

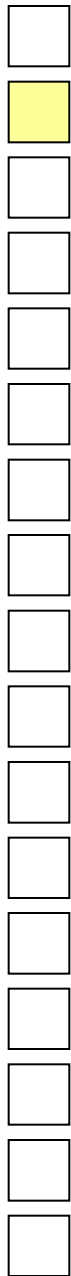


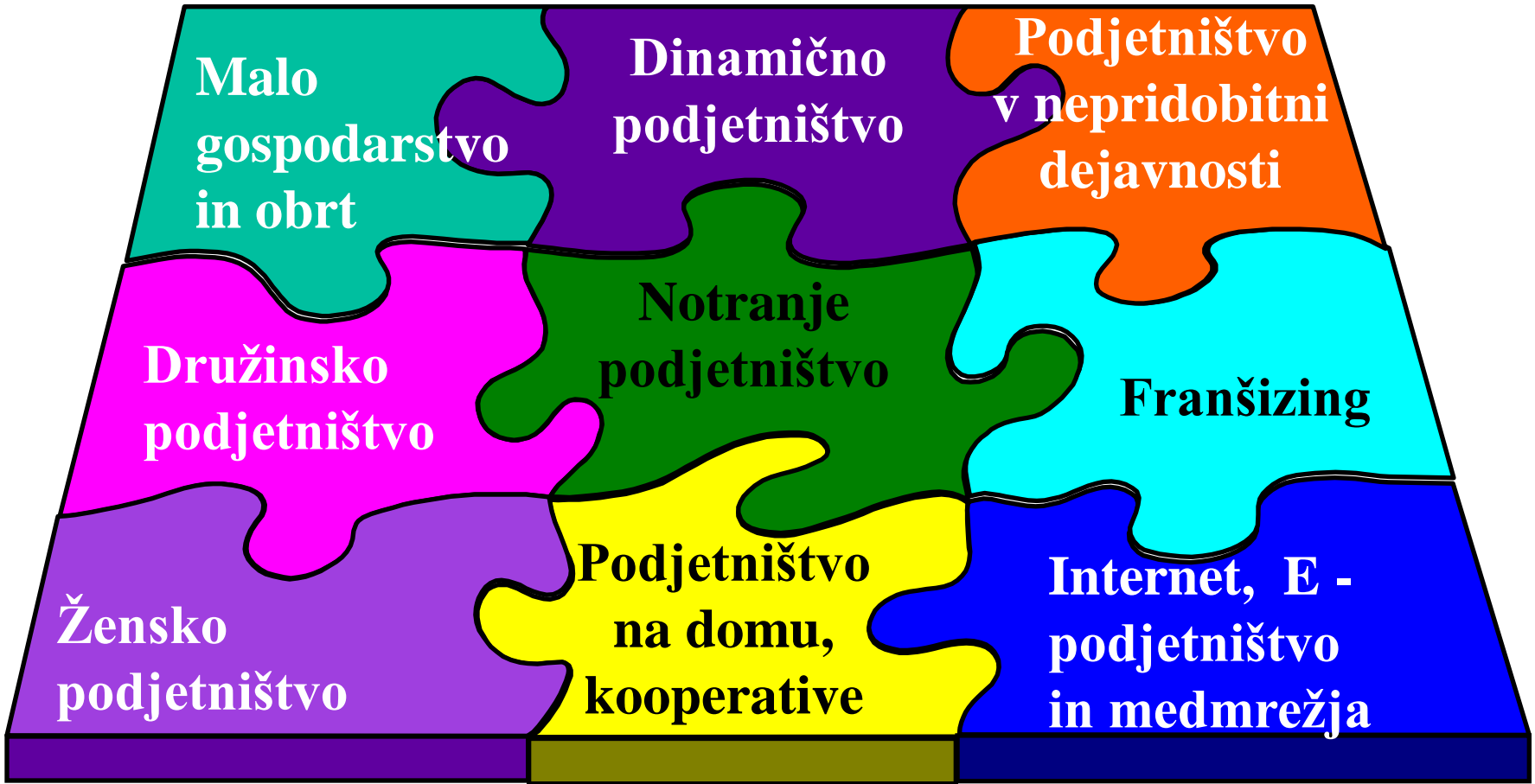
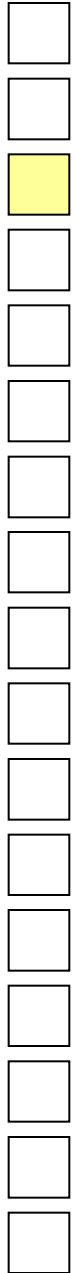
# DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO



13. december 2007







**LASTNIŠTVO – MANAGEMENT**

Alcorn (1982)	Profitna organizacija (s.p., d.o.o., d.n.o., ...). Če je del delnic v javni lasti, mora družina tudi operativno voditi podjetje (d.d.).
Barry (1975)	Podjetje, ki ga v praksi kontrolirajo člani ene same družine.
Barnes & Hershon (1976)	Večinski delež v rokah posameznika ali članov iste družine.
Dyer (1986)	Na vodenje in prenos lastništva vplivajo družinski odnosi.
Lansberg, Perrow, Rogolsky	Podjetje, v katerem imajo člani družine večinski delež.
Stern (1986)	Podjetje vodijo in so lastniki člani ene ali dveh družin.

**VPLETENOST DRUŽINSKIH ČLANOV**

Beckhard & Dyer (1983)	Podsistemi v družinskem podjetju: podjetje, ustanovitelj, družina. Povezuje jih povezovalni svet - svet direktorjev, ki ga naša zakonodaja ne predvideva. To vlogo pa bi lahko imel nadzorni svet.
Davis (1983)	Interakcija med dvema organizacijama: družino in podjetjem.

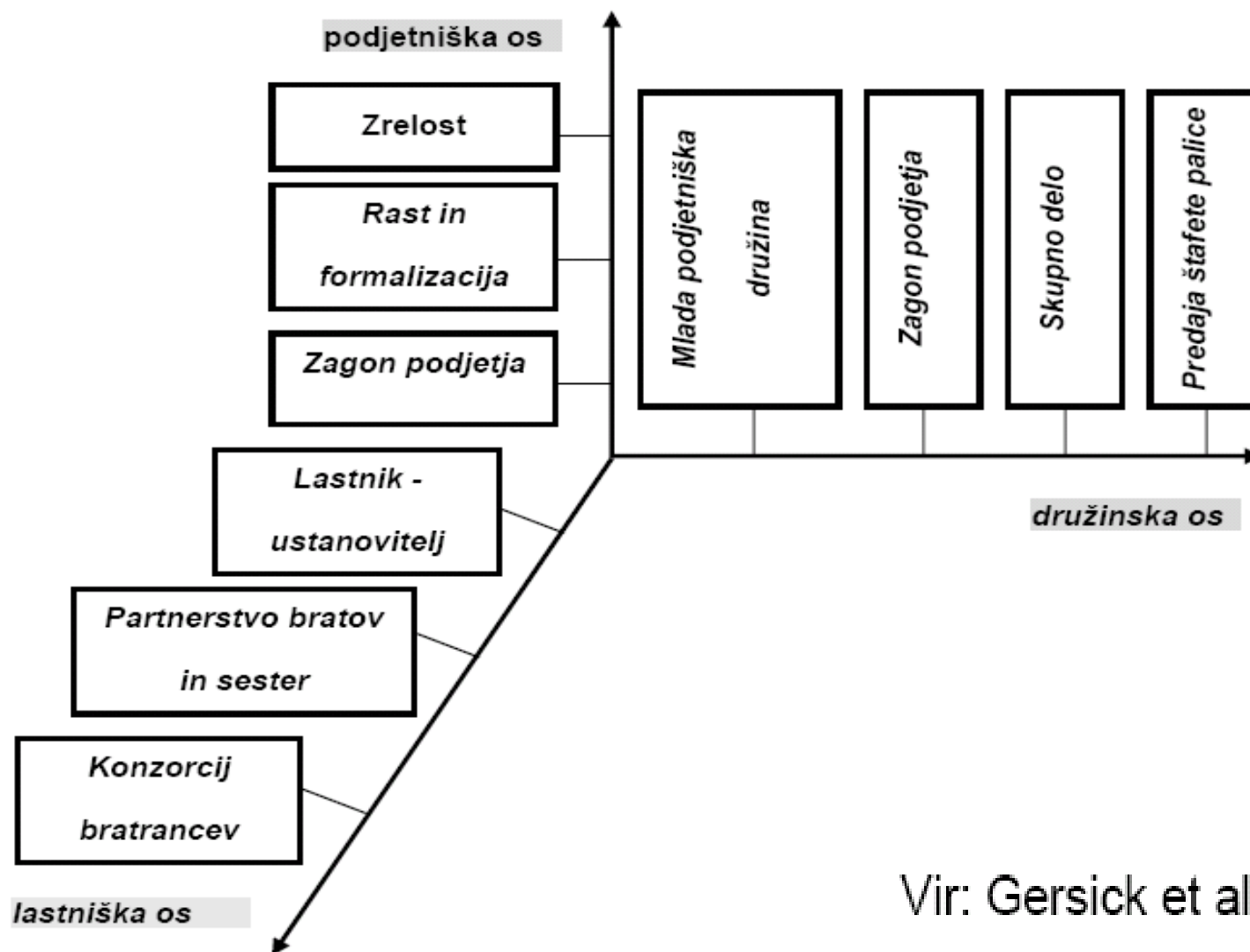
**PREHOD MED GENERACIJAMI**

Churchill & Hatten (1987)	Mlajši družinski član prevzame kontrolo nad posli od starejšega.
Ward (1987)	Vodenje in lastništvo bo prenešeno na mlajšo generacijo.

**KOMBINIRANE DEFINICIJE**

Donnelly (1964)	Podjetje pojmuje kot družinsko, če je povezano z dvema generacijama družine, kar vpliva na podjetje in družino.
Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnson (1985)	Večinski lastnik je družina in vanj sta (bila) vpletena najmanj dva člana družine.

# TRIDIMENZIONALNI MODEL DRUŽINSKEGA PODJETJA



Vir: Gersick et al., 1997

# POMEN DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA

- Družinska podjetja imajo v t.i. razvitem svetu (Zahodna Evropa, Severna Amerika, Azija) **velik pomen**.
- Družinska podjetja imajo **75-90%** delež pri zaposlovanju in doseganju BDP.
- Družinska podjetja so pomemben del gospodarstva v številnih državah. Pomenijo **več kot dve tretjini vseh podjetij v razvitih tržnih gospodarstvih** (Westhead, Cowling, 1998).



P&G

UNITED COLORS  
OF BENETTON.



Bata



YOUR M&S



Mercedes-Benz



# PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

## **Prednosti družinskih podjetij**

- privrženost družinskih članov
- posebna znanja (in izkušnje)
- prilagodljivost z vidika dela, časa in sredstev
- dolgoročna naravnost
- stabilna, močna kultura (tradicija)
- hitro sprejemanje odločitev
- zanesljivost in ponos
- pripadnost
- skupna identiteta
- manjša fluktuacija managementa
- življenje s podjetjem
- ustvarjanje novih delovnih mest

## **Slabosti družinskih podjetij**

- rigidnost (togost)
- poslovni izzivi:
  - posodabljanje zastarelih znanj, pogledov
  - upravljanje prehoda (med generacijami)
  - pridobivanje kapitala
- nasledstvo, slabo upravljanje tranzicije
- emocionalni vidik, čustveni vplivi na posle
- vprašanje pravega vodje
- problemi nasledstva, vodstva in legitimnosti
- favoriziranje družinskih članov
- pomanjkanje profesionalizma
- različni interesi in družinski konflikti

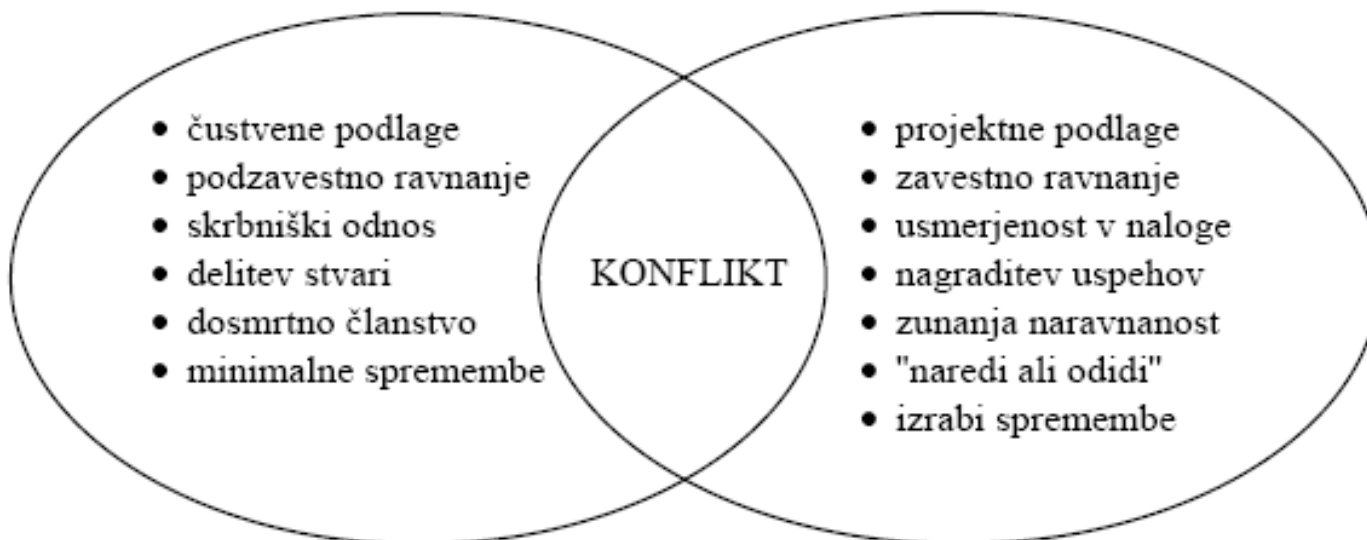


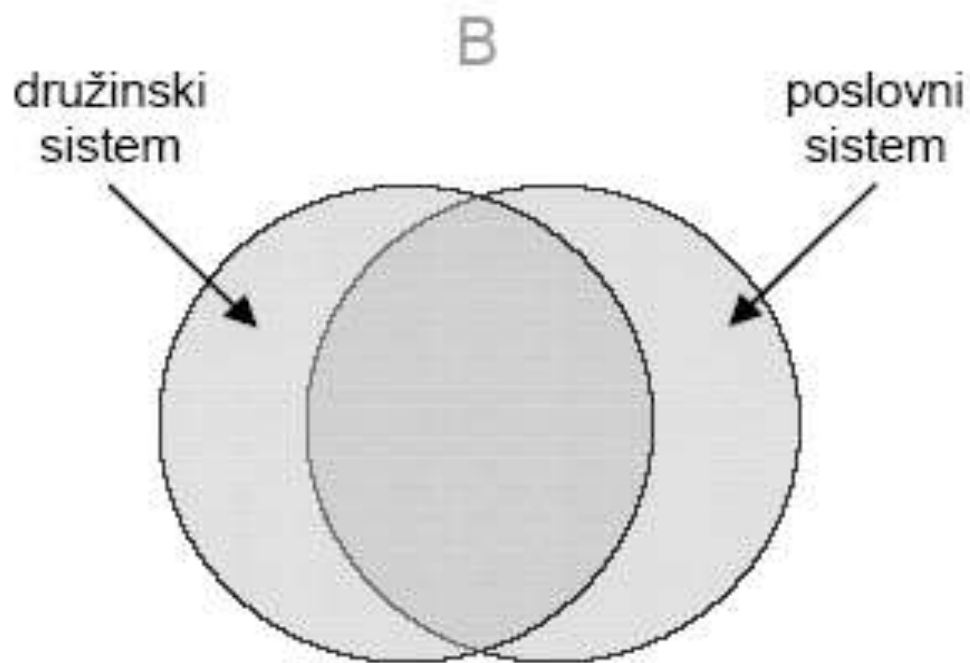
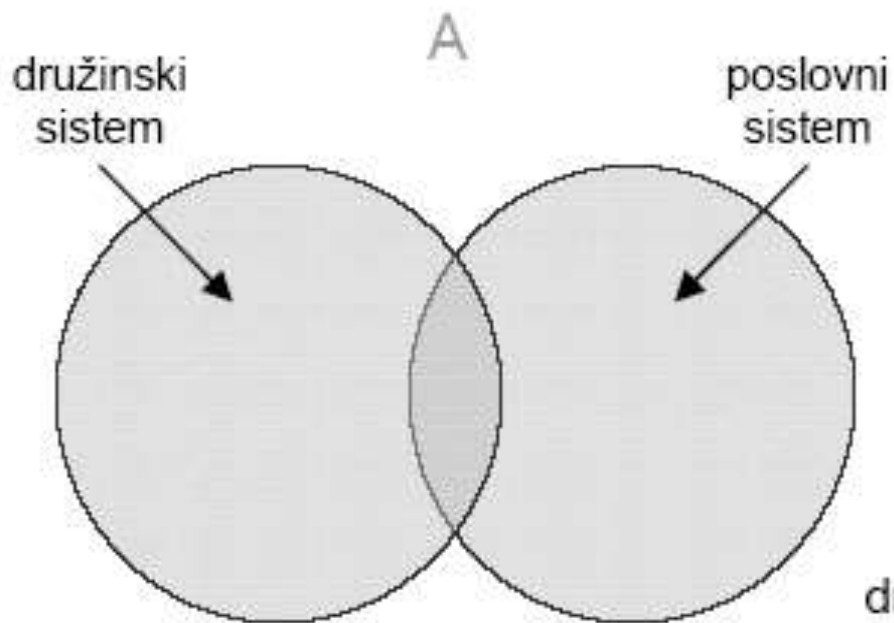
# RAZMERJE MED DRUŽINSKIM IN POSLOVNIM SISTEMOM

DRUŽINSKI SISTEM	POSLOVNI SISTEM
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ temelji na čustvih</li><li>▪ skrb za družinske člane prevladuje</li><li>▪ enakost med družinskimi člani</li><li>▪ članstvo do konca življenja</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ nečustven (racionalen)</li><li>▪ bistvo je v izpolnjevanju nalog</li><li>▪ zahteva in nagraduje rezultate</li><li>▪ izločitev tistih, ki ne dosegajo rezultatov</li></ul>

a) Družinski sistem

b) Poslovni sistem



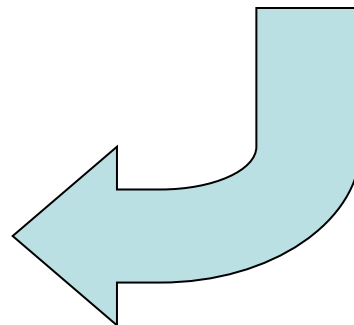


Vir: Benson B., Crego E.T., Drucker R.H.: Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival, 1990, stran 17

# RAZMERJE MED DRUŽINSKIM IN POSLOVNIM SISTEMOM

- Družinski in poslovni sistem sta dokaj **nekompatibilna**, vendar pa tak način dela prinaša nekatere **prednosti**.
  - Družinska podjetja so **ranljiva**.
  - Uspešna družinska podjetja so svoje dolgoročno preživetje zgradila **na profesionalnem pristopu**.

**DRUŽINSKA USTAVA**

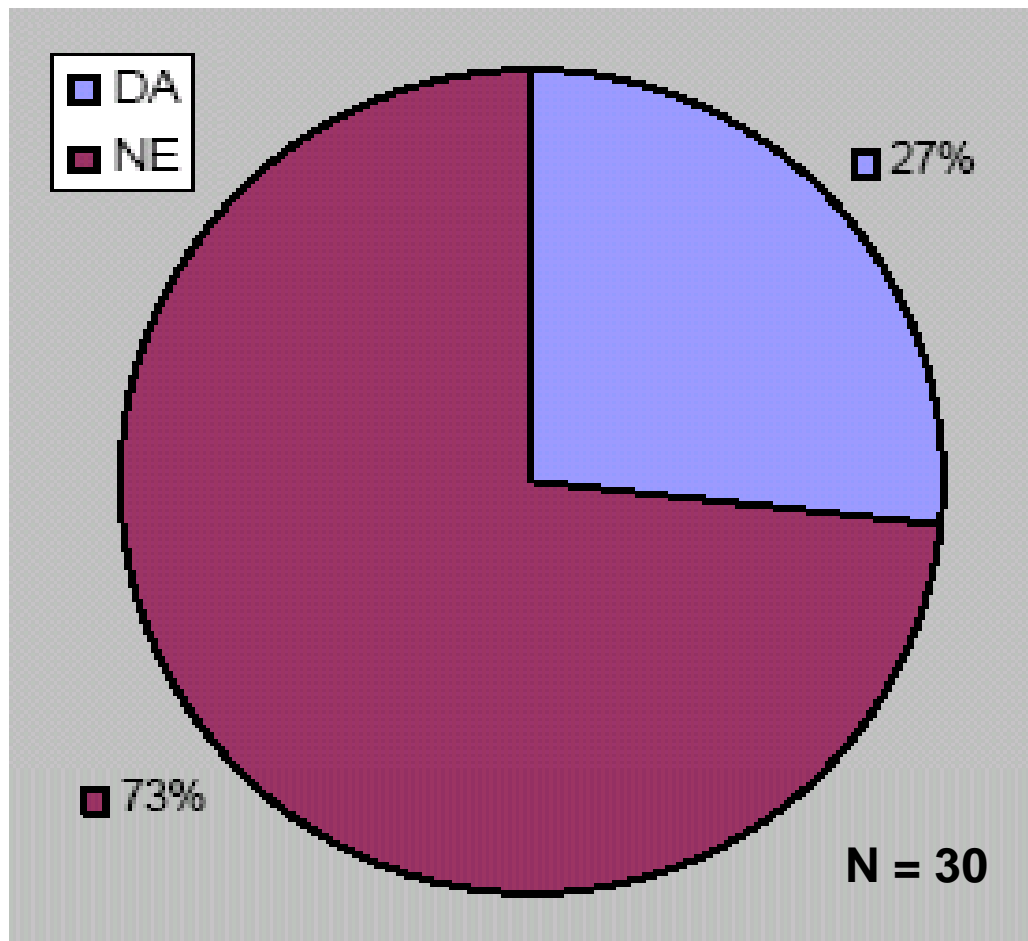


# KAJ JE DRUŽINSKA USTAVA?

- Družinska ustava je **deklarativni družinski akt**, ki ima lahko lastnosti civilnopravne družbene pogodbe.
- Lahko je **pisna ali ustna**.
- Če posamezne določbe družinske ustave niso v nasprotju s slovenskimi pravnimi predpisi, lahko le-ta pomeni **pogodbeni dogovor z vsemi pravnimi posledicami**.
- Zelo pogosta med tujimi družinskimi podjetji.
- Zaradi vseh pozitivnih lastnosti naj bi vsako družinsko podjetje **čim prej** pristopilo **k profesionalnemu managementu** – izdelavi družinske ustave (Vadnjal, 1996).

# RAZISKAVA MED SLOVENSKIMI DRUŽINSKIMI PODJETJI

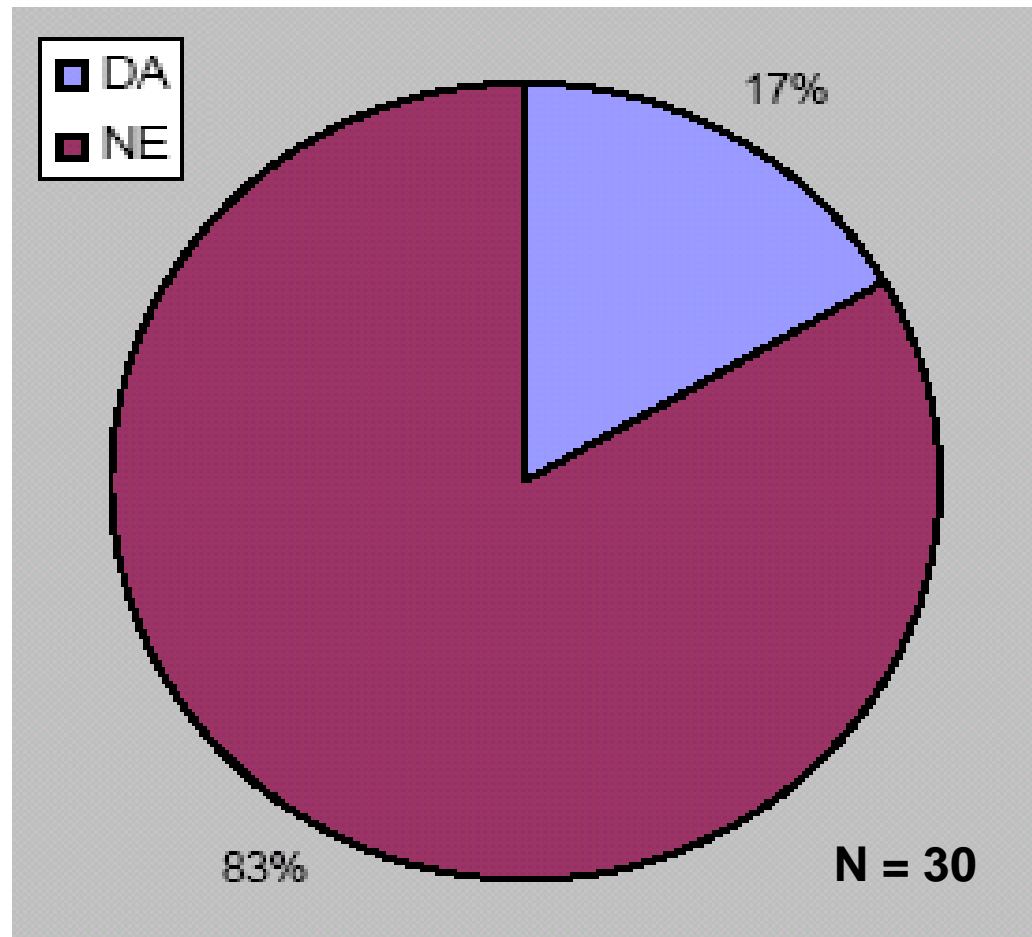
Ali veste, kaj pomeni družinska ustava v družinskem podjetju?



Vir: Bedenčič, 2004

# RAZISKAVA MED SLOVENSKIMI DRUŽINSKIMI PODJETJI

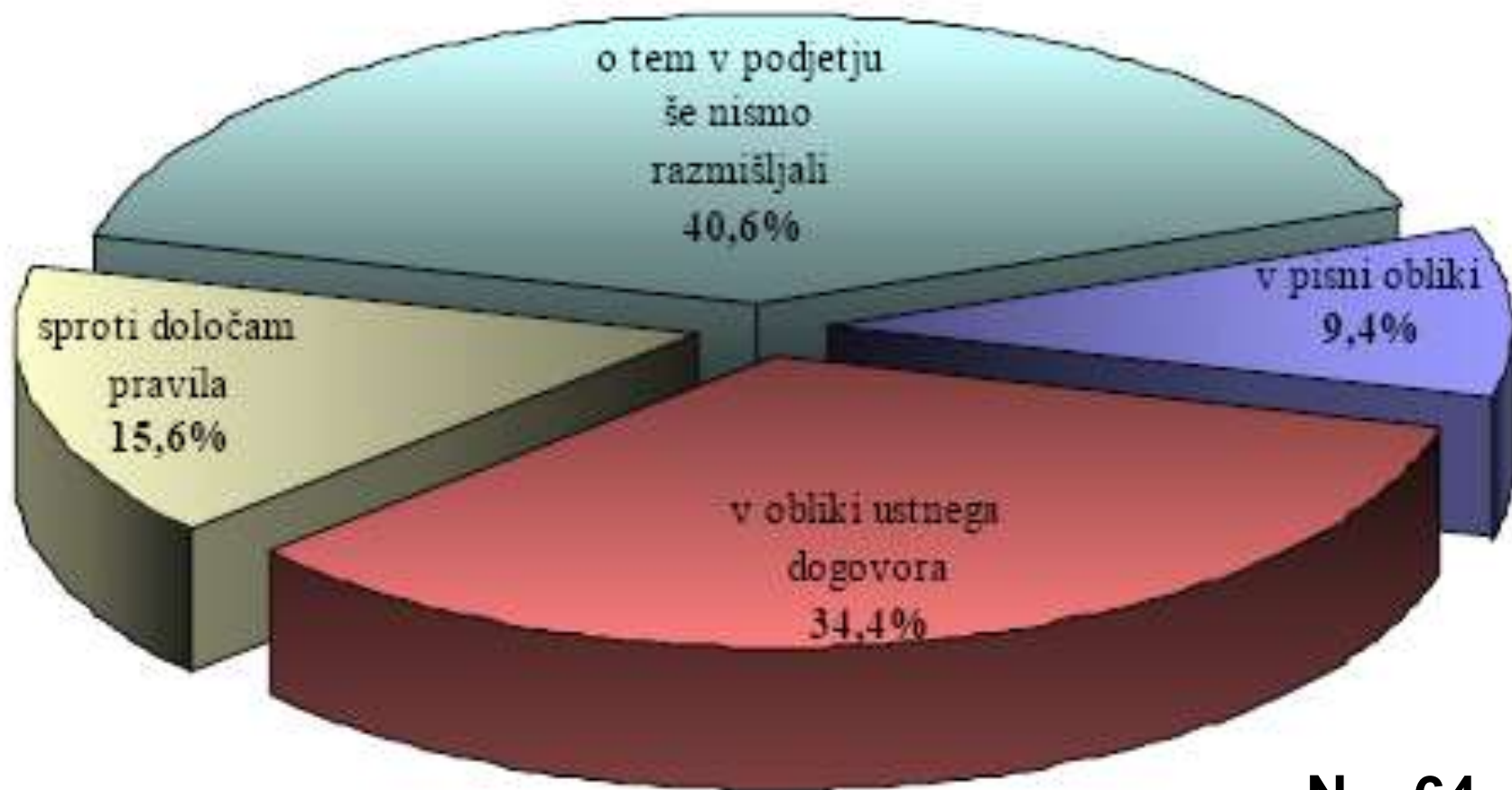
Ali ima vaše podjetje družinsko ustavo (napisano ali dogovorjeno)?



Vir: Bedenčič, 2004

# RAZISKAVA MED SLOVENSKIMI DRUŽINSKIMI PODJETJI

Družinska ustava v anketiranih družinskih podjetjih



Vir: Herle, 2003

**N = 64**

## **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.

Vir: Kelbl, 2001



Hvala za Vašu pozornost!

