

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POMEN DRUŽINSKE USTAVE ZA OBSTOJ DRUŽINSKEGA PODJETJA

Ljubljana, oktober 2004

Urša Bedenčič

IZJAVA

Študentka Urša Bedenčič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Boruta Stražišarja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 25.10.2004

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. DRUŽINSKO PODJETJE	2
1.1. Pojem družinskega podjetja	2
1.2. Različne definicije družinskega podjetja.....	3
1.3. Razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji.....	4
1.4. Prednosti in slabosti družinskih podjetij.....	5
2. DRUŽINSKA USTAVA	10
2.1. Definicija in pomen družinske ustave za družinsko podjetje.....	10
2.2. Pomebna področja zajeta v družinski ustavi	11
2.2.1. Zaposlovanje družinskih članov.....	12
2.2.2. Prenos lastniških deležev	14
2.2.1 Nasledstvo.....	18
2.2.2 Komuniciranje	22
2.3. Raziskave med slovenskimi družinskimi podjetji	23
3. PREDSTAVITEV PODJETJA MAR-MIL D.O.O.	25
3.2. Ustanovitev in predstavitev podjetja	25
3.3. Vprašanje nasledstva.....	25
3.4. Podoba podjetja pred leti.....	27
3.5. Podoba podjetja danes	28
4. PREDSTAVITEV PODJETJA STUDIO LAN D.O.O.....	29
4.2. Ustanovitev in predstavitev podjetja	29
4.3. Vprašanje nasledstva.....	30
4.4. Podoba podjetja pred leti in podoba podjetja danes.....	31
5. PRIMERJAVA PODJETIJ	31

SKLEP	32
LITERATURA	34
VIRI	35
PRILOGA	

UVOD

Po končanem šolanju iščemo zaposlitev v različnih podjetjih in na različnih področjih. Velika večina za iskanje zaposlitve potroši veliko dragocenega časa in to še vedno ni zagotovilo, da zaposlitev najde. Nekateri izmed njih se tej težavi lahko izognejo, če imajo možnost zaposlitve v družinskem podjetju. Tisti trenutek se to zdi naboljša rešitev, kaj dobrega pa zaposlitev v družinskem podjetju resnično prinese, se pokaže šele v prihodnosti. Družinsko podjetje članom družine nudi možnost, da že pred samim končanjem šolanja spoznajo, kako se odvija poslovanje v posameznem podjetju, ponuja jim pridobivanje izkušenj, ki so za delo v kateremkoli podjetju dobrodošle.

Družinsko podjetje si posamezniki razlagajo na različne načine. Za nekatere je to podjetje, kjer so vsi zaposleni člani iste družine, za druge pomeni podjetje, ki ima dolgoletno tradicijo, nekaterim lahko to podjetje predstavlja zgolj podjetje, ki ga ima neka družina v večinski lasti. Družinska podjetja predstavljajo med malimi podjetji veliko večino in znatno prispevajo k BDP, zaposlenosti in različni ponudbi blaga in storitev. Mlada podjetja, ki so nastala po letu 1990, se soočajo z vprašanji glede zaposlitve družinskih članov, nasledstva, konfliktov, ki se pojavljajo v družinskih podjetjih (Glas, Mirtič, 2002, str. 2).

Konflikte v družinskih podjetjih lahko delno preprečimo tako, da napišemo ali izrečemo družinsko ustavo. To je dokument, ki sicer nima pravne veljave, vendar se vsi člani s podpisom le-tega moralno zavežejo, da bodo delovali v skladu z ustavo. V dokumentu mora biti določeno, da bo podjetje skušalo zagotavljati rast, s katero bo zadovoljevalo večino interesov družinskih članov. Poleg tega mora biti v družinski ustavi načrtovan prenos med generacijami (Vadnjal, 1997, str. 29).

Diplomsko delo sem razdelila na štiri dele. V prvem delu sem poizkušala predstaviti, kaj je družinsko podjetje, opisala različne definicije, ki so bile na temo družinskega podjetja že napisane, poleg tega sem opisala razlike med družinskim in nedružinskim podjetjem ter nakazala prednosti in slabosti, ki jih prinašajo družinska podjetja.

Moj namen v diplomski nalogi je predstaviti pomembnost družinske ustave za obstoj družinskega podjetja in vsaj grobo raziskati, koliko družinskih podjetij v Sloveniji uporablja družinsko ustavo. V skladu s tem sem naredila krajšo anketo. Cilj, ki ga zasledujem, je na konkretnem primeru dokazati, da je družinska ustava odločilnega pomena za obstoj družinskega podjetja.

V drugem delu diplome sem se osredotočila na družinsko ustavo, ki je zame pomenila osnovo za pisanje diplomske naloge, saj sem želela pokazati, da je sam obstoj in razvoj podjetja odvisen od tega ali ima podjetje napisano oziroma dogovorjeno družinsko ustavo ali ne. V tem delu sem opisala področja, ki so v družinski ustavi največkrat zajeta. V

predzadnjem delu sem opisala dve družinski podjetji. Eno izmed njih ima opredeljeno družinsko ustavo, drugo pa ne. V zadnjem, četrtem delu, sem poizkušala teorijo oziroma mojo trditev, da je družinska ustava odločilnega pomena za obstoj družinskega podjetja, potrditi s primerjavo v poglavju opisanih podjetij.

1. DRUŽINSKO PODJETJE

1.1. Pojem družinskega podjetja

Različni avtorji so že večkrat poizkušali opredeliti enoten pojem družinskega podjetja, vendar so največkrat dosegli samo to, da so družinsko podjetje opredelili tako, da je najbolj ustrezalo njihovim trenutnim zahtevam in potrebam (Glas, Mirtič, 2002, str. 3). Opredelitve se nanašajo na več različnih kriterijev, kot na primer to, da je podjetje v večinski lasti družine, člani družine – lastniki tudi upravljajo in vodijo podjetje, želja, da se podjetje ohranja v lasti in vodenju družine. Torej družinsko podjetje ni pojmovano zgolj kot enoten sistem, ampak kot sestavljena in razširjena družina (glej Tab. 1, str. 2) (Duh, 2000, str. 38-39).

Zakon o gospodarskih družbah (1993) družinskega podjetja ne opredeljuje kot pravno obliko, pravno obliko družinskega podjetja določa zakon v posamezni državi. Družinsko podjetje predstavlja zapleten sistem, sestavljen iz dveh podsistemov, iz podjetja in družine, med katerima gre za neprestano prepletanje različnih interesov (Duh, 1996, str. 296).

Tabela 1: Družinski in poslovni sistem

DRUŽINSKI SISTEM	POSLOVNI SISTEM
temelji na čustvih	nečustven (racionalen)
prevladuje skrb za družinske člane	temelji na nalogah
enakost družinskih sistemov	zahteva in nagraduje rezultate
članstvo do konca življenja	kdor ne dosega rezultatov naj odide

Vir: Vadnjal, 1999, str. 4–5.

Družinski in poslovni sistem imata svoje lastne norme, pravila pripadnosti, strukture vrednot in organizacijske strukture. V družinskih podjetjih prihaja največkrat do težav prav zato, ker morajo posamezniki hkrati izpolnjevati obveznosti tako v enem kot drugem sistemu. Družina mora biti finančno preskrbljena, podjetje pa mora delovati v skladu s poslovno prakso in načeli (Duh, 1999, str. 127).

1.2. Različne definicije družinskega podjetja

V Sloveniji so mala in srednje velika družinska podjetja gospodarsko pomembna, čeprav enotna definicija družinskega podjetja ne obstaja. Zakon o gospodarskih družbah (1993) družinskega podjetja ne opredeljuje kot posebne pravne oblike, zato je lahko oblika poljubno izbrana. Po mojem mnenju so družinska podjetja tista, v katerih so aktivni člani neke družine, poleg članov, ki ne pripadajo tej isti družini. V svetu je znanih kar nekaj različnih definicij, ki se naslanjajo na različne kriterije.

Na podlagi opisanih definicij (glej Tab. 2, str. 4) lahko trdim, da je družinsko podjetje tisto, ki ga vodi ena družina, večinski delež pripada eni družini, člani družine imajo nadzor nad lastništvom; v takšnem podjetju gre za prepletanje med dvema vrstama organizacije, to sta podjetje in družina, poleg tega se lastništvo prenaša na naslednje generacije.

Pri definiranju družinskega podjetja se dotaknemo še treh dimenzij, ki družinsko podjetje ločijo od običajnega podjetja: lastništvo-management, vpletenost družinskih članov in pripravljenost na prehod iz generacije v generacijo. Da bi bila definicija družinskega podjetja najustreznejša, bi bilo potrebno upoštevati omenjene parametre in velikost podjetja (Handler, 1989, str. 260).

Slika 1: Konfiguracija družinskega podjetja glede na tri razsežnosti



Vir: Handler, 1989, str. 26.

Tabela 2: Pregled opredelitev definicij družinskega podjetja

	Lastništvo - management
Alcorn (1982)	"Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija... Če je del delnic v odprti lasti (angl. publicly owned), mora družina tudi voditi podjetje"
Barry (1975)	"Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine"
Barnes & Hershon (1976)	"Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine"
Dyer (1986)	"Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na določitev v zvezi z lastništvom ali managementom vplivajo družinski odnosi"
Lansberg, Perrow & Rogolsky (1988)	"Podjetje v katerem imajo člani družine zakonsko nadzor nad lastništvom"
Stern (1986)	"Podjetje, ki je v lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin"
	Soodvisni podsistemi (vpletenost družine v podjetje)
Beckhard & Dyer (1982b)	"Podsistemi v sistemu družinskega podjetja... Vključujejo (1) podjetje kot entiteto, (2) družino kot entiteto, (3) lastnika kot entiteto in (4) povezujoče organizacije, kot je svet direktorjev"
Davis (1983)	"Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo enkratnost"
	Generacijski prenos
Churchill & Hatten (1987)	"To kar ponavadi razumemo z družinskim podjetjem"... je bodisi pojav ali pričakovanje, da je ali bo mlajši sin družine prevzel nadzor nad podjetjem od starejšega"
Ward (1987)	"Podjetje, katerega lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine"
	Večkratni pogoji
Donelley (1964)	"Podjetje pojmuje kot družinsko podjetje, kadar je bilo tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar je imela ta povezava vzajemen odnos na politiko podjetja ter na interese in cilje družine"
Rosenblatt, de Mik, Anderson&Johnson(1985)	"Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta ali sta bila najmanj dva člana družine neposredno vključena v podjetje"

Vir: Duh, 2003, str. 14–15.

1.3. Razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji

Glavna značilnost po kateri se družinsko podjetje loči od nedružinskega je družina. Če osnovi - družini dodamo še njene vrednote, predanost, ponos, pozornost, mišljenje in ostale značilnosti družine dobimo sistem, ki ni dosegljiv ostalim organizacijam (Aronoff, 2001, str. 35). Pomembna lastnost družinskih podjetij je tudi ta, da člani točno vedo, kdaj je bilo podjetje ustanovljeno, kje je bil sedež podjetja, kdo je podjetje ustanovil in kako se

je poslovanje skozi čas spreminjalo in kako je napredovalo. Podjetje je za družinske člane določena vrednota, čutijo se odgovorne za ohranitev družinske tradicije (Lovšin, 2000, str. 11). Družinska podjetja se od nedružinskih podjetij ločijo v različnih pomembnih pristopih, ki jih tudi pojmujejo in rešujejo na različne načine (Leach, 1994, str. 3).

Različni avtorji so ugotovili, da obstaja med družinskimi in nedružinskimi podjetji več razlik. Ena izmed pomembnih raziskav je bila opravljena v okviru projekta Stratos, v kateri je bilo zajetih 1132 malih in srednje velikih podjetij iz osmih evropskih držav, ter je pokazala pomembne značilnosti, po katerih lahko ločimo mala in srednje velika družinska podjetja od drugih (Duh, 2003, str. 25-26):

- Družinska podjetja so bolj navznoter usmerjeni in zaprti sistemi (od družine odvisni sistemi).
- Podjetniki v družinskih podjetjih so v manjši meri »pionirji«, so bolj vsestranski, splošno aktivni in prilagodljivi podjetniki in organizatorji.
- Družinska podjetja potrebujejo manj socialne varnosti in gospodarskega sodelovanja.
- Analiza funkcijskih strategij je pokazala, da se družinska podjetja nagibajo k boljšemu plačilu kot to določajo kolektivne pogodbe in tudi bolj skrbijo za zadovoljstvo sodelavcev.
- Informacije o strateškem obnašanju družinskih podjetij potrjujejo bolj konzervativno držo, ki odgovarja tipu »popolneža«, »rutinerja« in »organizatorja«.
- Ti tipi in s tem družinska podjetja so manj pripravljena za izvoz in za strategije internacionalizacije.
- Družinska podjetja so bolj tipičen stabilizator in manj progresiven ali dinamičen dejavnik v gospodarstvu, ker so manj usmerjena k dobičku in rasti kot pa nedružinska podjetja.

1.4. Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Kot sem že predhodno napisala, se v družinskem podjetju združujeta podjetje in družina. Za dobro in uspešno usklajevanje obeh sistemov je zato potrebno poznati tako prednosti in slabosti enega in drugega sistema, in ju znati razumeti. Pomembno je, da znamo slabosti obeh sistemov izkoristiti in jih spremeniti v izzive za podjetje in družino.

Nekateri avtorji opisujejo že same značilnosti družinskih podjetij, v pomenu prednosti in slabosti (Duh, 2003, str. 28). Tako so v nadaljevanju prikazane glavne prednosti in slabosti, ki sta jih opredelila Lank (1994, str. 7) in Leach (1994, str. 10).

Tabela 3: Prednosti in slabosti družinskih podjetij

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">• veliko znanje	<ul style="list-style-type: none">• rigidnost (togost)
<ul style="list-style-type: none">• fleksibilnost v času, delu in denarju	<ul style="list-style-type: none">• slabo upravljanje tranzicije
<ul style="list-style-type: none">• dolgoročno razmišljanje	<ul style="list-style-type: none">• zastarele metode vodenja, spremembe poslovanja
<ul style="list-style-type: none">• stabilna, močna kultura	<ul style="list-style-type: none">• načini pridobivanja kapitala
<ul style="list-style-type: none">• hitro sprejemanje odločitev in zanesljivost	<ul style="list-style-type: none">• čustveni vplivi na poslovanje
<ul style="list-style-type: none">• pripadnost	<ul style="list-style-type: none">• problem nasledstva in vodstva ter legitimnosti
<ul style="list-style-type: none">• zanesljivost in ponos	<ul style="list-style-type: none">• favoriziranje družinskih članov
<ul style="list-style-type: none">• skupna identiteta	<ul style="list-style-type: none">• različni interesi družinskih članov
<ul style="list-style-type: none">• manjša fluktuacija managementa	<ul style="list-style-type: none">• pomanjkanje profesionalizma
<ul style="list-style-type: none">• življenje s podjetjem	<ul style="list-style-type: none">• družinski konflikti
<ul style="list-style-type: none">• dolgoročno gledanje	
<ul style="list-style-type: none">• večja odgovornost	
<ul style="list-style-type: none">• ustvarjanje novih delovnih mest	

Vir: Leach, 1994, str. 5-17. Lank, 1994, str. 7-10.

Prednosti:

Veliko znanje

Za družinska podjetja je večkrat značilno določeno znanje, ki jih loči od drugih podjetij. Lahko je tehnično ali komercialno, lahko postane javno ali pa se ohranja v družini in tako pomaga podjetju ohranjati konkurenčno prednost.

Fleksibilnost v času, delu in denarju

Vsak zaposlen v družinskem podjetju je pripravljen delati toliko časa, kot je potrebno, da se določeno delo opravi. Redko se zgodi, da zaposleni delajo 8 ur in nato odidejo domov (največkrat se niti ne vprašajo ali bodo dobili izplačane nadure ali ne, ker jim je samoumevno, da se delo zaključi, ne glede na čas trajanja).

V družinskih podjetjih je zasebni denar tisti, ki so ga zaposleni pridobili iz podjetja in ga je potrebno razdeliti med potrebe družine in potrebe podjetja. Družina ga lahko izplača za zasebne ugodnosti ali ga investira v nadaljno rast podjetja (Vadnjal, 1999, str. 12).

Razmišljanje na dolgi rok

Nekatera podjetja se od drugih ločijo po tem, da imajo jasneje izoblikovano sliko o prihodnosti. Izoblikovana strategija omogoča zmanjševanje tveganja in lažje reševanje problemov, ki nastopijo ponavadi nepredvideno. Kljub temu, da lahko dolgoročno razmišljanje v družinskih podjetjih označimo kot prednost, se lahko istočasno kot velika slabost tega razmišljanja pokaže nediscipliniranost razmišljanja. Kot največja težava se pokaže formalizacija načrtov in iskanje vzrokov odstopanj članom družinskih podjetij. Leach (1994, str. 8) navaja, da se to zgodi prav zato, ker se na tem področju začneta mešati družinski in poslovni strateški načrt.

Stabilna kultura

Stabilnost družinskih podjetij je močna prav zaradi dejstva, da je v središču ustanovitelj, ki ga zaposleni obkrožajo že več let in so mu zvesti. V družinskem podjetju so jasni odnosi, jasna je poslovna etika, poslovni sistem in vsem je jasno, kako stvari v podjetju tečejo. Stabilna kultura ima lahko tudi negativno stran. Stabilni sistem lahko postane zaprt vase, lahko postane trdnjava konzervativizma, ki se najbolj pokaže v tem, da vsi počnejo nekaj na določen način zato, ker že od nekaj tako počnejo. Nihče se ne zaveda, da bi lahko spremembe prinesle k učinkovitosti posla. Dyer (1988, str. 39) tako sporoča, da je stabilnost pomembna prednost družinskih podjetij, katera se morajo zavedati, kdaj lahko postane ovira za nadaljni razvoj.

Hitro sprejemanje odločitev

V družinskih podjetjih je sprejemanje odločitev jasno opredeljeno. Odgovornost za sprejemanje navadno prevzame en ali največ dva posameznika. To pomeni, da pred neko odločitvijo pristopiš do nadrejenega, ki ti pove ali se odločitev sprejme ali ne (Leach, 1991, str. 9). Glede na podjetja z razpršenim lastništvom je to velika prednost, saj morajo le-ta odločitev predlagati najprej direktorjem, se posvetovati s pravnimi svetovalci, nato pa odločitve predstaviti upravi, ki jih lahko sprejme ali zavrne. V času, ko podjetja z razpršenim lastništvom šele sprejemajo odločitev, lahko družinska podjetja dejansko že začnejo z njenim izvajanjem. Prav ta hitrost je danes vedno bolj pomembna konkurenčna prednost.

Zanesljivost in ponos

Kot sem že omenila, so družinska podjetja stabilni sistemi. Kot take jih poznajo kupci, tržišče, dobavitelji in partnerji. Družinska podjetja si na podlagi tega, da se ljudje na vodilnih položajih ne menjajo pogosto, pridobijo veliko poznanstev, ki dajejo poslovnim partnerjem občutek varnosti, sposobnosti in zanesljivosti družinskih podjetij. Zaposleni v

družinskih podjetjih so ponosni na podjetje v katerem delajo, poleg tega pa so pripravljene žrtvovati veliko prostega časa za posel.

Slabosti:

Rigidnost (togost)

V družinskih podjetjih mlajši zaposleni člani redko delajo po svojih zamislih; največkrat delajo tako, da zadovoljijo potrebe prednikov. Sprememb se v nekaterih družinskih podjetjih enostavno bojijo, saj bi lahko vznemirile sorodnike, pri tem pa je poslovno obnašanje popolnoma postranskega pomena (Leach, 1994, str. 10).

Poslovni izzivi

Med poslovnimi prvinami, s katerimi se družinska podjetja ne najdejo najbolje, so najpogostejše: modernizacija zastarelih metod vodenja, upravljanje tranzicije in pridobivanje kapitala (Leach, 1994, str. 10). Družinska podjetja so pri pridobivanju kapitala zelo konzervativna. Po eni strani gre za ponos in poskus pokazati in dokazati, da lahko vse poslovanje podjetje financira iz družinskih sredstev. Tako sta rast in razvoj podjetja večkrat ustavljena. Drug razlog je strah, da bi družina izgubila upravljalno večino (nadzor) v podjetju. Ta strah lahko postane fobija, da družina ne bi bila več gospodar svoje usode in da bi izgubila svobodo in neodvisnost in s tem tisto moč, ki družinsko podjetje žene naprej (Leach, 1994, str. 10).

Nasledstvo

Zamenjava vodstva v družinskem podjetju pomeni za zaposlene spremembo v delovnem okolju, spremembo načina vodenja in s tem tudi čustvene spremembe s katerimi se morajo spopasti. V tistih družinskih podjetjih, kjer je vodstvena struktura določena, se je potrebno odločiti, kdo bo v prihodnosti prevzel vodstvo in kdo bo napredoval na nižjih delovnih mestih. Kakšno težavo predstavlja prehod družinskega podjetja v naslednjo generacijo je razvidno iz ocen, ki pravijo, da samo 30% družinskih podjetij preživi prehod v drugo generacijo, 10-15% v tretjo generacijo, le 3-5% družinskih podjetij pa preživi prehod v četrto generacijo (Aronoff, 2001, str. 34).

Čustveni vplivi na poslovanje

Kot sem že prej omenila, gre v družinskem podjetju za prepletanje dveh močnih sistemov (družinskega in poslovnega), ki temeljita na različnih vrednotah. Družina poudarja varnost in predanost, medtem ko podjetje stremi predvsem za uspehom. Prav te različne vrednote enega in drugega sistema so razlog za konflikte, do katerih prihaja v vsakodnevnem vodenju.

Med prednosti družinskega podjetja lahko štejemo še lažji dostop in neposredne stike zaposlenih z najvišjim vodstvom, v najvišjem vodstvu obstajajo jasni odnosi, visoka stopnja fleksibilnosti omogoča individualno zadovoljevanje potreb na trgu in s tem gotovo mesto na trgu. Med slabosti lahko štejemo tudi visoko stopnjo centralizacije odločitev in dela, povezane z nizko stopnjo formalizacije ter majhnim številom inštrumentov vodenja. Posledično lahko to vodi do preobremenitev in do nujne potrebe po družinskih managerjih (Belak, 2003, str. 261-263).

Jaka Vadnjal je med slovenskimi družinskimi podjetji opravil anketo, ki je pokazala, kako le-ta vidijo prednosti in slabosti družinskih podjetij. V tabelo jih je rangiral po pomembnosti, na vrhu so tiste, ki so najbolj pomembne, na dnu pa tiste, ki za družinska podjetja ne predstavljajo velikega pomena.

Tabela 4: Prednosti in slabosti kot jih vidijo slovenski podjetniki

PREDNOSTI	SLABOSTI
• velika predanost poslu in družini	• čustveni vplivi na poslovne odločitve
• fleksibilnost v času, družini, denarju	• avtoritete niso točno definirane
• hitro sprejemanje odločitev	• finančni apetit družinskih članov
• dolgoročno razmišljanje	• stalni konflikti med družinskimi člani
• veliko znanje se prenaša iz roda v rod	• pritiski sorodnikov za službe
• varnost družine	• nevarnost ogrožanja družinskega imena, če se podjetju kaj zgodi
• zanesljivost in ponos	• prenos v naslednjo generacijo
• boljši odnosi med družinskimi člani	• rigidnost (togost)
• kredibilnost blagovne znamke	• zastarele metode vodenja
• stabilna struktura	• konzervativni načini pridobivanja kapitala

Vir: Vadnjal, 1996, str. 71-73.

Na podlagi izvedene ankete lahko rečemo, da anketirana družinska podjetja med največje prednosti štejejo veliko predanost poslu in družini ter fleksibilnost družinskih članov v času, delu in denarju. Hitro sprejemanje odločitev pomeni zanje pomembno konkurenčno prednost, ki je nedružinska podjetja nimajo. Kot najmanj pomembno pa družinska podjetja vidijo družinsko blagovno znamko. Med najbolj pomembne slabosti slovenska anketirana družinska podjetja štejejo poslovne odločitve pod vplivom čustev in pojav, da avtoritete v podjetjih niso natančno definirane.

2. DRUŽINSKA USTAVA

2.1. Definicija in pomen družinske ustave za družinsko podjetje

Družinska podjetja poizkušajo svoje odnose urejati na različne načine. V tujini veliko število družinskih podjetij sprejema takoimenovano družinsko ustavo, ki pomeni temelj za urejene odnose v družini in v podjetju. V podjetju družinsko ustavo podpišejo vsi člani družine in se s tem zavarujejo pred možnimi kasnejšimi spori. Po svojem bistvu je družinska ustava deklarativni družinski akt, ki ima kljub vsemu lahko lastnosti civilnopravne societetne pogodbe. Dejstvo je, da družinska ustava lahko pomeni pogodbeni dogovor z vsemi pravnimi posledicami in seveda le v primeru, če posamezne določbe niso v nasprotju s slovenskimi pravnimi predpisi (Kelbl, 2001b, str. 38).

Slovenska zakonodaja civilnopravno societetno pogodbo ureja na poseben način, in sicer tako, da Zakon o gospodarskih družbah (1993) pozna institut preddružbe. To pomeni obdobje med sklenitvijo družbene pogodbe in vpisom v sodni register. Takrat ima družba delno pravno sposobnost. Upoštevati mora 3 pravila:

- za medsebojna razmerja med bodočimi družbeniki se uporablja pravila o civilnopravni družbeni pogodbi,
- če kdo pred vpisom družbe v register nastopa v imenu družbe, odgovarja osebno, če je teh oseb več, odgovarjajo solidarno,
- koristi, ki jih je družbenik pridobil, ko je nastopal v imenu preddružbe, je družbenik dolžan prenesti na družbo po vpisu v register, razen če družba prevzemu nasprotuje.

Določila, ki se nanašajo na družbeno pogodbo, so opisana v 409. členu Zakona o gospodarskih družbah (1993). Prvi odstavek določa, da se družba ustanovi s pogodbo, ki mora biti sklenjena v obliki notarskega zapisa, podpišejo pa jo vsi družbeniki. Drugi odstavek pravi, da v primeru, če družbeno pogodbo za katerega od družbenikov podpiše pooblaščenec, mora biti priloženo družbenikovo pooblastilo, ki ga potrdi notar. Pooblastilo ni potrebno, če je zastopnik že po zakonu upravičen skleniti pogodbo o ustanovitvi družbe v imenu družbenika. Vsebina družbene pogodbe je zapisana v tretjem odstavku. Pogodba mora vsebovati:

- navedbo imena in prebivališča oziroma firme in sedeža vsakega družbenika,
- firmo, sedež in dejavnost družbe,
- navedbo zneska osnovnega kapitala in vsakega osnovnega vložka posebej ter navedbo družbenika za vsak osnovni vložek,
- čas delovanja družbe, če je ustanovljena za določen čas ter
- morebitne obveznosti, ki jih imajo družbeniki do družbe poleg vplačila osnovnega vložka, in morebitne obveznosti proti družbenikom.

V četrtem odstavku je zapisano, da se mora v primeru izročitve osnovnega kapitala ali njegovega dela kot stvarnega vložka v pogodbi ali v prilogi, ki je sestavni del pogodbe, navesti predmet vsakega stvarnega vložka posebej ter znesek osnovnega vložka, za katerega se daje stvarni vložek, in družbenika, ki je stvarni vložek prispeval. Zadnji odstavek določa, da lahko pogodba poleg sestavin iz tretjega in četrtega odstavka 409. člena vsebuje še druge sestavine.

Družinska ustava naj bi v osnovi ločila management od lastništva, posamezniki naj bi v skladu z njo opravljali tiste funkcije, ki so jih sposobni opravljati. Plačilo naj bi bilo zato takšno, kot bi ga imeli, če bi bili zaposleni v kakšnem drugem podjetju. Določala naj bi, da vsi pogoji veljajo tako za družinske kot nedružinske člane. Zaradi vseh pozitivnih lastnosti naj bi vsako podjetje čim prej pristopilo k profesionalnemu managementu – izdelavi družinske ustave (Vadnjal, 1996, str. 57).

Kelbl je podal primer družinske ustave, ki je lahko ključna osnova za urejanje odnosov v posameznem družinskem podjetju. Takšen primer opredeljuje splošne določbe, cilje podjetja, vodenje podjetja, zaposlovanje družinskih članov in nagrajevanje, vodstvo in nasledstvo, organe družine/podjetja, komunikacijo, zaposlene, upravljanje družinskega premoženja ter končne določbe (glej Priloga 1).

Vadnjal je v svojem članku Družinska podjetja iz generacije v generacijo opomnil, da je dobro, če se družinska ustava vsakih pet let vsebinsko pregleda. To pomeni, da se družinska ustava prilagodi trenutnim spremembam, ki so se dogodile v podjetju. Če je bilo naprimer v ustavi že določeno, kdo bo nasledil podjetje, pa je ta naprimer preminil ali imel kakšno drugo nesrečo, ki mu onemogoča vodenje podjetja, se naknadno v ustavi določi drugega naslednika. Opozoril je, da jo lahko dopolnimo ali spremenimo, kadar tako želijo družinski člani, stari nad 18 let (Vadnjal, 1997, str. 30).

Tudi Leach je na podoben način opredelil družinsko ustavo. Meni, da je za strateško načrtovanje zelo pomembna in zagovarja, da naj bi vsebovala najmanj dogovore o načinu vodenja in ciljih podjetja, delovnih mestih in nagrajevanju, vodstvu, glasovalni pravici in lastniških deležih, upravnem odboru, komunikaciji in zaposlenih. Strinja pa se, da ni nujno, da vsi člani zagovarjajo vse člene družinske ustave, kljub vsemu pa naj bi bila vodilo za reševanje sporov (Leach, 1994, str. 72-73).

2.2. Pomebna področja zajeta v družinski ustavi

V družinski ustavi posameznega podjetja so lahko opredeljena področja, ki so ključnega pomena za obstoj tega družinskega podjetja. Na podlagi izkušenj sem mnenja, da med ključna področja družinske ustave spadajo dogovori glede zaposlovanja družinskih članov, prenosa lastništva - nasledstva ter komunikacija med zaposlenimi.

Vsa določila v družinski ustavi lahko podjetjem v prihodnosti pomagajo, da se znajo soočiti s težavami in spremembami. Kljub temu, da družinsko podjetje ustavo dogovori ali napiše v nekem določenem trenutku, jo lahko kasneje prilagodi razmeram, ki so v danem trenutku v podjetju aktualne.

Družinska podjetja ugotavljajo, da zaradi napisane družinske ustave, lahko podjetje preživi in obstaja tudi po tem, ko se ustanovitelj upokoji ali umre. Zaradi tega dejstva družinska podjetja ustavi pripisujejo zelo visoko vrednost. Ira Bryck, direktorica Centra za družinska podjetja na Fakulteti v Massachusettsu, poudarja, da kljub visoki ceni, ki jo včasih doseže izdelava družinske ustave, podjetij ne odvrne od nje. In to prav zaradi dejstva, da z družinsko ustavo lahko dosežemo dobro politiko, vodstvena načela ter dogovorimo pravice in odgovornosti vseh zaposlenih (Fogel, str. 44). Vsi ti zapisani ali izrečeni dogovori v družinski ustavi imajo odločilen pomen za prihodnji razvoj in obstoj nekega družinskega podjetja.

2.2.1. Zaposlovanje družinskih članov

V manjšem družinskem podjetju se ponavadi zaposluje družinske člane, v večjih družinskih podjetjih pa se lahko poleg njih zaposluje tudi nedružinske člane. Med osebe, ki jih družinska podjetja ponavadi zaposlujejo, lahko štejemo očeta, mamo, sinove, hčere, tete, strice, nečake, svakinje in zete. Vsak zaposlen v družinskem podjetju opravlja več funkcij hkrati. Lahko je namreč oče, mati, brat, sestra, poleg tega pa še zaposlen, manager in lastnik. V začetku ustanovitve podjetja, je v podjetje ponavadi vključeno samo nekaj družinskih članov, s samim razvojem, se lahko število družinskih članov zaposlenih v družinskem podjetju povečuje (Duh, 2003, str. 263).

Med zaposlenimi v družinskem podjetju je lahko delo zaradi medsebojnega poznavanja in zaupanja prijetno, saj zaposleni med sabo lažje komunicirajo, na bolj sproščen način si lahko izmenjujejo mnenja in si zaupajo težave, ki jih pestijo. V nasprotju s tem, pa se lahko pojavijo težave glede višine izplačila, delovnega časa, delovnega mesta, odgovornosti, ki ga delovno mesto zahteva.

Pri zaposlovanju družinskih članov v družinskih podjetjih moramo biti zato pozorni na več stvari, ki so lahko ključnega pomena za obstoj podjetja. Če želimo v družinskem podjetju zaposliti nekega družinskega člana, morajo zanj veljati ista pravila in pogoji kot za nedružinskega člana.

V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da zaposleni, ki ne ustreza delovnemu mestu, na katerega je bil dodeljen, izkorišča svoj položaj in za svoja opravila ne nosi zadovoljive mere odgovornosti. Zaposleni so namreč delovni potencial podjetja, ki bi moral družinskemu podjetju zagotavljati uspešno prihodnost.

Za družinske člane se po 24. členu Zakona o delovnih razmerjih (2002) štejejo :

- zakonec oziroma oseba, ki je zadnji dve leti pred sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi z delodajalcem v življenjski skupnosti, ki je po predpisih o zakonski zvezi in družinskih razmerjih v pravnih posledicah izenačena z zakonsko zvezo,
- otroci, posvojenci in pastorki ter
- starši – oče, mati, očim in mačeha, posvojitelj, bratje in sestre.

Velika želja vsakega ustanovitelja je, da ostane podjetje v rokah družine. Zaveda se, da je lahko edino nekdo od družinskih članov navezan na podjetje tako kot on, zato se trudi, da bi svojo družino že kmalu pripravil na to, da bo nekdo od bližnjih prevzel njegovo vlogo. Vsak ustanovitelj oziroma direktor družinskega podjetja mora zato pravočasno vsem v podjetju zaupati, kdaj namerava podjetje zapustiti (Tralka, 2003, str. 25) in da bo na njegovo mesto prišel nekdo drug. V zvezi z zaposlovanjem v družinskih podjetjih pa lahko nastanejo tudi konfliktna situacije, ki jih poizkušamo odpraviti z zavezujočim dokumentom - družinsko ustavo.

Ko se družinsko podjetje tako razširi, da se pojavi potreba po novih zaposlenih, se lastnik družinskega podjetja odloča ali bo v podjetju zaposlil družinskega ali nedružinskega člana. Če se odloči za družinskega člana, mora biti pozoren, da ne bo zaposlil nekoga iz družine zgolj zato, ker je z njim v sorodstvenih vezeh, ampak zato, ker ta oseba ustreza zahtevam, ki so potrebne za upravljanje prostega delovnega mesta. To so lahko znanje tujih jezikov, fizična moč, natančnost, odgovornost, delavnost, inovativnost, komunikativnost in še kaj.

Največja napaka, ki jo lahko ustanovitelj naredi, je zaposlitev družinskega člana zato, ker je ta na primer slučajno brez dela ali podobno. Še večjo napako podjetnik naredi, če družinsko podjetje na silo iznajde delovno mesto zato, da bo lahko zaposlilo sorodnika, ki je ostal brez dela.

V družinskem podjetju morajo vsi veliko pozornost nameniti nalogam, ki jih dodeljujejo zaposlenim. Gre predvsem za to, da se trudijo, da nedružinskim uslužbencem ne dodeljujejo takšnih nalog, katerih ne bi zahtevali od družinskih uslužbencev. Pomemben je tudi dogovor glede nagrajevanja sorodnikov. V nekaterih primerih so namreč sorodniki veliko bolje plačani za opravljeno delo, ker so to pač sorodniki, v popolnem nasprotju pa je dejstvo, da se sorodnike plačuje slabše, ker bo denar tako ali tako ostal v podjetju in družini. Težava, ki se pojavlja med obravnavanjem družinskih in nedružinskih članov, je tudi dogovor o dopustih. V nekaterih podjetjih si družinski člani ne morejo privoščiti dopusta zgolj zaradi tega, ker tudi direktor ne izkoristi prostih dni, lahko pa se zgodi tudi to, da dopust traja neomejeno dolgo (Vadnjal, 1997, str. 49-50).

Nepremišljene odločitve glede zaposlovanja družinskih članov lahko povzročijo konfliktna situacije, ki lahko privedejo do razdora med zaposlenimi in v prihodnosti do propada

podjetja. Menim, da je potrebno v družinski ustavi dogovoriti vsa pravila in pogoje glede zaposlovanja v družinskem podjetju, saj lahko le tako preprečimo morebitne spore in težave v prihodnjem poslovanju podjetja.

2.2.2. Prenos lastniških deležev

Lastniški deleži v družinskem podjetju se lahko prenašajo na naslednje generacije na več različnih načinov. Zaradi zapletanja, ki se lahko ob prenosu lastniških deležev pojavi, je priporočljivo, da družinski člani dogovorijo pravila glede prenosa. Najbolje je, če vse dorečeno vključijo v družinsko ustavo, kateri so moralno zavezani. S tem se lahko izognejo različnim možnim nesoglasjem. Podjetnik pri tem ne sme pozabiti na predajo in delitev premoženja s finančnega vidika, kar pomeni, da mora biti pozoren na minimiziranje davkov, obveznosti do zakonskih partnerjev ter finančne potrebe upokojitve (Duh, 2000, str. 50).

Vse večkrat slišimo, da je prenos lastništva v naslednjo generacijo neuspešen. Razloge za neuspeh lahko iščemo v konfliktnih situacijah med družinskimi člani in nerazčiščenimi razmerji med sorodniki, lahko pa so tudi pragmatične narave. Družinska podjetja se prepogosto zanašajo na to, da se bodo stvari odvijale in razreševale same od sebe, ko bo za njih prišel čas. Lahko se zgodi, da lastnik, ustanovitelj družinskega podjetja, nepričakovano umre. Podjetje zaide v težave, ker nima izbranega ustreznega naslednika. Večina se namreč v takšni situaciji težko odloči za prevzem vodstva. Seveda se lahko pojavi tudi preveč kandidatov za prevzem vodilnega položaja. Vse premoženje je ponavadi prepuščeno dolgotrajnim sodnim procesom in pregovarjanjem med družinskimi člani (Vadnjal, 1997, str. 28).

Opisana situacija privede do tega, da začne podjetje izgubljati poslovno moč, ki si jo je pridobilo na trgu, med zaposlenimi družinskimi člani pa se pojavlja nezaupanje in rivalstvo. Priporočljivo je, da podjetje v družinski ustavi določi pravila glede prenosa lastniških deležev. Prenos lastništva se lahko izvrši na več načinov. Naslednje možnosti so:

- dedovanje
- darovanje
- prodaja
- odkup s strani zaposlenih
- prodaja zunanjim interesentom.

Dedovanje

Dedovanje se mi zdi pereč problem, ki lahko v družinskem podjetju privede do največjih nesoglasij, če ni jasno opredeljeno, zato moramo biti pozorni na pravni in davčni učinek dedovanja.

Odgovoriti si moramo na vprašanja, kot so (Lovšin, 2000, str. 42-44):

- Ali je premoženje formalnopravno v lasti podjetja ali fizične osebe?
- Ali je lastništvo razpršeno in kako?
- Kaj je predmet dedovanja: likvidna sredstva oz. nepremičnine?
- Delež premoženja, ki je bil odsvojen v obliki prodaje ali daril dedičem?
- Ali obstaja oporoka?

Zakon o dedovanju (1976) v Sloveniji določa, da se po njem lahko deduje po zakonu ali oporoki. V zakonu o dedovanju so opredeljene oblike, ki jih zakon ureja. Mednje sodijo lastnoročna oporoka, pismena oporoka pred pričami, sodna oporoka in iz nje izvedene oporoke, mednarodna oporoka in ustna oporoka. To pomeni, da se lahko deduje tudi na podlagi zapisane ali izrečene družinske ustave.

Zakon o notariatu (1994) ureja dve dodatni obliki oporoke (notarska oporoka). Oporoka, sestavljena v obliki notarskega zapisa po ustni izjavi sporočitelja, in pisna oporoka, ki jo oporočitelj izroči notarju z notarskim zapisom, imata enake pravne učinke kot sodna oporoka. Oporočitelju mora notar izdati potrdilo o tem, da se pri notarju hrani njegova oporoka.

V notarskem zapisu morajo biti sklenjeni naslednji posli:

- pogodbe o urejanju premoženjskih razmerij med zakoncema,
- pogodbe o razpolaganju s premoženjem oseb, ki jim je odvzeta poslovna sposobnost,
- pogodbe o izročitvi in razdelitvi za življenja, pogodbe o dosmrtnem preživljanju in sporazumi o odpovedi nevedenem dedovanju,
- darilne obljube in darilne pogodbe za primer smrti,
- kupne pogodbe s pridržkom lastninske pravice ter
- drugi pravni posli za katere zakon določa, da morajo biti sklenjeni v obliki notarskega zapisa.

Za obstoj družinskega podjetja je potrebna primerna in pravočasna opredelitev dogovora o dedovanju. Le tako družinskemu podjetju ne bo potrebno prodati sredstev podjetja, da bi lahko izpolnilo svoje obveznosti (Leach, 1994, str. 217).

Zakon o dedovanju (Dedovanje, 2002, str. 171-210), v prvem poglavju ureja predmet dedovanja ter določa, kdo lahko deduje. Predmet dedovanja določa 2. člen zakona o dedovanju in omenja, da se deduje lahko stvari in pravice, ki pripadajo posameznikom. Drugo poglavje obravnava dedovanje na podlagi zakona.

Le-ta vsebuje naslednje pomembne točke:

- zakoniti dediči (dedni red; posebne določbe za nekatere dediče – posvojenec, zakonec, starši),
- nujni dediči (nujni dediči, nujni deleži in razpoložljivi del zapuščine; izračunanje nujnega deleža in razpoložljivega dela, zmanjšanje oporočnih razpolaganj in vrnitev daril; razdedinjenje nujnih dedičev in odvzem nujnega deleža v korist potomcev),
- vračunanje daril in volil v dedni delež.

V tretjem poglavju so strnjeni predpisi, ki se nanašajo na dedovanje na podlagi oporoke. Navedeni so pogoji za veljavnost oporoke, njena oblika, vsebina, volila, izvršitelji, preklic oporoke. Četrto poglavje se nanaša na dednopravne pogodbe, in sicer na dedno pogodbo in pogodbo o bodoči dediščini ali volilu, izročitvi in razdelitvi premoženja za življenje. Prehod zapuščine na dediče je objasnjen v petem poglavju in se nanaša na:

- uvedbo dedovanja,
- pridobitev in odpoved dediščine,
- odgovornost dediča za zapustnikove dolgove,
- delitev dediščine.

Če bi želeli, da se izognemo bodočim sporom, bi bilo dobro, da v družinsko ustavo zapišemo določbe z vsebino (Pavlin, 1997, str. 29):

- če družbenik umre, njegov delež preide na njegove dediče ali volilojemnike (legaterje),
- skupščina družbenikov lahko zahteva, da poslovne deleže ali njihove dele, ki so prenešeni zaradi smrti, prenesejo na določene osebe,
- zahtevo za prenos je treba pisno uveljaviti najmanj proti enemu dediču v roku dveh mesecev po pisnem obvestilu o pravnomočni ugotovitvi dedovanja,
- če preostali družbeniki koristijo svojo zahtevo po prenosu, prejmejo dediči kot nadomestilo znesek, ki predstavlja vrednost njihovega deleža v družbi,
- več dedičev umrlega družbenika mora takoj imenovati skupnega pooblaščenca, ki izvaja njihove pravice družbenikov. To velja tudi v primeru, če je skupnost dedičev v sporu, če družbi tega še niso uradno sporočili. Dokler ni določen pooblaščenec – z izjemo pravice prejemanja dobička – vse pravice družbenikov prizadetih dedičev mirujejo

Darovanje

V okviru darovanja se moramo dogovoriti, kateri osebi se daruje in katera sredstva se darujejo. Prebivalec, ki v Sloveniji podeduje ali dobi v dar premoženje in tudi fizična oseba, ki prejme premoženje na podlagi pogodbe o dosmrtnem preživljanju, je zavezanec

za davek na dediščine in darila (Zakon o davkih občanov, 3. člen). V 4. členu Zakona o davkih občanov je dogovorjeno, da davčna obveznost za davek na dediščino in darila nastane takrat, ko postane odločba o darovanju pravnomočna oziroma ko obdarjenec sprejme darilo. Darilo velja za sprejeto takrat, ko je podpisana darilna pogodba; če pogodbe ni, pa takrat, ko je darilo sprejeto.

Po Obligacijskem zakoniku (2001) se po 533. členu z darilno pogodbo ena oseba (darovalec) zaveže na drugo osebo (obdarjenca) neodplačano prenesti lastninsko ali drugo pravico ali na drugačen način v breme svojega premoženja obogatiti obdarjenca, obdarjenec pa izjavi, da se s tem strinja (Obligacijski zakonik, 2001). Naslednji člen govori o tem, da se za darilno pogodbo šteje tudi pogodba, ki jo je sklenil darovalec iz hvaležnosti ali kakšne druge moralne obveznosti, če obdarjenec ni imel pravice s tožbo zahtevati darila.

557. člen Obligacijskega zakonika (2001) pojasnjuje, da se s pogodbo o dosmrtnem preživljanju pogodbenik (preživljalec) zaveže, da bo preživljal drugega pogodbenika ali koga drugega (preživljanca), drugi pogodbenik pa izjavi, da mu zapušča vse premoženje ali del premoženja, ki obsega nepremičnine in premičnine, ki so namenjene za rabo in uživanje nepremičnin, s tem, da je njihova izročitev odložena do izročiteljeve smrti. Pri pogodbah o dosmrtnem preživljanju nastane davčna obveznost ob smrti preživljanca (Obligacijski zakonik, 4. člen).

Osnovo za odmero davka določa 5. člen Zakona o davkih občanov (1991), in sicer je osnova za davek na dediščino in darila prometna vrednost podedovanega ali v dar prejetega premoženja ob nastanku davčne obveznosti po odbitku dolgov, stroškov in bremen, ki odpadejo na premoženje, od katerega se plačuje ta davek.

Prodaja

Lastnik se lahko odloči za prodajo družinskega podjetja. To se v Sloveniji zelo redko zgodi, saj naslednik težko zbere denar za nakup. Prodaja se lažje izvrši, če ima naslednik možnost ugodnega kredita.

Odkup s strani zaposlenih

Do takšnega primera pride ponavadi takrat, ko družinsko podjetje nima primerne dediča. Nekateri zaposleni, ki že več let delajo v družinskem podjetju, lahko izrazijo željo, da bi podjetje odkupili. Odkup se lahko opravi postopno, saj drugače predstavlja preveliko breme za naslednika. Ko podjetnik načrtuje prenos premoženja, ne sme pozabiti nase in na svojega zakonskega partnerja. Ne sme si dopustiti, da bi bil odvisen od otrok. Dobro je, da sta v načrtu opredeljeni vsaj dve področji; zagotovitev rednih prejemkov in zadržanje dela premoženja.

Zagotovitev rednih prejemkov – podjetnik mora dovolj zgodaj začeti razmišljati, da bo tudi po umiku iz podjetja prejemal redne prejemke. Za zagotovitev rednih prejemkov poznamo več načinov:

- obvezni prispevki iz plače za pokojninsko in invalidsko zavarovanje,
- prostovoljni prispevki v pokojninske vzajemne sklade,
- rentno zavarovanje ter
- dobički iz premoženja, kapitala in dohodki od prodaj premoženja.

Podjetnik lahko tudi po umiku še vedno dela v podjetju in zato dobi ustrezno plačilo v obliki:

- delo po pogodbi,
- avtorski honorarji za svetovanje ter
- sejnine za članstvo v nadzornem svetu.

Za podjetje bi bila najboljša možnost, da bi podjetnik pridobil redne prejemke v obliki pokojnin in rent, tako da bi se lahko prejemkom iz podjetja tudi odpovedal.

Zadržanje dela premoženja – podjetnik po umiku iz podjetja seveda ne sme pozabiti na zadovoljive bivalne pogoje. Težko se namreč odreče vsem, za kar je delal celo življenje. Res pa je, da ne sme pozabiti na davčni pritisk, ki je iz leta v leto večji. Odgovoriti si mora na dve pomembni vprašanji: Kaj od premoženja obdržati, da bi si zagotovil primerno udobje z obvladljivimi stroški? Koliko premoženja je dovolj, da si s pravico do dobička zagotovi manjkajoče vire? (Kelbl, 2001a, str. 51).

2.2.1 Nasledstvo

Za nadaljni razvoj in obstoj družinskega podjetja je ključnega pomena, da se o predaji vodstva – nasledstva spregovori dovolj zgodaj. Kajti če se v podjetju pravočasno načrtuje in med zaposlenimi velja ustrezna komunikacija, ustvarja to ustrezno klimo za odgovorno delo vseh družinskih članov in postopen prehod nasledstva. Ker menjava vodstvene osebe ni preprost postopek, govorimo o problemu nasledstva, ki se lahko pojavi.

Problem nasledstva se nanaša na zamenjavo ključne vodstvene osebe (običajno gre za ustanovitelja) s pripadnikom naslednje generacije kot tudi na prenos lastništva. Pri prenosu vodstvenih in poslovnih funkcij na mlajše generacije se je potrebno vprašati, ali naj bodo na vodstvenih položajih samo družinski člani ali naj imajo možnost priti do vodilnih položajev tudi nedružinski člani. Vprašanje je, kakšno je najboljšo razmerje med družinskimi in nedružinskimi člani. Odgovori na vsa zastavljena vprašanja naj bi bili opredeljeni v družinski ustavi (Leach, 1994, str. 152-156).

Pri prenosu nasledstva moramo upoštevati, da sta si ustanovitelj in naslednik v večih stvareh zelo različna. Največje razlike so opazne v izobrazbi, v razmišljanju, v načinu vodenja, ki so bile do tega trenutka v podjetju uporabljane. Ustanovitelj se lahko s predajo nasledstva zave izgube avtoritete, statusa, samospoštovanja. V danem trenutku je zato pomembno, da si naslednik vzame čas in se z očetom/ustanoviteljem dogovori o vsem, kar želi oč/ustanovitelje pred upokojitvijo razrešiti. Zelo dobro je, če ustanovitelj in naslednik skupaj izdelata načrt, kako bodo izvedli prenos. Pomembno je, da se naslednik z ustanoviteljem dogovori, da bo on še vedno prvi v podjetju in da bo naslednik hodil k njemu po nasvete, strokovno pomoč ali izkušnjo. Velikega pomena je tudi to, da se s prenosom strinjata obe strani in da o tem nekaj vedo tudi drugi zaposleni. Zaposleni namreč ne smejo čutiti, da bodo zaradi tranzicije ogrožena delovna mesta.

David W. Tralka je v svojem članku *Keeping ownership in the family* opozoril, da morajo biti pred prenosom nasledstva dorečene nekatere stvari. Prvi korak v načrtovanju prenosa vodstva pomeni določanje vrednosti podjetja. Pravi, da lahko edino z razumevanjem vrednosti podjetja naredimo smiselno mnenje glede smeri načrtovanja nasledstva.

Drugi korak govori o postavitvi strategije odhoda. V tem koraku naj bi se podjetnik odločil, kako hitro bo zapustil podjetje. Res je, da prej ko bo postavil jasna določila glede odhoda, več možnosti bo imel za različna dela v prihodnosti. Naslednji korak je velikega pomena, saj govori o izbiri naslednika. Zavedati se moramo, da je potrebno izbrati primerne naslednika, ki bo sposoben voditi podjetje. Pri celotnem prenosu nasledstva ne smemo pozabiti na zaposlene, ki bodo prav tako deležni prenosa nasledstva. Tudi njih lahko vključimo v sam proces transfera (Tralka, 2003, str. 25). Leach (1994, str. 151) prikazuje štiri najbolj pogoste načine odhoda ustanovitelja iz podjetja.

Tabela 5: Načini odhoda ustanovitelja iz družinskega podjetja

Tipi ustanoviteljev	Načini odhoda ustanovitelja iz podjetja
MONARHI	Ne odidejo, dokler niso prisiljeni zaradi smrti ali internega upora v podjetju ali doma. Upor je lahko odhod managementa ali pa se upre celotni upravni odbor.
GENERALI	Prisiljeni so oditi, vendar jim pomeni vrnitev v podjetje vse na svetu. Izkoristijo najmanjši povod, da pridejo nazaj reševati podjetje.
AMBASADORJI	Delovno mesto šefa postopoma zapustijo in so kasneje po potrebi še aktivni v mentorski in svetovalni vlogi.
GUVERNERJI	Ko enkrat odidejo, jih ni več nazaj. S podjetjem imajo po odhodu le malo stikov. Ponavadi se posvetijo drugim rečem.

Vir: Leach, 1994, str. 151.

V družinskem podjetju je pomembno, da preučimo naslednika; pri izbiri moramo biti pozorni na njegove sposobnosti za vodenje, upoštevati moramo njegovo znanje, izkušnje in druge sposobnosti. Opazovanje naslednikovih značilnosti pa se mora nadaljevati tudi med njegovim uvajanjem v družinsko podjetje (Duh, 2000, str. 43).

Handlerjeva (1992, str. 139) poudarja, da mora naslednik že med uvajanjem v družinsko podjetje ugotoviti:

- svoje prednosti in slabosti – znanje, izkušnje, sposobnosti in kako se lahko še izpopolni,
- kaj vse se mora še naučiti o poslovanju in podjetju ter
- ali ima potrebne lastnosti za vodenje družinskega podjetja.

Iskanje naslednika za prevzem vodenja družinskega podjetja je ena izmed alternativ za prenos lastništva v družinskem podjetju. Poznamo še druge možnosti s katerimi se lahko sreča ustanovitelj (Duh, 2003, str. 66-67) :

- določitev člana družine – z vidika ustanovitelja najbolj privlačna možnost,
- določitev začasnega managerja,
- določitev profesionalnega managerja,
- likvidacija podjetja,
- prodaja dela ali celote podjetja ter
- brez aktivnosti

Poznamo več razlogov zaradi katerih želijo ustanovitelji ohraniti podjetje. Ti so (Leach, 1994, str. 18):

- večina lastnikov je prepričanih, da družinsko podjetje povezuje družino in jo drži skupaj. Lahko bi se zgodilo, da bi družina brez družinskega podjetja razpadla.
- zavidljiva je skrb za nedružinske uslužbence, ki so zvesti podjetju v dobrem in slabem. Če podjetje propade ostanejo brez dela.
- družinsko podjetje ne pozabi na tradicijo, ki se ji družine redko lahko izognejo.
- ustanovitelji vidijo v podjetju spomenik njim samim, čeprav to le redko priznajo.

Podjetniki ustanovitelji večino svojega življenja posvetijo družinskemu podjetju in družini. Veliko svojega časa namenijo za zagotavljanje čim večje uspešnosti podjetja in družine. Trudijo se, da bi poslovali čim bolje in tako ustvarili možnost za preživetje svoje družine. Če so podjetniki do svoje upokojitve prisotni v podjetju, se ponavadi zgodi, da je zadnja stvar, pri kateri so še aktivni v okviru podjetja, to, da izberejo pravega naslednika. Zunanji sodelavci lahko ustanovitelju, ki ima glavno nalogo pri načrtovanju prehoda, pomagajo.

Uspešno načrtovanje in prehod, ki ga opravi, je lahko zelo velik uspeh za podjetnika. Zanj je lahko to tudi eden izmed največjih uspehov, ki jih je napravil v življenju (Kelbl, 2001a, str. 48). Janko Kelbl je med 214 gorenjskimi družinskimi podjetji opravil raziskavo glede pripravljenosti družinskih podjetij na prehod.

Tabela 6: Anketa o pripravljenosti družinskih podjetij na prenos nasledstva

Kdo bo prevzel podjetje po vašem umiku?	Zakonski partner	7,03%
	Eden od otrok	45,22%
	V družini ni kandidata	25,12%
	Ne vemo	22,63%
Ali imate narejen podroben načrt za prenos vodenja v podjetju?	Da	0%
	Ne	85,43%
	Brez odgovora	14,57%
Ali imate narejen načrt za prenos poslovnih deležev v družinskem podjetju?	Da	0%
	Ne	78,89%
	Brez odgovora	21,11%
Ali imate pripravljen načrt za delo podjetja, če se vam kaj zgodi?	Da	0%
	Ne	72,86%
	Brez odgovora	27,14%
Ali imate narejen načrt razdelitve družinskega premoženja?	Da	0%
	Ne	68,34%
	Brez odgovora	31,66%
Ali imate narejen načrt za svoj umik iz podjetja in določen dan upokojitve?	Da	0%
	Ne	78,39%
	Brez odgovora	21,61%
Ali imate narejeno oporoko?	Da	14,07%
	Ne	67,85%
	Brez odgovora	18,08%

Vir: Kelbl, 2001a, str. 48.

Raziskava kaže na slabo pripravljenost podjetij za prenos nasledstva. Kljub temu, da so slovenska družinska podjetja še zelo mlada, to ne bi smel biti razlog za odlašanje načrtovanja nasledstva. Na podlagi te ankete lahko sklepamo, da bodo imela družinska podjetja iz Gorenjske v prihodnosti težave, saj prenos nasledstva ni enkratna odločitev, ampak je dolgoročni proces, ki zahteva veliko truda in pripravljenosti vseh članov družine.

Vidimo lahko, da ima zelo majhen odstotek podjetij jasno vizijo o tem, kdo bo prevzel nasledstvo v družinskem podjetju po umiku ustanovitelja. Najbolj zastrašujoč je podatek, da nobeno podjetje nima narejenega načrta za prenos vodenja, za prenos poslovnih deležev, za razdelitev družinskega premoženja.

Poleg tega nobeno podjetje nima načrta za delo, če se ustanovitelju kaj zgodi, prav tako tudi ne načrtujejo, kdaj točno bodo zapustili podjetje. Nekaj večji odstotek družinskih podjetij ima narejeno oporoko, kar kaže na to, da se zavedajo, da lahko smrt ustanovitelja povzroči med njegovimi otroci prepire in nesoglasja.

2.2.2 Komuniciranje

Družinsko podjetje je sklop dveh sistemov, ki se neprestano prepletata. Vsak sistem za svoje uspešno delovanje potrebuje člane, ki se med sabo razumejo, si pomagajo in se znajo sporazumevati. Eden pogostih problemov, s katerimi se srečujejo družinska podjetja, je nezadostna komunikacija. To predstavlja problem predvsem zato, ker lahko premalo komunikacije med člani nekega podjetja in družine povzroči nerazumevanje in konflikte. Stres in strah lahko zaposleni čutijo tudi več let (Goodman, 2001, str. 12).

Poznamo več poti, ki nam pomagajo pri nezadostni komunikaciji med družinskimi člani. Vsako pot za reševanje težavnosti komunikacije moramo prilagoditi posameznemu družinskemu podjetju in okoliščinam v katerih se nahaja. Pri tem so zelo pomembne kulturne značilnosti. Italijani bi naprimer probleme reševali pri večerji, medtem ko bi Angleži izbrali za pogovor mirnejši čas in prostor.

Zavedati se moramo, da je za uspeh družinskega podjetja največjega pomena komunikacija, komunikacija in še enkrat komunikacija. Vsako družinsko podjetje naj bi vsake toliko časa imelo sestanke, na katerih bi se pogovarjali o aktualnih temah v podjetju. Tako o preteklih dobrih rezultatih, kot o sedanjem poslovanju in tudi o prihodnjih vizijah. Zaradi vseh teh razlogov je dobro, če ima podjetje narejeno družinsko ustavo. V njej je lahko dobro opredeljeno, kako mora potekati komunikacija med družinskimi člani. Podjetniki se večkrat sprašujejo, kako naj med člani družinskega podjetja spodbudijo komunikacijo. Obstajata dve možnosti. Prva je ta, da v podjetje pripeljemo nekoga od zunaj. Druga možnost je, da v družini poizkušamo najprej z reševanjem manjših problemov, nato pa prehajamo na zahtevnejše (Naphtali, 2000, str. 43).

Postavlja se vprašanje, o čem naj se družinska podjetja pogovarjajo. Strokovnjaki navajajo več vprašanj, ki naj bi bila za družinska podjetja odločilnega pomena. To so (Perry, 2001, str. 43-45):

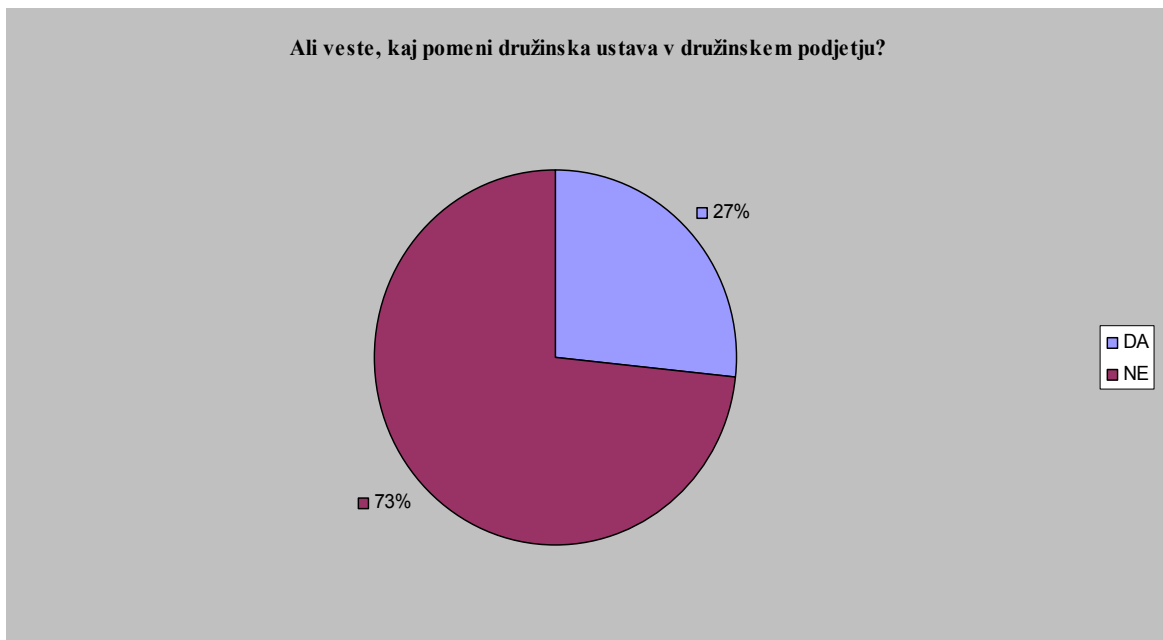
- Imamo pravico razmišljati o podjetju na tak način?
- Ali izražamo nezadovoljstvo glede privilegijev/prednosti?
- Ali se vsi strinjamo z napisanim planom nasledstva?
- Ali zaposlujemo nedružinske uslužbence za odločanje v podjetju?
- Ali potrebujemo izurjenega managerja?
- Ali dosegamo primerne rezultate?
- Ali nagrajujemo prizadevanja v družinskem podjetju?

2.3. Raziskave med slovenskimi družinskimi podjetji

V okviru diplomske naloge sem naredila krajšo raziskavo. Zanimalo me je, koliko družinskih podjetij v Sloveniji uporablja družinsko ustavo in ker informacij nisem dobila zbranih na enem mestu, sem preko interneta naključna družinska podjetja. Izbrala sem 30 slovenskih družinskih podjetij in jim zastavila tri vprašanja:

- Ali veste, kaj pomeni družinska ustava v družinskem podjetju?
- Ali ima vaše podjetje družinsko ustavo (napisano ali dogovorjeno)?
- Menite, da je družinska ustava odločilnega pomena za obstoj družinskega podjetja ali ne?

Slika 2: Razdelitev podjetij po tem ali poznajo družinsko ustavo ali ne;



Vir: Anketa opravljena med 30 naključno izbranimi slovenskimi družinskimi podjetji, 2004.

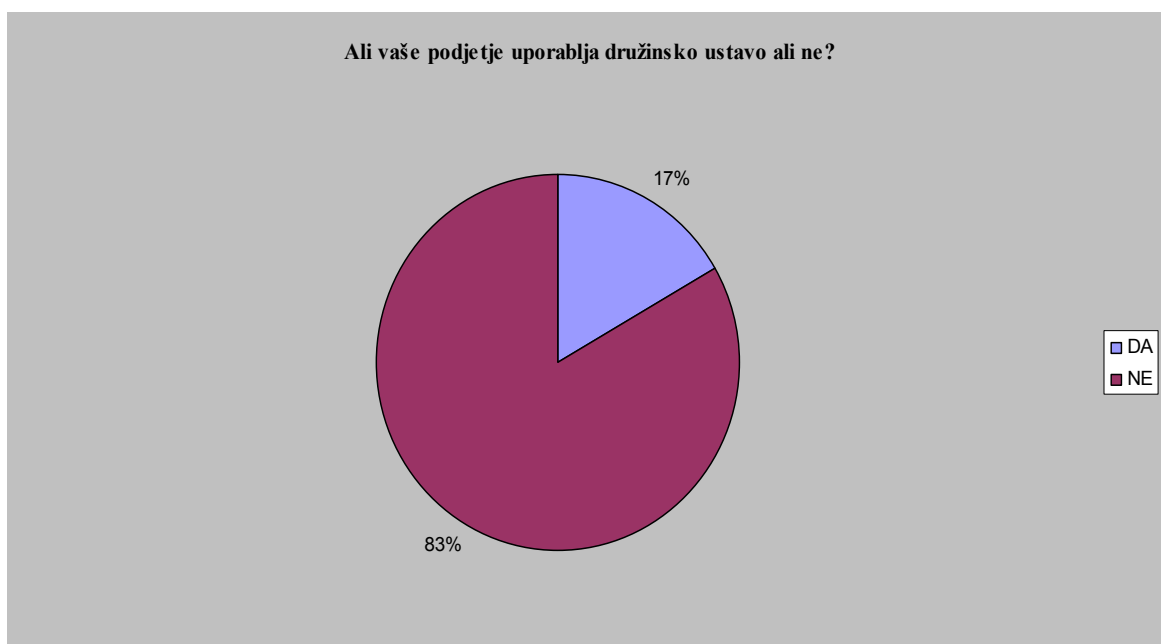
Na podlagi odgovorov pridobljenih z anketo, lahko sklepam, da le majhno število družinskih podjetij v Sloveniji ve, kaj je družinska ustava v družinskem podjetju. Zelo majhno število podjetij jo uporablja in njena določila upošteva. Od tridesetih izbranih podjetij jih osem ve, kaj družinska ustava je, vendar jo od tega tri podjetja sama ne uporabljajo, ker se vse dogovarjajo ustno. Seveda je tudi to možna alternativa družinske ustave, vendar oni tega verjetno ne vedo. Le pet od naključno izbranih podjetij ve, kaj je družinska ustava in se zaveda njenega pomena. Eno od teh podjetij trdi, da družinska ustava ni odločilnega pomena za obstoj družinskega podjetja v prihodnosti. Drugi dve podjetji sta mnenja, da je pomembnost družinske ustave za obstoj podjetja odvisna od

števila članov družine, od velikosti podjetja ter njegove razvitosti. Spet drugi dve podjetji potrjujeta, da je družinska ustava pomembna za sam obstoj družinskega podjetja v prihodnosti.

Opravljen anketni vprašalnik me je pripeljal do spoznanja, da se zelo majhno število družinskih podjetij v Sloveniji zaveda pomembnosti družinske ustave. Od nekaterih podjetij sem dobila povratna vprašanja, da bi radi izvedeli kaj več o družinski ustavi in me prosili, če jim lahko posredujem kakšne informacije na to temo ali celo kakšen primer družinske ustave.

Sklenila sem, da bom podjetjem poizkušala pomagati v čim večji meri, dobila pa sem tudi idejo, da bi bilo v Sloveniji dobro organizirati seminar za družinska podjetja. Na seminar bi povabila strokovnjake, ki se ukvarjajo z družinskimi podjetji ter podjetja, ki jim je družinska ustava poznana, da bi drugim podjetjem predstavili pomen družinske ustave za obstoj družinskega podjetja v prihodnosti. Po odzivu, ki sem ga dobila z opravljanjem ankete, sem mnenja, da bi bil seminar zanimiv in zelo obiskan.

Slika 3: Razdelitev družinskih podjetij po uporabi družinske ustave v teh podjetjih;



Vir: Anketa opravljena med 30 naključno izbranimi slovenskimi družinskimi podjetji, 2004.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA Mar-Mil d.o.o.

3.2. Ustanovitev in predstavitev podjetja

Podjetje Čevljarstvo Bedenčič je bilo ustanovljeno leta 1937 kot podjetje, ki se ukvarja z izdelavo čevljev. Ustanovitelj je bil Jože Bedenčič, rojen 31.1.1914. Leta 1936 se je Jože na Škofljici pri mojstru Strgarju izučil za čevljarja. Da se je lahko izučil čevljarskega poklica, so morali domači (oče, mati) plačevati v naravnih dobrinah. Za vsako učno leto je to pomenilo 5m³ drv in en mernik moke (to je približno 33 kg). Svoj čevljarski poklic je opravljal vse do prerane smrti leta 1970. Čevljarsko delavnico je imel na Škofljici. To pa ni bila edina dejavnost, s katero se je ukvarjal; leta 1968 je začel izdelovati zaščitne delovne rokavice.

Jože Bedenčič je imel dva sina, Jožeta in Milana. Po njegovi smrti, leta 1970, so delo v podjetju nadaljevali njegova žena Ana ter oba sinova in sicer vse do leta 1981. Milan Bedenčič je 1.5.1981 ustanovil svoje podjetje, z nazivom Izdelava usnjene zaščitne in delovne galanterije, s sedežem v Ljubljani. Od začetka je bilo v podjetju zaposlenih pet ljudi. Zaradi prevelikih davčnih obremenitev je Milan Bedenčič leta 1984 obrt preselil v Čabar na Hrvaškem, kjer je podjetje ostalo registrirano do leta 1991. Milan ni izdeloval samo rokavic, ampak je začel tudi s proizvodnjo lastnih delovnih čevljev.

V podjetju je bila od začetka poleg njega zaposlena njegova žena in šest delavk ter en delavec. Podjetje se je dobro razvijalo in po vsej Sloveniji prodajalo svoje izdelke. Prodaja se je največkrat vršila v večja podjetja in manjše trgovine. Po osamosvojitvi leta 1991 se je podjetje preimenovalo v Mar-Mil d.o.o.. Zaradi ustrežnejše izobrazbe je naziv direktorja prevzela Milanova žena Marjeta. Sedež proizvodnje in veleprodaje je bil na Rudniku v Ljubljani. Podjetje je leta 1995 odprlo tudi manjšo trgovino, kjer se je prodajala moška, ženska in otroška modna obutev poleg oddelka z zaščitnim programom za delavce. Ker donos trgovine ni bil najboljši, so trgovino leta 1999 zaprli.

3.3. Vprašanje nasledstva

Kot sem že omenila, je prehod iz generacije v generacijo v družinskih podjetjih lahko težaven. V primeru podjetja Mar–Mil d.o.o. je bil prehod iz prve v drugo generacijo uspešen, medtem ko se je pri prehodu v tretjo generacijo zapletlo. Milanu Bedenčiču so se rodili trije otroci. Dva sinova in hči.

Vsi trije so predstavljali možne naslednike, čeprav je bil najbolj potencialni kandidat za naslednika najstarejši sin Gašper. Že od malega je zelo rad pomagal očetu pri delu. Kazal je veliko zanimanja za stvari povezane z usnjem in oblikovanjem le-tega. Zato se je po končani osnovni šoli odločil, da se vpiše na Srednjo usnjarsko šolo v Domžalah. S poklicem, ki si ga je pridobil, bi lahko v podjetju uspešno opravljal funkcijo vodilnega oblikovalca, z njegovim znanjem bi podjetje lahko razširilo proizvodni program. Ker je

Gašper še danes zelo ambiciozen, so pričakovali, da bo naredil potrebno kvalifikacijo za vodenje podjetja. Po končani srednji šoli se je zaposlil v družinskem podjetju in res je vse kazalo na to, da bo nekoč podjetje prevzel. Čez dve leti se je Gašper poročil. V podjetju Mar–Mil d.o.o. se je zaposlila tudi njegova žena. Gašper je vedno bolj spoznaval, da težko sledi željam staršev in da vedno težje uresničuje svoje ideje. Njegova zelo poglobljena lastnost je bila moč in uspešnost vodenja.

Kmalu je odšel iz podjetja in začel poslovati na svoj način. Ustanovil je podjetje GTB d.o.o.. Ukvarja se z gostinstvom in trgovino. Šele takrat je izvedel, kaj zares želi delati. Končno je lahko začel uresničevati svoje zamisli in ideje, ki jih v družinskem podjetju Mar–Mil d.o.o. ni mogel. V svojem podjetju je zaposlil tudi ženo. Glede na to, da je za svojo starost 27. let zelo uspešen podjetnik, vem, da mu bo uspelo doseči še kaj več kot le to, da ima trenutno v najemu dva gostinska prostora.

Drugi sin Miha je od nekdaj manj delaven oziroma za delo poprime le takrat, ko je nekdo ob njem in ga spodbuja, da ima motivacijo. Prav tako je kot otrok pomagal očetu, vendar z veliko prigovarjanja in medsebojnih nesoglasij. Že od samega začetka so vedeli, da on ne bo sposoben prevzeti in voditi družinskega podjetja.

Njegova velika želja je bila, da se izuči za mesarja. Tako je po končani osnovni šoli obiskoval Srednjo agroživilsko šolo, smer mesar. V šoli mu ni šlo prav dobro. Naredil je zaključne izpite, ker pa ni opravil obvezne šest mesečne prakse, je še danes brez poklica. Starši zanj niso vedeli, kako in kaj bo, zato so mu ponudili mesto v družinskem podjetju. Delo je opravljal bolj malomarno, poleg tega je veliko svojega časa zapravil za druženje z ljudmi, ki so ga vedno bolj zapeljevali na kriva pota. Zapadel je v družbo, kjer se je veliko igralo na srečo in tako se je tudi sam v tem preizkusil. Zaigral je veliko denarja, vedno pa so mu na pomoč priskočili starši in starejši brat. Doma so nad njim skoraj obupali. Odločili so se, da se mora zaposliti kje drugje. Od začetka je opravljal različna dela, vendar v nobeni službi ni zdržal prav dolgo. Odpustili so ga zaradi kakšne malomarnosti ali česa drugega. Nazadnje ga je zaposlil Gašper, saj je hotel za svojega brata navkljub vsem težavam vse najboljše. Tako je Miha Bedenčič, star 25 let, trenutno zaposlen v podjetju GTB d.o.o..

Jaz, kot najmlajša v družinskem podjetju, sem kmalu spoznala, koliko truda, medsebojnega razumevanja in korektnih odločitev je potrebnih, da bo poslovanje podjetja uspešno. V času osnovne šole sem v prostem času pomagala v družinskem podjetju pri delih, ki so bila manj težavna. Ker je imela mama vedno manj časa za domača gospodinjstva opravila, so te naloge prehajale name. Kljub vsemu sem bila v osnovni šoli odlična učenka, zato so me domači spodbujali pri učenju in napredovanju.

Po osnovni šoli sem se odločila, da bom naredila Škofijsko klasično gimnazijo. Vedela sem, da želim v življenju doseči čim boljše temelje za nadgradnjo v prihodnosti. Že zelo

zgodaj sem se odločila, da je edina stvar v mojem življenju ta, da sama ne bom imela družinskega podjetja. Tudi staršem sem dala vedeti, da si prevzema podjetja ne želim, ker me ta stroka ni zanimala, najbolj pa me je mučilo dejstvo, da bom morala razrešiti vse težave, ki so do sedaj pestile naše podjetje. Na takšno odločitev me je pripeljalo spoznanje o našem družinskem podjetju. Iz dneva v dan sem spoznavala, kakšne nepravilnosti se v podjetju dogajajo, vendar sama nisem mogla nič ukreniti. Vsa ta spoznanja so me pripeljala do želje, da se vpišem na Ekonomsko fakulteto in nadgradim svoje znanje o osnovah poslovanja in organizacije. Ker me je od nekdaj veselila organizacija dela, sem se odločila za smer management in organizacija. Že med celotnim študijem pa sem se preizkusila v različnih delih, ki so mi prinesla nova spoznanja. Trenutno delam v Slovenski izvozni družbi d.d. in izpopolnujem svoje znanja na področju financiranja.

Podjetje Mar – Mil d.o.o. je tako ostalo brez pravega naslednika. Danes imam občutek, da se starša v tistem trenutku s tem niti nista želela obremenjevati. Mama je že kakšno leto nazaj vedela, da je podjetje preveč zadolženo, da bi se rešilo iz zagate, oče pa mislim, da ni mogel sprejeti dejstva, da njegovi otroci ne želijo prevzeti podjetja, v katerega je on vložil veliko truda, časa in znanja.

3.4. Podoba podjetja pred leti

Podjetje Mar-Mil d.o.o. je izdelovalo več vrst obutve. Proizvodni program je obsegal fleks šivano obutev in montažno obutev. Izdelovali so deset različnih modelov čevljev, ki so se razlikovali v materialu (govejesemikron usnje, goveje usnje debeline 1,6 – 1,8 mm, goveji box, goveja juhta debeline 2,0 – 2,2 mm, debelejšje goveje usnje), v podplatih (oljeodporna gorska guma, lahka oljeodporna mikropor guma, odporen gumi podplat in oblikovano peto, lepljen in privijačen gladek gumi podplat), v podlogi, po obliki (visoki/nizki) in v vmesnih podplatih (dvojni vmesni podplat, naravni vmesni podplat, toploodporni vmesni podplat).

V podjetju je bilo zaposlenih 14 ljudi. Oče, mati, starejši sin z ženo, mlajši sin, dva čevljarja, en delavec v proizvodnji in šest šivilj v prešivalnici v Novem mestu. Funkcije zaposlenih so bile različne in po mojem mnenju med družinske člane razdeljene neprimerno. Oče se je ukvarjal predvsem s šivanjem čevljev. Edino on je to znal. To je pomenilo, da je na gornji del čevlja našil vmesni podplat in gumo. Njegova naloga je bil tudi obisk določenih strank in iskanje čim bolj ugodnega materiala za delo. To je pomenilo predvsem usnja za izdelavo vrhnjih delov čevljev.

Sinova sta pomagala v proizvodnji, večkrat pa sta bila tudi na terenu, saj je bilo potrebno iz prešivalnice v Novem mestu voziti sešite zgornje dele obutve od drugje in kakšen drug material. Tako sta imela vsak svoj avto, za potrebe podjetja in svoje lastne potrebe. Pri samem poslu pa sta imela tudi vlogo naključnega iskanja partnerjev, saj sta poznala kar

velik krog ljudi. Žena starejšega brata je prav tako pomagala v proizvodnji, poleg tega je pomagala še mami pri urejanju administrativnih zadev.

Največje breme je zadnja leta nosila mama. Po očetovi bolezni leta 1993 je želela sama začeti urejati vse od nabave materiala, računovodskih zadev do finančnih odločitev. Največje negativne posledice je prinesla trgovina, saj se je v tistem času podjetje zelo zadolžilo. Mama ni želela z dolgovi obremenjevati ne očeta, ne nikogar od zaposlenih. Od samega začetka zadolževanja so dolgovi iz leta v leto samo naraščali. Ker v podjetju ni bilo prave meje med sistemoma podjetje in družina, so se začele pojavljati različne nepravilnosti. Oče je še vedno mislil, da gre podjetju zelo dobro, saj dela resnično ni primanjkovalo. Zato je zelo očitno denar podjetja vlagal v svoje investicije. Mama ga ni in ni hotela seznaniti z realnimi dejstvi. Iz dneva v dan je odlašala in vedno bolj se je zadolževala. Kasneje se je zadolževala samo še zato, da je nekaterin vrnila dolgove in tako napravila nove. Vsi v podjetju smo slutili, kaj se dogaja. Morda največ starejši brat, ki se je ravno zato odločil, da gre na svoje, saj pri mami ni dosegel razumne točke, da bi se o vseh stvareh pogovorili dokler je še čas. Tudi delavci so slutili, da je nekaj narobe, saj pred zaprtjem podjetja nekaj časa niso prejeli plače. Pritisk v družini in podjetju je bil vse večji. Nestrpnost se je kazala pri vseh družinskih članih. Oče in mama sta vsak zase živela v svojih iluzijah. Mama je še naprej mislila, da bo našla kakšen način in rešila podjetje, oče pa o trenutnem stanju podjetja ni bil seznanjen, o nasledstvu in obstoju podjetja v prihodnosti ni preveč razmišljal, oziroma kadarkoli je kaj želel izvedeti o finančnem stanju podjetja je mama našla izgovor, da mu ni potrebovala odgovarjati.

3.5. Podoba podjetja danes

Ko je Marjeta, direktorica podjetja, ugotovila, da sama podjetja ne bo mogla rešiti, saj je vse povsod preveč zadolženo, je bil edini način ta, da o vsem obvesti družinske člane in vse zaposlene. Prvi stik s kruto realnostjo je bil za vse boleč. Težko rečem, da je kdo težje ali lažje prenesel, da bo potrebno odplačati dolgove, ki jih je podjetje naredilo, da se bo za to potrebno odpovedati osnovnim dobrinam in bo potrebno spremeniti načrte, ki smo si jih družinski člani zamislili.

Podjetje Mar – Mil d.o.o. je moralo delavce odpustiti. V tem času so bili zaposleni še trije delavci in Marjeta Bedenčič. Milan Bedenčič se je kratek čas pred propadom podjetja invalidsko upokojil. Za dva delavca je podjetje takoj našlo nadomestno zaposlitev, en delavec in Marjeta Bedenčič pa sta se prijavila na zavodu. Tako je podjetje Mar – Mil d.o.o. danes v postopku likvidacije.

4. PREDSTAVITEV PODJETJA Studio LAN d.o.o.

4.2. Ustanovitev in predstavitev podjetja

V osrčju slovenske Istre, v vasici Pomjan nad Koprom, stoji domačija družine Starc in sedež podjetja Studio Lan. Družinsko podjetje Studio Lan d.o.o. sta ustanovila Marjan in Neva Starc leta 1989. Namen iskanja podjetniške priložnosti je bilo trženje dediščine, kar je še danes glavna dejavnost podjetja. Delovanje je usmerjeno v iskanje elementov, ki temeljijo na slovenski dediščini in so zanimivi za današnji trg. To so lahko replike izdelkov, prireditve, design podjetja, image akcije, poslovna darila... Po teh zadnjih so tudi najbolj poznani in so tržena z blagovno znamko LAN. Marjan in Neva Starc sta lastnika podjetja in vodji blagovne znamke LAN.

Pod to znamko se skriva iskanje motivov v lastni dediščini in iz njih oblikovanje novih rešitev, ki jih je potrebno s primernim pristopom posredovati posameznikom in skupinam. Izdelki blagovne znamke Lan so rezultat raziskovanja dediščine, ustvarjalnosti pri iskanju kombinacij in spretnosti izdelovalcev. Izdelki nastajajo samo v ekskluzivnih serijah za znanega naročnika in niso nikjer v prosti prodaji. Zaradi posebnosti njihove dejavnosti z vsako stranko stkejo osebni in trden odnos, ki je podlaga za dolgoročno sodelovanje. Samo tako lahko nastanejo kolekcije, ki so v ponos strankam, njim in hkrati navdušujejo tudi druge.

Za razvoj tako raznovrstnih produktov potrebujejo sodelovanje cele vrste strokovnjakov iz različnih področij. Za majhno podjetje, kot je njihovo, bi bila zaposlitev slednjih nesmiselna in ekonomsko neracionalna. Zato že od samega začetka temelji razvoj produktov na t.i. projektni organiziranosti in iskanju zunanjih virov (ang. outsourcing). Torej za vsak projekt, ki ga vodijo najdejo zunanje sodelavce, ki so potrebni za realizacijo.

V tem smislu poteka tudi Gregorjevo (sin) in Urškino (hči) sodelovanje v podjetju. Sodelovati sta začela postopoma (ob ustanovitvi sta imela Gregor 17, Urška pa 12 let) z izobraževanjem, pridobivanjem izkušenj in večanjem poslovanja podjetja. V poslovne izkušnje sta bila vpeljana že pred ustanovitvijo podjetja, ko sta sodelovala pri dejavnostih, ki sta jih starša imela izven službe in jih je socialistična ureditev dovoljevala. Oba sta sicer »člana družinskega podjetja«, vendar formalno-pravno gledano nista zaposlena. Sicer pa sodelujeta tudi na projektih, ki potekajo izven družinskega podjetja.

Glavna sprememba v razvoju podjetja oziroma pristopu k trženju je nastala v sredini 90-ih let prejšnjega stoletja. Prešli so iz sicer že omejene prodaje na »prostem trgu« na ekskluzivo (višjega cenovnega razreda) za znanega naročnika. Torej njihovih produktov ni na razpolago na trgu za končnega porabnika, ampak nastajajo v dogovoru z naročnikom. Od tega koncepta so odstopili z blagovno znamko Arhaica v drugi polovici 90-ih. Ponudba blagovne znamke Arhaica je primer izbora izvornih slovenskih izdelkov (trenutno le vin).

Trženje blagovne znamke Arhaica je tako namenjeno promociji slovenske dediščine, ki se izvaja predvsem skozi prodajo tovrstnih izdelkov. Vodja blagovne znamke Arhaica je mag. Gregor Starc.

Vodja blagovne znamke Terra mea je dr. Urška S. Peceny. Pod okriljem blagovne znamke Terra mea raziskujejo preteklost in prihodnost ter iščejo prave rešitve za sedanost. Novosti "starih" stvari ne smejo izključevati, ampak jih morajo dopolnjevati. To je vodilo, ki so mu sledili od začetka, ko je raziskovanje potekalo le za potrebe razvoja blagovnih znamk Lan in Arhaica. Sčasoma se je ta dejavnost tako razširila, da je nastala samostojna blagovna znamka Terra mea pod katero danes nastajajo projekti tudi za druge naročnike. V sodelovanju z vrhunskimi strokovnjaki pripravljajo strategije, ki bodo zagotovile podjetjem uspešno poslovanje tudi v prihodnosti. Zaradi raznolikosti projektov je za vsakega posebej sestavljena ekipa sodelavcev in strokovnjakov, ki s svojimi specifičnimi znanji pripomorejo pri iskanju pravih rešitev. Sodelujejo s posamezniki in raziskovalnimi inštituti tako v Sloveniji kot na mednarodni ravni.

Projekti, ki jih vodijo ali pri njih sodelujejo, zavzemajo določene dele procesa ali pripravo celovitega strateškega plana komuniciranja, ki zavzema tudi smernice za samo poslovanje naročnika - analiza trga in ciljnih skupin, priprava strategije komuniciranja s ciljnimi skupinami, snovanje celostne grafične podobe vse do njene realizacije za vse medije in aplikacije.

V tako majhnem podjetju seveda stroge delitve dela ni. V osnovi pa:

- Marjan je direktor in ima seveda zadnjo besedo pri vodenju podjetja,
- Neva je poslovni sekretar in skrbi za administrativni del podjetja,
- Gregor sodeluje predvsem pri tržnem delu in je vodja projekta blagovne znamke Arhaica,
- Urška sodeluje na daljavo (živi na Dunaju) predvsem na področju komuniciranja (poslovnega, PR, interneta...).

Vsak je (ne glede na formalno funkcijo) odgovoren za projekt, ki ga vodi v okviru podjetja, za pokrivanje projektov na ostalih področjih pa sodelujejo z ostalimi zunanjimi sodelavci. Glede na opisan način dela je očitno, da posebne ločnice med poslovnim in družinskim delom ni. Koliko je to »zdravo« je že drugo vprašanje. Sicer je delovanje podjetja bolj kot v rast usmerjeno na finančno preživljanje družine Starc.

4.3. Vprašanje nasledstva

Družinsko podjetje Studio Lan ima dva možna naslednika. Formalno-pravnega dogovora glede nasledstva še nimajo. Obstaja neformalen dogovor glede na posamezne projekte. Torej nad projektom, ki ga član vodi ima tudi »lastništvo«.

4.4. Podoba podjetja pred leti in podoba podjetja danes

V tem poglavju bom opozorila samo na nekaj pomembnih trenutkov, ki so zaznamovali poslovanje podjetja Studio Lan. V podjetju so se morali z osamosvojitvijo Slovenije soočiti z izgubo južnega trga. Posledično so se usmerili na razvoj produktov (višjega cenovnega razreda) le za znanega naročnika. V zadnjih letih se je zaradi konsolidacije trga zmanjšala ciljna skupina kupcev za blagovno znamko LAN.

Prav slednje pa tudi spremembe v »strukturi družine« (lanska poroka Urške in ne tako daleč še poroka Gregorja) jih bodo verjetno privedle do situacije, ko bodo morali formalno bolj natančno določiti »interne« poslovne odnose. Tako v zadnjih nekaj letih ne bi mogla izpostaviti posebnih sprememb v podobi podjetja, morda jih čakajo večje spremembe v naslednjih letih.

5. PRIMERJAVA PODJETIJ

V tem poglavju bom primerjala družinski podjetji Mar-Mil d.o.o. in Studio Lan d.o.o.. Podjetje Mar-Mil d.o.o. na trgu nastopa že veliko dalj časa kot podjetje Studio Lan d.o.o. To seveda ni merilo za obstoj nekega podjetja na trgu. Je pa res, da je družinsko podjetje Mar-Mil uspešno prestalo prvo preizkušnjo prehoda v drugo generacijo in vsi v podjetju so bili mnenja, da bo tako tudi pri prehodu v tretjo generacijo, kar se ni zgodilo. Podjetje Mar-Mil d.o.o. prehoda v tretjo generacijo ni preživelo. Tudi za družinsko podjetje Studio Lan lahko trenutno le sklepamo, da bo prehod v naslednje generacije uspešen. Vse težave v podjetju pa se lažje rešuje z družinsko ustavo. Podjetje Mar-Mil d.o.o. je nima, podjetje Studio Lan pa ima družinsko ustavo dogovorjeno in že razmišlja naprej, kaj vse bo še treba v tej smeri storiti.

Ena bistvenih stvari, ki naj bi bile dorečene v družinski ustavi, je dogovor glede zaposlovanja v družinskem podjetju. V podjetju Mar-Mil so družinske člane zaposlili, če le-ti niso kje drugje dobili možnosti zaposlitve, medtem ko so v Studiu Lan zaposlovali premišljeno oziroma so z otrokoma sklenili, da v povezavi s podjetjem sodelujeta kot zunanja sodelavca. Na ta način podjetju ne predstavljata prevelikega bremena, poleg vsega pa lahko opravljata tudi posle izven podjetja. Urška in Gregor sta se pred zaposlitvijo tudi primerno izobrazila, tako da je bilo njuno sodelovanje s podjetjem več kot dobrodošlo.

Ena izmed glavnih določil, ki naj bi bila opredeljena v družinski ustavi, je tudi določitev opravljanja funkcij v podjetju. V podjetju Mar-Mil d.o.o. razdelitev nalog po delovnih mestih ni bila primerna, zato je večkrat prihajalo do zmede v samem poslovanju. Več ljudi je hkrati skrbelo za nabavo materiala, za prodajo izdelkov, za stik s strankami in dobavitelji. Vsak od družinskih članov je tako delal na "svojo roko", za svoj račun in za svoj lasten interes. Na drugi strani so v družinskem podjetju Studio Lan d.o.o. naloge

zaposlenih jasno določene, tako da mora vsak skrbeti za svoje zadolžitve in z uresničevanjem le-teh izpolnjuje zahteve za skupno uspešnost vseh, ki so kakorkoli povezani s podjetjem.

Med zaposlenimi v podjetju Mar-Mil d.o.o. predvsem v zadnjih letih ni bilo prave komunikacije. Kljub temu, da je bilo poslovanje podjetja iz leta v leto bolj vprašljivo, se o tem niso pogovarjali. Vsak pri sebi je verjel, da se bo podjetje rešilo iz krize, v kateri je pristalo. Predvsem direktorica podjetja je večino podatkov zadrževala zase in tako sebe obremenjevala z vedno bolj težavnimi zadevami. Ostali zaposleni o zadolženosti podjetja niso vedeli nič oziroma so bili slučajno iz dneva v dan preko poslovnih parterjev obveščeni, da je podjetje vedno bolj zadolženo. Menim, da je bila nespametnost držanja informacij samo zase najslabša poteza, ki se je zgodila v družinskem podjetju Mar-Mil d.o.o. Kot posledica se je izkazalo, da se podjetja iz krize ne da več rešiti in da bo za poplačilo dolgov potrebnih kar nekaj velikih odrekanj prav vseh družinskih članov. V podjetju Studi Lan d.o.o. vsi člani med sabo neprestano sodelujejo in se seznanjajo z vsemi najpomembnejšimi informacijami. Zavedajo se, da so informacije danes nekaj najvrednejšega. Zato jim tudi sodelovanje s hčero Urško, ki živi na Dunaju, ne predstavlja prevelikih ovir (danes lahko s pomočjo najboljših tehnologije z njo ohranjajo stike kljub daljavi).

Za vsak obstoj družinskega podjetja je pomemben dogovor glede nasledstva. Podjetje Mar-Mil d.o.o. je dokaj zgodaj menilo, da že ima izbranega naslednika, čeprav na koncu temu ni bilo tako. Potencialni naslednik je ustanovil svoje podjetje in tako od njega ni bilo več pričakovati, da bo kdaj prevzel družinsko podjetje. Lastnika podjetja Mar-Mil d.o.o. sta po vsem tem odlašala, da bi razmišljala o novem možnem nasledniku. V podjetju Studio Lan d.o.o. pa zaenkrat še nimajo formalno pravno določenega naslednika, vendar o tem že razmišljajo, ker se zavedajo, kako pomemben dogovor je to. Danes so dogovorjeni le tako, da je vsak lastnik svojega projekta za katerega tudi sam odgovarja.

SKLEP

V svetu predstavlja družinsko podjetništvo eno pomembnih oblik podjetništva. Večina slovenskih družinskih podjetij je še zelo mladih, saj zaenkrat večina le-teh deluje še vedno v okiru prve generacije. Ker vemo, da je prenos lastništva oziroma prenos v drugo in nadaljne generacije zelo težaven, sem mnenja, da bodo slovenska družinska podjetja zelo kmalu spremenila svoj način gledanja na poslovanje samega podjetja. Zavedati se bodo začela, da je vodenje družinskega podjetja marsikdaj bolj zahtevno od vodenja nedružinskega podjetja, saj gre v njem za prepletanje poslovno racionalnega in družinsko čustvenega sistema. Za obstoj družinskih podjetij v prihodnosti bo zato odločilnega pomena uporaba družinske ustave.

Namen mojega dela je bil predstaviti družinsko ustavo in razliko med podjetjem, kjer je ta ustava prisotna, z druge strani pa prikazati podjetje, ki družinske ustave ne uporablja in mu ni znana. Primerjavo sem naredila med podjetjema Mar-Mil d.o.o. in Studio Lan d.o.o.. Ugotovila sem, kako je podjetje Mar-Mil d.o.o. ogrozilo svoj obstoj zaradi nesmiselnega ravnanja v zvezi z zaposlovanjem družinskih članov, vprašanja nasledstva in slabe komunikacije med zaposlenimi. Na nasprotni strani sem spoznala podjetje, v katerem zaposleni med sabo dobro sodelujejo, kar se kaže tudi v njihovi uspešnosti.

Namen diplomske naloge je bila tudi manjša raziskava, koliko družinskih podjetij v Sloveniji uporablja družinsko ustavo. S pomočjo te raziskave sem ugotovila, da se vse premalo lastnikov anketiranih podjetij zaveda pomembnosti družinske ustave. In še več, ne vedo, na koga naj se na to temo obrnejo in kje naj iščejo pomoč pri dilemah s katerimi se srečujejo v vsakdanu.

Cilj diplomske naloge je bil dokazati na primeru, da je družinska ustava odločilnega pomena za obstoj družinskega podjetja v prihodnosti. Pogoj za delovanje vsake organizacije, ustanove, skupnosti in države je ustava, ki je najvišji pravni predpis in določa temeljna načela in oblike družbene, politične in gospodarske ureditve države. Na podlagi tega sklepam, da tudi družinsko podjetje dolgoročno na trgu ne more popolno delovati oziroma obstati brez družinske ustave. Za primer se izbrala podjetje Mar-Mil d.o.o.. Opisala sem vse nepravilnosti, ki so se v podjetju dogajale in ki so privedle podjetje v likvidacijo. Če bi to podjetje imelo dogovorjeno ali napisano družinsko ustavo, se po mojem mnenju to ne bi zgodilo. Podjetje Studio Lan d.o.o. pa zaradi vseh svojih dogovorov uspešno posluje in menim, da obstoj tega podjetja v prihodnosti ni vprašljiv.

LITERATURA

1. Aronoff Craig: Understanding family business survival statistics. Supply House Times, B.k., 44(2001), 5, str. 34-35.
2. Belak Janko et al.: Integralni management in razvoj podjetja. Gubno : MER Evrocenter, 2003. 320 str.
3. Dyer W. Gibb, Jr.: Cultur and Continuity in Family Firms. Family Business Review, San Francisco, 1(1988), 1, str. 37-50.
4. Duh Mojca: Posebnosti managementa družinskega podjetja. Gubno : MER Evrocenter, 2(2000), 4/5, str. 38-55.
5. Duh Mojca: Posebnosti politike družinskega podjetja. Naše gospodarstvo, Maribor, 42(1996), 3, str. 296-300.
6. Duh Mojca: Razvojne posebnosti družinskega podjetja. Doktorska disertacija, Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta, 1999. 375 str.
7. Duh Mojca: Družinsko podjetništvo. Razvoj in razvojni management družinskega podjetja. Gubno : MER Evrocenter, 2003. 199 str.
8. Fogel Matthew: A more perfect business. Drafting a family constitution now just might save your company later. Family Business, B.k., B.l., str. 44.
9. Glas M., D. Mirtič: Family Business. Their contribution and specific behaviour in countries in transition Case of Slovenia. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 18 str.
10. Goodman Joe M.: Challenging and rewarding. National Underwriter, Toronto, 105(2001), 25, str. 12.
11. Handler Wendy C.: Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. Family Business Review, San Francisco, 2(1989), 3, str. 257- 276.
12. Ilešič Marko: Obligacijski zakonik (z uvodnimi pojasnili prof. dr. Marka Ilešiča in stvarnim kazalom). Ljubljana : Uradni list RS, 2001. 542 str.
13. Kelbl Janko: Nasledstvo v družinskem podjetju. Podjetnik, Ljubljana, 10(2001a), 9, str. 45.
14. Kelbl Janko: Ustava za družino in podjetje. Podjetnik, Ljubljana,10(2001b), 10, str. 38-41.
15. Lovšin Francka: Vključevanje mlajše generacije v družinsko podjetje. Magistrsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 81 str.
16. Leach Peter: The Stoy Hayward Guide to the Family Business. Kogan Page, London, 1994. 238 str.
17. Lank Alden: Key Challanges Facing Enterprises. IMD International, Lausanne, 1994. 32 str.
18. Naphtali Michael: Keeping business all in the family. Australian CPA, Australia, 70(2000), 5, str. 43.
19. Pavlin Nace: Dedovanje poslovnih deležev v družinskem podjetju. Podjetnik, Ljubljana, 13(1997), 2, str. 25-30.
20. Perry Phillip: Listen, talk and plan. National Petroleum News, B.k., 93(2001), 10, , str.42.

21. Tralka W. David: Keeping ownership in the family. Agency Sales, B.k., 33(2003), 6, str. 24.
22. Vadnjal Jaka: Družinsko podjetništvo v Sloveniji. Magistrsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 119 str.
23. Vadnjal Jaka: Težave zaposlovanja sorodnikov. Podjetnik, Ljubljana, 13(1997), 10, str. 49-50.
24. Vadnjal Jaka: Družinsko podjetje iz generacije v generacijo. Podjetnik, Ljubljana, 13(1997), 2, str. 25-30.
25. Vadnjal Jaka: Družinsko podjetništvo. Ljubljana : Visoka strokovna šola za podjetništvo – študijsko gradivo, 1999. 54 str.
26. Zupančič Karel: Dedovanje (z uvodnimi pojasnili dr. Karla Zupančiča). Ljubljana : Uradni list RS, 2002. 316 str.

VIRI

1. Pogovor z direktorjem in direktorico podjetja Mar-Mil d.o.o., 2004.
2. Podatki pridobljeni z internetne strani - <http://www.najdi.si/>, 2004.
3. Zakon o davkih občanov (Uradni list RS, št. 8/91).
4. Zakon o dedovanju (Uradni list RS, št. 15/76).
5. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/02).
6. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, št. 29/94, št. 82/94, št. 20/98).
9. Zakon o notariatu (Uradni list RS, št. 13/94, št. 48/94, št. 82/94).

PRILOGA

Primer družinske ustave

Splošne določbe

1. člen

Ta dokument odraža voljo polnoletnih članov naše družine in je temelj, na katerem bomo gradili odnose v družini in našem podjetju.

2. člen

Družinsko ustavo smo sprejeli zaradi posebnosti družinskega podjetja in grozečega dejstva, da prehod v tretjo generacijo preživi malo družinskih podjetij.

3. člen

Pravila in načela smo določili po odkritih pogovorih v krogu družine o družinskih vrednotah in pričakovanjih, tako o družini kot tudi o podjetju. Vsa pravila in načela, ki smo jih sprejeli, so v največjem interesu družine in razvoja harmoničnih odnosov med družinskimi člani. Sprejeta načela bodo prispevala k preživetju našega podjetja in mu zagotovila uspešno prihodnost.

4. člen

Družinska ustava je temeljni družinski dogovor o družinskih vrednotah in odnosih družine do podjetja. Zavedamo se, da sprejeta ustava ni v celoti pravno zavezujoč dokument, čeprav je nastala na podlagi izjave volje nas vseh. Obvezujemo se, da bomo sprejemali v okviru družine le take pravno veljavne dokumente, ki bodo upoštevali določbe družinske ustave.

5. člen

Dokument smo sprejeli z namenom, da vsem družinskim članom in zaposlenim omogočimo enake priložnosti, kot smo jih imeli sami, če jih bodo seveda želeli izkoristiti.

6. člen

Član družine, ki ne spoštuje določb družinske ustave, s tem krši dogovorjena pravila in družinska načela. Za taka dejanja je moralno odgovoren.

Za namerna dejanja proti družini ali podjetju je odgovornost večja in družina ima proti tej osebi pravico uvesti kazenske ukrepe.

Cilji podjetja

7. člen

Strinjamo se, da imajo poslovni interesi podjetja prednost pred interesi družine ali posameznih družinskih članov. Storili pa bomo vse, da ohranimo blagostanje naše družine.

8. člen

Odločeni smo, da ne tekmujemo med seboj, temveč da se s skupnimi močmi bojujemo proti konkurenci. Naš glavni cilj je zadovoljevanje potreb kupcev, in to boljše, kot to počno drugi.

9. člen

Storili bomo vse, da obdržimo sloves točnega in zanesljivega dobavitelja, ker vemo, da lahko izpadi kupcem povzročijo veliko škodo. Odločeni smo pridobiti čim več stalnih kupcev, ker vemo, da je proces usklajevanja z odjemalci naših izdelkov dolgotrajen.

10. člen

Naš cilj je zagotoviti popolno zaupanje odjemalcev in popoln servis tako v dobavah, reklamacijah kot tudi v reševanju proizvodnih težav naših kupcev.

11. člen

Naša naloga je stopnjevati znanje o proizvodih, razvijati nove proizvode in aplikacije pri odjemalcih, z namenom pridobitve konkurenčnih prednosti.

12. člen

Prizadevali si bomo, da vlogo specialista – kotičkarja dopolnimo z vlogo sledilca vsaj v eni izmed naših dejavnosti.

13. člen

Verjamemo, da bodo te usmeritve pripomogle k uspešni rasti podjetja, tako da nam ga bo z zavzetim delom uspelo ohraniti kot družinsko dediščino za naslednje generacije.

Vodenje podjetja

14. člen

Vodstvo družinskega podjetja bo pri vodenju upoštevalo najvišje moralne norme in poslovne standarde. To se bo zahtevalo tudi od vseh zaposlenih v družinskem podjetju.

15. člen

Vodstvo bo upoštevalo pravice zaposlenih in spoštovalo njihovo osebnost in dostojanstvo. Noben zaposleni ni odgovoren za neizvršeno nalogo, če bi za izpolnitev moral prekršiti dobre poslovne običaje.

16. člen

Doseganje dobička za vsako ceno ni usmeritev našega vodstva. Verjememo, da lahko tudi z upoštevanjem norm in dobrih poslovnih običajev ustvarimo zadovoljivo dobičkonosnost.

17. člen

Ne bomo dovolili, da bi kdorkoli iz družine s svojimi sebičnimi interesi škodoval podjetju in ogrozil njegov obstoj. S tem bomo ohranili varnost vseh zaposlenih.

18. člen

Vsi zaposleni družinski člani se obvezujemo, da ne bomo nikoli zahtevali izplačila dobička, če bo to po mnenju vodstva ogrozilo položaj podjetja. Prav tako se obvezujemo, da ne bomo zahtevali izplačila plač, bonitet in drugih nadomestil v višini, ki ne bi ustrezala.

19. člen

Družinski člani od vodstva ne pričakujemo posebne tolerance, privilegiranega statusa in ugodnosti, ki ne pripadajo tudi drugim zaposlenim.

20. člen

Verjamemo, da bomo z upoštevanjem teh načel in našo zavzetostjo omogočili uspešno poslovanje podjetja, s čimer si bomo zagotovili primerne dohodke in socialno varnost svojih otrok.

Zaposlovanje družinskih članov in nagrajevanje

21. člen

Vsem družinskim članom bomo omogočili ustrezno izobraževanje za potrebe podjetja, če bodo tako želeli in to brez obveze do podjetja.

22. člen

Načeloma naj bi vsi družinski člani začeli poslovno kariero in si pridobili delovne izkušnje v drugem, popolnoma neodvisnem podjetju.

23. člen

Zaradi potreb podjetja ali drugih utemeljenih razlogov se dovoli v podjetju tudi prva zaposlitev. Zaposlitev v družinskem podjetju jemljemo kot priložnost in ne kot pravico ali dolžnost po rojstvu.

24. člen

Od družinskih članov pričakujemo in bomo zahtevali večjo zavzetost kot od drugih zaposlenih.

25. člen

Družinski člani bodo zaposleni na delovnih mestih, za katera imajo potrebna znanja in delovne izkušnje. Nihče ni upravičen do delovnega mesta, če zanj ni ustrezno usposobljen. Če v podjetju ni delovnega mesta, ki bi ustrezalo nezaposlenemu družinskemu članu, bomo predlagali, da si delo poišče drugje. Pri tem mu bo podjetje dalo vso možno pomoč.

26. člen

Za zakonske partnerje družinskih članov veljajo isti zaposlitveni kriteriji kot za zunanje zaposlene. Družinski status jim ne daje posebnih pravic. Pri morebitni zaposlitvi sta odločilna dejavnika izobrazba in primerne delovne izkušnje. V primeru izbruha neobvladljivih konfliktov, v katerih so udeleženi, bodo zaproseni, da zapustijo podjetje.

27. člen

Družinski člani bodo tako kot drugi zaposleni uvrščeni v sistem ocenjevanja in nagrajevanja. Vse bonitete in ugodnosti so vezane na delovno mesto. Isto velja tudi za delovni čas, letni dopust in druge izostanke.

28. člen

Od družinskih članov pričakujemo, da bodo prevzemali zahtevnejše naloge in večjo odgovornost in da bodo zgled za vse druge zaposlene.

Vodstvo in nasledstvo

29. člen

Odločili smo se, da bomo naslednjega glavnega direktorja izbrali po njegovih sposobnostih in delovnih izkušnjah, ki mu bodo omogočile uspešno vodenje našega podjetja. Sklenili smo, da mora vsak naslednji direktor ustrezati naslednjim kriterijem:

- imeti mora primerno strokovno in splošno izobrazbo in uspešno doseganje kariere,
- imeti mora vodstvene sposobnosti in druge lastnosti, ki mu bodo ob spoštovanju družinskih članov in drugih zaposlenih pomagale vzpostaviti avtoriteto in zaupanje,
- pričakujemo, da ima že nekaj izkušenj s področja naših poslovnih dejavnosti,
- pokazati mora pripravljenost, da uresničuje našo vizijo nadaljnega razvoja našega podjetja oziroma to vizijo še nadgradi.

30. člen

Želimo si, da nam bo s pravočasnim načrtovanjem usposabljanja uspelo za prevzem najbolj odgovornega mesta v podjetju pripraviti družinskega člana, ki bo imel vse zahtevane sposobnosti iz prejšnjega člena.

31. člen

Obvezujemo se, da bomo direktorju dajali vso strokovno in moralno podporo, ker vemo, da je to v korist našega skupnega podjetja.

32. člen

Direktorja bomo podprli v polni meri tudi, če ne bo prihajal iz družinskih vrst. Podpirali ga bomo vse dotlej, dokler bo uresničeval naše poslovne načrte in prispeval svoj delež k uspehu podjetja.

33. člen

Pristojnosti direktorja smo določili z družbeno pogodbo in statutom podjetja. Direktor je pooblaščen, da vodi in zastopa podjetje na lastno odgovornost in z vso potrebno skrbnostjo. Skrbnost narekuje direktorju sodelovanje pri sprejemanju sklepov. Direktor je dolžan družbenike opozoriti na nevarnost ali morebitno nezakolitost posameznega sklepa.

Direktor ni dolžan izvršiti sklepa za katerega meni, da je v nasprotju z interesi podjetja ali celo nezakonit.

34. člen

Direktorju pripadajo ugodnosti, bonitete, nadomestila in plača po individualni pogodbi. Če tako sklenejo družbeniki, ima pravico tudi do udeležbe pri dobičku, lastniških deležev in glasovalne pravice.

35. člen

Storili bomo vse, da lastniški deleži in s tem povezane glasovalne pravice ostanejo v naši družini.

36. člen

Z družbeno pogodbo bomo zagotovili, da bodo v podjetju zaposleni družinski člani imeli poslovne deleže z večjimi glasovalnimi pravicami, kar jim bo omogočilo večjo samostojnost, hkrati pa tudi večjo odgovornost za uspeh našega podjetja.

37. člen

Neaktivnim družinskim članom bomo za izgubo dela glasovalnih pravic, ki bi jim sicer šle iz poslovnega deleža, odobrili ustrezno nadomestilo v obliki prednostnih delnic ali drugih pravic.

38. člen

Strinjamo se, da bodo vsi družinski člani upoštevali prepoved odtujitve poslovnega deleža izven družinskega kroga. Družinski člani so zavezani ponuditi poslovni delež, ki ga želijo odtujiti, najprej podjetju oziroma družinskim članom. V družbeno pogodbo bomo vnesli pogodbeno določila o predkupni pravici drugih družbenikov, ki imajo pravico odkupiti delež v podjetju v vrednosti, kot jo oceni pooblaščen in neodvisni cenilec in revizor.

39. člen

V korist našega družinskega podjetja in posredno tudi za blaginjo vse družine bomo z vsemi pravnimi sredstvi omejili prosto razpolaganje s poslovnimi deleži. Vsak družinski član, ki želi delati v podjetju in pričakuje dodelitev poslovnega deleža v načrtovanem prenosu premoženja, mora skleniti predporočno pogodbo z določili, ki aktivno ščitijo podjetje.

40. člen

Obvezujemo se, da bomo družinsko premoženje razdelili kar najbolj pravično, s tem da podjetje ohranimo kot zaključeno celoto, ki jo bo možno racionalno upravljati.

Organi družine/podjetja

41. člen

Za usklajevanje odnosov med družino in družinskim podjetjem bomo imenovali družinski svet. Člani družinskega sveta so vsi polnoletni družinski člani, ne glede na njihovo povezanost s podjetjem.

42. člen

Družinski svet obravnava vse pomembne družinske zadeve, še posebej pa tiste, ki so v povezavi s podjetjem. Družinski svet ima odgovornost, da usklajuje stališča družine do podjetja, da načrtuje prenos upravljanja in premoženja in da rešuje konflikte v družini, ki so nastali zaradi podjetja.

43. člen

Družinski svet je neformalni organ, ki ga vodi izbrani družinski član. Družinski svet odloča z večino prisotnih družinskih članov. Odločitve sveta so dokončne in moralno zavezujoče za vse družinske člane.

44. člen

Člani družinskega sveta, zaposleni v podjetju, so tudi člani nadzornega sveta v podjetju kot zastopniki družine. Člani upravnega odbora – nadzornega sveta so lahko tudi drugi zaposleni, ki zasedajo vodilne položaje v podjetju. S tem upamo, da bosta zagotovljeni objektivnost in strokovnost sprejetih odločitev.

45. člen

Nedružinski člani nimajo pravice do glasovanja, če nimajo poslovnih deležev. Imajo pa pravico dajati predloge in zastopati interese podjetja

46. člen

Zaposleni družinski člani so pooblašteni, da pri glasovanju v nadzornem svetu zastopajo tudi interese drugih družinskih članov, ki jim gredo te pravice iz pripadajočih poslovnih deležev.

47. člen

Da bi poenostavili in povečali učinkovitost upravljanja in vodenja podjetja, bomo v družbeno pogodbo vnesli vsa potrebna določila v smislu pristojnosti družinskega sveta in jim s tem dali pravno zavezujočo obliko.

48. člen

Vsi aktivni in neaktivni družinski člani imajo pravico do popolne obveščenosti o poslovanju podjetja in načrtih za nadaljni razvoj.

49. člen

Nadzorni svet vodi izbrani družinski član z največ glasovalnimi pravicami. Nadzorni svet lahko sprejme tudi drugačno odločitev in določi drugega predsednika.

50. člen

Nadzorni svet je dolžan spoštovati določila družbene pogodbe in je odgovoren po zakonu.

51. člen

Člani nadzornega sveta, ki so tudi člani družinskega sveta, na sejah zastopajo interese družine. Največji ineteres družine je nadaljevanje uspešnega razvoja podjetja in člani družinskega podjetja morajo te interese postaviti pred svoje osebne.

Komunikacija

52. člen

Vseskozi si bomo prizadevali za odprto komunikacijo v družini. Oblikovali bomo odprto družinsko okolje in primerno vzdušje, kot tudi spoštovanje drugačnosti in posebnosti vsakega družinskega člana.

53. člen

Spoštovali bomo mnenja vsakega družinskega člana, četudi bo drugačno od naših in se z njim ne bomo strinjali. Če gre za pomembne odločitve in razlike v mnenjih ne moremo odpraviti, prepuščamo odločitev družinskemu svetu.

54. člen

Obvezujemo se, da se bomo pri razhajanjih mnenj vedno odločili za rešitev, ki bo najboljša za naše podjetje, četudi bo to šlo na račun kratkoročnih osebnih interesov.

55. člen

Najmanj dvakrat na leto bomo organizirali srečanje družinskega sveta z vnaprej napovedano tematiko sestanka. Spodbujali bomo družinske člane k odprtemu dialogu in izražanju mnenj brez strahov. Z jasnimi, odprtimi in pogostimi komunikacijami bomo sproti preprečevali nezdravo konfliktnost, ne da bi s tem obremenjevali družinski svet.

56. člen

Pri dialogu in medsebojnih odnosih bomo upštevali generacijske meje in družinsko hierarhijo, vendar ne v smislu neomejene moči, ki vedno prevlada.

57. člen

Vsak odrasli družinski član ima kot član družinskega sveta pravico zahtevati sestanek in odločitev sveta tudi zunaj rednih sestankov.

Naši zaposleni

58. člen

Zavedamo se, da imajo za uspeh našega podjetja velike zasluge tudi drugi zaposleni. Brez njih si tudi ne predstavljamo rasti našega podjetja v prihodnjem obdobju.

59. člen

Tudi naprej bomo posvetili vso potrebno skrb zdravemu vzdušju v podjetju, v katerem bo lahko vsak zaposleni zadovoljil svoje poklicne ambicije.

60. člen

Poskrbeli bomo za pravično ocenjevanje in nagrajevanje njihovega prispevka po istih merilih kot veljajo za družinske člane. Če bo možno, jim bomo pomagali tudi pri izobraževanju in zaposlovanju njihovih otrok.

61. člen

Pričakujemo, da bodo podjetju ostali lojalni tudi v procesu prehoda in da bodo našim naslednikom dajali vso podporo in pomoč. V največji možni meri bomo tudi v času prehoda in spremljajočih sprememb upoštevali varnost zaposlenih in jih vključili v nove razvojne programe.

62. člen

Zaposlenih ne bomo nikoli postavljali v podrejeni položaj, ki ga ne predvideva hierarhija vodenja. Od njih ne bomo nikoli zahtevali večje obveznosti kot do kateregakoli družinskega člana.

Upravljanje družinskega premoženja

63. člen

Naš osnovni cilj je, da ohranimo podjetje, ki ne bo obremenjeno z lastniškimi spori. S skupnimi močmi mu bomo omogočili dobro poslovanje.

64. člen

Vsi družinski člani se strinjamo s takim prenosom premoženja podjetja, da ohranimo vrednost podjetja nedotaknjeno.

65. člen

Če sami ne bomo mogli upravljati in voditi podjetja ne bomo nasprotovali odločitvi nadzornega sveta o prodaji ali prevzemu podjetja, če bomo ocenili, da je to najboljša možnost.

66. člen

Ostalo družinsko premoženje bo razdeljeno in izročeno v skladu z voljo zapustnikov, ki jih bo ugodila želja po čim večji pravičnosti in ohranitvi družinske skupnosti.

Končne določbe

67. člen

Podpisani izjavljamo, da je pričujoči dokument izraz svobodne volje vseh polnoletnih družinskih članov. Družinsko ustavo bomo spoštovali in k temu usmerjali tudi svoje potomce.

68. člen

Družinsko ustavo in druge družinske načrte bomo pregledali vsako leto in jih po potrebi dopolnili ali spremenili.

69. člen

Načeloma bomo vsa dopolnila in spremembe družinske ustave sprejemali v popolnem soglasju. Pri dolgotrajnih in po mnenju večine neupravičenih blokad je za sprejem dovolj navadna večina vseh članov družinskega sveta s pravico glasovanja. Pri neodločenem glasovanju odloča glas podjetnika ustanovitelja (Kelbl, 2001b, str. 38-41).