

KAKO PRAVOČASNO PREVZETI IN DOLGOROČNO USPEŠNO VODITI DRUŽINSKI POSEL?

Dejstvo je, da le ena tretjina družinskih podjetij preživi prenos dejavnosti na potomce. Zgolj devet odstotkov potomcev je zares motiviranih za nadaljevanje družinske dejavnosti. Zato je v prvi vrsti treba ugotoviti, ali so potomci iskreno motivirani za nadaljevanje posla svojih staršev.

Kaj, če ugotovimo, da niso? Smiselno se je s tem sprizniti in jih pustiti, da se odločijo sami. Če nekoga prisilimo in za to ni iskreno motiviran, je samo vprašanje časa, kdaj bo projekt propadel. Zagotovo si nihče ne želi na tak način uničiti življenjskega truda in obenem imeti še nesporazum s svojo družino, potomci.

Kako izvemo, ali so nasledniki zares motivirani?

To ugotavljamo s posebej v ta namen oblikovanimi vprašanji. Prvih šest vprašanj je naravnanih na ugotavljanje splošne motivacije za podjetništvo, naslednjih šest pa za ugotavljanje motivacije oziroma ovir prevzema dejanskega posla staršev.

Na ta način se zjasni, ali je iskren namen naslednikov za prevzem in nadaljevanje posla staršev ali pa odpor do tega. Največkrat, ne glede na motivacijo potomcev, ugotovimo tudi strah, ki je ključni povzročitelj neuspešnega nadaljevanja družinske dejavnosti.

Tiste, ki jih je zgolj strah, na naših delavnicah s posebnimi metodami transformiramo v motivirane podjetnike. Obenem vse prevzemnike, potomce, ozavestimo o pomenu lastnega sloga vodenja družinskega podjetja, saj je dejstvo, da vsak vodi podjetje na svoj način, zato je smiselno najti najprimernejšega za vsakega posameznika.

Ključno je, da se nasledniki soočijo s postavljanjem lastne vizije in strategije razvoja družinskega podjetja, ker če bodo sledili zgolj vizij svojih staršev, jih bo »čas povozil« in posledično ne bodo uspešni, kar pomeni, da bodo nezadovoljni tako potomci kot starši.

Primer: Hči je skrivala svojo nemotiviranost, ker se je bala konflikta z očetom

Oče je čez leta ustvaril rastoč turistični posel in pričakoval, da bo hči edinka prevzela njegovo vlo-

go ob upokojitvi. O tem so se pogovarjali že nekaj let, ker hči ni kazala znakov upora, je oče menil, da je motivirana za prevzem družinske dejavnosti.

Vendar se je zapletlo takoj, ko je oče pričakoval, da bo hči določene naloge začela opravljati samovoljno. Očetova pričakovanja so se izkazala za napačna. Hči je sicer opravljala tekoča operativna dela, kaj več pa ji ni »padlo na pamet«. Izogibala se je prevzemu odgovornosti.

Oče je bil obupan. Namesto da bi ga hči razbremenila in bi začel uživati v pokoju ter ji pomagal zgolj ob večji obiskanosti, je moral še naprej upravljati turistično dejavnost in voditi tekoče posle. Hči ni kazala resnega zanimanja za prevzem odgovornosti.

Kaj se je izkazalo:

1. S hčerjo sta se pogovarjala zgolj o prenosu dejavnosti. Prenos, z davčnega vidika, so s pomočjo svetovalca izpeljali pomanjkljivo in zamudili več priložnosti, vendar so prenos očetovega samostojnega podjetja na hčerino samostojno podjetje izpeljali brez davčnih posledic.
2. Ves čas sta se pogovarjala o prenosu dejavnosti, nikoli pa o hčerinem prevzemu odgovornosti.

Voditi podjetje pod nadzorom in navodili staršev je bistveno drugače, kot ga voditi samostojno. Po eni strani manj obvezujoče, po drugi strani pa si večina motiviranih naslednikov iskreno želi prevzeti odgovornost ter postaviti lastno vizijo in strategijo uspeha.



UROŠ KAVŠ,
Inštitut MoST

V resnici oče hčere nikoli ni zares vprašal, ali je motivirana za samostojno nadaljevanje družinskega posla.

3. Hči je imela popolnoma drugačne življenjske želje, ki se jih ni niti v celoti zavedala. Nekako je želela ustreči očetovi želji. Bilo jo je strah priznati, da si ne želi delati v turizmu in da ima svoje želje glede podjetniške poti.

Kako smo to ugotovili?

Med posvetom sem ji sistematično postavil 12 vprašanj, ki so namenjena ugotavljanju iskrene motivacije za prevzem posla staršev. Ob tem ugotovimo tudi vizijo naslednikov, ki je nujna za nadaljnji razvoj podjetja.

Motivacija hčere je bila tako nizka, da ni imelo smisla vztrajati. Očetu smo pojasnili, da je bolje razmišljati o prodaji zdaj, ko posel še prinaša doho-

Ključno je, da se nasledniki soočijo s postavljanjem lastne vizije in strategije razvoja družinskega podjetja, ker če bodo sledili zgolj vizij svojih staršev, jih bo »čas povozil« in posledično ne bodo uspešni, kar pomeni, da bodo nezadovoljni tako potomci kot starši.

dek. S tem smo staršem zagotovili nekaj premoženja za starost, hčeri pa pomagali najti povezave za posel, ki si ga je želela razvijati.

Podobno kot ta oče, si večina staršev predstavlja, da bodo potomci družinski posel prevzeli šele, ko se bodo sami upokojili. Na ta način »prenos« tudi izvedejo. Pri tem pozabijo, da je velika razlika med formalnim prenosom dejavnosti in dejanskim prevzemom odgovornosti. Samo po sebi se postavlja vprašanje, kakšen prenos bo dejansko izveden.

Voditi podjetje pod nadzorom in navodili staršev je bistveno drugače, kot ga voditi samostojno. Po eni strani manj obvezujoče, po drugi strani pa si večina motiviranih naslednikov iskreno želi prevzeti odgovornost ter postaviti lastno vizijo in strategijo uspeha.

Kako naj starši pristopijo, da se zagotovi dolgoročno uspešno poslovanje?

Ključni razlog, da se prenos odgovornosti ne zgodi ali zgolj delno, je v tem, da je starše strah, da bi nasledniki »zavozili«. Strah je logičen, ampak, če se prenos odgovornosti na naslednike ne zgodi, je strah staršev tudi upravičen, ker niso naredili svoje ključne naloge. Torej je to začaran krog. Starše je preveč strah, da bi popolnoma izpustili vajeti iz rok, posledično pa potomci dejansko niso sposobni samostojno voditi družinskega posla ...

Poleg tega velikokrat pretiran nadzor poruši dobre odnose vsaj v tistih družinah, kjer si potomci iskreno želijo uspešno voditi posel staršev in so motivirani za nadaljnjo širitev dejavnosti. Po pravilu taki starši za neuspeh prenosa obtožijo naslednike ... Upravičeno? Ključnega pomena je, da se imajo nasledniki možnost izkazati in tudi narediti kakšno napako, saj se le na teh, lastnih izkušnjah, vsakdo največ nauči. Kako pa so se naučili starši?

Primer: Oče je pravilno usmeril hčer in sina, da sta v celoti prevzela odgovornost

Oče se je odločil, da bo prekinil delavno razmerje pri manjšem gradbenem podjetju in začel z dejavnostjo pleskanja. Imel je umetniško žilico, zato je ponujal nadstandardna pleskanja s pridihom umetnosti. Konkurence ni imel veliko, zato je hitro pridobil krog petičnih strank, ki so želele višjo raven opravljenega dela. Ker je bil tudi natančen, se je posel nenehno širil, saj so ga stranke rade priporočale svojim znancem.

Kmalu je zaposlil vajenca in dva mojstra. Obenem je ugotovil, da se sam vedno bolj ukvarja z organizacijo dela, kar mu nikakor ni ustrezalo, zato je nagovoril ženo, da bi ona skrbela za administracijo, marketing, stik s strankami in se dogovarjala za časovne roke izvajanja del.

Kasneje se je v podjetju zaposlil sin, ki je zaključil srednjo gradbeno šolo, zato so zaposlili še enega izkušenega mojstra in začeli ponujati tudi fasaderska dela. Mami se je pri organizaciji in administraciji pridružila starejša hči, ki je zaključila srednjo ekonomsko šolo. Posel se je širil, zato so zaposlili še nekaj mojstrov za potrebe gradbeništva in ple-skarstva.

Dobrih deset let pred upokojitvijo staršev je oče sklical družino in potomca povprašal, kako vidita podjetje v prihodnosti. Ni ju veliko spraševal, ali sta motivirana za prevzem, saj je to čutil ob delovni vnemi obeh. Bolj ga je zanimalo, kako vidita svoji vlogi v podjetju, saj ga je skrbel morebitni nesporazum med njima, ki bi se lahko morda pojavil kasneje.

Po nekaj družinskih razgovorih so ugotovili, da si brat in sestra želita prevzeti odgovornost, vendar sta imela vsak svojo vizijo nadaljnjega razvoja dejavnosti. Viziji sta se razlikovali v kar nekaj točkah, in ker starša nista želela presojeti o pravilnosti ene ali druge, so se odločili za posvet.

Pogovorili smo se z obema prevzemnikoma in našli kompromis, s katerim je bila zadovoljna celotna družina. Naslednji korak je bil pogovor glede prevzema posameznih funkcij in postopnega prenosa odgovornosti ter terminski načrt izvedbe.

Namen vseh je bil iskren, zato je bila naša edina prava naloga usmerjanje dejavnosti in svetovanje, kako in kdaj naj posamezno dejavnost izvedejo. Na ta način smo dosegli, da sta se pri dejavnostih dopolnjevala in s tem širila okvir razmišljanja.