Ti so si poiskali druge izzive in pred njimi so drugačne življenjske poti, povsem brez povezav z domačim okoljem in družinskim podjetjem. Po mojem občutku, ki sem ga pridobil med razgovori, predvsem Matevžu ni čisto vseeno, da se družinska tradicija, ki jo je začel oče, po njemu ne bo več nadaljevala. Vseeno on in Silva otrokom izbire druge poti, nista nikoli očitala in niti zamerila.

Glede na opisane razmere bi bilo podjetje čez čas po upokojitvi Matevža in Silve na prvi pogled najbolje prodati in skrbni prepustiti drugim. Prvi problem pri morebitni prodaji podjetja kot celote ali samo delavnice z opremo kot aktive je, da je delavnica postavljena ob

stanovanjski hiši sredi bivalnega naselja. Skoraj nemogoče je stroškovno ločiti obstoječ objekt na poslovni in stanovanjski del in zagotoviti tak način opravljanja dejavnosti, ki ne bi motila stanovalcev. Drug problem je lokacija objekta, ki je obdan s stanovanjskimi hišami in občasni ropot in dovoz materiala in odvoz izdelkov že moti sosednje stanovalce. Na potencialno širitev delavnice, ki je za nadaljnji razvoj nujna, zaradi nasprotovanja sosedov nov lastnik ne more pomisliti. Zaradi navedenih razlogov bi prodaja podjetja ali delavnice težko uspela oziroma ne bi bila finančno uspešna.

Pri načrtovanju moramo upoštevati, da se bodo delovne sposobnosti Matevža in Silve z leti še zmanjševale in da je prav, da se že danes načrtuje njun umik iz aktivnega delovanja v podjetju. Poleg ohranitve podjetja bi bil sekundarni cilj zagotovitev primerne kupnine, odškodnine ali rente za oba zakonca, ki si v vsej dolgi delovni dobi nista zagotovila prejemanja primernih prejemkov tudi po odhodu v pokoj.

Najprimernejša rešitev v tej skoraj brezizhodni situaciji se kaže v vključitvi Matevževe nečakinje v vodenje in kasneje z morebitnim odkupom tudi v lastništvo podjetja. Nečakinja je kot uspešna pomoč v prodaji in tudi oblikovanju že nekaj časa redno zaposlena v podjetju in zelo dobro pozna strukturo poslovanja v podjetju in širšem poslovnem okolju. Matevž ji zaupa predvsem zaradi njenega odnosa do dela in ne toliko zaradi družinskih povezav drugega reda. Glede na prve vtise je tudi dovolj ambiciozna, da bi si upala s pomočjo ostalih zaposlenih prevzeti podjetje.

Matevž in Silva bi morala o navedenem predlogu razmisliti in se čimprej odločiti. Prvi korak po njuni načelni odločitvi je pogovor v družinskem krogu in iskanje soglasja otrok. Po pridobljenem soglasju sledi pogovor z nečakinjo, na katerem bi ji morala povsem določno povedati, da se želita umakniti iz vodenja podjetja in pod določenimi pogoji tudi iz lastništva. Odkrit razgovor na začetku je lahko pobuda za skupna načrtovanja in za rešitve, ki bodo ustrezale obema stranema. Predvsem so za uspešno načrtovanje pomembni roki posameznih dejanj in natančna definicija, kaj kdo dobi in kaj kdo da. Osnovno pogajalsko izhodišče in cilji Matevža in Silve so vezani predvsem na njune potrebe za zagotavljanje eksistence. Prav je, da se družinske člane čim prej ob primerni priliki obvesti o nameranih korakih v zvezi s podjetjem in da tudi oni povejo svoje mnenje, kar pa še ne pomeni, da imajo pravico zaradi lastnih interesov oporekati načrtu staršev, ki si morata zagotoviti preživetje.

Pri načrtovanju prenosa podjetja ali njegove aktive je treba skrbno preučiti davčni vidik in izbrati način, ki pretirano ne obremenjuje ene ali druge strani. Pri nečakinji ne gre za prvi dedni red in izvedba prenosa kot darila je znatno bolj obdavčena. Pri prenosu vodenja in prenosu premoženja gre za zahtevne postopke, ki lahko z napačnim pristopom povzročijo dolgoročne in neodpravljive posledice za katerokoli stranko. Smiselno je v oblikovanje končne rešitve vključiti svetovalca, ki obvlada to področje in pozna morebitne pasti.

Predlagana varianta ni edino možna rešitev in neuspešna pogajanja ne pomenijo, da ni izhoda. Podjetje lahko še nekaj časa uspešno deluje v sedanji obliki in s sedanjim vodstvom. Matevž in Silva ne smeta pozabiti na svojo minljivost in se prepustiti toku časa. Z načrtovanjem morata pričeti danes in vztrajati toliko časa, da najdeta ustrezno rešitev za podjetje in prioriteto predvsem zase. Po številnih letih dela in skrbi si morata zagotoviti primerno preživljanje starostnega obdobja, ki se nezadržno bliža.

Prenos premoženja, preživetje in žetev

Zakonca Matevž in Silva si v dolgih letih skupnega življenja nista ustvarila večjega premoženja, ki bi jima zagotavljalo brezskrbno preživljanje in primeren življenjski standard na stara leta. Tekoči dohodek, ki ga je prinašala obrtna delavnica, je zadoščal za pokrivanje osnovnih in nadstandardnih življenjskih stroškov družine in šolanja otrok. Preostanek so včasih tudi neracionalno vlagali v opremo delavnice, predvsem v opremo, ki ni bila nikoli povsem izkoriščena, ampak je bila bolj znak prestiža.

Matevž je že izpolnil pogoje za starostno pokojnino, saj ima preko 40 let delovne dobe. Po uradnih izračunih Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje njegova pokojninska osnova preračunana iz najboljših 12 zaporednih letih, znaša nekaj več kot 100.000 tolarjev, kar pomeni da bi njegova pokojnina, če bi se za upokojitev odločil danes, znašala manj kot 85.000 tolarjev. Razlog za tako nizko izračunano pokojninsko osnovo je predvsem ta, da je Matevž, dokler je bilo to mogoče, vplačeval minimalne prispevke za ožji obseg pravic iz pokojninsko invalidskega zavarovanja. Matevž si sicer z nadaljevanjem dela lahko popravi pokojninsko osnovo z večjimi vplačili prispevkov v naslednjih letih in tudi poveča odmero, ki bi za 5 let dodatne delovne dobe znesla okoli 95 % pokojninske osnove. Z vsakim letom se za eno leto podaljšuje tudi obdobje, za katerega se računa pokojninska osnova, in Matevž zamujenega ne more bistveno popraviti. Mogoče je še najboljša varianta, da se upokoji, podjetje razbremeni plačevanja prispevkov in poizkuša zmanjšane prejemke nadomestiti z izplačili iz podjetja na drugačen način.

Silva ima pri 58 letih nekaj več kot 18 let delovne dobe in praktično nobenih pogojev za skorajšnjo upokojitev. Po rojstvu drugega otroka se zaradi družinskih razmer in vzgoje otrok ni več zaposlila. V družinskem podjetju je formalno zaposlena zadnjih 9 let s plačo, ki ni večja od plače po kolektivni pogodbi za delavce pri zasebnih delodajalcih za peti tarifni razred. Ne glede na to, koliko časa bo še zaposlena, njena odmerjena pokojnina ne bo visoka in ne bo zadoščala niti za pokrivanje osnovnih življenjskih potreb.

Verjetno imata zakonca določene prihranke, ki morda niso dovolj veliki, da bi pokrili pričakovani pokojninski primanjkljaj. Matevž in Silva nista dodatno življenjsko in rentno zavarovana, ne plačujeta za dodatno pokojninsko zavarovanje in ne vlagata v vzajemne sklade ali kakšno drugo obliko plemenitenja premoženja. Zaradi omejenih možnosti in navedenih razlogov je zelo pomembno, kako se bosta odločila o podjetju in kako si bosta zagotovila primerne dodatne prejemke poleg skromnih pokojnin iz obveznega pokojninsko invalidskega zavarovanja. Pokojnini ne bosta zadoščali niti za osnovni osebni življenjski standard in nujna vzdrževalna dela na stanovanjskem objektu.

Z dobro premišljeno in načrtovano rešitvijo prenosa podjetja si lahko zagotovita dodatne prejemke v obliki najemnine ali rente. V stiski jima ostane še prodaja hiše in preselitev v cenejšo stanovanje, kar je nezaželena možnost. Na pomoč otrok ne smeta računati, čeprav ni rečeno, da je ne bi hoteli dati. V trenutni situaciji ni potrebno razmišljati, kaj bosta zapustila otrokom, ampak o tem kako načrtovati take prejemke, da bosta dostojno preživela starostno obdobje in si privoščila stvari, ki sta se jim do sedaj morala odpovedati zaradi pomanjkanja časa in nenehne vpetosti v delo v družinskem podjetju, ki bo z njunim odhodom najbrž tudi izgubilo to ime.

8 SKLEP

Pomen družinskih podjetij v razvitem gospodarstvu je zaradi njihovega prispevka k bruto domačemu proizvodu in zaposlovanju povsod po svetu zelo velik. Družinska podjetja so najpomembnejši dejavnik razvijajočega podjetništva tudi v Sloveniji, a kljub temu niso deležna posebnega obravnavanja v strokovni podjetniški literaturi.

Večina slovenskih podjetij je nastala v zadnjih desetih letih po osamosvojitvi in sprejetju nove ustave, ki je z določilom o svobodni gospodarski pobudi omogočila ustanavljanje podjetij. Drugi razlog za razmah podjetniške pobude je bil propad velikih gospodarskih sistemov, ki je marsikaterega nezaposlenega prisilil v odločitev za podjetništvo. Del slovenskih družinskih podjetij je nastal na tradiciji obrti kot dovoljene podjetniške dejavnosti, še v času socialistične družbene ureditve, in edino ta podjetja imajo določene izkušnje z menjavami generacij. Nekatera nova podjetja ne bodo preživela neusmiljene bitke za trg, številna bodo vzdržala in uspela preživeti, še posebej, če za njimi stoji družina. Poleg reševanja vsakodnevnih podjetniških problemov in tekmovanja na trgu, družinska podjetja čaka vsake toliko časa še prenos vodenja in upravljanja med generacijama. Po ugotovitvah doslej opravljenih raziskav, slovenska družinska podjetja tej temi ne posvečajo veliko pozornosti in se na tranzicijo posebej ne pripravljajo. Družinska podjetja so tudi v razvitem svetu zelo pozno postala predmet proučevanja in objekt svetovanja. Da je družinsko podjetje drugačno od drugih, so strokovnjaki dokazali s statistiko o ranljivosti in smrtnosti podjetij, v katerih so se ključne stvari v zvezi z vodenjem dogovarjale v družinskem krogu.

Razlog za veliko propadlih družinskih podjetij je konfrontacija dveh nezdržljivih sistemov, kot sta racionalni poslovni in pretežno čustveni družinski sistem. Usklajeno delovanje obeh sistemov zagotavlja družinskemu podjetju premoč, medtem ko je preveliko prekrivanje večkrat usodno. Problematični odnosi v družinskem podjetju se običajno še bolj zaostrijo, ko se pokaže potreba po prenosu upravljanja in vodenja podjetja iz ene generacije na drugo. Neobvladljiv konflikt med nasledniki in prvo generacijo in tudi med samimi nasledniki se skoraj obvezno pojavi, ko se deli premoženje in s tem povezana moč in vpliv. Večina podjetnikov ustanoviteljev pričakuje, da se bodo stvari odvijale spontano brez velikih pretresov, kar velja le v redkih primerih. Pasti tranzicije je po mnenju strokovnjakov moč obiti edino s pravočasnim in potrpežljivim načrtovanjem, ki ga vodi ustanovitelj in v to vključuje v čim večji meri vse družinske člane, ki so lahko kakorkoli prizadeti.

Specialistično delo sem razdelil na tri bistvene dele. V prvem delu sem z metodo kompilacije povzel rezultate in ugotovitve raziskovanj problematike družinskih podjetij v gospodarsko razvitejših državah, kjer ima družinsko podjetništvo dolgoletno tradicijo. Poizkušal sem povzeti teoretične definicije, kaj sploh je družinsko podjetje in zaradi česa so družinska podjetja drugačna od drugih podjetij. Te razlike in probleme, ki so značilni za družinska podjetja, sem vzel kot izhodišče pri pripravi predlogov za načrtovanje tranzicije in hkrati kot primerjavo z dejanskimi problemi, ki obremenjujejo družinska podjetja iz poslovnih primerov. Raziskave redkih slovenskih strokovnjakov za družinsko podjetništvo (Glas, Lovšin, Vadnjal) so dokazale, da specifični problemi obremenjujejo tudi slovenska družinska podjetja. Edina razlika je v tem, da večina slovenskih družinskih podjetij še ni doživela menjave generacij in s tem povezanih težav, in da zaradi tega še nimamo pravih izkušenj s tranzicijo in sukcesijo. Glede na rezultate do sedaj opravljenih raziskav v Sloveniji in ocene pripravljenosti,

domnevam, da se bodo naša družinska podjetja čez čas znašla v podobnih tranzicijskih in drugih težavah, ki pestijo družinska podjetja drugod v razvitih gospodarskih sistemih. Večina strokovne literature o družinskem podjetništvu opozarja na pasti in množico dilem, ki se bodo pojavile z začetki tranzicije prvih družinskih podjetij ustanovljenih po letu 1988. V delu sem se osredotočil predvsem na pričakovane probleme pri prenosu vodenja in upravljanja družinskih podjetij, ki je povezano s prenosom poslovnih deležev in drugega družinskega premoženja. Najpogostejša vprašanja družinskega podjetništva se pojavljajo pri odločitvah kot so:

- kriteriji za vključevanje družinskih članov in še posebej otrok v družinsko podjetje;
- izbira ustreznega delovnega mesta, mentorstvo, nagrajevanje, načini pridobivanja izkušenj, profesionalizacija medsebojnih odnosov;
- izbira in priprava kandidata za prevzem vodenja družinskega podjetja med družinskimi člani ali zaposlitev profesionalnega managerja;
- načrtovanje umika ustanovitelja in prenos vodenja podjetja;
- prenos ali prodaja poslovnih deležev naslednikom, delavcem in managementu, drugim podjetjem;
- žetev podjetnika;
- upravljanje z družinskim premoženjem.

Vsako od teh vprašanj in tem sestavlja več dilem, na katere v slovenski podjetniški literaturi še ni pravih odgovorov, ki bi temeljili na izkušnjah družinskih podjetij, ki so že preživela tranzicijo in nasledstvo.

V drugem delu sem na osnovi teoretičnih definicij problemov pri tranziciji družinskih podjetij izdelal samostojne predloge in rešitve za načrtovanje prenosa vodenja in upravljanja iz ene na drugo generacijo. Posebno pozornost sem posvetil načrtovanju prenosa poslovnih deležev družinskih podjetij v povezavi s prenosi vodenja, zaščiti in ohranjanju podjetij in upravljanju družinskega premoženja. Osnovni cilj, ki sem si ga zastavil pred izdelavo predlogov za načrtovanje tranzicije, je bil ohraniti podjetje in družino in predvideti, kje so možne pasti. Predlogi obsegajo smernice za izdelavo kriznega načrta, izbiro najprimernejše statusne oblike družinskih podjetij, način vključevanja naslednikov, davčne vidike prenosov in reševanje drugih pričakovanih problemov družinskih podjetij v času tranzicije.

Pri sestavi predlogov za načrtovanje, sem želel še posebej poudariti, da je sestavni del načrta tranzicije in nasledstva tudi podjetniška žetev in gospodarjenje z družinskim premoženjem. Tej temi v slovenski podjetniški literaturi do sedaj še ni bila namenjena posebna pozornost. Ker večina slovenskih družinskih podjetnikov ne nastopa v vlogi investitorjev, je pogosto edina možna žetev maksimizacija prostega denarnega toka. Pretirano izčrpavanje podjetja, nekontroliran pretok sredstev iz podjetja na družino in nenačrtno gospodarjenje z družinskim premoženjem je lahko vzrok, da se ustanovitelj brez pretresov ne more umakniti iz podjetja, ker si ni zagotovil primernih prejemkov za čas po upokojitvi.

V specialističnem delu sem na primerih dveh družinskih podjetij predstavil številne vidike dilem ustanoviteljev oziroma naslednikov, ki potrjujejo, da ni preprosto oblikovati dobre rešitve, ki bi uresničile interese vseh vključenih strani. Priprava navedenih poslovnih primerov je pokazala, kako različna so družinska podjetja in kako različne so tudi dileme, ki

se pojavljajo v času pred tranzicijo. Šele pri kritični analizi posameznega poslovnega primera pridejo na površje vse dileme, ki obremenjujejo ustanovitelja in njegove potencialne naslednike. Za vsako zaznano dilemo sem poizkušal najti ustrezen odgovor in rešitev, ki se mi je zdel najbolj sprejemljiva, če bi se sam znašel v vlogi podjetnikov iz poslovnih primerov. V nobenem od obravnavanih primerov družini še nista načrtovali in niti razmišljali o tranziciji, čeprav bi glede na starostno strukturo in druge razmere, to že zdavnaj morali.

Načrtovanje prenosa vodenja in upravljanja iz ene generacije na drugo, je slabost slovenskih družinskih podjetij. Večina naših družinskih podjetij »nove generacije« posluje nekaj več kot 10 let in vodijo jih ustanovitelji s povprečno starostjo pod 50 let. Seveda to ni prava utemeljitev, da družine nimajo pripravljenih tranzicijskih načrtov in da o načrtovanju niti ne razmišljajo. Načrtovanje tranzicije je zahtevna naloga, ki jo lahko opravi le podjetnik s primernim znanjem, sposobnostjo vključevanja strokovnjakov in močjo za odločitve, ki pogosto prizadenejo vse vključene družinske člane.

V Sloveniji se je s pospešenim razvojem podjetništva začelo uspešno izobraževanje podjetnikov za pripravo poslovnih načrtov. Poslovni načrt v podjetniških krogih ni več tabu in nekaj, česar podjetniki ne poznajo, saj so predavanja o izdelavi poslovnega načrta sestavni del osnovnega podjetniškega izobraževanja. Poslovni načrt je danes nekaj povsem običajnega in mnogo podjetnikov zna pripraviti solidne poslovne načrte, zlasti s pomočjo strokovnjakov. Na podoben način bi lahko začeli z izobraževanjem za pripravo načrtov tranzicije.

Načrtovanje prenosov vodenja in upravljanja družinskih podjetij je kompleksno opravilo, ki v zahtevnejših primerih ne more biti uspešno brez sodelovanja specializiranih svetovalcev za družinsko podjetništvo, računovodskih in finančnih izvedencev, davčnih svetovalcev, socialnih psihologov in celo družinskih terapevtov. Izbor naslednika v družini ali profesionalnega managerja, delitev poslovnih deležev, delitev ostalega premoženja in druge odločitve so pogosto razlog za nenadzorovano konfliktnost med generacijama in še posebej med člani generacije naslednikov. Naloga ustanovitelja je, da dovolj zgodaj začne z načrtovanjem tranzicije in v to vključi tudi naslednike, s čemer bodo razlogi za nezaželeno konfliktnost zmanjšani na minimum.

V specialističnem delu sem še enkrat opozoril na dejstvo, da je prenos vodenja in upravljanja družinskih podjetij zahtevna podjetniška problematika in zanimivo področje z vidika podjetniškega izobraževanja in svetovanja, ki v podpornih institucijah še ni našlo pravega mesta. Zato bi pristojnim institucijam in izobraževalnim ustanovam predlagal:

- pripravo priročnika za načrtovanje tranzicije in nasledstva v družinskih podjetjih;
- formiranje in izobraževanje skupine svetovalcev specializiranih za družinska podjetja;
- organizacijo izobraževalnih procesov posebej za družinska podjetja;
- večje splošno in strokovno publiciranje o problemih, ki so značilna za družinska podjetja.

Prepričan sem, da bi realizacija teh pobud pripomogla k večji osveščenosti družinskih podjetij o problemih tranzicije in z nadaljnjim izobraževanjem k večji pripravljenosti na pasti in dileme tranzicije. Tako bi se v večini družinskih podjetij lahko izognili krizam in posledicam nepripravljenosti na tranzicije in se bolj posvetili razvojnim in drugim dejavnostim, ki so pomembne za nadaljnjo rast in razvoj podjetij.

9 SEZNAM UPORABLJENE LITERATURE IN VIROV

LITERATURA:

1. Barnes Louis B.: Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs. *Family Business Review*, San Francisco, letnik I (1988), št. 1 str.9–22.
2. Balkovec Janez: Skrb za osebno premoženje. Ljubljana: Založba GV, 2000, 261 str.
3. Benson Benjamin, Crego Edwin T., Drucker Ronald H.: *Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Business One Irwin, 1990, 163 str.
4. Bohinc Rado, Mežnar Drago: *Gospodarsko pravo*. Ljubljana: VSŠP Portorož- Gea College, 1996, 302 str.
5. Bohinc Rado, Šime Ivanjko: *Direktor gospodarske družbe*. Ljubljana: GV, 1999, 527 str.
6. Bork David: *Family Business, Risky Business*. Aspen: Bork Institute for Family Business, 1993, 186 str.
7. Bork David et al.: *Working with Family Business*, *Family Business Review*, San Francisco: Jossey Bass, letnik IX (1996), 227 str.
8. Brown Freda H.: The "Softer Side" of Consulting to Business-Owning Families: Understanding Our Clients and Ourselves. *Family Business Review*, San Francisco, letnik XI (1998), št. 3, str. 193-205.
9. Churchill Neil C., Hatten Kenneth J.: Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power.: A Research Framework for *Family Business Review*, San Francisco, letnik X (1997), št 1, str.53–67.
10. Cosier Richard A., Harvey Michael: The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict. *Family Business Review*, San Francisco, letnik XI (1998), št.1, str. 75–80.
11. Čačinovič Gabi: *Psihologija družine*. Ljubljana: ZPS d.o.o., 1998, 262 str.
12. Daily Catherine M., Dollinger Marc J.: An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professional Managed Firms. *Family Business Review*, San Francisco, letnik V (1992), št. 2, str. 117–136.
13. Davis P., Steren D.: Adaptation, Survival and Growth of The Family Business: an integrated system perspective. *Family Business Review*, San Francisco, 1, str. 69–85.
14. Fillion L. J.: The Definition of Small Business as a Basic Element for Policy Making. Paper presented at the conference: *Small Business Marketing and Society*, Tbilisy, Georgia, October 1991
15. Friedman E. Scott, Friedman H. Michael: *How to Run a Family Business*. Cincinnati: Betterway books, 1994, 260 str.
16. Friedman E. Scott: *Successful Family Business*. Chicago: UP Company, 1998, 229 str.
17. Fritz Roger: *War of Succession*. Santa Monica: Merritt Publishing, 1997, 330 str.
18. Glas Miroslav: *Dileme družinskih podjetij*, Ljubljana: GEA College, 1995, 55 str.
19. Glas Miroslav, Lovšin Francka: *Družinsko podjetništvo v Sloveniji: Vključevanje mlajše generacije*, *Delovni zvezki*, EF Ljubljana, Center za razvoj podjetništva, 2000, str. 27
20. Gostiša Milica: *Prenos lastništva pri zasebnikih*. *Obrtnik*. Ljubljana, letnik XXVII (1998), št.3, str. 80
21. Hahn D.: *Unternehmungsphilosophie und Fuehrungsorganisation in Familienunternehmungen, Strategische Unternehmungsplanung/Strategische Unternehmungsfuehrung: Stand und Entwicklungsendenzen*, Heidelberg: Physica-Verlag, 1992. 320 str.

22. Handler Wendy C.: Metodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review*, San Francisco, letnik II (1989), št. 3, str. 257–276.
23. Handler Wendy C.: The Succession Experience of Next Generation, (1992), 3, str. 283-307.
24. Ilešič Marko et al.: Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem, Ljubljana, *Gospodarski vestnik*, 1993, 986 str.
25. Kelbl J.: Družinska ustava za podjetje/družino, VSŠP Portorož, 1999, 53 str.
26. Krassnig P.: Kako boste živeli po upokojitvi, je odvisno od vaših odločitev danes, *Moje finance*, letnik 2 (2002), št. 2, 36–50 str.
27. Kuhelj J.: Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju z uvodnimi pojasnili, Ljubljana, 2000, Uradni list Republike Slovenije, 496 str.
28. Kelin et al.: Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business. Harvard Business School Press, Boston, 1997, 302 str.
29. Leach Peter: The BDO Stay Hayward Guide to The Family Business. London: Kogan Page, 1996, 240 str.
30. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu, Ljubljana: Založba GV, 1998, 326 str.
31. Ljujić Borivoje: Zakonska zveza in družinska razmerja. Ljubljana: Bonex d.o.o., 1998, 160 str.
32. Lovšin Francka: Vključevanje mlajše generacije v družinsko podjetje, Ljubljana: Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta, 2000, 82 str.
33. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance, Ljubljana: Založba GV, 1993, 381 str.
34. Neubauer Fred, Lank Alden G.: The Family Business, Its Governance for Sustainability. New York: Routledge, 1998, 262 str.
35. Nelson Jones R.: Practical Counselling and Helping Skills, Cassell 1988, str. 13–15.
36. Pavlin Nace: Dedovanje poslovnih deležev v družinskem podjetju. *Podjetnik*, Ljubljana, 13 (1997), 11, str. 2.
37. Pučnik Janko: Nekateri pravni elementi družinskih podjetij, Ljubljana 1999, str. 21
38. Puharič Krešo et al.: Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem, Ljubljana, *Gospodarski vestnik*, 1993, str. 240-338 in 616–623
39. Rosenblatt Paul et al.: The Family in Business. Oxford: Jossey-Baas Publishers, 1985, 301 str.
40. Rupel Slavko: Družinsko pravo. Ljubljana: GV Založba, 1994, 240 str.
41. Stavrou Eleni T.: A Four Factor Model: A Guide to PLANNING THE Next Generation Involment in the Family Firm. *FamilyBusiness Review*, San Francisco, letnik XI (1998), št. 2, str. 135–143.
42. Skynner Robin, Cleese John.: Družine in kako v njih preživeti. Radovljica, Didakta 1994, 301 str.
43. Šinkovec Janez: Zbirke vzorcev, pogodb in aktov. Ljubljana: ČZ Uradni list RS, 1996, 184 str.
44. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Ljubljana: VSŠP Portorož, 2000, 308 str.
45. Vadnjak Jaka: Družinsko podjetništvo. Ljubljana: VSŠP Portorož, 1999, 54 str.
46. Vadnjak Jaka: Družinsko podjetništvo v Sloveniji. Ljubljana: Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta, 1996, 113 str.
47. Vahčič Aleš: Podjetništvo in mala podjetja. Management. Radovljica: Didacta, 1994, str. 886–937.
48. Zupančič Karel: Oris družinskega prava. Ljubljana: ČZ Ur. List RS, 1993, 173 str.
49. Zupančič Karel: Predpisi o dedovanju. Ljubljana: ČZ Ur. List RS, 1997, 320 str.

50. Zupančič Karel: Dedovanje lastninske pravice. Pravniki, Ljubljana, 47 (1992), 1–2, str. 33.
51. Zupančič Karel: Dedovanje: ČZ Uradni list RS, Ljubljana, 2002, 316 str.
52. Žnidaršič Viktorija: Premoženjska razmerja med zakoncema: Ljubljana: Bonex založba 2002, 559 str.
53. Wimmer Rudolf et al.: Familienunternehmen Auslaufmodell oder Erfolgstyp?. Wiesbaden: Gabler GmbH, 1996, 349 str.

VIRI:

- NetMarquee Inc (1998). The Webs Leading Resource for Family Business Executives&Owners. [Online] Available: <http://www.fambiz.com> [Januar, 2002]
- Cambridge Center for Creative Enterprise (2002). Family Business Systems. [Online] Available: http://www.camcenter.org/building/fam_sc.html [Junij, 2002]
- College of Business Oregon State University (2002). Austin Family Business Program. [Online] Available: <http://www.familybusiness.orst.edu/afbphome.htm> [Junij 2002]
- Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, Ljubljana: <http://www.zpiz.si/iso/Pokojnine/pokojnine.html> [Oktober 2002]
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD – RS 30 – 1298/1993)
- Zakon o dedovanju (ZD – SRS 15 – 645/1976)
- Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerah (ZZZDR – SRS 15 – 644/1976)
- Zakon o obligacijskih razmerjih (ZOR – SFRJ 29 – 462/1978)
- Obligacijski zakonik (OZ - Uradni list RS št. 83, 2001)
- Zakon o davkih občanov ((ZDO – SRS 36 – 1922/1988)
- Zakon o davku od dobička pravnih oseb (ZDDPO – RS 72 – 2631/1993)
- Zakon o davku na promet nepremičnin (ZDPN –RS stari 47 – 2233/1990)
- Zakon o davku na dodano vrednost (ZZDDV – RS 89 – 4578/1998)
- Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (ZGD-F - RS 45 - 2548 - 2001)
- Zakon o notariatu (Ur. List RS 19/4, 48/94, 82/94)
- Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-1- RS št. 106-4965/1999)
- Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1995/2000
- Ibon bonitete poslovanja za leto 2001: Novi Forum, Ljubljana, 2002
- Bilance stanja in izkazi uspeha za podjetja iz primerov

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1

1 PRIPRAVE NA INTERVJU	1
1.1 Podatki o podjetju.....	2
1.2 Podatki o podjetniku.....	4
1.3 Podatki o vključenosti družinskih članov na delovna mesta v podjetju.....	6
1.4 Funkcije družinskih članov podjetju.....	7
1.5 Velikost poslovnih deležev v podjetju.....	8
1.6 Podatki o rednih dohodkih in o premoženju družine.....	11

PRILOGA 2

2 SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV	14
--	----

PRILOGA 1

1 PRIPRAVE NA INTERVJU

Za pripravo empiričnega dela specialističnega dela o pasteh in dilemah tranzicije v družinskih podjetjih sem vzel primere iz širšega podjetniškega okolja. Izbira obravnavanih primerov družinskih podjetij ni bila slučajna in v skladu s statističnimi metodami izbire vzorca. Zato dobljenih podatkov ne moremo posplošiti. Pogoji in omejitve pri izbiri družinskih podjetij so bile sledeče:

1. Da gre nedvomno za družinsko podjetje, ki ustreza čim večjemu številu teoretičnih definicij. Pri tem so bili najpomembnejši kriteriji:

- da je podjetje premoženje družine, ki to premoženje upravlja in vodi podjetje,
- da člani družine delajo v podjetju kot redno zaposleni, ali na druge načine,
- da jih bo nedvomno doletela tranzicija z menjavo generacij in prenos tako vodenja kot tudi premoženja.

2. Da so vsaj določeni podatki o podjetju in družini javno dostopni, ali že objavljeni v taki ali drugačni obliki.

3. Da so ustanovitelj družinskega podjetja in člani družine pripravljene posredovati tudi podrobnejše in bolj osebne podatke o družini in medsebojnih odnosih in dovoliti njihovo objavo.

Kriterijev pod št. 1 ni bilo težko zadovoljiti. Veliko večino slovenskih podjetij, ki poslujejo v statusni obliki s.p., d.o.o., d.n.o. in k.d. bi lahko brez premisleka uvrstili med družinska podjetja. In to tako tista, ki nadaljujejo tradicijo obrtništva iz zadnje polovice 20. stoletja, do podjetij, ki so se ustanavljala v okviru podjetniškega razcveta po letu 1989.

Drugo omejitev je predstavljala dostopnost vsaj osnovnih podatkov in se je pokazala že za precej zahtevnejšo. Za podjetja organizirana v statusni obliki družb z omejeno odgovornostjo so sicer dostopni podatki v javnih bazah, a gre večinoma za računovodske podatke, ki nič ne povedo o stanju v podjetju, medsebojnih odnosih v podjetju in družini in o načrtih podjetja. V strokovni literaturi in v revialnem tisku je objavljenih kar precej člankov o družinskih podjetjih, njihovih uspehih in njihovih načrtih. Še posebej v člankih v revialnem tisku je ponavadi največ govora o uspehih in nič ni povedanega o problematičnejših zadevah, ki se jim ne more izogniti nobeno podjetje.

Pri pripravi primerov iz družinskega podjetništva mi je največjo selekcijo predstavljala tretja omejitev, to je pripravljenost ustanoviteljev in drugih članov družine za sodelovanje in poznejšo objavo podatkov o podjetju in družini.

Kljub mojim zagotovitvam in obljubi o kar se da striktnem varovanju zasebnosti in po njihovi zahtevi spremenjenim podatkom, se je večina razgovorov po začetnih vljudnostnih frazah končala. Prav presenetljivo je, kako so se potencialni intervjuvanci zapirali vase. Dokler je tekla beseda o podjetju, rezultatih in tudi razvojnih načrtih, je bilo še vse v redu. Pravo tabu temo so predstavljali odnosi med družinskimi člani v podjetju in doma, pogovori o

nasledstvu, prenosu premoženja in vodenja ter delitvi premoženja. Premoženje je žal pri nas pogosto še vedno razumljeno kot nekaj, kar ni najbolj pozitivno in ga je potrebno prekrivati. Namesto, da bi na premoženje gledali kot na rezultat dobrega dela in prave mere podjetniškega tveganja, se slej kot prej še uporabljajo privzgojeni miselni vzorci iz prejšnje družbene ureditve, ko lastnina ni imela pozitivnega predznaka in ni določala družbenega statusa posameznika v družbi.

Začetne razgovore sem opravil z desetimi podjetji. Izbral sem podjetja različnih statusnih oblik iz poznanega podjetniškega okolja in to taka, ki sem jih lahko nedvoumno uvrstil v kar najširši krog definicij družinskih podjetij. Žal med desetimi podjetji, ki sem jih postopoma izbiral nisem našel več kot tri podjetnike, ki so se bili pripravljene odpreti in dovoliti objavo primera njihovega družinskega podjetja. In zakaj ravno število deset podjetij? Odgovor je zelo enostaven. Šele pri desetem podjetju sem uspel pridobiti pristanek za sodelovanje in podatke za tretji poslovni primer, ki sem ga pozneje izločil.

Pri pripravi študijskih primerov sem si postavil za cilj, da so podjetniške zgodbe o družinskih podjetjih čim bolj avtentične, s kar najmanj popravki v smislu prekrivanja identitete. Mislim, da mi je to uspelo in da lahko z vso odgovornostjo potrdim, da gre za žive primere, brez dodatkov za morebiten dramaturški zaplet in razplet, a hkrati brez prikrievanja bistvenih podatkov o družinskem podjetju, družini in odnosih med ljudmi, ki delujejo v obeh sistemih.

Za predvidene pogovore s podjetniki in člani njegove družine sem si pripravil podrobna vprašanja kot neke vrste opomnik z jasnimi cilji kaj želim izvedeti. Nekaj vprašanj sem povzel po Anketi o vključevanju mlajše generacije v družinsko podjetje (Lovšin, 2000), nekaj po Vprašalniku o obnašanju podjetij in oblikah finančne podpore (Glas, Vadnjal, 2002) in nekaj po Anketi o družinskih podjetjih (Vadnjal, 1996). Vprašanj nisem vnaprej posredoval intervjuvancem, ampak sem jih uporabljal samo kot vodilo in tudi sam beležil vse odgovore. Na nekaj vprašanj nisem dobil odgovora, nekaj vprašanj se mi ni zdelo primerno niti omeniti. Nekaj vnaprej pripravljenih vprašanj sem izkoristil samo kot neke vrste polnilo in razbremenitev in sprostitev intervjuvanca pred delikatnimi vprašanji. Ob sestavi poslovnih primerov sem ugotovil, da je bilo kar precej vprašanj odvečnih in da vseh dobljenih podatkov nisem mogel smiselno vključiti v posamezen primer. Brez predhodnih informacij o posamezni družini iz znanega poslovnega okolja, bi le težko sestavil poslovne primere s podrobnejšim opisom.

Prikazana poslovna primera v glavnem temeljita na predstavitveni strukturi, s katero sem poizkušal v razumljivi obliki predstaviti posamezno družinsko podjetje in situacijo v družini. Razumljivo je, da gre v mnogih detajlih opisovanja za moje subjektivne ocene in predstave, ki so lahko precej drugačne od dejanske resnice. Poslovni primeri, ki sem jih obdelal kot zgodbe nimajo zapleta, ker za generalni zaplet lahko štejem kar približevanje tranzicije z množico problemov.

1.1 Podatki o podjetju:

Statusna oblika	d.o.o.	
	d.d.	
	s.p.	
	k.d.	

Leto ustanovitve		
Število redno zaposlenih na dan 31. 12. 2001		
Glavna dejavnost podjetja	Proizvodnja	
	Gradbeništvo	
	Transport in komunikacije	
	Inženiring	
	Trgovina	
	Turizem	
	Finančne in druge poslovne storitve	
	Druge	
Imate več podjetij	Da	
	Ne	
Število ustanoviteljev		
Število sedanjih lastnikov		
Ali ima družina prevladujoč poslovni delež?		
Ali štejete vaše podjetje za družinsko podjetje?	Da	
	Ne	
Koliko družinskih članov dela v podjetju?		
Če niste ustanovitelj, katera generacija ste?		
Skupni prihodki v letu 2001		
Vrednost sredstev (aktiva) na dan 31. 12. 2001		
Lastniški kapital na dan 31. 12. 2001		
Dolžniški kapital na dan 31. 12. 2001		
Čisti dobiček ali izguba v letu 2001		
Položaj podjetja na trgu	Lokalni trgi	
	Regionalni trgi	
	Mednarodni trgi	
Delež izvoza v prihodku v %		

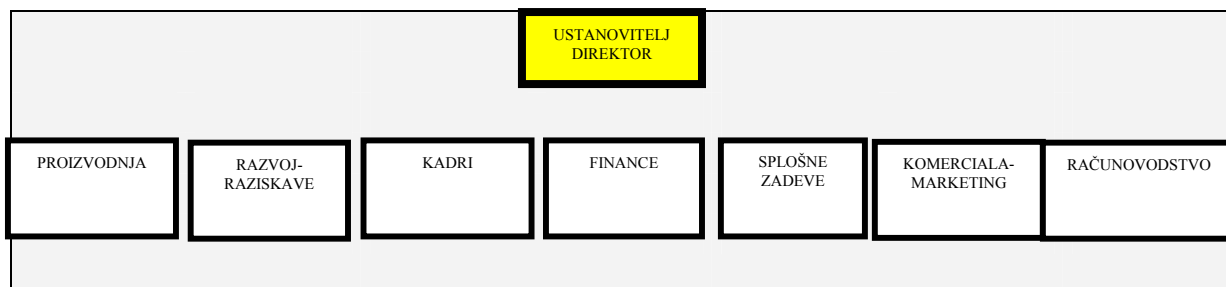
1.2 Podatki o podjetniku:

Položaj v podjetju	Ustanovitelj	
	Lastnik - partner	
	Manager	
	Družinski član	
Starost podjetnika - ustanovitelja		
Spol	Moški	
	Ženska	
Zakonski stan	Poročen	
	Samski	
	Drugo (ločen, vdovec/vdova)	
Dokončana izobrazba	Osnovna šola	
	Poklicna šola	
	Srednja šola	
	Višja strokovna šola	
	Visoka šola	
	Podiplomski študij	
Smer izobrazbe	Ekonomsko - poslovna	
	Tehnična	
	Pravna	
	Družboslovna	
	Drugo	
Število let delovnih izkušenj		
Prejšnja zaposlitev	Družbeno/državno podjetje	
	Zasebno podjetje	
	Tuje/mešano podjetje	
	Državna uprava, zavodi, šolstvo	
	Lastno podjetje	
	Nezaposlen	
Na katerem področju imate največ izkušenj?	Proizvodnja	
	Vodenje	
	Razvoj - tehnologija	
	Marketing - prodaja	
	Finance - računovodstvo	
	Ostalo	

Položaj v prejšnji zaposlitvi	Vodilni kader	
	Srednji management	
	Proizvodnja	
	Razvoj	
	Komerciala	
	Finance in računovodstvo	
	Administracija	
	Drugo	
Ali ste že prej imeli lastno podjetje?		
Ali imate sorodnike, prijatelje, mentorje, ki so podjetniki?	Mož/žena	
	Starši	
	Brat/sestra	
	Otroci	
	Ostali družinski člani	
Ali so v vašem podjetju zaposleni tudi družinski člani?	Mož/žena	
	Brat/sestra	
	Starši	
	Ostali družinski člani širše družine (zeti, snahe, svaki, strici)	
Koliko ljudi iz družine je sodelovalo pri ustanovitvi podjetja?		
Razlogi za ustanovitev podjetja	Želja po dosežku	
	Samostojnost/neodvisnost	
	Uresničitev ciljev	
	Uveljavitev v družbi	
	Nezadovoljstvo z zaposlitvijo	
	Izboljšanje gmotnih razmer	
	Zaposlitev za družinske člane	
Predniki ustanovitelja	Podjetniki, obrtniki	
	Kmetje	
	Delavci	
	Uradniki	
	Managerji	
	Drugo	

1.3 Podatki o vključenosti družinskih članov na delovna mesta v podjetju:

ENOSTAVNA ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA

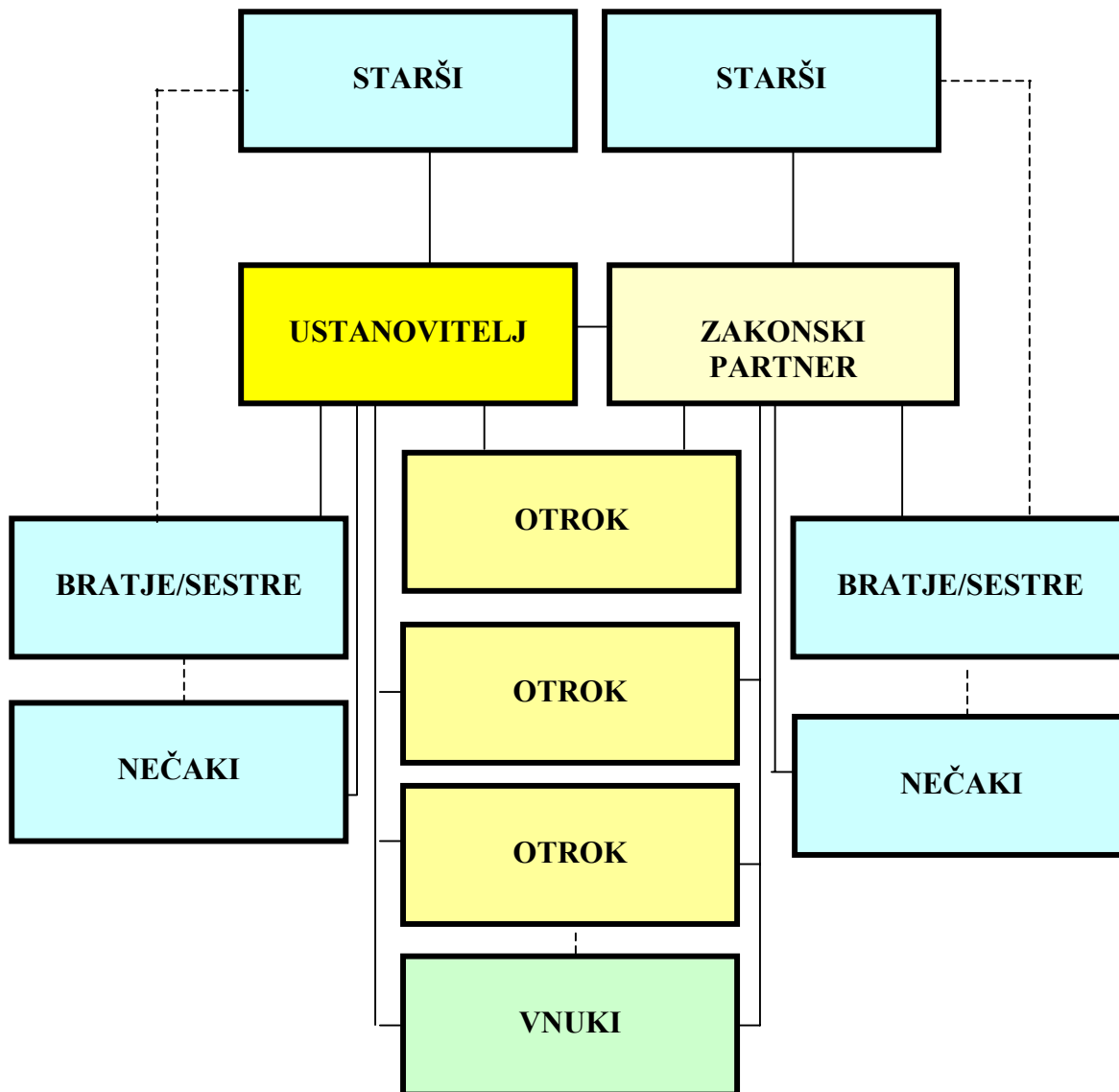


ZAHTEVNEJŠE ORGANIZACIJSKE OBLIKE

Skiciraj:

Družinski člani ožje in širše družine, ki so vključeni v družinsko podjetje:

OSNOVNO DRUŽINSKO DREVO



1.4 Funkcije družinskih članov v podjetju

Funkcija	Oče	Mati	Sin	Hči	Brat/sestra	Starši	Svaštvo
Direktor							
Proizvodnja							
Razvoj							
Prodaja							
Nabava							
Marketing							

Finance							
Računovodstvo							
Splošne zadeve							

1.5 Velikost poslovnih deležev v družinskem podjetju

	Oče	Mati	Sin	Hči	Brat/sestra	Starši	Svaštvo
Poslovni delež v %							
Starost otrok							
Stopnja že pridobljene izobrazbe otrok							
	Osnovna šola						
	Poklicna šola						
	Srednja šola						
	Višja strokovna šola						
	Visoka strokovna šola						
	Fakultetna izobrazba						
	Podiplomska izobrazba						
	Šolanje še poteka						
Profil pridobljene izobrazbe ali smer šolanja							
	Tehnična						
	Družboslovna						
	Poslovna						
	Pravna						
	Pedagoška						
	Umetniška						
	Druga						
Načrtovanje izobrazbe otrok							
	Po želji ustanovitelja - staršev v okviru dejavnosti podjetja						
	Po želji otrok v okviru dejavnosti podjetja						
	Skupno načrtovanje otrok in staršev v okviru dejavnosti podjetja						
	Nenačrtovano za podjetje po želji otrok						
Pogoji za vključitev otrok v družinsko podjetje po mnenju ustanovitelja							
	Ustrezna izobrazba						
	Pripadnost						
	Pridobljene izkušnje v podjetju						
	Pridobljene izkušnje drugje						
	Prosto delovno mesto						

Razlogi za že izpeljano ali načrtovano vključitev otrok v delo podjetja	Načrtovano s strani staršev	
	Načrtovano s strani otrok	
	Skupno načrtovanje	
	Reševanje nezaposlenosti otrok	
	Davčni razlogi	
	Drugo	
	Še niso vključeni	
Pogoji za vključitev zakonskega partnerja v družinsko podjetje	Ustrezna izobrazba	
	Pripadnost	
	Pridobljene izkušnje v podjetju	
	Pridobljene izkušnje drugje	
	Prosto delovno mesto	
Razlogi za vključitev zakonskega partnerja v delo podjetja	Načrtovano in predlagano s strani ustanovitelja	
	Načrtovano in predlagano s strani zakonskega partnerja	
	Skupno načrtovanje	
	Reševanje statusa nezaposlenosti zakonskega partnerja	
	Davčni razlogi	
	Drugo	
Pogoji za vključitev drugih članov ožje in širše družine (starši, bratje/sestre, svaštvo, nečaki, itd) v družinsko podjetje	Ustrezna izobrazba	
	Pripadnost družini	
	Pripadnost podjetju	
	Pridobljene izkušnje v podjetju	
	Pridobljene izkušnje drugje	
	Prosto delovno mesto	
Razlogi za vključitev drugih članov ožje in širše družine (starši, bratje/sestre, svaštvo, nečaki, itd) v družinsko podjetje	Načrtovano in predlagano s strani ustanovitelja	
	Načrtovano in predlagano s strani ostalih družinskih članov ožje in širše družine	
	Skupno načrtovanje	
	Reševanje statusa nezaposlenosti družinskih članov družine	
	Davčni razlogi, drugo	

Sistem nagrajevanja družinskih članov	Po enakih kriterijih kot druge zaposlene	
	Slabše	
	Boljše	
	Glede na potrebe	
Možnosti nadaljnjega izobraževanja družinskih članov za potrebe podjetja	Enako kot za ostale zaposlene	
	Večje ugodnosti	
Druge bonitete za zaposlene družinske člane	Enake kot za ostale zaposlene	
	Večje	
	Manjše	
Napredovanje družinskih članov v podjetju	Enake možnosti kot drugi zaposleni	
	Načrtovano napredovanje	
Prehod v naslednjo generacijo	Nasledstveni načrt je izdelan v sodelovanju vse družine	
	Formalni način dedovanja je že izbran in vključen v nasledstveni načrt	
	Naslednik ustanovitelja je znan	
	Ustanovitelj ima načrt - otroci še ne vedo in niso sodelovali pri načrtovanju	
	O tem ni potrebno razmišljati	
	Otroci so še premajhni	
	Otroci še niso usposobljeni . nimajo dovolj izkušenj in izobrazbe	
	Kar bo pa bo	
	Ni naslednika	
	Podjetje se bo prodalo	
Kriteriji za izbiro naslednika - po katerih ste se, ali se boste odločali (podjetnik)	Najstarejši potomec	
	Zakonski partner	
	Tisti družinski član, ki je pokazal največjo pripadnost podjetju	
	Tisti, ki je v podjetju pridobil največje izkušnje	
	Tisti, ki se je šolal v interesu podjetja	
	Tisti, ki si je pridobil dragocene izkušnje v drugih podjetjih	

	Tisti, ki bo hotel prevzeti vodenje podjetja	
	Tisti, ki se bo podredil nadzoru ustanovitelja	
	Delitev podjetja na dva ali več delov in delitev teh delov med več naslednikov	
Ali ste se pripravljene zaposliti v družinskem podjetju in prevzeti vodenje (nasledniki)?	Da, takoj	
	Po končanem izobraževanju	
	Po poizkusu zaposlitve drugje	
	Ne želim delati v domačem podjetju	

1.6 Podatki o rednih dohodkih in o premoženju družine

Redni prihodki ustanovitelja (plača, regres, nadomestila, povračila stroškov, bonitete, katastrski dohodek, itd)		
Izredni prihodki ustanovitelja (delež na dobičku v lastnem podjetju, dividende, dohodki iz premoženja, kapitalski dobički, itd)		
Redni prihodki zakonskega partnerja ustanovitelja (plača, regres, nadomestila, povračila stroškov, bonitete, katastrski dohodek, itd)		
Izredni prihodki zakonskega partnerja ustanovitelja (delež na dobičku v lastnem podjetju, dividende, dohodki iz premoženja, kapitalski dobički, itd)		
Prihodki drugih članov ožje družine oziroma njihovi prispevki v družinski proračun		
Življenjski stroški ožje družine - redni (približna ocena)	Vzdrževanje stanovanja, hiše, vrta, prevoznih sredstev	
	Energija, komunalni stroški, TV, časopisi, knjige	
	Prehrana, oblačila, kozmetika	

	Rekreacija, hobiji in potovanja	
	Zavarovalne premije	
	Ostali stroški	
	Šolnine doma in v tujini, stroški tečajev, prevozni stroški	
Občasni in izredni stroški ožje družine	Zdravljenje in rehabilitacija po bolezni	
	Ortodontski in drugi invalidski pripomočki	
	Odškodnine	
	Drugi nepredvideni stroški	
Vrednost nepremičnega premoženja ožje družine brez podjetij	Stanovanjske hiše	
	Stanovanja	
	Vikend	
	Posestva	
	Zazidalna zemljišča	
Vrednost premičnega premoženja ožje družine	Oprema in stroji, ki niso osnovna sredstva podjetja	
	Prevozna sredstva	
	Stanovanjska oprema	
	Inventar	
	Umetnine	
	Starine	
	Zbirke	
	Druge dragocenosti	
Drugo premoženje družine	Vloge na vpogled	
	Gotovina in devizna sredstva	
	Vezane vloge in depoziti	
	Državni vrednostni papirji	
	Hipotekarne obveznice	
	Podjetniški dolžniški papirji	
	Točke vzajemnih skladov	
	Prednostne in navadne delnice, deleži v drugih podjetjih	
	Vloge v skladih tveganega kapitala	
	Rente življenjskega zavarovanja	
	Dodatno pokojninsko zavarovanje	
	Pravice	
	Koncesije, patenti	

	Dana neformalna posojila	
	Pričakovana darila in dediščine	
Kratkoročne obveznosti ožje družine		
	Dobljena kratkoročna posojila	
	Dobljena posojila iz neformalnih virov	
	Obveznosti za prispevke, davke	
	Obveznosti iz najemov	
	Obveznosti iz lizinga	
	Druge obveznosti	
Dolgoročne obveznosti ožje družine		
	Dolgoročna posojila finančnih inštitucij	
	Dobljena dolgoročna posojila od podjetja	
	Dobljena dolgoročna posojila iz neformalnih virov	
	Obveznosti iz naslova preživnin	
	Obveznosti iz naslova dediščin	
	Razne odškodninske obveznosti	
	Druge dolgoročne obveznosti	
Varčevanje		
	Namensko varčevanje za šolnine	
	Namensko varčevanje za stanovanja otrok ali drugih družinskih članov	
	Druga varčevanja	
Do kdaj nameravate voditi podjetje?		
Do kdaj nameravate obdržati poslovne deleže?		
Kdaj se nameravate upokojiti?		
Ali ste si zagotovili primerne prejemke po odhodu iz podjetja?		
Ali boste odvisni od prilivov iz podjetja?		
Predvidevate razdelitev družinskega premoženja?		
Ali imate oporoko, načrt nasledstva za vodenje podjetja?		

PRILOGA 2

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV MANJ ZNANIH TUJIH IZRAZOV, KI SO BILI UPORABLJENI V BESEDILU SPECIALISTIČNEGA DELA

Tuji izraz	Slovenski prevod
- afillitivna.....	posvojitvena
- aspiracija.....	prizadevanje, želja po čem
- deskripcija.....	opis, opisovanje
- dilema.....	izbira med dvema možnostma
- dispozitiven.....	razpolagalen
- ekstravertiran.....	na ven usmerjen
- fiskalni.....	davčen, finančen
- identiteta.....	istovetnost, istost
- imaginaren.....	namišljen, neresničen
- impulziven.....	nagel, vročekrven
- integracija.....	povezovanje v celoto
- introvertiran.....	usmerjen navznoter
- intuicija.....	slutnja, navdih
- judikat.....	sodna odločitev, rzsodba
- kogentne določbe.....	obvezne določbe
- kolerik.....	vročekrvnež
- komanditist.....	oseba, ki daje poroštvo le s svojim deležem v podjetju
- kompilacija.....	sestavljati iz drugih del
- komplementar.....	oseba, ki daje poroštvo z vsem premoženjem
- konflikt.....	boj, spopad
- maksimirati.....	poskušati doseči največ
- parantela.....	dedni red
- portfelj.....	struktura različnih vrednotnic
- prokura.....	neomejeno pooblastilo
- prokurist.....	pooblaščenec
- provokacija.....	namerno izzivanje
- rival.....	tekmec
- sinergija.....	družno delovanje dveh ali več sil
- sinonim.....	soznačnica
- societetna pogodba.....	družbena pogodba
- subsidiaren.....	pomožen, dodaten
- subtilen.....	tankočuten
- sukcesija.....	nasledstvo, dediščina
- tranzicija.....	prehod, prehoden