

PRAVNI VIDIKI DRUŽINSKE USTAVE V POSTOPKU PRENOSA DRUŽINSKEGA PODJETJA

ANA TANESKI, BOŠTJAN KORITNIK

Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta, Ljubljana, Slovenija
anataneski@gmail.com, bostjan.koritnik@revija-pravnik.si

V poglavju obravnavamo pravni vidik načrtovanja nasledstva družinskih podjetij s posebnim poudarkom na institutu družinske ustave. Najprej analiziramo pravne posebnosti družinskih podjetij, nato opredelimo pomen in vlogo družinske ustave. Namen poglavja je preveriti, kako lahko družinska ustava prispeva k uspešnemu prenosu podjetja in h krepitvi družinskih odnosov, ki so ključni za dolgoročno poslovno sodelovanje. V raziskavi smo opravili intervju z Domnom Deuom, predvidenim naslednikom podjetja Dines d. o. o., kjer trenutno obstaja le neformalen dogovor o prenosu lastništva. Družinski člani sodelujejo kot lastniki in vodje, instituta družinske ustave pa ne poznajo in ga zato tudi nimajo uvedenega. Čeprav to doslej ni oviralo poslovanja, bi zapis dogovorov v družinsko ustavo lahko dodatno stabiliziral odnose, uskladił procese med družino, lastništvom in poslovanjem ter preprečeval notranje konflikte. Tak pristop pozitivno vpliva na dolgoročno stabilnost podjetja, njegovo delovanje na trgu in doseganje poslovnih rezultatov.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.2)

ISBN

978-961-299-026-8

Ključne besede:

družinska ustava,
pravno načrtovanje,
nasledstvo,
pogodbena razmerja,
družinske norme



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.2)

ISBN
978-961-299-026-8

Keywords:
family constitution,
legal planning,
inheritance,
contractual obligations,
family norms

LEGAL ASPECTS OF FAMILY CONSTITUTION IN THE PROCESS OF TRANSFER OF A FAMILY BUSINESS

ANA TANESKI, BOŠTJAN KORITNIK

University of Ljubljana, Faculty of Law, Ljubljana, Slovenija
anataneski@gmail.com, bostjan.koritnik@revija-pravnik.si

This chapter addresses the legal aspect of family business succession planning, focusing on the institution of the family constitution. It first analyzes the legal specificities of family businesses and then defines the role and significance of the family constitution. The aim is to examine how a family constitution can support successful business transfer and strengthen family relations, which are vital for long-term cooperation. The research includes an interview with Domen Deu, the intended successor of the Slovenian company Dines d.o.o., where only an informal succession agreement currently exists. Family members act as both owners and managers but are unfamiliar with the family constitution, and thus it has not been implemented. Although this has not hindered operations so far, formalizing agreements in a family constitution could stabilize relationships, align processes between family, ownership, and business, and help prevent internal conflicts. Such an approach could positively influence the company's long-term stability, market performance, and overall business results.



University of Maribor Press

1 Uvod

Posebnost družinskih podjetij se ne kaže zgolj v posebnosti njihovega položaja na trgu in vpliva na gospodarstvo, temveč predvsem tudi v njihovi notranji strukturi, kjer se prepletata v osnovi dve različni in včasih nasprotujoči si logiki in interesa, to sta podjetniška in družinska.

Podjetništvo je namreč v svojem bistvu usmerjeno v rast, dobiček, učinkovitost in uveljavitev podjetja na trgu. Bistvo družinskega podjetja pa je med drugim tudi v tem, da več generacijam zagotavlja sredstva za preživetje družine ter hkrati predstavlja njen ponos in bogastvo, ki se vedno znova prenaša na nove generacije in naslednike. Hkrati delovanje družinskega podjetja temelji tudi na osebnih odnosih, medgeneracijskih vezeh, čustvih in zgodovini skupnega delovanja.

V primeru družinskih podjetij gre torej za edinstveno strukturo, kjer podjetja ne definirajo le njegov kapital, znanje in vizija, temveč tudi družinske vrednote, pripadnost in zvestoba. Dvojnost oziroma prepletenost navedenega se pogosto odraža v posebnostih na pravnem področju, saj pravno urejanje osebnih razmerij znotraj družine ni standardizirano ter pogosto tudi ne zaželeno, zaradi česar so na tem področju potrebne posebne prilagoditve.

Čeprav osebni družinski odnosi na veliko področjih predstavljajo pomembno prednost, kot na primer večje zaupanje, skupno vizijo in stabilnost, lahko v okviru družinskega podjetja ti isti odnosi pridobijo negativno konotacijo ter postanejo vir nestabilnosti njegovega delovanja. Ti odnosi lahko namreč v primerih njihovega izrazitega neravnovesja celo ogrozijo in torej ne zgolj ovirajo obstoj družinskega podjetja. Osebni odnosi so namreč pogosto spremenljivi, nepredvidljivi in pogosto preizkušeni šele v trenutkih bistvenih sprememb ali ob ključnih prelomnicah, kot je na primer tudi vprašanje nasledstva družinskega podjetja.

Prav v teh trenutkih se na preizkus postavlja trdnost in urejenost odnosov med družinskimi člani, ki sta v primeru družinskih podjetij del temeljne strukture in delovanja podjetja. Tako lahko proces nasledstva ob odsotnosti urejenosti teh razmerij povzroči potrebo po oblikovanju mehanizmov za obvladovanje morebitnih konfliktov.

Proces prenosa družinskega podjetja na naslednjo generacijo je lahko eden od najbolj občutljivih trenutkov v življenju podjetja (Gantar, 2011). Gre za fazo, kjer se prepletajo čustva, družinske vezi in interesi z ekonomskimi in strateškimi odločitvami. Prav v tem obdobju se pogosto pokažejo pomanjkljivosti v urejenosti medsebojnih razmerij, pomanjkanje vnaprej določenih pravil, vrednot, postopkov in pristopov pa lahko vodi do resnih notranjih konfliktov in celo razpada podjetja.

V ta namen se v praksi vse pogosteje omenja institut družinske ustave, s katerim naj bi se poskušala doseči stabilnost družinskega podjetja in njegov uspešen prenos na vse nadaljnje generacije. Znotraj družinskega podjetja se tako sprejme poseben dokument, ki določi na primer skupne vrednote podjetja, pravila dedovanja, postopke odločanja in sprejemanja pomembnejših odločitev itd.

Družinska ustava naj bi torej služila kot most med pravom in medosebnimi odnosi. S tem ko formalizira določena pravila, norme in vrednote, ki jih družinski člani prepoznajo kot skupne in zavezujoče, lahko pomembno pripomore k preprečevanju sporov, krepitvi zaupanja in ohranjanju kontinuitete podjetja.

Vendar pa ta institut kljub potencialnim prednostim prinaša tudi številna vprašanja in dileme, kot so na primer vprašanja glede njegove pravne narave, učinkovitosti, dejanske zavezujoče moči ter nevarnosti, da postane le simboličen dokument brez praktičnega učinka. Namen tega poglavja je zato celovito preučiti pomen, namen in cilje družinske ustave, jo umestiti v kontekst družinskega podjetja in raziskati, ali je njeno uporabo mogoče zaznati v praksi.

2 Pregled literature

Družinska podjetja so specifični in ključni ekonomski subjekti, ki so že več let predmet analiz in raziskav, saj s svojo pomembno tradicionalno prisotnostjo v ekonomskem okolju v številnih državah močno vplivajo na gospodarski razvoj (Dana, Ramadani, 2015). Kljub temu tako v domači in tuji literaturi še vedno ni mogoče najti definicije pojma družinskega podjetja, ki bi enotno in splošno opredeljevala to posebno obliko podjetja.

Pri avtorjih je namreč mogoče zaznati le nekatere poskuse njihove opredelitve, ki temeljijo na najbolj pogostih značilnostih, zaznamovanih z družinskim elementom, ki jih razlikujejo od drugih oblik podjetij (Duh, 2003). V skladu z vsemi poskusi

definiranja pojma družinskih podjetij je slednjega mogoče najbolj široko opredeliti kot ekonomsko, narodnogospodarsko in socialno povezanost podjetja z družino, kjer ima ta prevladujoč vpliv na strateško usmerjenost in je vključena v podjetje (Kostanjevec, Omerzel, 2013).

Družinska podjetja se od ne družinskih namreč razlikujejo predvsem po vplivu družine in njenih članov, ki pomembno sooblikujejo njihovo delovanje in razvoj. V večini primerov je družina, zlasti v zgodnjih generacijah delovanja podjetja, udeležena tako v lastništvu kot tudi v upravljanju oziroma managementu, kar ji omogoča neposreden vpliv na ključne poslovne odločitve (Antončič et al., 2022).

Za namene obravnavane teme bo zato v nadaljevanju pojem družinskega podjetja uporabljen v skladu z značilnostmi, ki jih pojmu pripisuje predlog definicije družinskega podjetja v državah članicah Evropske unije, ki jo je pripravila in priporočila za uporabo v državah članicah Evropska komisija, in sicer zajema splošna evropska definicija družinskega podjetja naslednje (Evropska Komisija, 2009):

1. večina pravic odločanja pripada fizični osebi(am), ki je/so ustanovila(e) podjetje, ali pripada fizični osebi(am), ki je/so pridobila(e) delež kapitala podjetja ali pripada njihovim zakonskim partnerjem, staršem, otroku ali neposrednim dedičem otrok;
2. večina pravic odločanja je neposrednih ali posrednih;
3. najmanj en član družine ali rodu (sorodstva) je formalno vključen v upravljanje in vodenje podjetja;
4. podjetja, ki končajo na borzi, ustrezajo definiciji družinskega podjetja, če je oseba, ki je ustanovila ali pridobila podjetje, ali so njihove družine ali potomci imetnik(i) 25 odstotkov pravic odločanja z naslova njihove udeležbe v kapitalu podjetja.

Najpogosteje so družinska podjetja statusno-pravno organizirana kot samostojni podjetniki (s. p.) ali pa družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), ki predstavljata preprostejši in bolj fleksibilen način organiziranja njihovih gospodarskih dejavnosti (Primec, 2021).

Njihova kompleksnost se torej bolj kot v sami pravnoorganizacijski obliki kaže v vsebini teh struktur, saj vključujejo prepletanje različnih vlog in interesov družinskih članov kot lastnikov, upravljavcev in družinskih sočlanov (sorodnikov). Prav ta preplet lahko vodi do specifičnih izzivov, zlasti na področju upravljanja, nasledstva, odločanja in reševanja morebitnih sporov, saj se pogosto prekrivajo poslovni cilji podjetja z osebnimi odnosi in čustvi znotraj družine.

2.1 Nasledstvo v družinskih podjetjih

Kar naredi družinsko podjetje edinstveno, je torej njegov poseben model lastništva, upravljanja in nasledstva, obarvan z družinskimi elementi, ki bistveno vplivajo na njihovo zastavljanje ciljev, strategije, strukture ter način njihove zasnovne (Dana, Ramadani, 2022).

Po mnenju nekaterih avtorjev naj bi bila njihova konkurenčna prednost zakoreninjena ravno v družinskih odnosih, vendar to lahko velja le ob predpostavki, da se je družina sposobna prilagajati in spopadati z izzivi, ki iz njih izvirajo, posredno ali pa neposredno (Hallov, 2012).

Prevladujoče vrednote in cilji v družinskih podjetjih so namreč pogosto odraz vrednot, ki jih ima aktualni in glavni odločevalec, ki je tudi aktualni lastnik podjetja. Sestava organov družinskega podjetja pa je skupaj z glavnim odločevalcem odraz širših družinskih interesov in ciljev (Cubico et al., 2010). Upravljanje družinskih podjetij torej zaradi njegove dinamike in lastnosti vedno pomeni usklajevanje treh prekrivajočih in medsebojno delujočih družbenih podsistemov: lastništva, družine in posla (Davis et al., 1997).

Predvsem družinski podsistem ima svojo zelo specifično razvojno pot, ki načeloma predstavlja zaporedje naslednjih štirih razvojnih stopenj: mlada podjetniška družina, vstopanje v podjetje, delo skupaj in izročanje štafetne palice. Te posamezne stopnje se v realnem življenju prekrivajo ter so vsaka zase na poseben način prežete z osebnimi družinskimi vidiki in elementi.

Od preostalih dveh podsistemov, ki se pojavljata znotraj družinskih podjetij, se razvoj družinskega podsistema razlikuje predvsem po tem, da je to hkrati tudi biološki proces, ki ne vsebuje možnosti teka v nasprotno smer, kot je to v okviru podsistema posla in lastništva (Ambrožič et al., 2022).

To pomeni, da se zaradi svoje biološke narave družinski podsistem s časom neizogibno manjša, saj člani odhajajo in se ne morejo več vrniti v prejšnje stopnje ali faze življenja. Ravno nasprotno se lahko v podsistemi posla in lastništva spremembe odvijajo tudi v nasprotno smer, tako da posameznik pridobi enako vlogo ali pozicijo. To dinamično razlikovanje postane še posebej pomembno v procesu nasledstva, kjer prenos vlog članov podsistema na nove generacije pomeni neizogiben premik, ki ga ni mogoče povrniti v prejšnje stanje.

Družinska podjetja se torej zaradi svojih specifičnih lastnosti in odnosov v fazi nasledstva znajdejo v nezavidljivem položaju, njihovi izzivi prehoda iz generacijo na generacijo pa so dandanes zaradi prej naštetih prepletajočih področij tudi vse bolj kompleksni (Gantar, 2011).

Konflikte oziroma izzive ter bolj ali manj uspešno iskanje ravnovesja med temi tremi podsistemi v družinskem podjetju je mogoče zaslediti ravno v fazi oziroma obdobju pravnega nasledstva družinskega podjetja, saj so interesi in vrednote, ki jih zasleduje in definira vsak podsistem v sferi svojega delovanja in vpliva znotraj družinskega podjetja, v tem obdobju najbolj izraziti. To obdobje v družinskem podjetju torej zaznamuje kombinacija lastniških, organizacijskih, pravnih, finančnih, davčnih in navsezadnje tudi čustvenih dejavnikov (Ambrožič et al., 2022).

V literaturi se namreč ocenjuje, da omejitve in izzivi, kot sta na primer omejena skupina kandidatov in zapletena družinska dinamika, pripomorejo k zapletenosti prenosa podjetja na naslednjo generacijo, pri čemer naj zaradi tega več kot 70 odstotkov družinskih podjetij ne bi preživelu prenosa od ustanovitelja, to je prve generacije, do druge generacije. Število preostalih 30 odstotkov družinskih podjetij, ki sicer preživijo drugo generacijo, pa nato zopet upade za dodatnih 15 odstotkov v prehodu podjetja iz druge generacije na tretjo generacijo. Le preostalih 11 odstotkov družinskih podjetij naj bi v nadaljevanju uspešno doseglo četrto generacijo (Nye, Sandu, 2020).

Razlog za znaten upad uspešnih prenosov podjetja iz prve na drugo generacijo, tj. s strani ustanovitelja na njegove otroke ali zakonce, je predvsem v slabih odločitvah nasledstva, ki so posledica nepotizma, torej dodeljevanja nasledstva potomcem (Chater et al., 2015). Te razloge pogosto spremljajo tudi izzivi ter okoliščine, ki pripomorejo k neuspehu, kot je na primer nezaupanje s strani zaposlenih, ki ne verjamejo, da je naslednik druge generacije zares sposoben voditi podjetje, in menijo,

da je to pridobil zgolj zaradi svoje pripadnosti družinskemu podsistemu podjetja, in tudi pomanjkanje znanja, drugačna podjetniška vizija, ki je posledica generacijske pripadnosti itd. (Nye, Sandu, 2020).

Prav tako se kot glavni razlog tako nizkega števila prenosov družinskih podjetij v literaturi in praksi navaja neustrezna in nezadostna pripravljenost na samo nasledstvo, saj se lastniki managerji premalo zavedajo teže tega procesa in z njim povezanih odločitev, zaradi česar podcenjujejo to problematiko ali pa z njeno rešitvijo ozirom načrtovanjem predolgo odlašajo. Proces nasledstva in njegovo načrtovanje namreč ravno zaradi njegove kompleksne zaznamovanosti v družinskih podjetjih zahteva svoj čas in obdobje prilagajanja ter navsezadnje tudi večjo pripravljenost na prilagajanje, tudi zaradi specifičnosti in prepletenosti prizadetih odnosov (Antončič et al., 2022).

Z oddaljevanjem posamezne generacije in torej povezave z ustanoviteljem podjetja, na primer pri prenosu iz druge (potomci ali zakonci ustanovitelja) na tretjo generacijo (upravitelji ali stabilizatorji) ali pa naprej iz tretje na četrto generacijo (delničarji ali razpršeni dediči), se sicer zmanjšuje vpliv izzivov, ki jih prenašajo predvsem tesne družinske vezi med prvo in drugo generacijo, vendar pa ravno ta oddaljenost od prinaša nove izzive. Hkrati se s tem oddaljujemo od pomena in prednosti družinskih podjetij, kar jih v praksi v primeru njihove uspešnosti razlikuje od drugih podjetij na trgu.

Razne raziskave in analize v sodelovanju s slovenskimi podjetji so predstavile tudi številne uspešne zgodbe družinskih podjetij, kjer se z izzivi uspešno soočajo (Ernst Young Slovenija, 2024), kar pomeni predvsem, da je treba vsako družinsko podjetje in odločitve njegovih družinskih članov, predvsem z vidika pravnega nasledstva, analizirati posamično in pri tem upoštevati več različnih kriterijev, ki definirajo uspešnost tega postopka, saj je usoda uspešnega prenosa nasledstva v družinskih podjetjih odvisna od več dejavnikov.

Rezultati najaktualnejše analize podjetja Ernst Young Slovenija iz leta 2024 so namreč v okviru učinkovitega modela rasti družinskih podjetij, na katerem temeljijo uspešne zgodbe slovenskih družinskih podjetnikov, prepoznali osem tipičnih značilnosti, ki opredeljujejo uspešna družinska podjetja v Sloveniji. Vsaki od teh značilnosti so raziskovalci pripisali specifične kriterije oziroma dejavnike, na podlagi katerih te značilnosti vplivajo na dolgoročno uspešnost podjetja. Med njimi je tako

mogoče zaslediti tudi obstoj družinske ustave znotraj značilnosti vodstva družinskega podjetja in pa tudi načrtovanje nasledstva znotraj družinskega podjetja, prenos njegovega lastništva, upravljanje s prihodnostjo podjetja ter tudi reševanje navzkrižij interesov v okviru značilnosti lotevanja načrtovanja prenosa lastništva.

EY-ev model med drugimi značilnostmi uspešnih zgodb družinskih podjetij v Sloveniji navaja še upravljanje s kapitalom, upravljanje talentov, trajnostno rast in dobičkonosnost, kulturo in odgovornost, uravnoteženost tveganj in učinkovito davčno upravljanje (Ernst Young Slovenija, 2024).

Primarno torej že statistični podatki kažejo, da faza prenosa družinskega podjetja na naslednike predstavlja izziv, vendar pa se razlogi za težavnost tega procesa razlikujejo od posameznega primera do primera in so torej specifični zgolj za posamezno družinsko podjetje.

Vsaka posamezna obravnava družinskega podjetja in njegovega pravnega nasledstva zato odpira več pravnih vprašanj, ki se nanašajo predvsem na to, ali je uspešen prenos družinskega podjetja na naslednje generacije odvisen od pravne urejenosti družinsko-podjetniških odnosov med njenimi deležniki oziroma pomanjkanja jasno določenih pravil ter kako se prenos družinskega podjetja lahko uspešno izvede znotraj kompleksnega normativnega okvirja.

Za obstoj in delovanje družinskega podjetja je namreč med drugim s pravnega vidika značilno institucionalno prekrivanje norm, na katere se v času svojega obstoja oziroma življenjske dobe opirajo podjetja. Primarna funkcije družine, ki je glavni akter v podjetju, je torej vzdrževanje aktualnih družinskih vezi med njenimi člani, sekundarna pa njihovo ohranjanje vezi v smislu naslednjih generacij in nasledstva. Hkrati je v podjetju močno prisotna tudi ekonomska funkcija, ki je usmerjena v produktivnost in uspešno prisotnost podjetja na trgu ter generiranje dobička. Za premagovanje teh nasprotovanj, ki izvirajo iz družinskih in gospodarskih norm, je torej treba v družinskih podjetjih usklajevati osebne cilje družinskih članov z njihovimi poslovnimi cilji oziroma cilji podjetja (Dana, Ramadani, 2022).

Družinsko podjetje torej jasno vodi in ga ima v lasti družina, ki glede njegovega obstoja računa tudi na prenos slednjega na naslednje generacije. To pomeni, da morajo biti tako cilji in vrednote za čas vodenja in lastništva kot tudi cilji in vrednote za primer njegovega prenosa na naslednje generacije usklajeni med seboj, prav tako

pa morajo slediti namenu zagotavljanja ekonomskih ciljev in vrednost, pri čemer je v literaturi ključno vprašanje, ali naj v teh primerih pri postavljanju teh ciljev vselej in vedno prevladajo družinske vrednote (Škedelj, 2016). Te so v družinskih podjetjih lahko jasno zastavljene in tudi zapisane, dileme pa se pojavljajo glede vprašanja njihovega (pravnega) značaja in izvršljivosti.

Nobeno od relevantnih pravnih oziroma normativnih področij – tako gospodarsko kot tudi dednopravno (družinsko) – nima prednosti pred drugim, kar posledično pomeni, da obstajajo vzporedno in enakovredno, ter pri samem obstoju in poslovanju družinskega podjetja kot tudi pri njegovem prenosu, torej nasledstvu, vsak zase izpolnjujejo različne regulativne naloge (Kalss, 2024).

2.1.1 Nasledstvo lastništva in vodenja

Na splošno s pojmom prenos podjetja razumemo prenos njegovega lastništva na drugo osebo ali podjetje, ki zagotovi njegovo nadaljnje poslovanje (Duh, Rebernik, Tominc, 2005), pri čemer pa prenos lastništva podjetja ali korporativnih deležev ne vključuje le prenosa premoženjskih pravic, temveč tudi prenos pravic nadzora in vpliva, ki ju je s pravnega vidika pomembno razlikovati (Dutta, 2014).

Družina oziroma njeni akterji, torej družinski člani, ki bodo svoje podjetniške aktivnosti v postopku nasledstva v posameznem podjetju predvidoma prenesli na svoje potomce oziroma naslednje generacije, so namreč v podjetje lahko vpleteni na različne načine, in sicer so lahko v podjetniško aktivnost vključeni bodisi s solastništvom bodisi z vodenjem ali pa z obema. Družinski člani so lahko v podjetju torej prisotni na naslednje načine: kot a) solastniki, ki vodijo podjetje, 2) solastniki, ki ne vodijo podjetja, ali pa c) niso lastniki, vendar so vključeni v vodenje podjetja (Rebernik et al., 2021).

S pojmom prenos lastništva družinskega podjetja označujemo prenos premoženjskih pravic podjetja, natančneje prenos ekonomskih pravic, ki vključujejo lastništvo deleža v podjetju in s tem koristi, ki izhajajo iz njega ali iz njegove povečane vrednosti. Sem spadajo na primer pravica do izplačila dividend, udeležba na dobičku ipd. Na drugi strani pa pomeni prenos vodenja podjetja prenos pravic nadzora in vpliva v podjetju. To vključuje predvsem sodelovalne pravice, ki vplivajo na sprejemanje odločitev v podjetju in njegovo upravljanje, vključno z na primer

glasovalnimi pravicami v organih podjetja, pravico prevzema vodstvenih funkcij ipd. (Kalss, 2024).

Pri procesu nasledstva lastništva podjetja torej ločujemo dva procesa, in sicer proces vodstva podjetja in prenos lastništva podjetja (Duh, Primec, 2022). Čeprav ju pogosto obravnavamo ločeno, oba en na drugega medsebojno vplivata in sta med seboj povezana. Slednje ne pomeni nujno, da se morata tudi izvajati hkrati (Kalss, 2024).

Ker se lahko lastninske pravice in pravice nadzora ločijo, jih je zato mogoče tudi ločeno prenesti. Ločen, vendar kljub temu sorazmeren prenos teh različnih sestavin podjetja zagotavlja dednopravno udeležbo vseh naslednikov v podjetju. To pomeni, da je mogoče hkrati doseči tako dednopravno načelo razdelitve kot tudi potrebo po koncentraciji odločanja v podjetju, ki je bistvena za učinkovito upravljanje in je predmet korporacijskega prava. Lastninske pravice se lahko dodelijo določenim dedičem ali pravnim naslednikom, enako pa velja za pravice vpliva na skupščini družbenikov ali pravico do sodelovanja v določenih izvršilnih organih podjetja. Možnost ločitve nadzornih in vplivnih pravic je pogosto ključnega pomena za pravno nasledstvo v podjetju, saj omogoča prilagoditev potrebam podjetja po koncentraciji vpliva in učinkovitem upravljanju (Duh, Primec, 2022).

Pogosto se lastništvo podjetja porazdeli med družinskimi člani, še preden se v družini sploh začne načrtovati prenos vodstvenih funkcij v okviru nasledstva. Dogovori o lastništvu so namreč lahko preprostejši s tega vidika, da se lahko v najbolj preprosti obliki sredstva podjetja porazdelijo enakovredno glede na število družinskih članov, ki jih lastništvo zadeva, pri čemer sta na drugi strani prenos in izbira posameznika za opravljanje vodstvenih funkcij veliko bolj zahtevna in kompleksna.

Praviloma je za prenos premoženjskih pravic v smislu lastništva podjetja tako zadostno le sklicevanje na pogodbeno pravo ter veljavno izpolnitev obveznosti, če se to uredi za čas življenja aktualnega lastnika, ali pa na dedno pravo in sprejem dediščine, če se prenos premoženjskih pravic uredi za primer smrti. Na drugi strani pa torej prenos vodstvenega dela podjetja v smislu prenosa in prevzema pravic nadzora zahteva nekoliko več, in sicer tudi ustreznost osebe ter v mnogih primerih kvalifikacije, ki posamezniku omogočajo trajnostno in uspešno vodenje podjetja (Kalss, 2024).

2.1.2 Pravni vidiki nasledstva družinskega podjetja

Ključno vprašanje v okviru nasledstvenega procesa v družinskem podjetju je vprašanje novega lastnika podjetja oziroma novih oseb na najvišjih vodstvenih položajih, seveda v primeru interesa zagotavljanja nadaljevanja poslovanja podjetja (Antončič et al., 2002). A priori namreč ni izključena možnost likvidacije podjetja, ko je nasledstveni proces usmerjen v prenos premoženja kot takega (kupnine), ne samega podjetja.

Iskanje ustrezne rešitve glede prenosa družinskega podjetja pomeni v praksi največkrat iskanje ravnotežja med interesi vseh treh vpletenih deležnikov, to je osebe, ki predaja podjetje, njenih otrok oziroma naslednikov in interesov podjetja (Kalss, 2024).

Najbolj zaželeno možnost prenosa nasledstva v družinskem podjetju, ki je predvsem v skladu z željami ustanovitelja, je prenos lastništva in vodenja v njegovem družinskem krogu, torej na njegove potomce. Z vidika prenosa lastništva je optimalnost te rešitve povezana z dojemanjem lastništva oziroma premoženjskih pravic, ki jih obsega, na način, ki presega njihovo ekonomsko vrednost: gre za dojemanje podjetja kot premoženja, ki vključuje tudi zaposlene, proizvode in storitve ter odgovornost, hkrati pa je lahko to dojemanje tudi posledica lastnikove čustvene navezanosti. Na drugi strani igrajo pri prenosu vodenja družinskega podjetja vlogo tudi drugi dejavniki, ki presegajo kriterij krvne sorodstvene povezanosti z družinskim podjetjem in so veliko bolj objektivno naravnani. V tem kontekstu je na primer relevantna tudi sposobnost vodstvene osebe, njeno znanje, izobrazbe, izkušnje, pri čemer torej to predstavlja veliko bolj kompleksno vprašanje od izbire naslednika, ki mora izpolnjevati le en kriterij in torej biti potomec (Antončič et al., 2022).

Na dileme in rešitve, ki se pojavljajo pri procesu odločanja o prenosu lastništva družinskega podjetja v praksi, lahko poleg navedenega vpliva tudi veljavna zakonodaja, ki skupaj z opravljeno analizo vseh interesov oblikuje končni dogovor glede prenosa nasledstva družinskega podjetja na naslednika.

Če se namreč prenos lastništva izvede zgolj v okviru družinskega kroga in predstavlja to podjetje del ali celotno premoženje (bodočega) zapustnika, bo kljub v oporoki izraženi nedvomni volji lastnika, da svoje podjetje prenese na določenega družinskega člana ali člane, treba upoštevati dednopravno zakonodajo, ki njegovo

razpolaganje s premoženjem omejuje in ščiti preostale družinske člane (nujni delež). Seveda pa se ta zaščita ne razteza na predmet razpolaganja, tj. podjetje, temveč zgolj na ustrezno protivrednost nujnega deleža, ki jo bo moral novi lastnik podjetja upravičencem izplačati v denarju ali drugem premoženju, ne nujno z deležem v lastništvu podjetja.

Če v družinskem podjetju obstajajo večstranski dogovori o prenosu nasledstva družinskega podjetja, ki vključujejo torej tudi želje drugih družinskih članov, ki niso nujno aktualni lastniki, so ti običajno sklenjeni v obliki pogodb s soglasjem pogodbenih strank, njihova pogodbeni vsebina pa je večplastna.

Sestavljajo jih na eni strani povsem formalnopravni dogovori v obliki korporativnih pravil, kot so na primer družbene pogodbe in statuti, na drugi strani pa so hkrati njihov sestavni del tudi neformalni dogovori, ki v praksi pogosto sploh niso predmet pogodbenega urejanja, na primer družinski dogovori, tradicija, družinske vrednote ali nenapisana pravila. Tovrstni dogovori se vsebinsko lahko nanašajo tako na prenos lastništva kot tudi na prenos vodenja, pri čemer njuno urejanje ne rabi biti nujno predmet istega dogovora niti predmet enakega vsebinskega urejanja ali pristopa (Fleischer, 2018), saj sta lahko ločena in posledično tudi drugače pravno urejena.

Glede pogodbenega dogovarjanja in iskanja ustreznih rešitev se v glavnem uporabljajo pravila Obligacijskega zakonika (OZ, Uradni list RS, št. 97/07, 64/16 – odl. US in 20/18 – OROZ631). Zaradi dispozitivne narave teh zakonskih določb (2. člen OZ) pa se pogodbeni razmerja načeloma lahko urejajo povsem prosto na podlagi oziroma v skladu z avtonomijo pogodbenih strank, ki je omejena zgolj z ustavo, prisilnimi predpisi in moralnimi načeli (3. člen OZ).

Čeprav naj bi tak pravni okvir, ki omejuje možne dogovore o prenosu lastništva in vodenja družinskega podjetja, za kompleksne ter predvsem osebne in družinske odnose lahko načeloma pomenil najbolj optimalno pravno rešitev, ki bi privedla do premišljeno načrtovane ter interesno uravnotežene rešitve za vse vpletene deležnike, pa v praksi vse deležnike, torej relevantne družinske člane, pri dosegu soglasja njihovih volj omejujejo ravno norme, ki izvirajo iz podsistema družine. Te namreč včasih med relevantnimi deležniki niso zapisane, zaradi česar posledično niso niti jasno znane in kot take obstajajo zgolj v obliki družinskih vrednot, meril, načel posamezne družine, zaradi česar je vprašljiva njihova pravna veljava v smislu obveznosti njihovega dejanskega spoštovanja.

Ker lahko družinske vrednote skupaj z različnimi čustvi in željami v praksi bistveno zavirajo dosego soglasja, ki je potrebno za sklenitev dogovora, se te na prvi pogled optimalne in pravno izvedljive rešitve v tej obliki v resničnem življenju pogosto ne realizirajo (Kalss, 2024).

Če torej pravni posel ne more predstavljati relevantne pravne podlage za prenos družinskega podjetja, zakon sam predvideva še drug način prenosa podjetja na podlagi zakona, neodvisno od volje oziroma dogovora relevantnih deležnikov, to je v okviru postopka dedovanja. Zakon o dedovanju (Uradni list SRS, št. 15/76, 23/78, Uradni list RS, št. 13/94 – ZN, 40/94 – odl. US, 117/00 – odl. US, 67/01, 83/01 – OZ, 73/04 – ZN-C, 31/13 – odl. US, 63/16 in 102/24) namreč predvideva, da pokojnikova zapuščina po zakonu preide na njegove dediče v trenutku njegove smrti (132. člen ZD), pri čemer se lahko dedujejo stvari in pravice, ki pripadajo posameznikom (2. člen ZD).

Dedovanje lastništva kot oblika možnega prenosa lastništva družinskega podjetja načeloma poteka brez večjih posebnosti, saj vsak dedič deduje svoj dedni delež skladno z zakonom ali oporoko kot enostranskim pravnim poslom in torej v trenutku zapustnikove smrti postane lastnik tega premoženja, ki je predmet dedovanja.

Ker tudi v primeru prenosa podjetja na podlagi zakona (ob predpostavki, da je do slednjega prišlo zaradi neuspešnega dosega soglasja) pride do manka upoštevanja volje družine in družinskih članov, ki bi verjetno pomenila najbolj optimalno rešitev za vse vpletene družinske člane, se je v praksi v luči zaželenih pogodbenih dogovorov ter predvsem s ciljem jasnega definiranja družinskih norm, pravil in vrednost, ki predstavljajo glavni razlog za konflikte v tej fazi obstoja družinskega podjetja, pojavila nova oblika urejanja družinskih norm oziroma vrednost, tj. institut družinske ustave. Ta lahko poleg tipičnega enostranskega pravnega posla – oporoke – združuje lastnosti vseh mogočih eno- ali večstranskih dogovorov, ki jih lahko sklenejo deležniki, prav tako pa upošteva norme in merila iz družinskega podsistema družinskega podjetja (Fleischer, 2018).

Čeprav institut družinske ustave nima natančne in dokončne pravne kvalifikacije, njen obstoj v praksi bistveno spodbuja pravno urejanje in usklajevanje vseh normativnih okvirov, ki se prepletajo in soobstajajo znotraj družinskega podjetja.

Obstoj oziroma sklenitev družinske ustave znotraj družinskega podjetja namreč lahko omogoči, da se družinske norme izrecno zapišejo in s tem postanejo tudi po svoji obliki enakovredne drugim pravnim normam, slednje pa družinskemu podjetju lahko olajša tako pravno načrtovanje kot sam pravni prenos oziroma izvedbo nasledstva družinskega podjetja na naslednje generacije.

2.1.2.1 Primer družinske ustave

Znotraj družinskih podjetij se prepletajo odločitve in poslovne usmeritve, ki so lahko močno prežete z vrednotami družinskih članov, ki v podjetju sodelujejo. Vrednote lahko kot pojem odražajo osebna prepričanja posameznikov ali pa predstavljajo temeljno komponento skupnosti oziroma kulturo, ki jo oblikuje njen ustanovitelj (Cubico et al., 2010). V kontekstu družinskega podjetja se takšne skupne vrednote lahko institucionalizirajo skozi institut družinske ustave.

Družinske ustave so postale mednarodni fenomen, za katerega so značilne številne različice in velike razlike v njihovi pravni naravi (Fleischer, 2018).

Najprej se je začela družinska ustava pojavljati v ameriški literaturi, predvsem na področju strateškega managementa, kjer so strokovnjaki opozarjali na izzive strateškega načrtovanja v družinskih podjetjih. Šele v zadnjem času je ta koncept postal zanimiv tudi s pravnega vidika, saj je družinska ustava zanimivo upravljavsko orodje in pravni instrument ter dober primer globalnega kroženja pravne ideje s poudarkom na tem, da vir pobude zanjo ni zakonodajalec (Primerc, 2021). Družinske ustave tako postajajo vse bolj priljubljene tudi v Evropi in drugod po svetu.

Že poimenovanje »ustava« lahko razumemo kot sinonim za opredelitev temeljnih pravic in vrednot, ki predstavljajo osnovo, steber in usmeritve neke strukture – v tem primeru družinskega podjetja, ki torej v okviru ustave stremi k varstvu in varovanju v njej opredeljenih ključnih konceptualnih vrednot, bistvenih za njegovo delovanje in obstoj. Na ta način opredeljene in zapisane vrednote lahko služijo kot vodilo tudi ob menjavi vodstvene in lastniške strukture.

V teoriji še vedno ni mogoče zaslediti njene enotne in dokončne definicije, saj je njena vsebina odvisna od volje posameznih pogodbenih strank, prav tako pa je tudi njena pravna opredelitev še vedno predmet aktualne razprave, zaradi česar iz več razlogov ni mogoče zaznati obstoja oziroma poenotenja njene definicije.

V množici poskusov definiranja in opisovanja značilnosti družinske (podjetniške) ustave jo lahko okvirno definiramo kot pisni dokument, ki predstavlja temelj urejenosti odnosov znotraj družine in podjetja, katerega glavna naloga je zavarovanje pred poznejšimi spori, ki utegnejo nastati v prepletenosti družinskega, podjetniškega in lastniškega podsistema (Marovt, 2019).

Lahko bi jo opredelili tudi kot pravni akt ali dokument, ki ob ustrezni pravni formulaciji povezuje pravne norme s poslovnimi cilji podjetja in vrednotami družine, s čimer se oblikujejo trdni temelji za učinkovito delovanje podjetja in ohranjanje povezanosti družinskih članov (Strojin Štampar, Šporn, 2024).

Z obstojem družinske ustave podjetje stremi k ureditvi medsebojnih odnosov znotraj podsistemov družine in podjetja ter želi v prihodnje usmerjati dejanja družinskih članov v okviru družinskega podjetja, s čimer se v družinske in poslovne odnose vnese določena mera pravne varnosti ter zapis relevantnih norm za vse družinske člane.

Njen namen je torej predvsem združiti različne interese vseh udeleženih družbenikov (družinskih ali ne družinskih članov) tako, da se s pomočjo temeljnih načel in pravil upravljanja dolgoročno ohranja družinsko bogastvo in poskrbi za njegovo učinkovito in uspešno upravljanje (Primec, 2021).

Praviloma pojem družinske ustave zaradi relativne novosti tega pojava ne označuje pravno zavezujočega pravnega akta, temveč le nezavezujoč pravni akt, ki izraža neke vrste namero ali moralno obveznost, usmerjeno k uresničevanju namena akta. Če izjemoma tak akt vseeno pridobi pravno zavezujoč učinek, se take vrste akt v praksi šteje kot pogodba, pri čemer pa glede njene izvršljivosti še ni enotnih stališč ali relevantne sodne prakse (Primec, 2021).

Slovenska zakonodaja zato tega instituta neposredno ne ureja, vendar pa se zanjo v primeru njene zavezujoče (pogodbene) narave uporablja veljavna obligacijskoppravna zakonodaja. Slednje seveda velja zgolj v primeru, da se družinska ustava sprejme v obliki pogodbe in je torej rezultat veljavno izraženega soglasja volj strank.

Na splošno se institut družinske ustave dotika naslednjih pravnih področij, in sicer civilnega prava, obligacijskega prava, dednega prava, družinskega prava, nepravdnega prava, delovnega prava, gospodarskega prava ter lahko tudi kazenskega prava. Vse je posledica tega, da družinska ustava kot dokument vsebuje različne dogovore ter opredelitve načel in vrednot, ki so potem lahko podlaga za sklenitev nadaljnjih formalno pravnih dogovorov, na primer družbeniški sporazum, pogodba o ureditvi premoženjskih razmerij in oporoka (Gorjanc, 2024).

Pogodbena narava družinske ustave se torej lahko kaže v tem, da predstavlja orodje za doseg soglasja med družinskimi člani. Na ta način družina krepi vrednote in cilje podjetja, kar pripomore k njegovemu učinkovitemu poslovanju in delovanju. Jasna opredelitev teh vrednot pa zmanjšuje možnost nastanka sporov in notranjih konfliktov v družinskem podsistemu, ki bi sicer lahko negativno vplivali na preostala dva podsistema, prepletena znotraj družinskega podjetja (Ulrich, 2023).

Ustavo kot pogodbo in torej dokument civilnopravne narave načeloma podpišejo vsi člani družine, njena glavna obveznost pa obsega dogovor, s katerim se določeni družinski člani zavežejo k prizadevanju za doseg namenov in ciljev, opredeljenih v ustavi, ki pa se v svojem bistvu nanašajo na način upravljanja odnosov med člani družine znotraj družinskega podjetja in v povezavi z njim (Marovt, 2019).

Družinska ustava je na splošno strukturirana tako, da najprej obsega preambulo, v kateri so zapisani temelj pogodbe, predstavitev družine in podjetja ter pojasnilo o namenu tega konkretnega dokumenta s to konkretno vsebino. To lahko vključuje na primer kratko predstavitev podjetja ali njegove zgodovine, ključnih vrednot in praks, ki so se vzpostavile skozi čas in so vodile do oblikovanja ustave. Preambuli nato navadno sledi del s konkretno vsebino družinske ustave, ki se nanaša na urejanje medsebojnih odnosov in vrednot podsistema družine ter obsega dejanske usmeritve vedenja, vodenja ter lahko tudi prenosa družinskega podjetja za čas njenega obstoja. V tem delu se lahko tudi prosto opredelijo in konkretizirajo različne pravice in obveznosti družinskih članov, ki v družinskem podjetju delujejo oziroma opravljajo določene funkcije (Montemerlo, Ward, 2005).

Primeri njene konkretnije vsebine lahko obsegajo dogovore, ki lahko obsegajo primeroma naslednja vprašanja: opis konkretnih vrednost in pričakovanj trenutnega aktualnega lastnika tako glede obstoja družinskega podjetja kot tudi njegove prihodnosti in celo njegovega prenosa, vprašanja dedovanja lastništva družinskega podjetja, delovanje organov podjetja, upravljanje ter vodenje podjetja, opredelitev investicij, ki jih bo podjetje izvedlo v prihodnje, pravila in vrednote, ki se bodo upoštevala pri določitvi pravnega naslednika itd. (Marovt, 2019).

Poleg zgolj usmeritvenih norm oziroma pravil glede pričakovanih vedenjskih vzorcev, vrednot ali celo načina in vrste sprejetih poslovnih odločitev lahko družinska ustava vključuje tudi določbe oziroma pravila glede reševanja konfliktov, ki bi lahko izvirali iz prepletanja vseh treh obstoječih podsistemov, ali pa celo tudi glede konfliktov, ki bi izvirali iz nespoštovanja dogovorov, ki se opredelijo šele v družinski ustavi.

Družinska ustava lahko ločuje med vodstvom lastništvom podjetja, posamezniki pa na njeni podlagi lahko opravljajo tiste funkcije, ki so jih najbolj sposobni opravljati. Prav tako sta z družinsko ustavo njihova vloga in plačilo lahko prilagojena njihovim izkušnjam, vključenosti in rezultatom, ki jih v okviru svojega dela v družinskem podjetju opravljajo. Take pogoje oziroma razmerja lahko družinska ustava ureja tako za družinske kot nedružinske člane, če so slednji seveda vključeni v vodstvo ali lastništvo družinskega podjetja (GZS Dolenjske in Bele krajine).

Konkretno vprašanje, ki ga lahko ureja družinska ustava, je lahko tudi na primer upravljanje družinskega podjetja, zlasti nadzorne in poslovodne funkcije ter delitev dobička. Ustava lahko predvidi vzpostavitev izvršnega odbora oziroma družinskega sveta, v katerem sodelujejo predstavniki družine in različnih premoženjskih struktur, z namenom nadzora nad upravljanjem in delitvijo premoženja. Ti funkciji pogosto nadzorujejo posebne komisije, ki vključujejo člane družine, podjetniške predstavnike ter predstavnike družinskih pisarn in skladov, včasih tudi neizvršne člane brez glasovalnih pravic (Primec, 2021).

Povzete možne vsebine, ki jih lahko družinska ustava vključuje, so torej naslednje (GZS Dolenjske in Bele krajine):

- vizija, strategija in cilji podjetja,

- način vodenja in upravljanja podjetja,
- struktura menedžmenta,
- pravila glede vključevanja družinskih članov v podjetje,
- nasledstvo in politika odhoda iz podjetja,
- pravice, odgovornosti in obveznosti glede družinskih srečanj,
- pravice, odgovornosti in obveznosti družinskih članov, neaktivnih v podjetju,
- pravice in dolžnosti nedružinskih uslužbencev,
- uvajanje, nagrajevanje in ocenjevanje zaposlenih (družinskih in nedružinskih članov),
- vključenost profesionalnega menedžmenta in zunanjih sodelavcev v podjetje,
- sporazumevanje,
- postopki reševanja sporov,
- deleži v družinskem kapitalu.

V delu, ki se torej nanaša na njeno vsebino in predstavlja dogovor družinskih članov glede tega, kar želijo doseči in kako želijo v okviru družinskega podjetja medsebojno delovati in poslovati, imajo akterji povsem proste možnosti oziroma je vsebina v tem delu rezultat njihove avtonomne volje ter prostega urejanja pogodbenih razmerij. Predmet urejanja in dogovora med družinskimi člani je tako stvar njihovih lastnih preferenc, vrednot in okoliščin, v katerih družinsko podjetje deluje.

Ravno zaradi navedenega večji in pravi pravni izziv predstavlja vprašanje pravne klasifikacije oziroma interpretacije pravne narave teh razmerij, ki jih vsebinsko ureja družinska ustava. Ta razmerja namreč sestavljajo okvir upravljanja družinskih podjetij in vsebujejo prepletanja tako formalnih kot neformalnih dogovorov, za kar se v literaturi uporablja izraz »neksus« oziroma splet pogodb ter pravil v družinskih podjetjih (Fleischer, 2018).

Pravni učinek družinske ustave je namreč odvisen od njenih vsebinskih določil in volje pogodbenih strank, to je (vseh) družinskih članov, ki običajno sklenejo oziroma podpišejo družinsko ustavo. Podpisniki družinske ustave ji v skladu z avtonomijo volje glede urejanja vsebine razmerij lahko dodelijo katerikoli značaj oziroma pravni učinek, zavezujoč ali nezavezujoč, odvisno od njene vsebine in obveznosti, ki jih določa, v aktualni literaturi pa ni enotnega stališča, ali se ji lahko pripiše tudi izvršljiv ali neizvršljiv učinek.

Take vrste družinske ustave z nezavezujočim učinkom tako razumemo kot dokument, ki vsebuje zgolj napotitvene določbe v smislu kodeksa, načel in smernic družinskega upravljanja. Nasprotno pa je v primeru zavezujoče narave njenih določb družinska ustava pogodba civilnega prava, ki zavezuje pogodbene stranke in ima torej učinek *inter partes* (Primec, 2021). Vselej je dodelitev tega učinka torej odvisna od volje družinskih članov.

Glede izvršljivosti družinske ustave nemška doktrina poudarja, da kljub temu, da je lahko družinska ustava kot pogodba pravno zavezujoča, v nobenem primeru ne more biti neposredno izvršljiva (Primec, 2021).

Pravna ustava je tako primarno neformalna, pravno nezavezujoča in neizvršljiva ter ni oblikovana s pravno natančnostjo, saj je njena vsebina na začetku le splošno formulirana. Po svoji naravi in funkciji se bistveno razlikuje od družbene pogodbe (Ulrich, 2023), prav tako pa za razliko od družbene pogodbe seveda ni zakonsko obvezna.

Z določitvijo vse večje moči in pravne pomembnosti posameznim določbam družinske ustave ta primarno napotitveni dokument lahko dobi zavezujočo obliko, če se na primer sklene v obliki predpogodbe ali pa posredno vpliva na druge pogodbe, ki so sklenjene v obliki drugih vrst partnerskih, dednopравnih ali preostalih pogodb, katerih narava pa je že sama po sebi zavezujoča in izvršljiva. Na ta način družinska ustava lahko posredno vpliva na pravno urejanje tudi družinskih in preostalih relevantnih razmerij v družinskem podjetju (Ulrich, 2023).

Od njene pravne zavezujočnosti, ki ji jo dodelijo stranke oziroma družinski člani ob sklenitvi, pa je pomembna tudi stopnja jasnosti, s katero so določbe in v njej vsebovane pravice in obveznosti zapisane.

Ob upoštevanju vseh njenih prednosti predstavlja obstoj družinske ustave z jasno, natančno in razumljivo vsebino, ki ji dajo avtorji oziroma družinski člani, polno formalno pravno in zavezujočo naravo, pomemben normativni okvir za delovanje družinskega podjetja in lahko uspešno usklajuje najbolj konfliktna podsistema družinskega podjetja – podsistema družine in podjetja.

S sprejemom družinske ustave so namreč jasno začrtane tudi družinske norme, katerih zapis predstavlja ključno merilo in smernice za sprejemanje kakršnihkoli odločitev v podjetju, tako poslovnih, družinskih in navsezadnje tudi pravnih, ki se nanašajo torej na fazo obstoja družinskega podjetja kot tudi na fazo njegovega prenosa na naslednje generacije. Navsezadnje je namreč razumljivo zaželeno, da družinska ustava s svojim zapisom in jasno izraženo zavezujočo močjo tudi v prihodnje usmerja in motivira odločitve vseh generacij, ki bodo prevzele lastništvo in vodenje posameznega družinskega podjetja.

Najprimernejša uporaba in sprejetje družinske ustave je zato navadno ravno v opredelitvi vrednostnih meril in smernic, ki naj bi jih družinski člani upoštevali v najbolj občutljivih fazah delovanja podjetja, ki obsega zlasti fazo prenosa oziroma nasledstva družinskega podjetja.

V teh občutljivih fazah je namreč največ možnosti za nastanek potencialnih sporov, ki jih lahko uspešno preprečimo le, če se sprejme družinska ustava, katere vsebina ureja pravila, pogoje, postopek ali način prenosa družinskega podjetja, še preden do tega dejansko pride.

Literatura namreč poudarja, da se šele na ta način lahko dejansko dosežeta optimalni učinek družinske ustave in upoštevanje njene vsebine. To pomeni, da se torej ureditev prenosa oziroma nasledstva družinskega podjetja zgodi v času, ko z njim upravlja ustanovitelj oziroma prvi lastnik, ki ima najbolj izoblikovano vizijo in želje ter vrednote tako samega delovanja kot tudi nadaljnjega razvoja podjetja. To bistveno olajša proces prevzema oziroma prenosa, vendar pod pogojem, da se doseže soglasje glede tega, na koga se bo podjetje preneslo, kaj se bo pri tem upoštevalo, kateri so kriteriji za to, ali pa tudi bolj konkretno, zakaj in na podlagi česa je nekdo najbolj primeren kandidat za prevzem vodenja (Marovt, 2019).

Najpogostejše kritike, povezane s sklenitvijo dokumenta, kot je družinska ustava, se nanašajo na proces njenega oblikovanja in tudi na posledice njenega obstoja. Že postopek usklajevanja vseh relevantnih okoliščin in iskanja soglasja med družinskimi člani je lahko izjemno zahteven, dolgotrajen in čustveno naporen, v najslabšem primeru pa lahko ogrozi celo nadaljnje sodelovanje ali obstoj družinskega podjetja.

V primeru sklenitve družinske ustave se kritike v zvezi z njenim obstojem nanašajo na to, da družinska podjetja z družinsko ustavo pogosto uredijo kompleksna vprašanja, ki bi sicer po svoji naravi sodila v predmet urejanja statuta podjetja. Zaradi tega lahko pride do nerazumevanja ali celo zmotnega prepričanja, da družinska ustava nadomešča statut, kar lahko povzroči pravno negotovost, zlasti če pride do neskladja med določbami obeh dokumentov. Pomisleki se pojavljajo tudi glede dejanskega učinka družinske ustave, kadar ta ni pravno zavezujoča in zato morda nima praktičnega pomena v primeru nespoštovanja dogovorov. Dodatno tveganje pa predstavlja tudi možnost, da so cilji in pravila v dokumentu postavljeni brez upoštevanja podjetniške realnosti, kar lahko vodi v pretirano formalizacijo in rigidnost. S tem lahko posamezniki v družinskem podjetju izgubijo vpliv, spremenijo se njihovi notranji položaji ali pa pride do zmanjšanja njihove finančne podpore, vse kot posledica novo vzpostavljenih pravil in vrednot v okviru družinske ustave (Ulrich, 2023).

Pravna ureditev razmerij med družinskimi člani zato pogosto ne predstavlja primarnega načina urejanja odnosov v okviru družinskega podjetja – četudi bi bila v določenih primerih lahko optimalna, na primer predvsem, ko družinski člani med seboj že imajo neformalni dogovor, ki se ga imajo tudi namen držati, pri čemer s sklenitvijo družinske ustave slednjemu le namenijo večjo moč in pripišejo dodatno vrednost.

V okolju delovanja družinskega podjetja so namreč v veliki meri še vedno prevladujoče osebne zaveze in neformalne oblike obveze, ki temeljijo na skupnih vrednotah in medgeneracijskem spoštovanju. Družinski člani zato pogosto dajejo prednost mehkejšim pristopom zavezovanja k spoštovanju dogovorjenih pravil, kar se odraža tudi v naravi in vlogi družinske ustave kot dogovornega, a ne nujno pravno zavezujočega dokumenta.

Prav zaradi navedenih izzivov in tveganj se v praksi družinska ustava kot institut v večji meri še vedno ni uveljavila. Nekatere med obstoječimi študijami, kot je na primer raziskava nemškega inštituta INTES, ugotavljajo, da naj bi tovrstne dokumente, kot je družinska ustava, uvajala le starejša in večja družinska podjetja, ki imajo razpršeno lastniško strukturo ter vzpostavljene zunanje upravne in nadzorne odbore. Poleg tega iz raziskave INTES izhajajo zaključki, da družinski odnosi ne temeljijo vedno na zaupanju, zato je pojav družinske ustave mogoče razumeti tudi kot odziv na naraščajoče konflikte med družinskimi člani (Ulrich, 2023).

3 Raziskava

Namen predmetne raziskave je bilo ugotavljanje stopnje pravne ozaveščenosti in pravne ureditve prenosa podjetja v sodelujočem slovenskem družinskem podjetju Dines trgovina, storitve in zastopanje, d. o. o., v katerem v naslednjih šestih mesecih načrtujejo prenos podjetja na naslednjo generacijo.

Podjetje Dines, d. o. o., namreč v prihodnjih šestih mesecih načrtuje prenos lastništva oziroma prevzem podjetja s strani sina, ki je prevzemnik v drugi generaciji. To pomeni, da bo podjetje prešlo z očeta na sina, pri čemer je tudi oče podjetje predhodno prevzel od svojega očeta, ustanovitelja podjetja.

V okviru raziskave smo torej želeli ugotoviti predvsem, v kolikšni meri je predmetni prevzem oziroma načrtovanje nasledstva konkretnega družinskega podjetja pravno urejen oziroma načrtovan. Zanimalo nas je, ali ima družinsko podjetje Dines, d. o. o., družinsko ustavo, kakšna je njena vsebina, kdo jo je sestavil in na kakšen način.

V primeru negativnega odgovora oziroma nepoznavanja predmetnega instituta družinske ustave pa nas je po drugi strani zanimalo, ali ima družinsko podjetje katere druge akte, s katerimi je vsaj pisno urejeno in načrtovano nasledstvo ter prenos družinskega podjetja ali ne. Zanimalo nas je tudi, do kolikšne mere so družinski člani vpleteni v družinsko podjetje ter ali bosta sicer navadno vzporedna procesa lastništva in vodenja podjetja opravljena skupaj ali ločeno oziroma ali ju bo prevzela ista oseba in družinski član ali različna.

Navsezadnje je bilo predmet analize tudi vprašanje, kolikšna stopnja pomembnosti se znotraj družinskega podjetja pripisuje pravnemu in torej formalnemu urejanju odnosov med akterji ter ali urejenost družinskih odnosov in stabilnost podsistema družine v družinskem podjetju vplivata na odsotnost občutka oziroma potrebe po pravnem urejanju razmerij.

Raziskavo smo zato v skladu z opredeljenimi cilji in namenom izvedli tako, da smo opravili intervju z Domnom Deuom, prevzemnikom oziroma naslednikom družinskega podjetja Dines, d. o. o., ki trenutno v podjetju že opravlja vse operativne in vodstvene funkcije podjetja, v nadaljevanju pa bo postal tudi njegov lastnik.

Za raziskovanje smo uporabili kvalitativno raziskovalno metodo, in sicer smo z intervjuvancem izvedli polstrukturirani intervju, ki se je izkazal kot najprimernejši za doseg ciljev raziskave, torej pridobitev vpogleda v trenutno stopnjo pravnega urejanja in načrtovanja v družinskih podjetjih ter ugotavljanje obstoja in vsebine družinske ustave. Gre za metodo, ki združuje vnaprej pripravljena vprašanja, prilagojena raziskovalnim ciljem, z možnostjo dodatnega prilagajanja in postavljanja nadaljnjih, bolj konkretnih vprašanj glede na odgovore intervjuvanca, kar nam je omogočilo dodatno poglobitev v vsebino.

Pred začetkom opravljanja raziskave in predvsem na podlagi pregleda literature smo predpostavili, da slovenska družinska podjetja še niso v zadostni meri seznanjena z institutom družinske ustave, saj mnogi lastniki in vodje teh podjetij pogosto urejajo družinske odnose in prenos podjetja na naslednjo generacijo na neformalen način.

Diskusija in zaključki, predstavljeni v nadaljevanju, temeljijo torej na analizi konkretnega primera ter odgovorih, pridobljenih iz spodaj zapisanega intervjuja. Osredotočeni so konkretno na poslovanje in načrtovanje nasledstva v slovenskem družinskem podjetju Dines, d. o. o., ki bo postopek prenosa podjetja na naslednjo generacijo izvedlo v bližnji prihodnosti.

3.1 Zapis intervjuja – Domen Deu

Prosim, na kratko opišite vaše družinsko podjetje, družinske člane, ki so vključeni vanj, ter vašo vlogo.

Intervjuvanec: »Naše podjetje Dines, d. o. o., obstaja že več kot 33 let in je bilo ustanovljeno s strani mojega dedka. Sprva smo delovali na področju računalniške tehnike, v sodelovanju z blagovno znamko Fujitsu, zdaj pa že več kot 20 let poslujemo na področju klimatskih naprav, toplotnih črpalk in prezračevalnih sistemov, kar trenutno tudi predstavlja našo glavno dejavnost. Poleg znamke Fujitsu sedaj sodelujemo še z blagovnima znamkama LG in Cooper&Hunter Slovenia.

Podjetje je torej ustanovil moj dedek, ki je nato podjetje prenesel na mojega očeta, sedaj pa načrtujemo tudi prenos podjetja z očeta name, zato smo sedaj v fazi prevzema podjetja. Sam trenutno v podjetju vodim celotno operativno in delam v podjetju že devet let, začel pa sem delati že v času svojega študija in se nato takoj po končanem izobraževanju v podjetju tudi redno zaposlil.«

Kako so družinski člani vpleteni oziroma vključeni v vase družinsko podjetje – zgolj kot lastniki/vodstveno osebje ali oboje?

Intervjuvanec: *»Trenutno so vsi lastniki oziroma vodstveno osebje v podjetju družinski člani, vendar pa je trenutno vodstvena in lastniška struktura razdeljena med različne družinske člane. Sam sem torej glavni operativni vodja podjetja, oče pa je njegov lastnik in v podjetju trenutno ureja finance oziroma dela kot finančni pomočnik.«*

Ali ste v vašem družinskem podjetju že (pravno) načrtovali prenos družinskega podjetja?

Intervjuvanec: *»Da, vendar smo trenutno v »neformalni« fazi prevzema oziroma njegovega načrtovanja, kar pomeni, da naš dogovor ni še zapisan, vendar pa že obstaja.*

V naslednjih šestih mesecih načrtujemo, da se to pravnoformalno uredi, tudi kar zadeva lastništvo, ki bo razdeljeno med družinske člane. Kar se tiče pravnega načrtovanja in pravnih dokumentov, trenutno načrtujemo, da se bo v naslednje pol leta tudi pravno oziroma pisno uredil prenos podjetja in torej realiziral naš dogovor glede razdelitve lastništva in nadaljnjega vodenja podjetja.«

Na kakšen način bo izveden oziroma urejen prenos lastništva med vami in očetom?

Intervjuvanec: *»Trenutno naš dogovor obsega vsebino, torej na koga se bo preneslo lastništvo, pri čemer bo formalno pravna oblika stvar dogovora z odvetniki v prihodnje pol leta, ko se bo pravni zapis in torej formalna ureditev tudi izvedla.«*

Kakšna je vsebina trenutnega neformalnega dogovora o prenosu lastništva in vodenja vašega družinskega podjetja?

Intervjuvanec: *»Imam mlajšo sestro, ki bi lahko bila potencialno vpletena v vodstvo in lastništvo podjetja, vendar za sedaj ni pokazala interesa za to panogo in dejavnost, s katero se ukvarjamo, zato sem sam edini potencialni prevzemnik podjetja.*

Upoštevajoč te okoliščine je naš dogovor tak, da bom še nadalje vodstveno funkcijo opravljal jaz, lastništvo podjetja pa se bo z očeta preneslo oziroma se bo porazdelilo med naju z očetom tako, da bova postala delna lastnika. V prihodnosti je predvidena še nadaljnja delitev lastništva po potrebi.«

Ali med vami obstajajo tudi že določeni dogovori oziroma načrtovanja glede vodenja in lastništva podjetja v prihodnosti, torej o prenosu na naslednjo generacijo, ter ali pri tem dopuščate možnost prenosa zunaj družinskega kroga?

Intervjuvanec: *»Vedno je primarni cilj predaja podjetja svojim, torej v krogu družine, seveda pod pogojem, da družinski član pokaže za to zanimanje in sposobnost. Če tega interesa ni, je običajno naslednik nekdo, ki je dolgo v podjetju in se smatra kot družinski član, zato mu kot takemu tudi zaupamo. Ta možnost je zame vedno odprta, vendar če tudi to ne gre, je ena od možnosti vedno prodaja družinskega podjetja. V prihodnosti torej vidim te tri možne zaključke.«*

Ali ste kot družinsko podjetje seznanjeni z institutom/pojmom družinske ustave?

Intervjuvanec: *»Ne, tega instituta ne poznam, niti take vrste dokument ne obstaja v našem družinskem podjetju.«*

Menite, da bi formalen zapis vašega dogovora pripomogel k njegovemu spoštovanju?

Intervjuvanec: *»Ne, ne vidim potencialnih težav oziroma nimam skrbi, da naš neformalni dogovor ne bi bil izveden tako, kot je trenutno dogovorjeno. Pravna ureditev zame ne predstavlja ovire oziroma potrebe, vendar v tem primeru le potrditev dogovora, ki že obstaja in s tem njegovo močnejšo zavezo.«*

Torej v zvezi s postopkom pravnega urejanja prenosa oziroma nasledstva vašega podjetja niste zaznali nobene težave oziroma ne vidite možnosti potencialnih težav ali sporov?

Intervjuvanec: *»Trenutno ne. Menim, da je postopek pravnega oziroma formalnega urejanja prenosa sicer kompleksen, vendar pa ob njegovi pravilni izvedbi ne bi smel predstavljati težav, saj se nanj lahko vnaprej pripravi.«*

K uspešni pravni ureditvi prenosa namreč pripomore tudi to, da je vsebina dogovora, ki bo formalno urejena, med nami vnaprej dogovorjena in torej v primeru odsotnosti nesoglasij kljub temu, da je postopek ureditve lahko bolj zapleten, ne predstavlja velikih skrbi.«

Ali menite, da bi zaradi nezapisa oziroma neformalnega dogovora o prenosu lastništva vašega podjetja lahko prišlo do notranjih konfliktov oziroma nesoglasij med družinskimi člani?

Intervjuvanec: *»Ne, sestra ni vpletena v podjetje in njegovo vodenje, saj tega v preteklosti nikoli ni želela oziroma je to ne zanima. Če bo pozneje želela biti udeležena v podjetju, bo to le v smislu lastništva in ne vodenja. Trenutni dogovori so taki, da se lastništvo in to, kar iz tega izhaja, preskrbi vse naslednike trenutnega lastnika, torej vse otroke mojega očeta, na način, da je to finančno pravično razdeljeno.«*

Ali prenos lastništva družinskega podjetja, ki je sedaj v lasti očeta, ureja kakšen drug pravni dokument, na primer oporoka?

Intervjuvanec: *»Ne, ni oporoke, tudi vsi nadaljnji procesi temeljijo na neformalnih dogovorih, zaupanju in družinskih vezeh.«*

5 Diskusija

Prenos družinskih podjetij se iz generacije v generacijo sooča z vse večjimi izzivi, ki so pogosto posledica sprememb v okolju, družinskih dinamikah in spremembah na trgu. Kot kažejo številne raziskave, uspešnost prenosa podjetja na naslednjo generacijo upada z vsakim nadaljnjim prenosom, predvsem zaradi kompleksnosti, ki se povečuje z vsakim novim korakom v procesu prenosa.

Ena ključnih težav je prav ta, da so vse naslednje generacije izpostavljene novim izzivom, ki jih prejšnje generacije niso imele, kot so na primer hitro spreminjajoči se tržni pogoji, nov tehnološki napredek in večja konkurenca.

Vendar pa ni zgolj tržni kontekst tisti, ki vpliva na uspešnost prenosa, temveč tudi znotraj družine obstajajo številni dejavniki, ki igrajo pomembno vlogo. Eden od teh dejavnikov je namreč biološki razvoj družine oziroma osebni interesi posameznih družinskih članov.

Družinsko podjetje Dines trgovina, storitve in zastopanje, d. o. o., v katerem v naslednjih šestih mesecih načrtujejo prenos podjetja na naslednjo generacijo, je v preteklosti že uspešno izvedlo prenos tako lastništva kot vodstva samega podjetja, in sicer je ustanovitelj podjetja podjetje prenesel na svojega potomca znotraj nove

generacije, ki jo je prevzemnik predstavljal. Trenutno so njihovi procesi, predvsem znotraj podsistema družine, osredotočeni na nadaljnji prenos podjetja oziroma prevzem s strani družinskega člana, ki predstavlja drugo generacijo naslednikov.

S tem podjetje sodi med statistično majhen delež družinskih podjetij, ki uspešno napredujejo v drugi krog generacijskega prenosa, torej v prenos iz druge v tretjo generacijo, ki se torej postopoma že oddaljuje od ustanovitelja.

V preteklosti že uspešen prenos s strani ustanovitelja na prevzemnika v prvi generaciji je zagotovo razlog, da se nov generacijski prenos načrtuje na podlagi neformalnih dogovorov, ki se bodo realizirali v obliki formalnopравnih dokumentov.

Intervjuvanec namreč poudarja, da v preteklosti v njihovem družinskem podjetju ni bilo mogoče zaznati težav ali konfliktov, predvsem znotraj podsistema družine, ki bi zahtevali, da se njihove vrednote, cilji in dolgoročni načrti zapišejo v obliki družinske ustave.

Poleg tega je konkretno družinsko podjetje pravnih izzivov, s katerimi se načeloma srečujejo družinska podjetja pri načrtovanju nasledstva, prikrajšalo dejstvo, da je podjetje že več let pred začetkom načrtovanja poteka prenosa podjetja na to aktivno pripravljalo edinega potencialnega in primerne naslednika, ki je za to izkazal tudi ustrezen interes. To zagotovo pripomore k temu, da se družinsko podjetje ni zatekalo h kakršnikoli pravni ureditvi medsebojnih družinskih odnosov.

Potreba po slednjem se v družinskih podjetjih namreč pojavi šele v primerih, ko družinski člani menijo, da jim druge vrste zaščita ni na voljo ali pa med njimi obstajajo očitna in ponavljajoča se nesoglasja, ki bistveno ovirajo postopek, načrtovanje ali pozneje izvedbo nasledstva.

V primeru družinskega podjetja Dines, d. o. o., institut družinske ustave torej ne obstaja, prav tako pa njeni družbeniki in družinski člani niso seznanjeni z možnostjo njene uvedbe ter posledično tudi njene vsebine. Ne glede na to je bilo podjetje do sedaj uspešno vodeno in lastniško organizirano, tako da med družinskimi člani ni prišlo do večjih konfliktov.

To pomeni, da je splet neformalnih dogovorov, ki niso zapisani v nobenem pravnem dokumentu, kot je družinska ustava, lahko podlaga za uspešno urejanje prenosa družinskega podjetja na novo generacijo oziroma da je načrtovanje tega odvisno v veliki meri od preteklih pozitivnih izkušenj, pri čemer pa tak pristop prinaša določena tveganja, zlasti v primeru sprememb družinske dinamike ali nastopa konfliktov, čemur pa se ravno s sprejetjem družinske ustave želimo izogniti.

V podjetju Dines, d. o. o., je trenutno jasno dogovorjeno, da bo vodenje podjetja v prihodnosti prevzel starejši sin. Gre za neformalni dogovor o prenosu vodstvene funkcije, ki temelji na dolgoletni vključenosti sina v podjetje, ki je v podjetju redno zaposlen že več let in je v njem deloval tudi že v času svojega šolanja, zaradi česar je po mnenju vseh družinskih članov usposobljen za opravljanje te vloge tudi v prihodnje. V družini glede tega vprašanja ni zaznati nesoglasij, saj predstavljata pretekla družinska dinamika in aktivna vključenost sina temelj tovrstnega razumevanja in dogovora.

Bolj odprto in negotovo ostaja v njihovem družinskem podjetju vprašanje prenosa lastništva, saj trenutno neformalni načrt predvideva, da se bo lastništvo podjetja porazdelilo med dva družinska člana, to je intervjuvanca in njegovega očeta, kljub temu da ima intervjuvanec še sestro oziroma ima trenutni lastnik torej še enega možnega naslednika – hčerko, ki pa do sedaj še ni izrazila zanimanja za vključenost v podjetje. Ne glede na to je v okviru obstoječih neformalnih dogovorov med družinskimi člani tudi zanjo v prihodnosti predvidena lastniška udeležba na način, da bo iz sredstev preskrbljena, pri čemer bo to vselej odvisno od več dejavnikov.

Torej trenutno na ravni vodenja konkretnega družinskega podjetja ni mogoče zaznati večjih izzivov, ker je med vsemi relevantnimi akterji jasno, kdo je že v preteklosti prevzel to vlogo in kdo jo bo v nadaljevanju na ta način tudi opravljal. Na ravni lastništva obstajajo bolj ali manj odprta vprašanja, ki sicer temeljijo na neformalnih dogovorih in pričakovanjih, a še niso pravno formalizirana. Kljub temu intervjuvanec poudarja, da bo tudi to vprašanje v prihodnosti rešeno brez večjih zapletov, kar je vse posledica urejenih družinskih odnosov in harmonizacije družinske dinamike.

Glede na navedeno bi bila v primeru podjetja Dines, d. o. o., družinska ustava lahko relevantna za opredelitev skupne vizije podjetja, vrednot, na katerih temelji, in tudi načina nadaljnjega razdeljevanja lastništva oziroma premoženjskih pravic podjetja.

Navedeno bi lahko pripomoglo k vzdrževanju mirne in delujoče družinske dinamike, saj bi se lahko pravice, predvsem pa tudi vloge vseh družinskih članov, jasno določile. Poleg tega bi družinska ustava v konkretnem primeru lahko zagotovila, da bi bile vse ključne odločitve sprejete v skladu z dogovori znotraj družine. Družina namreč že ima vse dogovore in načrte, ki so v preteklosti tudi bili spoštovani, zato bi jim z njihovim zapisom dali le večjo moč, ki bi morda še dodatno pripomogla k njihovemu spoštovanju in upoštevanju, posledično pa tudi k uspešnosti poslovanja podjetja.

Z vključitvijo družinske ustave bi lahko podjetje Dines, d. o. o., tako le utrdilo svoja poslovna in tudi družinska razmerja, ki bi v prihodnosti lahko bila predmet konflikta oziroma vsaj bolj poglobljene razprave zaradi vpletenosti interesov in koristi več družinskih članov.

Poleg družinske ustave v podjetju Dines, d. o. o., ne obstajajo niti drugi pravni akti, ki bi se ukvarjali s prenosom družinskega podjetja za primer smrti v družini, kot na primer darilna pogodba za primer smrti, oporoka ipd.

Vsaka izmed navedenih možnosti ima svoje prednosti in slabosti, vendar so njeni učinki v praksi v celoti odvisni od značilnosti konkretnega družinskega podjetja, v katerem se pravno urejanje odnosov vzpostavlja. Njihova pravna ureditev je namreč lahko uspešna le, če upošteva specifične potrebe, interese in okoliščine, ki so poznane družinskim članom ter so značilne za njihove odnose.

Formalizacija postopka prenosa podjetja z uporabo družinske ustave ali drugih pravnih instrumentov omogoča, da se razjasnijo pravice in odgovornosti ter da se zmanjša verjetnost, da bodo družinski odnosi vplivali na poslovanje podjetja. Čeprav družinski odnosi igrajo pomembno vlogo, pa brez ustreznega pravnega okvira podjetje ni zaščiteno pred pravnimi zapleti, ki lahko nastanejo v primeru spora med družinskimi člani.

Teoretično gledano je družinska ustava dokument, ki bi ga morala uvesti vsa družinska podjetja, ki želijo zagotoviti dolgoročno stabilnost in uspešen prenos podjetja med generacijami. V praksi pa mnogi podjetniki tega instituta še vedno ne poznajo ali pa ne razumejo pomena formalizacije tega procesa. Neformalni dogovori so pogosto videti kot lažja in hitrejša rešitev, vendar pa ti dogovori pogosto povzročijo več težav, kot jih rešijo. Pomanjkanje ustreznega pravnega okvira lahko

vodi do dolgoročnih težav, ki jih je mogoče preprosto preprečiti s pravočasnim vključevanjem pravnih strokovnjakov.

Zaželeno bi bilo, da se več pozornosti posveti izobraževanju družinskih podjetnikov o pomenu priprave pravnih dokumentov, kot so družinska ustava, oporoka ali pogodbe o prenosu lastništva. S tem bi se v družinskih podjetjih povečala pravna varnost, zagotovo pa bi se zmanjšalo tveganje nesoglasij, ki bi posledično vplivala tudi na ekonomski in poslovni uspeh podjetja.

Ta cilj je torej preprečitev notranjih konfliktov v družini, ki bi lahko vplivali tudi na potek poslovanja podjetja na trgu tako, da bi več družinskih članov v okviru opravljanja svoje vloge v družinskem podjetju zasledovalo interese in vrednote, ki so predmet oziroma del pravnega urejanja v okviru družinske ustave.

Podjetje Dines, d. o. o., vselej služi kot dober primer uspešnega družinskega podjetja, kjer torej pomanjkanje formaliziranega pravnega okvira ni povzročilo nobenih pravnih zapletov in nejasnosti pri prenosu vodstva družinskega podjetja, vendar pa bi se z vzpostavitvijo družinske ustave ali drugih pravnih instrumentov vselej lahko zmanjšalo tveganje za nastanek konfliktov in povečalo pravno varnost pri prenosu podjetja.

Družinska podjetja bi morala bolj aktivno obravnavati pravne vidike prenosa podjetja in se zavedati pomena priprave pravnih dokumentov, ki bodo omogočili nemoten prenos podjetja v prihodnost.

Potreba po pravni formalizaciji je v kompleksni tvorbi, kot je družinsko podjetje, resda pogosto neposredno odvisna od kakovosti medosebnih odnosov med družinskimi člani, ki v primeru stabilnih, usklajenih in jasnih pričakovanj ne predstavljajo nevarnosti za morebitne pravne spore, zato je tudi v tem smislu dober primer podjetje Dines, d. o. o., kjer so dolgoletno zaupanje, jasna pričakovanja in že vnaprej znan naslednik omogočili miren in neformalen prenos brez posebnih pravnih zapletov. V takih okoliščinah družinska ustava in drugi formalni mehanizmi pogosto niso potrebni.

Vendar pa se v praksi vselej poudarja tudi pomen pravočasnega ukrepanja in preventivnega urejanja medsebojnih odnosov za preprečevanje konfliktov na način, da se razmerja jasno uredijo, čemur služi pravo. Trenutno stanje stabilnosti odnosov

namreč ne pomeni tudi trajne harmonije, ki je ravno v osebnih odnosih, kot je družina, še najbolj ranljiva. Konflikti, spremembe interesov ali širitev družine ter druge okoliščine lahko namreč hitro spremenijo dinamiko in izpostavijo pomanjkljivosti neurejenega sistema. Zato je kljub trenutni harmoniji priporočljivo razmisliti o dolgoročni zaščiti podjetja in družinskih odnosov s pomočjo formalizacije in zapisovanja pričakovanj, tudi če se tičejo zgolj osebnih družinskih odnosov, kar pa torej nakazuje na potrebo po sprejetju družinske ustave.

6 Zaključek

Prenos družinskega podjetja med generacijami ne predstavlja le ekonomskega in organizacijskega izziva za same družinske člane, temveč ima tudi svoj pravni vidik, ki odpira zanimiva pravna vprašanja in dileme.

V primeru slovenskega družinskega podjetja Dines, d. o. o., se je pokazalo, da najverjetneje uspešna pretekla izkušnja s prenosom podjetja s strani ustanovitelja na prvo generacijo naslednikov vpliva na zaupanje med družinskimi člani in zanašanje na neformalne dogovore tudi v nadaljevanju, sploh če je med družinskimi člani že zelo zgodaj znano, kdo bo naslednik.

Vendar taka praksa načeloma ne zagotavlja dolgoročne pravne varnosti, še posebej če pri tem upoštevamo vse večje razhode in kompleksnosti v medgeneracijskih odnosih ter spremembe v gospodarskem in poslovnem okolju, ki te razlike lahko še bolj poglobijo. Čeprav v nekem podjetju torej trenutni družinski odnosi omogočajo miren in dogovorjen prenos podjetja, obstaja tveganje, da se ob morebitnem konfliktu, spremembah interesov ali vstopu novih družinskih članov v proces pojavijo pravne in osebne nejasnosti, ki bi jih bilo mogoče preprečiti z ustrezno pravno ureditvijo odnosov ali vsaj z vrednostnimi opredelitvami ciljev, interesov ter vizije družinskega podjetja.

Družinska ustava predstavlja tak institut, ki lahko vse družinske člane, tako aktualno sodelujoče kot tudi nove družinske člane, zaščiti pred negativnimi posledicami kompleksnih osebnih in družinskih odnosov, saj ne ponuja le okvira za prenos lastništva in vodenja, temveč tudi priložnost za utrditev skupnih vrednot in dolgoročne vizije družine kot podjetniške skupnosti, ki jo torej povezuje več kot le sorodstvo.

Ob tem ne smemo zanemariti tudi drugih pravnih načinov, da se ta faza obstoja družinskega podjetja uredi že naprej, s čimer se družina izogni izzivom, ki bi jih ta kompleksen proces lahko prinesel, kot so darilne pogodbe, oporoke in pogodbe o prenosu lastništva, ki skupaj z družinsko ustavo tvorijo celovit pravni okvir za uspešen prenos podjetja.

Kljub namenu in prednostim družinske ustave je ta v slovenskem podjetniškem prostoru še vedno razmeroma nepoznan institut. Razloge za to je mogoče najti v več različnih okoliščinah, med drugim na primer v tem, da ne obstaja enotna pravna definicija tega instituta in da so si družine med seboj zelo različne tako po svoji strukturi, dinamiki in vrednotah. Poleg tega pa mnoge še vedno menijo, da osebni in čustveni odnosi med družinskimi člani ne bi smeli postati predmet formalizacije.

V praksi se pogosto opozarja na pomen pravočasnega urejanja teh vprašanj, saj prav ustrezna pravna ureditev omogoča predvidljivost, preprečuje spore in krepi zaupanje znotraj družine.

Za dolgoročno stabilnost in uspešnost družinskih podjetij bi bilo lahko ključno, da se seznanijo z možnostmi pravne formalizacije medsebojnih odnosov in da v njihova urejanja vključijo strokovnjake, ki jim lahko pomagajo ustvariti strukturiran in predvidljiv prenos. Pravni in predvsem zunanji strokovnjaki namreč lahko pomagajo tudi zato, ker v načrtovanje procesov znotraj družinskega podjetja niso čustveno in osebno vpleteni, kar lahko bistveno poveča njegovo učinkovitost. Le na ta način je najverjetneje mogoče zagotoviti, da bo družinsko podjetje preživelo več generacij in ohranilo tako gospodarsko moč kot družinsko povezanost.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta "Izzivi prenosa vodenja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju" v okviru Programa evropske kohezijske politike v obdobju 2021–2027 v Sloveniji z nazivom javnega razpisa "Problemsko učenje študentov v delovnem okolju: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027 (PUŠ v delovno okolje 2024–2027)". Projekt sofinancirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

Antončič, B., ... Zupan, B. (2022). Podjetništvo: glavni dejavnik razvoja. Ekonomska fakulteta. <http://maks2.ef.uni-lj.si/zaloznistvoslike/499/Podjetni%C5%A1tvo.pdf>.

- Ambrožič, I., Ambrožič, S. L., Bratzke, F., Dolinar, K. V., Bluck-Goldenberg, D., Vadjal, J. Priročnik za usposabljanje o pripravljenosti na nasledstvo. Gospodarska zbornica Slovenije.
- Chater, N., Eubanks, D., L., Lui, C. (2015). The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession. *The Leadership Quarterly*. Let. 26, št. 3, str. 419–435.
- Cubico, S., Togni, M., Bellotto, M. (2010). Generational transition guidance: Support for the future of family firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, let. 5, str. 1307–1311.
- Dana, L. P., Ramadani, V. (2015). Family businesses in transition economies: management, succession and internationalization. Springer.
- Davis, J., A., Gersick, K., E., Hampton, M., M., Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Duh, M. (2003). Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja (Let. 10). MER Evrocenter, Založba MER v Mariboru.
- Duh, M., Rebernik, M., Trominc, P. (2005). Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji. *Revija za management, informatiko in kadre*. Univerza v Mariboru, št. 10, letnik 38, str. 590–599.
- Duh, M., Primec, A. (2022). Strateški in pravni vidiki nasledstva družinskega podjetja (1. natis). Lexpera, GV Založba.
- Dutta, N. (2014). Warum Erbbrecht? Der Generationenwechsel im Eigentum in funktionaler Betrachtung. Beiträge zum ausländischen und internationalen Privatrecht (BtrIPR), Band 101. Mohr Siebeck.
- Emeršič, M., Košir Nikašinić, S., Kovačič, M., Uranič, J., Zadravec, D. (2024). Družinsko podjetništvo Slovenija 2024. Ernst & Young Svetovanje, d.o.o.
- Evropska komisija, Odbor za industrijo, raziskave in energetiko (2009). Final report of the expert group. Overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies.
- Fleischer, H. (2018). Family Firms and Family Constitutions: A Legal Primer. *European Company Law Journal*, let. 15, št. 1, str. 11–20.
- Gantar, M. (2011). Prenos družinskega podjetja na potomce (Diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine. (n.d.). Družinska ustava kot temelj uspešnega prenosa podjetja na naslednike. GZDBK. <https://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1017>
- Gorjanc, Č. (2024). Družinska ustava na primeru izbranega družinskega podjetja: magistrsko delo. Repozitorij Univerze v Ljubljani. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?lang=eng&id=167216>
- Hall, A. (2012). *Family Business Dynamic. A Role and Identity Based Perspective*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Kalss, S. (2024). Succession in Family Businesses – Legal Frameworks. *Family Firms and Family Constitution*. Emerald Publishing Limited, str. 197–213.
- Kociper, T., Ahej, M., Praček, I., Vadjal, J., Lubej, S., Marovt, Ž., Žampa, S. (2019). Nasledstvo z vidika naslednika v družinskem podjetju. Spirit Slovenija, javna agencija.
- Kostanjevec, B., Gomezelj Omerzel, D. (2013). Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih. Fakulteta za management. Založba Univerze na Primorskem.
- Montemerlo, D., Ward, J. L. (2011). *The Family Constitution. Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business*. Family Business Consulting Group Publications.
- Nye, N., Sandu, P. (2020). Succession Challenges in Family Businesses from the First to the Second Generation. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*. Let. 8, št. 1., str. 1–6.
- Primec, A. (2021). Pravni vidik družinske ustave, Podjetje in delo, št. 2, str. 213.
- Rebernik, M. in Širec, K. (ur.) (2021). Podjetništvo v novi stvarnosti: GEM Slovenija 2020. Maribor: Univerzitetna založba.
- Strojin Štampar A. in Šporn Ž. (2023). Ali družinsko podjetje potrebuje družinsko ustavo?. Uradni list Republike Slovenije.

- Škedelj, J. (2016). Vpliv partnerskega odnosa na vodenje družinskih podjetij. Izzivi prihodnosti, 1(1), str. 13–26.
- Ulrich, P. (2023). 'The family constitution as a new instrument of corporate governance in German family business. V E. Karger in A. Kostyuk (ur.), Corporate governance: An interdisciplinary outlook. Virtus Interpress, str. 130–134.

O avtorjih

Ana Taneski je študentka podiplomskega študija Pravne fakultete Univerze v Ljubljani, kjer je pred tem tudi uspešno diplomirala in pridobila naziv diplomirana pravnica (UN). Poleg študija svoje praktične izkušnje pridobiva z opravljanjem študentskih del na pravnem področju ter udeleževanjem na obštudijskih dejavnostih, kot sta moot court in pravna klinika. Modul njenega podiplomskega študija je gospodarsko pravo, ki trenutno predstavlja njeno izbrano področje. Svoje znanje trenutno nadgrajuje na študentski izmenjavi v okviru Erasmus+ programa na Pravni fakulteti Universidad Autónoma v Madridu. / *Ana Taneski is a postgraduate student at the Faculty of Law, University of Ljubljana, where she previously completed her undergraduate studies and obtained the title of Bachelor of Laws (UN). Alongside her studies, she is gaining practical experience through student jobs in the legal field and participation in extracurricular activities such as moot court and the legal clinic. Her postgraduate focus is on commercial law, which currently represents her chosen area of specialization. She is currently further enhancing her knowledge through a student exchange within the Erasmus+ programme at the Faculty of Law, Universidad Autónoma, in Madrid.*

Boštjan Koritnik je univerzitetni diplomirani pravnik z izrazito raznolikimi kariernimi izkušnjami. Bil je denimo borzni komentator Dela, direktor GV Založbe oziroma sodirektor družbe Ius Software, predsednik pritožbenega razsodišča košarkarske lige ABA, minister za javno upravo, vodja za odnose z javnostmi itd., v bibliografski bazi Cobiss pa najdemo pod njegovim imenom več kot 300 prispevkov. Pet let je bil tajnik Pravne fakultete Univerze v Ljubljani, sodeloval je s tremi krypto podjetji, še vedno je družbenik nekaj start-up družb, vse od leta 2008 pa opravlja tudi različne vloge v nevladnih organizacijah: med drugim je generalni sekretar Zveze društev pravnikov Slovenije in urednik najstarejše jugoslovanske znanstvene revije Pravniki. Trenutno je vodja pravnih vsebin v družbi Tax-Fin-Lex, raziskovalec in asistent na Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani, od leta 2022 pa še mestni svetnik in podžupan Mestne občine Ljubljana. Leta 2019 je bil med drugim tudi soprejemnik priznanja Pravnik leta. Čeprav po izobrazbi pravnik, je po duši podjetnik ter ljubitelj psihologije, športa in prenašanja znanja (nase in na druge). / *Boštjan Koritnik is a university graduate lawyer with a very diverse career experience. He was a stock market commentator for Delo, CEO of GV Založba publishing and co-CEO of Ius Software, president of the ABA basketball league appeals tribunal, minister of public administration of the Republic of Slovenia, head of public relations, etc.. In the Cobiss bibliographic database we can find more than 300 contributions under his name. He was the secretary of the Faculty of Law of the University of Ljubljana for five years, he collaborated with three crypto companies, he is still a partner in several start-ups, and since 2008 he has also held various roles in non-governmental organizations: among others, he is Secretary General of the Association of Jurists' Societies of Slovenia and the editor of the oldest Yugoslav scientific journal Pravniki. He is currently the head of legal content at Tax-Fin-Lex, a researcher and assistant at the Faculty of Law of the University of Ljubljana, and since 2022 he has been a city councillor and deputy mayor of the City of Ljubljana. In 2019, he was also a co-recipient of the Slovenian Lawyer of the Year award. Although he is a lawyer by education, he is an entrepreneur at heart and a lover of psychology, sports, and transferring knowledge (to himself and to others).*

