

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Dušan Simonič
Doc. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

DELO V DRUŽINSKEM PODJETJU

Diplomsko delo

Ljubljana, 2003

Pri izdelavi diplomske naloge se želim zahvaliti moji mentorici, doc. dr. Aleksandri Kanjuo Mrčela, in sicer za vse nasvete in pomoč pri izdelavi naloge.

UVOD	4
1. OPREDELITVE	5
1.1 PODJETJE	5
1.3 PREPROSTA ORGANIZACIJA PO MINTZBERGU	8
1.4 DRUŽINA.....	9
2. DRUŽINA IN PODJETJE	9
3. POMANJKLJIVOSTI IN PREDNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	13
3.1 POMANJKLJIVOST DRUŽINSKIH PODJETIJ	13
3.2 PREDNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	19
4. MODELI TREH KROGOV DRUŽINSKEGA PODJETJA	23
5. ZAPOSLOVANJE V DRUŽINSKIH PODJETJIH	25
5.1 ZAPOSLOVANJE SORODNIKOV IN PRIJATELJEV	25
5.1.1 NAGRAJEVANJE SORODNIKOV	26
5.1.2 DOPUSTI	26
5.2 ZAPOSLOVANJE OTROK V DRUŽINSKO PODJETJE.....	27
6. KONFLIKTI V DRUŽINI	28
6.1 RAZLOGI ZA NASTANEK KONFLIKTOV	28
6.2 REŠEVANJE KONFLIKTOV.....	29
7. KLJUČNI LJUDJE V DRUŽINSKEM PODJETJU	30
7.1 USTANOVITELJI	31
7.2 MOŠKI PODJETNIK.....	32
7.3 ŽENSKA PODJETNICA.....	32
7.4 ZAKONSKI PARI	33
8. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH	33
9. OPIS PODJETJA KVANTS – VISART D.O.O.	34
10. SLABOSTI IN PREDNOSTI PODJETJA KVANTS – VISART D.O.O.	36
10.1 SLABOSTI	36
10.2 PREDNOSTI.....	39
11. ALI JE PODJETJE KVANTS-VISART D.O.O. DRUŽINSKO PODJETJE?	41
12. SKLEP O PODJETJU	41
13. ZAKLJUČEK	42
14. VIRI	43

UVOD

V času po osamosvojitvi Slovenije je prišlo do ustanavljanja velikega števila novih podjetij v zasebni lasti. Med temi podjetji je nastalo tudi veliko takoimenovanih družinskih podjetij. V glavnem, naj bi se v njem zaposlovali člani družine, ki naj bi med seboj uspešno sodelovali, bili predani poslu in družini, imeli veliko podedovanega znanja, bili fleksibilni, gradili stabilno organizacijsko kulturo, hitro sprejemali odločitve, bili zanesljivi in ponosni. Zasedali naj bi glavne poslovodne funkcije, imeli večinski lastniški delež v podjetju, bili čustveno zelo povezani.

Strokovna in znanstvena literatura na različne načine definira družinsko podjetje. Avtorji navajajo različne definicije za družinsko podjetje, ki so si v končni fazi vse bolj ali manj podobne. Pomembno je to, da družina lahko odločilno vpliva na poslovanje podjetja. Vse definicije temeljijo na lastništvu družine, vpletenosti družinskih članov v delo in odločanje, prehodu med generacijami in kombiniranje naštetih sestavin. Družinskim članom naj bi podjetje omogočalo razvoj kariere in osebnosti, ugled v družbi, socialno varnost. Na drugi strani pa zahteva maksimalno angažiranost (tudi v prostem času) v poslu in nenehno žrtvovanje, ki verjetno v kakem drugem podjetju ni v tolikšni meri potrebno. Največje probleme v vseh družinskih podjetjih pa predstavlja nasledstvo oziroma prihod sina ali hčerke na vodstveni položaj, konfliktnost družinskih in poslovnih vlog ter odnosi do zaposlenih, ki niso družinski člani.

V Sloveniji so družinska podjetja že dolgo obstojala, vendar je bila tradicija njihovega delovanja takoj po drugi svetovni vojni pretrgana. Slovenija je kot ena redkih socialističnih držav imela srečo z liberalno zakonodajo, ki je sicer z veliko omejitvami dovoljevala zasebno podjetništvo, zlasti kot delovanje obrtnih delavnic. Obrtniki so kljubovali včasih dokaj krutim zahtevam države in preživeli. Pred leti so se morali preimenovali v samostojne podjetnike, v družbe z omejeno odgovornostjo; ne glede na to, v kakšno pravno obliko so se preimenovali, so večinoma družinska podjetja, saj se te storitvene in proizvodne obrti nadaljujejo iz roda v rod.

Tukaj se postavlja vprašanje: ali se družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih? Obstaja veliko argumentov v prid pozitivnemu odgovoru na to vprašanje, saj se

družinska podjetja bolj osredotočajo na ljudi, usmerjena so v prihodnost, omogočajo ženskam, da usklajujejo delo gospodinje in poslovne ženske, nedružinski uslužbenci so v povprečju boljše nagrajeni kot v drugih podjetjih, fluktuacija zaposlenih je majhna.

V prvem delu diplomske naloge sem skušal teoretično opredeliti družinsko podjetništvo, njegove prednosti, slabosti, značilnosti ustanoviteljev. Potem sem skušal razčleniti še težave z vodenjem družinskega podjetja. Pri tem sem poskušal opisati politiko družinskih podjetij, zaposlovanje sorodnikov ali prijateljev, nedružinskih članov, motiviranje zaposlenih, razloge za nastanek konfliktov v družinskem podjetju in njihovo reševanje, ter problem nasledstva.

V drugem delu sem predstavil podjetje Kvants – Visart d.o.o., ki ga ima v polovični lasti brat. Opisujem moje prve stike s podjetjem in kako je brat po skoraj desetih letih, ki jih je sam preživel v podjetju prepuščal nekatere stvari v moje roke. Čeprav je podjetje majhno mislim, da je imelo nekaj lastnosti družinskega podjetja medtem, ko sem pomagal bratu pri poslovanju podjetja. In ravno te lastnosti sem hotel prikazati v svoji nalogi.

1. OPREDELITVE

1.1 PODJETJE

Različni avtorji podjetje definirajo na različne načine. Podjetje je skupek zelo različnih interesov velikega števila subjektov, poleg tega pa ima tudi svoje lastne interese. Vsi subjekti želijo svoje interese uresničiti s svojim delovanjem (glej Belak, 1993: 369).

Podjetje je vrsta organizacije. »Organizacijo lahko opazujemo tudi kot koalicijo, ki jo sestavljajo posamezniki, ki so lahko povezani v subkoalicije. Koalicijo sestavljajo ne samo njeni formalni člani, ampak tudi posamezniki in skupine, ki sodelujejo z organizacijo in pomenijo relevantni del okolja, v katerem organizacija deluje« (Perko-Šeparanovič v Belak, 1993: 369).

Podjetje lahko razumemo kot sistem, ki je sestavljen iz različnih delov oziroma podsistemov.

Henry Mintzberg navaja pet osnovnih delov organizacijskih enot:

- strateški vrh (npr. upravni odbor, direktor)
- tehnostruktura (npr. strateško planiranje, izobraževanje, raziskave, analize)
- podporno osebje (npr. pravni svetovalci, odnosi z javnostmi, kadrovska služba, sprejem pošte, delavci v menzi)
- srednja linija (npr. managerji srednje ravni)
- operativno jedro (npr. nabavniki, prodajniki, upravljavci strojev, drugi delavci v proizvodnji, prevozniki)

(glej Mintzberg, 1979: 18-34).

1.2 TIPI ORGANIZACIJE GLEDE NA OKOLJE IN SPREMEMBE PO MINTZBERGU

Mintzberg razlikuje 4 tipe organizacij, glede na okolje, spremembe, pa tudi glede na koordinacijske mehanizme, ki so tipični za določeno vrsto organizacije. V vsakem od teh tipov ima določena organizacijska enota večjo moč kot druge. Tipi organizacij s pripadajočimi koordinacijskimi mehanizmi in pripadajočimi vplivnimi enotami so:

- mehanska birokracija, za katero so značilni standardizirani postopki in outputi, ki so pristojnost tehokratov, ki so posledično najbolj vplivni.

Za mehansko birokracijo so značilne visoko specializirane, rutinske delovne naloge in formalizirani postopki ter formalizirana komunikacija. Odločanje je relativno centralizirano. Ta tip je značilen za preprosta in stabilna okolja. Osredotoča se na iskanje bolj učinkovitih načinov za doseganje danih outputov.

- profesionalna organizacija, ki ima standardizirane profesionalne sposobnosti in norme, pomembni so predvsem profesionalci v operativnem jedru; ti se zanašajo na vloge in sposobnosti, ki so se jih naučili v letih šolanja in indoktrinacije.

Gre za organizacijo, ki najema izučene strokovnjake za svoje operativno jedro, in

jim da dokaj veliko delovno avtonomijo. Delovni standardi izhajajo od zunaj, poudarjajo se profesionalnost, strokovnost. Ta sistem ni visoko reguliran, niti avtomatiziran.

- preprosta organizacija z neposrednim nadzorom in kontrolo, kjer je pomemben predvsem manager v strateškem vrhu, ki neposredno nadzoruje delo podrejenih.

Struktura organizacije je preprosta. Organizacija ima malo ali nič tehnostrukture, malo podpornega osebja, ohlapno delitev dela, majhno diferenciacijo med enotami, nizko managersko hierarhijo. Vedenje je nekoliko formalizirano. Moč je centralizirana v rokah izvršnega šefa. Preprosto okolje omogoča vodstvo ene same osebe, dinamika okolja pa obenem ne omogoča učinkovite standardizacije.

Večina organizacij prevzame to obliko vsaj v prvih nekaj letih svojega obstoja. Po opazovanju situacije družinskih podjetij pri nas bi lahko sklepali, da je tudi precejšen delež družinskih podjetij organiziran na ta način.

- adhokracija z medsebojnim prilagajanjem ad-hoc ekip, kjer prevladuje vpliv ekip profesionalcev iz operativnega jedra, podporno osebje in tehnostruktura, ki delo usklajujejo z medsebojnimi prilagajanjem.

Mintzberg loči adhokracijo še naprej na: inovativno organizacijo; kjer je struktura organska, formalizacija vedenja nizka. Specializacija dela je zasnovana na formalnem izobraževanju. Tipične so manjše ekipe zaposlenih, ki delajo na projektih. Pri njihovem delu je zelo pomembno medsebojno prilagajanje, kombiniranje obstoječih znanj.

Druga adhokracija je operativna; opravlja storitve za svoje stranke, združuje administrativno in operativno delo. Projekti so različni, vsak zahteva unikatno rešitev.

Zadnja se imenuje administrativna adhokracija, ki prav tako deluje preko projektnih ekip, vendar so tukaj projekti podrejeni ciljem same organizacije. Ločitev med administrativno in operativnim jedrom je stroga (glej Mintzberg, 1989: 110).

1.3 PREPROSTA ORGANIZACIJA PO MINTZBERGU

Za majhno družinsko podjetje je tipična oblika organizacije preprosta oziroma podjetniški začetek (Mintzberg, 1989).

Osnovni koordinacijski mehanizem podjetniške organizacije je direktni nadzor, glavni del organizacije je strateški vrh. Zanj je značilna vertikalna in horizontalna centralizacija. Podjetniška organizacija ima preprosto strukturo. Ima malo osebja, neformalne odnose in je zelo fleksibilna. Delitev dela je ohlapna, managerska hierarhija je nizka. Le malo dejavnosti je formaliziranih. Podjetje osebno vodi šef, ki tudi izvaja kontrolo. Moč je skoncentrirana na vrhu, kar je v nekaterih primerih povezano s karizmatičnim in celo avtorskim vodenjem. Odločanje je fleksibilno, saj centraliziran sistem moči dovoljuje zelo hiter odgovor na novonastale izzive. Strateški vrh vodi ter izvaja kontrolo z direktnim nadzorom.

Takšna oblika dobro deluje v preprostem, a hkrati dinamičnem okolju. Zunanji kontekst mora biti relativno preprost, da lahko ena oseba na vrhu obdrži veliko vpliva. Obenem pa dinamično okolje zahteva fleksibilno strukturo. Podjetnike takšni pogoji naravnost privlačijo. Podjetja raje ostajajo v nišah, ki jih lahko obvladajo, kot da bi vstopala na kompleksne trge. Podjetniki navadno ne marajo birokracije in pogosto ustanovijo lastno podjetje, da bi ušli njeni kontroli.

Večina novih organizacij prevzame to obliko vsaj v začetni fazi, ko potrebuje določeno personalizirano vodstvo, ki določi osnovne usmeritve ter strateško vizijo. Za večino družinskih podjetij je značilna struktura podjetniške organizacije. Navadno imajo enega odgovornega vodjo in zelo neformalno, preprosto strukturo, ki se je sposobna hitro prilagoditi okolju (glej Mintzberg, 1989: 110, 116-120).

Za večino organizacij in podjetij je značilna dualnost strukture, njen formalni in neformalni del. Formalna organizacija je planirana organizacija, v kateri so naloge in oblast porazdeljene med posamezne položaje ali grupe, celotno obnašanje pa je voden po pravilih. V vsakem podjetju pa obstaja tudi neformalna organizacija. Neformalna organizacija je neplanirana organizacija, ki se pojavi v vsaki formalni organizaciji takoj, ko vstopijo ljudje v določene medsebojne odnose (glej Jerovšek,

1972: 93). Neformalna organizacija je v družinskem podjetju tisti del, ki obstaja že od prej, izhaja iz družinskih odnosov. Neformalna struktura med drugim omogoča delovanje medsebojnega prilagajanja kot koordinacijskega mehanizma, ki je značilno predvsem za majhne, preproste organizacije. V družinskem podjetju je meja med formalnim in neformalnim še posebej težko določiti.

1.4 DRUŽINA

S pravnega vidika je v Sloveniji družina opredeljena kot življenjska skupnost staršev in otrok (Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih, 1989: 2.člen).

Glede na sestavo družine ločimo naslednje vrste družin:

- dvogeneracijsko (nuklearno) družino, ki jo sestavljajo starši in otroci,
- sestavljeno družino, ki sestoji iz več družinskih jeder (nuklearnih družin), ki lahko pripadajo isti ali različnim generacijam,
- razširjeno družino, ki navadno obsega eno družinsko jedro in bližnje, navadno neporočene, ostarele in ovdovele sorodnike (Duh, 1996: 394).

Družinska podjetja sestavljajo družine iz širše opredelitve, se pravi iz vseh treh vrst družin.

2. DRUŽINA IN PODJETJE

Družinsko podjetje ima lahko katerokoli obliko osebne ali kapitalske družbe (Antauer, 1995: 2, Friedman&Friedman, 1994: 3). Družbeniki ali lastniki so družinski člani, ki imajo odločujoč paket lastnine in s tem najmočnejšo upravljavsko pravico. Navadno družinski člani zasedajo tudi najpomembnejša vodilna delovna mesta. Družinsko podjetje je torej pod velikim vplivom družine in drugih sorodnikov. Nekateri kot kriterij za družinsko podjetje upoštevajo število vključenih generacij (Donnelley Robert G., v Hand, Hollingworth, 1979: 69). Najmanj dve generaciji morata sodelovati in oblikovati interese ter cilje tako podjetja kot družine, kar se kaže npr. v izbiri naslednika med družinskimi člani, poistovetenju družinskih vrednot in vrednot podjetja, prilagajanju

kariere družinskih članov potrebam podjetja in podobno. Drugi navajajo poleg večinskega lastništva oziroma nadzora v rokah družine kot pogoj tudi najmanj dva družinska člana, ki sta ali sta bila neposredno vključena v podjetje (Rosenblatt et al., 1990: 4). Seveda pa je dejstvo, da tudi podjetje z enim samim neposredno vpletenim družinskim članom zahteva različne vrste podpore in posredno vključevanje ostalih članov družine.

Na voljo imamo torej več definicij družinskega podjetja, razlikujejo pa se po kriterijih, ki jih upoštevajo posamezni avtorji. Porazdelitev lastninskih deležev, razporeditev vodstvenih funkcij v podjetju, število zaposlenih družinskih članov in število vključenih generacij so glavni dejavniki, ki pogojujejo opredelitev, seveda pa obstajajo tudi različne kombinacije med njimi. Menim, da je najpomembnejši kriterij možnost družine, da odločilno vpliva na poslovanje podjetja. Večinsko lastništvo v rokah družinskih članov omogoča sprejemanje poslovnih odločitev kot si želi družina. Število zaposlenih družinskih članov ni najboljši kazalec, saj je lahko izjemno pomembna tudi pomoč v podjetju nezaposlenih družinskih članov družine. V nekaterih družinskih podjetjih so na vodilnih mestih nedružinski delavci, ki so včasih nameščeni tudi samo do trenutka, ko je mlajša generacija dovolj stara ali usposobljena za to vlogo. Morda pa velja med družinska podjetja uvrščati preprosto tista podjetja, ki tudi sama sebe prištevajo mednje.

Podjetje deluje v določenem okolju, ki ga sestavljajo različni dejavniki: potrošniki, vlada, carine, zakoni, trg delovne sile, geografski položaj države in podobno. Dejavnike, ki vplivajo na podjetje in se jim mora le-to prilagajati, imenujemo poslovno okolje podjetja (Glas, 1994: 9). Podobno kot nedružinska so tudi družinska podjetja vpeta v okolje. Od nedružinskih pa se razlikujejo po tem, da morajo poleg okolja in pravih poslovnih odločitev upoštevati še eno, ravno tako pomembno sfero – družino. Vsak družinski član ima različne cilje, ki seveda tudi s cilji podjetja ne morejo biti vedno usklajeni. Ljudje, ki delajo v tovarni ali pisarni daleč od sorodnikov, lažje povlečejo mejo med poslovnim in družinskim življenjem. Ko pa se isti ljudje vsakodnevno srečujejo v istem podjetju in ob istem večernem obroku, se ti dve dimenziji tesno prepletata. Težko se je povsem zatopiti v delo in pustiti družinske probleme doma, če nanje spominja vsak pogled na nadrejenega brata v sosednji pisarni.

Benson, Crego in Drucker (1990: 5) so družino in podjetje opredelili kot sistema, ki oblikujeta človeka glede na njegove odnose z drugimi v istem okolju. Toda družinski in poslovni sistem imata precej različne značilnosti. Družinski sistem temelji na čustvih, poseben poudarek pa namenja lojalnosti in skrbi za družinske člane. Družine si človek ne more sam izbirati. V njej člani porabijo desetletja za oblikovanje medsebojnih odnosov, torej jih je težko spreminjati. Poslovni sistem je usmerjen predvsem v izpolnjevanje nalog. Teži k racionalnosti in izkorišča spremembe z nenehnim prilagajanjem, člani pa imajo vedno na izbiro opraviti delo ali pustiti službo.

V nedružinskih podjetjih delujeta ta dva, v osnovi precej različna sistema neodvisno drug od drugega, v podjetniških družinah pa se nujno prepletata in sta medsebojno odvisna. Različni cilji in prioritete obeh sistemov se v družinskem poslu prekrivajo, s tem pa ustvarjajo idealne pogoje za nastanek konfliktov. Uspešna družinska podjetja zato vzpostavijo stroga pravila za njihovo preprečevanje in razreševanje.

Kadar je prekrivanje obeh sistemov v mejah normale, je družinsko podjetje še obvladljivo. Ob prekomernem prekrivanju pa se poleg težav v podjetju tudi med sorodniki porajajo napetosti, trenja, nezaupljivost, nasprotovanja in stresi, tako da vsaka generacija v družinskem podjetju tvega, da bo zadnja. Konec koncev dvema od treh podjetnikov spodleti predati podjetje naslednji generaciji. Prehod z druge na tretjo generacijo je navadno enostavnejši, saj lahko nasledniki uporabljajo svoje izkušnje izpred dvajsetih ali tridesetih let. Pojavi pa se drug problem. Vključenih je že veliko sorodnikov, izmed katerih je težko izbrati naslednika, ki bi ustrežal vsem, zato ostane le približno eno od sedmih družinskih podjetjih, ki nadaljujejo s poslovanjem. Iz te skupine jih preživi tretjo generacijo samo okrog 10 odstotkov. Druga ponavadi v celoti ali po delih prodajo (Leach, 1991: 21,22).

Odnosi med sorodniki so dobro opredeljeni, pogosto se po njih ravnamo celo podzavestno, kar pa povzroča potencialne pozitivne ali negativne posledice. Hitrost in lahkotnost, s katero začneta npr. brat in sestra ustvarjalno delati na osnovi že vzpostavljenih pozitivnih medsebojnih odnosov, predstavljata za vsakodnevno poslovanje družinskih podjetji precejšnjo prednost. Udeleženca se dobro poznata, razumeta svojstven način izražanja, ki ga razvije sleherna družina, drug drugemu

zaupata in imata skupne poslovne interese, zato lahko hitro sprejemata odločitve in hkrati upoštevata posledice teh odločitev za družino.

Odnos, ki je ustrezen v enem okolju, pa lahko drugod popolnoma odpove, zato imajo družinski člani včasih težave ob prenosu enakega načina vedenja iz podjetja domov in obratno. Zakonski par ima npr. navado odlagati odločitve, ker pač težko doseže soglasje. To lahko povzroči škodo že doma, kadar recimo pušča streha. Če pa se isti par enako obnaša v podjetju, kjer je potrebno odločitve sprejemati hitro, je to za posel lahko usodno. Po drugi strani lahko način obnašanja v družinskem okolju izvira tudi iz položaja v podjetju. Najbolj nazoren je primer direktorja podjetja, ki hoče svojo vlogo vodilnega prenesti v družino. Ko je obnašanje doma in v podjetju podobno, je včasih izvor enako težko določljiv kot v dilemi o kokoši in jajcu. Pomembno pa je upoštevati, da je vedenje trdno zakoreninjeno, čeprav je neprimerno v enem ali celo obeh okoljih (Rosenblatt et al., 1990: 6).

Za razumevanje nevarnosti prenašanja vedenja iz enega sistema v drugega je potrebno upoštevati različnost ciljev družine in podjetja. Cilji družine so marsikdaj drugačni od ciljev podjetja. Temeljni cilj podjetja je ustvarjanje dobička za širitev in rast, medtem ko je za družino pomembna skrb za člane in pomoč tistim, ki zapustijo gnezdo. Za družinska podjetja morda pride v poštev parola: »Družina, ki skupaj služi, skupaj ostane.« (Syms, 1992: 138). Dajanje prednosti samo enemu sistemu in odiranje drugega je lahko za družinsko podjetje usodno.

Primer zanemarjanja ciljev podjetja je vključevanje otrok v posel ne glede na njihovo znanje ali sposobnost. V skrajnih primerih se delovno mesto, za katero bi bili otroci primerni, enostavno izmisli. Zaposlitev je seveda doživljenjska, uspešnost pa ni pomembna. Družinsko podjetje na tak način kmalu postane družinsko igrišče.

Zapostavljanje družinskih ciljev se kaže npr. v ustanoviteljevem prekomernem delu, brezmejni predanosti podjetju, prinašanju dela domov, spreminjanju domačih prostorov v pisarno ali neprostovoljnem vpletanju družinskih članov v posel. Za preživetje in uveljavitev podjetja podjetniku ni škoda časa ne denarja. Trpi seveda družinsko življenje. Če so v podjetju zaposleni vsi, preživi morda družina preveč časa

skupaj, konflikti pa se pojavljajo tako v poslu kot doma. Družinski odnosi, ki bi bili sicer lahko zelo tesni, so tako žrtvovani na oltarju podjetja.

Dejstvo, da so cilji podjetja vendarle mnogokrat v skladu s cilji družine, je razlog za obstoj družinskih podjetij. Človeku, ki bi rad preživel več časa s partnerjem in z otroki, je družinsko podjetje čudovita priložnost, saj ima za sodelavce člane družine. Vezi med njimi se še okrepijo, saj so jim poleg družinskih skupni tudi poslovni cilji. Prenos uspešnega podjetja na zainteresiranega otroka je za radodarnega človeka veliko zadovoljstvo. Družinsko podjetje je lahko osnova za doseganje ekonomskih ciljev tako družine kot podjetja. Po eni strani družinski člani dobijo zaposlitev in plačo, po drugi pa ima tudi podjetje od zaposlenih sorodnikov navadno koristi, saj so le-ti praviloma pripravljene delati ob vsakem času, več in bolje kot nedružinski uslužbenci.

3. POMANJKLJIVOSTI IN PREDNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

Družinsko podjetje ima tako prednosti kot pomanjkljivosti. Pomembno je spoznati in razumeti oboje. V nekaterih podjetjih je vpletenost družine velika slabost, toda prisotnost družine ne more vnaprej pomeniti negativnega predznaka, saj med družinskimi podjetji najdemo tudi velika in uspešna podjetja. Morda so za koga prednosti pomembnejše, vendar bom najprej predstavil slabosti, s katerimi se srečujejo podjetniške družine.

3.1 POMANJKLJIVOST DRUŽINSKIH PODJETIJ

1. Različnost ciljev družine in podjetja

V družinskem podjetju ima družina skoraj vedno možnost uveljavljati svoje cilje, čeprav so v nasprotju s cilji podjetja. Zato nekatera uspešna družinska podjetja uvajajo zapletene mehanizme, ki omejujejo privilegije družine. Kjer omejitev ni, lahko pride do finančnih primanjkljajev, zanemarjanja zunanega sposobnega kadra,

družinskih razprtij in podobno. Družina včasih jemlje podjetje kot zakladnico, kar se kaže v pretiranem skrivanju finančnih podatkov, zaviranju razvoja ustrezne kontrole in planiranja ter ohranjanju neučinkovitega poslovanja.

2. Premalo pozornosti dobičku in uspešnosti

Družinsko podjetje se včasih osredotoči na kvaliteto proizvodov, pretirava v posodabljanju opreme, nekontrolirano povečuje prodajo ali daje prevelik poudarek odnosom med zaposlenimi, na drugi strani pa pozablja, kako to vpliva na dolgoročno doseganje dobička. Rezultat je zanemarjanje kontrole stroškov in površno opravljeno računovodsko delo, vodilni delavci pa navadno niso pripravljene sprejemati korekturnih ukrepov. Po nekaterih raziskavah izkazujejo družinska podjetja le pol toliko dobička kot podobna podjetja z razpršenim lastništvom (Donnelley Robert G., v Hand, Hollingworth, 1979: 71). V verodostojnost teh podatkov lahko sicer upravičeno dvomimo, kajti na splošno so družinska podjetja bolj zadržana v finančnih poročilih, dobiček pa je mogoče iz konkurenčnih ali davčnih razlogov na mnogo načinov tudi prikriti.

Po drugi strani, če popolnoma prevladajo cilji podjetja (skrb za dobiček,...), je lahko ogrožen celo obstoj družine.

3. Nepripravljenost ali nesposobnost hitrega odziva na tržne spremembe

Sedanje metode poslovanja v družinskih podjetjih so pogosto rezultat prilagajanja razmeram v preteklosti, v današnjem hitro spreminjajočem se okolju pa kaj kmalu postanejo zastarele. Tudi sami se večkrat zalotimo, kako delamo isto stvar na enak način že predolgo. Navada je pač železna srajca. V družinskem podjetju so spremembe še težje, saj pomenijo prekinitve tradicije in prinašajo vrsto poslovnih tveganj. Potrebno jih je načrtovati, usmerjati naložbe v tržne raziskave, ugotavljati tržne priložnosti ter odkrivati možnosti za rast in širitev podjetja. Preveliko zadovoljevanje interesov družine lahko zavira ali celo preprečuje uvajanje sprememb. Nadaljnji problem je morebitno premočno poistovetenje družine z določenim izdelkom. Proizvodnja postane z leti zelo učinkovita, toda zaradi spremenljivih zahtev trga začne podjetje zaostajati za tekmeci, če izdelkov ne spreminja ali uvaja novih. Konkurenčni

položaj se poslabša, krivulja uspešnosti pa se pod istim vodstvom navadno ne obrne navzgor.

4. Nepotizem

V slovarju tujk najdemo pod tem geslom naslednjo razlago:« podeljevanje visokih služb, dobro plačanih mest ipd. sorodnikom, dajanje prednosti sorodstvu» (Verbinc, 1982: 480). Pretiran nepotizem lahko torej označimo kot nudenje posebnih ugodnosti sorodnikom zaradi priimka, ne pa zaradi njihove objektivno preverjene uspešnosti v podjetju. Pojavlja se v družinskih podjetjih, ki postavljajo na prvo mesto družinske vrednote in med kriterije za vstop v podjetje pogosto ne vključijo sposobnosti prišlekov. To po eni strani pomeni priprta vrata za uspešne nedružinske uslužbence, po drugi pa zapostavljanje izkušenih članov vodilne ekipe, saj vstop npr. otrok lastnikov podjetja omejuje njihove možnosti za napredovanje. Zaposleni lahko tudi dvomijo o sposobnosti mlajše generacije. Bojijo se, da bo njen vstop poslabšal poslovanje in ogrozil njihova delovna mesta. Lastnik mora zato poskrbeti za usposabljanje sorodnikov v podjetju, prav tako pa je pomembna hitrost napredovanja. Zaposleni razumejo, da se otroci lastnika hitreje pomikajo od ene ravni do druge, vendar je za pridobivanje zaupanja dobro, da pričnejo na razmeroma nizki ravni in gredo postopoma proti vrhu. To delavce prepriča, da so v prihodnje sposobni tudi sami voditi podjetje.

5. Prenos na naslednjo generacijo

Tipičen primer nevarnosti za obstoj podjetja predstavlja sin ali hčerka – naslednik oziroma naslednica, ki je prepričan/a, da njegov/n oče, ki je tik pred upokojitvijo, vodi podjetje popolnoma zgrešeno. Že sama verjetnost takega razmišljanja je podjetju škodljiva, saj povzroči veliko negotovost med zaposlenimi, dobavitelji in strankami. Predstavitev in uresničevanje radikalnih sprememb lahko celo pomeni konec obstoja podjetja. Dogajanje spominja na revolucijo, v kateri gre za vnos kulture nove generacije z novimi idejami, načini poslovanja, strategijami razvoja, kadrovskimi politikami in podobno. Izbor novega direktorja je v družinskih podjetjih posebno občutljiv postopek, saj obstaja poleg možnosti težav v poslovanju tudi možnost razdora v družini. Določanje naslednika namreč velikokrat pomeni izbiro med sinovi in

hčerami, ki vsi na skrivaj pričakujejo vodilno mesto. Tisti, ki ostanejo praznih rok, so izbranemu naenkrat podrejeni, morajo ga ubogati, mu poročati in upoštevati ostala pravila hierarhije, kar zagotovo zahteva korenite spremembe v odnosih na delovnem mestu.

Lastniki družinskih podjetij navadno želijo predati posel naslednji generaciji in upajo, da bo (p)ostal družinska tradicija. Na žalost precej podjetij ne traja dlje od ustanoviteljevega odhoda, saj ne morejo uspešno izpeljati zapletenega procesa nasledstva.

V podjetjih, ki želijo naslednika iskati med družinskimi člani, otroci že zelo zgodaj poprimejo za delo. Kasneje jih običajno začnejo zanimati še druga opravila, saj tako spoznavajo različne vidike poslovanja. Motivacija za vstop v družinsko podjetje je zaradi vloženega truda vedno večja, poleg tega pa jih privlači tudi dober občutek po uspešno opravljenem delu. Vendar zgodnje vključevanje otrok v posel ne sme onemogočiti razvoja morebitnih drugih njihovih sposobnosti.

Nasledstvo lahko nastopi na dva načina: postopoma in načrtovano ali hitro in nepričakovano. V prvem primeru se naslednik pod vodstvom lastnika in po njegovih navodilih pripravlja na svojo bodočo nalogo v podjetju, v drugem pa mora zakonski partner ali otrok nenadoma in nepripravljen prevzeti vajeti v svoje roke, ko npr. lastnik hudo zboli.

Za uspešen proces nasledstva je pomembnih več dejavnikov (Rosenblatt et al., 1990: 188):

a. Potencialni naslednik

Na žalost mnogi ustanovitelji jemljejo to dobesedno in spregledajo naslednice. Nekateri so brez sinov ali ti niso pripravljeni prevzeti poslov, pa vseeno nočejo prepustiti vodilnega mesta hčerki. Toda celo v podjetjih, kjer prevladujejo moški (npr. klavnicah, avtomehaničnih delavnicah), so se ženske že dokazale kot uspešne tudi na najvišjih položajih (Schiff Estess, 1994: 70).

Podjetnik, ki želi predati posel otrokom, mora upoštevati tako sinove kot hčere. Otroci obeh spolov naj imajo enake možnosti za usposabljanje, izobraževanje in pridobivanje izkušenj. Starši naj opazujejo, kdo ima lastnosti vodje, kako se otrok znajde v različnih okoliščinah, kako uporablja moč, koliko je privržen podjetju, strankam in zaposlenim, kako ga ostali v podjetju spoštujejo in mu zaupajo itd. Kriteriji za izbiro naslednika naj bodo kar se da objektivni, končna odločitev o prevzemu te odgovorne vloge pa naj ostane v otrokovih rokah.

b. Finančna zmožnost podjetja

Podjetje, ki dosega dobre rezultate, je privlačno za potencialnega naslednika. Med procesom uvajanja si tako podjetje lahko privošči dva direktorja, poleg tega pa nudi tudi finančno podporo nasledniku za morebitno dodatno izobraževanje. To nujno ne pomeni, da naslednik oslabi ali celo izčrpa podjetje. Njegove sveže ideje lahko pripomorejo k širitvi poslovanja ali povečanju prihodka, čeprav seveda ni nobenih zagotovil, da se bo to res kmalu zgodilo.

c. Izobraževanje potencialnega naslednika

Na prvem mestu je ponavadi pridobivanje ustrezne šolske izobrazbe, v podjetju pa naslednik potrebuje priložnost, da se izkaže. Tudi napačne odločitve so del izobraževanja, če se bodoči direktor iz njih uči. Po možnosti naj ga ne nadzira sorodnik, pač pa izkušen in objektivni delavec, ki mu otrok zaupa. Pridobiti si mora spoštovanje zaposlenih. Zanje je uspešno izpeljano nasledstvo pomembno, saj pomeni nadaljevanje poslovanja, od česar je odvisna varnost njihove zaposlitve. Naslednik mora dokazati pripravljenost na trdo delo in se izogibati prevelikemu izkoriščanju privilegijev. Nekateri priporočajo pred vključitvijo v družinski posel pridobivanje izkušenj v drugih podjetjih, kar je podlaga za oceno o sposobnosti in primernosti kandidata za naslednika (Benson, Crego, Drucker, 1990: 181).

d. Direktor pred upokojitvijo

Tudi direktor se mora pred upokojitvijo pogosto naučiti veliko stvari. Sestopanje avtomatično prinaša delegiranje oblasti, kar je za marsikaterega ustanovitelja novo.

Vloge se morajo spremeniti: »glavni« postane učitelj oziroma svetovalec, ki učencu polagoma prepušča nadzor nad podjetjem. Medtem se začne zanimati za nove stvari ali poveča interes za že obstoječe priljubljene aktivnosti, ki niso povezane s podjetjem, da prepreči prevelike frustracije zaradi odhoda po intenzivnih desetletjih dela. Mnogim predstavlja izbira enega izmed otrok za naslednika nepremagljivo težavo, saj se bojijo, da bodo s svojo odločitvijo prizadeli druge. Toda kandidat je na vodilno mesto lahko izbran le na podlagi sposobnosti. Vsekakor pa se bosta sedanji in bodoči direktor morala brez dobro načrtovane priprave za zamenjavo spopasti s krizo v poslovanju.

e. Vztrajnost in trdoživost naslednika

Med ustanoviteljem in naslednikom naj vlada zaupanje, odprta komunikacija in obojestransko pripravljenost za skupno reševanje problemov (Schiff Estess, 1993b: 164). Seveda v celotnem procesu izbiranja naslednika sodelujejo vsi družinski člani in sorodniki, ki so vključeni v družinsko podjetje. Za prihodnje poslovanje jim ni vseeno, to pa je v veliki meri odvisno od novega direktorja. Zanj se začnejo težave pravzaprav šele takrat, ko posel končno povsem prevzame (Vadnjal, 1995: 3). Naleti na zastarele metode, ki so v podjetju globoko zakoreninjene. Za ustrezen nadzor je en človek premalo, toda ustanovitelju je nekako intuitivno vendarle uspelo obvladovati položaj. Posnemati ga ne more nihče, njegova osebnost je karizma tako za zaposlene kot za javnost. Naslednik čuti, da stanje v podjetju ni ravno v skladu s tistim, kar se je naučil med izobraževanjem in usposabljanjem. Ob vpeljavi sprememb pa je takoj izpostavljen neizprosnim kritikam.

6. Načini pridobivanja kapitala

V primerjavi s podjetji, ki imajo široko razpršeno lastništvo, imajo družinska podjetja precej manjše možnosti pridobivanja kapitala. Najbolj se to pozna takrat, ko gre za dolgoročnejše zadolževanje za velike naložbe, npr. za gradnjo nove proizvodne hale, nakup novih strojev, posodobitev opreme in podobno. Družinska podjetja velikokrat tudi zavračajo sposojanje denarja. Nekatera se rada pohvalijo, da tega nikoli niso storila. V ozadju odklanjanja zunanjega financiranja je bržkone strah pred izgubo nadzora in neodvisnosti. Družine namreč nočejo nikomur odgovarjati, kako vsakodnevno poslujejo in zakaj so odločitve ravno takšne (McLaughlin, 1992: 214).

Zanašanje samo na lastne vire pa lahko zanje pomeni oviro za financiranje pomembnih projektov, kar ogroža razvoj ali celo preživetje podjetja. Poleg tega preveliko siromašenje družinskega proračuna za investicije podjetja gotovo povzroča tudi napetost zaradi neuresničevanja domačih načrtov.

7. Rigidnost

Ob obisku družinskega podjetja lahko dobimo občutek, da se je čas ustavil. Spremembe so nezaželene, saj bi to pomenilo prekinitev tradicije. »Ker je tako delal oče, delam tako tudi jaz«. Sprememb se v nekaterih podjetjih ljudje celo bojijo, saj bi lahko vznemirile določene sorodnike. Potrebno bi jih bilo načrtovati, ugotavljati tržne priložnosti, iskati možnosti za širitev podjetja.

3.2 PREDNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

Čeprav so prej naštetе slabosti v nekaterih družinskih podjetjih prisotne, ne smemo spregledati pomembnih prednosti, ki jih prinaša združitev sorodstvenih vezi in podjetništva. Kadar družina enači svoje dolgoročne cilje s tistimi, ki jih ima podjetje, je dosežena sicer redka skladnost med cilji posameznikov in cilji podjetja. Rezultat je občutek pripadnosti družinskemu podjetju, ki ga še povečujeta družinskih ponos in ohranjanje tradicije. Zaradi tega občutka člani družine praviloma zelo zavzeto opravljajo svoje delovne naloge in nič nenavadnega ni, če zvečer sredi snežnega meteža stranki dostavijo naročeno pošiljko. Skupen cilj je najpomembnejši dejavnik uspeha in osnova ostalim prednostim družinskega podjetja.

1. Večja razpoložljivost časa, dela in denarja

Kar je v nekaterih podjetjih slabost, je lahko v drugih prednost. Vpletenost družine, ki ponekod povzroča odtekanje denarja, je drugod vir finančne moči. Kdo bi sprejel štirinajst-urni delovni čas in obenem plačo, ki ni večja od povprečne? Za mnoge člane podjetniških družin je to nekaj običajnega. V družinah, kjer člani niso v istem poslu, je družinski prihodek vsota z delodajalci dogovorjenih plač. Razlike so le v odločitvah o

porabi denarja. Podjetniška družina pa nima že vnaprej določenega prihodka, saj mora sprti presojati, kolikšen znesek lahko brez škode vzame iz podjetja. Nekatera družinska podjetja izplačujejo minimalne dividende ali jih sploh ne, saj dobiček reinvestirajo. Poznani so tudi primeri, ko je družina vztrajala v poslovanju z rdečimi številkami celih 40 let, potem pa se je podjetje razvilo v industrijskega giganta (Donnelley Robert G., v Hand, Hollingworth, 1979: 74). Delo pač mora biti narejeno, za kar je potreben določen čas. Vendar družina ne zahteva plačila nadur ali posebnih dodatkov zaradi krajših izvedbenih rokov. Člani podjetniške družine lahko delajo več kot osem ur dnevno za manjše plačilo, so bolj predani poslu kot nedružinski delavci, pripravljeni so priskočiti na pomoč 24 ur na dan, hkrati pa so tudi bolj potrpežljivi glede pogojev na delovnem mestu. To za družinska podjetja predstavlja precejšnjo konkurenčno prednost, saj se hitreje in lažje prilagodijo spremenjenim razmeram.

2. Lojalnost zaposlenih

Podjetja se dandanes srečujejo z množičnim prehajanjem zaposlenih iz službe v službo. Čeprav se tega ne vidi v bilancah, predstavlja menjanje kadra za podjetje velik strošek. Strošek, ki je velik za srednja ali velika podjetja, pa lahko večino družinskih podjetij uniči. Nedružinskega delavca veže na podjetje le njegov lastni interes. Če najde boljšo možnost za zadovoljevanje svojih potreb, jo pač izkoristi. S tem seveda povzroči podjetju precejšnjo škodo, saj je za njegovo uvajanje porabilo veliko časa in denarja, to pa so viri, ki so v majhnem podjetju zelo omejeni (Levinson Robert E., v Hand, Hollingworth, 1979: 16).

V uspešnih družinskih podjetjih je lojalnost skoraj nalezljiva. Ustanovitelj je kajpak predan poslu; podjetje je njegova stvaritev, goji jo in nadgrajuje. Njegova predanost se kmalu prenese na vse družinske člane, ki prispevajo k uspešnosti podjetja. V kakšni drugi službi niti sanjali ne bi o tako velikih »žrtvah«, v družinskem podjetju pa je vsak pripravljen vložiti ogromno časa in energije, če ni prevelikih konfliktov. Zagnanost se na koncu odrazi v povečani lojalnosti delavcev, ki se začnejo počutiti kot del družine, saj je tudi njihov trud usmerjen k istemu cilju – dolgoročnemu obstoju podjetja.

3. Vpliv ugleda družine na stike v skupnosti in poslovnih krogih

Družinsko ime lahko neposredno in pomembno vpliva na poslovanje podjetja. Dober glas o družini je npr. odločujoč dejavnik, ki družinskemu podjetju omogoči pridobitev kredita pri lokalni banki, saj le-ta verjame, da je tveganje zaradi poprejšnjih pozitivnih izkušenj z družino precej majhno. Tudi mnogo poslovnežev raje sodeluje z dobro uveljavljenim družinskim podjetjem. Vedo namreč, da bodo naleteli na prijazen odnos, strokovne nasvete in nasploh precej visok nivo uslug in skrbi za stranko. Visoka stopnja zanesljivosti je tesno povezana s ponosom in tradicijo. Družinski podjetniki so ponosni, da so zgradili uspešno podjetje, zaposleni pa so ponosni, da so povezani z družino in njenimi dosežki. Ustanovitelji so tudi ponosni, da lahko podjetje prepustijo mlajšim družinskim članom in tako nadaljujejo tradicijo. Tradicija je nenazadnje dobro marketinško orožje. Družinska podjetja v svojem imenu pogosto uporabljajo družinski priimek in s tem zagotavljajo privrženost tradiciji, ki se kaže v vseh vidikih poslovanja ter ima prednost predvsem v odnosu do strank.

4. Svoboda, neodvisnost in vajeti v svojih rokah

Mogoče se sliši paradoksalno, da govori o svobodi in neodvisnosti človek, ki dela šestdeset ali sedemdeset ur na teden in že nekaj let ni bil na dopustu, poleg tega pa je za podjetje zastavil skoraj celotno družinsko premoženje. Toda samostojno odločanje in neodvisnost, ki izvira iz dejstva, da drži vajeti v svojih rokah, marsikomu odtehta čas, energijo in sredstva, ki jih je vložil v družinsko podjetje. Odpade nadziranje in pritisk s strani nadrejenih, pri sprejemanju poslovnih odločitev ni vmešavanja in vpliva drugih, omogočena je velika mera zasebnosti. Svobodo je mogoče razumeti tudi kot možnost odlaganja upokojitve, neobveznost udeležbe na nešteti sestankih, prosto postavljanje vprašanj, obleko in pričesko po lastnem okusu in podobno.

Svobodo kot prednost družinskega podjetja seveda v največji meri uživa ustanovitelj in njegovi nasledniki, manj so je deležni družinski člani v podjetju, najmanj pa nedružinski zaposleni.

5. Finančne ugodnosti

Ta prednost ni nujno omejena na družinska podjetja. V začetni fazi sploh ni prisotna, saj predstavlja ustanovitev podjetja precejšnje tveganje. Obstanek na poslovnem

prizorišču pa zagotavlja stalnost zaposlitve in v uveljavljenem podjetju tudi možnost dobrega zaslužka za ustanovitelja in njegove sorodnike v poslu. Med finančne ugodnosti spada tudi povečanje sredstev podjetja, saj kopičenje lastnega premoženja preko izplačila plač morda ne bi bilo najbolj pametno zaradi davčnih obremenitev. Nadalje lahko določene osebne oziroma družinske stroške pripišemo podjetju. Dodatni prihranki izvirajo tudi iz vzpostavljenih poslovnih kontaktov, ki jih je mogoče uporabiti v korist družine.

6. Veliko znanje, ki se prenaša na naslednje generacije

Družinsko podjetje dovoljuje podjetniku ustvarjalnost. Lažje ocenjuje delo, saj ni le eden izmed mnogih, ki poslovne odločitve sprejemajo in zanje odgovarjajo. V družinskem podjetju igra podjetnik osrednjo vlogo. Navadno razvije svoj način poslovanja, ki ni dostopen njegovim konkurentom in ga družina lahko ohrani kot skrivnost. To znanje se prenaša na naslednje generacije. Otroci se že od malega srečujejo s podjetjem, ki jim pogosto postane drugi dom. Tako jasno vidijo, od česa družina živi, kakšen je poslovni utrip podjetja, lahko pa staršem po svojih močeh tudi pomagajo. S tem sami dozorevajo in ob vključitvi že povsem razumejo, za kaj v podjetju gre. Izkušeni delavci so jim na začetku pripravljene posvetiti veliko časa in jim nuditi nasvete. Družinski člani imajo ob pridobivanju vsakodnevnih podjetniških izkušenj in znanja možnost graditve svoje kariere v tempu, ki jim najbolj ustreza. Tako lahko v družinskem podjetju do konca razvijejo svoje sposobnosti, če so za to seveda zainteresirani.

7. Občutek družbene odgovornosti

Družinski ponos in poistovetenje s podjetjem spodbuja družbeno odgovornost in tako dolgoročno gledano podjetju koristi. Nenadzorovana usmerjenost k dobičku lahko vodi v dejanja, ki v javnosti naletijo na neodobranje. Zaradi ohranjanja ugleda se družinsko podjetje težje odloča za družbeno nesprejemljive poteze. Danes so podjetja v svetu nasploh bolj družbeno odgovorna, toda družinska podjetja zaradi vpletenosti družine bolj pazljivo pretehtajo tudi socialne vidike svojih odločitev.

8. Hitro sprejemanje odločitev

V uspešnih družinskih podjetjih so navadno pooblastila natančno opredeljena, dolžnosti in odgovornosti jasno določene, proces odločanja pa namerno omejen le na majhno število ključnih posameznikov. Tako se za razliko od podjetij s široko razpršenim lastništvom odločitve sprejemajo neverjetno hitro. Seveda to ne pomeni, da je posvetovanje z zunanjimi strokovnjaki izguba časa ali da posledic odločitev ni potrebno vnaprej predvidevati. Toda sposobnost hitrega sprejemanja pravih odločitev za družinsko podjetje vsekakor predstavlja pomembno prednost.

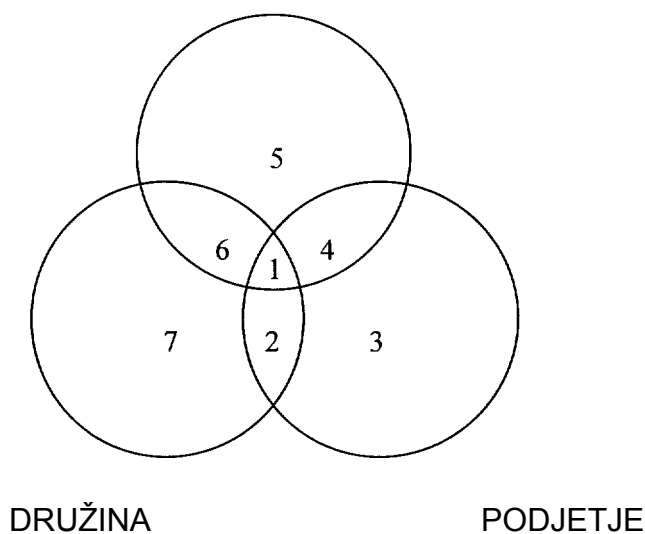
Skrb za mlade družinske člane, utrjevanje družinskih vezi, dolgoročno usmerjene odločitve zaradi ohranjanja varnosti družine in podobno pa so prednosti družinskih podjetij, ki ne potrebujejo posebne razlage.

4. MODELI TREH KROGOV DRUŽINSKEGA PODJETJA

Model, ki ga sestavljata družinski in poslovni sistem, je mogoče razširiti še s sistemom lastništva. Vse tri dimenzije prikazuje slika. V nasprotju z nedružinskimi podjetji, kjer obstajajo le odnosi pri delu z drugim zaposlenimi, lahko prinaša delo z družinskimi člani kar trojno vlogo hkrati :

1. vlogo sorodnika;
2. vlogo lastnika, solastnika ali potencialnega lastnika;
3. vlogo sodelavca v družinskem podjetju.

LASTNIKI



1. zaposleni družinski člani – lastniki;
2. zaposleni družinski člani brez lastniškega deleža v podjetju;
3. nedružinski delavci;
4. nedružinski delavci, lastniki deležev podjetja;
5. zunanji vlagatelji;
6. družinski člani, ki niso zaposleni, vendar so lastniki deležev podjetja;
7. družinski člani, ki niso vpleteni v posle.

Vir: Churchill, Hatten, 1997: 57.

Z upoštevanjem vseh treh vlog je mogoče bolje razumeti izvor številnih prednosti in pomanjkljivosti družinskih podjetij. Zaradi prekrivanja družinskega in poslovnega sistema ter sistema lastništva lahko družina ovira poslovanje podjetja, prav tako pa je lahko podjetje vzrok težavam v družini.

Istočasna večdimenzionalna in različna vloga različnih družinskih članov je razlog, da je sodelovanje med sorodniki lahko izredno dobro ali izjemno težavno. Vsekakor pa je delo s sorodniki kompleksno in praviloma bolj problematično, kot delo s sodelavci, ki niso hkrati tudi člani družine.

5. ZAPOSLOVANJE V DRUŽINSKIH PODJETJIH

5.1 ZAPOSLOVANJE SORODNIKOV IN PRIJATELJEV

V družinskih podjetjih najdemo starše, sinove, hčere, brate, sestre, strice, tete, taste, svakinje itd. Delo s sorodniki je za nekatere mnogo težje kot delo z nekom, ki ni član družine, drugi pa lahko ravno prek skupnega dela vzpostavijo s sorodniki odlične odnose.

Na drugi strani je mladenič, ki išče zaposlitev, želi višjo plačo, pogreša neodvisnost ali hoče le zamenjati dolgočasno, neprijetno službo. Zakaj ne bi potrkal na vrata strica, ki je lastnik uspešnega podjetja? Služba izgleda v redu, pa tudi sicer – od nečesa je treba živeti. Kaj storiti?

Zaposlovanje družinskih članov je še zahtevnejše od zaposlovanja prijateljev, saj čustva in občutek odgovornosti marsikdaj zaslepijo zdrav razum. Prejšnjo zgodbo lahko s precejšnjo gotovostjo nadaljujem. Fant je brez službe in dela je čez glavo, torej: dobrodošel! Po taki zaposlitvi se nemalokrat zgodi, da je novinec kmalu nezadovoljen s plačo, godrnja glede delovnega časa, podcenjuje delo ali sčasoma celo želi solastništvo, za katerega pa ni pripravljen plačati. Rezultat je običajno konflikt in poslabšanje medsebojnih odnosov.

Tudi gladko odklanjanje zaposlovanja članov družine in prijateljev ni prava pot. Tako lahko splava po vodi priložnost pridobitve resnično lojalnega delavca. Rešitev je v premišljenem sprejemanju prijateljev in sorodnikov v družinsko podjetje. Ni vsak primeren za vsako službo. Zato je potrebno pripraviti podroben opis delovnih nalog, konkretno opredeliti pričakovane rezultate, delovne pogoje, višino plače, čas dopustov, sprejemljive načine obnašanja v podjetju – skratka vse, kar lahko postane predmet spora. Dogovor o zadolžitvah, odgovornostih in pristojnostih v veliki meri preprečuje kasnejše nesporazume. Delovno razmerje naj bo najprej sklenjeno za poskusno dobo, po kateri lahko obe strani odklonita dokončen dogovor o zaposlitvi. Konec koncev ljudje z najboljšimi nameni včasih ugotovijo, da ne morejo delati skupaj. In to ni isto kot dati človeka na čevelj. Če pa se zaradi očitnega kršenja vnaprej

opredeljenih pogojev temu ni mogoče izogniti, je z vsakim odlašanjem položaj samo še slabši.

5.1.1 NAGRAJEVANJE SORODNIKOV

Ena najpogostejših težav vodij družinskih podjetij je, kako nagrajevati sorodnike, ki so zaposleni v podjetju. Obstajata dve vrsti skrajnosti. Nekateri jih plačujejo boljše kot druge uslužbence, ker so pač sorodniki in ker denar vsakdo potrebuje. Spet drugi jih plačujejo slabše, ker pač delamo za našo stvar in bo denar tako in tako ostal v družini oziroma v podjetju.

Obe možnosti sta slabi. Predobro plačevanje ima za posledico nezadovoljstvo nedružinskih uslužbencev, spor pa lahko nastane tudi med sorodniki. Slabo plačevanje družinskih članov pomeni, da ne bodo prav motivirani za delo in ne bodo razvijali vrlin, ki praviloma pomenijo konkurenčno prednost družinskega podjetja: velika prilagodljivost, predanost poslu, občutek pripadnosti.

Sicer v zvezi z nagrajevanjem velja upoštevati pravilo: vsak zaposleni v družinskem podjetju naj bo, ne glede na to, ali je v sorodu s šefom al ne, nagrajen tako, kot si zasluži. Plača naj bo določena tržno, torej v mejah tistih plač, ki veljajo za določeno panogo.

5.1.2 DOPUSTI

Med pogoste težave enakega obravnavanja družinskih in nedružinskih uslužbencev sodijo tudi dopusti. Rednih letnih dopustov si nekateri družinski člani sploh ne morejo privoščiti, ker tudi vodja nikamor ne gre. Lahko pa dopust traja neomejeno dolgo.

Pri zaposlovanju sorodnikov se torej med seboj borita razumski podjetnik in čustveni družinski človek. Nobeden od obeh ne sme zmagati, dogovoriti se morata za čim boljše zlato sredino.

5.2 ZAPOSLOVANJE OTROK V DRUŽINSKO PODJETJE

V mnogih družinah velja pravilo brezpogojne pomoči družinskim članom in sorodnikom. Vodilna mesta v družinskih podjetjih so ne glede na znanje in sposobnosti rezervirana za člane družine. Le-ti pogosto jemljejo tako zaposlitev kot prirojeno pravico. Veliko ustanoviteljev od svojih otrok tudi pričakuje oziroma zahteva vključitev in prilagoditev kariere domačemu poslu, čeprav za službo ne izpolnjujejo pogojev ali jih preprosto ne veseli. Nekateri otroci pred vstopom nekaj let nabirajo delovne izkušnje v povsem drugačnih poklicih, drugi začnejo doma, potem dolgo preučujejo različne možnosti in se končno vrnejo v družinski posel, tretji pa ga zapustijo za vedno. Razlogi, zaradi katerih se otroci ne želijo vključiti v družinsko podjetje, so naslednji (Schiff Estess, 1993a: 130):

- a. ne morejo razviti lastne identitete, še posebej če jim starši ne dovolijo igrati pomembne vloge v razvoju podjetij;
- b. ne zaupajo v lastne sposobnosti, ko se primerjajo z uspešnimi, nadarjenimi in energičnimi starši;
- c. mislijo, da bodo imeli koristi od družinskega podjetja, čeprav se mu ne pridružijo;
- d. nočejo, da se jih kot »odrasle, samostojne osebe« obravnava na enak način kot v otroštvu;
- e. njihovi interesi in sposobnosti so preveč različni od potreb podjetja;
- f. družinski posel jih enostavno ne zanima.

Vsi otroci niso enaki, zato jih je potrebno različno obravnavati, to pa seveda ne sme vplivati na ljubezen do njih. Tisti, ki bi se družinskemu podjetju radi pridružili, morajo pokazati resnično zanimanje za posel, sicer je bolje, da si najprej naberejo nekaj izkušenj drugje in ugotovijo, kakšna služba jim ustreza. Merila za vstop morajo biti enaka kot za nedružinske kandidate; prav tako nesposobnost, pomanjkanje motivacije, neopravičena odsotnost z dela, nezanesljivost, grobi prekrški in podobno pomenijo brez izjeme izgubo delovnega mesta. Otroci ne smejo jemati službe v družinskem podjetju kot pravico, ki jo pridobijo že ob rojstvu. Navadno sicer vsaka družina poskuša ohraniti podjetje tako, da ga prepusti svojim naslednikom. Otroci torej vedo, da so jim vrata v posel na široko odprta, vendar ni nujno, da se bodo doma zaposlili. Starši mogoče ocenijo, da to ne bi bila dobra poteza, lahko pa ponudbo

zavrnejo tudi otroci, kar ravno tako ni vedno dokončna odločitev. Za uspešen vstop otrok v družinsko podjetje je pomembno, da vedo, da so ob izpolnjevanju določenih pogojev dobrodošli, da je pridružitvev prostovoljna in da bo v vsakem primeru odločilna njihova izbira. Brez prisile naj zaposlitev sprejmejo ali odklonijo. Svoboda samostojnega odločanja jim daje zagon, ki je potreben za uspeh v poslu.

6. KONFLIKTI V DRUŽINI

6.1 RAZLOGI ZA NASTANEK KONFLIKTOV

Odnosi v družini pomembno vplivajo na uspeh družinskega podjetja. Včasih je prav podjetje tisto, ki družinske člane še bolj zbliža. So pa žal tudi primeri, ko podjetje privede družino do konfliktov, kar lahko povzroči razpad obeh.

Leach (1991: 42) posveča pozornost dvema vrstama konfliktov, ki se pojavljajo v družinskih podjetjih: med očetom in sinom kot potencialnim naslednikom ter med brati in/ali sestrami. Družinski člani morajo čim prej ugotoviti, kako rešiti te težave, ki lahko sicer uničijo tako njihovo zdravje kot tudi podjetje.

Rivalstva med očeti in hčerami je manj. Razloga za to sta najbrž dva. Očetje v hčerah ne vidijo nikakršne konkurence sebi, po drugi strani pa ženske z večjim občutkom za družinske zadeve pomagajo očetom bolj iz ljubezni kot iz kakršnega koli poslovnega interesa. Oče hčerine pripombe na posel navadno sprejema pozitivno (Leach, 1991: 43).

Ustanovitelju podjetje navadno pomeni dokaz njegovih sposobnosti. S podjetjem se identificira in mu večkrat pomeni smisel njegovega obstoja. Prepričan je, da posla nihče ne more voditi tako kot on sam. Navajen je, da sprejema vse pomembne odločitve pri poslu in se v tej vlogi tudi najbolje počuti. Misel, da nekega dne ne bo več najprimernejša oseba za vodenje podjetja, je zanj zelo boleča. Težko se strinja s

spremembami, ki jih predlaga sin, saj bi to pomenilo prekinitev tradicije. In zaradi spremenljivih zahtev trga lahko začne podjetje zaostajati za tekmeci.

Na drugi strani sin ni imun na takšno očetovo obnašanje. Z naraščajočo zrelostjo hrepeni po neodvisnosti, odgovornosti in moči. Kljub ugotovitvam, da je oče prelomil obljubo in sinu še ne namerava prepustiti vodilnega položaja, komaj čaka, da bo podjetje prevzel. Pritiski ponavadi postanejo tako hudi, da sin začne razmišljati o odhodu, vendar se ob tem počuti krivega (Leach, 1991: 44).

Rivalstvo med brati in /ali sestrami je lahko prav tako močno kot rivalstvo med očeti in sinovi.

Fritz (1993:129) meni, da imata brata oziroma sestra glede na to, da izhajata iz istega okolja, gotovo podobne interese in ambicije. Dobro poznata prednosti drug drugega.

Mnogi psihologi so prepričani, da konflikti izvirajo že iz otroštva, ko otroci tekmujejo za naklonjenost staršev. Otroško prepiranje se ob vstopu v družinsko podjetje spremeni v tekmo za oblast, status in denar. Čeprav se otroci dotlej dobro razumejo, se pojavijo novi kriteriji, ki nakazujejo na vrednost posameznika v podjetju. Vendar pa tako razmišljanje ne prispeva k zdravi konkurenci med družinskimi člani, ki temelji na prizadevanju za skupne cilje: povečanje dobička, vstop na nove trge, izboljšanje kvalitete proizvodov, storitev in podobno.

6.2 REŠEVANJE KONFLIKTOV

Družinska podjetja navadno ustanavljajo močne družine, ki imajo naslednje lastnosti (Schiff Estess, 1996: 76):

- Skupne vrednote;
- Odkrito komuniciranje;
- Družina veliko časa preživi skupaj;
- Probleme rešujejo sproti.

Kljub vsemu prihaja do konfliktov, ki se včasih zdijo nerešljivi. Kaj torej storiti za premostitev težav, ko samozavestni oče svojim otrokom ne dopušča pravega poslovnega razvoja?

Leach (1991: 50) je prepričan, da je večji del odgovornosti pri reševanju konfliktov na ramenih sina. Sin lahko ustanovi podjetje pod okriljem družinske korporacije ali pa odpre poslovalnico v drugem kraju. Pri tem je pomembno, da očetu razloži, kako pomembno je zanj podjetje, vendar po drugi strani zahteva razumevanje za svoje potrebe po samopotrditvi.

Navadno ima sin višjo šolsko izobrazbo od očeta, toda oče stalno poudarja svoje dolgoletne izkušnje in dosežke, s katerimi se teoretično znanje, ki ga je sin pridobil v šoli, nikoli ne bo moglo primerjati. V takih primerih je najbolje, da se sin najprej izkaže drugje. Schiff Estess (1996: 78) predlaga, naj se sin po končanem šolanju zaposli v nekem večjem podjetju, kjer si lahko pridobi mnogo izkušenj. Po nekaj letih se z novimi idejami priključi družinskemu poslu in možnost, da mu bo oče zaupal tudi zahtevnejše naloge, je večja.

Pretirano tekmovanje med otroci lahko pri vzgoji omejijo že starši. Sicer pa je ena od rešitev, da si otroci natančno razdelijo odgovornosti in pristojnosti. Služba v različnih oddelkih otrokom omogoča osredotočenje na svoje področje in preprečuje vtikanje v bratovo ali sestrično delo (Leach, 1991: 51).

Tudi otroci sami lahko marsikaj prispevajo k preprečevanju nezdrave konkurence. Zavedati se morajo, kakšno škodo lahko naredijo sebi in podjetju. Odprto naj se pogovarjajo o medsebojnih podobnostih in različnostih. Priznajo naj si medsebojno odvisnost v poslu, kar je lahko tehten razlog za dobro sodelovanje.

7. KLJUČNI LJUDJE V DRUŽINSKEM PODJETJU

Družinska podjetja so nekaj prav posebnega prav zaradi ljudi v njih. Ti niso samo uslužbenci, managerji in direktorji, ki so se slučajno znašli v istem podjetju, ampak so družinski člani, torej v sorodu drug z drugim. Sprva sta v podjetju samo dva ali trije

člani, ko podjetje zraste, se vključujejo novi in novi družinski člani in vsak prispeva svojo vlogo v igri.

7.1 USTANOVITELJI

Vsi ustanovitelji družinskih podjetij so podjetniki, niso pa vsi podjetniki ustanovitelji. Benson, Crego in Drucker (1990: 23) menijo, da so ustanovitelji tipično intuitivni in čustveni ljudje. Ponavadi imajo vizijo ustvariti veliko in uspešno podjetje, hkrati pa iz čiste navezanosti do tega, kar so ustvarili, želijo, da bi podjetje preživel in preživljalo še mnoge generacije.

Ločimo nekako tri tipe ustanoviteljev (Leach, 1991: 25): lastniki, vodje in tehniki. Lastnikom je, logično, najpomembnejše lastništvo in oblast (tudi čustveno) nad vsakim najmanjšim delčkom podjetja. Podjetje tako ne more rasti nad določeno mejo, management ni nikoli profesionaliziran. Taki ustanovitelji pričakujejo od svojih otrok, predvsem sinov, da se bodo vključili v podjetje, vendar jih ves čas nadzirajo, tako da ostanejo otroci pasivni ali uporni.

Vodje prav tako želijo imeti oblast v svojih rokah, ta je sicer centralizirana, vendar učinkovito delegirana. Otroke spodbujajo k vključitvi, jih vpeljujejo in jim tudi poskušajo najti pravo mesto v podjetju. Vodje so zelo ponosni na dejstvo, da je njihovo podjetje družinsko in nikoli ne bodo storili nečesa, kar bi ogrozilo njihovo starševstvo.

Tehniki so ljudje, ki so enostavno zaljubljeni v svoj izdelek. Ne marajo se pogovarjati o nikakršnem managementu ali administraciji, zato te naloge večkrat že v zgodnji fazi podjetja prepustijo nedružinskim uslužbencem. To seveda ni pogodu otrokom, ki se kasneje vključijo, saj se počutijo prikrajšane in ogoljufane.

Če poskušamo najti primere omenjenih tipov ustanoviteljev v našem vsakdanjem okolju, jih bomo težko našli v povsem čisti, definirani obliki. Vsi so nekakšna mešanica omenjenih treh tipov, vendar pri mnogih jasno izstopa ena od oblik. Menim, da je v slovenskem okolju veliko lastnikov in tehnikov, manj pa vodij.

7.2 MOŠKI PODJETNIK

Lastniki imajo pogosto tudi neprijetno plat svojega značaja. Večkrat so strogi avtokrati, ki popolnoma nadzorujejo tako poslovno kot družinsko življenje. To jim ponavadi uspeva, dokler je podjetje dovolj majhno. Če pa želijo ustanovitelji tako podjetje ohraniti v družini, morajo poskrbeti predvsem za izbiro in usposabljanje naslednika in se odločiti, kdo bo lastnik podjetja po njihovem odhodu.

Pomembno vlogo igra navadno tudi lastnikova žena. Ta ponavadi skrbi za dom in prijetno okolje, v katerega se njen mož vrača po napornem delu. Urejene družinske razmere so navadno pomemben temelj za uspešno poslovno življenje in prav žene so tiste, ki ob predpostavki, da sprejmejo to vlogo, omogočajo tako življenje. Žena, kasneje že v vlogi matere, igra nenadomestljivo vlogo pri vzpostavljanju komunikacije zaradi reševanja konfliktov v isti generaciji ali med generacijama (Gillis-Donovan, Moynihan-Bradt, 1990: 158).

7.3 ŽENSKA PODJETNICA

Ženske se ponavadi odločajo za podjetništvo iz podobnih nagibov kot moški (Benson, Crego, Drucker, 1990: 27), znane pa so teze, da je njihov preboj v poslovni svet mnogo težji. Eden od glavnih razlogov je prav konflikt ženske podjetnice s tradicionalno vlogo, ki ji jo pripisujejo družba in okolje. Ženska naj bi skrbela za dom in družino.

Ženske podjetnice ravno tako potrebujejo močno podporo s strani družine, dobrodošla je pomoč predvsem ženske kot matere. Morebiten konflikt s partnerjem nastane navadno na račun moškega kompleksa manjvrednosti.

7.4 ZAKONSKI PARI

Zakonski pari v skupnem poslu so vse bolj pogosti, tudi pri nas. Uspešni zakonski pari se morajo držati nekaterih pravil, sicer lahko kaj hitro pride tako do razpada podjetja kot do razpada zakonske zveze.

Otroci in družina naj bodo na prvem mestu. Partnerja se medsebojno maksimalno spoštujeta, veliko komunicirata, njuna znanja, sposobnosti in nagnjenja se med seboj dopolnjujejo. V podjetju pazljivo določata vsak svojo vlogo in ne tekmujeta drug proti drugemu, ampak kot podjetna ekipa nastopata proti tekmecem na tržišču. Delitev vlog je sicer pogosto podobna tradicionalnemu vzorcu, vendar je v primeru, da je dosežena s konsenzom, ključnega pomena za uspeh podjetniškega para, ugotavljata Panthieu in Caudill (1993: 14,15).

8. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Motivi sorodnikov, ki se vključujejo v družinska podjetja, so različni. Najbolj zaželeni so tisti sorodniki, ki so sklenili s svojimi sposobnostmi, znanjem in izkušnjami delati v podjetju in tako zadovoljevati svoje ambicije in skrbeti za kariero ter hkrati delati za »našo stvar«. Drugi so vzgojeni tako, da jim kaj drugega kot zaposlitev v družinskem podjetju niti na misel ne pade. Tretji že na začetku upajo na privilegije, ker so pač v sorodu z vodilnimi. Četrty so odkriti materialisti. Tako so možnosti, da se bo nekdo čutil prikrajšanega, ogromne, kar ni posebej spodbudno, če naj bi ti ljudje vsak dan delali skupaj (Vadnjal, 1997: 49).

Leach (1991: 94) meni, da plača ne bi smela biti glavni dejavnik motivacije. Postavlja se torej vprašanje, kako motivirati zaposlene, da nam bodo ob vprašanju: »Zakaj radi delate v tem podjetju?« navedli razloge kot npr. zaradi dosežkov, potrebe po odgovornosti, osebostnega razvoja in podobno.

Leach (1991: 95) predlaga naslednje:

- spodbujajte zaposlene k improvizaciji in izražanju lastnega mnenja;

- zaposleni morajo prevzeti odgovornost za rezultate;
- cilji morajo biti jasni in razumljivi, zaposleni jih morajo sprejeti;
- zaposleni morajo čutiti, da jih spoštujemo.

9. OPIS PODJETJA KVANTS – VISART d.o.o.

Za opis podjetja Kvants-Visart d.o.o. sem se odločil zato, ker je lastnik moj brat in sem mu dve leti in pol pomagal pri poslovanju podjetja. V tem času sem spoznal veliko lastnosti podjetja, katere so podobne lastnostim družinskega podjetja. Prav zato sem se odločil, da bom teorijo primerjal s prakso v podjetju Kvants-Visart d.o.o..

Podjetje Kvants-Visart d.o.o. je nastalo leta 1992. Sestavljeno je iz dveh delov: Kvants se ukvarja z računalniškim inženiringom, Visart pa se ukvarja z grafičnim oblikovanjem. Ustanovili so ga štiri kolegi, ki so skupaj delali v nekem podjetju, ki pa je šel tistega leta v stečaj. Eden izmed ustanoviteljev je bil moj brat, ki je imel takrat 21 let in nekaj manj kot 3 leta delovnih izkušenj na področju računalništva.

Dva izmed partnerjev sta si kmalu našla drugo zaposlitev, medtem ko sta moj brat in kolega nadaljevala z delom v tem podjetju, ki se je na začetku imenovalo samo Kvants d.o.o.. V tem času so bili poslovni prostori podjetja pri starših od tretjega partnerja. Po nekaj letih je tudi tretji partner ugotovil, da mu je ta služba vzela preveč časa in si je našel drugo delo.

Po tem dogodku je brat ostal sam. Ostali so mu prepustili deleže v podjetju, tako da je postal 100% lastnik. Poiskal pa si je tudi druge poslovne prostore, saj se je hotel ločiti od tedanjega načina dela in se čisto osamosvojiti.

Leta 1999 je ponovno pridobil partnerja, in sicer s svojega bivšega sošolca, ki se je ukvarjal z grafičnim oblikovanjem. Delež lastništva se je razdelil, tako da je vsak lastnik polovice podjetja, hkrati pa sta imenu Kvants dodala še ime Visart in podjetje je dobilo današnje ime: Kvants – Visart d.o.o..

Do leta 2002 sta bila edina zaposlena, takrat se jima je pridružil še en kolega, ker je brat ugotovil, da je potreben še en delavec na področju računalništva.

Odkar sta se združila, imata oba funkcijo direktorja ter pravno formalno enako moč. Vendar so skoraj vse odločitve glede podjetja na strani brata. Ločeno izdajata račune vsak za svoje delo, medtem ko ima podjetje skupen transakcijski račun. Brat v poseben zvezek beleži partnerjeve prihodke in odhodke ter tako nadzoruje njegove finance.

Ob zaključku leta 2000 sem prišel v podjetje z namenom, pomagati bratu pri urejanju dokumentacije. Takrat je bila administracija v podjetju popolnoma neurejena, dobavnice in računi so bili pomešani, prospekti in katalogi razmetani po prostoru. Moja prva naloga je bila urediti to dokumentacijo v fascikle, ločiti med seboj naročilnice, račune, dobavnice ter izpiske Agencije za plačilni promet.

Medtem sem opazoval brata pri delu. Vse je delal sam. Pri svojem delu je odklanjal partnerjevo pomoč. Pri tem sem opazil, da je veliko časa porabil za odkrivanje napak pri računalnikih, prinesenih v popravilo, vendar mu delo z računalniki predstavlja tudi hobi.

Sčasoma sem začel prevzemati delo, ki ga je poprej opravljala za to najeta kurirska služba. S tem sem bratu zagotavljal, da je vedno prejel željene artikle, pravilne elemente. Kurirska služba pripelje, kar ji je na dogovorjenem mestu dano za naročnika, medem ko se ne spozna na same artikle ter njihove ustreznosti tako niti ne more preveriti.

Kasneje sem ga začel tudi opozarjati na bolj redno izstavljanje računov strankam, kajti le tako je lahko pritekal denar dokaj redno, s tem je pa tudi podjetje lahko plačevalo svoje račune dobaviteljem.

Preteklo je kar nekaj časa, da mi je zaupal ter dovolil prevzeti opravila, ki jih je do tedaj izvajal sam: plačevati račune dobaviteljem, pri njih naročiti izdelke, sestavljati predračune. Nadaljeval sem z izstavljanjem računov ter vodenjem finančnega dela podjetja. Tako sem pridobil nadzor nad prihodki ter odhodki podjetja. Pri tem naj

omenim, da Visart še vedno sam sestavlja in izstavlja račune, saj zaradi specifičnosti dela nima enotnega cenika svojih storitev, na podlagi katerega bi lahko jaz oblikoval njegove račune. Prav tako s samo vsebino drugega dela podjetja nisem dobro seznanjen.

10. SLABOSTI IN PREDNOSTI PODJETJA KVANTS – VISART d.o.o.

10.1 SLABOSTI

1. Različnost ciljev družine in podjetja

Menim, da pri bratu ne prihaja do različnosti ciljev, saj ima podjetje zgolj zato, ker ga računalništvo navdušuje, hkrati pa je ugotovil, da mu prinaša popolnoma zadovoljivo finančno raven za preživetje. Žena je zaposlena v drugem podjetju in ne posveča pozornosti delu samega podjetja ter sem tako edini družinski član, ki mu pri tem pomaga.

2. Premalo pozornosti dobičku in uspešnosti

V podjetju Kvants-Visart d.o.o. sta dobiček in uspešnost bolj postranskega pomena. Partnerja zadovoljuje občutek, da lahko s prihodkom iz dela preživita tako sebe kot svoji družini. Ustvarjenega dobička je le toliko, da podjetje ne posluje z izgubo, posledica česar je nezmožnost investiranja dobička v podjetje, v njegove izboljšave, prav tako za izvedbo marketinških raziskav ali optimizacije delovnih pogojev za vse zaposlene ni priložnosti.

3. Nepripravljenost ali nesposobnost hitrega odziva na tržne spremembe

Narava samega podjetja Kvants-Visart d.o.o. le-temu omogoča hitro odzivanje na tržne spremembe, saj je majhno in ima mobilni ter spletni dostop do ponudbe ter

ponudnikov. Iz navedenega izhaja, da lahko podjetje samo najde ugodnega dobavitelja ter začne uvažati določene artikle, za katere bi pri slovenskih dobaviteljih plačalo mnogo višjo ceno. Lastnika (brata) razne novosti interesirajo, le-te si preko spleta tudi ogleda, ne odloči pa se za nadaljnje aktivnosti, povezane s temi novitetami. Zelo redko nato naveže stike s prodajalci, še redkeje pa se zgodi, da ta za trg zanimiv artikel tudi uvozi. V času mojega dela v podjetju smo uvozili le nekaj izdelkov, katerih pa kasneje nismo uspeli prodati. Izdelki so bili kvalitetni, njihova prodaja bi bila uspešna, vendar le v primeru hitre reakcije brata v preostali poslovni sferi. Temu delu posla bi se moral bolj posvetiti. Prav tako so mu ostala dela vzela preveč časa in moči, zato se ni nikoli poglobil v posel, ki bi sigurno uspel.

4. Prenos na naslednjo generacijo

Navedeno trenutno za brata ne predstavlja posebne problematike, saj zaradi svoje mladosti ne razmišlja, kaj se bo zgodilo s podjetjem v prihodnjih letih, ne razmišlja o novih zaposlenih, njegovi otroci so še majhni. Prav gotovo bo to vprašanje postalo aktualno čez približno dvajset let, ko bosta tudi otroka odrasla, sam pa bo starejši.

5. Načini pridobivanja kapitala

Osnovni kapital je na začetku predstavljal lasten vložek, nato pa se je z delom dobička ter osnovnimi sredstvi povečeval. Vsa osnovna sredstva so bila kupljena brez kreditov, šele pred dvema letoma pa se je podjetje z banko dogovorilo za uporabo limita, ki ga koristi, ko je to potrebno. Razpoložljivost limita omogoča avansiranje artiklov pri dobaviteljih ter boljši rabat. Prav tako lahko limit še posebej pripomore lahko k razvoju podjetja, če ga le-to res koristi za večje naložbe in ne za plačevanje računov. Na ta način se sicer stroški povečajo, pomembno pa je upoštevati dolgoročen vidik.

6. Poslovni izzivi

Poslovni izzivi, ki posebej predstavljajo probleme družinskim podjetjem so, kot smo že videli:

- modernizacija zastarelih metod vodenja,

- upravljanje tranzicije,
- pridobivanje kapitala.

V okviru zastarelih metod vodenja v podjetju lahko dodam, da posveča premalo pozornosti trženju lastnih izdelkov oziroma računalnikom, ki se jih v okviru podjetja sestavlja. Tudi na samem promoviranju podjetja je premalo aktivnosti, kljub velikim strankam, katerih zaposleni so potencialni prejemniki storitev in kupci izdelkov ter bi si bilo potrebno pridobiti njihovo pozornost.

V podjetju ne prihaja do problema tranzicije, saj brat še nima naslednika, ki bi ga lahko nasledil. Edini naslednik, saj v tem, da pozna poslovanje podjetja, bi mogoče bil lahko jaz, vendar se moje ambicije ne kažejo v prevzemu omenjenega podjetja.

Na tem mestu bi rad omenil vpliv karakternosti brata na samo delo. Pomembno negativno izstopa njegova trma glede dobaviteljev, katerim svojih obveznosti dolgo ni poravnal, po plačilu le-teh pa je z njimi začel ponovno sodelovati. V tem primeru sem bratu predlagal pogovor z dobaviteljem, prav tako pa možnost, da poizkuša dobiti odlog plačila, ki bi preprečil avansiranje. Mojih besed ni želel slišati, kaj šele upoštevati in še vedno raje avansira in zalaga svoje stranke, kot da bi imel odlog plačila.

7. Čustveni vplivi na poslovanje

Na tem mestu omenjam konflikte v bratovi podzavesti, saj mu delo v podjetju po eni strani omogoča večurno ukvarjanje s hobijem, po drugi strani pa se zaveda, da bo moral ustvariti dobiček, ki ne bo predstavljal le sredstev za golo vsakdanje preživetje. Pri tem sem mnenja, da si bo moral ustvariti sigurno prihodnost - neko finančno zalogo za kasnejše dni, zlasti za takrat, ko bo zrel za upokojitev.

8. Vodstvo

Tudi tukaj ne vidim problema, kajti sam v vodenje podjetja ne bom posegal, tako ima brat celotno vodstvo v svojih rokah.

10.2 PREDNOSTI

1. Večja razpoložljivost časa, dela in denarja

Brat dela v podjetju normalni delovni čas od 7.30 do 16 ure, vendar s to razliko, da na delo prihaja tudi zvečer, vsaj tri- do štirikrat tedensko, poleg tega pa tudi vikendi zanj ne predstavljajo dela prostih dni. Takrat večinoma dela v pisarni, ali pa pri računalniških okvarah nudi pomoč strankam.

Glede dohodka bi omenil, da si izplača le malo več kot je predpisan minimum, izplača si tudi potne stroške. Izplačilo izvede le takrat, ko se na račun podjetja steče določen priliv in je gotov, da zaradi tega njegovo poslovanje ne bo trpelo.

2. Lojalnost zaposlenih

V primeru podjetja, ki ga opisujem, ne morem govoriti o lojalnosti, saj se je dvema direktorjema še ena zaposlena oseba pridružila pred komaj enim letom. Svoje znanje izpopolnjuje ter nadgrajuje z obiski raznih konferenc in seminarjev, ki jih prirejajo dobavitelji oziroma zastopniki raznih podjetij. Na ta način podjetje sledi novitetam v svetu računalništva ter aktivnostim dobaviteljev.

3. Vpliv ugleda družine na stike v skupnosti in poslovnih krogih

Podjetje daje poudarek na to, da bo le-to znano po svojem imenu in ne po imenu družine. To pomeni, da se mora v splošnem svetu računalništva in svetu računalniških oblikovalcev uveljaviti ime podjetja. S tem bi si pridobilo večje zaupanje in sodelovanje drugih bank ter strateških partnerjev zaradi imena Kvants-Visart d.o.o in ne zaradi priimkov lastnikov podjetja.

4. Finančne ugodnosti

Finančne ugodnosti povečevanje sredstev podjetja brat ne izkorišča. Najprej zato, ker želi imeti za vsak račun, ki ga poravna, tudi razlago, za kaj je podjetje kupilo določeno stvar, drugi razlog pa je seveda tudi pomanjkanje finančnih sredstev na računu

podjetja. Prav tako želi, da se stvari podjetja ločujejo od družinskih, morda tudi zaradi nedotakljivosti družinskega premoženja v primeru propada podjetja.

5. Veliko znanje, ki se prenaša na naslednje generacije

Tolikšne generacijske razlike med menoj in bratom še ni, da bi lahko govoril o znanju, ki se prenaša iz roda v rod. Rad pa bi navedel, da sem se kar nekaj koristnih stvari naučil od njega, prav tako pa je tudi on pridobil določena moja znanja.

6. Občutek družbene odgovornosti

Moje mnenje je, da je bolje imeti podjetje, čeprav gre za družinsko, ki je kapitalske oblike, kot pa osebne. Kajti lažje je odgovarjati z določenim premoženjem, kot pa z vsem svojim premoženjem. Da ima brat podjetje organizirano kot družbo z omejenim kapitalom, mi je prav vseč, kajti če bo slučajno kdaj zašel v težave, iz katerih se ne bo znašel, lahko še vedno podjetje zapre in si poišče zaposlitev v kakšnem drugem podjetju.

7. Hitro sprejemanje odločitev

Glede odločitev, ko kupujemo dele za sestavo računalnika in se zgodi, da pri katerem dobavitelju nekaj zmanjka, mi brat že toliko zaupa, da sam odločam, kje bomo kupili manjkajočo stvar. Pri nabavi odločam tudi o tem, ali bomo kupili pri tistem dobavitelju, pri katerem moramo vnaprej plačati, ali pri tistem pri katerem imamo odlog plačila in si vzamemo v zakup, da bo nekaj odstotkov dražje.

Tukaj pa pridejo do izraza tiste hitre odločitve, ki bi jih marsikdo izkoristil pa jih brat žal ne.

11. ALI JE PODJETJE KVANTS-VISART d.o.o. DRUŽINSKO PODJETJE?

Za podjetje Kvants-Visart d.o.o. bi lahko rekli, da je tipično majhno podjetje, ki pa ima tudi značilnosti družinskega podjetja.

Ena izmed značilnosti družinskega podjetja je prav gotovo ta, da je brat poiskal pomoč, ko jo je potreboval, prav pri družinskem članu. Takrat se je odločil zame, ker je vedel, da sem prenehal delati v neki drugi službi in je potreboval nekoga, ki bi se lahko hitro vključil v delo njegovega podjetja in ga razbremenil. V meni je videl človeka, kateremu lahko zaupa, sam pa se je na ta način bolj posveti delu, ki ga veseli.

Naslednja značilnost je tudi ta, da sem imel kot družinski član več svobode, tako pri razporejanju svojega delovnega časa, kot tudi pri razporejanju svojih delovnih nalog. Tudi glede mojih prostih dni ni bilo težav, ne glede na to, kdaj sem mu svojo odsotnost naznanil.

12. SKLEP O PODJETJU

Kot je razvidno iz mojih spoznanj o podjetju Kvants-Visart d.o.o., ima to podjetje kar nekaj skupnih točk s tipičnimi družinskimi podjetji. Samo podjetje bo moralo vključiti v svoje poslovanje še kakšnega družinskega člana, da bo zares tipično družinsko podjetje. Prav gotovo bo dočakalo tudi dogodek, ko se bodo za njegovo poslovanje začeli zanimati tudi otroci mojega brata in njegovega partnerja, s tem bo pa prišel tudi trenutek nasledstva.

Kot sem že omenil na začetku, sem z delom v podjetju prenehal, prav tako se ne nameravam vrniti. Z bratom imava po mojem odhodu iz podjetja enake odnose kot pred tem, ko sem začel delati pri njemu.

13. ZAKLJUČEK

Družinsko podjetništvo se razlikuje od nedružinskega. Poleg poslovnih odločitev mora družinsko podjetje vedno upoštevati še drugo, ravno tako pomembno dimenzijo: interese družine. Družino sestavljajo različni ljudje in njihovi interesi seveda ne morejo biti homogeni, torej tudi ne vedno usklajeni s poslovnimi interesi podjetja. Prav ta razdvojenost med racionalnimi poslovnimi in čustvenimi družinskimi interesi, daje družinskemu podjetju poseben pečat.

Družinsko podjetje po drugi strani v veliki meri deluje kot vsa druga podjetja. Prav tako ima direktorja, ima zaposlene, ima svoj prostor, kjer deluje, sprejema naročila, poskrbi, da izpolni naročilo, prejema plačila, vendar obstajajo razlike: glavne funkcije zasedajo družinski člani, med katerimi vladajo neka čustva. Direktor je ponavadi v isti osebi tudi kadrovnik, nabavnik, prodajnik, finančnik in tudi tisti, ki izvršuje naročila. Tisti, ki mu pomagajo, so najprej družinski člani, za katere ni nujno, da so zaposleni, šele pri razširitvi dejavnosti pa pridejo na vrsto za zaposlitev tudi nedružinski člani.

Družinska podjetja imajo specifične lastnosti, kot so: vpliv družine na kulturo podjetja, vloga družinskih in nedružinskih članov, ki so vključeni v podjetje, generacijsko in medgeneracijsko planiranje, nasledstvo, lastništvo in podobno.

Za razliko od nedružinskih podjetij, morajo družinska podjetja skrbeti za ravnovesje med družino in podjetjem. Tukaj morajo paziti, da družinske zadeve ne vplivajo na poslovanje podjetja in da se problemov iz podjetja ne prenese v družinsko življenje. V družini je socializacija primarnega pomena, v podjetju pa je primarno poslovanje.

Vsa mala podjetja se morajo boriti za svoj obstoj in le redkim uspe, da se razširijo v velika podjetja. To velja tako za družinska kot za nedružinska podjetja. Za ta uspeh morajo njihovi lastniki veliko žrtvovati, zlasti prostega časa, ki bi ga drugače namenili družini.

14. VIRI

Antauer, Igor (1995): Pravne oblike gospodarskih družb. Referat s seminarja Vodenje družinskega podjetja. Ljubljana – Bohinj: Gea College.

Belak, Janko; in soavtorji (1993): Podjetništvo, politika podjetja in management. Maribor: Založba obzorja Maribor.

Benson, Benjamin, Crego Edwin T., Drucker Ronald H. (1990): Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival. Homewood: Business One Irwin.

Churchill Neil C., Hatten Kenneth J. (1997): Non-Market-Based Transfer of Wealth and Power: Reserch Framework for Family Business. San Francisco: Family Business Review, X.

Duh, Mojca (1996): Politika malih in srednje velikih družinskih podjetij. Organizacija, Kranj, 7.

Friedman, Michael, Friedman, Scott (1994):How to Run a Family Business. Cincinnti: Betterway Books

Fritz Roger (1993): The Entreoreneurial Family: How to Sustain the Vision and Value in Your Family Business. New York: Mc Graw Hill.

Gillis-Donovan, Joanne, Moynihan-Bradt Carolyn: The Power of Invisible Women in the Family Business, Family Business Review. San Francisco: Jossey Bass, III.

Glas, Miroslav (1994): Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Hand, Herbert H, Hollingworth, Thomas A (1979): Practical Readings in Small Business. Philadelphia: W.B.Saunders Co..

Jerovšek, Janez (1972): Industrijska sociologija. Maribor: Založba obzorja Maribor.

Leach, Peter (1991): The Stoy Hayward Guide to the Family Business. London: Kogan Page.

McLaughlin, Kevin (1992): All in the Family. Entrepreneur: Irvine, april.

Mintzberg, Henry (1979): The Structuring Of Organization: A Syntesis of the Research. New Jersey: Prentice hall.

Mintzberg, Henry (1989): Mintzberg on Management. New York: The Free Press.

Panthieu, Louis D., Caudill Helene L. (1993): Who's the Boss? Responsibility and decision Making in Copreneurial Ventures, Family Business Review. San Francisco: Jossey Bass, VI.

Rosenblatt, Paul C., de Mik Leni, Anderson Roxanne M., Johnson Patricia A. (1990): The Family in Business. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schiff, Estess Patricia (1993): Family Feud. Entrepreneur, Irvine, avgust.(a)
Schiff, Estess Patricia (1993): Can We Talk? Entrepreneur, Irvine, oktober. (b)
Schiff, Estess Patricia (1994): Great Expectations. Entrepreneur, Irvine, april.
Schiff, Estess Patricia (1996): Negotiating Strategies that Bridge the Generation Gap.
Entrepreneur, Irvine, april.
Syms, Marcy (1992): Mind Your Own Business and Keep It in the Family. New York:
MasterMedia Limited.
Verbinc, France (1982): Slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba.
Vadnjal, Jaka (1995): Križi in težave družinskega podjetja. Referat s seminarja
Vodenje družinskega podjetja. Ljubljana – Bohinj: Gea College.
Vadnjal, Jaka (1997): Težave zaposlovanja sorodnikov. Podjetnik, Ljubljana, 13.
Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih, 1989.