



Bojan Dolar / Foto: Tina Dokl

V vsaki družini drugače

Besedilo: [Aleš Senožetnik](#)

Kategorija: [Gospodarstvo](#) / ponedeljek, 2. januar 2023 / 12:39

O medgeneracijskem nasledstvu v družinskih podjetjih smo se pogovarjali z Bojanom Dolarjem.

Bojan Dolar je ustanovitelj in prokurist podjetja Apron iz Britofa, ki se ukvarja s svetovanjem vodenja in upravljanja družinskim podjetjem. Pred nedavnim je na Fakulteti za management uspešno zagovarjal tudi doktorsko disertacijo z naslovom Medgeneracijsko nasledstvo vodenja v družinskem podjetju.

Kaj so po navadi glavni pomisleki, skrbi podjetnikov ob prenosu na nasledstveno generacijo?

Temeljni cilj medgeneracijskega nasledstva je ohraniti lastništvo in vodenje podjetja znotraj podjetniške družine ter ob tem zagotoviti nemoteno poslovanje in razvoj podjetja ob hkratni ohranitvi družinske harmonije. Pomisleki in skrbi so povezani z vsem, kar omogoča ali onemogoča uresničevanje tega cilja. Nasledstva se razlikujejo, različni so zato tudi pomisleki, zadržki, skrbi in bojazni. Medtem ko je v enem primeru v ospredju skrb, kako izbrati in usposobiti primerne prevzemnika, je lahko v drugem glavna skrb, kako primerne naslednika pridobiti, spodbuditi, da se v podjetje in nasledstveni proces sploh vključi. V vseh pa je prisotna bojazen, ponekod večja, ponekod manjša, da prenos ne bi uspel zaradi razlogov, ki so povezani z značilnostmi družinskega podjetja.

Se tudi prevzemniki srečujejo s strahovi, morda (prevelikimi) pričakovanji?

Prevzemniki vstopajo v nasledstva bodisi zaradi predanosti podjetju in družini, zaradi čuta dolžnosti, obveznosti do staršev, zaradi tega, ker prevzem predstavlja priložnost, ali pa zato, ker nimajo druge (primerne) izbire, možnosti. Če omenjate strahove, so ti povezani z izpolnjevanjem lastnih pričakovanj, potreb in interesov, npr. postati ugleden, neodvisen direktor in lastnik. Povezani pa so tudi z izpolnjevanjem pričakovanj drugih, da se izkažejo kot zaupanja vredni prevzemniki, ki bodo poskrbeli za prenos na svoje naslednike. Pri vseh pa so prisotni strah, tesnoba, nelagodje, ki so povezani s prevzemanjem povsem konkretnih odgovornosti.

Katere so sicer glavne pasti prenosa na nasledstveno generacijo, ki se jim velja izogniti?

Pasti so skrite oziroma so povezane s procesom, vsebino in kontekstom nasledstva, ki so v vsakem družinskem podjetju drugačni. Med najnevarnejšimi, če govorimo no splošno, je zagotovo dojemanje in neustrezen odnos ključnih udeležencev nasledstvenega procesa do pojava nasledstva kot takega. Neprepoznavanje njegovega pomena za ohranjanje kontinuitete posla in družine vodi v težave, prav tako kot tudi podcenjevanje obsega in težavnosti praktičnega udejanjanja prenosa. Nasledstvo vodenja ali lastništva ni le poslovni dogodek, dejanje, čeprav je tudi to, temveč je dolgotrajen, večstopenjski, dinamičen, sestavljen proces, katerega najpomembnejši vidik so medsebojni odnosi.

Ko govorimo o medgeneracijskem prenosu v družinskih podjetjih, imamo po navadi v mislih prenos s staršev na otroke. Kako dovzetni pa so podjetniki za predajo podjetja kateremu od zaposlenih, ki ni iz družinskega kroga?

Medgeneracijsko nasledstvo v družinskem podjetju pomeni nasledstvo med družinskima generacijama. Začasna vključitev zunanjega managerja kot prevzemnika vodenja pride v poštev, ko družinski prevzemnik še ni izbran ali pripravljen za prevzem, in za toliko časa, kolikor je treba, da se za prevzem pripravi. Lastništvo in s tem upravljanje podjetja ves ta čas ostajata v rokah družine. S predajo lastništva podjetja zunanjim se podjetniška družina odpove in izgubi dominantno vlogo, moč pri upravljanju podjetja. Zanj možnost za medgeneracijsko nasledstvo ne obstajajo več. Predaja podjetja zunanjim je lahko prva najboljša izbira, kadar ne obstajajo možnosti za uspešno družinsko nasledstvo. In s tem ni nič narobe; to je modra odločitev.

Lahko omenite nekaj nasvetov za uspešen prenos vodenja in lastništva podjetja na nasledstveno generacijo?

Premalo je prostora, da bi lahko naštel, kaj šele predstavil najpomembnejše dejavnike, ukrepe, aktivnosti za uspešen prenos. Nasledstvo je vselej treba obravnavati celovito, z več vidikov in ob upoštevanju več dimenzij. Poleg tega se tako družinska podjetja kot podjetniške družine medsebojno prepoznavno razlikujejo, čeprav imajo hkrati tudi nekatere prepoznavne skupne značilnosti. Isto velja tudi za prenosnike in prevzemnike kot najpomembnejše udeležence procesa nasledstva. Za vsa nasledstva pa velja, da ustrezen odnos do pojava nasledstva ter pravočasna in primerna opredelitev nasledstvene strategije in načrta povečujejo možnosti za uspeh. Ključni splošni nasledstveni dejavnik pa je najboljša možna komunikacija; zanjo ni nadomestila.

Vaše podjetje se ukvarja tudi s svetovanjem na področju medgeneracijskega nasledstva. Kako pogosto se slovenski podjetniki v teh primerih obrnejo po strokovno pomoč in kakšne so prednosti tega?

Dokaj pogosto prenosniki, vse več tudi prevzemniki. Nekateri potrebujejo pomoč pri iskanju strokovnih rešitev, npr. o udeležencih procesa, načinu in pogojih umika, vodenju procesa, prenosu znanj, ali pa pri izdelavi gradiv npr. opredelitvi poslovnega položaja, pripravi nasledstvenega načrta. S tem se zapolnjujejo vrzeli v zvezi s potrebnimi znanji in izkušnjami. Pri nekaterih gre za pomoč pri razreševanju nasprotij in konfliktov; svetovalec kot posrednik zaradi neobremenjenosti in strokovnosti lažje pomaga do rešitev in ravnovesja kot kdo izmed družinskih članov, prijateljev, znancev. Vse bolj v ospredje prihajajo odnosna vprašanja.

Kako uspešna so medgeneracijska nasledstva v slovenskih družinskih podjetjih?

Ni mi znana raziskava, ki bi predstavila rezultate uspešnosti nasledstev pri nas. Predpostavljam, da je nekje na nivoju, kot ga dosegajo države, gospodarstva EU. Znani so podatki, ki jih navajajo tudi številne raziskave, namreč da samo približno trideset odstotkov družinskih podjetij preživi prehod iz prve v drugo generacijo in da jih samo od 10 do 15 odstotkov preživi prehod v tretjo generacijo. Drugih rezultatov pri raziskovanju nisem zasledil. Naj pa poudarim, da je dojemanje uspešnosti različno; kar je za nekoga uspeh nasledstva, lahko ni uspeh za nekoga drugega.