

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**STORITVE POSLOVNEGA SVETOVANJA V
DRUŽINSKIH PODJETJIH**

LJUBLJANA, SEPTEMBER 2005

MARKO RAJTER

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne 13.9.2005

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	3
1.4	Metodologija specialističnega dela	4
2	RAZLOGI ZA USTANOVITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI	5
2.1	Prevladujoči motivi za ustanovitev in delo v družinskih podjetjih	5
2.2	Opredelitev in definicija družinskega podjetja	5
3	ZNAČILNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA IN DRUŽINE KOT SISTEMA	8
3.1	Značilnosti družinskih podjetij	8
3.2	Družina kot socialni sistem in delovna skupina	9
3.2.1	<i>Vloga družine v podjetju</i>	10
3.3	Nastanek in reševanje konfliktov v družinskih podjetjih	12
3.4	Zaposlovanje in nagrajevanje družinskih članov	13
3.5	Profesionalizacija vodenja	14
3.6	Načrtovanje v družinskem podjetju	14
3.7	Prenos na naslednjo generacijo (tranzicija) kot izredno zahteven proces	15
4	SVETOVANJE DRUŽINSKIM PODJETJEM	18
4.1	Značilnosti svetovanja malim in srednje velikim družinskim podjetjem	20
4.1.1	<i>Posebnosti svetovanja družinskim podjetjem</i>	20
4.2	Značilnosti družinskih podjetij, ki ovirajo vstop svetovalca v podjetje	21
4.2.1	<i>Predvidevanja svetovalcev in realnost podjetij</i>	21
4.3	Podporno okolje za MSP in družinska podjetja	22
4.4	Proces pristopa k svetovanju družinskim podjetjem	22
4.5	Delo s svetovalcem z vidika podjetja	23
4.5.1	<i>Tveganja in koristi družinskih podjetij pri uporabi svetovalnih storitev</i>	23
4.5.2	<i>Pred odločitvijo za najem svetovalca</i>	25
4.6	Svetovanje z vidika svetovalca	26
4.6.1	<i>Ustrezen odnos svetovalca do strank</i>	26
4.6.2	<i>Proces svetovanja v družinskih podjetjih</i>	27
4.7	Predpostavke, ki definirajo svetovalca	30
4.7.1	<i>Področja delovanja svetovalca za družinska podjetja</i>	32
4.7.2	<i>Profil uspešnega svetovalca za družinska podjetja</i>	33
4.7.3	<i>Svetovanje in etika</i>	34
4.8	Deset pravil za izboljšanje svetovalnega dela	35
5	REZULTATI ANKETIRANJA DRUŽINSKIH PODJETIJ	36
5.1	Rezultati ankete s komentarjem	37
5.1.1	<i>Temeljne značilnosti anketiranih podjetij</i>	37

5.1.2	<i>Načrtovanje prenosa podjetja</i>	39
5.1.3	<i>Poslovno svetovanje</i>	43
5.2	Zbir ugotovitev	51
6	SKLEP	53
7	LITERATURA IN VIRI	57

SEZNAM RAZPREDELNIC

Razpredelnica 2.1:	Motivi za delo v družinskem podjetju v Sloveniji	5
Razpredelnica 2.2:	Možne definicije družinskega podjetja	7
Razpredelnica 3.1:	Prednosti in slabosti družinskih podjetij v svetu	8
Razpredelnica 3.2:	Prednosti in slabosti družinskih podjetij v Sloveniji	9
Razpredelnica 3.3:	Različnost poslovnega in družinskega sistema	10
Razpredelnica 3.4:	Vzroki konfliktov v slovenskih družinskih podjetjih (v %)	13
Razpredelnica 4.1:	Značilnosti in lastnosti svetovalnih storitev	19
Razpredelnica 4.2:	Značilnosti posameznih pristopov k svetovanju družinskim podjetjem	22
Razpredelnica 4.3:	Koristi in tveganja uporabe svetovalcev	24
Razpredelnica 4.4:	Osnovne faze svetovalnega dela v družinskih podjetjih	28
Razpredelnica 4.5:	Kako ravna učinkovit in kako neučinkovit svetovallec	30
Razpredelnica 4.6:	Osnovne značilnosti uspešnega svetovalca	33
Razpredelnica 4.7:	Osnovna pravila etičnega kodeksa svetovanja	34

SEZNAM SKIC

Skica 3.1:	Interakcija družinskega in poslovnega sistema	12
Skica 3.2:	Načrtovanje nasledstva	16
Skica 4.1:	Finančni trikotnik družinskega podjetja	18
Skica 4.2:	Prepletanje družinskega in poslovnega sistema v družinskem podjetju	20
Skica 4.3:	Osnovna vprašanja pred odločitvijo za najem svetovalca	25
Skica 4.4:	Faze v svetovalnem procesu kot deli zaključene celote	29
Skica 4.5:	Nekatere lastnosti učinkovitega svetovalca za družinsko podjetje	31

1 UVOD

Po osamosvojitvi Slovenije in s sprejetjem nove zakonodaje je prišlo do razcveta podjetništva. Za razvoj podjetništva so pomembni Zakon o podjetjih (1989), Zakon o pospeševanju razvoja malega gospodarstva (1991), Zakon o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD) (1993), ki temelji na ustavni pravici svobodne gospodarske pobude in ureja ter določa pogoje za ustanavljanje gospodarskih družb, in Zakon o obrti (2004).

Veliko današnjih malih in srednjih podjetij je nastalo iz dolgoletne tradicije obrtniških enot in jih lahko po večini kriterijev uvrstimo med družinska podjetja; mnoga druga so nastala po osamosvojitvi Slovenije kot rezultat novih razmer in možnosti uresničevanja zasebne iniciative, številna prav tako kot družinska podjetja.

Slovenski ZGD in drugi zakoni v evropskem prostoru družinskih podjetij ne obravnavajo posebej, izjema je le Italija, kjer imajo za družinska podjetja posebno regulativo. Po pravnem redu so torej družinska podjetja povsem enaka kot vsa ostala, po ekonomski plati pa imajo določene posebnosti, ki so vezane na prisotnost družinskih in poslovnih vrednot. Definicije družinskih podjetij se med posameznimi avtorji razlikujejo in splošno veljavne poenotene definicije ni. Kljub temu lahko ugotovimo nekatere značilnosti, ki so v družinskih podjetjih izražene v večji meri kot v ostalih podjetjih in zato vplivajo na odnose v podjetju in v družini, kar se kaže tudi v poslovanju.

V družinskih podjetjih imajo večinski lastniški delež ter ključno vlogo pri upravljanju in vodenju člani ene ali več družin, ki s svojim lastniškim deležem obvladujejo poslovanje podjetja. Vplivi na eni strani poslovnega in na drugi strani družinskega sistema ter prepletanje poslovnega in zasebnega življenja v družinskih podjetjih pogosto privedejo do različnih težav, zlasti zaradi možnosti konfliktov med družinskimi člani ter težavnega procesa nasledstva teh podjetij. Kot tradicionalno zaprti sistemi družinska podjetja večinoma ne poiščejo pravočasne pomoči, kar lahko tako v podjetju kot v družini privede do resnih čustvenih, socialnih in ekonomskih posledic.

Za potrebe naloge se bom omejil na osnovno izhodišče, da lahko med družinska podjetja uvrstim tista, ki so v lasti ene ali več družin oziroma sta v njih zaposlena vsaj dva družinska člana, praviloma v vlogi vodilnih oseb v podjetju.

1.1 Opredelitev obravnavane teme

V državah, kjer ima podjetništvo daljšo tradicijo in so gospodarsko bolj razvite, predstavljajo družinska podjetja velik delež med vsemi podjetji. Za primerjavo naj navedem, da po nekaterih ocenah v ZDA družinska podjetja predstavljajo več kot 80 %

podjetij. Uspešna družinska podjetja iz vsega sveta najdemo tudi na lestvici revije Fortune in bi naj po ocenah predstavljala približno 30 % največjih podjetij (www.fambiz.com).

Glede na značilnosti lahko v Sloveniji veliko malih in srednjih podjetij (v nadaljevanju MSP) uvrstimo med družinska podjetja, vendar se razen redkih strokovnjakov s problematiko in proučevanjem ter praktičnim delovanjem v korist teh podjetij ukvarja le malo poklicno in strokovno dovolj kompetentnih posameznikov.

Družinsko podjetje je zahtevna lastniško – poslovodska struktura. Vse značilnosti poslovnega sistema, ki je oziroma bi moral biti racionalen, in osebnega, oziroma družinskega sistema, ki je veliko bolj vezan na čustveno področje, se združijo v podjetju in družini in s seboj prinašajo veliko pozitivnih lastnosti, hkrati pa tudi veliko vplivov, ki za vse vpletene pomenijo težave. Seveda se družinska podjetja, ki delujejo v tržnem sistemu, soočajo z enakimi težavami in izzivi kot vsa ostala podjetja, vendar bi si zaradi posebnosti zaslužila več pozornosti in podpore v obliki specializiranih strokovnih storitev in svetovalne podpore.

Zaskrbljujoče je, da družinska podjetja kot tradicionalno zaprti sistemi, kot kažejo že opravljene raziskave in dostopni podatki, tudi v današnjem času še niso pripravljena na sprejem svetovalnih storitev oziroma menijo, da ne dobijo ustreznih svetovalnih rešitev, (PRIMA, 2004), ki bi jim omogočile boljše poslovanje, hkrati pa bi jim omogočile ureditev specifičnega področja družinskih vplivov. Menim tudi, da v Sloveniji zaradi kratkega obdobja delovanja družinskih podjetij po letu 1990 ustrezno usposobljenih in izobraženih poklicnih svetovalcev, specializiranih za družinsko podjetništvo, ki imajo dovolj izkušenj in znanja, praktično ni.

1.2 Namen in cilji specialističnega dela

Družinska podjetja med svojim delovanjem naletijo na podobne težave in dogajanja kot vsa druga podjetja, vendar je dodatno prisoten še vpliv družinskega sistema, ki v podjetje vnaša možnost več neželenih konfliktnih situacij (Vadnjal, 1999). S specializiranimi svetovalnimi storitvami bi lahko, ob sodelovanju ustrezno ozaveščenih družinskih podjetij, s pravočasnim nudenjem svetovanja te odklone ustrezno korigirali in družinskim podjetjem omogočili lažje poslovanje in načrtovanje ter s tem boljše možnosti preživetja.

S sistematično obravnavo značilnosti in problemov družinskih podjetij ter z osvetlitvijo pomoči v obliki specializiranih svetovalnih storitev, bi želel spodbuditi strokovno javnost k izvajanju potrebnih ukrepov in posledično sistematično spremljanje in obravnavanje družinskih podjetij, ki predstavljajo pomemben segment gospodarstva.

Namen specialističnega dela je:

- analizirati značilnosti slovenskih družinskih podjetij,
- ugotoviti, katere značilnosti so tiste, ki spodbujajo, in katere so tiste, ki zavirajo možnost uporabe svetovalnih storitev v družinskih podjetjih,
- ugotoviti s pomočjo raziskave med družinskimi podjetji, kakšne so značilnosti in možnosti nujenja svetovalnih storitev družinskim MSP,
- oblikovati predloge za izboljšanje specializiranih svetovalnih storitev za družinska podjetja v Sloveniji,

Hipoteze so naslednje:

- veliko slovenskih družinskih podjetij se sooča s težavami in z dilemami na poslovnem in družinskem področju,
- zaradi pomanjkanja tradicije podjetja nimajo dovolj izkušenj za samostojno reševanje težav,
- podjetja praviloma ne uporabljajo zunanjih svetovalnih storitev,
- veliko družinskih podjetij bo v prihodnjih desetih letih izvajalo proces tranzicije lastništva, ki velja za najbolj kritično obdobje, zato bodo potrebovala nasvete,
- v Sloveniji ni dovolj strokovno usposobljenih svetovalcev za družinska podjetja,
- z ustreznim organiziranjem in podporo bi lahko v podjetniški podporni mreži razvili kakovostno tovrstno podporo.

Cilji:

- na podlagi analize stanja oceniti uporabo svetovalnih storitev v družinskih podjetjih,
- opozoriti na aktualne probleme pri svetovanju družinskim podjetjem,
- opozoriti na nujnost ozaveščanja družinskih podjetij o koristnosti uporabe zunanjih svetovalnih storitev in potrebo po specializiranih svetovalcih,
- predlagati možnosti nujenja svetovalnih storitev za družinska podjetja.

1.3 Predpostavke in morebitne omejitve

Slovenska podjetja, tako družinska kot tudi vsa ostala, so po vstopu Slovenije v Evropsko unijo postala del globalnega trga, kjer so konkurenca in pogoji poslovanja izredno zahtevni. Uspešno poslovanje in preživetje na trgu si bodo zagotovila samo tista podjetja, ki bodo lahko enakovredno konkurirala s svojim poslovanjem in z urejenimi razmerami znotraj podjetja. Družinska podjetja čaka na področju notranje organizacije in uskladitve poslovnega in družinskega sistema ter odpravljanja določenih slabosti še veliko dela. Predvidevamo lahko, da se bodo naša družinska podjetja soočala s podobnimi težavami kot

so se pred njimi tuja družinska podjetja, ki imajo precej daljšo tradicijo. Smiselno bi bilo, da se na pričakovane težave ustrezno pripravimo in uporabimo izkušnje ter prenesemo dobre prakse na domača podjetja.

Omejitve predstavlja dejstvo, da večina strokovne literature s področja družinskega podjetništva, ki izvira iz ZDA in Velike Britanije, ni izrazito primerljiva z razmerami v Sloveniji.

Največja omejitev pri izdelavi specialističnega dela je predvsem možnost povzemanja ugotovitev drugih avtorjev na osnovnem področju, to je svetovanje družinskim podjetjem, saj tudi v tujini specializirane literature ni veliko. Deloma so omejitve tudi: dejstvo, da razen redkih izjem v Sloveniji ni strokovnjakov s področja družinskega podjetništva, pomanjkanje tradicije zaradi vrzeli pred letom 1991 in dejanska zapostavljenost urejanja problematike družinskih podjetij.

1.4 Metodologija specialističnega dela

Specialistično delo je naravnano na osvetlitev problematike družinskih podjetij in uporabe svetovalnih storitev.

V prvem, teoretičnem delu, uporabljam metodo deskripcije z opisom stanj in možnosti za uporabo svetovalnih storitev v družinskih podjetjih. S primerjavo povzamem spoznanja in stališča ter sklepe drugih avtorjev iz različnih držav. Glede na tradicijo in razvitost same tematike je ta literatura v glavnem delo avtorjev iz ZDA, Velike Britanije in na določenih področjih tudi iz Slovenije.

V drugem - empiričnem delu - na osnovi izvedene raziskave med družinskimi podjetji prikažem trenutno stanje na področju svetovanja družinskim podjetjem in v obliki komentarjev nakažem predloge za izboljšave.

V tretjem delu na osnovi povzetih spoznanj in sklepov izdelam lastne predloge, v katerih navajam, kako naj se družinski podjetniki in specializirani svetovalci posvetijo problematiki in na ta način zmanjšajo možne negativne posledice zanemarjanja določenih težav.

2 RAZLOGI ZA USTANOVITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI

2.1 Prevladujoči motivi za ustanovitev in delo v družinskih podjetjih

Mnoga družinska podjetja so nadaljevanje tradicije obrtnikov in kmetov, nekatera so rezultat novo prepoznanih potreb družine. Motivacija za ustanovitev je različna, v večini primerov je to želja po samostojnosti, uresničevanje želje po dosežkih, ki v okviru drugih podjetij niso izvedljivi, uresničenje ciljev, samostojnost in drugo (Glas, 2001, 4).

V raziskavi, ki jo je izvedel Vadnjal (1996), je bilo ugotovljeno tudi rangiranje pomembnosti motivov za ustanovitev in delo v slovenskih družinskih podjetjih in glede na rezultate mednarodne raziskave PRIMA (2000) je faktor motivacije v domačih podjetjih primerljiv z ugotovitvami mednarodnih raziskav.

Razpredelnica 2.1: Motivi za delo v družinskem podjetju v Sloveniji

OPREDELITEV MOTIVOV ZA DELO V DRUŽINSKEM PODJETJU	Odstotek
Možnost za materialno varnost družine.	62
Zaposlitev za svoje otroke.	55
Fleksibilnost družinskih članov.	46
Drugim ne zaupajo poslovnih zadev.	44
Edina možna pot za razvoj.	43
Daje občutek varnosti.	41
Delo z družinskimi člani je vrednota.	38
Ni bilo posebnega planiranja.	35
Lepo je, če je družina ves čas skupaj.	16
“Večnost” podjetja.	10

2.2 Opredelitev in definicija družinskega podjetja

V začetku razmišljanja o družinskih podjetjih je potrebno omeniti, da ne glede na podjetje in delo, ki ga posameznik opravlja, velja, da praktično vsak prenaša dogajanje na službenem področju tudi v zasebno, družinsko okolje.

Človek je kot posameznik dovzeten za pozitivna in negativna dogajanja v svojem okolju in praviloma velja, da lahko posameznik bolje funkcionira takrat, kadar je v družini deležen

razumevanja in podpore pri vsakodnevnih obremenitvah, ki so v družinskih podjetjih zaradi vplivov poslovnega in družinskega življenja velikokrat večje kot pri delu v nedružinskih podjetjih. Razlogi za to so predvsem v **značilnostih poslovnega sveta**, ki velja za racionalno področje, in družinskega okolja, ki je bolj podvrženo čustvenim vplivom.

Ne glede na dolgoletno tradicijo družinskih podjetij v tujini in mnoge avtorje, ki preučujejo ta podjetja, poenotene definicije, kaj oziroma katero podjetje je družinsko, ni. Različni avtorji poudarjajo različne lastnosti ali značilnosti podjetij, na podlagi katerih jih lahko opredelimo kot družinska. Vsekakor lahko ugotovimo nekatere značilnosti, ki družinska podjetja razlikujejo od drugih.

Razlike so predvsem na naslednjih področjih:

- **lastnina:** ustanovitelji ali lastniki podjetja so vsi ali samo posamezni člani ožje ali širše družine. Seveda je formalna opredelitev lastnine oziroma večinskega ali upravljskega lastniškega deleža odvisna tudi od statusne oblike podjetja, vendar ne glede na to velja, da mora imeti družina z lastniškega vidika ustrezen delež, ki ji omogoča upravljanje in nadzor nad podjetjem ter po potrebi tudi sprejemanje strateških in statusnih odločitev,
- **vodenje in upravljanje podjetja:** v vsakem primeru mora imeti družina oziroma njeni člani na podlagi višine svojega deleža zadosten lastniški vpliv na vodenje ali upravljanje podjetja,
- **vpletenost družine v podjetje:** družina je v podjetje vpletena z zaposlovanjem oziroma aktivnim delovanjem vsaj enega družinskega člana (predvsem mlajša podjetja) oziroma več članov družine ali več različnih generacij (starejša podjetja).

Kot sem že omenil, poenotene definicije družinskega podjetja ni. Veliko (predvsem tujih) avtorjev navaja določene definicije, ki temeljijo na različnih vidikih vpletenosti družine v podjetje. V razpredelnici 2.1 so navedeni nekateri tuji avtorji na področju proučevanja družinskih podjetij, ki so na osnovi določenih značilnosti podjetij poskusili v definicijah opredeliti, katera podjetja lahko uvrščamo v to kategorijo.

Razpredelnica 2.2: Možne definicije družinskega podjetja

AVTOR	DEFINICIJA
LASTNIŠTVO – MANAGEMENT	
Alcorn (1982)	Profitna organizacija. Če je del delnic v javni lasti, mora družina tudi operativno voditi podjetje.
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 preneseno 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 podjetja je družina in vanj sta (bila) vpletena najmanj dva člana družine.

Vir: Vadnjal, 1996, 9 (povzeto po: Handler W. C., 1989, 261)

3 ZNAČILNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA IN DRUŽINE KOT SISTEMA

3.1 Značilnosti družinskih podjetij

Družinsko podjetje *nastane takrat*, ko člani ene ali več družin ugotovijo, da lahko *najdejo svoj interes*, bodisi pridobitniški ali kak drug, v udejanjanju skupnega poslovnega vidika *znotraj istega podjetja*. Ena izmed osnovnih značilnosti družinskih podjetij je dolgoročno načrtovanje, saj naj bi podjetje preživelo njegove ustanovitelje. S tem uspešna družinska podjetja v osnovi ponujajo karijerne in eksistenčne možnosti družinskim članom, hkrati pa z zaposlovanjem drugih ljudi in s svojim delovanjem veliko prispevajo tudi k razvoju lokalnih skupnosti (Syms, 1992, 11).

Ob pozitivnih lastnostih, ki jih prinaša družinsko podjetje, je potrebno izpostaviti tudi veliko predanost poslu, ki seveda pomeni tudi neomejene delovnike, veliko breme odgovornosti, predvsem finančne in posledično eksistenčne, kar pomeni nenehen pritisk in vpliv na zasebno življenje vpletenih oseb (Benson et al., 1990, 9).

Razpredelnica 3.1: Prednosti in slabosti družinskih podjetij v svetu

PREDNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ
<ul style="list-style-type: none">➤ Predanost poslu in družini.➤ Veliko znanja.➤ Fleksibilnost v času, delu in denarju.➤ Razmišljanje na dolgi rok.➤ Stabilna kultura.➤ Hitro sprejemanje odločitev.➤ Zanesljivost in ponos.	<ul style="list-style-type: none">➤ Togost.➤ Poslovni izzivi.➤ Modernizacija metod vodenja.➤ Upravljanje tranzicije.➤ Pridobivanje kapitala.➤ Nasledstvo.➤ Čustveni vplivi na poslovanje.➤ Vodstvo in legitimnost.

Vir: Leach P., 1991, 10.

Ne glede na dejstvo, da se je v Sloveniji podjetništvo razmahnilo šele v obdobju zadnjih 15 do 20 let, je rangiranje posameznih prednosti in slabosti družinskih podjetij podobno kot v svetu, kar je v raziskavi ugotovil tudi Vadnjal (1996).

Razpredelnica 3.2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij v Sloveniji

OPREDELITEV PREDNOSTI	Delež v (%)	OPREDELITEV SLABOSTI	Delež v (%)
Velika predanost poslu in družini.	80	Čustveni vplivi na poslovne odločitve.	59
Fleksibilnost v času, delu in denarju.	72	Avtoritete niso točno definirane.	59
Hitro sprejemanje odločitev.	41	Finančni apetiti družinskih članov.	43
Dolgoročno razmišljanje.	40	Stalni konflikti med družinskimi člani.	42
Veliko znanja iz roda v rod.	39	Pritiski sorodnikov za službe.	41
Varnost družine.	37	Propad podjetja ogrozi ugled družine.	38
Zanesljivost in ponos.	25	Prenos v naslednjo generacijo.	32
Boljši odnosi med družinskimi člani.	25	Zaposlovanje družinskih članov.	28
Kredibilnost blagovne znamke.	19	Rigidnost.	21
Stabilna kultura.	11	Zastarelo vodenje / Finančna konservativnost.	14

Vir: Vadnjal, 1996

3.2 Družina kot socialni sistem in delovna skupina

Družina kot sistem s svojimi značilnostmi in z usmerjanjem opredeli osebnost in vpliva na razvoj otroka. V osnovi otrokov svet in s tem pogojen razvoj določata starša in ga skozi vzgojo umeščata v prostor družine in širšega okolja, družbe. Otrok, kot najšibkejši član, spoznava delovanje družine kot sistema. Dojemanje ter funkcioniranje in obnašanje oziroma odzivanje je sicer individualno pogojeno, vendar v tem primeru ne more biti bistveno drugačno, kot je obnašanje drugih družinskih članov (Čačinovič, 1998, 23-24).

V vsaki družini se *mora izoblikovati sistem*, ki povsem jasno opredeli *obveznosti, pravice in dolžnosti* posameznega člana družine in tudi *medgeneracijske odnose*. V kolikor hočeta starša ustvariti enotnost v trajni vezi, morata oblikovati odnos, ki obema in s tem celi družini zagotavlja ustrezno okolje, v katerem je možno delovati. Ustrezno okolje zagotavlja medsebojno podporo in ustvarjanje povečanega občutka varnosti. Še posebej je potrebna stalna koalicija med starši v obdobju rojstva in odraščanja otroka. V kolikor odnos koalicije med staršema ni ustrezen, postavita starša otroka v situacijo, ko se pojavita možnost in potreba po izbiranju in tekmi za naklonjenost otroka. Tak odnos poruši potrebno medgeneracijsko razmerje in lahko predstavlja zametke težav v družini. Otrokova odvisnost od staršev šele vodi v mobilizacijo lastnih moči in znanja za osebnostni razvoj in rast (Čačinovič, 1998, 23- 24, 52-54).

Družina se med svojim razvojem oblikuje tudi kot neke vrste **osnovna delovna skupina**. Že relativno zgodaj se pojavi zavestna delitev dela in obveznosti ter posledično odgovornosti. Ravno te funkcije zagotavljajo avtonomijo posameznika znotraj družine in vpogled vsakega člana družine v svojo delovno funkcijo in ustvarjen prispevek družini. Za razvoj skupine in posameznika, ki deluje znotraj te skupine, so skupni projekti in omenjeno delovanje nujni. Skupen projekt ima različne pomene: po sodobnejših stališčih je skupno življenje usoda, medtem ko so v preteklosti za skupne projekte veljali predvsem delovni projekti (Čačinovič, 1998, 219–221).

Družina kot osnova je torej **izredno močan in vpliven sistem**, v katerem posamezniki in družina oblikujejo svoje vrednote in način vsakodnevnega funkcioniranja. Če v sodobnejše gledanje prenesemo tudi podjetje kot skupni projekt, lahko ugotovimo, da gre pri družinskem podjetju, z vidika opisanih značilnosti, za izredno vpliven sistem, katerega korenine segajo daleč v preteklost, vendar se v sedanjosti znotraj delovanja posameznika in skupine (družine) v podjetju kažejo z vsemi dobrimi in slabimi lastnostmi.

3.2.1 Vloga družine v podjetju

Združevanje družine v novo aktivnost, skupno podjetje, nujno vplete dva **izrazito nasprotna sistema** – racionalno poslovnega in čustveno družinskega. Seveda združevanje tako nasprotnih sistemov nujno vodi v nova razmerja in izkušnje, ki pogosto povzročajo tudi konfliktne situacije.

Pripadnost družini in skrb za zagotavljanje eksistence ter določenega standarda, ki omogoča varnost in prihodnost družini, se z ustanovitvijo in delovanjem podjetja na nek način pridruži kot **nova razsežnost družine**. Podjetniki ustanovitelji so namreč na podjetje, ki so ga večinoma gradili in ustvarjali skozi večletno obdobje, zelo navezani. Ker je zaradi prepletanja družinskega in poslovnega sistema praktično nemogoče popolnoma ločiti poslovno in zasebno sfero življenja, se pojavljajo dodatne obremenitve in konfliktne situacije. Glavne razlike med družinskim in poslovnim sistemom so prikazane v spodnji razpredelnici.

Razpredelnica 3.3: Različnost poslovnega in družinskega sistema

Poslovni sistem	Sistem temelji na nalogah, zahteva rezultate in po njih nagrajuje. 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. Neuspešni morajo oditi.
Družinski sistem	Sistem temelji na čustvih, prva je skrb za razvoj in blaginjo članov družine, pogojno rečeno: članstvo za vse življenje.

Vir: Benson et al., 1990, 17

Oba sistema sta v družinskem podjetju podvržena **medsebojnim vplivom**. Nujno je racionalno opredeljevanje do medsebojnih vplivov, saj lahko sicer povzročajo učinke, ki negativno vplivajo na harmonično delovanje družine in/ali podjetja.

Eden izmed izrazitejših virov konfliktov so tudi prenosi vzorcev obnašanja in načinov delovanja iz družinskega življenja v poslovno. Konfliktne situacije so zelo pogoste predvsem med generacijami v podjetju, saj se otroci ne morejo sprijazniti z dodeljeno vlogo, ko v podjetju ostanejo enostavno otroci. Ker ne ena ne druga generacija nista zadovoljni s tako situacijo in je pogosto ne znata sami rešiti, prihaja do motečih interakcij interesov, ki se odražajo v slabšanju odnosov v podjetju in družini.

Zaradi človeških lastnosti je racionalizacija opredeljevanja med obema sistemoma v delovanju podjetja pogosto nemogoča in posledično družinski - čustveni sistem – prevlada nad racionalno poslovnim. Ravnanje in prevlada značilnosti družinskega sistema povzroča v podjetju težave in napačne odločitve, kot so opredeljene spodaj (Benson et al., 1990, 8):

- Oba sistema imata skupen vir prihodkov in premoženja 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, v podjetju prizadetega pogosto postavlja v neroden položaj.
- Poslovne odločitve upoštevajo družinske interese.
- Enakopravnost v družini se prenaša v podjetje, tako da v podjetju ni prave hierarhije.
- Družinskim članom se včasih izplačujejo večje plače, kot jih imajo ostali uslužbenci, in večje kot so tržne. Plače družinskih uslužbencev so lahko tudi nižje od tržnih.
- Otroci so sprejeti na delovna mesta v podjetje ne glede na svoje sposobnosti in izobrazbo. Če prostih delovnih mest ni, se po potrebi ustvarijo.
- Družinski spori se ne ustavijo pred vrati podjetja, ampak čustveni konflikti v veliki meri vplivajo na poslovno odločanje.

Neredek pojav je tudi **vrednotenje družinskega podjetja**, ki ima pogosto prednost pred vsem ostalim, vključno z družino. Podjetje kot vir prihodkov postane primarna skrb, zaradi tega se zanemarjajo ostale potrebe družine, predvsem na čustvenem področju.

Z namenom **omejevanja poslovnega vpliva na družinsko življenje** in s tem ustvarjanje harmoničnega razmerja v družini, bi bilo potrebno upoštevati nekatera izhodišča:

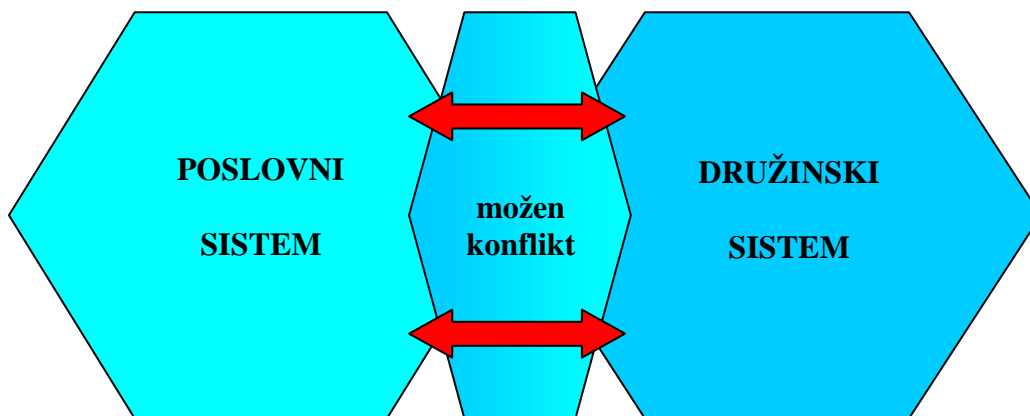
- Za družino si je potrebno in vredno vzeti čas in z njenimi člani veliko komunicirati ob polnem medsebojnem spoštovanju.
- Tekmovalnost med družinskimi člani ni priporočljiva. V podjetju morajo enotno nastopati proti konkurentom. Težave v podjetju se ne smejo prenašati v okvir

družine.

- Otroci in družina morajo ostati na prvem mestu.
- Obnašanje v podjetju mora biti profesionalno, ni pa dopustno prenašanje hierarhije, ki velja v podjetju, v enaki obliki v družino.

Ker sta družinski in poslovni sistem nenehno v medsebojni interakciji in je izrazit medsebojni vpliv, je potrebno v okviru družine **začrtati jasne meje** med življenjem in delom v podjetju ter družinskim življenjem. Individualna odločitev vsake družine je, kje in kako bodo postavili te meje ter tako vzdrževali optimalen odnos v družini ter zagotavljali normalno funkcioniranje na obeh področjih (Vadnjal, 1999, 4-6).

Skica 3.1 Interakcija družinskega in poslovnega sistema



3.3 Nastanek in reševanje konfliktov v družinskih podjetjih

Značilnosti in prepletanje družinskega in poslovnega sistema sta **odlični podlagi za nastajanje konfliktov**, katerih zanemarjanje ali napačno reševanje lahko privede do usodnih posledic za družino ali podjetje. Da bi se izognili tej situaciji, je potrebno sprotno preprečevanje zaostrovanja konfliktnih situacij in pravočasno (pogosto izrazito strokovno) odpravljanje situacij, ko bi lahko nesoglasja privedla do resnejših konfliktnih situacij (Glas, 2001, 5).

Izpostavimo lahko določene dileme, pri katerih zlahka pride do napetosti in neskladij v poslovnih in osebnih ciljih različnih družinskih članov oziroma generacij (Glas, 2001, 5):

- poslanstvo podjetja,
- uporaba dobička,
- politika izplačil udeležbe pri dobičku,
- politika sprejemanja poslovnih tveganj v podjetju,

- rast in diverzifikacija,
- usposabljanje družinskih članov in kriteriji za njihov vstop v podjetje,
- ocenjevanje in nagrajevanje družinskih članov,
- zaposlovanje zakonskih partnerjev,
- zaposlovanje zunanjih ljudi,
- in drugo.

Vzroki konfliktov v družinskih podjetjih izvirajo tako iz poslovnega kot tudi družinskega sistema. V raziskavi, ki jo je opravila Lovšinova (2000), je ugotovila naslednjo stopnjo pogostosti vzrokov za nastanek konfliktov, predvsem na medgeneracijski ravni.

Razpredelnica 3.4: Vzroki konfliktov v slovenskih družinskih podjetjih (v %)

VZROKI	Delež
Zadolževanje - starši so previdni in finančno konservativni - to kaže odnos do rasti	32
Oblikovanje cen / Rast podjetja	28
Razvoj novih proizvodov (mladi: počasen)	24
Odločanje o višini plač (mladim pomembna)	20
Izpopolnjevanje proizvodov	12
Izbira domačih in tujih partnerjev	
Delitev dobička	8

3.4 Zaposlovanje in nagrajevanje družinskih članov

Povezanost družine s podjetjem je verjetno **največja ovira** za normalno funkcioniranje družinskega podjetja. V primeru slabega ločevanja družine in podjetja se pogosto zgodi, da družinski interesi in vrednote nadvladajo poslovne. Da bi se **izognili nastanku težav** v podjetjih, je smiselno, da so družinski člani, ki so zaposleni v podjetju, v vseh kriterijih enakovredno vrednoteni kot drugi, nedružinski delavci. Nagrajevanje naj torej poteka skladno s sistematizacijo in naj brez izjem velja enako za vse zaposlene v podjetju (Bork, 1993, 144). **Zaposlovanje družinskih članov** na vodilnih ali drugih vodstvenih funkcijah ne sme biti povezano zgolj s pripadnostjo družini in nagrajevanje njihovega dela mora biti **dejanski odraz njihove uspešnosti**. Tak status ni le pravičen, pač pa omogoča ljudem tudi osebnostni razvoj, pravo mero samozavesti in nenazadnje zaupanje vase in v svojo strokovnost. Naloga ustanovitelja je, da takšno politiko vodi od samega začetka (Friedman, 1998, 39).

Ustanovitelj se mora zavedati, da je podjetje sistem, ki mora funkcionirati po določenih zakonitostih, pa najsi bo družinsko ali ne. Pogosta napaka je nekakšna enakopravnost med družinskimi člani, ki pa ni smotrna. Niti otroci niti drugi družinski člani ne morejo in ne smejo biti izenačeni na osnovi svojega porekla, kot tudi ni realno pričakovati, da imajo vsi enake sposobnosti (Benson et al., 1990, 8).

Realno je pričakovati, da bo vrednotenje dela in prispevka posameznika v začetni fazi *prepuščeno ustanovitelju*, ki načeloma tudi vodi podjetje. Nujno je, da se v ustreznem času izdela *sistematizacija vrednotenja in nagrajevanja* vseh zaposlenih in da družinski člani nimajo privilegijev.

3.5 Profesionalizacija vodenja

Večina ustanoviteljev je podjetnikov v najširšem pomenu izraza, saj so inovativni, izkoriščajo podjetniške priložnosti, se odzivajo na spremembe in vodijo podjetje. V vsakodnevnem tempu jim primanjkuje časa in tudi želje, da bi se ukvarjali s problemi na področju vodenja podjetja, ki bodo morda nastali v prihodnosti. Velikokrat se premalo zavedajo, da je načrtovanje profesionalnega vodenja podjetja, ki je potrebno za učinkovito poslovanje, dolgotrajen proces, ki mora biti dobro pripravljen. Največje težave na področju managementa se pojavijo predvsem takrat, ko je sedANJI vodja podjetja iz nekega razloga nenadoma prisiljen prenehati s svojo aktivnostjo. V takem primeru so v podjetju v trenutku postavljeni pred dejstvo, da ni več vodje in pomembno vprašanje je, ali je v podjetju kdo, ki je sposoben prevzeti vodenje (Vadnjal, 1999, 12).

Družinska podjetja so znana po *svoji zaprtosti in nenaklonjenosti zunanjim managerjem* iz veliko razlogov, med njimi tudi zaradi varovanja skrivnosti, občutka izgube samostojnosti in kontrole nad podjetjem, itd. Večina družinskih podjetnikov ne želi razmišljati o profesionalizaciji vodstva, še posebej ne z zunanjimi člani vodstvene ekipe. Takšna razmišljanja so potencialno tudi nevarna za podjetje, saj deluje profesionalni management na drugačni podlagi od družinskega in ostro ločuje tudi med vodstveno in lastniško vlogo v podjetju. Pogosto prinese novo vodstvo tudi nove načine dela in ideje, ki lahko koristijo podjetju. Prav kvaliteten management je ena od osnov za dobro delovanje podjetja, saj z uresničevanjem zastavljenih ciljev, neobremenjen z družinskimi povezavami, prinaša podjetju pričakovane koristi.

3.6 Načrtovanje v družinskem podjetju

Glede na značilnosti poslovnega in družinskega sistema lahko ugotovimo, da sta ta sistema praktično nezdržljiva, vendar morata delovati v družinskem podjetju. Seveda je na čustveni del izredno težko vplivati, zato je toliko bolj pomembno, da še v obdobju, ko je načrtovanje iz poslovno racionalnega vidika lažje (najbolje kar v začetku poslovanja),

ustanovitelji pristopijo h kratkoročnemu in dolgoročnemu načrtovanju poslovanja, upravljanja in kasneje tudi pripravi prenosa lastništva.

Ključna področja načrtovanja se ne razlikujejo veliko od načrtovanja v kateremkoli podjetju, vendar je potrebno določenim področjem, ki še posebej zadevajo družino, posvetiti posebno pozornost. Področja, pri načrtovanju katerih je potrebna še **dodatna previdnost**, so:

- zaposlovanje družinskih članov,
- nagrajevanje družinskih članov,
- ocenjevanje posameznega zaposlenega družinskega člana,
- izobraževanje, usposabljanje in uvajanje družinskih članov v podjetje,
- načrtovanje relacij med generacijami,
- načrtovanje relacij znotraj generacije,
- načrtovanje izstopa ustanoviteljev oz. sedanje generacije ter njihova kasnejša vloga oziroma »žetev«,
- načrtovanje nasledstva in vodenja podjetja,
- načrtovanje prenosa lastništva.

Previdno in sistematsko načrtovanje tranzicije je ključ do uspeha. Glavna ovira načrtovanja je dejstvo, da se tako podjetnik ustanovitelj kot družina temu problemu 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 zavor je načrtovanje tranzicije pogosto potisnjeno v kot in veliko prehodov med prvo in drugo generacijo poteka v krizni situaciji, ki jo povzroči nenadna smrt ustanovitelja (Vadnjal, 1999, 14).

3.7 Prenos na naslednjo generacijo (tranzicija) kot izredno zahteven proces

Leach (1991) ugotavlja, da je **prenos podjetja** na naslednjo generacijo neke vrste **revolucionarno dogajanje**, v toku katerega se bo preoblikovala kultura podjetja, način vodenja ter strategij rasti in nadaljnega razvoja podjetja. Zaskrbljujoče je, da po ocenah v svetu več kot 50 % podjetij nima izdelanega načrta za prenos podjetja (Frishkoff, 2005).

Problemi tranzicije so največji prav pri prenosu upravljanja in lastniških deležev s strani ustanovitelja na drugo generacijo. Ustanovitelji so večinoma samosvoje osebnosti, ki živijo v prepričanju, da je njihovo mnenje vedno pravilno (Benson et al., 1990, 23). Mnogi podjetniki se bojijo upokojitve, ker enostavno ne vedo, kaj bodo potem počeli. Ves čas aktivnega dela in ustvarjanja podjetja so živeli za svoje podjetje in se v bistvu bojijo življenja izven svojega podjetja (Leach, 1991, 125). Za ustanovitelja je podjetje

najpomembnejša stvar v življenju in pogosto zanemari druge stvari, ki so lahko izrednega pomena.

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 ob koncu svoje kariere lahko naredi za podjetje in družino. Tranzicija kot proces se lahko odvija skozi daljše obdobje, lahko se pa zgodi tudi naenkrat, recimo ob smrti podjetnika. Zrelo družinsko podjetje, kjer se člani družine zavedajo pomembnosti in tveganja tranzicije, bodo ta proces izvajali načrtno in imeli pripravljene ustrezne scenarije.

Skica 3.2: Načrtovanje nasledstva



Vir: Kelbl, 1999, 21

Skica 3.2 grafično prikazuje predlog načrtovanja družinskih vidikov in politike podjetja. Poslovni in družinski sistem v svoji tesni povezavi vplivata tako na poslovanje podjetja

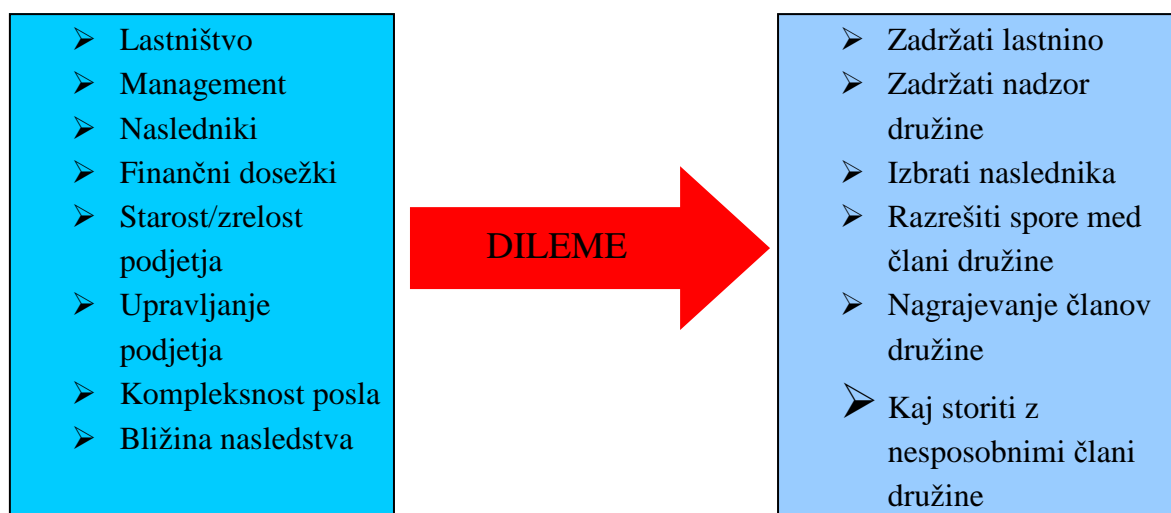
(vsako neupravičeno prelivanje sredstev za namene družine nujno slabi podjetje) kot tudi na položaj družine. Medtem ko je *poslovni načrt* bolj namenjen *delovanju podjetja*, pa mora v opisanem primeru *finančni načrt* določati tako ločevanje kot tudi ravnanje s finančnimi sredstvi v *podjetju in družini*.

Načeloma velja, da velja v malih in srednje velikih družinskih podjetjih za naslednika eden ali več otrok družine. Pogosto se pojavlja upravičen dvom v sposobnosti naslednikov za prevzem podjetja. Ob spoznanju, da ustreznega naslednika znotraj družine ni, morajo biti člani družine dovolj zreli, da identificirajo dano situacijo in najamejo profesionalen management. Najoptimalnejša in tudi najboljša dolgoročna rešitev za podjetje je v takih primerih profesionalen management.

Za podjetnika, ki uspešno izpelje načrtovano tranzicijo, ni rečeno, da se mora popolnoma odpovedati lastništvu in pomoči podjetju. Nasprotno, ob izkazani želji naslednikov ali prepoznani potrebi je prav, da s svojim dobronamernim nasvetom pomaga sedanji generaciji ali pa tudi zunanjemu, profesionalno najetemu managerju.

Podjetnik oziroma ustanovitelj se v procesu načrtovanja in upravljanja prenosa družinskega podjetja sooča z mnogimi dilemami, tako na področju bodoče lastniške strukture, vodenja podjetja in seveda tudi posledicami za družino.

Skica 3.3: Dileme prenosa družinskega podjetja



Povzeto po: Glas, 2001, 6

Družina mora s *konsenzom* postaviti cilje tako za družino kot tudi za podjetje in za te cilje po potrebi tudi kaj 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 *pisne družinske ustave* (Vadnjal, 1999, 44).

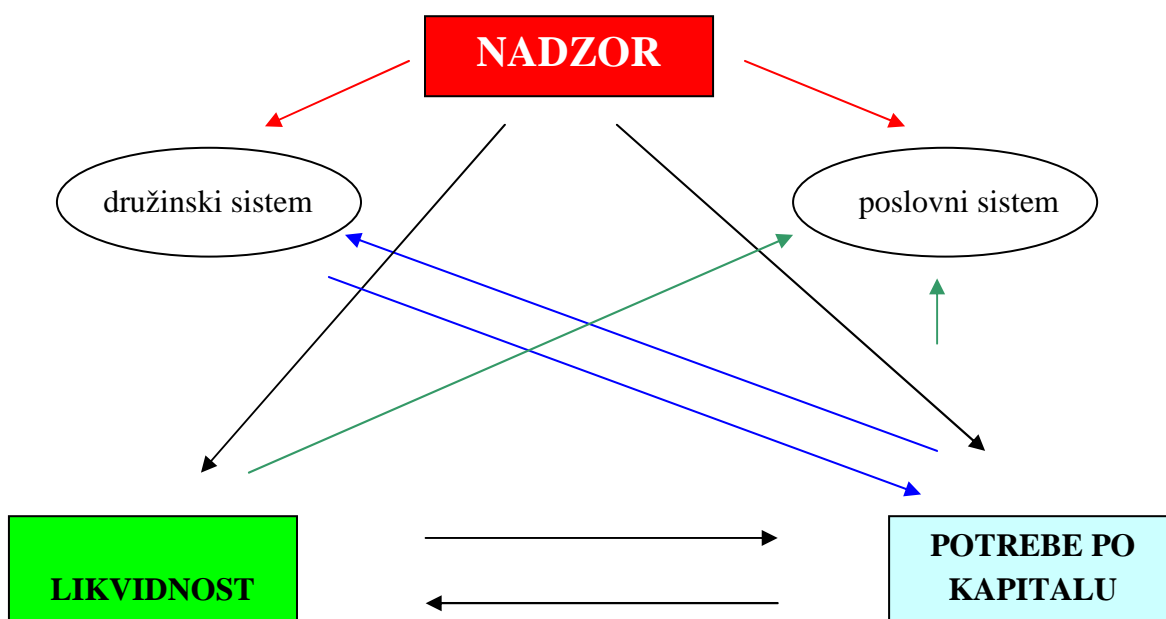
4 SVETOVANJE DRUŽINSKIM PODJETJEM

Glede na opisane dejavnike in razmere, ki so značilne za družinska podjetja lahko predvidevamo, da mora svetovalec ob vseh »standardnih« znanjih in veščinah zelo dobro poznati tudi specifične lastnosti družinskih podjetij in osnove psihologije.

Svetovalec se v družinskem podjetju ne bo srečeval z ustaljenimi vzorci, kot je to navada v nedružinskih podjetjih, kjer je osnovno vodilo logika lastništva in maksimizacije dobička ter izvajanje potrebnih ukrepov.

Seveda morajo tudi družinska podjetja delovati po tržni logiki in načelih, vendar se za tem skriva še veliko več. Interesi družine in vpletenih v podjetje so pogosto povsem različni. Z uspešnim delovanjem podjetja lahko sebi in družini omogočajo boljši standard in drugačen način življenja, zato *maksimizacija dobičkov večinoma ni primarni cilj lastnikov*.

Skica 4.1: Finančni trikotnik družinskega podjetja



V nadaljevanju bom prikazal predvsem svetovalni pristop za mala in srednje velika družinska podjetja, ki so po številu tudi v Sloveniji (glede na razpoložljive podatke iz različnih baz – GZS, AJ PES) najštevilčnejša.

V osnovi moramo razlikovati med svetovanjem managementu in svetovanjem malim oziroma srednje velikim družinskim podjetjem. Pri svetovanju managementu v večjih podjetjih pomeni storitev predvsem tiste aktivnosti svetovalca, na podlagi katerih bo klientu podal svoje predloge rešitve prej identificiranih problemov.

Svetovanje pomeni v našem primeru *predvsem svetovanje podjetniku* oziroma družinskim članom, ki temelji zlasti na analiziranju problemov, in izvajanje svetovalnega procesa, s katerim pomaga svetovalec klientom, da se *usposobijo za boljše izbire in odločitve*.

Svetovalna storitev je kot osebna in profesionalna storitev tudi v družinskih podjetjih pogojena z določenimi značilnostmi, ki sta jih opredelila Greiner in Metzger (1988).

Razpredelnica 4.1: Značilnosti in lastnosti svetovalnih storitev

ZNAČILNOSTI	
Svetovanje je pogodbena storitev, ki jo v podjetju izvedejo ustrezno usposobljeni svetovalci, ki na objektivni način pomagajo podjetju pri identifikaciji problemov in iskanju rešitev ter na izrecno zahtevo podjetja tudi sodelujejo pri realizaciji te rešitve.	
LASTNOSTI	
Neodvisnost , strokovnost in objektivnost	Svetovalec mora delovati povsem neodvisno in podajati predloge na osnovi lastnih spoznanj in ugotovitev.
Profesionalnost	Svetovalec mora biti ustrezno izobražen in imeti zadosti relevantnih izkušenj.
Svetovalne storitve niso poslovne odločitve	V teku svetovanje svetovalec oblikuje predloge za reševanje problemov, vendar je končna odločitev o upoštevanju in implementaciji vedno v domeni posloводства.
Komercialnost	Svetovanje je plačljiva storitev in cena svetovalnih storitev je – primerjalno s plačami v podjetju – relativno visoka.
Začasnost	Svetovalca v podjetju najamejo za določeno obdobje, ko bo opravil delo bo iz podjetja odšel, praviloma ne govorimo s dolgoročnem oziroma stalnem odnosu.
Tveganost	Rešitve, podane s strani svetovalca, niso vedno uspešne in rezultati so lahko tudi drugačni od pričakovanih in razen ob ustreznem dogovoru, je podjetje tisto, ki bo nosilo breme in posledice .

4.1 Značilnosti svetovanja malim in srednje velikim družinskim podjetjem

Kot sem že omenil, je svetovanje *specifična osebna storitev*, katere izvajanje mora temeljiti na strokovnih kompetencah svetovalca, hkrati pa je nujno vzpostaviti ustrezno mero obojestranskega zaupanja. Zaradi *določenih značilnosti družinskih podjetij* je sam pristop in kasneje izvajanje svetovalnih storitev ter pogosto tudi cilj svetovanja lahko *bistveno drugačen* kot pri nedružinskih podjetjih.

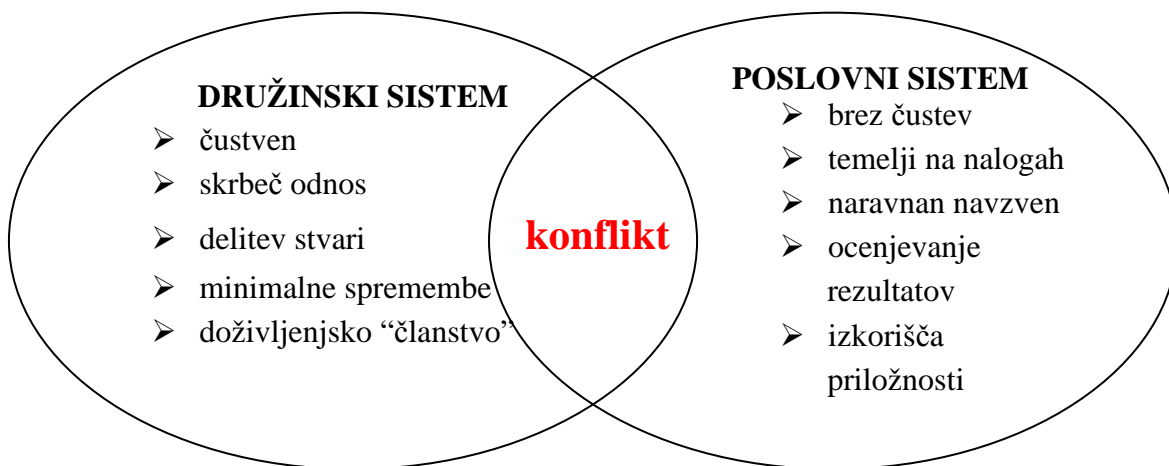
Seveda se tudi družinska podjetja – tako kot vsa druga – soočajo s podobnimi težavami in problemi na različnih poslovnih področjih, od prodaje in trženja, preko organizacije in proizvodnje do finančnega in drugih področij. Kot kažejo tuji in domači podatki ter raziskave, so vrednote in namen v družinskih podjetjih opredeljene delno drugače kot v ostalih podjetjih, kar pomeni, da so tudi želje in cilji drugačni. Za svetovalca, ki dela z družinskimi podjetji, to pomeni, da mora razpolagati ne samo z ustreznim znanjem in izkušnjami, temveč mora še dodatno poznati vso logiko in značilnosti družinskih podjetij.

4.1.1 Posebnosti svetovanja družinskim podjetjem

V kolikor hočemo razumeti, zakaj je svetovanje malim in srednje velikim družinskim podjetjem zelo zahtevna storitev, moramo spoznati in razumeti nekaj značilnosti tako svetovalnih storitev kot tudi način razmišljanja in delovanja družinskih podjetij.

Ob že omenjenih značilnostih in lastnostih svetovalnih storitev in različnih tipih svetovalnega pristopa, lahko opredelimo nekatere ključne značilnosti družinskih podjetij, na osnovi katerih se pojavljajo ključne dileme v teh podjetjih.

Skica 4.2: Prepletanje družinskega in poslovnega sistema v družinskem podjetju



Vir: Benson et al., 1990, 6

Zaradi različnosti sistemov, na eni strani poslovnega s svojo racionalno naravnostjo, in na drugi strani družinskega, ki temelji na čustveni osnovi in glede na dejstvo, da se v družinskih podjetjih oba sistema neizogibno prepletata, menim, da morajo specializirani svetovalci razpolagati z izredno širokim spektrom znanja in razumevanja problematike družinskih podjetij.

4.2 Značilnosti družinskih podjetij, ki ovirajo vstop svetovalca v podjetje

Menim, da je glavna ovira za vstop zunanjih svetovalcev v družinsko podjetje *zaprtost in usmerjenost »navznoter«* kot ena glavnih značilnosti teh podjetij. Družina enostavno ni pripravljena deliti svojih »skrivnosti« s tujcem. Druge izmed *večjih ovir* za svetovalce predstavljajo še: prepričanje o pravilnosti lastnih odločitev, tradicionalno razmišljanje, togost in ponos.

Na osnovi tujih raziskav (PRIMA) in raziskav v Sloveniji (Vadnjal, 1996) lahko ugotovimo, da so si družinska podjetja bolj ali manj podobna predvsem v svojem delovanju, imajo pa določene različne poglede predvsem pri opredeljevanju motivov za delovanje znotraj sistema.

Seveda je z *vidika družine razumljivo*, da ne želi, da bi kak zunanji član spoznaval odnose in razmere v družini in podjetju, vendar se moramo zavedati, da je družinsko podjetje izpostavljeno vsem zakonitostim poslovanja in podjetništva, hkrati pa je zaradi vpliva družinskega sistema v določenih pogledih bistveno *bolj občutljivo in ranljivo*.

4.2.1 Predvidevanja svetovalcev in realnost podjetij

Nekatere *osnovne težave* pri vzpostavitvi ustreznega začetnega odnosa med svetovalcem in družinskimi podjetji lahko iščemo tudi v *različnih pogledih oziroma pričakovanjih* podjetij in svetovalcev.

Svetovalci večinoma predvidevajo, da so jih podjetja najela zato, ker se je pojavil problem, ki ga sami ne znajo rešiti in je podjetnik na podlagi te ugotovitve želel pridobiti zunanjo strokovno pomoč. Seveda vsak svetovalec pričakuje tudi neomejen dostop do informacij in popolno sodelovanje s strani vseh vpletenih. Seveda je z vidika svetovalca edino smiselno, da bo podjetnik njegove nasvete upošteval in ravnal po navodilih svetovalca.

Realnost je v družinskih podjetjih malo drugačna. Vodje družinskih podjetij se *redko odločajo* najemati zunanje strokovnjake in *mnogokrat se svojih problemov sploh ne zavedajo*, dokler se ne pojavi velika kriza v podjetju in/ali družini. Internih informacij ne želijo pretirano deliti s tujcem. Podjetniki so zelo občutljivi tudi na cenovno komponento svetovanja in načeloma nimajo dovolj časa, da bi sami izvajali projekte po navodilih svetovalca.

4.3 Podporno okolje za MSP in družinska podjetja

Podporno okolje za MSP je v svetu (ZDA, Anglija, Nemčija, itd.) dobro razvito in temu trendu se polagoma približujemo tudi v Sloveniji. Podjetja so deležna raznih oblik posredne in neposredne podpore ali pomoči. Zanimivo je, da se v Sloveniji, kljub velikemu številu predvsem malih podjetij, ki jih lahko uvrstimo med družinska, sistemska, na ravni države, tem podjetjem nihče posebej ne posveča.

Seveda je potrebno omeniti, da lahko podjetja za tako imenovani »poslovni del« delovanja pridobijo enake storitve podpornega okolja kot vsa druga, vendar je potrebno opozoriti, da lahko družinsko podjetje, ki na poslovni strani funkcionira povsem uspešno, zaradi vpliva in nemoči razreševanja problemov »družinskega dela« sistema hitro zabrede v težave.

Zavedati se moramo, da bo veliko domačih družinskih podjetij v prihodnjih letih izvajalo tranzicijo lastništva, ki v svetu velja za enega najzahtevnejših in najbolj tveganih procesov v življenjski dobi podjetja in predvidevam, da bodo rezultati podjetij, če bodo prepuščena sama sebi, slabši od dejansko mogočih.

Menim, da bi bilo zato primerno razmišljati v smeri sistemskega zagotavljanja podpore družinskim podjetjem kot specifičnemu področju znotraj podpore malim in srednje velikim podjetjem.

4.4 Proces pristopa k svetovanju družinskim podjetjem

V pristopu k svetovanju oziroma pri svetovanju lahko opredelimo *tri različne sloge* svetovanja. Govorimo o ekspertnem svetovanju, procesnem svetovanju in tretjem stilu, to je ekspertno svetovanje, združeno z vidiki družinskega podjetja (Bork, 1996).

Razpredelnica 4.2: Značilnosti posameznih pristopov k svetovanju družinskim podjetjem

PRISTOP K SVETOVANJU	ZNAČILNOSTI
Ekspertno svetovanje	Ekspertni svetovalci ponujajo svoje rešitve na podlagi znanja in izkušenj, podjetjem je prepuščena uporaba le teh.
Procesno svetovanje	V procesnem svetovanju svetovalec nauči in pomaga razumeti vpletenim, kako naj sprejemajo lastne odločitve in jih vključijo v poslovanje.
Ekspertno svetovanje, združeno z vidiki družinskega podjetja	Svetovalec, ki deluje na osnovi ekspertnega modela, mora razširiti svoja znanja in način dela s sistemskimi znanji in spoznanji o interakciji poslovnega in družinskega sistema.

Prirejeno po: Glas, 2001, 43

Delo svetovalca v podjetjih se načeloma razlikuje od podjetja do podjetja. Enako velja za svetovanje družinskim podjetjem. Tudi tedaj, če so problemi identificirani na enakih področjih, se navadno v ozadju skrivajo povsem različne zgodbe. Svetovalec mora biti zelo fleksibilen in pripravljen na različne pristope, a hkrati ohraniti profesionalen odnos.

4.5 Delo s svetovalcem z vidika podjetja

Svetovalne storitve so zaradi narave dela in določenih značilnosti *relativno drage storitve*. Podjetniki, ki najemajo svetovalce, morajo poznati osnovne značilnosti svetovalnih storitev in imeti *jasno predstavo*, zakaj najemajo svetovalca in kakšne rezultate pričakujejo. Zmotno je namreč prepričanje, da bo svetovalec prišel v podjetje in opravil delo drugih. Podjetniki morajo svetovanje razumeti kot pomoč pri svojih odločitvah in potencialno tudi kot vir novih idej ali samo potrditev obstoječih, hkrati pa lahko pričakujejo tudi druge koristi, ki jih svetovalec s svojim znanjem, z izkušnjami in nenazadnje s povezavami lahko nudi podjetju.

Nekateri bistveni vidiki uporabe svetovanja z vidika podjetij so (Glas, 1996):

- svetovalec vnese specializirane vire znanja, ki jih podjetju primanjkuje,
- zagotovi lahko nove, dodatne informacije,
- izvede realno diagnozo stanja v podjetju,
- zagotovi strokovno mnenje v povezavi s svojim delom v podjetju,
- pripomore k ustvarjanju poslovnih stikov z drugimi podjetji in inštitucijami,
- predlaga osnovna izhodišča za širjenje ali uvajanje novih dejavnosti,
- uvede sistemske izboljšave,
- usposablja ljudi v podjetju,
- zagotavlja osebno svetovanje podjetniku,
- in drugi.

Seveda je potrebno poudariti, da so ustrezne koristi za družinsko podjetje, ki najame svetovalca, pričakovane v primeru, ko podjetje dovolj zgodaj oziroma pravočasno ugotovi potrebo po zunanjem svetovalcu, se zavestno odloči za to obliko sodelovanja, izbere ustreznega svetovalca in v sodelovanju z njim tudi izpelje zadane projekte.

V primeru *neupoštevanja kateregakoli od teh osnovnih načel*, bo lahko svetovanje prineslo malo ali nič koristi in bo za podjetje predstavljalo nepotreben strošek ob izostanku uspeha.

4.5.1 Tveganja in koristi družinskih podjetij pri uporabi svetovalnih storitev

Kot je razvidno že iz prejšnjega opisa, je tudi najemanje svetovalcev za podjetja določeno tveganje. To še toliko bolj velja za mlade države, kot je seveda tudi Slovenija, kjer

poslovno svetovanje nima tradicije in je šele v fazi nastajanja. Svetovanje je zato še dokaj neuveljavljena storitev, ki med podjetji, bodisi v družinski lasti ali ne, ni pretirano cenjena oziroma se podjetnikom zdi uporaba svetovalcev pogosto smiselna šele takrat, ko je za optimalno reševanje težav podjetij že prepozno.

Na podlagi izkušenj in raziskav, predvsem tujih avtorjev, se da smiselno povzeti določen skupek koristi in tveganj pri uporabi svetovalcev v MSP, ki ga lahko smiselno uporabimo tudi na družinskih podjetjih (Glas, 1996).

Razpredelnica 4.3: Koristi in tveganja uporabe svetovalcev

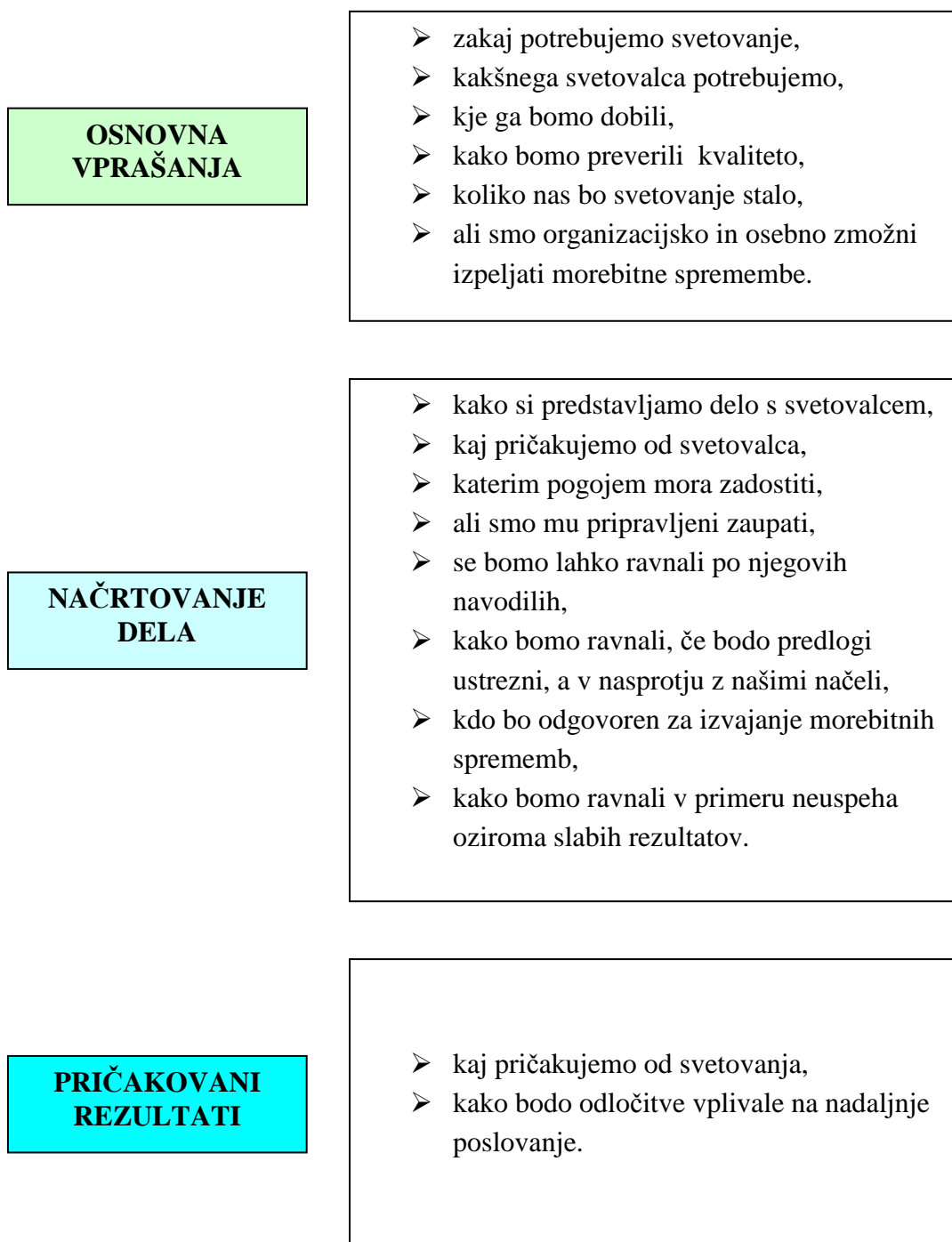
KORISTI	TVEGANJA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ možnost vnosa novih idej, do katerih podjetnik zaradi obstoječega vzorca razmišljanja ne bi prišel, ➤ pridobivanje pomembnega vira znanj in izkušenj, ➤ prihranek v času in denarju, ➤ usmerjenost v rešitve ➤ podpora odločitvam podjetnika in razvijanje zaupanja v lastne odločitve, ➤ možnost novih povezav z drugimi podjetji, ➤ dostop do različnih virov informacij, ➤ povezava z bankami in inštitucijami, ➤ vključevanje podjetij v mreže ali druge oblike sodelovanja, ➤ v primeru delovanja v okviru podporne mreže so lahko svetovalne storitve brezplačne ali ustrezno subvencionirane. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ možen neugoden vpliv na moralo zaposlenih, ki imajo občutek, da je podjetje v resnih težavah, ➤ napačna ocena razmer s strani svetovalca, ➤ neustrezen pristop svetovalca in podcenjevanje, ➤ poraba časa (in denarja) za iskanje ustreznega svetovalca, ➤ dolgo obdobje spoznavanja svetovalca, ➤ neustrezna priporočila, ➤ nezdržljivost ravnanja svetovalca s filozofijo podjetja / podjetnika, ➤ tveganje rezultatov sprejetih odločitev ostane podjetniku, ➤ neustrezen svetovalec, ➤ visoka cena svetovalnih storitev.

Vir: Glas, 2000, 14

4.5.2 Pred odločitvijo za najem svetovalca

Podjetja morajo vedeti, da predstavlja najem poklicnega svetovalca relativno velik strošek in da se lahko zgodi, da rezultati svetovanja ne bodo takšni, kot si jih želijo. V vsakem družinskem podjetju, kjer se odločajo o najemanju svetovalnih storitev, bi si v procesu načrtovanja morali odgovoriti na nekatera osnovna vprašanja. Te dileme, s katerimi se soočajo, oziroma odgovori, ki jih morajo poiskati, so prikazani v spodnji shemi.

Skica 4.3: Osnovna vprašanja pred odločitvijo za najem svetovalca



4.6 Svetovanje z vidika svetovalca

Svetovanje je specifična storitev, ki je pogojena s širokim spektrom pogojev, katere mora uspešen svetovalac izpolniti, hkrati je pa zaradi narave dela tudi relativno draga. Svetovalac se mora v osnovi zavedati, da so njegove storitve določen časovni proces, v toku katerega bo preučil poslovne in druge probleme v družinskih podjetjih in to na način, ki bo tudi podjetniku omogočal učenje v smislu odprave obstoječih problemov in predvidevanja bodočih.

Svetovalac mora po osnovni definiciji delovati kot neodvisen strokovnjak, ki bo na osnovi svojih znanj, izkušenj in drugih kompetenc posredoval predloge ustreznih rešitev identificiranih problemov.

Vendar je potrebno izpostaviti, da se pri svetovanju MSP in družinskim podjetjem pojavljajo *precejšnje vsebinske razlike*. Nekatere med njimi so: potreba po prilagoditvi realnim možnostim družinskega podjetja, kjer je podjetje dejansko odraz podjetnika in družine, stopnja formalnosti dela bo pogosto na precej nižji ravni, način dela bo potrebno prilagoditi podjetniku, cilji bodo pogosto drugačni kot v nedružinskih podjetjih, potrebno bo realno opredeljevanje dejstev, ki bodo zaradi stika s podjetnikom (subjektivna ocena) pogosto obravnavana drugače, politika podjetja in družine bosta zelo tesno prepleteni in druge.

Menim, da se poklicni svetovalci, katerim opravljanje dejavnosti predstavlja možnost za strokovno in poklicno udejstvovanje in napredovanje, hkrati pa tudi vir dohodkov, zavedajo zahtevnosti opravljanja tega poklica in ustrezno prilagajajo način dela in pristop k svetovanju v družinskih podjetjih.

V nadaljevanju bom predstavil nekatere bistvene vidike in načine dela, ki jih mora svetovalac upoštevati, hkrati pa bom poskusil osvetliti tudi določene smiselne pristope in procese pri svetovanju.

4.6.1 Ustrezen odnos svetovalca do strank

Svetovalno delo predstavlja z vidika svetovalca *obvezo*, da bo svoje delo opravil strokovno ustrezno in pri tem upošteval vse možne vidike. Zavedati se mora, da za klienta, ki ga je najel, ta storitev predstavlja odgovorno in dobro plačano delo, med katerim se bo svetovalac seznanil z veliko zaupnimi informacijami, tako na poslovnem kot tudi na zasebnem področju. Prav zasebno področje je tisto, na katerega je potrebno biti pri delu z družinskimi podjetji še posebej pozoren.

Z vidika razmerja svetovalca do klienta obstaja *osnoven spisek pravil*, po katerih naj bi se ravnali svetovalci (Biech, 1999, 187–193). Nekatera najpomembnejša pravila so:

- svetovalec mora vedno zagotoviti najvišjo možno kakovost svojih storitev,
- nikoli ne sme sprejemati projektov, ki jih ni sposoben izvesti,
- nova znanja mora pridobivati v svojem času in na lasten strošek in nikakor v času dela za klienta in na njegov strošek,
- neustrezne projekte, ki niso izvedljivi z vidika tako strokovnega znanja kot tudi osebnih vrednot, mora svetovalec zavrni,
- klientovi interesi so vedno na prvem mestu,
- kadar svetovalec česa ne ve ali ne zna, mora to jasno priznati,
- svetovalec naj ne sodeluje s podjetji sumljivega ugleda,
- svetovalec naj vedno skrbno pazi na čuvanje zaupanih mu podatkov,
- izogibati se je potrebno navzkrižju interesov,
- svetovalec naj sam opravi delo, ki ga je sprejel v svojem imenu,
- če je le možno, se je potrebno izogniti delu s konkurenti,
- potrebno je redno nadgrajevanje in preverjanje lastnega znanja,
- tudi kadar klienti ne cenijo dovolj svetovalčevega dela, mora svoje storitve opravljati na najvišjem možnem nivoju.

Ob naštetih pravilih, ki temeljijo predvsem na odnosu svetovalca do klienta, moram omeniti še določene *vidike poslovnega razmerja* med svetovalcem in klientom. V celotnem sklopu svetovanja je namreč ob zagotavljanju strokovno kvalitetne storitve nujno tudi poslovno ustrezno ter korektno ravnanje, ki ga lahko opredelimo s spodaj naštetimi osnovnimi pravili:

- svetovalec mora pripraviti kalkulacijo cen svojih storitev in se na osnovi cenovne strukture odločiti za vrednost posameznega posla ter se kalkulacije tudi držati,
- zaračuna lahko samo delo, ki ga je potrebno opraviti in s cenami ne sme pretiravati, četudi ve, da je klient sposoben plačati več,
- svetovalec ne sme med svetovanjem dodajati storitev, ki jih klient ne potrebuje,
- stroške, ki jih svetovalec dodatno zaračuna (npr. potne stroške, stroške bivanja, itd.), mora zaračunavati na podlagi predloženih računov in z njihovo višino (kvaliteta namestitve, vrsta prevozov, itd.) ne sme pretiravati,
- ne glede na subjektivno oceno etičnih in moralnih norm se mora držati osnovnih načel in jih po potrebi tudi preveriti s klienti.

Z upoštevanjem navedenih osnovnih pravil bo svetovalec lahko zagotavljal kvalitetno storitev in se v mnogih primerih izognil nepotrebnim konfliktom.

4.6.2 Proces svetovanja v družinskih podjetjih

Delo svetovalca se bo razlikovalo od primera do primera in sicer ne glede na to, kakšni problemi se pojavljajo. Delo z družinskimi podjetji bo zelo zahtevno (predvsem zaradi

vseh naštetih posebnosti) in se ga načeloma *ne da umestiti v določen kalup*. Svetovalec bo moral biti zelo prilagodljiv vendar pa je smiselno pričakovati, da bo svetovanje potekalo v določenih fazah, ki sovpadajo z opredelitvijo dela za MSP, kot jih je v povzetju opredelil tudi Glas (1996).

Razpredelnica 4.4: Osnovne faze svetovalnega dela v družinskih podjetjih

POTEK	PREDLOG DELA
<p>FAZA I.</p> <p>Uvodni sestanki, pričetek dela, pridobivanje osnovnega zaupanja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ pridobivanje podatkov, poslušanje, ➤ vzpostavitev kontaktov z ostalimi vpletenimi v reševanje problemov, ➤ identifikacija problemov z vidika podjetnika in preverjanje zelene smeri reševanja, ➤ dogovor o načinu dela in pričakovanih rezultatih.
<p>FAZA II.</p> <p>Uvodno svetovanje</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ delo se prične z manjšimi nalogami, kjer je v kratkem času možno doseči ustrezne rezultate, ➤ potrebno je vključevanje ključnih oseb v podjetju in razvijati njihovo sodelovanje in podporo.
<p>FAZA III.</p> <p>Svetovanje</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ člani managementa morajo biti vključeni v vse procese ➤ na osnovi prioritete liste se je potrebno soočiti z vsemi problemi, ➤ reševanje problemov z ustrežno stopnjo potrpežljivosti in v skladu z zahtevami.

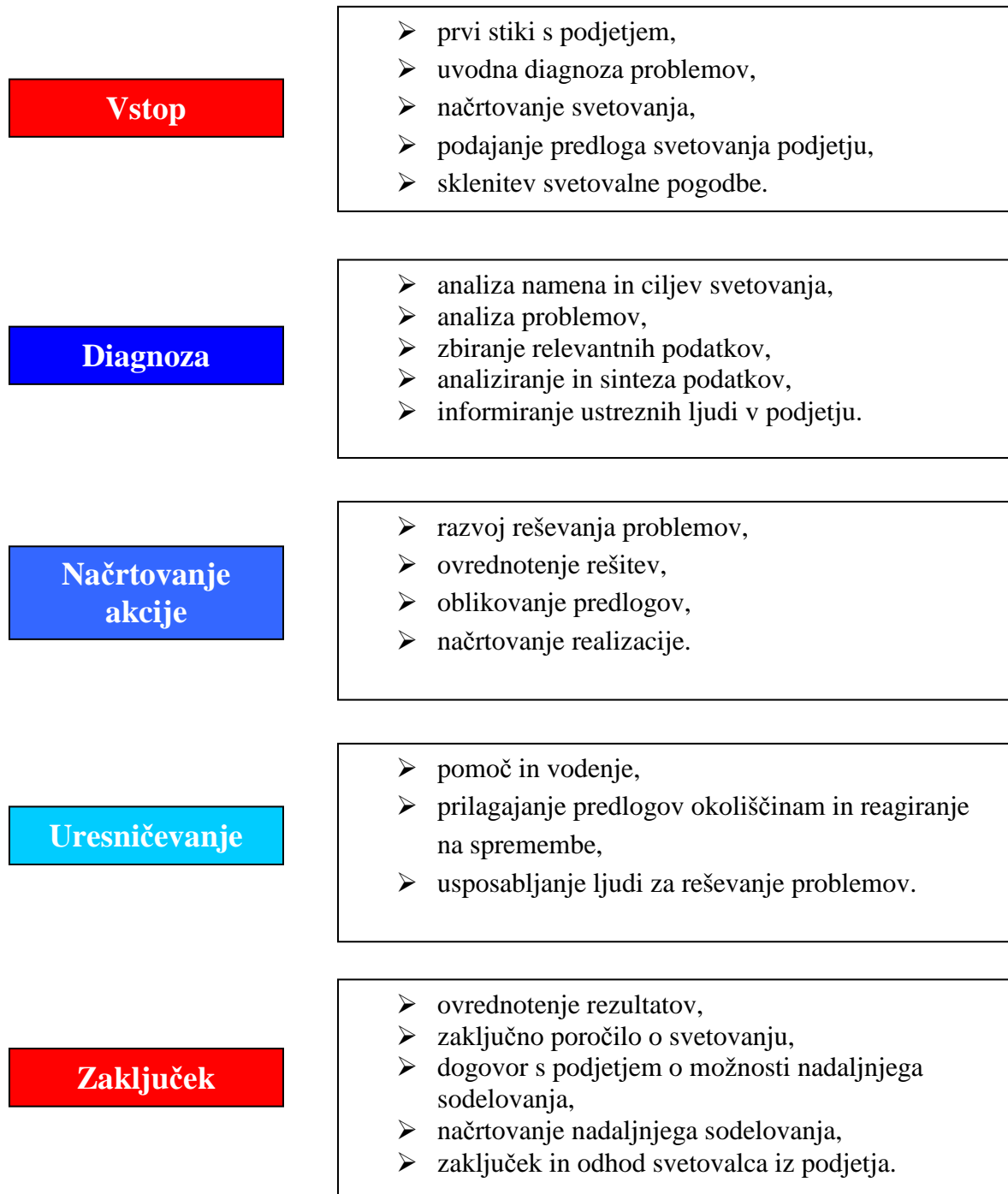
Vir: Glas, 2000, 15

Med potekom vseh faz bodo velik del udejstvovanja svetovalca predstavljali svetovalni sestanki, na katerih bo potekalo analiziranje opravljenega dela in doseženih učinkov in seveda razpravljanje o problemih, ki še čakajo na reševanje, ter tudi procesi usposabljanja vodstvenih in drugih ljudi v podjetju.

V vseh fazah svetovanja (prikazane so v skici 4.4) je zelo pomemben tudi odnos svetovalca do dogajanja - po potrebi mora biti svetovalec pripravljen tudi na menjavo sloga dela, seveda ob upoštevanju vseh strokovnih norm, izvesti mora tudi kakšno alternativno metodo

izven funkcionalnih okvirjev, vzdrževati mora stalne stike tudi takrat, ko ni prisoten v podjetju, hkrati pa zagotoviti najvišjo možno raven strokovnosti opravljene storitve.

Skica 4.4: Faze v svetovalnem procesu kot deli zaključene celote



4.7 Predpostavke, ki definirajo svetovalca

Prihod svetovalca v družinsko podjetje lahko povzroči *različne reakcije in odzive*, za katere nikakor ni nujno, da so pozitivni. Vsekakor pa je namen prihoda svetovalca v podjetje v tem, da bo kreiral razne spremembe, ki bodo pomenile odpravo problemov in omogočale podjetju boljše rezultate. Hkrati moramo predvidevati, da bo v malih in srednje velikih družinskih podjetjih potrebno tudi naučiti vodstvene ljudi oziroma člane družine, kako izvajati aktivnosti, ki bodo pripomogle k boljšemu delovanju podjetja in posredno pozitivno vplivale na družino.

Uspešen poslovni svetovalec mora imeti *določene zmožnosti*, bodisi prirojene ali pridobljene skozi večletno prakso. Svetovanje v družinskih podjetjih ima podobno kot v drugih MSP predvsem dve razsežnosti:

- **tehnično razsežnost**, kjer je v ospredju strokovno znanje in izkušnje svetovalca, ki mu omogočajo razreševanje problemov in
- **človeško razsežnost**, ki je v družinskih podjetjih še zlasti izrazita in se izraža skozi vključitev svetovalca v podjetje ter njegov vpliv na medsebojne odnose ljudi tako v podjetju kot tudi v družini.

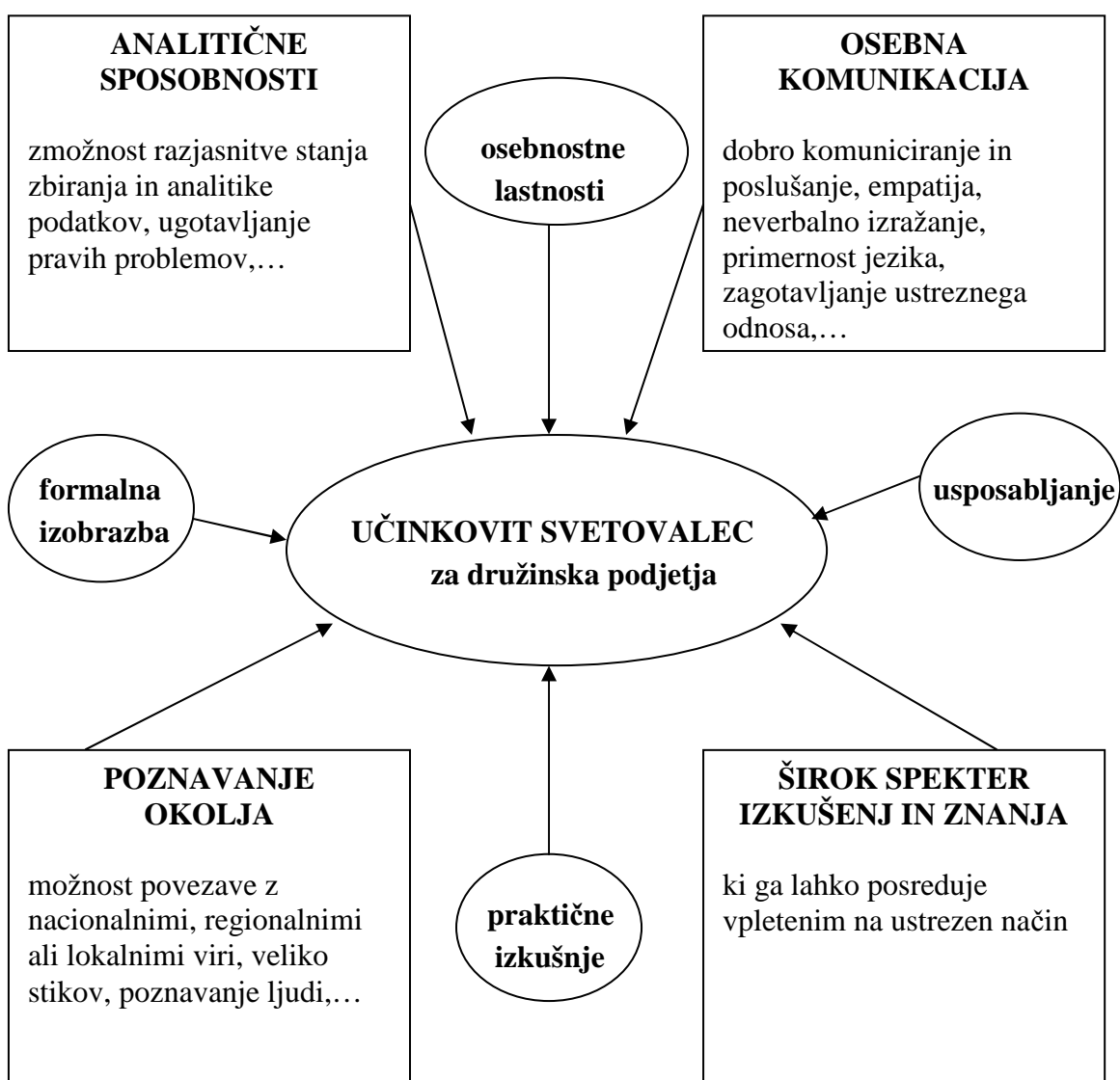
Tako kot pri drugih poklicih tudi svetovalci niso enako kakovostni, nekaterim manj usposobljenim ali celo nekakovostnim primanjkuje znanja ali izkušenj, nekateri pa enostavno niso primerni za to delo. Mnogokrat se ravno ta primernost ali neprimernost v osnovi odraža v ravnanju svetovalca. V spodnji razpredelnici bom navedel nekaj tipičnih ustreznih in neustreznih ravnanj svetovalca.

Razpredelnica 4.5: Kako ravna učinkovit in kako neučinkovit svetovalec

UČINKOVIT SVETOVALEC	NEUČINKOVIT SVETOVALEC
Posluša, z namenom razumeti. Sprejme podatke brez takojšnjega nasprotovanja. V začetku se izogne ocenjevanju. Osredotočen je na prioriteto naloge. Dobro spozna in realno oceni probleme. Je samozavesten. Je pozitiven in omogoča koristne spremembe.	Obnaša se superiorno. Klientova sporočila označi za nepomembna. Kritizira in obsoja klienta. Na klientove stroške obravnava več stvari. Predlaga »tipske« rešitve. Ni samozavesten. Kaže samo na napake in ne daje uporabnih rešitev.

Ta osnovna ravnanja nam v veliki meri povedo, kdo je in kdo ni primeren za svetovalca, vendar pa svetoalec, tudi če ima lastnosti, ki sem jih navedel za »učinkovite« svetovalce, ne more zadovoljivo funkcionirati brez nekaterih osnovnih lastnosti kot so: izrazito dobro osebno komuniciranje, zelo dobre analitične zmožnosti, odlično poznavanje ožjega in širšega poslovnega okolja in širok spekter izkušenj in znanja (Gibb, 1984). Vse navedene lastnosti oziroma zmožnosti svetoalec nujno potrebuje za zagotavljanje celovitosti in strokovnosti svojih storitev, katerih končni rezultat morajo biti podani predlogi in po potrebi (dogovoru) tudi sodelovanje pri njihovi implementaciji v prakso.

Skica 4.5: Nekatere lastnosti učinkovitega svetovalca za družinsko podjetje



Prirejeno po: Glas, 2000, 17

4.7.1 Področja delovanja svetovalca za družinska podjetja

Kot sem že omenil, so tudi družinska podjetja v poslovnem delu podvržena povsem enakim zakonitostim poslovanja in trga kot vsa ostala. Bistvene razlike oziroma posebnosti se pojavljajo zaradi **družinskega sistema in pogosto drugačnih ciljev in interesov**, kot jih lahko zasledimo pri drugih podjetjih.

Svetovalac se bo pri delu z družinskimi podjetji srečeval z različnimi področji poslovanja podjetja. Nekatera tipična področja so:

- vodenje podjetja,
- analiziranje in načrtovanje aktivnosti na posameznih področjih in podjetja kot celote,
- finančno področje,
- marketing in prodaja,
- zaposlovanje in upravljanje z zaposlenimi,
- proizvodnja,
- tehnični vidiki, itd.

Seveda je od posameznega svetovalca in njegove strokovnosti ali specializacije odvisno, s katerimi področji se bo ukvarjal in za katera bo priporočil druge specialiste. V osnovi sicer velja, glede na velikost družinskih podjetij, ki so v Sloveniji večinoma mala ali srednje velika, da mora biti svetovalac ne glede na svojo ozko specializirano področje neke vrste »generalist«, ki bo lahko pomagal na vseh področjih, seveda le do ustrezne mere, ki ne presega splošnega strokovnega poznavanja področja.

Glede na našete značilnosti družinskih podjetij bo moral **uspešen svetovalac** za družinska podjetja zagotoviti pomoč, podporo in svetovanje **na precej širši osnovi**, za katero je obvezno poglobljeno poznavanje značilnosti in lastnosti družinskih podjetij, zelo dobro poznavanje vseh pasti in dilem prenosa podjetja na naslednjo generacijo, osnove psihologije in poznavanje psihološkega vidika vpletenosti družine v podjetje, osnovno poznavanje pravnega in davčnega vidika, ob vsem naštetem pa seveda tudi dejstvo, da bo moral v družinskem podjetju delovati na dveh težko združljivih segmentih, kjer bo v poslovnem delu moral delovati po racionalni poslovni logiki, hkrati pa ob upoštevanju družinskih interesov pripomoči k zagotavljanju ustrezne stopnje blaginje in standarda družine. Ravno ta vidik je pogosto najzahtevnejši in veliko svetovalcev, nevajenih takšnih situacij, ima lahko veliko težav že pri dojetju te logike in še več pri uspešnem svetovanju.

4.7.2 *Profil uspešnega svetovalca za družinska podjetja*

Ob upoštevanju vsega navedenega, kar predstavlja le del nalog, s katerimi se srečuje svetoalec za družinska podjetja, se poraja vprašanje, kakšen človek je primeren za družinskega svetovalca in s katerimi znanji mora razpolagati.

V *okviru širšega vidika* lahko ugotovimo, da mora svetoalec imeti ustrezno formalno izobrazbo, kar pomeni fakultetno izobrazbo, zaželeno s podiplomskim izobraževanjem določene ustrezne smeri, imeti mora dovolj delovnih izkušenj na realnih relevantnih projektih, zaželeno je stalno, tudi neformalno nadgrajevanje znanja, biti mora široko splošno razgledan in nenazadnje mora posedovati tiste osebnostne lastnosti, ki so potrebne za delovanje na tem področju.

Štiri *osnovne značilnosti*, kot jih je za svetovalce za MSP povzel Glas (1996), so primerljive tudi z značilnostmi svetovalcev, ki svetujejo družinskim podjetjem.

Razpredelnica 4.6: Osnovne značilnosti uspešnega svetovalca

Objektivnost in nepristranskost	Svetoalec mora podati svoje mnenje na osnovi ugotovljenih dejstev, pošteno in objektivno, brez favoriziranja posameznih ljudi ali dejavnikov.
Veliko raznovrstnih izkušenj	Podjetja se razlikujejo v mnogih pogledih, težave, ki so posledica nekih dogajanj, pa so pogosto enake. Na podlagi dovolj izkušenj, bo svetoalec, tudi na primerjavi lastnih izkušenj, lažje identificiral probleme in predlagal ustrezne rešitve.
Odsotnost motečih dejavnikov	Zaradi svoje vloge v podjetju svetoalec ni neposredno vključen v vsakodnevno dogajanje in zato nanj ne vplivajo določeni dejavniki: svojo pozornost lahko nameni točno določeni nalogi.
Ideje	Podjetniki pričakujejo, da bo svetoalec podal določene nove ideje, ki bodo privedle k rešitvi težav. To pričakovanje je edino pravilno, saj za to načeloma svetovalca tudi najamejo. Uspešen svetoalec mora na osnovi svojih spoznanj predstaviti nabor ustreznih idej, ki temeljijo bodisi na izkušnjah ali kreativnosti in ki so osnova za ustrezno – uspešno reševanje problemov. Svetoalec, ki tega ni sposoben, ne bo mogel uspešno delovati.

4.7.3 Svetovanje in etika

»Svoj ugled kot svetovalec si ustvarjate s tisoči dejanj, izgubite ga lahko z enim samim...« (Biech, 1999, 188). To je ugotovitev, ki pove vso resnico o značilnostih opravljanja svetovalnih storitev. Upoštevati je potrebno, da med svetovanjem izvemo veliko podatkov in večina med njimi je zaupne narave. Svetovalec ne sme ***nikoli in pod nobenim pogojem izrabljati*** teh podatkov v druge namene, kot so mu bili zaupani.

Svetovalec, ki se resno in poklicno ukvarja s to dejavnostjo in ki želi delati dolgoročno, se mora zavedati, da bo lahko uspešen samo pod pogojem, da bo upošteval ***visoke moralne in etične*** standarde. Seveda je tako etika kot tudi morala subjektivna ocena vsakega posameznika, vendar je nujno, da si svetovalec postavi določene norme, ki ne le sovpadajo s splošno veljavnimi, ampak dajejo tudi ustrezno osnovo za poklicno delovanje.

Vsak svetovalec mora delovati na osnovi ***osebno postavljenih etičnih in moralnih norm*** in hkrati upoštevati določena ***okvirna pravila***, ki jih najdemo v mnogih kodeksih različnih združenj in podjetij, ki se ukvarjajo s svetovalno dejavnostjo; v spodnji razpredelnici opisujem nekaj osnovnih pravil ravnanja, na podlagi katerih lahko svetovalec zagotovi ustrezne temelje za etično ravnanje.

Razpredelnica 4.7: Osnovna pravila etičnega kodeksa svetovanja

OSNOVNA PRAVILA ETIČNEGA KODEKSA SVETOVANJA

1. Nikoli ne obljublajte nečesa, česar ne morete izvesti.
2. Bodite dosledni pri zagotavljanju zaupnosti podatkov svojih klientov.
3. Bodite dosledni pri zagotavljanju poslovnih odnosov s svojimi klienti.
4. Ne prikrivajte pomembnih podatkov z namenom zavajanja klienta.
5. Dosledno vodite poštene evidence opravljenega dela.
6. Bodite razumno odkriti s svojimi klienti.
7. Ne odkrivajte podatkov o konkurentih in bodite razumni pri obsojanju ravnanja drugih.
8. Ravnajte skladno s profesionalnim dostojanstvom.

Vir: Holtz, 1988, 386

4.8 Deset pravil za izboljšanje svetovalnega dela

Vsak poklicni svetovalec, ki strokovno opravlja svoje delo, se načeloma drži določenih pravil. Tudi če je svetovalec zelo dober pri delu, ki ga opravlja, se mora zavedati, da lahko in mora težiti k stalnemu izpopolnjevanju in izboljševanju svojih storitev. **Osnovna pravila**, ki predstavljajo vodilo za izboljšavo so:

1. Prisluhnite svojim klientom in na ta način ugotovite, katere so najboljše rešitve. Več časa namenite poslušanju problemov klientov kot svojim razlagam.
2. Čim hitreje vzpostavite dober poslovni odnos s klientom. Svetovanje je osebna storitev, ki zahteva visoko stopnjo medsebojnega zaupanja.
3. Bodite prilagodljivi in se hitro odzivajte na potrebe klienta.
4. Krotite svoj ego. Samozaupanje je koristno, vendar če ego presega prave meje vas omejuje.
5. Ne zaračunavajte preveč. Če bo vaša cena drastično odstopala navzgor, boste morali imeli zelo dobre argumente, zakaj je tako.
6. Ne zaračunavajte premalo. S prenizko ceno boste premalo zaslužili in imeli preveč nedonosnega dela.
7. Pridobite si več klientov in se ne navezujte samo na enega.
8. Sprejmite samo toliko dela, kot ga lahko kvalitetno opravite.
9. Ravnajte s klienti kot z dragocenostjo. Omogočajo vam eksistenco in predstavljajo reference za nadaljnje delo.
10. Vedno se ukvarjajte s trženjem. Ne glede na obseg sedanjega dela se je potrebno ukvarjati s trženjem, da bo svetovalno delo teklo tudi v prihodnje.

Vir: PCMG, 1998

Navedena pravila in predlogi za izboljšanje svetovalnih storitev so samo osnovni temelj, o katerem bi moral razmisliti vsak poklicni svetovalec in predstavljajo osnovo za opredelitev lastnih vrednot, na katerih bomo zastavili odnos do opravljanja storitev.

Seveda moramo pričakovati, da bo vsak posameznik gradil svoj odnos do dela in klientov na podlagi osebnih vrednot, ki pa morajo biti postavljene dovolj visoko, da omogočajo profesionalno in kompetentno delovanje.

5 REZULTATI ANKETIRANJA DRUŽINSKIH PODJETIJ

Za pripravo empiričnega dela specialističnega dela o storitvah poslovnega svetovanja v družinskih podjetjih sem uporabil družinska podjetja, ki sem jih kot taka identificiral na podlagi splošno dostopnih baz podatkov (Ajpes, GZS), baze družinskih podjetij, ki jo vodi Jaka Vadnjal, in baze podatkov družinskih podjetij, ki jo vodi podjetje BMR d.o.o.

Izbira obravnavanih družinskih podjetij ni bila povsem slučajna v skladu z merili in s statističnimi metodami vzorčenja. Pridobljenih podatkov tako ne morem posplošiti, vendar menim, da zadostujejo za podajanje mnenja za namenu izdelave specialističnega dela.

Anketirana podjetja, ki sem jih uporabil, so morala zadostiti določenim pogojem:

1. Lastništvo in delovanje v podjetju:

- da družina lastniško obvladuje podjetje,
- da je upravljanje podjetja v domeni družine,
- da so družinski člani redno ali drugače zaposleni v podjetju.

2. Dostopnost podatkov:

- osnovni podatki morajo biti javno objavljeni oziroma dostopni,
- pripravljenost ustanovitelja oziroma vodje podjetja ali članov družine na posredovanje podatkov, ki so bili predmet anketiranja,
- dovoljenje za namensko obravnavo podatkov in javno objavo.

Anketiranje slovenskih družinskih podjetij, ki sem ga izvedel v letu 2005, je potekalo v obliki elektronsko razposlanih anket, ki so bile primerne za računalniško obdelavo. Odziv anketiranih podjetij je bil dober, saj je od 215 razposlanih anket v prvem delu izpolnjene vrnilo 106 podjetij, po posredovanju pa še nadaljnjih 18. Skupno sem prejel 124 izpolnjenih anket. Dvanajst anket sem moral zaradi nepopolnosti ali drugih neprimerljivih rezultatov izločiti. Rezultati so predstavljeni na osnovi obdelave 112-tih pravilno izpolnjenih anket. Odzivnost na anketo je tako dosegla 52,1 %.

Pri izdelavi ankete sem upošteval splošna in metodološka navodila za anketiranje. Osredotočil sem se predvsem na osnovne podatke o podjetjih, priprave na izvajanje tranzicije in uporabo storitev poslovnega svetovanja.

5.1 Rezultati ankete s komentarjem

Anketirana podjetja po statističnih kriterijih niso izbrana povsem naključno, vendar menim, da je vzorec ustrezen in dovolj slučajen, da ustreza namenu ugotovitve značilnosti družinskih podjetij. Z anketiranjem želim pridobiti osnovne podatke o podjetjih in na osnovi teh opredeliti temeljne značilnosti obravnavanih družinskih podjetij. Preučiti želim odnos družinskih podjetij do uporabe storitev poslovnega svetovanja in področja poslovanja za katera podjetja ocenjujejo, da so problematična.

5.1.1 Temeljne značilnosti anketiranih podjetij

Kdaj ste ustanovili podjetje?	leto
Leto ustanovitve (pred letom 1990/po letu 1990):	45 / 67
Prevzel od prejšnje generacije:	34%
Ustanovili so ga sedanji lastniki	66%
Koliko je sedanja starost lastnikov (samo starost najstarejše generacije) v letih	Povprečno 62 let

Nadaljevanje podjetniške dejavnosti predhodne generacije je razvidno pri dobri tretjini anketiranih podjetij. Ta tretjina podjetij je že izvedla proces tranzicije lastništva med generacijami. Med anketiranimi podjetji jih je bilo pred letom 1990 ustanovljenih 40 %. Povprečna starost najstarejše oziroma ustanoviteljske generacije je 62 let, kar pomeni, da se bo večina sedanjih lastnikov v prihodnjih letih verjetno upokojila.

Kdo je bil ustanovitelj?	mož	žena	starši in otroci	člani širše družine
DELEŽ (%)	60	20	15	5

Tudi v Sloveniji je stanje primerljivo s tujino (PRIMA 2004). Med ustanovitelji prednjačijo moški, petina ustanoviteljev je žensk. Redkeje so ustanovitelji dve generaciji. Približno dvajsetina podjetij je bila ustanovljena v obliki razširjenega družinskega lastništva. Nobeno med anketiranimi podjetji nima lastnika, ki ni član družine, kar kaže na značilno »zaprtost« teh podjetij.

Pojmujete vaše podjetje kot družinsko?	da	ne	ne vem
STRUKTURA (%)	98	0	2

Lastniki pojmujejo svoja podjetja kot družinska, samo 2 % vprašanih sta odgovorila, da ne vesta ali bi štela podjetje za družinsko ali ne. Po ponovnem preverjanju lastniške strukture v podjetju sem ugotovil, da lahko tudi ta 2 % podjetij pojmem kot družinsko podjetje in jih ni potrebno izločiti iz vzorca obravnavanih podjetij.

V kateri dejavnosti deluje vaše podjetje (glavna dejavnost)?	trgovina	druge storitve	proizvodnja	gradbeništvo	turizem
STRUKTURA (%)	32	27	21	12	8

Podjetja delujejo v dejavnostih, kjer tudi sicer najdemo večino slovenskih podjetij, to so predvsem trgovina, storitve in proizvodnja, v nekoliko manjši meri tudi gradbeništvo in turizem. Ugotovimo lahko, da drži trditev, da so družinska podjetja prisotna predvsem v panogah, v katerih vlada velika konkurenca in so izpostavljena vsem vplivom trga.

Ste član GZS ali OZS?	GZS	OZS	ne	ne vem
STRUKTURA (%)	92	8	0	0

Podjetja, ki sem jih anketiral, so glede na velikost in dejavnost ter pravno obliko zavezana k obveznemu članstvu. Praktično vsa so člani GZS, slaba desetina jih je članov samo OZS, 15 % anketiranih podjetij je včlanjeno v obe zbornici. Glede na to, da je v Sloveniji skoraj polovica podjetij v obrti, je odstopanje verjetno posledica izbora vzorca podjetij.

Kateri so bili razlogi za ustanovitev podjetja?	želja po samostojnosti	želja po uspehu	nisem imel druge izbire	podjetje sem nasledil	drugo - kaj
STRUKTURA (%)	47	16	3	34	0

V slovenskih podjetjih kot motiv za ustanovitev prevladujeta želja po samostojnosti in uspehu, kar je skupaj odgovorilo kar 63 % vprašanih. Dobra tretjina je podjetje nasledila in nadaljevala dejavnost prejšnje generacije. Če primerjam strukturo odgovorov anketiranih podjetij z oceno o motivih lastnikov za ustanovitev družinskega podjetja v raziskavi (Glas, Drnovšek, 2000) ugotavljam, da je tudi pri anketiranih podjetjih glavni motiv želja po samostojnosti. Razlika se pojavlja predvsem pri nasledstvu (kar je lahko posledica izbora podjetij), ki je pri anketiranih podjetjih na drugem mestu. Visoko mesto zaseda tudi želja po uspehu oziroma dosežkih, ki med anketiranimi podjetji predstavlja tretji najpomembnejši motiv, medtem ko je v raziskavi na drugem mestu. V primerjavi z drugimi tipi podjetij (Glas, Drnovšek, 1999) ugotavljam, da je rangiranje motivov podobno povprečnim podjetjem in ženskim podjetnicam, kjer je na prvem mestu želja po samostojnosti in neodvisnosti, čemur sledi dosežek.

Število zaposlenih 31.12.2004?	Povprečje: 5,3
Koliko od tega je družinskih članov?	Povprečni delež: 41 %

V anketiranih podjetjih je situacija sledeča: 12 podjetij zaposluje 15 ljudi, 12 podjetij zaposluje 10 ljudi, 15 podjetij zaposluje 5 ljudi in 73 podjetij ima 3 zaposlene. Glede na to, da je povprečno število zaposlenih v slovenskih podjetjih 6, vzorec ne izstopa izrazito; potrjuje pa oceno, da so slovenska družinska podjetja sorazmerno majhna. V skupno 112-tih podjetjih je od 594 zaposlenih kar 248 ljudi, ki so člani družine. Število zaposlenih

družinskih članov (upoštevani so tako člani ožje kot širše družine – I. koleno) narašča sorazmerno z velikostjo podjetja. Visok delež družinskih članov pomeni, da so družinski odnosi in vrednote zelo pomemben dejavnik pri poslovanju teh podjetij. Ugotovim lahko tudi, da anketirana družinska podjetja zaposlujejo slabih 60 % ljudi, ki z družino niso v sorodstvenem razmerju. Trdim lahko, da so tudi družinska podjetja generator novih delovnih mest ter pomemben dejavnik v širšem gospodarskem okolju in kot taka povsem enakovredna drugim podjetjem.

Katera mesta zasedajo družinski člani?	direktor podjetja	drugi vodstveni položaji	prodaja	proizvodnja	drugo
STRUKTURA (%)	63	19	14	4	0

Pri obravnavi tega vprašanje je potrebno pojasniti, da v anketiranih podjetjih slabi dve tretjini vprašanih opravlja izključno delo direktorja; vsi ostali opravljajo delo direktorja in hkrati vodijo določeno področje oziroma opravljajo druga dela npr. v prodaji ali proizvodnji.

Število zaposlenih na vodilnih mestih, ki niso člani družine?	Delež: 0%
---	-----------

Rezultat, ki je po teoretičnih spoznanjih pričakovan, je vendarle rahlo (negativno) presenečenje. Med vsemi anketiranimi podjetji ni bilo niti enega, ki bi na vodstvene položaje imenovalo nedružinskega zaposlenega. Rezultat je lahko pokazatelj dejanskega razmišljanja in dogajanj v družinskih podjetjih, lahko pa je tudi resno opozorilo, saj se pojavlja upravičen dvom: ali so res v družinskih podjetjih edini primerno usposobljeni za vodenje podjetij ravno družinski člani? Ta dvom je še toliko bolj upravičen glede na dejstvo, da sem ob primerjavi finančnih izkazov podjetij ugotovil, da se pri kar 38 % obravnavanih podjetij poslovni rezultati slabšajo.

5.1.2 Načrtovanje prenosa podjetja

Načrtovanje in uspešno izvajanje prenosa (tranzicije lastništva) podjetja na naslednjo generacijo je eden izmed najtežjih procesov v družinskih podjetjih, ki pogosto privede do nastanka velikih težav in v mnogih primerih vodi tudi do propada podjetij. Večina slovenskih družinskih podjetij se bo moralo v prihodnjih letih, glede na starost ustanoviteljske generacije, soočiti tudi s tem procesom.

	da	ne	deloma	ne vem
Ali načrtujete prenos podjetja na naslednika (otroke)?	88	1	6	5
Ali nedružinski člani lahko vplivajo na pomembne odločitve v podjetju?	6	87	6	1
Imate naslednika, ki bo prevzel podjetje?	94	1	0	5

(struktura odgovorov je podana v %)

Skoraj devet desetih vprašanih pričakuje, da bodo otroci nadaljevali tradicijo in prevzeli podjetje. Dobra desetina tega ne ve ali o tem še ne razmišlja. Iz anket lahko ugotovim, da so to večinoma starši, ki so mladi in verjetno zanje ta problematika še ni aktualna. Odgovori anketiranih družinskih podjetij potrjujejo teorije o zaprtosti družinskih sistemov. Podjetja in odločanje praktično v popolnosti obvladujejo člani družine, v nekaterih podjetjih sicer trdijo, da tudi nedružinski zaposleni lahko v celoti ali deloma vplivajo na pomembne odločitve, vendar je teh podjetij skupaj le dobra desetina. Seveda je tudi pri tistih, ki so odgovorili, da imajo naslednika, vprašanje, ali bodo potencialni nasledniki v resnici prevzeli podjetje. Pri ostalih 6 % podjetij bodo morali, v kolikor želijo, da bo podjetje delovalo tudi po upokojitvi oziroma umiku sedanje generacije, iskati alternativno rešitev.

Bo naslednik družinski član?	da	ne	ne vem	o tem ne razmišljam
STRUKTURA (%)	94	1	0	5

Vsi, ki imajo naslednike, menijo, da bo podjetje prevzel (eden ali več) družinskih članov. Očitno je težnja v družinski podjetjih po nadaljevanju tradicije in nepripravljenost na lastniške ali vodstvene spremembe (z nedružinskimi člani) zelo velika. Seveda se pojavlja vprašanje ali so nasledniki res ustrezni in ali imajo (oziroma bodo do prevzema podjetja) imeli tiste potrebne lastnosti in znanje, ki so nujno potrebni za uspešno vodenje družinskega podjetja.

Ali v podjetju skrbite za ustrezno izobraževanje naslednika?	da	ne	ne vem	deloma	ni potrebno
STRUKTURA (%)	90	2	3	3	2

Devet desetih vprašanih odgovarja, da v podjetju skrbijo za izobraževanje naslednika, samo 2 % anketiranih meni, da izobraževanje naslednika ni potrebno. Iz odgovorov anketiranih podjetij lahko sklepam, da se v kar 90 % podjetij zavedajo, da je potrebno skrbeti za izobraževanje naslednika. Seveda je potrebno rezultat obravnavati z določeno mero previdnosti, saj je vprašanje, ali je izobraževanje naslednikov dejansko ustrezno.

Kako skrbite za izobraževanje naslednika?	formalno izobraževanje	neformalno izobraževanje	z nasveti	naj se uči od mene
STRUKTURA (%)	45	18	22	15

Formalno izobraževanje naslednika je pomembno, za skoraj polovico sodelujočih v anketi, slaba petina meni, da zadostuje neformalno izobraževanje, dobra petina pa odgovarja, da izobražujejo naslednika z lastnimi nasveti. 15 % odstotkov jih je prepričanih, da je dovolj, če se nasledniki učijo od njih. Gotovo je koristen prenos znanja in izkušenj sedanje na naslednjo generacijo, vendar je, glede na dinamiko sodobne tehnologije in vedno višje zahteve po strokovnem in splošnem znanju, predvsem vprašljiva ustreznost stališča tistih, ki menijo, da je dovolj, če se nasledniki učijo kar od njih.

Ali prenašate odgovornosti tudi na potencialnega naslednika?	da	ne	ne vem	deloma	ni potrebno
STRUKTURA (%)	32	45	0	20	3

Zgolj dobra tretjina že prenaša odgovornost tudi na naslednika, petina deloma, medtem ko slaba polovica tega še ne počne. Ob upoštevanju vseh, ki v večji ali manjši meri že prenašajo odgovornost na naslednika, ugotovim, da je takih podjetij več kot polovica, kar je glede na starostno strukturo sedanje generacije in otrok, dober rezultat.

Imate v podjetju izdelane akte o sistematizaciji delovnih mest, napredovanju, zahtevah za zasedbo delovnega mesta, ipd.?	da	ne	ne vem	deloma
STRUKTURA (%)	26	70	0	4

Zgolj dobra četrtnina ima izdelane akte o sistematizaciji v podjetju, medtem ko jih teh aktov nima 70 % vprašanih. Rezultat je pričakovan, saj je med anketiranimi podjetji 65 % mikro podjetij, ki imajo tri redno zaposlene in temu področju ne namenjajo večje pozornosti; formalizacija v teh podjetjih je nizka.

Ali načrtujete večjo rast oziroma širitev podjetja?	da	ne	ne vem
STRUKTURA (%)	15	78	7

Samo 15 % načrtuje večjo rast svojega podjetja, medtem ko skoraj 80 % ocenjuje, da v njihovih podjetjih do rasti ne bo prišlo. V primerjavi s podatki v svetu, kjer med dinamična podjetja spada le manjši delež malih in srednjih podjetij, je 15 % podjetij, ki ocenjujejo, da bo prišlo do »večje rasti« relativno ugoden delež. Pri ostalih podjetjih, ki ocenjujejo, da do rasti ne bo prišlo, se postavlja tudi vprašanje, ali je tako mnenje odraz drugačnih ciljev družine ali pa odziv na splošne gospodarske razmere.

Ali lahko ločujete družinsko in poslovno življenje?	da	ne	ne vem	deloma
STRUKTURA (%)	16	71	8	5

Skoraj tri četrtine vprašanih ne more ali pa lahko le deloma ločuje poslovno in zasebno življenje. Tudi to potrjuje značilnosti družinskih podjetij, kjer le redko komu dejansko uspe priti domov in »izključiti« službene zadeve. Seveda pa tudi ta podatek ne razkriva dejanske intenzivnosti vpliva ene sfere življenja na drugo. Ob upoštevanju subjektivnega vpliva obremenjenosti s službenimi problemi v družinskem življenju in obratno, ki je za posameznika lahko zelo različen, je vprašanje, v kolikšni meri vpliv enega sistema na drugega sploh predstavlja moteč dejavnik.

Ali ste v podjetju izdelali kakšen dokument (npr. družinsko ustavo), ki opredeljuje vloge posameznikov v družini in podjetju?	da	ne	ne vem	deloma
STRUKTURA (%)	5	95	0	0

Če ste, ali vam koristi pri reševanju problemov?	da	ne	ne vem	deloma
STRUKTURA (%)	2	98	0	0

Samo 5 % podjetij je izdelalo akt o vlogi družine in posameznika v podjetju in načela ravnanja družine. Vprašanje je, kako se bo proces tranzicije odvijal v ostalih podjetjih. Očitno je, da še med tistimi, ki so izdelali tak dokument, le ta ne služi svojemu namenu. To kaže na veliko mero improvizacije in zanašanje na »nenapisan« dogovor o vlogah, razmerjih in ravnanju v podjetju in družini. Tako nizek delež napisanih načel gotovo predstavlja, zlasti za naslednike, določeno negotovost, kar verjetno ne prinaša pozitivnih vplivov v podjetja in/ali družino.

Katere lastnosti mora po vašem mnenju imeti naslednik v podjetju?	ODGOVOR:	ŠTEVILO
STRUKTURA (povzetek po pogostosti pojavljanja)	1. Znanje	58
	2. Poštenost	23
	3. Smisel za posel	17
	4. Zanesljivost	8
	5. Pridnost	6

Odgovori so povzeti po pogostosti. Zanimivo je, da večina poudarja znanje in poštenje, sledijo jim smisel za posel, zanesljivost in pridnost.

5.1.3 Poslovno svetovanje

Poslovno svetovanje je storitev, ki podjetjem omogoča najem zunanjega strokovnjaka, ki s svojim znanjem in strokovnostjo pomaga podjetju pri reševanju problemov. Družinska podjetja kot tradicionalno »zaprti« sistemi večinoma ne razpolagajo z vsem potrebnim znanjem in rešitvami. V tem delu sem želel preveriti, ali anketirana družinska podjetja uporabljajo svetovalne storitve zunanjih svetovalcev in v kolikšni meri ter njihove izkušnje pri sodelovanju z zunanjimi svetovalci; želel sem pridobiti tudi mnenja anketiranih podjetij o tem, kakšne svetovalne storitve potrebujejo.

	da	ne	ne vem	deloma
Ali poznate možnosti za svetovanje podjetjem?	80	0	0	20
Ali poznate možnosti za specializirano svetovanje družinskim podjetjem?	2	98	0	0
Ali ste član kakšne formalne ali neformalne organizacije, ki vam nudi ustrezno (svetovalno) pomoč pri poslovanju?	5	95	0	0
Je ta pomoč brezplačna ali subvencionirana?	2	98	0	0
Ali poznate vavčerski sistem svetovanja?	18	80	0	2
Ste do sedaj že uporabljali storitve zunanjega svetovalca?	40	60	0	0

(struktura odgovorov je podana v %)

Štiri petine vprašanih je odgovorilo, da so seznanjeni z možnostmi svetovanja, 20 % jih meni, da te možnosti poznajo le deloma. Nihče se ni opredelil, da te možnosti ne pozna. Tak delež družinskih podjetij, kot se je opredelil, da pozna možnosti za svetovanje je relativno zelo velik, saj pogosto mala in srednje velika podjetja ne vedo natančno, kaj jim ponujajo podporne mreže in svetovalna podjetja. Sodeč po tej opredelitvi, neinformiranost podjetij ni bistvena ovira za uporabo svetovalnih storitev. Popolnoma nasprotna je opredelitev anketiranih podjetij o poznavanju specializiranih svetovalnih storitev za družinska podjetja, saj so praktično vsi odgovorili, da teh možnosti ne poznajo, kar velja pripisati predvsem temu, da ni sistematičnega izvajanja specializiranih programov za družinska podjetja na ravni države, prav tako skorajda ni specializiranih svetovalcev za omenjena podjetja oziroma se obstoječi dokaj slabo tržijo.

Anketirana družinska podjetja ugotavljajo, da kljub članstvu v GZS oziroma OZS ali celo obeh nimajo organizirane nobene resne oblike formalnega ali neformalnega združevanja, ki bi jim nudilo ustrezno svetovalno pomoč. Obe zbornici bi morali boljše izkoristite potrebe tega segmenta podjetij za svojo uveljavitev in koristen prispevek k delovanju družinskih podjetij.

Podjetja, ki so do sedaj že koristila svetovalne storitve ugotavljajo, da so te storitve v celoti plačali in niso pridobili brezplačnega ali subvencioniranega svetovanja. Glede na to, da je med anketiranimi podjetji le slaba petina takih, ki poznajo možnosti subvencioniranega svetovanja v okviru projekta »vavčerskega« svetovanja in da je to praktično edini sistem subvencioniranega svetovanja, ki trenutno deluje v Sloveniji, lahko ugotovim, da so podjetja ali slabo informirana ali pa je to rezultat brezbržnosti s strani podjetij. Glede na vse prednosti, ki jih sistem ponuja, je brezbržnost s strani podjetij manj verjetna, čeprav še vedno možna. Možno je tudi, da sedanji vavčerski sistem premalo upošteva potrebe tega segmenta podjetij, ki bi lahko bila posebna ciljna skupina. Menim, da bi moral PCMG kot nosilec projekta sistematično pristopiti k urejanju stanja na tem področju in preko regionalnih oziroma lokalnih centrov bolje informirati družinska podjetja o možnostih, ki jih imajo.

Svetovalne storitve je uporabljalo 40 % vprašanih (upoštevano je bilo katerokoli svetovanje), kar glede na prejšnje odgovore niti ni nizek rezultat, vendar je vprašanje področja svetovanja, prav tako kot tudi obseg in kakovost teh svetovanj.

Če ne, zakaj ne?	ne potrebujem	ne vem kje ga naj dobim	ni koristno	slabi svetovalci	visoka cena storitev
STRUKTURA (%)	67	20	2	5	6

Od 60 % anketirancev, ki svetovanja v podjetju niso uporabljali, jih skoraj 70 % meni, da svetovanja ne potrebujejo, petina ne ve, kje naj dobi ustreznega svetovalca, dobra desetina pa vidi razlog v neustreznosti svetovanja, v razmerju med ceno in kvaliteto svetovanja, svetovalci naj bi bili slabi, svetovalne storitve naj bi bile drage in nekoristne za podjetje.

Če ste uporabljali svetovanje, na katerih področjih?	število odgovorov	delež v %
samo na področju vodenja	2	4,44
samo na področju trženja	3	6,67
samo na področju proizvodnje	2	4,44
samo na področju financ	3	6,67
vodenje in trženje	4	8,89
vodenje in proizvodnja	2	4,44
vodenje in finance	6	13,33
trženje in proizvodnja	2	4,44
trženje in finance	5	11,11
proizvodnja in finance	3	6,67
na vseh področjih	13	28,89
<i>Skupaj</i>	<i>45</i>	<i>100,00</i>

Tista anketirana družinska podjetja, ki so do sedaj že uporabljala svetovalne storitve (skupaj je bilo takih podjetij 45) so navedla, da je bilo največ pomoči svetovalcev potrebne na vseh navedenih področjih, iz česar sklepam, da mora imeti kvaliteten svetovalec širok spekter strokovnega znanja in izkušenj. Tak rezultat je pričakovan, še posebej ob upoštevanju velikosti podjetij (večinoma so mikro ali mala podjetja), v katerih želijo pri delu s svetovalcem iskati rešitve problemov za celotno podjetje. Glede na posamezna področja so v anketiranih podjetjih imeli največ potreb po svetovanju na področju vodenja in financ, trženja in financ ter vodenja in trženja. Pri podvprašanju, ki je bilo vezano na tranzicijo podjetja, sta svetovanje uporabljali samo dve (!) podjetji.

Ali je bil svetovalec specializiran za družinska podjetja?	da	ne	ne vem	deloma
STRUKTURA (%)	2	80	15	3

Samo 2 % vprašanih je prepričanih, da je bil svetovalec specialist za družinska podjetja, ostali menijo, da ne oziroma niso prepričani. Velik del anketiranih podjetij, ki menijo, da svetovalec ni bil specialist za družinska podjetja, kaže na pomanjkanje tovrstnih specialistov.

Kje ste izvedeli za možnost svetovanja?	PCMG	LPC	GZS	OZS	Internet (sem poiskal sam)	Od prijateljev	Dobil sem ponudbo
STRUKTURA (%)	3	5	13	12	22	40	5

Očitno je najpogostejše priporočilo »dober glas« zadovoljnih prijateljev oziroma trženjska metoda »od ust do ust«. Dobra petina je svetovalce poiskala sama, samo 5 % jih je prejelo ponudbo. Od različnih organizacij je za možnosti svetovanja izvedela tretjina vprašanih, kar tudi ni slab rezultat. Iz odgovora sklepam, da, čeprav informacija prijateljev oziroma drugih podjetnikov ni nujno zanesljiva (svetovalec je lahko deloval na različnih področjih ali se soočal z drugačnimi problemi), izraža značilnost podjetnikov, da zaupajo predvsem drugim podjetnikom, nekoliko manj pa institucionalni presoji.

Če ste uporabljali svetovalne storitve, ste bili z delom svetovalca zadovoljni?	da	ne	ne vem	deloma
STRUKTURA (%)	5	80	0	15

Štiri petine sodelujočih je bilo nezadovoljnih z delom svetovalca, deloma je bilo zadovoljnih 15 %, zadovoljnih je bilo le 5 %. Tak rezultat odgovorov bi moral zelo zaskrbeti svetovalce in svetovalna podjetja, čeprav vemo, da so podjetniki mnogokrat (pre)kritični in imajo pogosto nerealna, pretirana pričakovanja. Precej verjetno je, da so podjetja, kljub nasvetom prijateljev, izbrala napačne oziroma nekvalitetne svetovalce.

Glede na dejstvo, da je PCMG v Sloveniji trenutno tista institucija, ki med drugim skrbi tudi za izobraževanje in sistematizirano izbiro svetovalcev, bi bilo smotno, da se bistveno bolj posveti izobraževanju in usposabljanju ustreznih specializiranih svetovalcev.

Koliko svetovalnih ur ste uporabljali storitve (povprečje)?	Povprečje: 45 ur
---	------------------

Glede na strukturo podjetij, ki so uporabljala svetovanje, je 45 ur relativno malo, zlasti če upoštevamo dejstvo, da gre za večletno obdobje, vendar je to ob kakovostnem svetovanju vseeno dokaj obsežna pomoč. Zanimivo je, da so podjetja ob upoštevanju izražene nezadovoljstva v povprečju vseeno vztrajala toliko ur. Rezultat povprečnega izračuna je sicer posledica dejstva, da so podjetja, ki so bila zadovoljna in tista, ki so bila deloma zadovoljna v daljšem časovnem obdobju koristila bistveno višje število ur.

Koliko je stala svetovalna ura (v SIT)?	pod 10.000	10 do 15.000	15 do 20.000	20 do 25.000	nad 25.000
STRUKTURA (%)	2	15	75	5	3

Večinoma je svetovalna ura stala med 15.000 in 20.000 SIT, kar je nekako povprečna cena za opravljanje te storitve v Sloveniji. Vsekakor za podjetja ta znesek ni majhen, še posebej če ga primerjamo s plačo zaposlenih. Ta vidik postavlja svetovalcem še dodatno zahtevo, da ponujajo resnično kakovostne storitve.

Kaj menite o ceni svetovalne ure?	visoka	ustrezna	nizka
STRUKTURA (%)	60	38	2

Dve tretjini vprašanih meni, da je to visoka cena. V povezavi s prejšnjimi vprašanji o zadovoljstvu s svetovanjem, je odstotek pravzaprav relativno nizek.

Se je v poslovanju pokazal pozitiven učinek svetovanja?	da	ne	ne vem	deloma
STRUKTURA (%)	12	80	2	6

Tudi pri tem vprašanju se odraža nezadovoljstvo med uporabniki svetovalnih storitev, saj jih kar 80 % meni, da svetovanje ni pripomoglo k boljšim rezultatom, nadaljnjih 8 % tega ne ve oziroma niso prepričani. Samo 12 % trdi, da se je učinek v poslovanju po svetovanju izboljšal. Deloma lahko odgovor povežemo s prej izraženim nezadovoljstvom anketiranih podjetij. Vsekakor je umesten tudi razmislek o realnosti pričakovanih podjetij; s strani svetovalcev pa o jasni predstavitvi pričakovanih koristi za podjetje in celotne izvedbe svetovanja.

Ali ste s svetovalcem sodelovali tudi po prvem svetovanju?	da	ne	ne vem	občasno
STRUKTURA (%)	5	95	0	0

Podjetja, ki so še sodelovala s svetovalcem, predstavljajo del tistih, ki so bili s svetovanjem zadovoljni. Vsekakor odsotnost kontinuitete pri svetovanju zahteva, da se podjetja vedno znova prilagajajo drugim svetovalcem, kar verjetno predstavlja breme za podjetja. Očitno je, da svetovalci niso dosegli višje ravni zaupanja in zadovoljstva podjetij.

Je bil prvi obisk svetovalca brezplačen?	da	ne	ne vem
STRUKTURA (%)	25	75	0

Po opredelitvi treh četrtin vprašanih, da prvi obisk svetovalca ni bil brezplačen, lahko ugotovim, da v Sloveniji ne dohajamo prakse tujine (Frishkoff, 2005), kjer velja, da se prvi obisk svetovalca praviloma ne zaračunava.

Menite, da so potrebni specializirani svetovalci za družinska podjetja?	da	ne	ne vem
STRUKTURA (%)	73	10	17

Skoraj tri četrtine sodelujočih (ob 17 % neopredeljenih) meni, da bi bili potrebni specializirani svetovalci za družinska podjetja. Očitno se tudi sami zavedajo, da bi ali bodo potrebovali pomoč specializiranih strokovnjakov. To je nedvomno pomemben podatek, ki bi moral spodbuditi institucije, ki se ali bi se naj sistemsko, na ravni države (PCMG, GZS, OZS, itd.), ukvarjale z omenjeno problematiko k ustrezni reakciji. Seveda popolnoma enako velja tudi za svetovalce in svetovalna podjetja.

Katera področja bi morali, po vašem mnenju, svetovalci še posebno dobro poznati?	število odgovorov	delež v %
samo na področju vodenja	5	4,46
samo na področju trženja	8	7,14
samo na področju proizvodnje	6	5,36
samo na področju financ	12	10,71
vodenje in trženje	6	5,36
vodenje in proizvodnja	4	3,57
vodenje in finance	9	8,04
trženje in proizvodnja	8	7,14
trženje in finance	9	8,04
proizvodnja in finance	7	6,25
na vseh področjih	38	33,93
<i>Skupaj</i>	<i>112</i>	<i>100,00</i>

Skoraj 40 % vseh anketiranih meni, da bi morali imeti ustrezni svetovalci za družinska podjetja obsežno znanje, na osnovi katerega bi lahko reševali več problemov podjetja (vprašanje je vključevalo tako poslovna področja kot tudi specifična področja družinskih podjetij), oziroma bi obravnavali podjetje kot celoto. Pri podvprašanju, ali morajo svetovalci poznati specifične lastnosti in posebnosti družinskih podjetij, je kar 110 podjetij odgovorilo pritrdilno. Iz navedenega sklepam, da bi bilo potrebno znanje svetovalcev, ki imajo ustrezno znanje na posameznih področjih še dodatno nadgraditi na področju družinskega podjetništva. Na ta način bi lahko podjetjem zagotovili ustrezne in kompetentne strokovnjake, ki bi dejansko koristili družinskim podjetjem.

Pri primerjavi odgovorov anketiranih podjetij, ki so svetovalne storitve že uporabljala in mnenji vseh anketiranih o tem, katera področja bi morali svetovalci še posebno dobro poznati, lahko ugotovim, da je najpomembnejše poznavanje več oziroma vseh področij poslovanja in specializirano znanje na področju družinskega podjetništva. Sklepam, da mikro in mala družinska podjetja potrebujejo predvsem svetovalce, ki bodo znali obravnavati podjetje in družino kot celoto in poiskati temu primerne rešitve. Glede na odgovore menim, da se anketirana družinska podjetja redkeje srečujejo s problemi, za reševanje katerih bi potrebovali vrhunskega strokovnjaka za samo eno področje.

Kakšno obliko svetovanj bi potrebovali?	delavnice	osebno svetovanje	seminarji	srečanja
STRUKTURA (%)	5	88	3	4

Prevladuje želja po osebнем svetovanju, dobra desetina bi potrebovala druge oblike. Rezultat je pričakovan, saj predvidevam, da na občutljivejših področjih podjetniki niso pripravljeni govoriti pred drugimi. Smiselno bi bilo uvajati tudi več oblik svetovanja, ki se medsebojno dopolnjujejo.

Če bi bile svetovalne storitve subvencionirane za najem specializiranih svetovalcev za družinska podjetja, bi se odločili za najemanje svetovalcev?	da	ne	ne vem
STRUKTURA (%)	60	35	5

Kljub subvenciji dobra tretjina vprašanih ne bi najemala svetovalcev, 5 % jih je neopredeljenih, medtem ko 60 % pravi, da bi sodelovali s specializiranimi svetovalci. Če upoštevam oceno, da je v Sloveniji okoli 60 % podjetij družinskih, predstavljajo ta podjetja izredno veliko bazo in potencial za specializirane svetovalce. Takšno število podjetij bi moralo zadostovati tudi za reakcijo ustreznih institucij, ki jim lahko nudijo ustrezno podporo in pomoč.

V kolikšni meri (v %) bi po vašem mnenju morale biti storitve subvencionirane?	10	20	30	40	50	60	več kot 60
STRUKTURA (%)	0	0	0	15	45	35	5

Največ vprašanih (skoraj polovica) meni, da 50 % subvencioniranje zadostuje, dobra tretjina bi želela imeti 60 % subvencije, zanimivo je, da samo 5 % vprašanih meni, da bi morale biti subvencije višje od 60 odstotkov. Če mnenja anketiranih družinskih podjetij primerjam z obstoječim »vavčerskim sistemom«, ki je trenutno praktično edini delujoči sistem subvencioniranega svetovanja, lahko ugotovim, da je trenutno sistem dobro naravnan in načeloma skladen z mnenjem, ki so ga izrazila anketirana podjetja.

Od katere skupne vrednosti svetovanja v (000 SIT)	600	700	800	900	1.000	več kot 1.000	drugo
STRUKTURA (%)	10	14	8	5	60	3	0

Najbolj optimalna vrednost svetovanja se je večini vprašanih (60 %) zdela milijon SIT, desetina meni, da je dovolj 600.000 SIT, 14 % pa, da bi bila primerna vrednost 700.000 SIT. Ob upoštevanju povprečnih ur uporabe svetovalnih storitev in povprečne cene, ki so jo anketirana podjetja plačevala za te storitve, lahko ugotovim da je svetovanje podjetja stalo povprečno 675.000 SIT. V primerjavi z odgovori ugotavljam, da podjetja želijo višji skupni znesek subvencioniranja storitev, kar pomeni, da bi ob izkoristku celotnega zneska in upoštevanju 50 % subvencije, podjetja koristila več svetovalnih ur. Ob upoštevanju subvencioniranega zneska in s tem povezanega števila ur svetovanja, bi podjetja neposredno plačala manj, kot so plačevala do sedaj in dobila več. Menim, da bi na ta način, seveda ob upoštevanju, da morajo biti svetovalci ustrezno usposobljeni in kvalitetno izvajati svoje storitve, podjetja dosegala boljše rezultate, hkrati pa bi tudi svetovalci lažje pristopili k sodelovanju s podjetji.

V kakšnem časovnem obdobju?	6 mesecev	12 mesecev	18 mesecev	24 mesecev	neomejeno
STRUKTURA (%)	0	0	0	0	100

Odgovor pove, da bi želeli podjetniki koristiti svetovanje na podlagi vrednostne omejitve, medtem ko se jim časovna omejitev ne zdi primerna. To je razumljivo, saj lahko sklepamo, da bi podjetniki najeli pomoč takrat, ko bi jo potrebovali in ne bi bili prisiljeni v reševanje problemov v nekem določenem časovnem obdobju. V osnovi tako mnenje sicer nasprotuje osnovni logiki subvencij, ki so načeloma časovno omejene. Menim, da bi bil smiseln razmislek o daljšem (vendar še vedno časovno omejenem) roku, v katerem bi bili podjetniki upravičeni do subvencioniranega svetovanja, hkrati pa bi naj bil krajši tudi časovni rok, v katerem bi lahko ponovno zaprosili za subvencioniranje.

Koliko ur letno bi koristili svetovanje (če bi bili izpolnjeni pogoji iz prejšnjih treh vprašanj) in po kakšni vrednosti svetovalne ure?							
ODGOVOR VREDNOST URE (v 000 SIT)	10	10 - 15	15 - 20	20 - 25	nad 25		
ODGOVOR (%)	5	4	90	1	0		
ODGOVOR ŠTEVILO UR / LETO	pod 10	10 - 20	20 - 30	30 - 40	40 - 50	60 - 100	več
ODGOVOR (%)	5	8	10	8	60	6	3

Devetim desetim vprašanih se zdi ustrezna cena (polne vrednosti ure) med 15.000 in 20.000 SIT in 60 % vprašanih predvideva, da bi ob takih pogojih svetovanje koristili med 40 in 50 ur letno. V anketiranih družinskih podjetjih očitno ugotavljajo, da je trajanje svetovanja med 40 in 50 ur letno tisto časovno obdobje, v katerem lahko dobijo dovolj strokovne pomoči za reševanje problemov. Tudi z vidika poslovnega svetovanja je v takšnem obdobju mogoče narediti veliko. Seveda je potreba po reševanju težav pogojena z velikostjo in s stanjem v podjetju ter tudi s težavami, s katerimi se v družinskem podjetju srečujejo, hkrati pa je potrebno upoštevati tudi način opravljanja svetovanja.

Kdo bi po vašem mnenju moral poskrbeti za oblikovanje ustrezne ponudbe svetovalnih storitev za družinska podjetja?	država	GZS	OZS	PCMG	LPC	vsi navedeni	zasebni sektor
ODGOVOR (%)	46	15	2	4	12	21	0

Iz odgovora lahko sklepamo, da vprašani menijo, da je za zagotovitev ustrezne ponudbe in povezanih dejavnosti odgovorna država in njene institucije. Očitno v anketiranih podjetjih menijo, da je v naših razmerah za subvencioniranje odgovorna država oziroma njene institucije. Če govorimo o trenutnih razmerah, so te institucije predvsem PCMG z regionalnimi in lokalnimi centri. Kot lahko sklepam, imajo v tem pogledu zbornici in druga združenja premajhno vlogo. Ob tem se poraja tudi vprašanje, zakaj te vloge ne odigra, oziroma zakaj je nima zasebni sektor, kjer bi bilo možno (ob ustreznem sodelovanju z državo in podjetji) izvajati kvalitetne projekte.

Ali menite, da bi morala biti družinska podjetja v zakonodaji posebej opredeljena?	da	ne	ne vem	deloma
ODGOVOR (%)	95	3	2	0

Kar 95 % odstotkov meni, da je družinska podjetja potrebno obravnavati s posebnimi določbami v zakonodaji, kar se zdi glede na vse značilnosti smiselno. Eden izmed možnih vzrokov je lahko tudi v odsotnosti evropske prakse, z izjemo Italije. Glede na vse značilnosti družinskih podjetij in neprimernih davčnih in drugih obremenitev (predvsem zaradi nasledstva premoženja podjetja in družine) in velikega števila družinskih podjetij, bi kazalo razmisliti o posebni regulativi, ki bi urejala davčno-pravne vidike delovanja.

5.2 Zbir ugotovitev

Večina anketiranih družinskih podjetij, ki niso nasledniki obrtniških tradicij, je bila ustanovljena v letih 1990 – 1992. Med ustanovitelji prevladujejo moški, manjši del podjetij sta ustanovila partnerja skupaj ali dve generaciji. Razloga za ustanovitev sta predvsem želja po samostojnosti in želja po uspehu. Družinska podjetja delujejo v različnih gospodarskih panogah in so pomembna tudi s širšega gospodarskega vidika, saj ravno tako kot ostala podjetja ustvarjajo gospodarske učinke, plačujejo davke in zaposlujejo ljudi. Glede na dobljene rezultate lahko ugotovim, da so slovenska družinska podjetja po svojih osnovnih značilnostih primerljiva s podjetji v tujini (PRIMA 2004).

V anketiranih družinskih podjetjih povprečno zaposlujejo 5,3 ljudi in ta podjetja so z vidika zaposlovanja popolnoma primerljiva z drugimi malimi in srednjimi podjetji v Sloveniji. Tudi slovenska družinska podjetja so potrdila tezo, da gre za zelo zaprte sisteme, v katerih na vodilnih mestih ne najdemo ljudi izven kroga družine. V primeru obravnavanih podjetij ni niti enega, kjer bi vodil podjetje nekdo, ki ni član družine. Deloma lahko to dejstvo »upravičim« z velikostjo podjetij, vendar je tudi pri tistih, ki so nekoliko večja od povprečja ali ustvarjajo višji promet, stanje popolnoma enako. Ravno dejavnik »zaprtosti« sistema glede zaposlovanja me vodi do mnenja, da družinska podjetja ne morejo zagotoviti ustreznih ljudi za kvalitetno delo na vseh poslovnih področjih oziroma funkcijah. Ob omenjeni nepripravljenosti podjetij na zaposlovanje vodilnih delavcev, ki niso člani družine, se zdi smiselno, da bi podjetja v obdobju, ko potrebujejo strokovnjaka na določenem področju najemala zunanje strokovne svetovalce.

Ob ugotovitvi, da je poslovno svetovanje storitev, ki omogoča podjetjem najem zunanjega strokovnjaka, ki bo s svojim znanjem in strokovnostjo pomagal pri reševanju problemov in torej ni neposredno vpleten v odločanje, bi bila lahko takšna oblika sodelovanja še posebej smiselna ravno za družinska podjetja. Vendar so rezultati anketiranja pokazali povsem drugačno sliko. Sodeč po odgovorih podjetij jih kar štiri petine pozna možnosti za svetovanje, enak delež jih tudi trdi, da ne poznajo subvencioniranega sistema svetovanja, ki se izvaja v Sloveniji. Rahlo (pozitivno) presenečenje je podatek, da je 40 % anketiranih podjetij že sodelovalo s svetovalcem, hkrati pa v teh podjetjih trdijo tudi, da svetovalci niso bili specializirani za družinska podjetja in da z njihovimi storitvami niso bili zadovoljni. Zanimivo je, da kljub temu, da so (že zaradi specifičnosti svetovalnega dela) svetovalne ure relativno drage, kar je potrdila tudi večina anketiranih podjetij (povprečna cena svetovalne ure je bila 15.000 SIT), v večini anketiranih podjetij trdijo, da bi ob ustreznem subvencioniranju (50 % cene) svetovanja in ustreznih ter strokovnih svetovalcih koristili povprečno 45 ur svetovanja letno.

Glede na relativno visoko starost ustanoviteljske generacije lahko pričakujemo, da bo večina teh podjetij v prihodnjih desetih letih soočena s procesom prenosa podjetja na naslednjo generacijo. Proces prenosa podjetja na naslednike velja v svetu za enega ključnih in najbolj tveganih obdobj v življenjskem ciklusu družinskih podjetij. Med anketiranimi družinskimi podjetji jih več kot devet desetih načrtuje prenos na naslednike, skoraj enak delež trdi, da ima naslednika, ki bo prevzel podjetje. Sedanja generacije trdi, da bo podjetje prevzel nekdo iz družine. Devet desetih podjetnikov trdi, da skrbijo za izobraževanje svojega naslednika. Pri obravnavi tega vidika je potrebna določena mera previdnosti, saj je vprašanje, če je izobraževanje naslednikov dejansko ustrezno, oziroma ali bo naslednik dejansko usposobljen za vodenje podjetja. Skoraj polovica izobražuje svoje naslednike (tudi) s formalnim izobraževanjem, slaba petina pa z neformalnimi oblikami. Da za izobraževanje zadostujejo nasveti in učenje od sedanje generacije meni skoraj 40 odstotkov anketirancev. Umestno je vprašanje ali je, glede na trende in razvoj tehnologije ter ostale spremembe na področju podjetništva, taka oblika izobraževanje dejansko ustrezna. Nepripravljenost podjetij na proces prenosa podjetja se kaže tudi v dejstvu, da je med vsemi anketiranimi družinskimi podjetji samo 5 % takšnih, ki imajo izdelan kakšen dokument, ki vsaj okvirno opredeljuje vlogo posameznikov v družini in podjetju, in kot trdijo v 98 % podjetij, jim obstoječi dokumenti ne koristijo. Tako nizek delež napisanih načel gotovo predstavlja določeno negotovost tudi za naslednike in predvidevam, da takšno stanje ne prinaša pozitivnih vplivov na družino oziroma podjetje.

Iz opisanega lahko ugotovim, da večina anketiranih podjetij na proces prenosa lastništva oziroma upravljanja na naslednjo generacijo ni ustrezno pripravljena in pričakujemo lahko, da bodo prenosi podjetij, v kolikor ne bodo ustrezno pripravljene in vodene, povzročali veliko težav ter rezultirali tudi v visoki smrtnosti podjetij.

Ob opisanih ugotovitvah stanja v podjetju in ob upoštevanju slabih izkušenj anketiranih družinskih podjetji s svetovalci, ki po njihovih trditvah niso strokovno dovolj usposobljeni in z njimi niso dosegli pričakovanih rezultatov, je smiselna ugotovitev, da bi to problematiko morala reševati (seveda ob stroki) predvsem država s svojimi mehanizmi in institucijami, kar lahko oblikujem v povzetek: nujno je pristopiti k predstavljanju, spodbujanju in nudenju pomoči družinskimi podjetjem, predvsem s sistematičnim pristopom ozaveščanja podjetij in izobraževanjem svetovalcev.

6 SKLEP

Pomen družinskih podjetij z vidika gospodarstva in zaposlovanja je povsod v svetu zelo velik. Tudi v Sloveniji lahko govorimo o izrazitem pomenu družinskih podjetij z vidika prispevka k splošnemu gospodarskemu dogajanju in razvoju, zlasti z vidika ustvarjanja nove vrednosti in zaposlovanja. Večji razmah so v Sloveniji družinska podjetja doživela po samostojnosti države in omogočeni svobodni gospodarski pobudi. Veliko podjetij je nastalo iz obstoječih obrtnih obratovalnic, precejšnje število po propadih velikih sistemov, ko so ljudje videli svojo priložnost, nekateri pa tudi edini izhod, v lastnem podjetju, nekatera so nastala zaradi prepoznanih poslovnih priložnosti in možnosti primernega zaslužka.

Družinska podjetja, v katere je navadno vpletena vsa družina, pravno formalno niso drugačna od ostalih podjetij, ki niso v družinski lasti. Osnovna razlika je predvsem v združevanju dveh sistemov, in sicer družinskega, ki je zasnovan na čustveni osnovi, in poslovnega, v katerem prevladuje oster, poslovni logiki podvržen sistem. Oba sistema, ki se bistveno razlikujeta, morata delovati usklajeno, ko sta združena v podjetju. Družinska podjetja, ki so tradicionalno zelo »zaprta«, niso naklonjena zaposlovanju zunanjih strokovnjakov na vodilnih mestih in tudi ne zunanjim, nedružinskim lastnikom, »zaprta« so pogosto tudi za vstop zunanjega kapitala.

Eden značilnih namenov družinskih podjetij je prenos podjetja na naslednike in s tem nadaljevanje tradicije družine in podjetja. Izvedba prenosa podjetja na naslednjo generacijo je eden izmed najzahtevnejših procesov. V svetu je veliko družinskih podjetij, po tujih raziskavah celo več kot 50 % (Frishoff, 2005), ki nimajo izdelanega načrta za prenos podjetja na naslednike. Med anketiranimi slovenskimi podjetji je celo 95 % takih, ki nimajo izdelanih nobenih formalnih ali neformalnih dokumentov, ki bi opredeljevali vlogo posameznikov v družini in podjetju, ter določali načine in razmerja za prenos podjetja na naslednjo generacijo. Glede na kratkotrajno podjetniško obdobje v Sloveniji, ki se razvija šele zadnjih 15 let, in starost ustanoviteljske generacije v družinskih podjetjih lahko pričakujemo, da se bo v večini podjetij v prihodnjih letih pričel proces prenosa lastništva in vodenja podjetij na naslednjo generacijo. Ravno ta proces velja v družinskem podjetništvu za najbolj ključno in tvegano spremembo, zaradi katere je umrljivost podobnih podjetij tudi v svetovnem merilu izredno visoka.

Družinska podjetja morajo zaradi vseh svojih značilnosti in večje občutljivosti na notranje in zunanje dejavnike ter s tem večje občutljivosti na negativne vplive, razmišljati dolgoročno. Tradicionalno zaprta podjetja, kjer se odločitve načeloma sprejemajo znotraj ozkega kroga družine in v katerih ni nujno, da sodelujoči razpolagajo z ustreznim znanjem, bi se morala zavedati, da si je potrebno zagotoviti ustrezne zunanje strokovnjake, ki jim bodo pomagali pri načrtovanju ključnih procesov.

Kot sem ugotovil na podlagi rezultatov različnih raziskav v slovenskih družinskih podjetjih, ta podjetja načeloma ne želijo sodelovanja z zunanjimi strokovnjaki, saj ne želijo razkrivati podrobnosti o poslovanju svojih podjetij, ki so večinoma tesno prepletena s standardom in z življenjem družin. Po drugi strani se tudi v teh podjetjih zavedajo, da bodo morali manjkajoča znanja nekako pridobiti in torej sodelovati z zunanjimi strokovnjaki. Seveda se pojavlja dilema, kateri so ustrezni strokovnjaki, po kakšnih merilih delujejo in koga naj podjetja najamejo.

Poslovno svetovanje, specializirano za družinska podjetja, je vsekakor primerna rešitev. Problem je predvsem dejstvo, da je specializiranih svetovalcev na tem področju malo. Tudi v tujini, kjer ima družinsko podjetništvo precej daljšo tradicijo kot v Sloveniji, je relativno malo strokovnjakov, ki so specialisti za družinska podjetja. V Sloveniji so razmere še bistveno slabše, saj se s problematiko družinskih podjetij ukvarjajo le redki ustrezno usposobljeni in kompetentni strokovnjaki, medtem ko specializiranih svetovalcev, razen nekaj izjem, praktično ni.

Svetovalne storitve so že kot dejavnost zelo specifično področje, na katerem morajo veljati stroge strokovne, moralne in etične vrednote, ki so osnova za nujno potrebno vzpostavitev medsebojnega zaupanja med svetovalci in klienti, kar rezultira v ustreznih rešitvah in omogoča lažje delovanje in preživetje družinskim podjetjem. Glede na rezultate anketiranja slovenskih družinskih podjetij ugotavljam, da tista podjetja, ki so v preteklosti že sodelovala s svetovalci, niso zadovoljna z njihovim delom oziroma z rezultati svetovanja. Ob upoštevanju možnosti, da podjetniki mnogokrat (tudi zaradi pomanjkanja tovrstnih izkušen) nimajo realnih pričakovanj glede rezultatov svetovanja, to vendarle ne more biti edini razlog za splošno nezadovoljstvo, izraženo s strani podjetij. Izražene trditve podjetnikov so še toliko bolj razumljive, če vemo, da v Sloveniji specializiranih svetovalcev za družinska podjetja praktično ni. Trenutno tudi ni pokazateljev, da bi se stanje izboljševalo, saj ni sistematičnega razvijanja in izobraževanja specializiranih svetovalcev za družinska podjetja. Na tem področju bi lahko naredila več država s svojimi mehanizmi in institucijami, zlasti s PCMG, GZS in OZS, ki sta predstavnikta tudi teh podjetij, lahko bi se v večji meri razvil zasebni svetovalni sektor. Razloge za opisano stanje gre iskati tudi ali predvsem v dejstvu, da se družinsko podjetništvo, čeprav je po oceni najmanj 60 % slovenskih podjetij družinskih, kot področje zanemarja oziroma se problematike in dolgoročnih vidikov poslovanja družinskih podjetij ne obravnava sistematično. Vsekakor menim, da moramo v Sloveniji nujno pričeti s projekti načrtnega dela z družinskimi podjetji in vsemi oblikami pomoči in podpore, ki bodo tem podjetjem zagotavljala uspešno dolgoročno delovanje.

Družinska podjetja, ki se soočajo s težavami, dejansko težko pridobijo ustrezno pomoč strokovnjakov. V specialističnem delu sem ponovno opozoril na slabo stanje na področju vodenja, upravljanja in dolgoročnega načrtovanja v družinskih podjetjih, ki je večinoma

posledica omejenih virov ljudi in znanja v teh podjetjih, ter na zaskrbljujoče pomanjkanje sodelovanja podjetij na eni in majhnega števila ustreznih svetovalcev na drugi strani.

Glede na opisano stanje in razmere sem oblikoval določene sklepe, ki jih povzemam v priporočila, namenjena predvsem vpletenim subjektom, tako družinskim podjetjem in svetovalcem kot tudi drugim inštitucijam in ustanovam, ki lahko ali bi celo morale vplivati na izboljšanje stanja. Predloge sem oblikoval ločeno za družinska podjetja, svetovalce, državo in podporne mreže.

Predlogi za družinska podjetja:

- družinska podjetja naj že pred ustanovitvijo, delujoča pa v najkrajšem možnem času pričnejo oblikovati dokument, neke vrste »družinsko ustavo«, ki natančno opredeljuje vlogo posameznika v družini in podjetju,
- družinska podjetja naj se poskušajo organizirati v neformalna ali formalna združenja, v okviru katerih bodo lahko izmenjevala izkušnje in mnenja, iskala rešitve in delovala v skupno korist vseh zainteresiranih skupin,
- s formalnimi in neformalnimi metodami je potrebno preko združenj vplivati na vse potencialno vpletene strani (državo, podporne mreže, inštitucije, svetovalce, itd.), da pristopijo k organiziranemu delovanju v korist slovenskih družinskih podjetij,
- jasno morajo izdelati dolgoročno strategijo podjetja in doseči soglasje vseh vpletenih družinskih članov,
- družinska podjetja morajo z objektivno presojo identificirati probleme, s katerimi se soočajo, in se pravočasno ustrezno odzvati,
- za področja, kjer podjetjem primanjkujejo ustrezni strokovnjaki oziroma znanja družinskih članov, naj si poskušajo zagotoviti kvalitetno zunanjo strokovno pomoč, kar še posebej velja pri izvajanju prenosa podjetja na naslednike,
- v kolikor je to potrebno, naj razmišljajo tudi o zaposlovanju profesionalnega vodstva in ločevanju poslovske in lastniške funkcije.

Predlogi za svetovalce:

- svetovalci se morajo zavedati, da so družinska podjetja poseben segment podjetništva in za delo z njimi so pogosto potrebni drugačni pristopi kot v podjetjih nedružinskega tipa,
- svoje strokovno znanje naj nadgrajujejo tudi z izobraževanjem na področju družinskih podjetij,
- v okviru svojega dela oziroma organizacij naj obstoječi svetovalci in strokovnjaki za družinska podjetja prenašajo znanje tudi na druge in s tem postopoma zagotovijo večje število specialistov za družinska podjetja,
- v okviru svojih formalnih ali neformalnih združenj naj vzpodbudijo interes za delovanje na področju družinskega podjetništva.

Predlogi za državo:

- glede na oceno, da je okoli 60 % malih in srednjih podjetij družinskega tipa in da ta podjetja prispevajo pomemben delež v gospodarstvu ter zaposlujejo relativno veliko ljudi, je že to zadosten razlog, da na državni ravni pričnejo razmišljati o možnih oblikah delovanja, ki bi tem podjetjem omogočalo lažje delovanje in doseganje boljših rezultatov,
- potrebno je sistematično raziskovati družinsko podjetništvo in družinska podjetja, njihove posebne probleme, hkrati pa posredovati znanja o družinskih podjetjih tudi v okviru formalnega izobraževalnega sistema, predvsem na srednje in visokošolski ravni,
- glede na dejstvo, da je v družinska podjetja načeloma vpletena vsa ali vsaj pretežni del družine, ki ima v podjetju tudi večino ali vse svoje premoženje, bi bilo mogoče smiselno razmisliti tudi o ustreznejši davčno pravni zakonodaji, še posebej pri prenosih podjetij oziroma premoženja na naslednjo generacijo.

Predlogi za podporno mrežo (predvsem PCMG, GZS, OZS in druge ustrezne institucije):

- ustrezno prepoznati družinska podjetja kot specifičen segment podjetništva,
- s formalnimi in neformalnimi metodami vzbuditi zanimanje za problematiko na področju družinskega podjetništva in prepoznavo dejanske pomembnosti družinskih podjetij,
- potrebno je organizirati formalna in neformalna srečanja namenjena družinskim podjetjem ter s tem ugotoviti, s kakšnimi težavami se soočajo pri svojem delovanju in kakšno pomoč potrebujejo,
- smiselno je spodbuditi nastanek združenja družinskih podjetij v okviru ene od zbornic,
- vključiti obstoječe specializirane svetovalce in strokovnjake v proces priprave projekta, namenjenega delovanju na področju izobraževanja in svetovanja članov družinskih podjetij,
- uvesti izobraževanje specializiranih svetovalcev za družinska podjetja,
- pripraviti specializirane priročnike in gradiva za družinska podjetja in svetovalce,
- v okviru obstoječih ali z uvedbo novih podpornih struktur omogočiti mehanizme s katerimi bi pripomogli k uspešnejšemu delovanju družinskih podjetij.

Prepričan sem, da bi z uvedbo ustreznih programov in delovanjem na državni, regionalni in lokalni ravni ter v sodelovanju vseh subjektov (države, podporne mreže, strokovnjakov in svetovalcev) ter s sistematičnim delom z družinskimi podjetji v veliki meri preprečili ali vsaj omilili težave, s katerimi se soočajo družinska podjetja. Menim, da bi bil rezultat takšnega delovanja izboljšanje poslovanja družinskih podjetij, kar bi privedlo do boljših poslovnih rezultatov, ki lahko, glede na veliko število družinskih podjetij, pripomorejo tudi k izboljšanju podjetniške klime in poslovnih dosežkov celotnega gospodarstva.

7 LITERATURA IN VIRI

LITERATURA:

1. 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.
2. Biech Elaine: The Business of Consulting – The Basic and Beyond. Jossey – Bass Pfeiffer, 1999, San Francisco, 246 str.
3. Bohinc Rado, Mežnar Drago: Gospodarsko pravo. Ljubljana: VSŠP Portorož- Gea College, 1996, 302 str.
4. Bork David: Family Business, Risky Business. Aspen: Bork Institute for Family Business, 1993, 186 str.
5. Bork David et al.: Working with Family Business. San Francisco: Jossey Bass, letnik IX (1996), 227 str.
6. 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.
7. Čaćinovič Gabi: Psihologija družine. Ljubljana: ZPS d.o.o., 1998, 262 str.
8. Filion 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.
9. Friedman E. Scott, Friedman H. Michael: How to Run a Family Business. Cincinnati: Betterway books, 1994, 260 str.
10. Friedman E. Scott: Successful Family Business. Chicago: UP Company, 1998, 229 str.
11. Glas Miroslav: Dileme družinskih podjetij. Ljubljana: GEA College, 1995, 55 str.
12. Glas Miroslav: LSP Accreditation workshop. Sarajevo, 2002.
13. Handler Wendy C.: Metodological Issues and Considerations in Studying Family Business. Family Business Review, San Francisco, letnik II (1989), št. 3, str. 257–276.
14. Holtz Herman: How to Succeed as Independant Consultant. New York: John Wiley & Sons, 1988, str. 406
15. Kelbl Janko: Družinska ustava za podjetje/družino. Ljubljana: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 1999, 51 str.
16. Leach Peter: The BDO Stoy Hayward Guide to The Family Business. London: Kogan Page, 1996, 240 str.
17. Lovšin Francka: Vključevanj mlajše generacije v družinsko podjetje. Ljubljana: Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta, 2000, 74 str.
18. Miehlsbradt O. Aleksandra: Assessing Markets for Business Development Services. Geneva: International Labour Office, B.I., 47. str.

19. Skynner Robin, Cleese John.: Družine in kako v njih preživeti. Radovljica: Didakta, 1994, 301 str.
20. Vadnjal Jaka: Družinsko podjetništvo. Ljubljana: VSŠP Portorož, 1999, 54 str.
21. Vadnjal Jaka: Družinsko podjetništvo v Sloveniji. Ljubljana: Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta, 1996, 113 str.

VIRI:

- Center for Entrepreneurial and Family business Studies (2005). College of Business Oregon State University (URL:<http://www.bus.oregonstate.edu/>), (2005).
- BMR d.o.o.: Baza podatkov, (2005).
- BMR d.o.o.: Interna navodila za svetovanje. Maribor: BMR, 2004, 46 str.
- Deloitte Touche Tohmatsu: European Union And Small And Medium Enterprises. Ljubljana. Ekonomska fakulteta Ljubljana (študijsko gradivo), 2005.
- Cohen A. William: How To Make It Big As A Consultant. Ekonomska fakulteta Ljubljana (študijsko gradivo), 2005.
- Family business institute. (URL: <http://www.familybusinessinstitute.com/>), (2005).
- Glas Miroslav: Družinsko podjetništvo v Sloveniji. Ljubljana. Ekonomska fakulteta Ljubljana. Center za razvoj podjetništva, 2001, 10 str.
- Glas Miroslav, Lovšin Francka: Družinsko podjetništvo v Sloveniji: vključevanje mlajše generacije. Ljubljana. Ekonomska fakulteta Ljubljana (študijsko gradivo), 2005, 27 str.
- Glas Miroslav: Svetovanje. Dodatna gradiva k predmetu. Ekonomska fakulteta Ljubljana (študijsko gradivo), 2005.
- Glas Miroslav: Svetovanje. Gradivo k predmetu. Ekonomska fakulteta Ljubljana (študijsko gradivo), 2005.
- Pospeševalni center za malo gospodarstvo: Delavnica Marketing za svetovalce. Ljubljana, 1998
- Pat & Paul Frishkoff. Globally-Experienced Consultants Specializing In Family Businesses. (URL: <http://www.patandpaul.com/>) (2005)