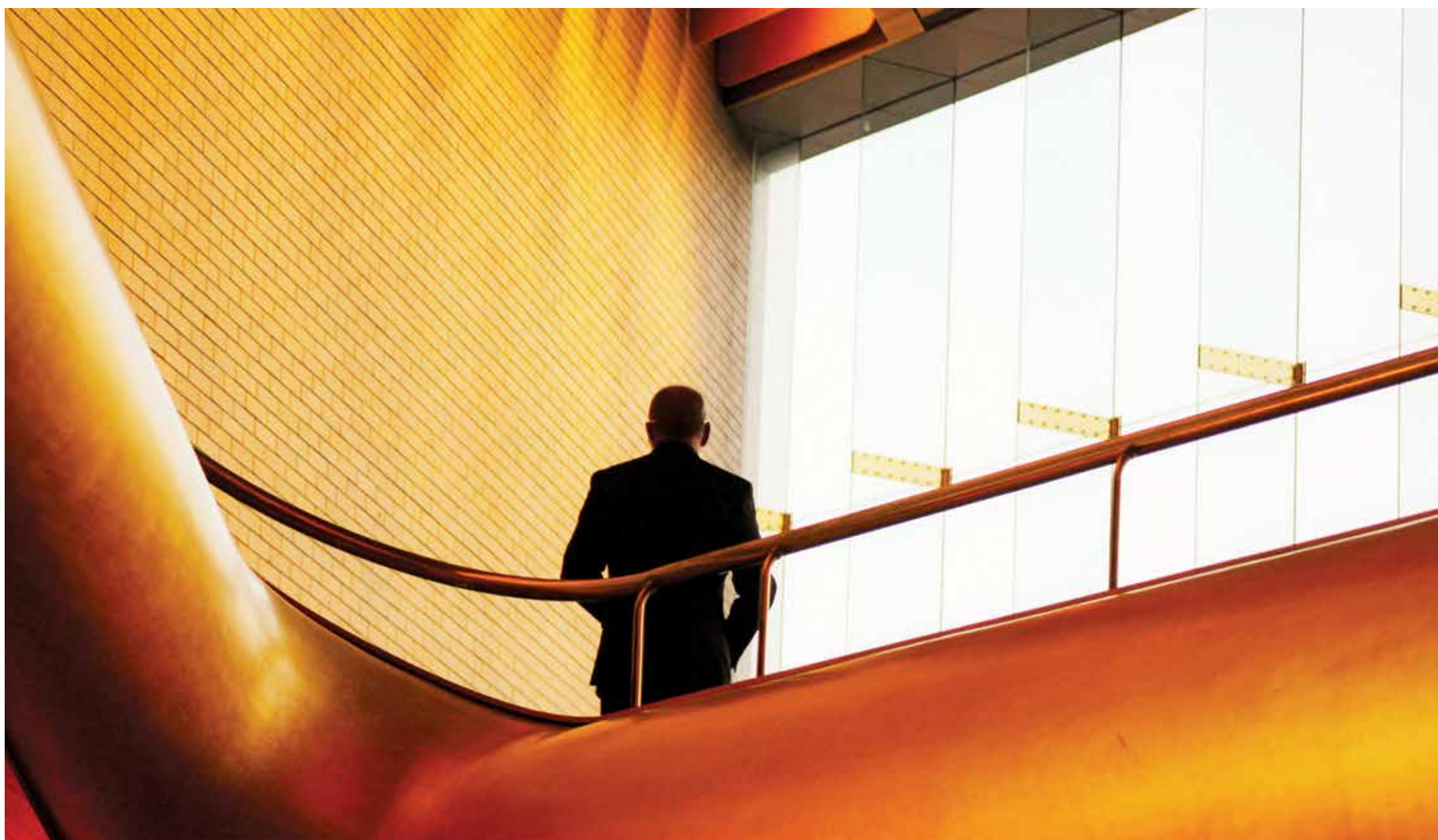


Medgeneracijsko nasledstvo

Kako uspešno predati vodenje in lastništvo?



Podatkov o uspešnosti nasledstev v družinskih podjetjih v Sloveniji ni, predpostavljamo pa lahko, da je na ravni, ki jo opredeljujejo rezultati raziskav v tujini, po katerih naj bi bilo uspešno le vsako tretje prvogeneracijsko nasledstvo

Dr. Bojan Dolar

Vsako družinsko podjetje se v določenem obdobju svojega delovanja sooči z vprašanjem medgeneracijskega nasledstva, tako lastništva kot vodenja. Tako kot širom po svetu, ga obravnavamo in proučujemo tudi pri nas. Vendar pojava nasledstva ne poznamo, razumemo dovolj dobro, da bi bili medgeneracijski prenosi – prevzemi lahko uspešnejši. Podatkov o uspešnosti nasledstev v Sloveniji ni, predpostavljamo pa lahko, da je na ravni, ki jo opredeljujejo rezultati raziskav v tujini, po katerih naj bi bilo uspešno le vsako tretje prvogeneracijsko nasledstvo. Neuspešna nasledstva so izgubljene priložnosti za lastnike, podjetja in posamezna narodna gospodarstva. Družinska podjetja predstavljajo večino podjetij po svetu. V Sloveniji predstavljajo tri četrtine vseh, imajo polovičen delež pri zaposlovanju in prispevajo dobrih 40 odstotkov dodane vrednosti. Pomembni vzroki za neuspešna nasledstva so povezani z zahtevnostjo in kompleksnostjo nasledstvenega procesa, psihosociološkimi in čustvenimi problemi ter udejanjanjem nasledstev. Uspešna nasledstva so po drugi stani odraz sposobnosti in pripravljenosti za uvajanje spre-

memb, ki omogočajo čezgeneracijsko kontinuiteto.

Nova spoznanja

Nekajletno raziskovanje tega pojava nas je pripeljalo do nekaterih novih spoznanj in ne malo takih, ki potrjujejo oziroma dopolnjujejo ugotovitve dosedanjih raziskav. Rezultati naše disertacije (5-dimenzionalni konceptualni okvir, konstrukt nasledstvena usmeritev in model 4-krogi) predstavljajo prispevek k znanosti, ugotovitve v zvezi z načrtovanjem nasledstva, zunanji izkušnjami, uspešnostjo nasledstva in vodenjem procesa pa k stroki, nasledstveni praksi. Raziskovanje je omogočilo poglobljen vpogled v naravo tega pojava; sestavljena je njegova širša in bolj izostrena podoba.

Raziskovali smo prvogeneracijska nasledstva vodenja v teku, torej ne še povsem zaključene procese prenosa vodenja, v slovenskih srednje velikih proizvodnih družinskih podjetjih. Obravnavali smo prenose-prevzeme med očeti, ki so hkrati v vlogi ustanoviteljev in lastnikov ter po položaju najvišji managerji v podjetjih, kot prenosniki in med njihovimi sinovi, kot prevzemniki, nasledniki. V raziskavo so bile vključene tudi življenjske sopoltnice prenosnikov oziroma matere naslednikov, kot predstavnice podjetniških družin. V nekaterih primerih so tudi soustanoviteljice, solastnice in souvoditeljice družinskega podjetja.

Prenosnikov položaj je izjemno zahteven. S tem, ko prenaša, tudi izgublja. Pot, po kateri hodi, ga pelje v novo opredelitev njegovih (do)sedanjih vlog, v zmanjšanje moči in vpliva, v zmanjšanje prepoznavnosti ... Ob tem se sooča s postopnim izgubljanjem fizične, psihične in mentalne moči. Foto: Taylor Nicole

Poglobljene, celovite, pogosto intimne izpovedi

Raziskovanje so omogočile poglobljene, celovite, pogosto intimne izpovedi udeležencev raziskave – kako dojemajo, doživljajo pojav nasledstva, kakšen pomen mu pripisujejo, ali pa kako razumejo in kaj za njih pomeni uspešnost nasledstva. Uporabljeni metodološki pristop je omogočil prepoznavanje in obravnavanje posebnosti, podobnosti in razlikovanj znotraj vsakega in med nasledstvenimi procesi vključenih podjetij.

Že v času predraziskovanja smo zaznali, da nasledstvi vodenja in lastništva (praviloma) ne potekata sočasno. Raziskava je to potrdila. V obravnavanih podjetjih prenos lastništva sledi nasledstvu vodenja in je zamaknjeno v obdobje po prenosu vodenja. V nekaterih primerih so prisotni zametki procesa prenosa lastništva, kjer se ocenjuje, da bi bilo delno lastništvo lahko spodbuda za proaktivno vključevanje naslednikov v proces. Vsekakor je stvarno lastništvo, čeprav delno in skromno, nadomestilo za psihološko lastništvo in potrditev resnosti namere prenosnika o celostnem prenosu.

Prenos vodenja je zahteven proces, ni samo enkratni dogodek, čeprav je tudi to. Razpolagamo

s pravnimi, finančnimi, davčnimi izkušnjami in znanji, tako da obvladovanje nasledstev, tako vodenja kot lastništva, po tej plati ne predstavlja oziroma ne bi smelo predstavljati težav. Obstajajo zakonski okviri, znotraj katerih se nasledstvena vprašanja ureja in opredeljuje sprejemljive rešitve. Prepoznane so tudi dobre strokovne prakse in rešitve na področju npr. davčnega optimiziranja, finančnega vrednotenja, opredeljevanja poslovnih položajev ter zagotavljanja socialnoekonomske varnosti prenosnikov v obdobju po zaključku prenosa. Pravi izzivi so tako povezani z vsebino (kaj se prenaša in zakaj), kontekstom (v kakšnem okolju ter v kakšnih okoliščinah in pogojih se nasledstvo dogaja) in procesom (sprožitvijo, potekom, zaključevanjem, udeleženci procesa). Veliki izzivi so povezani tudi s spremembami, ki jih nasledstvo prinaša. Vsem tem se praviloma namenja premalo pozornosti.

Usoden vpliv na prihodnost družinskega podjetja

Nasledstvo je neprestano prisoten pojav, ali se tega zavedamo ali ne; po eni strani ga generirata minevanje časa in biološke danosti. Z njim se neizogibno sooči vsako družinsko podjetje. No, izogne se mu lahko s prodajo ali ukinitvijo, likvidacijo podjetja. Nasledstvo opredeljuje, lahko tudi usodno, prihodnost podjetniške družine in družinskega podjetja. Je prepoznavna značilnost vsakega družinskega podjetja. Vsako je nekaj samosvojege, edinstvenega, saj se družinska podjetja medsebojno razlikujejo, prav tako kot se razlikujejo tudi podjetniške družine, prenosniki in prevzemniki. Od tod misel: "Dobro je pogledati naokrog, narediti pa po svoje". Čeprav imajo nasledstva nekatere skupne značilnosti, se medsebojno tudi pomembno razlikujejo. Vsako terja svoj pristop, model, načrt.

Raziskovanje nas je pripeljalo do spoznanja, da so težave prenosa pogosto najprej povezane z neopoznavanjem in ali neupoštevanjem značilnosti prvogeneracijskega nasledstva pri njegovem načrtovanju, sprožanju, udejanjanju in vodenju. Naj poudarimo, da gre za dolgoročen večstopenski, dinamičen, strokovno zahteven, praviloma nepretrgan proces, ki ni v celoti predvidljiv in obvladljiv. V primerjavi s nedružinskimi nasledstvi je proces napolnjen s številnimi in močnimi čustvi, ki jih vanj vnašajo podjetniška družina oziroma njeni člani. Zato lahko rečemo, da je to predvsem odnosni proces. Nasledstva v nedružinskih podjetjih ne predstavljajo izstopajočega problema. Uspešnost nasledstev družinskih podjetij pa je odvisna od urejenosti medsebojnih družinskih odnosov ter interakcije med družino in poslom.

(Ne)prepoznavanje in (ne)upoštevanje nasledstvenih značilnosti je povezano s pomanjkanjem ustreznih znanj in vsekakor nasledstvenih izkušenj, saj gre za prvogeneracijska nasledstva. Vendar se te vrzeli (vsaj deloma) lahko zapolni, če za to obstajata interes in pripravljenost. Pogosto sta prešibka, preskromna. Drugače pa je z odnosom do nasledstva kot pojavo, ki je odraz tega, kako ga udeleženci dojemajo in doživljajo, kakšen pomen mu pripisujejo. Najpomembnejši dejavnik uspešnega prenosa na individualni ravni je odnos prenosnika do nasledstva, saj je prenosnik ključna osebnost nasledstva. Razpolaga (skoraj) z neizmerno močjo, od tega kam jo v procesu nasledstva usmerja in kako jo uporablja je v največji meri odvisna uspešnost nasledstva. Zagotovo mora biti usmerjena v uspešno udejanjanje in zaključevanje procesa nasledstva po eni, in v "izgrajevanje" primernega, na prevzem pripravljene naslednika po drugi strani.

Temelj je primarni odnos oče-sin

Seveda so še drugi dejavniki, katerih pomen za nasledstvo pa se od primera do primera razlikuje, odvisno od njegovih posebnosti. Naj omenimo le dva. Skupni prepoznavni dejavnik je medsebojni odnos prenosnik-prevzemnik, ki je najpomembnejši nasledstveni medsebojni odnos. Gre za odnos oče-sin, oče-hči, mati-hči, ali mati-sin. Raziskovali smo prenose med dvojicami oče-sin, saj so ti s psihosociološkega vidika nekaj posebnega. Odnos je več plasten in poleg nasledstvenih vlog preno-

snik-prevzemnik vključuje tudi delovni vlogi vodja-sledilec, lastniški vlogi lastnik-deležnik in vlogi učitelj-učenec.

Vse te vloge so dogovorno vzpostavljene, njihov temelj pa je primarni odnos oče-sin, ki je vzpostavljen spontano in ga opredeljujejo močne čustvene vezi in pripadnost družini kot primarni socialni skupnosti. Iz teh dveh vlog ni umika, iz drugih se lahko izstopi. Pomembno je razlikovanje in jasna opredelitev vlog, saj njihovo nepregledno prepletanje pelje v nesporazume, nasprotovanja in konflikte. Izpovedi udeležencev poudarjajo, da tako kot komunicira dvojica oče-sin, komunicira tudi dvojica prenosnik-prevzemnik in tako kot se razumeta doma se razumeta tudi v podjetju.

Prepoznavni dejavnik je tudi pojavljanje in razreševanje konfliktov, ki predstavljajo eno največjih groženj za uspešno udejanjanje nasledstev. Kritični so štirje elementi, poleg nasprotovanja kot posledice neskladnosti interesov, potreb, pričakovanj, tudi medsebojna soodvisnost udeležencev, vključenost čustev, kot odziv npr. na ogroženost, prikrajšanje, zapostavljenost, ter medsebojne razlike, ki jih udeleženci dojemajo kot neskladne in so stalno gojišče konfliktov. Priložnosti za konflikte so neizmerne. Nekateri udeleženci o konfliktih govorijo zadržano, nekateri jih neposredno ne priznavajo. Nekateri udeleženci menijo, da so konflikti normalni, zdrav pojav, da sproščajo napetosti in lahko privedejo do sprejemljivih, novih rešitev; temu pritrjujemo. Nekateri drugi pa pravijo: "Naj se počaka, da se glave umirijo, gremo naprej in gledamo kam drugam". Kjer je prisoten konstruktivni pristop k reševanju konfliktov udeleženci ocenjujejo, da nasledstveni proces poteka uspešno in napovedujejo tudi njegov uspešen zaključek.

Kaj pomeni uspešno nasledstvo?

V obdobju predraziskovanja smo prepoznali kar nekaj družinskih podjetij, ki jim je prehod iz ustanoviteljske na nasledstveno generacijo dobro uspel. Sami smo raziskovali nasledstva v teku, še ne zaključene procese, zato bo njihovo uspešnost mogoče celostno oceniti šele čez nekaj časa. Pri tem se samo po sebi zastavlja vprašanje - kaj pomeni uspešno nasledstvo? Uspešnost je namreč konstrukt, ki ga opredelijo udeleženci na podlagi zadovoljstva z nasledstvom, to je izpolnitvijo nasledstvenih pričakovanj. V enem od obravnavanih podjetij bo tako uspeh že, tako izpovedi dveh udeležencev, če bo do prenosa sploh prišlo. To kar je uspeh za eno, lahko ni (zadosten) uspeh za drugo družino, podjetje. Ločevanje med uspešnim in neuspešnim je lahko težavno, saj je nasledstvo lahko (kratkoročno) uspešno z vidika družine, z vidika posla pa ne in obratno. Zato je potrebna hkratna

uporaba objektivnih kazalnikov, kategorij, ki odražajo vpliv nasledstva na uspešnost poslovanja podjetja in subjektivnih kazalnikov zadovoljstva s samim procesom. Uspešno nasledstvo bi moralo zagotoviti oboje, nadaljnji obstoj in poslovanje podjetja ter integriteto in harmonijo podjetniške družine. To je tudi izhodišče za notranje samoprejojanje in tudi za presojanje na podlagi medsebojnih primerjav nasledstev.

Nasledstvo opredeljuje, lahko tudi usodno, prihodnost podjetniške družine in družinskega podjetja

Nekatera od obravnavanih podjetij so na zelo dobri poti k uspešnemu nasledstvu. V enem od teh kot prepoznavna nasledstvena elementa izstopata medsebojno sodelovanje prenosnik-prevzemnik, ki temelji na vzajemnem spoštovanju in upoštevanju ter proaktivnosti, po drugi strani pa element predanosti družine zamisli o čezgeneracijskem nasledstvu. V drugem je to element graditve čezgeneracijske "široke slike", ki vključuje in povezuje družino in posel. Prav tako kot v prvem je prepoznaven tudi element medsebojnega odnosa prenosnik-prevzemnik, ki omogoča prenos in nadgradnjo človeškega in socialnega kapitala katerega nosilec je prenosnik. V tretjem je to brezpogojna družinska podpora prevzemniku in jasno izražene pripravljenost prenosnika na umik v nov samosvoj projekt po prenosu. Komunikacija je splošni kritični dejavnik slehernega nasledstva; najboljša možna komunikacija, za najboljše možne odnose, za najboljše možno nasledstvo. In kot že omenjeno, "odnos prenosnika do pojava nasledstva".

Proaktivnost in pripravljenost na spremembe

Naj ponovimo, da je vsako nasledstvo nekaj posebnega, edinstvenega, zato je prepoznavna značilnost družinskega podjetja. In je odraz modrosti udeležencev nasledstva, v največji meri prenosnika. Izpostavimo lahko ugotovitve, da je rešitve za uspešna nasledstva mogoče najti v prostoru, ki ga opredeljujejo skrb za družino, skrb za podjetje in skrb samega zase; vse z vidika ključnih udeležencev procesa nasledstva, v našem primeru prenosnika in prevzemnika. Uravnoveženje teh "skrbi" pripelje do sprejemljivih izbir in nasledstvenih scenarijev. Potrebni sta proaktivnost in pripravljenost na spremembe. Če ne obstaja zadostna zavzetost za udejanjanje uspešnega nasledstva,

je potrebno poskrbeti za uspešno prodajo podjetja ali njegovo likvidacijo ter pravično in pošteno razdelitev kupnine. V primeru pa, da obstaja pripravljenost, vendar niso (še) zagotovljeni pogoji za prenos, npr. ni primernega prevzemnika, je mogoče pridobiti potreben čas do notranje družinskega prenosa z začasnim zunanjim prevzemnikom vodenja, lastništvo pa na dogovoren način ohraniti znotraj družine, lahko s takojšnjim, ali pa s prenosom potem, ko je primeren naslednik izbran in pripravljen.

Poudariti moramo, da je prenosnikov položaj izjemno zahteven, najzahtevnejši izmed vseh. Prenaša, predaja kar je gradil celo življenje. S tem, ko prenaša tudi izgublja. Pot po kateri hodi ga pelje v novo opredelitev njegovih (do)sedanjih vlog, v praznoreditev (oziroma zmanjšanje) moči in vpliva, v zmanjšanje prepoznavnosti, v trgiranje socialnih vezi. Ob tem se sooča s postopnim izgubljanjem fizične, psihične in mentalne moči. Vendar je proces nasledstva edinstvena priložnost, ki jo lahko prenosnik izkoristi za to, da poskrbi za "svoje potomce" in za to kar je bilo ustvarjeno na način, ki presega morebitno samovšečno, samozadostno, egoistično vedenje in ravnanje. Kar pomeni njegovo naravnost k potrebam, interesom in pričakovanjem naslednikov in preokupiranost z njimi. Kakor tudi pripravljenost za njihovo usmerjanje, poučevanje, mentoriranje. To je lahko veliko darilo nasledstveni generaciji, ki prinaša obojestransko zadovoljstvo. In umirjen umik.

Uspešnejša nasledstva

Na drugi strani se mora prevzemnik zavedati, da njegovo nasledstvo ni nekaj samoumevnega. Da obstajajo tudi druge rešitve; da (verjetno) obstajajo tudi primerni zunanji prevzemniki. Zastaviti si mora vprašanje, kakšen prevzemnik, naslednik želi biti in zakaj. Ali vstopa v nasledstvo zaradi tega ker meni, da je tako prav, da je to njegovo poslanstvo, ali zaradi čuta dolžnosti do staršev, ali zato, ker je to edinstvena priložnost, ali preprosto zato, ker nima druge sprejemljive izbire. Najprej pa si mora odgovoriti na vprašanje, ki ga je postavil eden izmed naših prevzemnikov: "Kaj največ in najbolj lahko narediš, da bi prenos uspel?" In si vprašanje na vsake toliko časa ponovno zastaviti.

In na koncu. Menimo, da opredeljeni pristop "nasledstvo kot odnosni proces" ob upoštevanju konstrukta "nasledstvena usmeritev" in spoznanj raziskave povečuje možnosti za uspešnejša nasledstva.

Dr. Bojan Dolar je ustanovitelj in svetovalec v Apron, d.o.o.



Skupni prepoznavni dejavnik je medsebojni odnos prenosnik-prevzemnik, ki je najpomembnejši nasledstveni medsebojni odnos. Gre za odnos oče-sin, oče-hči, mati-hči ali mati-sin. Foto: Profimedia