

Razmišljanja

Mladen Tomašič

Fañabe Mar Canarian Investments S.L., Av. Amsterdam 20, Playa Graciosa I, Edificio J, 2-1 ES - 38650 Los Cristianos, Santa Cruz de Tenerife, España, EU, info@fanabemar.eu

Družinska mikro podjetja v Sloveniji

1 Definicija družinskega podjetja

Družinska podjetja imajo velik pomen v vseh oblikah gospodarstva v svetu in so prav tako pomemben del v strukturi nacionalnega gospodarstva. V Sloveniji velja miselnost, da so to podjetja z nizkim prometom in majhnim številom zaposlenih, kar pa v celoti ne drži. Po dosedanjih ocenah v Sloveniji družinska podjetja zaposlujejo četrtno aktivnega prebivalstva in ustvarijo skoraj četrtno celotne dodane vrednosti (PRS AJ PES, 2008). Od vseh oblik gospodarskih družb je bilo v prvem poletju 2008 družinskih podjetij v naši državi kar 41 odstotkov (Državni portal RS, julij 2008). V primerjavi z razvitejšimi gospodarstvi zaostajamo, saj je tam odstotek precej višji. V ZDA zaposluje 200 največjih družinskih podjetij preko šest milijonov ljudi, dobrih 35 odstotkov pa jih je uvrščenih v borzno kotacijo. V Evropski skupnosti 18 milijonov družinskih podjetij zaposluje 50 milijonov delavcev, kateri ustvarijo dobri dve tretjini

bruto domačega proizvoda in delovnih mest (Observatory of European SME, 2007). Družinski sistem, kot socialna entiteta temelji na čustvih, načelih, vzorcih, eksistenčni materialni in moralni skrbi za družinske člane, na enakosti med člani družine, velja članstvo do konca. Strokovnjaki si niso enotni, katero definicijo postaviti za družinsko podjetje. Po Glasu (2003) uporabljamo naslednje opredelitve:

- Družinsko podjetje je tisto podjetje, ki je v večinski lasti družine.
- Družinsko podjetje je tisto podjetje, katerega družinski člani kot lastniki tudi upravljajo in vodijo.
- Družinsko podjetje je tisto podjetje, ki strmi k temu, da se podjetje ohrani v lasti in vodenju družine.
- Družinsko podjetje je tisto podjetje, katerega lastništvo je v rokah posamezne družine najmanj dve generaciji in katerega upravljanje je prav tako pod vplivom družinskih interesov.

2 Prednosti, slabosti in težave družinskega mikro podjetja

Družinsko mikro podjetje ima vsekako konkurenčno prednost v primerjavi z ostalim poslovnim svetom. Prav za prav gre za projekcijo pred tem ustvarjenih vse družinskih vrednot kot celote, kakor tudi za seštevek vrednot posameznega člana družine:

- V skladu s poslovnim načrtom mora družinsko podjetje temeljiti na precizno razmejeni in razdeljeni odgovornosti, na prispevkih in pričakovanju posameznih družinskih članov, sledenje jasni viziji in ciljih podjetja ter na predanosti družinskih članov njihovemu podjetju in družini kot celoti (Rebernik, 2004).
- Hitro pridobivanje potrebnih znanj in podjetniško izobraževanje kot vse življenjski proces (Pirc, 2007).
- Člani družine angažirajo vse svoje potencialne za doseganje novih in drugačnih načinov za dose-

ganje začrtanih ciljev (Možina, 1994).

- Medsebojna zanesljivost, zaupanje in pristen medčloveški odnos (Pirc, 2007).
- Razvija se iniciativnost in samostojnost (Možina, 1994).
- Razvoj samostojnega, projektnega in timskega dela je hitrejši (Rebernik, 2004).
- Zagotavljanje kakovosti lastnega dela, izdelkov in storitev.
- Razvoj podjetniške lastnosti in podjetniško delovanje (Rebernik, 2004).
- Večja delovna, časovna in finančna prilagodljivost.
- Stabilna in oblikovana kultura podjetja.
- Dolgoročni cilj in stabilen razvoj.
- Manj birokracije v smislu racionalnega pristopa v poslovanju, medsebojnega pogovarjanja, dogovarjanja in usklajevanja.
- Življenjska doba družinskega podjetja je daljša od dobe drugih podjetij. Razlog: družinski člani so poslom bolj predani in se lažje identificirajo s cilji podjetja.
- Prevladuje bolj dolgoročno razmišljanje. Razlog: pri sprejemanju odločitev družina upošteva in misli na prihodnje generacije ter dolgoročno skrbi za materialno varnost vse družine (Pirc, 2007).
- Lastniki družinskega podjetja kaže večjo skrb za svoje uslužbenke, ki nastopajo hkrati kot njegovi družinski člani.
- Družinski podjetniki poslujejo večinoma s svojimi finančnimi sredstvi.
- Stabilnost družinskega podjetja je večja, v primerjavi z menedžerji v večjih podjetjih, kjer le ti odločajo in delujejo bolj kratkoročno.
- Nепrestano iskanje in odkrivanje novih poslov (Rebernik, 2004).
- Način obnašanja podjetja, poznan kot termin notranje podjetništvo, poudarja neprestano uvajanje novosti, kar pomeni odstopanje od obstoječih navad in rutin.

- Racionalna ekonomsko - organizacijsko - tehnična logika podjetja prevladuje nad osebnimi interesi posameznih članov družine (Glas, 2003).
 - Poslovno odločanje s sodelovanjem vseh družinskih članov, po načelu »vodenja odprtih knjig«.
 - Družinski član spozna vse faze procesa poslovanja podjetja, tako delovnih kot poslovnih procesov (Glas, 2003).
 - Hitro usklajevanje in sprejemanje odločitev. Hitra samoprenova.
 - Strukturiran pristop k usposabljanju in usmerjanju naslednika (Glas, 2003).
 - Učinkovitejša medsebojna kooperacija in usklajevanje.
 - Nasledstvo ali opcija prodaje podjetja - prenosa lastništva (Glas, 2003).
 - Sodelovanje znotraj sveta družine (Glas, 2003).
 - Velja moč argumenta in ne argument moči.
 - Povečan občutek odgovornosti za delo.
 - Družinski člani so timski delavci
 - Trdi temelji.
 - Ponos in zanesljivost.
 - Prepletanje družinskega in poslovnega življenja prinaša tudi negativne strani.
- Do nezaželenega prehoda prihaja večinoma zaradi čustvenih konfliktov in razhajanj:
- Razpoložljive raziskave kažejo, da ima družina še vedno prevladujoč in prevelik vpliv na poslovanje podjetja. Strokovnjaki poudarjajo, da bo pot do profesionalizacije v smislu načina poslovanja še dolga. člani družine bi morali znati ločiti vloge in naloge v obeh sistemih in se v podjetju obnašati kot zaposleni, doma pa kot člani družine.
 - Težko je začrtati mejo med poslovnim in družinskim življenjem, kar je ob napačni odločitvi lahko tvegano za poslovanje podjetja. Kombinacija dveh povsem različnih sistemov v interakciji prepogosto povzroča konfliktno situacijo, ki se lahko odrazijo tudi v propadu podjetja. V siste-

mu podjetja kot celote ni prostora za čustva, kar je temelj družinskih odnosov. Podjetje mora slediti rezultatom, ki temeljijo na učinkovitem izpolnjevanju zadanih si nalog.

- Dispozicije za težave v prihodnosti: sprejemanje nepotrebnih kompromisov, nejasnosti in odstopanja, ki imajo čustveni naboj.
- Sprejemanje poslovnih odločitev na podlagi družinskih interesov pred poslovnimi interesi oz. sprejemanje družinskih članov na delovna mesta, za katera niso usposobljeni.
- Neracionalno kadrovanje v smislu števila zaposlenih družinskih članov ali sorodnikov.
- Podjetje nima družinskega naslednika, ki bi bil sposoben nadaljevati družinske posle.
- Družinsko podjetje je zaradi čustvene komponente zelo podvrženo ranljivosti.
- Potreba po veliki koncentraciji finančnih sredstev vseh družinskih članov.
- Rivalstvo, zavist med nasledniki in napetosti, stres ter medsebojna nesoglasja.
- Pri prevzemanju nasledstva je tveganja lahko veliko.
- Razhajanje interesov posameznih članov družine.
- Medgeneracijska finančna odvisnost.
- Rigidnost.

3 Posebnosti razmerij družinskega podjetja

V družinskem podjetju je potrebno pravočasno in odgovorno postaviti ustrezne strukture in pravila delovanja v smislu uravnotežanja in stabilnosti velikokrat si med seboj nasprotujoči si sili dolgoročno uspešnemu delovanju podjetja in skrbi za zdrav odnos med člani družine. Družinski mikro podjetnik mora izkoristiti možnost, dokler še ima možnost in vpliv, da v času svojega aktivnega upravljanja podjetja pripravi prenos lastništva za čas, ko se bo sam umaknil. Naslednje generacije pa bodo v prihodnosti znova in znova spremi-

njale strukture z enakim namenom nadaljevanja poslovanja podjetja in upoštevanjem družinsko podjetniških temeljev za uspešnost.

Po Colinsu (2006) se družinske podjetniške kompetence kažejo predvsem na: pomenu in razumevanju mikro podjetništva v sodobnem tržnem in globalnem gospodarstvu, neprestanemu spremljanju vseh dejavnikov poslovnega procesa, načinu vodenja in upravljanja družinskega mikro podjetja in v poznavanju principov in oblik trženja. Po Glasu (2001), že slovenska kultura določa, da naši podjetniki bolj zaupajo domačim družinskim ljudem, četudi imajo manj strokovnih znanj. Značilna družinska podjetniška dinamika ustreza dokaj zaprtim in do drugih nezaupljivim Slovencem, zato imamo med družinskimi podjetji manj dinamičnih podjetij. Ustanoviteljska generacija je pri prenašanju odločanja in lastništva na mlado generacijo sorazmerno počasna. Prav tako v njih ni dovolj možnosti za kariero strokovnjakov, ki niso družinski člani. Poleg tega prehod na novo generacijo ni ustrezno zakonsko in davčno urejen. Zato se izbirajo oblike daril in dediščine, ki niso najboljše z vidika ekonomske in socialne varnosti starejše generacije, pa tudi psihološkega občutka mlajših, češ da mi je bilo vse podarjeno in si svojega mesta niso pridobili s svojim prispevkom. Po Belaku (1998) družinsko mikro podjetje lahko doseže večjo konkurenčno prednost pred ostalimi mikro podjetji na način jasne razmejitve navedenih resursov in s spodbujanjem njihovega strukturiranja:

- Jasno izdelana hierarhija moči. Ustanovitelj podjetja ima do prenosa nasledstva dominanten položaj.
- Informacije so dostopne prav vsem zaposlenim v družinskem mikro podjetju. Seznanitev s tekočimi, običajno s tedenskimi poslovnimi informacijami, vodi k doseganju pričakovanih in načrtovanih dobrih poslovnih rezultatov.
- Posameznega člana družine postaviti na mesto, kjer bo delal z zadovoljstvom in najučinkovi-

teje prispeval k skupnemu interesu podjetja.

- Profesionalnost in čim manjše vpletanje subjektivnih družinskih vrednot v poslovanje. Vsi zaposleni se naučijo osnov posla.
- Vsak družinski član je neposredno udeležen pri uspehu oziroma neuspehu podjetja.
- Sodelovanje vseh članov podjetja pri viziji, ciljih in vodenju podjetja.
- Sodelovanje vseh članov družine pri oblikovanju odločitev.
- Inovativnost, ustvarjalnost, posebna znanja in izkušnje.
- Nekonvencionalnost, totalna predanost in proaktivnost.
- Uravnoteženje družinskih in podjetniških interesov.
- Postavitev ustrezne strukture in pravila delovanja.
- Ambicija, akcija, pogum, prodor in iznajdljivost.
- Stabilnost mikro podjetja in tradicija.
- Prilagoditev pričakovani realnim okoliščinam.
- Slediti višjim in visokim prioritarnim ciljem.

Uspešnost družinskih podjetij je pogojena s stopnjo sposobnosti upravljanja naslednjih dejavnikov (Pirc, 2007):

- Človeški kapital: Izkoriščanje znanj in sposobnosti družinskih članov in njihovo usklajevanje ter jasna določitev njihovih vlog.
- Socialni kapital: Sposobnost mreženja družinskih članov in vzpostavljanje odnosov s posamezniki, ki dopolnjujejo notranji družinski krog.
- Prizanesljiv finančni kapital: Uspešna družinska podjetja imajo prizanesljiv odnos do lastniškega in dolžniškega financiranja podjetja.
- Sposobnost preživetja: Spodbujanje pripravljenosti družinskih članov pod ugodnimi pogoji zagotavljati sredstva ali svoje delo, ko družba to potrebuje.
- Nizki stroški upravljanja: Obvladovanje stroškov vodenja in upravljanja.

4 Vodenje in upravljanje družinskega mikro podjetja

Stereotipno mišljenje, da bodo še naprej zmagovala in bila izključno uspešna samo velika podjetja, je preživeto. Hrbtenico gospodarstva tvorijo mikro in mala podjetja. Enako velja za družinska mikro podjetja.

Slovensko okolje je še vedno nekoliko neugodno za nastanek, vzpodbude, prodor in razvoj še večjega števila novih družinskih mikro podjetij. Ovire se kažejo pri neustrezni delovni zakonodaji, plačilni nedisciplini, davčni politiki, preobsežni birokraciji, pri odnosu države do pospeševanja podjetništva, premajhni podpori panog z visoko dodano vrednostjo in premajhni podpori funkcionalnemu znanju. Država se vse pogosto izgovarja, da imamo premajhen trg in malo sredstev. Do neke mere to drži, verjetno nikoli ne bo nobeno slovensko družinsko mikro podjetje pripeljalo do razsežnosti velikih svetovnih družinskih družb, korporacij, kot so Ikea, Benetton, Porsche, Wal Mart, ipd (izjema je Tuš). Globalizacija je s koncentracijo in konsolidacijo ustvarila nova pravila na svetovnem trgu.

Na slovenskem še vedno menimo, da je globalizacija riziko, ne pa priložnost. Ob nastanku velikih svetovnih multinacionalk je po drugi strani nastalo veliko število manjših podjetij, predvsem družinskih mikro podjetij, ki spretno izkoriščajo del praznega prostora, ki za multinacionalke ni zanimiv (Kraljič, 2008). Slovenskim družinskim mikro podjetjem je pustiti, da razvijejo svoj avtohtoni stil in s svojimi prednostmi prispevajo primeren in pomemben delež slovenskemu gospodarstvu.

Zakonodajalci v Evropski uniji se dobro zavedajo pomena mikro podjetništva v smislu konkurenčnosti in razvoja posameznih okolij. Za spodbujanje družinskega podjetništva so sprejeli dve pobudi (European Economy, 2001). Prva pobuda »Akcijski podjetniški načrt v smislu krepitve podjetniške zavesti«, katerega primarni cilj je usmerjen v spodbujanje podjetniškega okolja in rasti družinskih podjetij. Druga pobuda

ima namen spodbujanja nasledstva družinskih podjetij.

Družinsko podjetje kot sinergija spleta sistema vrednot družine z vsem svojim emocionalnim nabojem na eni strani in racionalnih vrednot poslovnega sistema na drugi strani. V bistvu gre za neprestano uravnoteženje obeh sistemov v smislu onemogočanja prevlade enega ali drugega. Vloge in odnosi med člani družine v družinskem mikro podjetju so opredeljeni z družinskim zapisom in zapisom pravil vodenja in upravljanja. Oba zapisa je potrebno obravnavati ločeno, saj gre za prepletene odnose med družino kot družino, družino kot lastnikom, družino kot delodajalcem in družino kot članov organov podjetja. Pomembno dejstvo je, da morata biti oba omenjena dokumenta med seboj usklajena po vsebini. Družinski zapis je zavezujoč dogovor med člani družine, zapis pravil vodenja in upravljanja pa v korporativnem področju podjetja. Oba združena zapisa označujemo kot družinski poslovni sistem upravljanja podjetja. Družinski zapis mora vsebovati jasno določena pravila, ki ga razumejo, upoštevajo, sprejmejo in podpišejo vsi člani družine zaposleni v podjetju. Na tak način se zavežejo do ravnanj v prihodnosti. Temeljne vsebine družinskega zapisa so (Quintas, 2005):

- Postavitev organov volje v družini in podjetju: družinski svet, gospodarski odbor družine.
- Način prenosa lastništva na potomce, delitev družinskega premoženja, pravica glasovanja, pogoji izstopa iz lastništva, ostale različne predpogodbe in pogodbe.
- Izražanje volje članov družine in nadaljevanje urejanja odnosov, namen in cilj.
- Zaposlovanje, izobraževanje, opredelitev delovnih izkušenj in nagrajevanje.
- Način in oblika sodelovanja vseh zaposlenih članov družine.
- Urejanje odnosov med družino in družinskim podjetjem.
- Medsebojno obveščanje o poslovnih rezultatih podjetja.
- Vizija in smer v katero se naj podjetje razvija.

Zapis pravil vodenja in upravljanja v družinskem mikro podjetju sprejme ustanovitelj kot lastnik podjetja, kar je hkrati njegov strateški pogled (Quintas, 2005) in zapis s katerim med drugim ostalim članom družine sporoča svoj pogled na poslovanje podjetja, njegov nadaljnji razvoj in pričakovanja, ki jih ima do vseh zaposlenih. V tem primeru gre za urejanje notranjih odnosov v podjetju, ki so pravno zavezujoča znotraj kroga družinskega podjetja.

5 Prenos podjetja na prihodnjo generacijo

Prenos lastništva na prihodnjo generacijo, je v Sloveniji precej manjši, kakor v razvitejših državah. Za to obstajata dva temeljna razloga. Prvi razlog je ta, da smo družinska podjetja pred dobrimi šestimi desetletji z nacionalizacijo leta 1948 povsem uničili. Nove zametke po letu 1990 pa so uničila velika podjetja in nakupovalni centri. Drugi razlog pa je bojazen starejših družinskih članov, velikokrat samih ustanoviteljev, da prehod ne bo strpen.

Prepogosto se pojavljajo težave pri iskanju sposobnega naslednika za nadaljevanje družinskega mikro podjetja. Ko je družinski član samo eden, je izbira enostavnejša. Obratno pa, kadar je potencialnih kandidatov v družini več. To je le ena plat medalje, ko ustanovitelj oz. zadnja generacija želi urediti prenos na prihodnjo generacijo. Druga stran medalje pa nastopi v trenutku, ko nobeden od mlajših družinskih članov ne želi prevzeti podjetja oz. lastnik ne najde naslednika. Pogosto mlajši člani družine želijo ubrati drugo, samostojnejšo pot in si izberejo povsem nesorodne poklice. V takšnem primeru ostaneta lastniku dve izbiri. Prva je, da poišče svojega naslednika od eventualno katerega zaposlenega v podjetju, ki ni član družine ali na trgu delovne sile poišče zunanjega menedžerja. Druga izbira, ki je hkrati nepreklicno zadnja, je prodaja podjetja. Pri usmerjanju in usposabljanju naslednikov v družinskem mikro podjetju je ključnega pomena s katerimi razpolaga podjetje, strukturni pristop.

Pomeni, da se je potrebno nasloniti na izkušnje, ki so se pokazale kot pozitivne, da se nasledniki izšolajo in usposobijo v stroki poslovanja podjetja. Predvsem pa morajo biti nasledniki vzgojeni v duhu spoštovanja do tedaj ustvarjenega s strani prejšnje generacije.

V kolikor je naslednikov več, se je pred nastankom morebitnih konfliktov potrebno dovolj zgodaj pogovoriti in načrtovati, katere naloge in na katere člane se bodo prenesle posamezne naloge in odgovornosti. V Sloveniji samo tretjina podjetij uspešno izvede medgeneracijski prenos na prvo generacijo potomcev oz. prvo generacijo. Prehod iz druge generacije na tretjo je zelo skromen in je samo 10 odstoten (Glas, 2003). Ti podatki niso spodbudni in niso primerljivi z več generacijskimi družinskimi podjetji razvitejših svetovnih gospodarstev.

Po podatkih Slovenskega podjetniškega observatorija (2005) se samo 20 odstotkov anketiranih podjetnikov pripravlja na prenos lastništva v obdobju petih ali več letih pred prenosom. Enak odstotek pa je tistih, ki meni, da priprave na prenos niso potrebne. Glas (2001) razlaga, kako naj mladi prevzamejo družinsko podjetje:

- Smiselno se je izsolati in usposobiti v stroki, v kateri posluje družinsko podjetje.
- Pomembno je pridobiti 3-5 letne izkušnje v drugem podjetju (po možnosti v tujini).
- Družinsko podjetje je treba dobro spoznati, zato se priporoča kroženje po vseh delih in nalogah ter omogočiti, da vas tudi zaposleni spoznajo in pridobijo zaupanje, saj boste le tako dobro nadaljevali tisto, kar je pričela prejšnja generacija.
- Dosežke prejšnje generacije je potrebno spoštovati in ceniti.
- Dovolj zgodaj je potrebno načrtovati prehod posameznih nalog na novo generacijo.
- Ločevati osebno življenje in delo v podjetju.
- Razumeti morate nekatere bojazni starejših pred zamenjavo generacijami in omogočiti strpen prehod.

Kadar podjetnik sam ustanovi podjetje ali so družbeniki tudi njegovi člani družine, še ne moremo govoriti o družinskem podjetju. Opredelitev nastopi kot kritična točka preloma v trenutku, ko se podjetnik dejansko odloči za prepuščanje funkcij v podjetju potomcem. Tveganja ob prehodu so številna in so odvisna predvsem od osebnostnih lastnosti ustanovitelja - podjetnika in lastnosti potomcev ter usposobljenosti in želje potomcev za nadaljevanje dela v podjetju. Obvladovanje tveganj pa pomeni ukvarjanje z negotovostjo in priložnostmi. Upoštevati je potrebno dejstvo, da je v Sloveniji prišlo do velikega porasta deleža družinskih podjetij v začetku devetdesetih let, ko se je po petdesetih letih odprla možnost ponovnega ustanavljanja zasebnih podjetij. V sled tega bo do rezultatov prenosa prvih lastništev družinskih podjetij potrebno počakati še pet do dvajset let. Dolgoročna podjetniška aktivnost družinskih mikro podjetij se pokaže na dva načina, prvi so finančni rezultati prve-ustanoviteljske generacije po desetih do petnajstih letih, drugi pa pri uspešnem mehkem prehodu na prihodnjo-mlajšo generacijo.

6 Dolgoročni izzivi družinskih mikro podjetij

Za družinsko mikro podjetje je bila značilna statusna oblika samostojnega podjetnika. Razlog je bil predvsem v tem, da smo do leta 1990 poznali samo tako imenovanega obrtnika.

V zadnjih letih se ta miselnost spreminja in se družinska podjetja odločajo tudi za družbo z omejeno odgovornostjo. Za družinsko mikro podjetje se je pokazala kot dobra kombinacija otvoritev obeh statusnih oblik, v začetnem obdobju s.p., kasneje d.o.o. Še vedno je prisoten stereotip, da so mikro podjetniki tista kategorija podjetnikov, ki opravlja enostavna manj zahtevna dela. Ta tradicionalna miselnost pa počasi zahaja, saj je v protislovju z novo definicijo o mikro podjetjih (število zaposlenih manjše od 10, finančni kriterij od 2 do 10 mio EUR prihod-

kov ali do 2 mio EUR bilančne vsote), ki jo je sprejela Evropska unija leta 2003 (Observatory of European SME, 2007). Po novi definiciji je prvi kriterij število zaposlenih ostal enak. V sled vpliva inflacije v obdobju od 1996 do 2003 in rasti produktivnosti dela pa se je opazno povešal drugi, finančni kriterij. V naslednjih letih je ponovno za pričakovati popravke. Evropska skupnost želi na tak način s svojimi programi na področju podpore mikro, malim in srednje velikim podjetjem povečati efekt, saj ta podjetja tvorijo s svojimi 99 odstotki okostje zaposlitev v Evropski uniji (Observatory of European SME, 2007). Slovenska družinska mikro podjetja zavirajo naslednje pomembne okoliščine:

- Premalo konkurenčno podjetniško okolje, tekmovanja praktično ni.
- Ni dovolj razvitega t.i. tveganega kapitala, kar pomeni, da manjka investitorjev, ki bi bili pripravljene tvegano investirani.
- Ni dovolj institucij, ki bi resnično spodbujale pretvarjanje znanstvenih in tehnoloških idej v mikro podjetja ali njihovo komercialno rabo.
- Država se ukvarja predvsem s spremembami zakonodaje na področju podjetništva, s samo podporo mikro podjetništvu pa se ukvarja premalo.
- Nezadostno upoštevanje evropskih direktiv s področja podjetništva.
- Premajhna orientiranost na zahodna tržišča.
- Zadržanost in neambicioznost države.
- V povprečju prenizka izobraženost.

V vsakem podjetniškem procesu obstajajo prednosti in ovire pri upravljanju znanja, kakor tudi nevarnosti in priložnosti na organizacijski ravni, ki jih mora podjetnik pravočasno prepoznati in se jih zavedati. Primarna spodbuda za upravljanje znanj so brez dvoma inovacije. Poznano je, da kadar se pojavi neka inovacija, pride do ponovnega premisleka upravljanja znanja. To je ključni trenutek. Možne ovire:

- Kultura kopičenja znanja in pomanjkanje skupnega konteksta in besednjaka.
- Virtualnost in njegova mobilna delovna sila.
- Informacijska obremenitev.
- Neučinkovita infrastruktura.
- Jezikovne ovire.

Podjetniška motivacija (Mesaric, 2004) je proces, ki povzroča, da se ljudje vedejo in delujejo podjetniško. Najmočnejša sila, ki žene podjetnike, je storilnostna motivacija, ki se kaže kot potreba po uspehu in dobičku. To je relativno trajna osebnostna lastnost podjetnika. Uspešnost je produkt sposobnosti, znanja, izkušenj in motivacije. Podjetnik z večjimi podjetniškimi sposobnostmi, znanjem in izkušnjami, je praviloma bolj motiviran za podjetništvo. Vsako podjetniško akcijo, ki jo podjetnik začne, spodbuja motiv za podjetništvo, ta usmerja njegovo dejavnost k želenemu cilju in zadovoljuje njegova pričakovanja o uspehu.

Podjetnik je individualni subjekt, ki ima ideje in jih zna tudi uresničiti. V tem procesu je motiviran, da s svojimi podjetniškimi lastnostmi izpolni vrsto različnih funkcij, kot so:

- Potreba po uspehu kot potreba po prekašanju samega sebe in po osebnem napredku.
- Motiviranost za odličnost, naravnost na učinkovitost in k dosežkom.
- Sposobnost mreženja in vzpostavljanje odnosov s posamezniki.
- Spodbujanje pripravljenosti zaposlenih za pripadnost podjetju.
- Vizija, inovativnost, kreativnost, ustvarjalnost in iniciativnost (Drucker, Purg, 1997).
- Postavitev in uresničitev ciljev, iznajdljivost in inspiracija (Drucker, Purg, 1997).
- Izkoriščanje znanj in ustvarjalnost (Drucker, Purg, 1997).
- Delavnost, delovna energija, dinamičnost in fleksibilnost.
- Vodstvene sposobnosti (Drucker, Purg, 1997).
- Sposobnost preživetja (Drucker, Purg, 1997).
- Izpostavljenost tveganju, toleranca do tveganja.

- Želja in potreba po neprestanem izobraževanju.
- Finančni in materialni uspeh: zaslužiti čim več.
- Obvladovanje stroškov vodenja in upravljanja.
- Psihofizična vzdržljivost in potreba po moči.
- Samozavest, zaupanje vase in neodvisnost.
- Sposobnost za hitro sprejemanje odločitev.
- Lastna inteligentnost in miselna urejenost.
- Opiranje nase in sposobnost prilagajanja.

Sklicujoč se na mednarodne konkurenčne analize in raziskave pri World Economic Forum, Kraljič (2008) razlaga: «Na podlagi mednarodnih raziskav smo Slovenci po podjetniškem mišljenju na 18. mestu. Kar se tiče kapacitet, inovacij in izumiteljstva smo na 27. mestu, kar tudi ni slabo. Če pa pogledamo kriterij, kako je ustvariti in voditi mlado podjetje v Sloveniji, smo na 55. mestu na svetu, za Mongolijo. Ne izkoriščamo dovolj kreativnosti naših ljudi. In to je velik greh, ekonomski greh. Srž dobrega podjetja je, kako zaupati ljudem, da bodo delali v dobro podjetja, jim dati takšno odgovornost, da je ne bodo izkoristili in še vedno delali v dobro podjetja. V podjetju mora biti stalno prisotna inovativnost: talent - ljudje. Kako jih razvijati, motivirati ljudi na vseh nivojih v podjetju - ocene, nagrajevanja zaposlenih. V Sloveniji premalo vlagamo v naše bodoče kadre in to se nam lahko maščuje. Ljudi postavljati na vodilna mesta ne po kompetencah, je enako smrti. Slovenija kar nekaj sredstev nameni za izobrazbo in glede tega visoko kotira. Smo na 30. mestu na svetu. Po številu znanstvenikov in inženirjev pa smo šele na 94. mestu na svetu. Glede na univerzitetno izobrazbo smo na 11. mestu na svetu. Pri tem se moramo vprašati, kaj mladi študirajo in kako jih usmerjati v poklice bodočnosti. Vsi bi radi bili pravniki in ekonomisti, manjka pa nam znanstvenikov in inženirjev, manjka naravoslovcev. In zakaj ne usmerjamo mladih v poklice in panoge prihodnosti? To so stvari, ki bi jih morali popraviti».

Uspešno vodenje, posebno, če ga pojmujejo z vidika odličnosti, potemtakem ni enkraten akt ali predpis, niti ni zadostno golo znanje, pač pa neprestano proučevanje dogodkov, ki nastopajo v procesu opravljanja dela in izbire takšnih ukrepov, ki bi v čim večji meri zadovoljili cilje sodelavcev in porabnikov (Možina, 1994).

Obvladovati podjetniška tveganja pomeni ukvarjanje z negotovostjo. Prvi korak, ustanovitev podjetja je najhitrejši in najlažji. Ko postaja poslovanje podjetja celovitejše, pogosto prihaja do zapletov in na videz nerešljivih preprek, soočenje z negotovostjo. Podjetniki dobro vedo, da tveganje ne pomeni samo izziv temveč priložnost. Tveganje je opredeljeno kot negotovost s pojavitvijo dogodka v prihodnosti, ki bo lahko imel za podjetje nepredvidljive in neugodne finančne posledice. Priložnost pa pomeni negotovost s pojavitvijo dogodka v prihodnosti, ki bo imel za podjetje ugodne, pozitivne finančne posledice. Po Blejcu (2007) lahko razvrstimo tveganja v pet skupin: čista tveganja, špekulativna tveganja, tveganja povpraševanja, tveganja vložkov in finančna tveganja.

7 Sklep

Namen in cilj družinskega mikro podjetja sta uspešno delovanje podjetja in doseganje dolgoročnega blagostanja vseh družinskih članov. Za upravljanje in vodenje družinskega

mikro podjetja je pomembno, da so zaposleni najsposobnejši ljudje, ne glede na sorodstvene povezave. Za prenos lastništva podjetja na mlajše rodove pa je potrebno poskrbeti že zelo zgodaj, tudi do deset let pred prenosom. V Sloveniji bi veljalo o tem bolj razmisliti in posvetiti večjo skrb družinskim mikro podjetjem. žal pa ima pri nas večjo podporo tista oblika lastnikov, katere primarni cilj ni dolgoročni in dobro gospodariti s podjetjem, temveč podjetje preprodati ali preprosteje, ga uničiti in ustvariti zase velik dobiček na kratek rok. Družinsko mikro podjetje bo uspešno in bolj konkurenčno takrat, ko se bo v prihodnje znalo izogniti negativnim dogodkom ali jih znalo zmanjšati na raven sprejemljivega hkrati pa znalo izkoristiti ponujene priložnosti.

Literatura in viri

- Belak, J. (1998). Razvoj podjetja in razvojni management, posebnosti malih in srednje velikih podjetij, MER Evrocenter, Gubno.
- Blejec, J. (2007). Kako Obvladati tveganja v podjetju, stran 89, Ljubljana.
- Colins, J. (2006). Leadership -The Triumph of Humility and Fierce Resolve, Harvard Business Review, Harvard University, Harvard.
- Drucker, P., Purg, D. (1997). Obvladajte sebe in nato podjetje, bodite zgled, Sklad za razvoj Managementa, Brdo pri Kranju, Center Brdo.
- Državni portal Republike Slovenije, Podatki, E-uprava, dosegljivo na <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/novice.euprava?novice.veljavnost=novice.veljavnost.aktivne&novice.tip=5&novice.id=1744> (dostop 13.08.2008).
- European Economy. Supplement A. (2001). Bruxelles, 34 (6), strani 12-17.
- Glas, M. (2001). Vizija naslednje generacije podjetnikov, Finance, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Glas, M. (2003). Družinska podjetja, njihov prispevek in posebnosti v obnašanju v tranzicijskih državah, primer Slovenije, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Mesarić, J. (2004). Knowledge management, 26th International Conference of Information Technology Interfaces, Vol. 1, No. 7, 48-485.
- Možina, S., (1994). Poslovno odločanje s sodelovanjem vseh zaposlenih, Management, Didakta, Radovljica.
- Kraljič, P. (2008). Globalizacija, konkurenčnost, izobrazba, vrednote, World Economic Forum, Washington. Observatory of European SME, (2007). Struktura zasebnih podjetij v UE-29, Luxembourg.
- Pirc, I. (2007). Družinska podjetja in družinsko podjetništvo, Socius d.d., 79-90, Ljubljana.
- PRS (2008). Poslovni register Republike Slovenije, AJPES, Ljubljana.
- Rebernik, M. (2004). Raziskovalna naloga o malih podjetjih, EPF, Maribor.
- Slovenski podjetniški observatorij 2005. (2006). Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Maribor.
- Quintas, P. (2005). Knowledge Management, How to plane a Strategy, Long Range Planning, Vol.38, No. 7, 213-221.