

Mag. Janez Cvelbar

Družinska podjetja – zanesljivejši prehod v Evropsko unijo

V Sloveniji je po podatkih Gospodarske zbornice registriranih preko **33.000** malih podjetij. Malo gospodarstvo postaja iz leta v leto vse pomembnejši del slovenskega gospodarstva in je ena najperspektivnejših gospodarskih panog. Enote malega gospodarstva so ključno področje ustvarjanja možnosti za nadaljnji gospodarski razvoj ter so velikega pomena pri ustvarjanju novih delovnih mest. Razvoj malega gospodarstva je eden od osnovnih vzvodov za enako-mernejši regionalni razvoj naše države. Politika razvoja enot malega gospodarstva mora biti zato naravnana na tiste ukrepe in spodbude, ki bodo pripomogli k večji uspešnosti tega gospodarskega segmenta. Še posebej velja to za družinska podjetja, ki so vzgled z aspekta kakovosti in zadovoljevanje kupcev.

1. Uvod

Pod idejno zasnovo, ki sem jo pridobil pri sodelovanju v skupini GZS – CTU, ki je v letih 1997 – 2002 uvajala ISO standarde v mala podjetja v regiji Dolenjske in Bele krajine in na podlagi ukvarjanja s svetovanjem v malih podjetjih in še to v pretežno družinskih malih podjetjih, sem sprejel izziv, da med že znanimi dejstvi na osnovi doseženih poslovnih rezultatov strategij malih podjetij, pomagam raziskati smisel družinskega podjetja, ki je zgled za tranzicijo z aspekta kakovosti in zadovoljevanja kupcev in ki bi ji morala država

Slovenija nameniti posebno pozornost.

Raziskave sem se lotil na poseben način, saj sem hotel fizično prisotnost vsaj 10 dni z nosilci družinskih podjetij. V vzorcu nastopajo podjetja iz AMERIKE (S+J), EVROPE (Belgija in Nemčija) in SLOVENIJE. Od vseh analiziranih podjetij imam podpisane izjave za uporabo podatkov pri moji raziskavi.

Kot orodje za pridobivanje ključnih podatkov sem uporabil: analizo dokumentacije skozi zgodovino, anketo, intervju na več nivojih. Želim pa, da bi to raziskavo končal z vseslovensko anketo.

2. Namen in izvedba raziskave

Mala, mikro in srednja družinska podjetja so v EU vse bolj pomembna. Razviti svet je dokazal, da je za prestrukturiranje gospodarstva iskanje možnosti v malih in srednjih družinskih podjetjih, saj je to zelo pomembno za rast gospodarstva.

Kot svetovalec z licenco za malo gospodarstvo sem se srečeval s področji dela in sistemi, ki zagotavljajo kakovostnejši izhod iz sistemov, s tem pa večjo konkurenčnost na trgu. Videl sem izziv in sem poizkušal najti optimalno rešitev, ki bi bila pisana na kožo naših malih družinskih podjetij, saj smo tik pred vstopom v EU, kamor že izvažamo in se srečujemo s konkurenco, ki ne pozna slabih izdelkov...

V družinska podjetja doma, v Belgiji, Nemčiji in Ameriki sem vstopil tako, da so me priporočila naša podjetja, ki so poslovni partnerji (direktno ali indirektno).

Imel sem prost vstop, podpisane izjave za uporabo podatkov pri raziskavi, vendar tudi obveznost, da sem vsakemu podjetju predložil moj pogled na njihov poslovni sistem z ugotovitvami, pa tudi ugotovitve iz podjetij, katere so uporabne za njihove sisteme.

Pri tem delu sem bil dosleden, lahko bi rekel da zelo ponosen, saj sem imel občutek, skozi reakcije, da sem dal tudi svoj doprinos kot zahvalo, da sem lahko uporabljal njihove podatke, izkušnje in bogato zgodovino, ki je za nas nekaj novega.

3. Izhodiščne ugotovitve (za mala in srednja družinska podjetja)

3.1. Družinska podjetja in kakovost (Evropa)

Družinska podjetja v Evropi imajo že dolgo tradicijo, zato se lahko iz tega marsikaj naučimo, oziroma dobesedno prenesemo v naše okolje. Po podatkih iz leta 1991 (Danckels R.) je v Nemčiji 70% družinskih podjetij, v Belgiji pa celo 80%, ki spadajo v kategorijo malih in srednjih podjetij. V teh sistemih gre za kombinacijo dveh sistemov in sicer:

DRUŽINSKI SISTEM	POSLOVNI SISTEM
- temelji na čustvih - prevladuje skrb za družinske člane - enakost družinskih članov - članstvo do konca življenja	- nečustven (racionalen) - temelji na nalogah - zahteva in nagrajuje rezultate - kdor ne dosega rezultata, naj odide

Ob analitiki ugotavljam, da so zgoraj našteje trditve ustrezne nemškemu tipu družinskega podjetja.

Ob mojem proučevanju bi izpostavil kvaliteto družinskih podjetij na področju:

- **Zanesljivost in ponos** – družinska podjetja so, kot sem že omenil, stabilni sistemi in kot take jih navadno pozna tudi tržišče, kupci, dobavitelji, kooperanti. Mnogi poslovni partnerji raje sodelujejo s podjetji z dolgoletno tradicijo. Poznanstva, ki jih ustvarijo z ljudmi iz podjetja so dolgotrajna, ljudje na vodilnih položajih se ne menjajo pogosto.
- **Prednost poslu in družini** – podjetniki, ki sami ustanovijo neko podjetje, postanejo ponavadi čustveno navezani na svoj posel. To je njihova stvaritev, ki so jo negovali in gradili dolga leta, torej je postala njihovo življenje. Ta močan vpliv čutijo družinski člani, zato čutijo družinsko odgovornost za uspeh podjetja, preprečevanje konfliktov in ustvarjanje dobrih delovnih pogojev in so pripravljeni v delo vložiti veliko več energije, kot bi jo sicer v kakšnem drugem podjetju.

Pri obvladovanju kakovosti proizvodov in storitev pa govorijo, da

je kakovost sama po sebi umevna, da je v principu uvedena na vseh nivojih »samokontrola« v posebnem pomenu.

Edina kritična ocena, ki sem jo zasledil je bila, da pri menjavi generacij nimajo naslednikov, zato se lahko zgodi, da del družinskih podjetij »ponikne«.

3.2. Družinska podjetja in kakovost (Slovenija)

Družinska podjetja v Sloveniji večinoma izhajajo iz tradicije obratovalnic, ki so se razširile po letu 1945. Obdobje podjetništva je na naših tleh zacvetelo po letu 1990, intenzivno uvajanje sistemov kakovosti ISO pa v letih 1996 naprej, ki je preplaval prva družinska podjetja, katera ta model smatrajo za orodje za obvladovanje sistema podjetja.

Družinska podjetja v Sloveniji bo težko pripeljati do razsežnosti družb, kot recimo Ford, Walt Disney..., ker imamo majhen trg in malo sredstev. Zato boso o večinoma podjetja »življenjskega sloga« in ne rastoče korporacije. Kljub temu pa bodo zaradi svojih značilnih prednosti pomemben del slovenskega gospodarstva. Treba se je ozreti tudi na slovensko kulturo, ki določa, da naši podjetniki bolj zaupajo domačim ljudem (iz družine), četudi imajo manj strokovnih znanj. Značilna družinska podjetniška dinamika ustreza dokaj zaprtim in do drugih nezaupljivim Slovencem, zato imamo med družinskimi manj dinamičnih podjetij. Sicer pa se družinska podjetja ukvarjajo z enakimi težavami kot mala in srednja podjetja. Od slednjih se ločijo po tem, kako vključujejo v delo novo generacijo, komu prepuščajo odločanje in kako je urejeno lastništvo. Z uvajanjem standarda ISO – 9000 pa je to dinamiko spremenilo, tako, da je pričakovati kvalitetno rast in pozitivne učinke.

Trenutno je v Sloveniji v strukturi podjetij že 50% malih in srednjih družinskih podjetij. Družinsko podjetje je tisto podjetje, na katerega obstoj in razvoj vplivajo člani družine z večinsko udeležbo v kapitalu podjetja in s svojim delom v podjetju. Družinski člani sodelujejo v najvišjih organih upravljanja in poslovanja, močna pa je težnja, da ostane podjetje družinska last.

3.3. Družinska podjetja in kakovost (Amerika)

Družinska podjetja malih in srednjih podjetij imajo v Ameriki najdaljšo tradicijo, tudi na področju literature, ki opisuje prve začetke o družinskem podjetništvu.

V ZDA je 90% podjetij, ki jih lahko razvrstimo v družinska podjetja in to je razvidno v literaturi iz leta 1995 (Collins, Laziev). Teh 90% družinskega tipa pridelava 40% narodnega prihodka (BDP) in zaposluje 50 milijonov ljudi.

V ZDA je tak delež povezan z dejstvom, da je več kot tretjina največjih podjetij po značaju družinskih podjetij. Med njimi so: Johnson & Johnson, Ford, Nordstrom, Mertch, Motorola, Hewlett – Packard, Walt Disney,...

Moj primer je bil v treh malih podjetjih, ki jih lahko primerjam z našo industrijo in z našim podjetništvom.

Ob mojem proučevanju bi izpostavil kvaliteto družinskih podjetij:

- Predanost poslu in družini (kot v Nemčiji)
- Zanesljivost in ponos (še bolj kot v Nemčiji, sploh drugo besedo, ponos...)
- **Veliko znanja:** te kvalitete pa nisem zasledil v Evropi v takem obsegu kot v Ameriki.

Družinska podjetja imajo pogosto posebna znanja (tehnična in komercialna), po katerih se razlikujejo od svojih konkurentov (npr. razne recepture v prehrambeni industriji). Tako znanje, ki bi sicer postalo javno, se prinaša iz roda v rod in ohranja družinsko podjetje v konkurenčni prednosti. Otroci podjetnikov se začnejo učiti na nekoliko višjem nivoju kot drugi zaposleni, saj so zrasli v podjetju.

Na vprašanje, zakaj je občutek velikega znanja, mi povedo, da je to posledica šolskega sistema. No, pa smo pri kadrih in izobraževanju.

Kako pa zagotavljajo kakovost, mi je bilo povedano, da je težnja nič napak, če pa so, se te ne pojavijo na tržišču.

Pri vprašanju po sistem ISO pa je bil odgovor QS – 9000.

Pri primerjanju, analiziranju in možnih aplikacijah v družinska podjetja v Sloveniji nam je bližje Evropa, tam kamor bomo vstopili 1. 5. 2004.

4. Ugotovitve in predlog za Slovenijo

Pri pisanju tega prispevka smo tik pred vstopom v družino 25 držav, imenovano Evropa. Nove razmere zahtevajo ljudi, ki bodo prevzemali iniciativo, ki znajo odločati in so zmožni prenesti odgovornost. Lahko rečemo, da nov čas prinaša nove potrebe pod dinamičnih lastnostih osebnosti in novem znanju. V družinskih podjetjih so vodilni in vodstveni delavci pravzaprav dobili nove vloge, ki jih morajo spoznati in se za njih izobraziti in usposobiti. Zagotovo se bodo morala marsikatera družinska podjetja v Sloveniji dopolniti s kadri, ki so »kliconosci« kakovosti, vizionarstva in novih uporabnih znanj.

4.1. Ključni so kadri

- Kadri so edini miselni nosilci razvoja, to pa pomeni, da bistveno vplivajo na dogajanje tako v proizvodnih, kot neproizvodnih organizacijah,
- Temeljna nit uspeha podjetja je: ČLOVEK, ORGANIZACIJA, ORGANIZIRANJE, ORGANIZIRANOST,
- Med najpomembnejšimi funkcijami družinskega managementa je strateško planiranje razvoja podjetja. Strategija razvoja je povezana s filozofijo podjetništva, tehnologijo vodenja in vplivom okolja. Plani in programi razvoj podjetja so odvisni od obsega in zapletenosti poslovanja, vrste dejavnosti, procesa dela, lokacijske določitve, strukture kadrov, institucionalne infrastrukture in informacijskega sistema.
- V novejšem času se je izoblikovala nova sintetična znanstvena disciplina: veda o kadrih. Za legitimnost vede o kadrih je treba povedati, da torej na nov način osvetljuje bistvo, vlogo in položaj kadrov v organizaciji in tudi v celotni družbi.
- Menim, da so kadri nosilci razvoja slehernega podjetja, da so od kadrov odvisni rezultati.
- Kadri v družinskem podjetju pa morajo biti še več od predhodne trditve, saj delujejo kot image podjetja. Resnost kadra se odraža na kvantiteti in kvaliteti proizvoda, da le ta zadovolji kupca.
- Komuniciranje v organizaciji mora biti usmerjeno k doseganju

določenih ciljev, namreč odgovornost za preživetje je v družinskih veliko večja kot pri ostalih malih in srednjih podjetjih. Znano je, da uspe le tisto, kar je dobro pripravljeno in vodeno.

4.2. Vpeljava standarda ISO – 9001 v sistem družinskega podjetja kot orodje za obvladovanje kakovosti

- Ob raziskovanju, ki je potekalo v časovnem obdobju štirih let in zajemalo 60 malih podjetij, pri katerih sem sodeloval pri uvajanju ISO – standardov in ob posebnem raziskovalnem pristopu proučevanja 10-ih družinskih podjetij trdim, da je kombinacija družinsko podjetje in orodje za obvladovanje kakovosti (SISTEM ISO – 9001) serije 2000, optimalna kombinacija za uspeh podjetja.
- Trdim z veliko verjetnostjo, da je ta kombinacija »recept« za kakovostne izdelke, saj je sistem, v katerem se to proizvaja in ponuja kupcem, bolj odgovoren in zanesljivejši.
- Trdim, da je kombinacija družinsko podjetje in sistem ISO – 9001 sistem, ki zagotavlja večjo verjetnost preživetja ob vstopanju v Evropsko skupnost.

Zgornje trditve utemeljujem zaradi:

- a.) Družinsko podjetje
- b.) Sistema ISO – 9001

a) Družinsko podjetje:

- Privrženost družinskih članov
- Posebna znanja in izkušnje
- Prilagodljivost z vidika dela in časa
- Dolgoročna naravnost
- Stabilna kultura podjetja
- Zanesljivost in ponos
- Tradicija podjetja
- Hitro sprejemanje odločitev
- Motiviranost

b) Sistem ISO – 9001 zagotavlja, da:

- Sistem vodenja kakovosti
 - splošne zahteve
 - zahteve glede dokumentacije

- Odgovornost vodstva
- Vodenje virov
 - priskrba virov
 - človeški viri
 - infra struktura
 - delovno okolje
- Realizacija proizvoda
- Merjenje
- Analiza in izboljšanje

Ta standard je orodje, ki odraža dejstvo, da je namen zahtev za sistem vodenja kakovosti specificiran v izdaji serije 2000, poleg zagotavljanja kakovosti proizvoda tudi povečuje zadovoljstvo odjemalcev.

5. Zaključek

- Moto družinskih podjetij je: pravičnost, poštenost, strokovnost in zaupanje.
- Proces projekta ISO – 9000 v sistem pa je orodje, ki da temu področju evropsko smer.
- Na nivoju države je potrebno aktivirati potenciala Ministrstva za gospodarstvo in Ministrstva za regionalni razvoj ter Gospodarsko zbornico Slovenije – Združenje podjetnikov Slovenije in Obrtno zbornico Slovenije. Njihov del nalog bi moral obsegati:
 - vložiti zakon o družinskih podjetjih v Sloveniji s posebnim poudarkom pri davku na nivojih.
 - kreditiranje in subvencioniranje malih družinskih podjetij pri zaposlovanju na regijskih nivojih.
- Trdim, da je predlagana kombinacija model racionalizacije poslovnega sistema malega družinskega podjetja in s tem dvig konkurenčne sposobnosti. Ker sem večkrat v funkciji kot svetovalec za mala podjetja, sodelujem s sosednjimi državami (Madžarska, BIH, Hrvaška, Srbija) in pri srečanju ter ponazoritvi modela kažejo zanimanje, sem prepričan, da sem na pravi poti, z željo po racionalizaciji in pomoči malim družinskim podjetjem v svoji ciljni uspešnosti.

S tem prispevkom sem hotel dati kamenček v mozaik »MADE IN SLOVENIA«. Sigurno pa bom to trditev dodatno podkrepil, ko bom končal anketo na nacionalnem nivoju.

Literatura

- 1) Andrejčič, R.: Management kakovosti z vidika izobraževanja kakovosti, Moderna Galerija, Kranj, 1994
- 2) Florjančič, J.: Operativni management, Moderna organizacija, Kranj, 1995
- 3) Gabrijelčič, J.: Od kakovosti do odličnosti – po poti organizacijskega razvoja, Dolenjska založba, Novo mesto, 1995
- 4) Florjančič, J. in skupina avtorjev: Organizacija in management, Moderna organizacija, Kranj, 2002
- 5) Florjančič, J., Ferjan, M.: Management poslovnega komuniciranja, Moderna galerija, Kranj, 2000
- 6) Vadnal, J.: Konflikt v družinskih podjetjih, Podjetnik, oktober, 1999
- 7) Glas, M.: Vizija naslednje generacije podjetnikov, Finance, maj, 2001
- 8) Handler, Wendy C.: Succession in Family Firms: The Problems of Resistance, Family Business Review, 1988
- 9) Leach, P.: The Stoy Hayward Guide to the Family Business, London, Kogan Page, 1993
- 10) Friedman, M., Friedman, S.: How to Run a Family Business, Cincinnati, Betterway Books, 1994
- 11) Glas, M., Pšeničny, V.: Podjetništvo – izziv za 21. stoletje, Ministrstvo za malo gospodarstvo, Ljubljana, 2000
- 12) Duh, M.: Družinsko podjetje, MER EVROCENTER, Maribor, 2003