

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO IN INSTITUCIONALNO OKOLJE

Ljubljana, julij 2021

KATJA KRAŠOVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katja Krašovec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Družinsko podjetništvo in institucionalno okolje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Mitjem Kovačem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 POJEM »DRUŽINSKO PODJETJE«.....	2
1.1 Razlikovanje družinskega in nedružinskega podjetja	5
1.2 Družinska podjetja v Evropi in njihov gospodarski prispevek.....	6
2 RAST IN RAZVOJ PODJETJA	8
2.1 Vpliv rasti in razvoja na majhna družinska podjetja	8
2.1.1 Majhno družinsko podjetništvo.....	8
2.2 Preoblikovanje in prilagoditev obstoječe gospodarske družbe.....	10
2.2.1 Značilnosti komanditne družbe	11
2.2.2 Prednosti preoblikovanja komanditne družbe	12
2.2.3 Značilnosti nove pravne oblike	13
2.3 Možnost širitve na tuje trge	15
2.4 Vpleteni zakoni pri obravnavanju sorodstveno povezanih oseb.....	17
3 PREDLOGI ZA UČINKOVITEJŠO INSTITUCIONALNO UREDITEV	21
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI.....	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število sorodstvenih povezav glede na različne zakone	19
Tabela 2: Pogostost pojava sorodstvenih povezav v zakonih (v %)	20

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezava med podjetjem in družino	4
Slika 2: Sedem možnih vlog deležnikov internih družinskih podjetij	4

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

EU – (angl. European Union); Evropska unija

RS – Republika Slovenija
ZGD-1 – Zakon o gospodarskih družbah
ZDKG – Zakon o dedovanju kmetijskih gospodarstev
ZZ – Zakon o zavodih
Zpre-1 – Zakon o prevzemih
ZTFI – Zakon o trgu finančnih instrumentov
ZDDPO-2 – Zakon o davku od dohodka pravnih oseb
ZD – Zakon o dedovanju
ZDoh-2 – Zakon o dohodnini
ZDDD – Zakon o davku na dediščine in darila
ZDR-1 – Zakon o delovnih razmerjih
ZZZDR – Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih
ZFPPIPP – Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju
OZ – Obligacijski zakonik
ZDavP-2 – Zakon o davčnem postopku

UVOD

Družinska podjetja predstavljajo pomemben del gospodarstva v številnih državah. Po nekaterih ocenah naj bi ta predstavljala več kot dve tretjini vseh podjetij v razvitih tržnih gospodarstvih, enačenje le-teh z malimi in srednje velikimi podjetji pa ni vedno pravilno, saj so številna znana, velika podjetja družinska (Duh, 2006, str. 29). Delež podjetij, ki jih lahko opredelimo kot družinska, je odvisen od uporabljene definicije. Ker ne obstaja univerzalna in splošno sprejeta definicija družinskega podjetja, danes ne moremo razpolagati z natančnimi in primerljivimi podatki o deležu družinskih podjetij v svetu in prav tako tudi ne v Sloveniji (Duh, 2006, str. 29). Družinska podjetja so danes zaradi njihove številčnosti, razvojnih, upravljavsko-vodstvenih in drugih posebnosti predmet številnih raziskav, z medsebojnim povezovanjem pa ta poskušajo sama spomniti okolje na specifične probleme, s katerimi se soočajo (Duh, 2006, str. 29). Ker je v Sloveniji proučevanje družinskih podjetij še relativno mlado, ne razpolagamo z dovolj zanesljivimi podatki o številu ter strukturi družinskih podjetij in tako tudi ne moremo ustrezno odgovoriti na vprašanje o njihovem pomenu za slovensko gospodarstvo (Duh, 2006, str. 30).

Danes razpolagamo s številnimi definicijami družinskega podjetja, vendar do danes nobena od definicij ni splošno sprejeta (Duh, 2006, str. 31). Številni poskusi definiranja družinskega podjetja so odprli vprašanje o homogenosti družinskih podjetij, empirične raziskave pa so pokazale, da se ta podjetja med seboj razlikujejo glede na obseg in način vključevanja družine v podjetje (Duh, 2006, str. 31).

Namen diplomske naloge je odgovoriti na vprašanje, zakaj bi družinska podjetja morala biti ločeno in drugače obravnavana od ostalih gospodarskih družb oziroma imeti svojo pravno obliko, ki bi določala pravice in obveznosti družbe drugače, kot to velja za ostale gospodarske družbe. Pri tem se bom osredotočila na rast in razvoj majhnih družinskih podjetij in posledično na njihovo potrebo po spreminjanju pravne oblike. Podala bom primer preoblikovanja oz. prilagajanja komanditne družbe, ki bi veljala izključno za družinska podjetja, in obravnavala pravice in obveznosti, kot te veljajo v družinskem podjetju, torej s poudarkom, da so v podjetje vpete sorodstveno povezane osebe, kar pa pomeni, da te poslujejo na dovolj drugačen način, imajo svoje specifične povezave, zahteve in potrebe. Ker so v delovanje gospodarskih družb močno vpleteni različni zakoni, bom identificirala vpletene zakone, ki bi veljali za prilagojeno gospodarsko družbo in na katere bi morala biti družba še posebej pozorna.

V diplomski nalogi si bom zastavila naslednje raziskovalno vprašanje:

- Zakaj bi družinska podjetja morala biti ločeno in drugače obravnavana od ostalih gospodarskih družb oz. imeti svojo pravno obliko, ki bi določala pravice in obveznosti družbe drugače, kot to velja za ostale gospodarske družbe?

In temu sledeča podvprašanja:

- Kako rast majhnih družinskih podjetij vpliva na potrebo po iskanju nove oz. drugačne pravne oblike?
- Zakaj družinska podjetja ne morejo obdržati svoje prvotne oblike podjetja in kljub temu biti sposobna rasti?
- Kako bi lahko preoblikovali oz. prilagodili že obstoječo gospodarsko družbo, ki bi veljala izključno za družinska podjetja (npr. komanditna družba)?
- Katere so značilnosti izbrane gospodarske družbe? Kakšen vpliv bi imela že obstoječa pravna oblika, namenjena izrecno družinskim podjetjem, na razvoj podjetja (ali bi se nato podjetje lahko nadalje razvijalo brez spreminjanja pravne oblike)?
- Kateri zakoni bi bili vpleteni v poslovanje takšne prilagojene gospodarske družbe in na katere bi morala biti družba še posebej pozorna?
- Ali bi takšno družbo bilo možno širiti na tuje trge, brez sprememb pravne oblike?
- Kateri so predlogi za učinkovitejšo institucionalno ureditev družinskih podjetij?

Cilji diplomske naloge:

- opredeliti rast in razvoj podjetja,
- proučiti majhna družinska podjetja, opredeliti njihovo poslovanje, opisati možnosti rasti in razvoja ter s tem povezane zahteve, kot je sprememba pravne oblike,
- proučiti komanditno družbo, ki bi lahko nadomestila pravno obliko družinskih podjetij,
- opredeliti slabosti in prednosti preoblikovanja komanditne družbe,
- proučiti potrebne zakone, ki so vpleteni v delovanje gospodarskih družb, s poudarkom na zakonih, ki obravnavajo sorodstveno povezane osebe,
- podati predloge za učinkovitejšo institucionalno okolje.

V prvem poglavju bom predstavila razlikovanje pojma »družinsko podjetje« od nedružinskega podjetja, namen in posledice tega razlikovanja ter pomen družinskih podjetij za evropsko gospodarstvo. V drugem poglavju bom predstavila pomen rasti in razvoja podjetja, na primeru majhnih družinskih podjetij opisala njihovo možnost rasti in razvoja ter s tem povezane posledice in predloge preoblikovanja že obstoječe gospodarske družbe z namenom izboljšanja pravnega položaja družinskih podjetij ter s tem omogočiti lažjo rast in razvoj le-teh. Predstavila bom zakone, ki so relevantni pri obravnavanju družinskih podjetij in so v njih vpletene sorodstveno povezane osebe. V zadnjem poglavju pa bom podala predloge za učinkovitejšo institucionalno okolje in pravno-statusno oblikovanje družinskih podjetij.

1 POJEM »DRUŽINSKO PODJETJE«

Družinska podjetja so najstarejša in prevladujoča oblika poslovnih organizacij na svetu, prav tako pa igrajo ključno vlogo pri rasti gospodarstva in zaposlovanju delovne sile (International Finance Corporation, 2018, str. 11). Nekatere študije so opredelile le 15 %

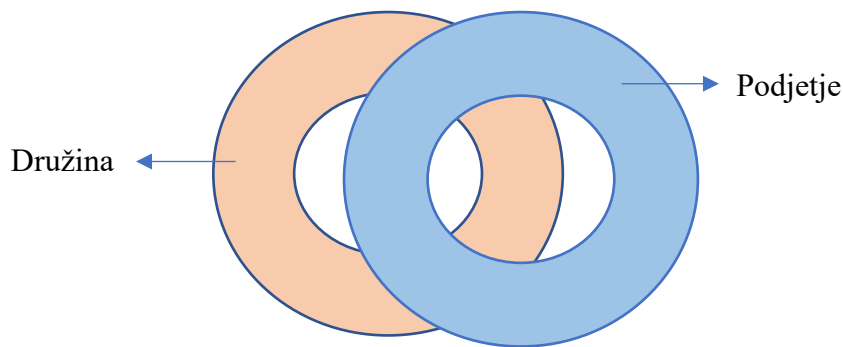
vseh podjetij kot družinska podjetja (Kayser & Wallau, 2002, str. 111–115), druge pa kar do 79 % vseh podjetij opredelijo kot družinska podjetja (Chrisman, Chua & Litz, 2004, str. 335–354). Res je, da je raziskovanje družinskih podjetij vse bolj sprejeto in obravnavano kot samostojno področje študija oz. poslovne ekonomije, kar lahko opazimo z vse večjim naborom dostopne literature, člankov in novo objavljenih revij, kot je *Journal of Family Business Strategy* (Harms, 2014, str. 284). Poleg tega je bilo objavljeno veliko člankov, ki nazorno razpravljajo o prejšnjem napredku in prihodnjem razvojnem potencialu družinskih podjetij po svetu, vendar pa bi lahko bil eden izmed največjih primanjkljajev raziskav družinskega podjetja glede njegove konsolidacije in končne uveljavitve v ekonomskih znanostih, da še vedno ni »jasnosti, kaj pomeni družinsko podjetje« (Chittoor & Das 2007, str. 65–79).

Družinsko podjetje lahko opišemo kot interakcijo med dvema ločenima, vendar povezanima sistemoma, torej podjetjem in družino, kjer so vključene negotove meje in različna pravila (International Finance Corporation, 2018, str. 12). Grafično bi ta koncept lahko prikazali z dvema sekajočima krogoma (slika 1).

Kljub dolgoletnim znanstvenim raziskavam o vprašanjih družinskega podjetja in velikemu gospodarskemu pomenu te skupine na področju raziskav ne obstaja nobena skupno sprejeta opredelitev, kar pa je tudi osnovni problem, ki se pojavi pri obravnavanju družinskih podjetij (Harms, 2014, str. 284). Različni avtorji različno opredeljujejo pojem družinsko podjetje, pri čemer vsak izmed njih izpostavlja določene značilnosti, kar bi lahko močno oviralo primerjalne analize družinskih podjetij, kot tudi tiste, ki so bile opozorjene na analizo razlik za mala in srednje velika podjetja (Harms, 2014, str. 281).

Brez splošno sprejetega širšega razumevanja značilnosti, ki vplivajo na vedenje in rezultate družinskih podjetij, manjka skupno izhodišče za skupni pristop k opredelitvi družinskih podjetij, ki je lahko primeren tudi za primerjalne analize. Namreč, če ni natančne opredelitve, se sklepi sprejemajo brez upoštevanja strateške in osebne usmeritve družinskega podjetja ali njegovega vedenja, kar bi lahko privedlo do neveljavnih ugotovitev glede pomena družinskih podjetij. Pomanjkanje soglasja glede enotne opredelitve družinskega podjetja ne omejuje le razvoja teorije o družinskem podjetju, katera bi lahko bila primerna za ločevanje te posebne skupine podjetij od drugih gospodarskih družb oz. organizacijskih struktur, ampak omejuje tudi interdisciplinarno delo pri vprašanjih, kot je finančno poslovanje v družini podjetja (Harms, 2004, str. 281).

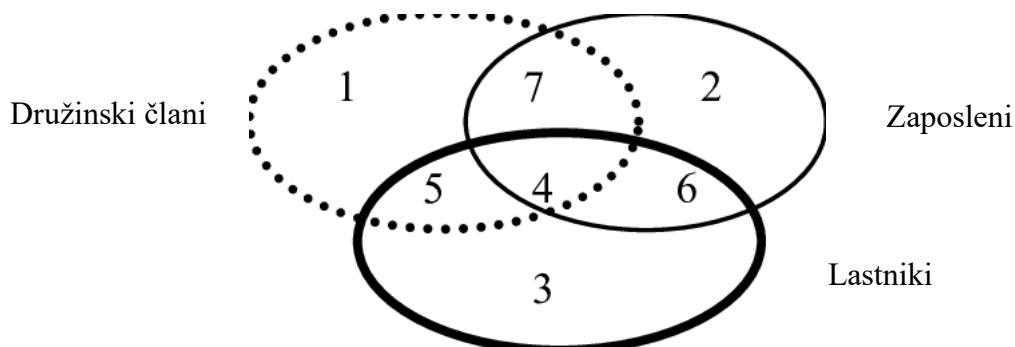
Slika 1: Povezava med podjetjem in družino



Vir: Lastno delo.

Raziskovalci in izvajalci družinskih podjetij so razvili t. i. trikrožni model (slika 2) za razumevanje perspektiv različnih kategorij notranjih deležnikov družinskega podjetja. Vsak krog predstavlja lastniške, vodstvene in družinske vloge v družinskih podjetjih. Ta model je bil splošno sprejet, saj naj bi se izkazal za teoretično elegantnega, enostavnega za razumevanje in delo z njim naj bi bilo učinkovito (Gersick, Davis, Hampton, Mccolom & Lansberg, 1997, str. 6).

Slika 2: Sedem možnih vlog deležnikov internih družinskih podjetij



Legenda trikrožnega modela:

- 1 – družinski člani (ki niso vključeni v poslovanje podjetja),
- 2 – nedružinski zaposleni,
- 3 – nedružinski lastniki (ki niso vključeni v poslovanje podjetja),
- 4 – lastnik in uslužbenec družinskega člana,
- 5 – lastnik družinskega člana (ki ni vključen v poslovanje podjetja),
- 6 – lastnik zaposlenega (ni družinski član),
- 7 – uslužbenec, ki je družinski član (ni lastnik).

Družinski člani = posamezniki na območjih 1 + 4 + 5 + 7

Zaposleni = posamezniki na območjih 2 + 4 + 6 + 7

Lastniki = posamezniki na območjih 3 + 4 + 5 + 6

Vir: Lansberg (1988).

Model naj bi sledil osnovnim načelom teorije klasifikacije sistemov (Sharma, 2003).

Z uporabo treh splošno razumljivih in prepoznavnih ključnih značilnosti lastništva, zaposlitve in družinskega članstva model treh krogov predstavlja razliko med sedmimi različnimi kategorijami deležnikov internih družinskih podjetij glede na to, ali igrajo eno, dve ali tri različne vloge hkrati. Vsako notranjo zainteresirano stran, to je lastnika ali zaposlenega ali družinskega člana, lahko v trikrožnem modelu postavimo na eno in samo eno od sedmih področij. Po drugi strani pa lahko eden ali več posameznikov zasede vsako od sedmih področij (Gersick, Davis, Hampton, Mccolom & Lansberg, 1997, str. 6).

1.1 Razlikovanje družinskega in nedružinskega podjetja

Pri razlikovanju družinskih od nedružinskih podjetij sta pomembna dva elementa, to sta lastništvo in upravljanje oz. strateški vidik, kjer je glavno imeti nadzor nad podjetjem (Juhart, 2017, str. 5). Tukaj je glavno predvsem lastništvo, saj naj bi se vse pravne definicije, ki se vrtijo okoli pojma družinsko podjetje, nanašale tudi na lastniški vidik. Definicije pa se v večini sklicujejo kar na prevladujoč položaj lastništva, npr. z zahtevo večine glasovalnih delnic ali z lastništvom več kot polovice delnic ali kapitala (Juhart, 2017, str. 5).

Še ena pomembna značilnost, ki se uporablja pri razlikovanju družinskih od nedružinskih podjetij, je aktivno vključevanje družinskih članov v vsakdanje dejavnosti podjetja, to je lahko formalna ali neformalna zaposlitev družinskih članov na nevodstvenih položajih (Mandl & Voithofer, 2004).

V teoriji poznamo kar nekaj opredelitev pojma družinskega podjetja. Za primer lahko podamo opredelitev Evropske komisije, ki je družinsko podjetje opisala kot gospodarsko družbo, pri kateri obstajajo naslednje značilnosti (European Commission, 2009, str. 10):

- velika večina odločevalskih pravic je v rokah fizičnih oseb, ki so družbo ustanovile, kot tudi od fizičnih oseb, ki so delež v družbi pridobile, lahko pa so glasovalne pravice tudi v rokah zakoncev, staršev, otrok;
- odločevalske pravice zgoraj navedenih oseb so po večini posredne ali neposredne;
- vsaj en član družine mora biti formalno vpet v upravljanje družbe.

Če za primer vzamemo Nemčijo, lahko vidimo, da med družinska podjetja najbolj tipično spadajo podjetja, katerih kapital je z glasovalno pravico v večini v lasti ene zasebne osebe, družine ali več družin, ki so med seboj povezane (Potrafke, Butter, Neumann, Scheffler & Stecher, 2016, str. 1). Večinska last in upravljanje ni nujno, da se ujemata, natančna opredelitev pa je močno odvisna od pravne oblike obravnavanega podjetja. Kar 79 % družb z omejeno odgovornostjo in 35 % delniških družb v Nemčiji je družinskih podjetij (Potrafke, Butter, Neumann, Scheffler & Stecher, 2016, str. 1).

V nemški literaturi prav tako obstaja več vrst definicij družinskega podjetja. Če pogledamo definicijo za »Founding Family«, mora imeti pri nemškem družinskem podjetju družina ustanoviteljica, to je lahko ustanovitelj ali s poroko pridruženi ostali družinski člani, vsaj

25 % glasovalnih pravic ali najmanj enega aktivnega člana v upravi ali nadzornem svetu. Na drugi strani pa je družinsko podjetje po definiciji »Substantial Family Influence« takrat, ko je vsota sestavljena iz glasovalnih delnic družine ustanoviteljice in da je družina ustanoviteljica udeležena v upravi kot tudi v nadzornem svetu, in sicer več kot 50 % (Klein, 2000, str. 157–181).

Kot eno izmed zelo pomembnih prednosti družinskih podjetij pred nedružinskimi podjetji bi lahko izpostavili zavezanost voditeljev družinskih podjetij, da bodo skrbeli za podjetje, ga predali naslednji generaciji in to v boljšem stanju kot takrat, ko so ga sami prejeli. Če vprašamo lastnike, za koga delajo, bodo najverjetneje odgovorili »za svoje otroke in za njihove otroke«. Zaradi osredotočenosti na skrbništvo upravljajo s premoženjem drugače, kot bi mnogi drugi vrstniki v podjetjih. So bolj preudarni do dolgov, kar pomeni, da se bodo z lahkoto zadolžili, ampak se bodo dolga tudi hitreje znebili kot kdor koli drug. Dolg je namreč za podjetja pomemben za rast, nadzor pa je ta, katerega še vseeno želijo ohraniti. Zaradi zadolževanja so v primerjavi z nedružinskimi podjetji tudi bolj previdni pri porabi, kar se kaže v manjšem proračunu družinskih podjetij pri vlaganju za raziskave in razvoj, njihova inovativna proizvodnja pa ostaja še vedno večja (Rodriguez, brez datuma).

1.2 Družinska podjetja v Evropi in njihov gospodarski prispevek

V Evropi družinska podjetja veljajo za edinstveno kategorijo podjetij, saj igrajo ključno vlogo za gospodarstvo, prav tako pomembno prispevajo k evropskemu bruto domačemu proizvodu in zaposlovanju ter so ponavadi odlični inovatorji z dolgoročno vizijo. V veliki večini so trdo zakoreninjeni v svoji regionalni in nacionalni kulturi, kar pa prikazuje evropske vrednosti, katere si vsi delimo (European Family Businesses, 2012a, str. 3).

Kot opozarjajo antropologi, je družina prvotna gospodarska enota, iz katere so se razvile vse druge oblike ekonomske organizacije. V družini naj bi vsak član prispeval k njegovi splošni blaginji, družine pa zagotavljajo hrano, zavetje, naklonjenost, prepoznavanje in zaščito (Schulze & Gedajlovic, 2010, str. 192). Družinska podjetja so s prvo industrijsko revolucijo prevladovala v gospodarski zgodovini, poleg tega pa je bil njihov pomen, kot gospodarske institucije, na videz izpodrinjen z vzponom moderne korporacije na prelomu 20. stoletja (Schulze & Gedajlovic, 2010, str. 192). Družinsko vodstvo, torej vodstvo, ki je danes prisotno v večini družinskih podjetij, ne glede na svoje stroške, to je skupaj z omejitvami, ki jih nalaga kopičenje človeškega in finančnega kapitala, družinskim podjetjem preprečuje, da bi vlagala v razvoj ekonomije obsega enako kot podjetja, ki niso v družinski lasti (Schulze & Gedajlovic, 2010, str. 193).

Skupna značilnost družinskih podjetij je vsekakor družinska razsežnost, kjer se prepletata lastništvo in podjetje. V Evropi so bila v javnih in političnih razpravah na splošno enačena z malimi in srednje velikimi podjetji (ali z drugimi besedami MSP). To pa seveda zanemarja dejstvo, da obstajajo tudi velika družinska podjetja (European Family Businesses, 2012b, str. 5).

Podjetje katere koli velikosti je družinsko podjetje, če (European Family Businesses, 2012b, str. 7):

- je večina pravic odločanja v lasti fizične osebe, ki je podjetje ustanovila, ali v posesti fizične osebe, ki je pridobila osnovni kapital podjetja, ali je v posesti zakoncev, staršev, otrok ali neposrednih dedičev otrok,
- je večina pravic odločanja posrednih ali neposrednih,
- je vsaj eden od predstavnikov družine ali sorodnik formalno vključen v upravljanje podjetja,
- družbe, ki kotirajo na borzi, ustrezajo opredelitvi družinskega podjetja, če ima oseba, ki je ustanovila ali pridobila podjetje (osnovni kapital), ali imajo njihove družine, potomci 25-odstotno pravico odločanja, ki jih določa njihov osnovni kapital.

Ekonomisti se večinoma osredotočajo na vprašanja v zvezi z upravljanjem družinskega podjetja in njegovim vplivom v svetovnem gospodarstvu. Ti ugotavljajo, da je družinska družba najpogostejša oblika podjetja na svetu, tesno pa ji sledi državno podjetje (Schulze & Gedajlovic, 2010, str. 194).

Problem, s katerim se srečuje vse več družinskih podjetij po svetu, pa je viden predvsem v njihovi možnosti rasti in razvoja, ki podjetje prisili k preoblikovanju svoje prvotne organizacijske strukture v obliko, pri kateri bo imelo podjetje več možnosti razvoja in bo tudi hitreje uspelo na trgu ter imelo opcijo širjenja na tuje trge, s tem pa krepilo svojo prepoznavnost po celem svetu. V Sloveniji ne obstaja gospodarska družba, ki bi obravnavala družinska podjetja ločeno od ostalih gospodarskih družb, kar pomeni, da podjetje za svojo rast in razvoj nujno potrebuje spremembe v svoji organizacijski strukturi. Kakor vemo, je za pridobitev naziva družinsko podjetje dovolj, da je v lasti fizične osebe, ki je podjetje ustanovila, in ni nujno, da v njej delujejo vsi člani družine. Iz tega lahko sklepamo, da podjetje pri spreminjanju svoje pravne oblike, torej organizacijske strukture, brez zapletov preoblikuje svojo družbo v npr. delniško družbo, družbo z omejeno odgovornostjo ali družbo z neomejeno odgovornostjo, dokler ta upošteva vsa pravila, ki veljajo pri ustanovitvi takšne družbe. Sporno se mi torej zdi dejstvo, da je nujno treba spremeniti obliko družbe samo zaradi rasti in razvoja podjetja. Res je, da družinsko podjetje, z željo po razvoju, ne bi dobilo posojila pri bankah, saj bi ta želela videti formalno poslovno strukturo. Tudi res je, da bi s spreminjanjem strukture lažje in hitreje prišla do vseh potrebnih virov financiranja kot tudi lažje upravljala podjetje v prihodnosti. To pa velja ravno zato, ker danes še ni razvite družbe, namenjene izključno družinskim podjetjem, ki bi jih ločila od ostalih oblik družbe, s tem pa prihranila stroške družinskim podjetjem pri spreminjanju pravne oblike. Zakaj torej ne odkrijemo nove pravne oblike, ki bi poleg ohranitve kar nekaj stroškov družinskim podjetjem pri preoblikovanju pomenila tudi lažji in hitrejši razvoj družinskih podjetij in resno konkurenco na trgu. V nadaljevanju se bom osredotočila na možnosti preoblikovanja gospodarske družbe, ki bi veljala le za družinska podjetja. Pri tem bom opisala rast in razvoj malih podjetij, zakaj je pravilno in potrebno, da rastejo in se razvijajo v današnjem gospodarstvu, vendar pa pri tem poudarila dejstvo, da za napredek družinskega podjetja ni

treba spreminjati pravne oblike, saj bi prav ta lahko bila v današnjem svetu že prisotna kot samostojna gospodarska družba.

2 RAST IN RAZVOJ PODJETJA

Rast podjetja je definirana kot kvalitativno spreminjanje (večanje ali zmanjšanje) podjetja in je lahko eden izmed možnih dejavnikov pri razvoju podjetja, razvoj podjetja pa lahko opišemo kot kakovosten dejavnik, ki ga velikokrat zamenjujemo s kvantitativnimi dimenzijami spreminjanja podjetja (Belak & Garantini, 1998, str. 28). Spremembe podjetja izhajajo iz njegove pozitivne ali negativne rasti, vedno pa so povezane s količinskim izražanjem podjetja (Belak & Garantini, 1998, str. 28).

Rast in razvoj podjetja vzbudita potrebo po večjem bančnem financiranju, kar pomeni, da bo banka želela videti formalno poslovno strukturo (v primeru potrebe po posojilu), česar pa družinsko podjetje ne more doseči, če ne spremeni svoje oblike v eno izmed obstoječih in večjih gospodarskih družb. Smiselno bi bilo, da bi obstajala družba z značilnostmi družinskega podjetja, obravnavala pravice in obveznosti, kot te veljajo v družinskem podjetju, torej s poudarkom, da so v podjetje vpete sorodstveno povezane osebe, kar pa pomeni, da te poslujejo na dovolj drugačen način, imajo svoje specifične povezave, zahteve in potrebe.

2.1 Vpliv rasti in razvoja na majhna družinska podjetja

2.1.1 Majhno družinsko podjetništvo

Družinska podjetja so začeli proučevati in jim poskušali nuditi pomoč in podporo zelo pozno, zato sežejo prve specializirane raziskave v Združenih državah Amerike v konec sedemdesetih let, v Veliki Britaniji pa v začetek devetdesetih let prejšnjega stoletja (Pottker, 1992, str. 4). Razlog za to je, da si pod pojmom družinsko podjetje večina ljudi še vedno danes predstavlja malo podjetje, z drugimi besedami lahko rečemo, da je to najraje posej »ata in mama«, kjer na pomoč priskočijo otroci in nato ti nadaljujejo z družinsko tradicijo. To tezo lahko zavrnamo, če pogledamo le nekaj svetovno razširjenih imen podjetij, ki se razglašajo za družinska podjetja v Evropi, kot so BMW, Lego, Tetra Pak, Sainsburym Benetton, Bata, Marks & Spencers itd. (Lank, 1991, str. 122). Evropa pa ni edina celina, kjer lahko najdemo velika družinska podjetja, tudi v ZDA lahko omenimo Harley-Davidson, Ford, DuPont itd. (Pottker, 1992, str. 4). Drugi razlog, zakaj si večina ljudi predstavlja družinska podjetja kot majhna podjetja, je lahko tudi dejstvo, da so družinska podjetja drugačna, če se osredotočimo na njihove prednosti in priložnosti, kot tudi težave pri poslovanju.

V večini držav obstaja splošno zavedanje, da so lahko tudi družinska podjetja velika podjetja in niso vsa mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) družinska podjetja. V

nekaterih državah pa so družinska podjetja v javnosti in pri političnih razpravah enaka MSP, kar velja zlasti za države srednje in vzhodne Evrope, medtem ko je v državah severne, južne in zahodne Evrope zavedanje o heterogenosti družinskih podjetij glede na njihov velikostni razred bolj razširjeno (Mandl, 2008, str. 39). V manjših državah velja, da so družinska podjetja in MSP pogosteje enaka kot v večjih državah (Mandl, 2008, str. 39).

V nekaterih državah se delež družinskih podjetij meri na populaciji MSP namesto celotne populacije podjetij (Mandl, 2008, str. 40). Meddržavna primerjava kaže precej raznolike rezultate. Če si pogledamo Slovenijo, je 48–58 % MSP uvrščenih med družinska podjetja, v Združenem kraljestvu 70 %, na Češkem ali v Turčiji pa 80–95 % (Mandl, 2008, str. 40).

Mnoga družinska podjetja (zasebna, mala podjetja) se danes soočajo s posebnimi izzivi, katerim primanjkuje finančne zmožnosti ali kadrovske spretnosti zaradi večjih, neizbežnih skrbi. Študija Podjetniškega centra Wharton (1975) kaže, da je bila prodana skoraj polovica od 28 pregledanih družinskih podjetij, zaradi pomanjkanja vseh potrebnih sredstev ali tržnega znanja (Ward, 1987, str. 3). Sodelujoči anketiranci so trdili, da so jih dobavitelji zaradi zavrnitve posla s podjetji, ki so se jim zdela »premajhna«, skoraj prisilili k prodaji. Spet drugi so kot vzrok prodaje navedli pomanjkanje globine upravljanja. Tako se zdi, da lahko status majhnega ali zasebnega podjetja na neki točki postane nevzdržen za številna podjetja (Ward, 1987, str. 3).

Veliko družinskih podjetij ugotovi, da družina sama postane kamen spotike, torej je sama sebi tako rečeno v napoto. V poznejših letih naraščajoče finančne zahteve družine lastnike mikajo, da poberejo dobiček podjetja, namesto da bi jih ponovno vlagali v nadaljnjo rast. Strogosti posla izostrijo tudi tipične družinske težave, kot sta rivalstvo ali konkurenca med generacijami. Človeška čustva, kot sta ponos in ljubosumje, se lahko povečajo, ko se delo in dom prepleteta, naravna želja otroka, da vodi smer, neodvisno od svojih staršev, lahko prav tako zavrne načrte nasledstva. To so čustveno težavna vprašanja za vse vpletene. Številne družine posledično opustijo zaporedne napore, ker menijo, da bodo ti uničili družino (Ward, 1987, str. 3).

Skoraj vsak gospodarski subjekt se pri svojem poslovanju vsaj enkrat sreča s preoblikovanjem svoje statusne oblike. Pri družinskih podjetjih je takšno preoblikovanje posledica razvijanja podjetja in dolgoročnih motivov podjetja, tukaj naj omenim tudi načrtovanja nasledstva, ko ustanovitelj družinskega podjetja začne razmišljati o svojem umiku in s tem prenosu podjetja na nekoga drugega. Ustanovitelj se tako lahko odloči izbrati družinskega člana kot naslednika, izbere profesionalnega managerja, odloči se lahko tudi za likvidacijo podjetja, kar pomeni, da bo podjetje prodalo celotno premoženje, ki ga ima, poplačalo morebitne dolgove in odpustilo delovno silo (Vadnjal, 2008, str. 31). To pa s sabo prinese še razne druge stroške, kot so takse, davki in odpravnine. Prav tako se ustanovitelj lahko odloči za prodajo celote ali dela podjetja, lahko pa ne naredi ničesar in samo čaka. Kaj pa če družinsko podjetje, ki je npr. pričelo poslovati kot samostojni podjetnik, preprosto zraste in se začne uspešno razvijati? Ali to pomeni, da mora nujno spremeniti tudi svojo

pravno obliko? Seveda. Če podjetje želi še naprej uspešno rasti in se razvijati, bo to s seboj prineslo večje stroške vlaganja v podjetje, raziskave in razvoj, ki so ključni pri nadaljnjem delovanju podjetja. Danes je na trgu zelo velika konkurenca, katero pa družinska podjetja težko prekosijo oz. se ji vsaj približajo, če ta niso nekaj naredila v smeri razvoja svojega potenciala, katerega lahko že vrsto let skušajo implementirati v svoje podjetje. Ker družinska podjetja do danes nimajo svoje pravne oblike, ki bi določala pravice, obveznosti in vse ostale ugodnosti, povezane z uspešnim poslovanjem, je nujno potrebno, da to podjetje stori čim prej in si za vnaprej zagotovi mesto na danes hitro spreminjajočih se trgih.

Menim, da bi tudi tukaj lahko vskočili z rešitvijo, kjer bi podjetje že od samega začetka delovanja bilo deležno svoje lastne pravne oblike, ki bi omogočala, da se nadaljnji razvoj ali nasledstvo opravi drugače, kot ga je to bilo deležno do sedaj. Načrtovanje nasledstva se pogosto lahko za družine zdi ogroženo, kar pa ni presenetljivo, če pomislimo na celotno mrežo harmoničnih družinskih odnosov, kariere družinskih članov, statusa, družinskega ugleda in denarja. Resda so pri nasledstvu v ospredju ugled družine in konflikti med družinskimi člani, vendar pa bi lahko to, če si zamislimo pravno obliko, ki bi urejala zgoraj naštetih možne konflikte in imela v svojem statutu opredeljene zakone, namenjene urejanju nasledstva, implementirane v svoja pravila te določene pravne oblike, omilili na način, da bi podjetje pri določanju novega lastnika podjetja preprosto naredilo prepis, obdržalo ime podjetja in s tem tudi ugled. Zamenjalo bi se tako le članstvo družinskega podjetja oz. se odstopilo glavni položaj drugemu družinskemu članu. Konflikti pa nas danes spremljajo že povsod, kar pomeni, da moramo biti pri tem sami odgovorni, da se ti čim hitreje in učinkovito razrešijo in ne vplivajo oz. ne spremenijo načina delovanja podjetja v meri, da bi temu oškodovali.

2.2 Preoblikovanje in prilagoditev obstoječe gospodarske družbe

V zgornji točki je omenjena ideja preoblikovanja že obstoječe gospodarske družbe, z namenom izboljšanja položaja družinskih podjetij na trgu in s tem ohraniti njihovo konkurenčno prednost, ki se skupaj z napredkom družinskega podjetja in njegovega razvoja in tudi rasti ne bi poslabšala, kakor bi se v primeru, ki je prisoten danes, torej spreminjanje pravne oblike za sabo prinese veliko stroškov, katere pa družinska podjetja ni nujno, da bi bila deležna, če bi v pravnem okolju veljala t. i. družba, ki bi delovala na podoben način, kot delujejo ostale gospodarske družbe na trgu, torej bi bila takšna gospodarska družba ustanovljena izključno za družinska podjetja. V nadaljevanju se bom zato osredotočila na vrsto gospodarske družbe, za katero menim, da bi se lahko prilagodila oz. preoblikovala za potrebe družinskega podjetništva in s tem prevzela vlogo pravne oblike družinskega podjetja. Izbrala sem si komanditno družbo (k. d.), saj je danes na trgu malokdaj prisotna in v povprečju za to obliko ne povprašuje veliko ljudi, ki se spustijo v sklepanje poslov oz. pri razvoju svojega podjetja in pričetku le-tega raje izberejo drugo vrsto kapitalske družbe, kot npr. družbo z omejeno odgovornostjo, katere osnovni kapital sestavljajo osnovni vložki družbenikov, ali pa se raje odločijo za vrsto osebne družbe, kot je družba z neomejeno

odgovornostjo, kjer za obveznosti družbe dva ali več družbenikov odgovarja z vsem svojim premoženjem (Korže, 2020, str. 118, 126). Pod osebne družbe spada tudi komanditna družba, tukaj pa naj poudarim dejstvo, da naj bi bile prav osebne družne primerna oblika za družinska podjetja (Cepec & Kovač, 2012, str. 177). Osebne družbe kljub večjemu poslovnemu tveganju nimajo nobenih davčnih in drugih olajšav oz. drugih prednosti ali bonitet v primerjavi s kapitalskimi družbami, zato je po mnenju Cepca in Kovača težko najti prepričljive razloge, ki bi podpirali ustanovitev osebnih družb, kar pa potrjuje tudi poslovna praksa, saj je število osebnih družb v primerjavi s kapitalskimi družbami majhno (Cepec & Kovač, 2012, str. 178). Tukaj bi lahko izkoristili priložnost in z idejo o preoblikovanju družbe za potrebe družinskega podjetja izboljšali položaj osebnih družb in povečali prisotnosti le-teh med gospodarskimi družbami.

Komanditno družbo bom v naslednjih podtočkah bolj podrobno opisala, in sicer kaj so glavne značilnosti takšne družbe, kaj je trenutno njen namen in kaj nudi posamezniku pri ustanavljanju družbe, prednosti preoblikovanja takšne družbe, opredelila pa bom tudi značilnosti, ki bi veljale za novo pravno obliko, namenjeno družinskim podjetjem.

2.2.1 Značilnosti komanditne družbe

Pri preoblikovanju komanditne družbe za potrebe družinskega podjetja je pomembno, da se najprej seznanimo z osnovnimi značilnostmi komanditne družbe in njenega dosedanjega delovanja, kar nam bo potem nudilo oporo pri iskanju možnih načinov preoblikovanja le-te v smeri, ki bo najbolj ugodna in prijazna družinskim podjetjem.

Komanditna družba je po 135. členu Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15, 15/17, 22/19 – ZPosS, 158/20 – ZIntPK-C in 18/21, družba dveh ali več oseb, v kateri je najmanj en družbenik odgovoren za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem, t. i. komplementar, medtem ko najmanj en družbenik ni odgovoren za obveznosti družbe, t. i. komanditist (Korže, 2020, str. 128). Družba je pravna oseba, ki nastane s pogodbo in vpisom v register (Korže, 2020, str. 128). Z ekonomskega vidika je komplementar nosilec podjetništva, komanditist pa vlagatelj s pravico do udeležbe v dobičku družbe, zato se v tej pravni obliki združujeta delo (komplementar) in kapital (komanditist) (Korže, 2020, str. 128). Glavna prednost družbe je boniteta osebnih družb, ki izhaja iz neomejene osebne odgovornosti komplementarjev, ta pa na področju davkov uživa določene ugodnosti (Korže, 2020, str. 128).

Komanditno družbo vodijo komplementarji in ne komanditisti, zanje prav tako ne velja konkurenčna prepoved. Takšna ureditev je skladna z zakonskim položajem komanditista, ki družbi služi kot vlagatelj kapitala. Kakor je zapisano v 140. členu ZGD-1, komanditist nima pravice voditi poslov družbe, hkrati pa so njegova informacijska upravičenja zelo ozka, zato se ta nima možnosti seznaniti z notranjimi informacijami družbe oz. ima pri seznanitvi s temi omejen obseg (Korže, 2020, str. 128). Kakor je zapisano v 138. in 139. členu ZGD-1, je

komanditist, ki vodi posle, za posle družbe odgovoren kot komplementar. Po 144. členu ZGD-1 komanditist ni upravičen zastopati družbe, lahko pa mu je podeljena prokura ali posebno pooblastilo. Komanditist ima po 140. členu ZGD-1 pravico do nadzora nad vodenjem poslov, pravico zahtevati prepis letnega poročila in pravico do vpogleda v poslovne knjige in knjigovodske listine (Korže, 2020, str. 129).

Če v komanditni družbi ostanejo samo komplementarji, se komanditna družba preoblikuje v družbo z neomejeno odgovornostjo (v nadaljevanju d. n. o.), ker v družbi ostanejo le še družbeniki, ki vodijo in zastopajo družbo, za obveznosti družbe so tudi osebno neomejeno odgovorni, kar pomeni, da ni več potrebe po organizacijski strukturi komanditne družbe, ki ima značilnost razlikovanja med dvema vrstama družbenikov, z dvema različnima vlogama pri delovanju v komanditni družbi. Če si pogledamo pravni položaj komplementarja, pa lahko vidimo, da je ta tako ali tako praviloma enak položaju družbenika v d. n. o. (41. člen ZGD-1). Za komanditno družbo se tako smiselno uporabljajo pravila o družbi z neomejeno odgovornostjo, kar se nanaša predvsem na pogodbeno svobodo o urejanju razmerij med družbeniki, o razlogih za prenehanje družbe itd. (Cepec & Kovač, 2012, str. 186).

2.2.2 Prednosti preoblikovanja komanditne družbe

Preoblikovanje komanditne družbe za potrebe družinskega podjetja se mi zdi smiselno zaradi več razlogov. Eden izmed teh je pravni položaj komanditista, ki je ustrezno zakonsko normiran, kar pomeni, da so njegovi interesi, interesi komplementarja, družbe in upnikov zaščiteni, zakon pa dopušča tudi pogodbeno svobodo pri urejanju notranjih pravnih razmerij med družbeniki, kar pomeni, da ti lahko zakonske položaje prilagodijo na način, ki bo ustrezal njihovim poslovnim potrebam (Breznik, 2018, str. 23). Komanditna družba prav tako predstavlja primerno pravnoorganizacijsko obliko za združevanje podjetnikov z različnimi cilji (Breznik, 2018, str. 23). To se mi zdi v družinskem podjetju pomembno poudariti, saj ni nujno, da se bodo vsi strinjali z odločitvami ustanovitelja oz. vodje, torej bodo lahko imeli člani drugačne želje, prepričanja, ideje, cilje. Kar pa ne pomeni, da se ti ne bodo smeli uresničiti oz. imeli potencial. Preoblikovanje komanditne družbe se mi zdi smiselno tudi zaradi majhnega obsega prisotnosti takšnih družb v Sloveniji. V mesecu marcu 2021 je bilo v Sloveniji registriranih 243 komanditnih družb (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, v nadaljevanju AJ PES, 2021), kar za razliko od drugih vrst gospodarskih družb predstavlja zelo majhno število. Škoda pa je, da se pravna oblika, ki obstaja na trgu in ima že dobro razvito pravno podlago in zapisano svojo definicijo, ne uporablja bolj množično oz. se potencial le-te ne koristi, kakor se to dogaja npr. pri družbi z omejeno odgovornostjo, kjer je bilo istega leta, torej leta 2021, v mesecu marcu v Sloveniji registriranih kar 72.131 družb, kar je drugi največji poslovni subjekt takoj za samostojnim podjetnikom (100.533 registriranih poslovnih subjektov), merjeno po številu v poslovnem registru (AJ PES, 2021). Potencial obstoječe pravne oblike, to je komanditne družbe, lahko torej izboljšamo tako, da tej pripišemo določene značilnosti, ki že veljajo v družinskem podjetništvu, jo prilagodimo družinskim članom na način, da v gospodarsko družbo

vključimo relevantne zakone, primerne in že prisotne pri obravnavanju družinskega podjetja, ter na koncu tudi pravilno pravno definiramo družbo, ki bi lahko nosila velik potencial za družinska podjetja v Sloveniji. S tem bi se število registriranih družinskih podjetij s takšno pravno obliko znatno povečalo, ta bi imela možnosti hitrejšega razvoja, nosila manjša bremena v smislu stroškov, davkov, vlaganja v raziskave in razvoj, imela večje priložnosti za širjenje v tujino in s tem ohranila svojo pravno organizacijsko obliko.

2.2.3 Značilnosti nove pravne oblike

Komanditna družba, ki bi se preoblikovala za potrebe družinskih podjetij, bi kljub nekaj spremembam po svoji strukturi delovala kot običajna komanditna družba, kar pomeni, da bi bili v novo imenovano družinsko komanditno družbo vključeni dve vrsti partnerskih interesov. Tukaj lahko prvi vrsti partnerskih interesov določimo naziv »generalni partner« ali partnerji družinske komanditne družbe, katere bi predstavljali predvsem starši, ti pa bi bili odgovorni za sprejemanje pomembnih in potrebnih odločitev, ki vključujejo vodenje takšne družbe. Pri vodenju poslov družbe pa bi imeli neomejeno odgovornost. Druga vrsta partnerskih interesov bi vključevala t. i. »omejenega partnerja«, kjer bi lahko bilo vključenih tudi več partnerjev, kot to tudi velja za komanditno družbo, torej v tem primeru bi to bili komanditisti. Ti naj v družinski komanditni družbi ne bi imeli vpliva pri odločitvah o upravljanju ali naložbah družbe, imeli pa bi omejeno odgovornost.

Pri novi strukturirani pravni obliki, katero bi poimenovali kar »družinska komanditna družba«, bi struktura bila oblikovana na način, da starši še naprej ohranijo nadzor nad delovanjem podjetja kot generalni partnerji, tudi v primeru upokojitve ali pri možnosti nasledstva. Starši bi tako postali prokuristi, ampak ohranili svojo vlogo, katero so imeli skozi leta ustvarjanja vrednosti v družinskem podjetju. Ti lahko pripravijo sporazum za družbo, kjer bi določili kakršne koli omejitve prenosa interesov družbe, npr. določijo, kaj se bo zgodilo v primeru ločitve otroka, če ima otrokov zakonec prav tako določene interese v družinski komanditni družbi. To pomeni, da generalni partnerji lahko spremenijo trenutne pogoje, ki veljajo v pogodbi oz. v sklenjenem sporazumu, kot odziv na kakršne koli spremembe osebnih razmerij med družinskimi člani, tudi če ti niso več aktivno prisotni v podjetju.

Ker imajo otroci, zakonci in vnuki v podjetju omejene interese oz. nimajo nobenih odgovornosti pri upravljanju, lahko namesto tega kupujejo delnice podjetja v zameno za dividende, obresti in dobiček, ki ga lahko ustvari družinska komanditna družba. Starša oz. generalna partnerja pa tudi tako določata položaj le-teh v podjetju oz. več delnic imaš, večje ugodnosti dobiš pri sodelovanju v podjetju. To je sicer za družinsko podjetje lahko negativen znak, če se osredotočimo na konflikte med družinskimi člani in zavidanja v primeru večjih razlik med njimi. Podzakonski akti družbe bi določali, kako se podjetje ukvarja z razvezo zakonske zveze, smrtjo, dedovanjem in ali mora družba ostati v družini, torej v lasti družinskega člana, ali jo ta lahko proda zunanji stranki. Ker lahko družba potencialno proda

svoje delnice, morajo v podjetju obstajati tudi pravila o tem, kaj se zgodi z delnicami v primeru smrti, ločitve ali odkupa podjetja. Družinska podjetja se namreč lahko odločijo, da bodo nekateri družinski člani vodili podjetje, drugi pa bodo le člani uprave. Z oblikovanjem podzakonskih aktov, v katerih so vključeni samo člani družine, lahko družina ohranja boljši nadzor nad družbo. Družina se tako lahko tudi odloči omejiti število delnic, ki gredo nedružinskim članom.

V družbi bi moral obstajati sklenjen partnerski sporazum, kar pomeni tudi vnaprej znane in določene načine reševanja možnih konfliktov. Tukaj naj bi šlo za vrsto enakopravnega partnerstva. Če tega podjetje nima vnaprej določeno, lahko vsaka motnja povzroči razdejanje, kot je to npr. v primeru, da podjetje dobi ponudbo za odkup in se vsi partnerji ne dogovorijo za način ukrepanja, eden od partnerjev lahko naredi katastrofalno napako, ki močno škoduje podjetju in je lahko celo usodna za prihodnost podjetja, izbruhnejo lahko tudi konflikti glede delovnih obveznosti in tega, kdo dela več od drugih, prisotna so lahko prav tako nesoglasja glede rasti podjetja, torej ali je smiselno vlagati v rast in razvoj ali ostati na istem mestu še naslednjih nekaj let, kar lahko povzroči potencialno nazadovanje ali celo propadanje podjetja v prihodnosti.

Menim, da bi bilo za družine praktično ustanoviti komanditno družbo, kjer bi s tem imele svoje družinsko podjetje, nepremičnine ali pa druga sredstva za zakonit poslovni namen. Če se osredotočimo na bogate družine, zlasti na tiste, katerih poslovni oz. nepremičninski portfelj hitro narašča, jih lahko pogosto neposlovni nameni, kot so davčno načrtovanje, načrtovanje nasledstva ali pa načrtovanje, kako najbolj optimalno zaščititi upnike, prisili k temu, da spremenijo svojo organizacijsko strukturo v bolj primerno (Eastland, 1993). Tukaj bi lahko brez zapletov izbrala družinsko komanditno družbo. Družba bi bila namreč ustanovljena z namenom ohranjanja družinskih poslovnih interesov, tudi nepremičnin, vrednostnih papirjev, s katerimi se trguje v zasebni lasti, kot tudi ostalega premoženja, katerega bi prispevali člani družbe.

Namen ustanovitve nove organizacijske oblike bi bil predvsem v doseganju optimalne zaščite upnikov, zmanjšanju davkov na darila in nepremičnine, hkrati pa ohranjati nadzor nad upravljanjem in s tem tudi optimalno razdeljevanje premoženja družbe.

Družinska podjetja in njihovi lastniki vsekakor stremijo k svoji dolgoročni uspešnosti in ohranitvi podjetja, tudi ko prvotni lastniki, to so najverjetneje starši, niso več vključeni v poslovanje podjetja, pa naj bo to zaradi smrti, nasledstva, prodaje deleža podjetja itd. Ni nenavadno, da starša izražata zaskrbljenost zaradi sposobnosti potomca, da bo ta sam upravljal finančne zadeve v zasebnem življenju, torej lahko sklepamo, da bo ta skrb prisotna tudi v primeru predaje znanja in podjetja svojemu družinskemu članu. Če potomec podeduje delež podjetja, v tem primeru delež družinske komanditne družbe, se starša bojita, da bi lahko dejanja potomca in tudi njegovega bodočega partnerja, ki bi lahko bil potencialno vključen v podjetje, povzročila prodajo sredstev, kar bi vsekakor negativno vplivalo na njegovo zapuščino in na ostale odgovorne brate in sestre v družinski komanditni družbi. Zato

bi bili ustvarjeni zakoni o odredbah o zaračunavanju, ki bi omejevali pravice upnikov na kakršno koli gospodarsko korist, ki bi jo imel partner v družinski komanditni družbi.

2.3 Možnost širitve na tuje trge

Družinska podjetja so v veliki večini poznana po njihovem nerednem spremljanju mednarodnega okolja, zato pri svojih domačih odločitvah premalo pozornosti posvetijo globalnemu razvoju (Kontinen & Ojala, 2010, str. 103). Številna družinska podjetja oz. upravljavci podjetja ali lastniki podjetja skušajo maksimirati prihodke s posebnih tujih trgov, s katerimi so najbolj seznanjeni in se jim zdijo varni partnerji za sklepanje različnih poslov, namesto da bi ti agresivno nadaljevali internacionalizacijo na druge, manj poznane trge (Kontinen & Ojala, 2010, str. 103). Poleg tega se lastniki družinskih podjetij ne zadolžujejo od zunanjih virov, da bi na ta način olajšali širitev na tuje trge, odločitve o internacionalizaciji pa naj bi bile sprejete iz dolgoročnih strateških razlogov. Vodstvene zmožnosti družinskih podjetnikov so tako slabše od nedružinskih. Čeprav naj bi lastniki družinskih podjetij imeli večjo svobodo samostojnega delovanja, ti ne kažejo veliko inovacijskih sposobnosti, ki bi jim omogočile mednarodno širitev (Kontinen & Ojala, 2010, str. 103). Družinska podjetja naj bi imela težave pri oblikovanju portfelja strateških virov, kar naj bi oteževalo tudi njihov mednarodni uspeh, s tega vidika pa lahko sklepamo, da je nagnjenost k internacionalizaciji med družinskimi podjetji znatno nižja kot med nedružinskimi podjetji (Kontinen & Ojala, 2010, str. 103).

Dejavniki, ki naj bi zavirali internacionalizacijo družinskih podjetij, so predvsem organizacijske narave. Vključujejo nepripravljenost za sprejemanje zunanjega strokovnega znanja, pomanjkanje finančnih virov, strah pred izgubo nadzora, saj tuji trgi zahtevajo večja vlaganja, poslovanje postane vedno bolj tvegano, čemur pa se podjetja želijo v največji možni meri izogniti (Kontinen & Ojala, 2010, str. 105). Na drugi strani pa poznamo tudi dejavnike, ki krepijo internacionalizacijo družinskih podjetij, in sicer ti dejavniki vključujejo splošno dolgoročno usmerjenost in hitrost v odločanju. Res je tudi, da bodo pri mednarodni širitvi uspešnejša družinska podjetja, ki so pripravljena uporabljati informacijsko tehnologijo, so sposobna inovacij in pripravljena na internacionalizacijo in sposobnost distribucije moči med deležnike podjetja in hkratne uporabe vseh razpoložljivih virov (Kontinen & Ojala, 2010, str. 105). Tukaj je zelo pomemben pristop novih generacij v družinska podjetja, saj imajo danes mladi veliko več znanja o tehnologiji in se tudi dobro zavedajo, v katero smer se razvijajo današnji trendi oz. kaj bo sledilo čez nekaj let. Zato se mi zdi ključno za družinska podjetja, da so družinski člani aktivno vključeni v podjetje, tudi če gre za družinsko komanditno družbo, ki bi se uporabljala za potrebe družinskega podjetništva, kar pomeni, da bi otroci od začetka resda imeli le funkcijo »omejenega partnerja« oz. komanditista, pri čemer bi imeli malo vpliva na upravljanje podjetja in odločanje o organizacijskih spremembah, imeli pa bi omejeno odgovornost. S tem bi sicer od začetka svojega delovanja v podjetju pridobili veliko izkušenj na določenem področju delovanja družinskega podjetja in si pri tem imeli priložnost nazorno ustvariti celotno sliko

organizacije, delovanja, se seznaniti z vrsto tehnologije, jo proučiti in jo takrat, ko bodo na višji ravni, ko jim bo dodeljeno mesto komplementarja, oz. v primeru nove pravne oblike »generalnega partnerja«, kar se bo zgodilo v primeru nasledstva, smrti v družini ali pa samostojne odločitve staršev, uporabiti z dobrim izhodiščem, pri čemer bodo zagotovo uspešno vodili podjetje tudi na tujih trgih, ne da bi se ti ustrašili nove tehnologije. Podjetje bo imelo nadzor v svojih rokah, generacije pa se bodo tako iz leta v leto spreminjale, odvisno od situacije družinskih članov, kar pomeni neprestano iskanje novih znanj, volja do izobraževanja glede nove tehnologije itd. Cilj družinskega podjetja in katerega koli drugega podjetja je seveda ohraniti dolgoročno delovanje podjetja in biti uspešni na domačem, tujem oz. mednarodnem trgu, kar bi mlajša generacija od vsega začetka, torej ko bi naprej delovali brez pravic upravljanja, hotela in bila tudi sposobna doseči v času, ko jim bo le končno dodeljeno mesto aktivnega upravljanja podjetja. Tako bodo še z večjo voljo pokazali in se potrudili izkazati, imeli zadostno količino znanja, da podjetje postavijo na pravo pot oz. to ohranijo in postopoma nadgradijo. Vstop novih generacij zato pozitivno vpliva na internacionalizacijo podjetja.

Družinska podjetja bodo z novo pravno obliko na tujih trgih morala razviti kompetence na področju hitrega odločanja, bila sposobna razviti dolgoročne načrte, se v čim večji meri izogibati strahu pred izgubo nadzora ali pa to zmanjšati v tolikšni meri, da strah ne bo vplival na razvoj in rast podjetja tudi na mednarodnem trgu, pri tem pa bodo morala še vedno ohraniti mejo, do katere so pripravljena tvegati, in se v posle ne bodo spuščala kar brez razmisleka o posledicah premikov v tvegane posle. Družinska komanditna družba naj bi imela omejena finančna sredstva, kar velja danes tudi za družinska podjetja. To pomeni, da so za internacionalizacijo ključne študije o virih, ki jih bodo družinska podjetja uporabljala za kompenzacijo pomanjkanja nefinančnih sredstev. Kot že omenjeno v nalogi, je razlikovanje družinskih podjetij od nedružinskih razvidno tudi od človeškega kapitala, socialnega kapitala, kapitala za preživetje in upravne strukture podjetja. Viri, ki jih lahko najdemo v družinskih podjetjih, lahko, če so povezani z dobrimi sposobnostmi upravljanja, prispevajo k ustvarjanju bogastva s prizadevanji za njihovo mednarodno širitev. Pozitivni atributi človeškega kapitala so tako lahko topli, prijazni in intimni odnosi ter potencial za globoko tiho znanje podjetja, kar je ena izmed konkurenčnih prednosti pred ostalimi podjetji in je enačena s poslovno skrivnostjo podjetja. Po drugi strani pa lahko omejen nadzor družinskih članov ovira njihovo ustvarjanje bogastva tako na domačem kot tujem trgu.

Z vodstvenega vidika bi se morali tako imenovani generalni partnerji zavedati svojih prednosti glede internacionalizacije in jih biti sposobni tudi izkoristiti. Prednosti, značilne za družinska podjetja, v kontekstu internacionalizacije vključujejo dolgoročni pogled, visoko stopnjo zaupanja in možnosti hitrega odločanja. Dolgoročno zavzemanje družinskih podjetij lahko potencialnim partnerjem in vlagateljem v podjetje zagotovi kontinuiteto procesa, visoka stopnja zaupanja v podjetje pa lahko pospeši oblikovanje zunanjih mrežnih vezi. Internacionalizacija pa je seveda zelo dinamičen proces, v katerem je sposobnost hitrega odzivanja na nove mednarodne priložnosti ključnega pomena za preživetje podjetja.

Upravljalci družinske komanditne družbe bi morali minimizirati učinek vseh funkcij, ki bi lahko ovirale njihovo internacionalizacijo, kot so dosedanji domači perspektivni, nestrukturirani procesi upravljanja in omejene mreže. Naštete pomanjkljivosti bi generalni partnerji lahko premagali s povečanjem svojega znanja o strategijah internacionalizacije in o različnih kulturah, prisotnih v današnjem svetu. Med druge ukrepe pa lahko štejemo še usposabljanje naslednjih generacij, podjetje bi lahko najelo tujce znotraj vodstva, ki bi imeli več začetnega znanja, s katerim bi se tudi člani družine veliko naučili ob drugačnem poslovanju, kot so ga bili navajeni do sedaj. Podjetje bi moralo redno spremljati mednarodno okolje in biti dejavno na mednarodnih priložnostih, kot so npr. trgovinske razstave, kjer bi obstajala možnost tudi za mreženje s potencialnimi tujimi partnerji.

2.4 Vpleteni zakoni pri obravnavanju sorodstveno povezanih oseb

Komanditna družba je bolj natančno opisana v ZGD-1, kjer lahko v 135. in 136. členu najdemo opisan pojem komanditne družbe in prijavo za vpis v register. 137.–143. člen opisujejo pogodbeno svobodo, vodenje družbe, kršitev prepovedi konkurence, pravico nadzora, dobiček in izgubo, razdelitev dobička in izgube ter dvige denarja in izplačilo dobička. V členih 144–151 pa so opisana pravna razmerja družbenikov komanditne družbe do tretjih oseb, tukaj je pomembno poudariti komanditistovo odgovornost upnikom, ki pravi, da je komanditist odgovoren upnikom za obveznosti družbe do višine neplačanega zneska, katerega bi moral vplačati po pogodbi (ZGD-1, 145. člen). Preoblikovana gospodarska družba za potrebe družinskega podjetništva bi imela v svoje poslovanje vpete iste zakone, kakor že sedaj veljajo za komanditno družbo. Komanditna družba je po osnovi precej podobna družbi z neomejeno odgovornostjo, podobnosti teh dveh družb pa potrjuje tudi ZGD-1 v svojem 135. členu, kjer določa, da se za komanditno družbo smiselno uporabljajo določbe zakona, ki veljajo za družbo z neomejeno odgovornostjo. Ker bi bila za potrebe družinskega podjetništva ustanovljena organizacijska oblika »družinska komanditna družba«, bi to pomenilo, da bi v družbo bilo vključenih več sorodstveno povezanih oseb, katerih razmerja so urejena v številnih zakonih, ki obravnavajo sorodstvene povezave. Za družinsko podjetništvo seveda ni izrecno določenih zakonov oz. v zakonodaji to ni pravno definirano, zato je pomembno, da se družba pred poslovanjem seznaní in osredotoči na tiste zakone, ki se navezujejo na obravnavanje sorodstveno povezanih oseb.

Zakona ZGD-1 in Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2), Ur. l. RS, št. 117/06, 56/08, 76/08, 5/09, 96/09, 110/09 – ZDavP-2B, 43/10, 59/11, 24/12, 30/12, 94/12, 81/13, 50/14, 23/15, 82/15, 68/16, 69/17, 79/18 in 66/19, z različnim namenom in v različnih kontekstih urejata obravnavo poslov med sorodstveno povezanimi osebami, ta dva bosta predstavljena v nadaljevanju.

Sklop sorodstveno povezanih oseb, ki je v vsakem zakonu predmet obravnave, je odvisen predvsem od vsebine, ki jo obravnava zakon. Najširši krog sorodstvenih povezav obravnava Obligacijski zakonik (OZ), Ur. l. RS, št. 97/07, in sicer v zvezi z določbami 256. člena, kjer

je urejeno izpodbijanje dolžnikovih pravnih dejanj, najmanj sorodstvenih povezav pa obravnava Zakon o trgu finančnih instrumentov (ZTFI), Ur. l. RS, št. 108/10.

Če si pogledamo 38. a člen ZGD-1, lahko vidimo, da je v njem urejeno vprašanje odprave nasprotja interesov, kjer prihaja ali pa bi lahko prišlo do poslovanja med povezanimi osebami, takšni vrsti povezanosti pa se v družinskih podjetjih ni mogoče izogniti. Ta določba sicer ni neposredno povezana z vidiki, ki jih izpostavlja Resolucija Evropskega parlamenta o družinskih podjetjih v Evropi, nam pa pomaga pri opredelitvi pojma družinsko podjetje, ki je izpostavljeno tudi kot eno izmed ključnih vprašanj, saj »na evropski ravni ni pravno zavezujoče, stvarne, enostavne in harmonizirane opredelitve družinskih podjetij,« kot v svojem poročilu navaja Resolucija Evropskega parlamenta o družinskih podjetjih v Evropi.

Omenjena norma je z vidika analiziranja pojma družinsko podjetje še posebej zanimiva pri ugotavljanju interesne sfere, katero zakonodajalec pripisuje družini. Zakonodajalec šteje med potencialne konflikte vse odnose do ravni povezave bratov in sester, zato so družina in njeni interesi oz. interesi posameznikov v družini do omenjene ravni lahko močnejši od interesov gospodarske družbe, katero zastopa družinski član. Iz tega pravila je dobro razvidno, kako se zakonodajalec odloča glede odnosov, ki naj bi spadali ali v presečišče vplivne sfere podjetja ali pa vplivne sfere družine (Sharma, 2003, str. 6).

Pomembno je, da je na obstoj nasprotja interesov pozoren tako član organov vodenja ali nadzora kot tudi prokurist in izvršni direktor v delniški družbi, poslovodja v družbi z omejeno odgovornostjo, član nadzornega sveta in prokurist družbe z omejeno odgovornostjo. Te osebe se morajo možnosti nasprotja interesov čim bolj izogibati, torej biti pozorne, da njihovi interesi niso v nasprotju z interesi ali dolžnostmi družbe, v kateri nastopajo v eni izmed zgoraj omenjenih vlog. Če pride do nasprotja interesov, pa so osebe, ki so navedene v prvem odstavku 38. a člena ZGD-1, primorane v najkrajšem času, najkasneje v roku treh delovnih dni, na pisni način obvestiti organ, v katerem nastopajo v eni od zgoraj naštetih funkcij, in organ nadzora, kakor je določeno v drugem odstavku 38. a člena ZGD-1. Nasprotje interesov obstaja, če je po zakonski domnevi ogroženo odločanje omenjenih oseb zaradi obstoja osebnega ekonomskega interesa ali pa interesa, ki ga imajo družinski člani omenjenih oseb.

ZDDPO-2 v svojih določbah, ki pojasnjujejo vprašanje transfernih cen (16. člen ZDDPO-2), in tem analognih določbah, ki urejajo obresti med povezanimi osebami (19. člen ZDDPO-2) in obresti od presežka posojil (32. člen ZDDPO-2), ureja vprašanje sklepanja poslov med gospodarskimi družbami, kjer so pri lastništvu udeleženi isti lastniki ali njihovi družinski člani.

Transferna cena je cena, po kateri povezane stranke poslujejo med seboj, na primer med trgovanjem z zalogami ali delovno silo med oddelki (Turk, 2000, str. 394). Uporabljajo se, kadar se posamezni subjekti večjega podjetja z več subjekti obravnavajo in merijo kot ločeno vodena podjetja. Je torej cena, po kateri so za davčne namene obračunani poslovni učinki

znotraj ene družbe ali skupine povezanih oseb in o katerih lahko govorimo v primerih, ko pride do poslovanja med povezanimi osebami ali znotraj organizacije (Turk, 2000, str. 394). Če si pogledamo pravila o transfernih cenah, se uporabljajo za namene, ko subjekta, med katerima pride do določene transakcije, nista v enakem davčnem položaju. Do tega pride, kadar ena od povezanih oseb ni davčni rezident Republike Slovenije (16. člen ZDDPO-1) in je zaradi tega lahko obdavčen v skladu z davčno zakonodajo države, kateri pripada. Obravnavo transfernih cen pa lahko uporabimo tudi v primeru poslovanja dveh povezanih oseb, ki sta rezidenta, pri katerih neenaka davčna obravnava izvira iz različnega sistema obdavčitve zaradi dejstva, da ena od udeleženih družb izkazuje dobiček, druga pa ima izgubo. Vprašanje transfernih cen je relevantno samo v primeru, ko obstaja kvalificirana povezanost družbe, ki znaša 25-odstotni delež vrednosti oz. števila delnic oz. deležev v kapitalu, upravljanju ali nadzoru ali glasovalnih pravic (ZDDPI-2, 1. odstavek 16. člena).

Podobno načinu urejanja transfernih cen pa je urejeno tudi priznavanje obresti med povezanimi osebami, in sicer je v zvezi s priznavanjem obresti med povezanimi osebami pomembno predvsem dejstvo, da se kot strošek praviloma lahko priznajo obresti največ v višini zadnje objavljene in ob času pridobitve znane obrestne mere (ZDDPO-2, 2. odstavek 19. člena). V nasprotnem primeru pa se morajo kot prihodek po pravilih upoštevati obresti na posojila, ki so dana med povezanimi osebami in to najmanj v višini obrestne mere, ki je določena na način, ki je zapisan zgoraj (ZDDPO-2, 1. odstavek 19. člena).

Če pogledamo vse zakone, ki vključujejo poznane sorodstvene povezave, lahko naredimo urejen pregled nad vsemi zakonskimi določbami, ki vključujejo sorodstvene povezave in pogostost le-teh v različnih zakonih.

V tabeli 1 je dobro razvidnih 12 zakonov, pri katerih je obravnavano različno število sorodstvenih povezav.

Tabela 1: Število sorodstvenih povezav glede na različne zakone

Zakon	Št. sorodstvenih povezav
ZDoh-1	14
ZDDPO-1	8
ZDR-1	12
ZFPPIPP	10
ZTFI	5
ZDDD	13
OZ	16
ZGD-1	9
ZPre-1	6

se nadaljuje

Tabela 1: Število sorodstvenih povezav glede na različne zakone (nad.)

Zakon	Št. sorodstvenih povezav
ZZZDR	6
ZdavP-1	14
ZD	14

Prirejeno po Pirc (2006).

Iz tabele 1 lahko razberemo, da največ sorodstvenih povezav obravnava OZ, in sicer do 16, sledijo mu Zakon o dedovanju (14), Zakon o davčnem postopku (14) in Zakon o dohodnini s 13 sorodstvenimi povezavami (Pirc, 2006, str. 99).

Če si pogledamo eno izmed najbolj osnovnih in najbolj pogosto uporabljenih sorodstvenih povezav, lahko vidimo, da je to povezava med starši in otroki ter med zakoncema, ki pa predstavlja 10,22 % vseh proučevanih povezav med sorodstveno povezanimi osebami (Pirc, 2006, str. 99).

Tabela 2 prikazuje 16 sorodstvenih povezav in njihovo prisotnost v različnih zakonih, merjeno v odstotkih.

Tabela 2: Pogostost pojava sorodstvenih povezav v zakonih (v %)

Sorodstvena povezava	Povezave skupaj	V koliko zakonih se pojavi povezava (v %)
Otroci	14	100,00
Zakonec	14	100,00
Posvojenec	13	92,86
Zunajzakonski partner	14	100,00
Starši	11	78,57
Posvojitelj	9	64,30
Pastorek	8	57,16
Brat/sestra	8	57,16
Mačeha/očim	5	35,70
Tast/tašča	4	28,58
Dedek/babica	3	20,91
Polbrat/polsestra	3	20,91
Pravnuk	3	20,91
Vnuk	3	20,91
Bratranec/sestrična	2	14,30
Stric/teta	2	14,30

Prirejeno po Pirc (2006).

3 PREDLOGI ZA UČINKOVITEJŠO INSTITUCIONALNO UREDITEV

Institucionalizacija je opisana kot transformacijski proces za organizacijo in navaja, da ko je organizacija institucionalizirana, ta prevzame določen značaj in doseže razlikovalno kompetenco ali usposobljenost, da se ta dovolj razlikuje od ostalih organizacij (Leaptrott, 2005, str. 219). Institucionalni okvir ima pomembno vlogo pri nastanku in razvoju novih organizacij, kot tudi ekonomskih subjektov, te pa prek svojega delovanja spreminjajo dotedanje institucionalne okvire (Odicova, 2008, str. 17). Tudi v dobro razvitem podjetniškem okolju lahko obstajajo institucionalne omejitve, ki še naprej spodbujajo ali pa zavirajo produktivnost, rast in v inovacije usmerjeno podjetniško dejavnost (Stenholm, Acs & Wuebker, 2013, str. 180). Družba, za katero sem predlagala možno preoblikovanje v smeri izboljšanja položaja družinskih podjetij doma in v tujini, je lahko aktivno usmerjena v inovacije, ustvarjanje sprememb in oblikovanje novega ekonomskega prostora za delovanje družinskih podjetij, tukaj pa neprimerne institucionalne ureditve za inovacije ne bodo pripomogle k vzpostavitvi in okrepitvi tehnoloških sprememb, ki so nujno potrebne, če se podjetje oz. družba želi na trgu čim hitreje razviti in pokazati svojo pravo konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji ter tudi lažje in na bolj ugoden način poslovati. Da bi omogočili dobro razvito podjetniško dejavnost, mora obstajati dodatna institucionalna sila, ki bi vplivala predvsem na količino podjetniške dejavnosti v državi, saj prav institucionalne ureditve oblikujejo kakovost podjetniške dejavnosti v državi. Družinska komanditna družba ima tukaj pomembno vlogo, saj bi bila vključena zaradi svojih številnih posebnosti pred ostalimi nedružinskimi podjetji. Družinska podjetja sestavljajo posebno vrsto podjetniške dejavnosti, ki zahtevajo vrsto okvirnih pogojev, ki zagotavljajo primerno okolje za nove inovacije in na znanju temelječo gospodarsko rast. Družinska podjetja so že dolgo poznana po svoji usposobljenosti za vključevanje primerne in zadostne količine delovne sile, dostopnost dobaviteljev in kupcev. Ti ustvarjajo podlago za inovativnost in s tem tudi možnost razširjanja tehnoloških odkritij, katere bi spodbujale produktivno podjetništvo, ki se kaže predvsem v sodelovanju podjetnikov, pri iskanju inovacij in uvajanju novih izdelkov, storitev in procesov na trge, drugače kot bi to uvajala nedružinska podjetja. Tukaj naj poudarim, da je povezanost med družinskimi člani pomemben dejavnik pri ustvarjanju kakovostnih storitev in tudi pri dobri promociji, oblikovanju novih produktov itd., kar pa lahko štejemo še kot dodatno prednost družinskega podjetja pred nedružinskimi podjetji.

Podjetniško vedenje podjetja je pomembno združevati s strateškim delovanjem na način, da se mu pripisujejo nove priložnosti in s tem ustvarjajo konkurenčno prednost (Stenholm, Acs & Wuebker, 2013, str. 180). Družinska podjetja bi tako s prizadevanji za inovativne storitve prispevala k prednosti države in svoje regije, v kateri bi delovala oz. ta že delujejo. Družbe bi s tem tudi okrepile dosedanje konkurenco in dinamiko na trgu ter povečale oz. izboljšale produktivnost med uveljavljenimi podjetji. Pri tem bi bile družbe, ustanovljene kot družinska komanditna družba, odgovorne za širjenje tehnoloških sprememb in novega znanja o razvoju novih izdelkov ter za odpiranje oz. njihovo možno vstopanje tudi na tuje oz. nove trge. Dobro

poznano je dejstvo, da zadostna razpoložljivost finančnih virov v podjetju pozitivno vpliva na usmerjenost k visoki rasti med podjetniki, regulativni dogovori pa naj ne bi vplivali na usmeritve visoke rasti med družbami (Stenholm, Acs & Wuebker, 2013, str. 180). Tukaj lahko sklepamo, da ugodna razsežnost institucionalnih ureditev ni povezana s stopnjo, ampak z vrsto podjetniške dejavnosti. Menim, da bi morali oblikovalci politik imeti poudarek na vzpostavljanju podpornih regulativnih institucionalnih ureditev, če bi želeli povečati stopnjo podjetniške aktivnosti v državi, kar pa ne bi imelo večjega vpliva na vrsto ustanovljenih podjetij. Tudi manj razvite države imajo lahko podjetniški potencial, ki bo nekoč imel bistveno vlogo pri tržnih mehanizmi in gospodarski rasti. Tukaj je pomembno predvsem podporno regulativno okolje, ki je odločilen dejavnik za kakovostno razvijanje podjetij. Če pa si pogledamo dobro razvita gospodarstva, ki temeljijo na znanju in inovacijah, kamor naj bi spadala tudi Slovenija, obstaja minimalna raven predpisov za podjetniško dejavnost, vendar pa je pri tem pomembna javna politika, katere ukrepi poudarjajo ugodno razsežnost in hitro možnost razvijanja podjetij, tudi družinskih (Stenholm, Acs & Wuebker, 2013, str. 181). Pri tem pa ne smemo zanemariti dejstva, da bi se z novo pravno obliko, namenjeno le družinskim podjetjem, ta bila sposobna hitreje in bolj učinkovito razvijati in graditi na svoji konkurenčni prednosti ter hkrati graditi na vse večji inovativnosti.

SKLEP

Družinsko podjetje je lahko opredeljeno kot vsako podjetje, v katerega sta vključena dva ali več družinskih članov in je večina lastništva ali nadzora v družini (European Family Businesses, 2012a, str. 3). Od zgodnjih osemdesetih let se je razvil akademski študij družinskega podjetja kot posebne in pomembne kategorije podjetij (European Family Businesses, 2012a, str. 3). Danes so družinska podjetja prepoznana kot pomemben in dinamičen udeleženec na svetovnem gospodarstvu. Prednosti, ki jih ima družinsko podjetje pred ostalimi, so predvsem v povezanosti med člani upravljanja podjetja, saj so ti najverjetneje sorodstveno povezani. Pri oblikovanju družinskega podjetja pa ta lahko naletijo na številne spotike, kot so napredovanje podjetja, razmišljanje o nasledstvu, prenos lastništva ali celo prodaje podjetja, kjer pa so lahko prisotni številni konflikti med člani družine. Ideja, ki sem jo uveljavila skozi diplomsko nalogo, naj bi pripomogla družinskim podjetjem, da se vsaj v določeni meri izognejo možnim konfliktom, ki bi oz. že nastajajo pri spremembah v podjetju. Pravnoorganizacijska oblika, ki bi obravnavala pravice in obveznosti družinskih podjetij, imela poudarek na delovanju podjetja, kjer so vključene sorodstveno povezane osebe, in imela zapisane veljavne zakone, se mi zdi dobra ideja in tudi potencialno ugodna za vse tiste, ki si na svoji podjetniški poti ne želijo že vnaprej zapisovati oz. si v svoji glavi predstavljati različnih scenarijev, na kateri točki svoje poslovne poti bi se podjetje moralo odločati o drugačnih ciljih. Podjetje bi si tako od začetka zadalo cilje, jim sledilo, upoštevalo vse zakone in s tem bilo sposobno zaživeti doma kot tudi v tujini brez predhodne in nujno potrebne spremembe organizacijske oblike.

Nova pravna oblika, torej družinska komanditna družba, ki bi nosila kratico d. k. d., bi imela podobno definicijo kot že obstoječa komanditna družba. Za osebne družbe je značilno, da je družbenik, torej poslovni partner v podjetju oz. družbi, povezan z drugim družbenikom s kapitalom. V primeru nove pravne oblike bi to lahko opisali kot povezava generalnega partnerja, ki deluje na podoben način kot komplementar v komanditni družbi, z omejenim partnerjem, katerega bi predstavljali vsi vključeni družinski člani, lahko tudi zunanji izvajalci, če se generalni partner za to odloči. Za omejene partnerje velja, da ti vložijo v podjetje določeno vsoto denarja, kar predstavlja njihovo moč pri udeležbi v družbi. Komanditna družba je namreč nastala zaradi potrebe in želje oseb, katerim poslovno življenje ni osnovni poklic, da se vključijo v gospodarsko življenje, ali pa preprosto nimajo potrebnega znanja za aktivno sodelovanje (Ciglič, 2009, str. 14). V primeru družinske komanditne družbe bi to pomenilo, da bi družinski člani lahko vstopili v družbo tudi, če jih ta posel še povsem ne zanima oz. niso popolnoma prepričani, ali bodo to nadaljevali in tudi v prihodnosti nasledili svoje starše. V podjetje bi se vključili, tako kot tudi pri družinskem podjetju, zгодaj, z namenom pridobiti čim več novih izkušenj in se imeti čas odločiti, ali je to nekaj, kar bi nadaljevali oz. ohranili ter se v nadaljevanju tudi poskušali usmeriti na tuje trge oz. si zadati višje cilje, kot so bili postavljeni na začetku poslovanja s strani ustanovitelja. Res je, da komanditna družba komanditistu ne omogoča velikega obsega poslovanja in tudi ti niso aktivno vključeni v odločanje, družinska komanditna družba pa bi tukaj naredila korak naprej v smeri boljšega vključevanja družinskih članov v družbo, torej bi se ti na začetku le učili, si naredili celoten pregled nad podjetjem in tako bili v naslednjih letih pripravljeni nadomestiti svoje starše. Za družbo bi bilo omogočeno širjenje na tuje trge, torej omogočena bi jim bila internacionalizacija, pod pogojem, da so ti usposobljeni, motivirani in dovolj zainteresirani za širjenje podjetja. Družbi se ni treba ukvarjati z istim poslom od začetka ustanovitve do takrat, ko jo vodijo tudi že ostali člani družine, torej se lahko odločijo za povsem drugačno panogo. Podjetje, ki bi bilo ustanovljeno kot družinska komanditna družba in bi spadalo pod vrsto osebne družbe, bi imelo v svojem nazivu označbo dejavnosti, torej kaj je njihova poglobljena stroka, ime in priimek družbenikov, pri čemer bi navajali le ime in priimek ustanovitelja, to bi bila starša, poleg pa bi pisalo »in ostali«. Družba bi imela tudi svojo kratico glede na vrsto osebne družbe, v tem primeru bi družinska komanditna družba nosila kratico d. k. d.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2021). *Poslovni subjekti v poslovnem registru Slovenije po pravnoorganizacijskih oblikah, po četrtletjih*. Pridobljeno 13. junija, 2021 iz https://www.ajpes.si/Doc/Registri/PRS/Porocila/posl_subj_poo_31032021.pdf
2. Belak, J. & Garantini, M. (1998). *Razvoj podjetja in razvojni management*. Gubno: Založba MER Evrocenter.
3. Breznik, F. (2018). *Posebnost pravnega položaja komanditista* (diplomsko delo). Maribor: Pravna fakulteta.

4. Cepec, J. & Kovač, M. (2012). *Poslovno pravo*. Ljubljana: GV Založba.
5. Chittoor, R. & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance—A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65–79.
6. Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and practice*, 28(4), 335–354.
7. Ciglič, I. (2009). *Gospodarske družbe*. Pridobljeno 23. junija 2021 iz https://www.seps.si/wp-content/uploads/2017/10/UNISVET-SOG-_Gospodarske-dejavnosti-_Ciglic.pdf
8. Duh, M. (2006). *Primerjalna analiza družinskih ne nedružinskih podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
9. Eastland, S. S. (1993). Family Limited Partnerships: Non-Transfer Tax Benefits. *Probate & Property*, 7, 10.
10. European Commission. (2009). *Overview of Family Business Relevant Issues, Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*. Pridobljeno 23. junija 2021 iz <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/native>
11. European Family Businesses. (2012a). *Family Business Statistics*. Pridobljeno 7. maja 2021 iz <https://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/pp---family-business-statisticsv2.pdf>
12. European Family Businesses. (2012b). *Families in business for the long term*. Pridobljeno 10. maja 2021 iz https://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/EFB_Brochure.pdf
13. Gersick, E., Davis, A., Hampton, J., Mccolom, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the Family business*. Harvard Business School Press. Pridobljeno 4. maja 2021 iz <https://cfeg.com/generation-to-generation-life-cycles-of-the-family-business>
14. Harms, H. (2014). Review of family business definitions: cluster approach and implications of heterogeneous application for family business research. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 280–314.
15. International Finance Corporation. (2018). *IFC Family Business Governance*. Pridobljeno 4. maja 2021 iz https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2c93b2cb-dec6-4819-9ffb-60335069cbac/Family_Business_Governance_Handbook.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mskqtDE
16. Juhart, Ž. (2017). *Problematika nasledstva v družinskih podjetjih* (delo diplomskega projekta). Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta.
17. Kayser, G. & Wallau, F. (2002). Industrial family businesses in Germany—Situation and future. *Family Business Review*, 15(2), 111–115.
18. Klein, B. S. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13(3) str. 157–181
19. Kontinen, T. & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97–107.

20. Korže, B. (2020). *Pravo družb in poslovno pravo* (3. spr. in dop. izd.). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
21. Lank, A. G. (1991). *Challenging Times for European Family Enterprises*. San Francisco: Jossey Bass.
22. Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, 12(1), 39–46.
23. Leaptrott, J. (2005). An institutional theory view of the family business. *Family Business Review*, 18(3), 215–228.
24. Mandl, I. (2008). *Austrian Institute for SME Research. Overview of Family Business Relevant Issues*. Pridobljeno 3. maja 2021 iz <https://www.europeanfamilybusinesses.eu/publications/81/29/Overview-of-Family-Business-Relevant-Issues>
25. Mandl, I. & Voithofer, P. (2004). *Transfer and succession in Austrian Family firms*. Pridobljeno 6. maja 2021 iz http://www.ownershiptransfer2010.org/wp-content/uploads/2010/03/TransferofOwnership2010_PeterVoithofer.pdf
26. Odincova, M. I. (2008). *Institucionalna ekonomika*. Moskva: GU VŠE.
27. Pirc, I. (2006). *Pravni vidiki pojma »družinsko podjetje«* (magistrsko delo). Maribor: Pravna fakulteta.
28. Potrafke, N., Butter, T., Neumann, M., Scheffler W. & Stecher, A. (2016). *Der Beitrag der Familienunternehmen zum Steueraufkommen in Deutschland*. Pridobljeno 7. aprila 2021 iz: https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Studie_Stiftung_Familienunternehmen_Steuerbeitrag-der-Familienunternehmen-in-Deutschland.pdf
29. Pottker, J. (1992). *Born To Power, Heirs To America's Leading Businesses*. New York: Barron's.
30. Rodriguez, K. (brez datuma). *Why Family Businesses Outperform Others* [objava na blogu]. Pridobljeno 9. maja 2021 iz <https://execed.economist.com/blog/industry-trends/why-family-businesses-outperform-others>
31. Schulze, W. & Gedajlovic, E. (2010). Guest editors introduction: Whither family business. *Journal of Management Studies*, 47(2), 191–204.
32. Sharma, P. (2003). *Stakeholder Mapping Technique, Toward the Development of a Family Firm Typology*. Pridobljeno 10. maja 2021 iz https://www.researchgate.net/publication/237135059_Stakeholder_Mapping_Technique_Toward_the_Development_of_a_Family_Firm_Typology
33. Stenholm, P., Acs, Z. J. & Wuebker, R. (2013). Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 176–193.
34. Turk, I. (2000). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
35. Vadnjal, J. (2008). *Družinsko podjetništvo*. Pridobljeno 11. junija 2021 iz https://www.researchgate.net/profile/Jaka-Vadnjal/publication/266893453_DRUZINSKO_PODJETNISTVO/links/5770e14908ae0b3a3b7c54a2/DRUZINSKO-PODJETNISTVO.pdf

36. Ward, J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. Pridobljeno 11. junija 2021 iz <https://www.scholars.northwestern.edu/en/publications/keeping-the-family-business-healthy-how-to-plan-for-continuing-gr>