



UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Elizabeta Zupanič

ODNOSI V DRUŽINSKEM PODJETJU
VPLIV POSLOVNEGA NA DRUŽINSKO ŽIVLJENJE

Diplomsko delo

Ljubljana, 2002



**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Elizabeta Zupanič
Doc. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

**ODNOSI V DRUŽINSKEM PODJETJU
VPLIV POSLOVNEGA NA DRUŽINSKO ŽIVLJENJE**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2002

KAZALO

	UVOD	1
1.	OPREDELITVE	3
	1.1 PODJETJE	3
	1.2 DRUŽINA	7
	1.3 PODJETNIŠTVO	8
	1.4 DRUŽINSKO PODJETJE	8
2.	POSEBNE LASTNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	10
3.	PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	12
4.	RAZVOJ DRUŽINSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI	14
5.	VLOGE V DRUŽINSKIH PODJETJIH	18
	5.1 USTANOVITELJ-I	23
	5.2 DRUGI ZAPOSLENI ČLANI DRUŽINE- SINOVI, HČERE IN DRUGI SORODNIKI	28
	5.3 ČLANI DRUŽINE, KI NISO ZAPOSLENI V DRUŽINSKEM PODJETJU	30
	5.4 NEDRUŽINSKI USLUŽBENCI	31
6.	TEŽAVE IN POSEBNOSTI ZAPOSLOVANJA SORODNIKOV	32
7.	KULTURA V DRUŽINSKEM PODJETJU	34
8.	DRUŽINA IN KONFLIKT	39
9.	DRUŽINSKA USTAVA	43
10.	PREŽIVETJE IN USPEH DRUŽINSKEGA PODJETJA	45
	10.1 NEKAJ NAČINOV ZA OHRANJANJE DOBRIH ODNOSOV	46
11.	LASTNO EMPIRIČNO DELO	49
12.	ZAKLJUČEK	61
13.	LITERATURA IN VIRI	63
14.	PRILOGA A: PRIMER JAPONSKE DRUŽINSKE USTAVE	66
15.	PRILOGA B: SMERNICE ZA USTAVO DRUŽINSKEGA PODJETJA	67

UVOD

V zadnjih desetih letih smo bili priča velikemu porastu novo nastajajočih podjetij. Večina teh podjetij je majhnih, nekatera od njih pa so dosegla že zavidljivo rast.

Mnogo podjetij se razvija iz družinske osnove. Družinska podjetja imajo nekatere značilnosti, ki jih ločujejo od običajnih podjetij, saj privzamejo določene vrednote, ki so v družini pomembne, na njih pa močno vpliva tudi kultura družine. Vsako družinsko podjetje je edinstveno v svojem izgledu, svoji kulturi. Vsako ima svojo vizijo, svojo predstavo o uspehu.

Družina je navadno tista, na katero najprej pomislimo, če se odločimo za samozaposlitev. Družinski člani so tisti, ki nudijo pomoč in podporo v vsakem času in so navadno pripravljeni tudi več potrpeti. Delo z ljudmi, ki jih poznamo, za katere vemo, kakšne so njihove spretnosti, sposobnosti in nenazadnje tudi slabosti, se zdi idealna rešitev. V praksi mnoga od takšnih podjetij odlično delujejo.

Kljub temu pa delovni odnosi v družinskem podjetju niso le preprost podaljšek družinskim, saj morajo tu vladati drugačna pravila, ki sledijo iz zahtev podjetja, ne iz družinskega življenja. Te različne zahteve morajo zaposleni, tako družinski člani kot drugi, če v podjetju obstajajo, razumeti in jih znati usklajevati.

V svoji diplomski nalogi bi želela osvetliti nekaj problemov, s katerimi se ubadajo družinska podjetja s poudarkom na odnosih med zaposlenimi (družinski člani- ustanovitelji, očetje, matere, otroci, drugi sorodniki in na drugi strani zaposleni, ki niso del družine). Pri tem me zanima predvsem, kako ločujejo družinsko življenje od dela pa tudi, kako rešujejo konfliktnost nekaterih vlog. Želela bi predstaviti tudi nekaj načinov, s katerimi se lahko težave omilijo. Za konec bom predstavila tudi lastno raziskavo (v manjšem obsegu) na to temo.

Na izbiro teme diplomske naloge so vplivale tudi moje osebne delovne izkušnje. Nekaj časa namreč že delam v manjšem družinskem podjetju kot edini nedružinski član. Moje vtisi so izredno pozitivni. Ugotovila sem, da družinska podjetja predstavljajo prav posebno delovno okolje. Na nek način sem se počutila, kot da so me sprejeli v družino (kar so pogosto mislile

tudi stranke). Komunikacija med zaposlenimi je odkrita, odprta; vsi zaposleni so mi bili pripravljeni pomagati pri uvajanju, vedno so bili pripravljeni odgovarjati na moja vprašanja. Sama struktura podjetja je izjemno fleksibilna, saj si delo vedno razdelijo po trenutnih potrebah (vendar so se s tem, ko so delo ponudili meni, morali nekoliko bolj organizirati v naprej). Njihovo podjetje je družinski projekt, v katerega so vložili veliko volje in predanosti. Visoka strokovnost na svojem področju jim zagotavlja redne in zadovoljne stranke, ki znajo ceniti prednosti družinskega podjetja.

Zdi se mi, da znajo družinska podjetja kot del skupnosti dobro zaznati potrebe potrošnikov in jih kot enotna organizacija tudi učinkovito zadovoljiti.

1. Opredelitve

Za razumevanje teme družinskega podjetja je potrebno razložiti naslednje pojme: podjetje, organizacija, družina, podjetništvo ter družinsko podjetje. V ta namen so v nadaljevanju podane definicije posameznih pojmov.

1.1 PODJETJE

Različni avtorji podjetje definirajo na različne načine. Po Belaku je podjetje stikališče 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 tudi kot sistem, ki je sestavljen iz različni delov oziroma podsistemov.

Tako 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, kavarni)
- *srednja linija* (npr. managerji srednje ravni)
- *operativno jedro* (npr. nabavniki, prodajniki, upravljalci strojev, drugi delavci v proizvodnji, prevozniki)

(glej Mintzberg 1979:18-34 in Mintzberg v Beshears, 2002).

MODEL 1.1: PET OSNOVNIH DELOV ORGANIZACIJE PO MINTZBERGU



VIR: Mintzberg, Henry (1979)

Po Mintzbergu je struktura organizacije v veliki meri določena z značilnostmi okolja. Lastnosti okolja pa določajo kompleksnost okolja ter ritem sprememb (glej Mintzberg v Beshears, 2002).

TABELA 1.2: TIPI ORGANIZACIJE GLEDE NA OKOLJE IN SPREMEMBE PO MINTZBERGU

	Preprosto okolje	Kompleksno okolje
Stabilno okolje	mehanska birokracija	profesionalna organizacija
Dinamično okolje	podjetniški začetek	adhokracija

VIR: Mintzberg v Beshears, 2002

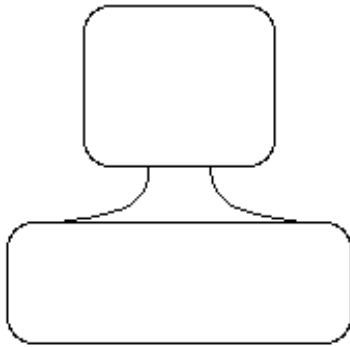
Mintzberg torej razlikuje 4 tipe organizacij, glede na okolje, spremembe, pa tudi glede na koordinacijske mehanizme, ki so tipični za določeno vrsto organizacije. V vsakem od teh tipov ima določena organizacijska enota večjo moč kot druge. Tipi organizacij s pripadajočimi koordinacijskimi mehanizmi in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

- *mehanska birokracija*, za katero so značilni standardizirani postopki in outputi, ki so pristojnost tehnokratov, 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, poudarja 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 le 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 tehnostrukture, ki delo usklajujejo z medsebojnim prilagajanjem. Mintzberg nadalje ločuje adhokracijo kot inovativno organizacijo (1), operativno adhokracijo (2) in administrativno adhokracijo (3).
(1) V inovativni organizaciji je struktura organska, formalizacija vedenja je 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.
(2) Operativna adhokracija opravlja storitve za svoje stranke, združuje administrativno in operativno delo. Projekti so različni, vsak zahteva unikatno rešitev.

(3) Administrativna adhokracija prav tako deluje preko projektnih ekip. Za razliko od prejšnje oblike pa so ti projekti podrejeni ciljem same organizacije. Ločitev med administrativno komponento in operativnim jedrom je ostra.

(glej Mintzberg v Beshears 2002).

MODEL 1.3: PREPROSTA ORGANIZACIJA PO MINTZBERGU



VIR: Mintzberg , 1989

Za družinska podjetja je tipična oblika organizacije podjetniški začetek, zato si bomo to obliko v nadaljevanju podrobneje ogledali.

Osnovni koordinacijski mehanizem podjetniške organizacije je direktni nadzor, glavni del organizacije je strateški vrh. Zanj je značilna vertikalna in horizontalna centralizacija.

Podjetniška organizacije ima preprosto strukturo. Ima malo osebja, neformalne odnose in je zelo fleksibilna. Delitev dela je ohlapna, menedžerska hierarhija je nizka. Le malo dejavnosti je formaliziranih. Podjetje osebno vodi šef, ki tudi izvaja kontrolo. Moč je skoncentrirana na vrhu, vodstvo je v nekaterih primerih karizmatično ali avtokratsko. Tudi odločanje je fleksibilno, centraliziran sistem moči pa dovoljuje zelo hiter odgovor.

Strateški vrh vodi ter izvaja kontrolo z direktnim nadzorom.

Takšna oblika je značilna za preprosto, a obenem dinamično okolje. 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 naravno privlačijo. Podjetniška firme raje ostajajo v nišah, ki jih lahko obvladajo, kot da bi vstopale na kompleksne trge. Podjetniki navadno ne marajo birokracije in pogosto ustanovijo lastno podjetje, da bi ušli njeni kontroli.

Takšna podjetja imajo odgovoren odnos ter smisel za misijo, obenem pa so ranljiva, saj se hitro lahko pojavi nevarnost neravnotežja glede strategije ali delovanja. Ustvarjanje strategije

je namreč odgovornost izvršnega šefa, zato rezultirajoča strategija pogosto odseva njegovo implicitno vizijo sveta.

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 (dinamično okolje) (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 vodeno po pravilih. V vsakem podjetju pa obstaja tudi neformalna organizacija. Neformalna organizacija je neplanirana organizacija, ki se pojavi v vsaki formalni organizaciji, takoj, ko stopijo 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 mejo med formalnim in neformalnim še posebej težko določiti.

1.2 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, 1996b:394).*

Večina družinskih podjetij izhaja iz širše opredelitve družine (ne le ozka nuklearna, pač pa večgeneracijska, sestavljena in razširjena), zato bomo v nadaljevanju upoštevali širšo definicijo.

1.3 PODJETNIŠTVO

Strokovnjaki so mnenja, da je danes pomen podjetništva izjemen predvsem zaradi nastajanja novih malih podjetij. Mala podjetja povečujejo konkurenco in s tem tudi učinkovitost gospodarjenja ter silijo velika podjetja k tržnim in proizvodnim spremembam (glej Pavlin, 2000:13). Mnoga od teh malih podjetij so družinska, pogosto pa gre tudi za projekte posameznikov, za katere je prav tako pomembno, da jih družina podpira in jim stoji ob strani.

Podjetništvo ponuja posamezniku mnogo priložnosti, na primer izboljšanje lastne blaginje, blaginje njegove družine, uresničitev življenjskih ciljev, uveljavitev znanj, spretnosti in sposobnosti, možnost izkoriščanja poslovnih priložnosti, samostojnost in podobno. Obenem pa podjetništvo prinaša tudi velike delovne obremenitve, dolg delovnik, veliko odgovornost, tveganje neuspeha, finančno tveganje, majhno podporo iz okolja ter druge težave in obremenitve (glej Pavlin, 2000:13-14). Pri osnovanju novega podjetja gre tako za finančno kot za psihološko tveganje (glej Handy, 2002).

1.4 DRUŽINSKO PODJETJE

Definicije, ki poskušajo opredeliti družinsko podjetje, navadno vključujejo razlago lastništva (družinska last in/ali vodenje) v takšnem podjetju, delovno vpletenost družinskih članov (krvno ali razširjeno sorodstvo), prehod med generacijami (prevzem vodstva, dedovanje) ali pa več dimenzij družinskega podjetništva skupaj.

Nekatere pomembne dimenzije družinskih podjetij, ki jih ločujejo od drugih podjetij so:

- a) *vidik lastništva*: Družinsko podjetje je dobičkonosna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, partnerstvo ali podjetje, vendar je poleg tega zanj značilno tudi, da ga nadzorujejo člani (navadno) ene družine. Večinski delež lastništva je v rokah posameznika ali članov iste družine. Pomembna posebnost je vpliv družinskih odnosov na lastništvo in vodenje (glej Vadnjal, 2000:166).

- b) *vidik vpletenosti družinskih članov*: Prepleta se družinski in poslovni vidik. Gre za sodelovanje, prepletanje, občasno pa tudi nasprotovanje dveh sistemov, družine in podjetja, ki delujeta po različnih zakonitostih. Vsako družinsko podjetje je izjemno v svojih značilnostih, na katere vpliva predvsem družina.
- Beckhard&Dyer definirata podsisteme v družinskem podjetju na sledeč način: »Podjetje kot entiteta, družina kot entiteta, ustanovitelj kot entiteta, ter povezovalni sistem, na primer svet direktorjev« (Beckhard&Dyer v Vadnjal, 2000:166).
- c) *vidik prehoda med generacijami*: V družinskem podjetju se navadno predvideva, da mlajši družinski član ali člani prevzamejo vodenje podjetja in kontrolo nad posli. Pogosto je ta prenos postopen, bodisi zato, ker vodja ne želi povsem prepustiti vajeti ali pa zaradi uvajanja nove glavne poslovodne osebe, ki ima tako priložnost, da dodobra spozna svoje delovno okolje, vpraša za nasvet in podobno. V podjetje sta navadno vključeni vsaj dve generaciji družine (glej Vadnjal, 2000:166).

Charles Handy prednosti in posebnosti družinskega podjetja (na primeru družinskih podjetij severne Italije in Nemčije) opiše takole:

»Bistvo poslovanja je sposobnost za nadaljevanje dela na dobičkonosen način, z užitkom, kar se da dolgo. Gre za način življenja in ne za sredstvo za doseg cilja. Pomembno je doseči 'nesmrtnost'. Delničarji so omejeni in ne morejo postati preveč pohlepni, zato družina neizogibno razmišlja dolgoročno, investira ogromne vsote v inovacije ter ohranja majhno, a odlično skupino v jedru.« (Handy, 1994:180).

Če upoštevamo velikost podjetja, gre razvoj skozi tri stopnje. V prvi fazi v družinskem podjetju delajo predvsem družinski člani. V tem primeru je rast podjetja omejena, saj ima družina omejeno število članov, in če se podjetje širi, mora sčasoma začeti zaposlovati tudi zunanje delavce. Na tej stopnji že lahko govorimo o večjih podjetjih, za katera je značilno, da je upravljanje podjetja v večini v rokah družinskih članov. Tretja stopnja razvoja predvideva razpršeno lastništvo, kar pomeni, da je večinski delež lastništva podjetja v rokah družinskih članov, ki pogosto pripadajo več generacijam (glej Vadnjal, 1997a:26-27).

Charles Handy meni, da se, še posebej v malih podjetjih, dandanes dogajajo velike spremembe. Razvil je koncept »državlanskega podjetja« (citizen company; koncept velja za vsa podjetja). Podjetja državljanov imajo razen polnopravnih članov tudi nekaj »državljanov na preizkušnji«, ki morajo pokazati, da govorijo isti jezik, da zanje veljajo iste vrednote.

Obstajajo pa še »plačanci«, ki so najeti za opravljanje določenega dela. Beseda ni mišljena v slabšalnem pomenu, pomeni le, da ti niso člani skupnosti, so le pomožni dodatek (glej Handy, 2002).

Handy je prepričan, da potrebujemo vse tri kategorije: polnopravne državljane, državljane na preizkušnji ter plačance. Izraža pa skrb, da vsi delujemo bolj ali manj kot plačanci. Plačanci so zvesti le svoji karieri in se selijo za boljšimi ponudbami (glej Handy, 2002).

Vendar pa naštetu za družinske člane, ki so zaposleni v družinskih podjetjih, ne velja, saj so znani po svoji lojalnosti in pripravljenosti, da začasno pozabijo na svoje potrebe in se prilagodijo potrebam podjetja. So torej polnopravni državljani po rojstvu.

2. Posebne lastnosti družinskih podjetij

Medtem ko je cilj običajnega podjetja jasen- preživetje in uspeh, maksimizacija dobička, pa gre pri družinskem podjetju še za splet racionalnega razmišljanja in čustvenega obnašanja. Družina je okolje, kjer ima posameznik določeno vlogo, status in svojo identifikacijo. Družina razvije svoj sistem vrednot, ki določajo pravila obnašanja. V družini velja prepričanje, da je družinskim članom potrebno pomagati, pravice posameznikov so enake. Družine temeljijo na prepričanju, da je potrebno pomagati vsem družinskim članom. Primarna funkcija družine je, da skrbi in neguje svoje člane, njeni cilji temeljijo na čustvih. V družini je vsak upravičen do doživljenjskega članstva, poslovnem svetu pa ljudje prihajajo in odhajajo. Dejavnost podjetja je usmerjena v izvrševanje nalog, ki vodijo do določenih ciljev. V podjetništvu sta nagrajena izvedba in rezultati, velja le preživetje najboljšega. Povezava teh dveh enot, podjetja ter družine, implicira konflikt, saj se korenine obeh razlikujejo (glej Frishkoff, Frishkoff; 1992:3-5; Vadnjal, 2000:1671-69).

V družinskem podjetju se prepletajo dnevni družinski in poslovni dogodki. Na poslovanje vplivajo družinske odločitve, kakor tudi dinamika znotraj družinskega sistema, ki se spreminja v skladu s kontekstom poslovnih dogajanj.

V interakciji med družino in podjetništvom se torej pojavlja nenehna možnost za konflikt. Družina temelji na čustvih, za katere v poslovnem sistemu ni prostora. Podjetje je osnovano na izvajanju nalog, družina na načeloma brezpogojno skrbi za svoje člane. Poslovni svet

nagrajuje le uspešne, družina si vse deli bolj ali manj enakopravno. Članstvo v družini ni vprašljivo, je brezpogojno in doživljenjsko, poslovanje zahteva pozitivne rezultate (glej Glas, Lovšin, 2000:4; Glas, 2000).

Družinska podjetja lovijo ravnotežje med obojim in se trudijo, da med obema ne bi prišlo do prevelikega prekrivanja, kar bi na obe enoti delovali destruktivno, po drugi strani pa nepovezanost ni mogoča, niti zaželeno, saj v tem primeru ne bi več šlo za družinsko podjetje.

Medtem ko je običajno podjetje usmerjeno navzven, je družinsko podjetje bolj zaprt sistem, odvisen od družine. Na ta način ohranja svojo »identiteto«, ohranja družinsko tradicijo, ostaja v okviru družine (glej Glas, Lovšin, 2000:4).

Rast družinskega podjetja se v določeni fazi lahko ustavi- zmanjka družinskih članov, družinska podjetja so manj usmerjena v širitev. Podjetje se v tem primeru lahko neha razvijati, stagnira, kar ni dobro ne za poslovanje podjetja, niti za v njem zaposlene ljudi. V običajnem podjetju se pripisuje več pomena inovacijam, kreativnosti.

Podjetniki v družinskih podjetjih pogosto menijo, da so inovacije povezane s preveč tveganja. Podjetniki v družinskih podjetjih morajo biti vsestranski, prilagodljivi, aktivni. Družinskim podjetjem je neodvisnost zelo pomembna. Zaradi relativne zaprtosti manj sodelujejo z drugimi podjetji (Glas, Lovšin, 2000:4).

Vendar pa ob primerjavi družinskega sistema s podjetjem poleg razlik opazimo tudi mnogo podobnih lastnosti, ki se odražajo v organizacijskem in finančnem vidiku. Tudi družinske aktivnosti, kot so razporejanje družinskih obveznosti, šolskih in obšolskih aktivnosti otrok, druženja s prijatelji in z razširjeno družino je potrebno organizirati, če želimo vse opraviti tako, kot je prav. Tako tudi družina potrebuje vodjo- managerja (Vadnjal, 1998).

Motivi lastnikov za ustanovitev družinskega podjetja so različni. Nekateri se odločijo za to, ker si želijo samostojnosti in neodvisnosti. Drugi si želijo na ta način v življenju nekaj doseči, uresničiti svoje cilje. Spet druge močno motivira možnost dela z družinskimi člani, možnost zaposlitve za otroke. Nekateri so nezadovoljni s prejšnjo zaposlitvijo ali pa si preprosto želijo več zaslužiti (glej Lovšin, 2000:13).

Interes lastnikov družinskega podjetja je doseganje odločitvene in delovne prostosti, ekonomske neodvisnosti, zagotavljanje delovnih mest za družinske člane in ekonomska osnova za zadovoljevanje gmotnih in drugih potreb članov družine.

Ker je privatno življenje podjetniške družine tesno povezano z življenjem podjetja, so tudi temeljni cilji družinskega podjetja odraz družinskih ciljev, kot so na primer: zagotavljanje kakovostnih učinkov za doseganje ugleda družine in podjetja v okolju, ohranitev delovnih mest v podjetju (predvsem za člane družine), preskrba družine ter cilj ohranitve podjetja v lasti družine (glej Duh, 1996b:395).

Člani družine imajo pomembno vlogo v procesih snovanja, oblikovanja in izbire politike svojega podjetja.

Davis in Stern ugotavljata, da prekrivanje družine in podjetja zahteva specifično upravljanje in vodenje družinskega podjetja. Izpostavljata naslednje zahteve v vodenju in upravljanju družinskih podjetij:

- *doseganje in vzdrževanje meje med emocionalnim družinskim področjem ter upravljanjem in vodenjem,*
- *vzpostavitev instrumentov (pravil, mehanizmov), ki olajšujejo reševanje družinskih problemov,*
- *razvoj struktur, ki so usmerjene v okolje podjetja in neodvisne od nerešenih družinskih problemov,*
- *izgradnja strukture, ki zagotavlja obstoj podjetja tudi ob nastopu določenih družinskih problemov (npr. nasledstvo v vodenju) (Davis in Stern v Duh, 1996b:394).*

3. Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Manjša družinska podjetja imajo mnogo prednosti- fleksibilnost, neformalna organizacijska kultura in način vodenja in podobno.

Družinska podjetja so lahko mnogo več kot gostilne ali manjše trgovine. Med družinskimi podjetji je tudi veliko koncernov, ki so prerasli meje držav in so znani takorekoč po celem svetu (na primer Levi Strauss & Co., Harley Davidson, Procter& Gamble, Mitsubishi, Ford, BMW, Mercedes-Benz, Fiat, Guinness, Benetton ter še mnoga druga znana imena). Družinsko podjetje je pogosto znak za kvaliteto, kot družina, ki služi družinam. S poudarjanjem svojega

družinskega porekla podjetja pogosto pustijo na poslovanju osebno noto. Posebno v zadnjem času se zdi, da podjetja nikoli ne pozabijo prav posebej poudariti, da so družinska.

Najdemo jih praktično v vseh sektorjih, med najpomembnejše pa spadajo storitve (hoteli, osebne storitve (hoteli, osebne storitve, gradbinci), finančne storitve (banke, zavarovalnice), podjetja v tržnih nišah (svetovno znani butični izdelki in na primer viski), družinska podjetja pa so zelo cenjena tudi kot dobavitelji velikim koncernom (glej Vadjal, 1994a:38).

Družinska podjetja imajo pred drugimi celo vrsto prednosti. Med prvimi velja naštetih predanost poslu in družini. Družinska podjetja so znana po razmišljanju na dolgi rok, dolgoročnemu obstanku pripisujejo velik pomen, saj je od njega odvisno njihovo blagostanje ali vsaj preživetje. Pogosto gre tudi za naložbo v prihodnje generacije. Želja po hitrem dobičku ni postavljena na prvo mesto. Družinska podjetja se lahko pohvalijo z znanjem, fleksibilnostjo časa, dela, denarja, ko je potrebno, vsi člani priskočijo na pomoč, ne glede na dan ali uro. Tudi na plačilo so pripravljeni počakati dlje. Zaradi družinskega vrednotnega sistema, ki vpliva na poslovanje, je delovna kultura v družinskem podjetju stabilna. Družinska podjetja se lahko pohvalijo z zanesljivostjo, ponosom, hitrim sprejemanjem odločitev (glej Vadjal, 1997a:26-27, 1998a:68, 2000:167-168).

Pridobljeno znanje se prenaša iz roda v rod. Zaposleni se bolj poistovetijo s podjetjem, pripravljeni so vložiti več, čutijo se bolj vpletene, zaupajo drug drugemu. Imajo več časa, da se priučijo svojemu delu, imajo nekoga, ki jih vodi z nasveti in zgledom. Fluktuacija menedžmenta je nizka.

Peter Davis meni, da so vrednote, ki jih morajo družinska podjetja prepoznati in uporabiti, naslednje:

- 1. ohranjanje humanosti na delovnem mestu- v družinskem podjetju je nivo skrbi za posameznike višji kot v nedružinskih podjetjih*
- 2. osredotočanje na prihodnost- družinsko podjetje lažje zavzame dolgoročno perspektivo kot menedžerji, ki jih ocenjujejo po letnih rezultatih*
- 3. poudarjanje kvalitete- družinska podjetja so znana po nudenju kvalitetnih proizvodov in storitev (Longenecker, Moore, 1991:120).*

Družinska podjetja se morajo seveda spopadati tudi z mnogimi slabostmi. Med največjimi nevarnostmi je togost glede poslovanja, poslovnih izzivov, do katere lahko pripelje sicer pozitivna stabilna kultura. Na delo lahko vplivajo družinski konflikti, ki se izražajo tudi kot različni interesi družinskih članov in različne predstave o vodenju in prihodnosti podjetja. Lahko se pojavlja upor proti novostim, modernizaciji. Pogost problem je tudi predaja nasledstva, saj mnogi podjetniki težko predajo vajeti iz rok. Vodenje podjetja je lahko avtorsko, kar predstavlja velik problem ob nadomeščanju, morebitni bolezni. Obenem se pojavlja tudi vprašanje racionalnosti odločanja, saj je oseba pod vplivom čustvenih vezi s sorodniki, kar lahko prevlada pri odločanju za tisto, kar bi bilo sicer najbolje za podjetje. Pojavljajo se tudi napetosti med različnimi generacijami. Favoriziranje družinskih članov (glede na druge družinske člane ali glede na nedružinske zaposlene) na podjetje vpliva zelo slabo. Ohranjanje profesionalizma je velikega pomena. Težave se pojavljajo tudi pri nagrajevanju in kaznovanju.

Pogoste so tudi težave na finančnem področju. Če želi podjetje rasti, je skoraj nujno, da si sposodi denar, vendar se nekatera družinska podjetja ne želijo odločiti za to (glej Vadnjal, 1997a:26-27, 1998a:68, 2000:167-168). Eden od načinov financiranja in razvoja podjetja je lahko tudi razširjanje kroga lastnikov, toda družinska podjetja nad tem navadno niso najbolj navdušena.

4. Razvoj družinskih podjetij v Sloveniji

V razvitem svetu narašča število malih in srednje velikih podjetij. Tudi v Sloveniji predstavljajo mala in srednje velika podjetja najbolj dinamični del gospodarstva. Mala in srednja podjetja so najtesneje povezana s podjetništvom.

Velik delež malih in srednjih podjetij predstavljajo mala in srednja družinska podjetja. Kot smo že omenili, družinska podjetja najdemo vseh velikosti, vendar je npr. kar 80% vseh podjetij v ZDA malih in srednjih družinskih podjetij. V Veliki Britaniji je 75% vseh podjetij družinskih (vseh velikosti), ki zaposlujejo 50% vseh zaposlenih. V Evropi delež družinskih podjetij vseh velikosti presega 70% (vseh podjetij) (glej Duh, 1996b:393).

Žal še ne razpolagamo s podatki o deležu malih in srednjih družinskih podjetij v Sloveniji, vendar glede na obstoječe tendence v svetu lahko sklepamo, da postajajo vedno pomembnejši dejavniki razvoja slovenskega gospodarstva (glej Duh, 1996a:296).

Podatkov so tem, koliko družinskih podjetij obstaja v Sloveniji, ni. Obstajajo le približne ocene in pri opisu današnjega stanja si bom poslušala pomagati s stanjem malega gospodarstva pri nas.

Zakonodaja ne omenja izrecno družinskih podjetij. Družinsko podjetje ni pravni pojem, saj zakon (Zakon o gospodarskih družbah) družinskega podjetja ne opredeljuje kot posebne pravne oblike. Družinsko podjetje je torej družbeno-ekonomski pojem, pravna oblika pa je poljubno izbrana glede na določila Zakona o gospodarskih družbah.

Razen tega so ta lahko registrirana pod različnimi nazivi (s.p., d.o.o ali d.n.o.). Velika množica malih podjetij, ki jih srečujemo v vsakdanjem življenju, pa izhaja iz družinske osnove.

Pomen malega gospodarstva je tudi v ekonomsko visoko razvitih državah postal znan šele v sedemdesetih letih. V državah tranzicije je ekonomsko in politično prestrukturiranje vodilo v velik porast malega gospodarstva (glej Tajnikar, 1994:474). Tudi v Sloveniji je zaton prepovedi podjetništva vodil v nastanek tisočev novih podjetij, ki so bila v glavnem majhna ali srednje velika.

Slovenija se razlikuje od ostalih vzhodnoevropskih držav po tem, da je bila že v okviru prejšnjega sistema bolj odprta za svetovni trg, v gospodarski strukturi je bil delež velikih podjetij manjši, storitve so bile bolj razvite, v okviru privatnega sektorja je bila sorazmerno močna obrt (glej Glas, 1995:1.9).

Po drugi strani je Slovenija zamudila s projektom privatizacije, po osamosvojitvi je izgubila polovico izvoznih trgov, kar je povzročilo nujen padec gospodarske dejavnosti, znatno brezposelnost in velike napore v iskanju novih trgov. Podjetniki sami so sicer ocenjevali odnos javnosti in države do zasebnega malega gospodarstva ugodneje kot v drugih vzhodnoevropskih državah, vendar je država namenila bistveno več sredstev reševanju problematičnih velikih podjetij kot razvoju malega gospodarstva (glej Glas, 1995:1.9).

Slovensko malo gospodarstvo je doživelo po letu 1990 izrazit vzpon in postalo ključni dejavnik doseganja višjih stopenj gospodarske rasti ter zaposlovanja. Ob razvoju enot malega

gospodarstva se je razvijala tudi poslovna infrastruktura, saj se je pojavilo veliko število podjetij, ki ponujajo finančne in druge poslovne storitve, zlasti s področja računovodstva, raznih odlik svetovanja, podjetniškega usposabljanja in drugega (glej Glas, 1995:1.16).

Na novo nastali pogoji so vzpodbudno vplivali na nastanek malih podjetij predvsem na tri načine. Prvi in najpomembnejši vir je bil podjetniki, ki so zaslužni za nastanek malega podjetniškega sektorja. Ti podjetniki so izhajali predvsem iz baze tistih, ki so bili zaposleni v državnih podjetjih in so sprejeli izziv podjetništva, ali pa iz baze brezposelnih, ki so izgubili delo v družbenih podjetjih in niso imeli druge izbire, kot da se samozaposlijo. V vseh državah v tranziciji je bil samozaposlitveni sektor najpomembnejši del malega gospodarstva. Naslednji vir novo nastalega malega gospodarstva je bila že omenjena obrt. V preteklosti je bilo zasebno lastništvo dovoljeno le na tem področju (glej Tajnikar, 1994:477).

Do porasta malih podjetij je prišlo zaradi možnosti podjetništva, po drugi strani pa je odsotnost malih podjetij pomenila prostor, kjer ni bilo konkurence. Zasebna iniciativa, priložnost za vlaganje zasebnega kapitala in nizka raven obstoječe konkurence je vodila v izredno rast malih podjetij (glej Tajnikar, 1994:476-477).

Nastala mala podjetja so deloma nadomestila prejšnja, večja, obenem pa ustvarila povsem nov del gospodarstva, ki se je širil mnogo hitreje kot prej. Obenem so novo nastala podjetja prejšnjim odvzela le manjši del trga, saj so v glavnem ustvarjala nove trge, kar je povečalo ekonomsko rast (glej Tajnikar, 1994:478-479).

Malo gospodarstvo je bilo ustanovljeno predvsem na osnovi prihrankov zasebnikov, ki prej niso bili vključeni v cirkulacijo kapitala. Mala podjetja so se tako porodila avtonomno (glej Tajnikar, 1994:479).

Miroslav Glas ugotavlja, da se z razvojem malih podjetij spreminja tudi slovenska družba, nastaja nov podjetniški sloj, ki razvija svoje vrednote, svoje podjetniške lastnosti, neodvisnost, socialno samostojnost in podobno (glej Glas, 1995:1.7).

Čeprav smo se veliko ukvarjali z lastninjenjem velikih, nekoč družbenih podjetij, so prav mala podjetja pomembno spremenila slovensko gospodarstvo, podoba slovenskih krajev in ublažila mnoge probleme brezposelnosti (glej Glas, 1995:1.7).

Dandanes je malo gospodarstvo brez dvoma najbolj dinamičen del ekonomije v Sloveniji. Medtem ko je število podjetij v vseh kategorijah upadalo, je število malih podjetij močno naraslo (glej Tajnikar, 1994:474).

Malo gospodarstvo odlikuje visoka fleksibilnost proizvodnje, nizke začetne investicije, manjša potreba po kapitalu, večja tržna prilagodljivost, neposredna vpletenost lastnikov. Mala podjetja so svojo proizvodnjo kulturo uspešno prilagodila strukturi povpraševanja, povečala učinkovitost srednje velikih in velikih podjetij, podpirala inovacije, dinamično podjetništvo, kar je vodilo v najhitrejše rastoči del gospodarstva. Mala podjetja imajo tudi pomemben vpliv na nastajanje novih delovnih mest (glej Tajnikar, 1994:476).

V razvitih gospodarstvih se odpira veliko možnosti za manjša podjetja, ki se specializirajo za določen proizvod ali storitev, se osredotočijo na izbrano tržno nišo, pogosto pa se povezujejo z velikimi podjetji kot proizvajalci delov zanje, ponudniki storitev in podobno (glej Glas, 1995:1.6).

Novo nastajajoča podjetja pogosto vsaj v začetku računajo na pomoč družinskih članov, ki so, iz že omenjenih razlogov (npr. pripravljenost pomagati kadarkoli in potrpeti pri plačilu), lahko idealna rešitev za podjetje, ki še nima utečenih razmer poslovanja.

Nekatera od družinskih podjetij imajo že dokaj dolgo tradicijo, kljub temu pa gre v Sloveniji predvsem za manjša podjetja.

Družinska podjetja v Sloveniji torej izhajajo predvsem iz dveh virov. Prvi je tradicija obrtne dejavnosti, ki sega nazaj do leta 1945. Kljub družbeni lastnini je zakonodaja dovoljevala zasebno podjetniško iniciativo, ki je omogočala nastanek podjetij kljub nekaterim zakonskim omejitvam.

Drugi vir pa je val podjetništva, ki se je začel po letu 1990. V Sloveniji se je po letu 1991, podobno kot v drugih nekdanjih komunističnih deželah, število novih mali podjetij močno povečalo.

V raziskavi, ki jo je (v Sloveniji) izvedla Lovišnova in je zajemala 55 malih privatnih podjetij v vzorcu, se je pokazalo, da je lastnik navadno moški, povprečna starost lastnika-podjetnika je 48 let, z razponom od 31 do 63 let. Povprečje je 13 zaposlenih, od tega kar 11 nedružinskih članov. Pri izobrazbi lastnika vodi srednja šola, nato osnovna in poklicna šola, kar skupaj

predstavlja kar 78% vzorca, le majhen delež podjetnikov ima končano višjo, visoko šolo ali podiplomski študij (glej Glas, Lovšin, 2000:12, 54-56).

Jaka Vadnjal ocenjuje, do so leta 1995 družinska podjetja prispevala približno 27 odstotkov prihodka vseh malih podjetij in zaposlovala 19 odstotkov vseh zaposlenih v malem gospodarstvu. Te številke pa so gotovo podcenjene, saj so bile v analizi zajete le pravne osebe, precej družinskih podjetij pa je registriranih tudi kot samostojni podjetniki (glej Vadnjal, 1997a:26).

Pomen družinskih podjetij se kaže tudi v potrebi po sistematičnem izobraževanju o družinskih podjetjih. Tako predmet z nazivom Družinsko podjetje lahko izberejo študentje ekonomske fakultete, višje strokovne šole za podjetništvo- Gea college.

Na to temo so organizirani razni seminarji in delavnice (Gea college), v strokovnih revijah (Obrtnik, Podjetnik, Delo in kadri, Manager) so pogosti članki, ki svetujejo družinskim podjetjem, kako se spopadati s težavami, ki so specifične za družinska podjetja.

Posebnih programov za pomoč družinskim podjetjem s strani države ni. Obstajajo pa programi pomoči malim podjetjem, s katerimi se ukvarja predvsem Pospeševalni center za malo gospodarstvo in Ministrstvo za malo gospodarstvo, ki ima poseben sektor za promocijo podjetništva.

V tujini so banke že pred časom spoznale, da so naložbe v družinska podjetja varnejše kot naložbe v druga podjetja. Za družinska podjetja je značilno, da se redkeje odločajo za zadolževanje, raje poslovanje financirajo z lastnimi viri. Banka mora zato razviti poseben pristop za pridobivanje družinskih podjetij. Družinska podjetja poslujejo previdneje kot druga. Tudi zato velja, da so za banke naložbe v družinska podjetja varnejše kot naložbe v druga podjetja. Tega se začenjajo zavedati tudi banke pri nas, vendar bodo morale šele razviti prijeme za vzpodbujanje družinskih podjetij (glej Gaberc v Vadnjal, 1997a:29).

5. Vloge v družinskih podjetjih

Ljudje imamo v življenju številne vloge, ki jih bolj ali manj uspešno izvajamo ali igramo. Vsak posameznik v katerikoli situaciji zavzame določeno vlogo glede na druge ljudi.

Socializacijski procesi v družini in raznih institucijah nam posredujejo družbene norme oz. družbeno pričakovane načine obnašanje in delovanja. Vsak posameznik mora do določene mere internalizirati družbene norme ter z njimi povezane vloge, da lahko normalno funkcionira v vsakdanjem življenju.

Naše življenje je prepleteno z gosto mrežo družbenih odnosov in vlog. Število vlog je preraslo človekove zmožnosti, da bi vse vloge izvajal brez napora, napetosti ali konfliktov. Ljudje se še posebej težko najdemo v vlogah, ki so nejasne in slabo opredeljene.

Tudi v organizacijskem življenju posamezniki igrajo določene vloge. Pod pojmom vloge si običajno predstavljamo: »Skupino pričakovanih obnašanj, ki jih lahko pričakujemo od osebe, ki zavzema določeno pozicijo« (Vila, 1994:117).

»Vloge so standardizirani vzorci vedenja, ki jih zahtevamo od neke osebe in so v funkcionalnem razmerju do naloge« (Ivanko, 2000:237).

Vloge povezujejo ljudi in jih spravljajo v medsebojno odvisnost glede na dela v organizaciji. Vsak posameznik ima določeno mesto v organizacijski strukturi in njegovo obnašanje označuje ta položaj, ki ravno tako določa tudi odnose z drugimi ljudmi v podjetju in izven njega (glej Možina v Černetič, 1976:157).

Vloga je lahko:

- *pričakovana*- tista, ki izpolnjuje pričakovanja drugih o načinu, kako bi nekdo moral delovati in se obnašati,
- *percipirana* vloga- pomeni razumevanje tega, kako bi se nekdo moral obnašati na svojem položaju oziroma v vlogi, v kateri trenutno je,
- *resnična* vloga- je lahko neka tretja vloga, ki jo oseba igra iz svojih posebnih razlogov, čeprav mu je njegova percipirana vloga povsem jasna (glej Vila, 1994:117).

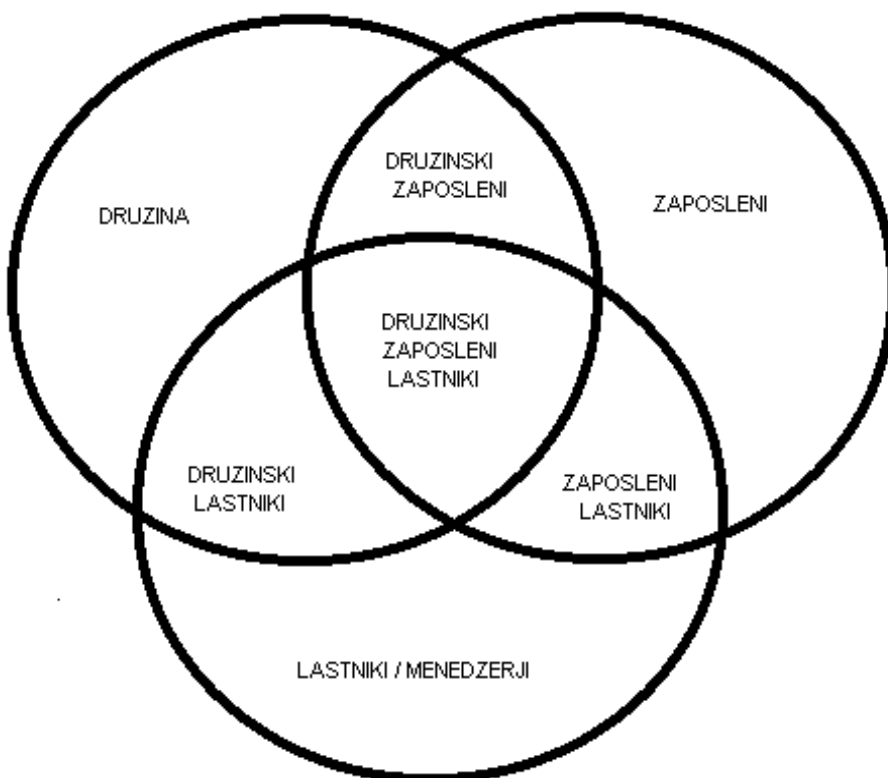
Konflikt vlog lahko nastane iz različnih razlogov:

- različne vloge so si med seboj nasprotujoče, na primer pogosto delo preko običajnega delovnega časa in družinske obveznosti,
- vodstvo podjetja postavlja konfliktne zahteve, na primer govorijo, da ni potrebno ostajati v službi preko delovnega časa, obenem pa postavljajo zahteve po celi vrsti poročil,
- zahteve različnih pomembnih skupin so si v nasprotju,

- nejasnost o vlogi- oseba, ki je na nekem delovnem mestu ne ve, kaj se od nje pričakuje (glej Vila, 1994:118).

V sklopu družinskega podjetja obstaja več možnih vlog: član družine, zaposleni, lastnik ali menedžer.

MODEL 5.1: VLOGE V DRUŽINSKEM PODJETJU



VIR: Frishkoff, Patricia; Frishkoff, Paul (1992:5)

Znotraj družinskega podjetja obstajajo tri osnovne vloge. Prva je lastnik, to je oseba, ki ima lastniške pravice v podjetju. Te pravice se lahko izražajo kot partnerstvo ali skozi delnice. Druga vloga je vloga zaposlenega. Zaposleni je oseba, ki opravlja določeno delo za podjetje, v zameno pa prejema plačilo. Tretja vloga je vloga družinskega člana. Družinski član je oseba v krvnem sorodstvu, oseba, ki je poročena s posameznikom v krvnem sorodstvu, ali oseba, ki jo družina smatra za družinskega člana (glej Friskoff, Friskoff, 1992:4-10).

Nekatere osebe, ki so vpletene v delo družinskega podjetja, izvajajo le eno od teh vlog, druge dve ali celo vse tri. Zgornji model prikazuje te vloge ter njihovo prekrivanje (glej Friskoff, Friskoff, 1992:4-10).

Oseba, ki opravlja le eno vlogo, je lahko na primer sin ali hči ustanovitelja, ki ni zaposlena v podjetju in nima delnic tega podjetja (spada v skupino družina), zaposleni, ki ni član družine in ni soudeležen pri lastništvu podjetja (spada v skupino zaposlenih) ali tihi partner, ki ni član družine in ni zaposlen v podjetju (pada v skupino lastnik/ menedžer).

Oseba, ki opravlja dve vlogi, je lahko na primer sin ali hči ustanovitelja, zaposlen oziroma zaposlena v podjetju, je družinski član brez lastniških pravic (družinski zaposleni), neaktivni družinski član, ki je solastnik podjetja, vendar v podjetju ni zaposlen (družinski lastnik), delavec ali vodstveni delavec, ki ni član družine, je lahko vključen v partnerstvo preko nagrade za dobro delo (zaposleni lastnik).

Ustanovitelj je nedvomno tisti, ki opravlja vse tri vloge. Seveda pa vse tri vloge lahko opravljajo tudi drugi- sorodniki, ki so zaposleni v podjetju in imajo do podjetja lastniške pravice.

Prekrivanje vlog poraja nasprotujoče si interese in razumljivo je, da zaradi takšnih trenj v družinskih podjetjih prihaja do konfliktov.

Področja, na katerih je bil opažen konflikt zaradi prepletanja vlog v družinskem podjetju so predvsem *finančne nagrade, odločanje in vodenje, dostop do informacij in čustva* (glej Friskoff, Friskoff, 1992:6-10).

Zaposleni so upravičeni do primerne plače za opravljeno delo. Za različna delovna mesta naj bi zaposleni prejeli različno plačilo glede na zahtevnost dela, uporabo znanja, pridnost, ne pa glede na pripadnost družini in morebitne ocene o tem, koliko posameznik potrebuje. Takšno razlikovanje prav gotovo ni v prid ne podjetju ne družinskim, niti delovnim odnosom.

Do konfliktov pogosto pride tudi na področju odločanja in vodenja. Če pristojnosti niso jasno določene, ni enotnega mnenja o tem, kdo je odgovoren.

Za vsakega zaposlenega je povratna informacija o njegovem delu pomembna. Kadar je prispevek vsakega posameznika jasen, se le-ta počuti kot pomemben del celote. Če teh informacij ni, je možnost za konflikte večja.

Delo v družinskem podjetju pogosto vključuje različna čustva. Ponos, zvestoba in predanost dajejo družinskemu podjetju poseben pečat.

Zaradi konflikta med vlogami prihaja do:

- *nedoslednosti opravljanja vlog*- zgodi se, da posamezni družinski član prejema različne signale, kako naj se obnaša glede na vlogo, ki jo zaseda,
- *izogibanja vlogam*- gre za primere, ko oseba nikakor ne želi opravljati vloge družinskega člana, lastnika ali zaposlenega,
- *zavidanje vloge*- nekateri ljudje, družinski člani ali tudi ne, si želijo moči, slave ali denarja,
- *izsiljena vloga*- nekateri zasežejo določen položaj v nasprotju z družinskimi in poslovnimi normami,
- *rivalstvo vlog*- npr. med brati in sestrami, ki se obnašajo kot tekmeči za pozornost staršev ali tekmujejo v tem, kdo bo bolj uspešen v poslovnem smislu,
- *odvečnost vlog*- gre za primere, ko oseba pri doseganju ciljev, povezanih z opravljanjem določene vloge- npr. kot družinski član- pride v konflikt z željami, ki jih ima v drugi vlogi, npr. kot lastnik,
- *obžalovanje vloge*- oseba se znajde v dveh nasprotujočih si vlogah, zato mora dati eni od njiju prednost, torej delovati v nasprotju z eno od vlog,
- *podrejenost vlog*- tradicionalno so bile ženske tiste, ki so bile potisnjene v podrejeno vlogo, dandanes pa je delež žensk podjetnic v porastu,
- *rigidnost vlog*- primeri »tunnelnega vida«, v katerih oseba svojo vlogo dojema zelo ozko, nefleksibilno, kar vodi v katastrofo,
- *ravnodušje do vloge*- posameznik lahko zaradi konflikta v določeni vlogi od vloge dobesedno odstopi
- *odrekanje vlogi*- zaradi konflikta z katero od drugih vlog, lahko prisilno (Frishkoff, Frishkoff, 1992:9-15).

Člani družine se lahko pojavljajo kot lastniki družinskega podjetja in s tem pogosto tudi kot managerji v podjetju, lahko pa tudi samo kot zaposleni v podjetju. Ostali člani družine, ki niso neposredno vključeni v podjetje, pa imajo prav tako lahko zelo močan vpliv na podjetje (npr. zakonski partnerji).

Najpomembnejše vloge v družinskem podjetju z vidika družine so:

- **ustanovitelji/ voditelji (5.1)**
- **drugi zaposleni člani družine- sinovi, hčerke in drugi sorodniki (5.2)**
- **člani družine, ki niso zaposleni v družinskem podjetju (5.3)**
- **nedružinski uslužbenci (5.4).**

V nadaljevanju je vsaka od teh vlog podrobneje opisana s posebnim poudarkom na potencialnih problemih, ki jih vloga vsebuje, glede na konfliktnost zahtev družine in podjetja.

5.1 USTAVOVITELJ-I

V družinskem podjetju je ustanovitelj nedvomno oseba, ki je središčnega pomena.

Ustanovitelj si prizadeva za obstoj podjetja, za finančno varnost podjetja in dobre družinske odnose. Ustanovitelj mora biti predan poslu, vizionarski in samozavesten (glej Longenecker, More, 1991:123). Ta vloga pogosto sovпада s kategorijo oče mama podjetnik.

Širjenje podjetja in vpletanje družinskih članov je pogost pojav. Mnogo staršev ustanoviteljev namerava podjetje nekega dne prepustiti svojim otrokom. Za starše je doseganje krhkega ravnotežja med družinskimi in delavnimi obveznostmi težka naloga. Službene obveznosti puščajo malo časa za počitnice in aktivnosti ob koncu tedna. Družina se zaradi tega lahko čuti zapostavljena. Vsekakor pa so starši podvrženi stresu, ko se trudijo, da bi zadovoljili potrebam obeh področij- tako družine kot podjetja.

Podjetnik ustanovitelj je navadno zelo čustveno navezan na svoje podjetje. Gre za njegovo stvaritev, ji jo je gradil dolga leta in je postala del njegovega življenja. Ta navezanost ustanovitelja na podjetje ima vpliv tudi na podjetnikovo družino, saj v družino prenaša

dogodke, ki so sicer stvar podjetja. Odnosi med družinskim in poslovnim sistemom so tesni in težko ločljivi (glej Kebl, 2001a:43).

Ustanovitelji so tipično intuitivni in čustveni ljudje. Ponavadi imajo vizijo ustvariti veliko in uspešno podjetje, ki bo preživel in preživljalo še mnoge generacije. Ločimo tri tipe ustanoviteljev: *lastniki, vodje in tehniki*.

Lastnikom je najpomembnejše lastništvo in oblast nad podjetjem. Taki ustanovitelji pričakujejo od otrok, da se bodo vključili v podjetje, vendar jih ves čas nadzirajo.

Vodje so ljudje, ki želijo imeti oblast v svojih rokah. Oblast je centralizirana, a dobro delegirana. Otroke vzpodbujajo k vključitvi v podjetje, jih vpeljujejo in jim tudi poskušajo najti pravo mesto v podjetju.

Tehniki so ljudje, ki so osredotočeni predvsem na izdelek. Ne zanima jih management ali administracija, kar večkrat že v zgodnji fazi podjetja prepustijo nedružinskim uslužbencem. To pa lahko povzroči, da se njihovi otroci počutijo prikrajšane ali ogoljufane.

V našem vsakdanjem okolju bomo težko našli čiste tipe ustanoviteljev. Ponavadi gre za nekakšno mešanico vseh treh, vendar pri mnogih jasno izstopa katera od oblik. Vadnjal meni, da je v Sloveniji največ lastnikov in tehnikov ter manj vodij (glej Vadnjal, 1994b:42).

Vadnjal ugotavlja: «Lastniki družinskih podjetij so tipično gospodje v petdesetih letih, ponavadi brez formalne poslovodne izobrazbe. Osebno zadovoljstvo jim pomeni več kot denar. Ponavadi so to karizmatični ljudje, inovatorji, ljudje akcije. Večkrat so strogi avtokrati, ki popolnoma nadzorujejo tako poslovno kot družinsko življenje. To jim ponavadi tudi uspeva, dokler je podjetje dovolj majhno» (Vadnjal, 1994b:42).

Ženske se ponavadi odločajo za podjetništvo iz podobnih nagibov kot moški, pogoste pa so teze, da je njihov preboj v poslovni svet mnogo težji. Eden od glavnih razlogov za to je konflikt ženske podjetnice s tradicionalno vlogo, ki ji jo predpisuje družba in okolje, torej skrb za dom in družino. Ženske podjetnice navadno potrebujejo močno podporo s strani družine (glej Vadnjal, 1994b:42).

Podjetje je v očeh podjetnika tisto, kar družini zagotavlja določeno varnost. Mnogi lastniki so prepričani, da bi brez podjetja družinske vezi razpadle, torej podjetje povezovalno deluje na družino. Pomemben dejavnik je tudi skrb za tradicijo (glej Vadnjal, 1994a:39).

Danco predlaga 12 zapovedi za lastnike/managerje družinskih podjetij:

1. *Deli svojo vizijo s svojo družino.*
2. *Sporoči svojemu vodstvu in ostalim delavcem, da »bo podjetje večno živel«.*
3. *Razvij takčno organiziranost, ki bo delovala in jo tudi eksplicitno opiši.*
4. *Prizadevaj si za neprestano izboljševanje in krepitev svojega vodstva in sodelavcev in tudi družine.*
5. *Razvij jasen sistem planiranja in kontrole.*
6. *Zasnuj tim kompetentnih sodelavcev.*
7. *Tvoje delovanje naj nadzoruje poseben svet, ki je sestavljen iz priznanih strokovnjakov.*
8. *Izberi svojega naslednika.*
9. *Prezemi odgovornost za pripravo naslednika.*
10. *Umakni se in imenuj naslednika še preden umreš.*
11. *Ker podjetja ne moreš odnesti s seboj, začni s planiranjem nasledstva zdaj.*
12. *Poskusi uporabiti (ubogati) te zapovedi (Danco v Duh, 1994b:397).*

Podjetje, tudi družinsko, je odgovorno vsem udeležencem podjetja, zato mora svojo politiko oblikovati tako, da prejme vsak udeleženec svojo mero zadovoljstva.

Hammer in Hinterhuber ugotavljata, da sta obstoj in razvoj oz. uspešnost družinskega podjetja v veliki meri odvisna od tega, kako je lastnik/manager uspel povezati oba podsistema- družino in podjetje ter upravljati in voditi podjetje na tak način, da bodo zadovoljni vsi udeleženi (Hammer in Hinterhuber v Duh, 1996b:397).

Uspešnost povezanosti podjetja in družine je namreč med drugim odvisna tudi od tega, v kolikšni meri je uspelo družini posredovati vizijo podjetja in jo izraziti v politiki podjetja, ki jo bodo delili vsi udeleženci podjetja, zlasti pa člani družine (tako tisti, ki so v podjetju zaposleni, kot tisti, ki niso), vodstvo in ostali delavci. To pa zahteva upoštevanje interesov vseh udeležencev družinskega podjetja pri snovanju, oblikovanju in izbiri politike podjetja kot procesu interesnega usklajevanja udeležencev družinskega podjetja (glej Duh, 1996:397).

Vse več parov se odloča, da se bodo v podjetniške vode podali skupaj. Odločitev za zakon zajema dva človeka, ki sta se odločila, da med vsemi ljudmi na svetu izbereta prav drug drugega za življenjska partnerja. Medtem ko se večina zakonskih parov zjutraj poslovijo in vsak odide v službo na svojo stran, pa zakonci, ki so zaposleni v družinskem podjetju, dan pogosto preživljajo skupaj.

Tradicionalno so bili podjetniki navadno moški, dandanes pa so mnogi zakonski pari enakopravni partnerji v podjetju. Zaradi spreminjanja pričakovanj glede družbeno določenih vlog za moške in ženske se lahko pojavljajo napetosti med zakoncema.

Zakonski pari, ki delajo skupaj, imajo priložnost, da skupaj preživijo več časa. Po drugi strani pa to v življenje zakonskega para prinese tudi nova področja, ki odpirajo nove možnosti za konflikte. Nestrinjanja glede poklicnih odločitev, na primer, lahko posežejo v družinsko življenje tudi v času izven delavnika. Skupno delo zahteva veliko energije, ki je lahko zmanjka za družinsko življenje.

Vsak zaposlen človek ima svoj zasebni jaz in svoj delovni jaz. Mentalna meja, ki se ustvari med njima, ko gremo v službo, je zelo pomembna, saj težko delamo, če smo obremenjeni z zasebnimi težavami. V tem primeru si morata zakonca pustiti dovolj mentalnega in fizičnega prostora, se odklopiti iz zasebnega življenja in se osredotočiti na delo, ki ga opravljata. To je možno le, kadar je povsem jasno, kaj spada v zasebno in kaj v službeno sfero (glej Rosen-Grandon, 2000).

Kadar oseba zapusti dom, da gre v službo, je jasno, da je za tisti čas zapustila družinski krog. V tem času navadno ne razmišlja zasebnih zadevah in zadevah, vezanih na gospodinjstvo. Če pa sta delo in dom združena na istem prostoru, je treba vzpostaviti drugačno mejo. Pri tem si lahko pomagamo na primer z spremembo obleke (glej Rosen-Grandon, 2000).

Konflikt je naraven del zakona, lahko je celo koristen, če je usmerjen na doseganje ciljev. Uspešne komunikacijske strategije za pare, ki delajo skupaj, zajemajo postavljanje mej in težnjo k doseganju soglasja.

Raziskave kažejo, da imajo uspešni zakoni (na splošno) vsaj pet krat več verbalno izraženih pozitivnih misli kot negativnih komentarjev (glej Horowitz, 2002.)

Uspešni pari imajo skupne cilje in zamisli, kako te cilje doseči, dopolnjujoče se sposobnosti in znanje ter pripravljenost, da delijo dobiček in tveganje. Vrednote obeh morajo biti usklajene. Prav tako morata oba čutiti, da je njun prispevek uravnotežen. Če med njima obstaja medsebojno zaupanje, se malenkosti, ki se pojavijo, lažje uredijo.

Pomembno je čimbolj ločevati podjetje in družino, saj večje podjetniške sposobnosti še ne pomenijo večjih pristojnosti v družini in obratno (glej Vadnjal, 1998b:67). Odgovornosti in pristojnosti morajo biti čim jasneje določene. Vmešavanje v področje, ki je stvar drugega, je vzrok za mnoge težave.

Pomembno je, da zakonski pari kljub delu otroke in družino postavijo na prvo mesto. Pri delu morata partnerja drug drugemu izkazovati medsebojno spoštovanje, veliko morata komunicirati. Nikakor ne smeta izražati tekmovalnosti med seboj, pač pa dopolnjevati znanje drugega brez vmešavanja v njegovo delo. Nuditi si morata medsebojno podporo in pomoč (glej Horowitz, 2002).

Zakonski pari v skupnem poslu so vse bolj pogosti tudi pri nas. Vadnjal meni, da se morata partnerja med seboj maksimalno spoštovati, veliko komunicirati, njuna znanja, sposobnosti in nagnjenja pa se morajo med seboj dopolnjevati. V podjetju naj pozorno definirata vsak svojo vlogo in naj ne tekmujeta drug proti drugemu, ampak kot podjetna ekipa nastopata proti tekmelem na tržišču (glej Vadnjal, 1994b:43).

Izkušnje kažejo, da povsem enotnega recepta za uspeh ni. Vsak podjetniški par mora zase najti stil življenja, ki mu najbolje ustreza.

Podjetniški pari so sposobni ohranjanja dobrih zakonov, vendar morajo v službo in družino prav gotovo vložiti nekoliko več truda.

Mnogo parov je v današnjem času zaposlenih na skupnem podjetniškem projektu. Pogosto oba delata tudi po 12 ur dnevno. To predstavlja še večjo težavo v odnosih, če gre za par z otroki, očeta in mamo podjetnika. Vadnjal poroča, da dober zaslužek pogosto vodi v najemanje oseb, ki nadomeščajo ključne ljudi v družini. Ti ljudje ne le opravljajo vsa gospodinjstva dela, pač pa pogosto prevzamejo tudi vzgojo otrok, njihovo šolanje, spremljajo njihovo odraščanje (Vadnjal, 1998). Takšne družine se prav gotovo odtujijo, njihovi odnosi pa slabo vplivajo tudi na počutje in psihično stanje družinskih članov.

Vadnjal pa po drugi strani navaja, da je po nekaterih ocenah število ločitev med zakonskimi pari podjetniki v Združenih državah Amerike in v zahodni Evropi celo manjše kot med ostalimi pari (Vadnjal, 1998b:67).

Primeri iz Amerike navajajo različne metode za razelektritev napetosti, med drugim tudi občasni obisk zakonskega svetovalca, skupen pobeg od službe enkrat na leto, nedeljski zajtrki, ki so posvečeni le zakonskemu paru (in ne sodelavcema), letne ločene počitnice itd (glej Longenecker, Moore, 1991:124).

Za zakonske pare podjetnike je kljub dobrim načrtom vseeno priporočljivo, da vsaj za začetek razpršijo denarno tveganje in eden od njiju ostane v službi z zagotovljenim stalnim prihodkom.

Če podjetje obstaja že pred nastankom zakonske zveze, je v tujini navada, da se zakonca odločita za predporočno pogodbo. Tu gre za predpostavko: če pričakujete, da bo zakon trajal, podpisovanje takšne pogodbe ne bi smel biti prevelik problem. Pri nas se predporočna pogodba še ni uveljavila.

Zakonski partnerji so lahko neposredno vključeni v delo podjetja ali pa nanj vplivajo preko svojih mnenj, želja, ki jih izražajo.

Vpliv zakonskih partnerjev na družinske člane v podjetju ponavadi ni zanemarljiv. Tudi če so brez formalne vloge v podjetju, se zavedajo, da sta njihova družina in njeno blagostanje zelo odvisna od podjetja (glej Vadnjal, 1999:49).

5.2 DRUGI ZAPOSLENI ČLANI DRUŽINE- SINOVI, HČERE IN DRUGI SORODNIKI

Glede sinov in hčera v podjetju se navadno postavlja vprašanje samega dela v podjetju in nasledstva. Le malo otrok odraste v družinskem podjetju in nikoli ne pomisli na to, da bi delali le tam. Njihovi želje, interesi, sposobnosti morda ne sovpadajo z vlogami, ki bi jih lahko zavzeli znotraj podjetja. Za svobodno odločitev, ali se posameznik želi pridružiti podjetju, je dobrodošla vzpodbuda in čim manjši pritisk s strani družine.

Starši imajo navadno vpliv na šolanje oziroma smer izobraževanja svojih otrok. Ker je (najbrž vsaj skrita) želja vseh podjetnikov, da bi se jim otroci nekega dne priključili v podjetju, je logično, da usmerjajo otroke tako, da bo njihovo znanje prišlo prav v podjetju. Vendar je prav,

da otrokom vendarle damo proste roke pri odločitvi, saj človek, ki je nesrečen v svojem poklicu, ne more dati od sebe tistega, kar bi podjetje po vsej pravici od njega pričakovalo.

Otroci, katerih starši so zaposleni v drugih vrstah podjetij, pogosto komaj vedo, kaj v službi počnejo njihovi starši. Pri družinskem podjetju je slika drugačna. Otroci imajo priložnost videti starše pri delu, lahko se učijo neposredno od njih. Če se pri določeni starosti tudi sami zaposlijo v tem podjetju, tesno sodelujejo s starši.

Nekateri otroci, ki jih zanima delo v podjetju, se takoj zaposlijo doma, nekateri (predvsem v tujini) pa si najprej pridobijo izkušnje drugje. Tako si pridobijo samozavest in ko se priključijo domači ekipi, niso le šefov sin ali šefova hčerka.

Kjer je v podjetju zaposlenih več potomcev, lahko podjetje deluje kot dobro uglašena ekipa, kjer vsak deluje glede na svoje dolžnosti in sposobnosti. Pogosto pa se med brati in sestrami pojavlja tudi rivalstvo, ki vzpodbuja tekmovalnost znotraj podjetja.

Osnovna spoznanja, ki bi jih morala otrokom pred vstopom v podjetje privzgojiti družina, so:

- *odločila vloga sožitja,*
- *poznavanje moralnih načel in tekmovalnosti za vsako ceno*
- *sposobnost za pogajanja* (Kelbl, 2001a:44).

Zdrava mera tekmovalnosti v podjetju je lahko pozitivna, vendar pa je brate, sestre ali bratrance, ki delajo skupaj, potrebno poučiti o timskem delu. Kooperativno sodelovanje je za uspeh nujno. Pomembna je želja in pripravljenost za skupno delo, poznavanje in priznavanje lastnih prednosti in slabosti.

Starši pogosto zavedno ali nezavedno sprožijo konkurenco z zagovarjanjem odprtega tekmovanja v družini in podjetju, čeprav je tekmovalnost kot motivacijski dejavnik vprašljiva. Rivalstvo med otroci je porojeno iz ljubosumja in globoke želje vsakega otroka, da bi bil edini ljubljenec staršev. V podjetju gre namesto otroškega prerakanja za igranje za večje stvari: moč, položaj, denar in premoženje (glej Kelbl, 2001a:44).

Napetosti, ki so obstajale med njimi kot otroki, obstajajo tudi, ko so že odrasli, le da se izražajo na drugačen način. Nejasnosti in nesoglasja je najbolje urejati takoj, ko se pojavijo, na čimbolj miren in konstruktiven način.

Psihologi so mnenja, da je uporništvu proti staršem normalno obdobje otrokovega razvoja, ki pa se večkrat podaljša tudi v čas, ko odrasel potomec že dela v podjetju staršev. Če so starši tudi v vlogah šefov, njihovo podjetje pa vir ekonomskega preživetja odraslemu otroku, se ta upornost ponavadi potlači (glej Kelbl, 2001a:43).

Za podjetje je še posebej občutljiv odnos med očetom in sinom. Izkušnje kažejo, da je prenos družinskega podjetja z očeta na hčer pogosto manj problematičen kot z očeta na sina (glej Vadnjal, 1994b:43). Pojavlja se problem tekmovanja, rivalstva in medsebojnega dokazovanja.

V zadnjih letih se je v tujini, pa tudi že pri nas, razvilo svetovanje (posebni svetovalni programi, seminarji, knjige), prav posebej namenjeno družinskim podjetjem. Specializirani svetovalci se trudijo, da bi nudili pomoč ljudem, vključenim v poseben delovni mehanizem, imenovan družinsko podjetje. Eden od kompleksnih in potencialno problematičnih je tudi odnos med starši in otroki.

V nekaterih družinskih podjetjih so zaposleni tudi drugi sorodniki (tete, strici, bratranci, sestrične...). Ti predstavljajo vmesni člen med najožjimi družinskimi člani (nuklerana družina) in nedružinskimi zaposlenimi, saj so po statusu ravno nekje vmes. Niso neposredni potomci, zato imajo lahko manjše možnosti napredovanja in nasledstva. Po drugi strani pa so tudi člani družine, zato jih vežejo solidarnostna čustva. Soočajo se s podobnimi problemi kot sinovi in hčerke.

5.3 ČLANI DRUŽINE, KI NISO ZAPOSLENI V DRUŽINSKEM PODJETJU

Tudi člani družine, ki niso zaposleni v družinskem podjetju, igrajo v njem pomembno vlogo, saj izvajajo posredni vpliv.

Tako je na primer podjetnikov zakonec pomemben akter v dogajanju družinskega podjetja. Gre za osebo, ki ni zaposlena v podjetju, a ima na podjetje vseeno pomemben vpliv. Po

tradiciji ta vloga pripada predvsem ženskam, toda v zadnjem času se za podjetništvo odloča tudi vse več žensk, zato to vlogo zasedajo tudi mošje. Podjetnikov zakonec ima podporno vlogo podjetnikovi karieri. Služi lahko kot svetovalec, pomirjevalec sporov (predvsem med podjetnikom in otroki), na kratko oseba, ki pomaga ohranjati krhko ravnotežje med družino in firmo (glej Longenecker, Moore, 1991:128).

Mnogi sorodniki, navadno zakonski partnerji, ki sicer niso formalno zaposleni v podjetju, opravljajo določena dela za podjetje (na primer računovodske storitve). Pripravljene so pomagati kljub temu, da imajo redno službo drugje ali so morda že upokojeni. Takšno delo bi moralo biti prav zato bolj cenjeno, vendar vedno ni tako. Pogosto je slabo plačano in vzeto kot samoumevno kljub temu, da ima v delovanju podjetja zelo pomembno vlogo.

Kot je bilo že omenjeno, so ti »zunanjji pomočniki« lahko formalno zaposleni drugje, kar jim daje širše delovne izkušnje in možnost ustvarjanja kariere zunaj družinskega podjetja. Redkeje naletimo na poklic gospodinje, ki pomaga tudi v družinskem podjetju. V tem primeru lahko pride do neenakomernega razmerja moči v družini. Priznavanje prispevka vsakega posameznika je za dobre odnose v družini zelo pomembno.

5.4 NEDRUŽINSKI USLUŽBENCI

Nekatera podjetja rastejo le do meja zaloge delavcev, ki so na voljo znotraj sorodstva. Druga se odprejo navzven in zaposlujejo tudi ljudi, ki niso družinski člani.

Tudi zaposleni, ki niso člani družine, so pod vplivom družinskih odločitev. V nekaterih primerih imajo manjše možnosti za napredovanje. Če je temu tako, je njihov potencial za napredovanje omejen, zato se lahko čutijo neupravičeno prikrajšane in frustrirane. Nedružinski uslužbenci pri delu lahko občutijo družinske napetosti. Podjetje močno zaznamuje družinsko vzdušje, ki posledično vpliva tudi na tiste, ki so vpleteni vanj kot nedružinski člani (glej Longenecker, Moore, 1991:122).

Družinsko podjetje pa lahko nudi tudi zelo prijetno delovno kulturo.

Družinska podjetja posvečajo posebno skrb ključnim delavcem. Ti so za podjetje pomembni, niso pa vedno močno navezani nanj, zato obstaja nevarnost, da poiščejo »bolj zelene

pašnike«. V primeru, da so zadovoljni tako z plačo kot s samim delom in delovnim okoljem, so tudi zunanji delavci bolj zvesti. Nekatera podjetja plačujejo tudi bonus za leta zvestobe. Tudi priznavanje delovnega prispevka je pomembno tako za počutje delavca kot za uspehe pri delu (Horowitz, 2002).

»Uspešni uslužbenci družinskih podjetij so gotovo karakterno zanimivi, saj so uspeli preživeti v zelo zahtevnem delovnem okolju. Taka služba ne ustreza vsakemu, nedružinski uslužbenci se namreč zavedajo, da ne bodo nikoli enakopravni z družinskimi in da je možnost njihovega napredovanja omejena« (Vadnjal, 1994b:43).

Nedružinski zaposleni lahko v družinskem podjetju opravljajo zelo pomembno vlogo. Niso člani družine, imajo bolj objektivni pogled na odnose v podjetju in se lahko odlično izkažejo kot svetovalci, saj niso obremenjeni z družinskimi odnosi. V nekaterih podjetjih so za ocenjevanje delovne uspešnosti družinskih članov zadolženi le nedružinski zaposleni. Sklepamo lahko, da le malo staršev lahko objektivno ocenjuje delo svojih otrok. Njihova pričakovanja so praviloma previsoka ali pa prenizka.

6. Težave in posebnosti zaposlovanja sorodnikov

Za posameznika je načrtovanje kariere neprestano iskanje situacije, v kateri so njegove spretnosti in talenti najbolj izkoriščeni. Žal za družinska podjetja to ne velja vedno.

Ko v družinskem podjetju razmišljamo o zaposlovanju, se nam v odločitev nehote prikrade načelo, da je treba najprej pomagati sorodnikom. Delovno mesto bo tako zasedel sorodnik, čeprav bi lahko na trgu delovne sile našli bolj primerne človeka. Razlog, ki ga v družinskih podjetjih navajajo najbrž delno drži: domačemu človeku pač bolj zaupamo. Tako se često dogaja, da vse položaje, kjer se sprejemajo odločitve, zasedajo sorodniki, ki večkrat menijo, da imajo do teh položajev izključno pravico (glej Vadnjal, 2001).

Prepogosto se zgodi, da si posamezniki delovnega mesta v podjetju ne zaslužijo, ampak imajo do njega pravico ne glede na potrebe podjetja ter sposobnosti in znanja kandidata. Tako

rekrutiranje sorodnikov seveda vzbudi občutke prikrajšanosti tako pri družinskih kot pri nedružinskih uslužbencih, saj razvrednoti njihovo delo.

Dogaja se, da delovno mesto v družinskem podjetju za nekoga, ki nekaj zna in želi to početi, enostavno iznajdejo, pa čeprav si takega človeka normalno ne bi mogli privoščiti (glej Vadjnal, 1997b:49).

Družinsko podjetje naj ponuja možnost za zaposlovanje sorodnikov, če delovno mesto ustreza talentom družinskega člana in če se ta strinja z namenom in cilji podjetja. V primeru, da delo ni primerno za določeno osebo, je bolje zaposliti zunanjega delavca.

V praksi opažajo, da družinsko podjetje zraste ravno toliko, da sorodstvo lahko zaseda vse ključne položaje v podjetju, potem se rast podjetja ustavi, ker sorodnikov enostavno zmanjka (glej Vadjnal, 2001).

Za družinske člane je težko določati plačo le na osnovi njihovih delovnih dosežkov. Nihče naj ne bi bil plačan le zato, ker je nekomu brat. Vrednosti v družine ne gre mešati z vrednostjo v podjetju. Plača mora biti določena glede na objektivne faktorje kot so uspeh pri delu, izkušnje. Plača mora biti osnovana na tržni vrednosti.

Če je plača za sorodnike previsoka, so nedružinski zaposleni v nepravično slabšem položaju in upravičeno nezadovoljni. Preslabo plačevanje pa deluje kot demotivacijski faktor (glej Vadjnal, 1997b:50).

V mnogih podjetjih se dogaja, da družinske člane plačujejo slabo, sploh mlajše generacije, saj obstaja nepisano pravilo, da "bo nekega dne tako vse njihovo". Za motivacijo mladega človeka, ki se je odločil za delo in kariero v družinskem podjetju, to gotovo ni dobro, še posebej, ko se primerja s prijatelji, ki v drugih podjetjih zaslužijo znatno več (glej Vadjnal, 2001).

Sicer nam podatki iz tujine govorijo, da so plače v družinskih podjetjih povprečno nekoliko boljše kot v ostalih, podobno so v nekaterih raziskavah ugotovili tudi pri nas (glej Vadjnal, 2001).

Družinska podjetja plačujejo bolje od kolektivnih pogodb, bolj skrbijo za zadovoljstvo delavcev, vendar pa manj pazijo na druge vidike, kot so:

- *udeležba sodelavcev pri odločanju in v kapitalu,*
- *delitev dobička, dobrih delovnih pogojev in samouveljavitve delavcev,*
- *informiranje o ciljih in strategiji*
- *dodatno izobraževanje zaposlenih (Glas, 2000).*

Tudi družinski člani morajo izpolnjevati vse delovne obveznosti. Od nedružinskih uslužbencev ne bi smeli zahtevati ničesar, česar ne bi zahtevali od sorodnikov. Jasno naj bo opredeljeno, kaj bomo od kandidatov za neko delovno mesto pričakovali. Sorodnik, ki smo ga zaposlili, si bi moral to mesto zaslužiti s svojim znanjem, izkušnjami, sposobnostmi. S tem bomo zagotovili pošten odnos do drugih zaposlenih (nedružinskih) in sorodnikov, ki bi tudi kandidirali za službo v našem podjetju.

Sorodniki se podjetju pridružijo iz različnih razlogov. Vadnjal meni, da se nekateri podjetju pridružijo zato, ker sklenejo s svojimi izkušnjami, znanjem in sposobnostmi delati v podjetju, zadovoljevati svoje ambicije in hkrati delati za družinsko stvar. Ti so preprosto popolni. Drugi menijo, da je delo v družinskem podjetju njihova dolžnost, tretji upajo na privilegije, četrti pa so odkriti materialisti (Vadnjal, 1997b:49).

Napetosti in razlike med družinskimi člani so lahko bolj občutljive kot med običajnimi sodelavci.

7. Kultura v družinskem podjetju

Vsaka skupina, organizacija, ima svoj sistem vrednot, norm, pravil in stališč, ki določajo obnašanje članov. Vsakdo, ki vstopi v določeno podjetje, mora opravljati svojo vlogo tako, kot je to določeno z napisanimi ali nenapisanimi pravili.

Tesna povezava med podjetjem in družino se odraža tudi v politiki in kulturi podjetja. Generalne in splošne opredelitve politike podjetja so vedno posledica splošnih interesnih naravnosti glavnih (močnejših) udeležencev podjetja. To so v primeru družinskega podjetja družinski člani. Za družino je značilno, da ima večji interes in pa tudi večjo moč za uveljavitev svojih interesov. Ker obstajajo različni interesi tudi znotraj družine (bodisi

nuklerane, sestavljene ali razširjene), je pomembna uskladitev različnih interesov znotraj družine. Na ta način se zmanjša nevarnost, da bi nasprotujoči interesi članov družine zamajali obstoj in s tem nadaljnji razvoj družinskega podjetja (glej Duh, 1996b:397).

Družina oziroma člani družine s svojim sistemom vrednot, tradicijami in motivi, kakor tudi odnosi znotraj družine in osebne značilnosti ustanovitelja- lastnika-managerja pomembno vplivajo na politiko podjetja. V proučevanje vrednot ključnih udeležencev podjetja moramo zato vključiti tudi proučevanje vrednot družine oz. članov družine, zlasti pa seveda tistih, ki so vključeni v vodenje podjetja. V prvi fazi je potrebno razjasniti in uskladiti vrednote znotraj družine. Zlasti je to pomembno, ko gre za sestavljene ali razširjene družine. Člani družine-predstavniki različnih generacij in nuklearnih družin so namreč zrasli v različnih družbeno-kulturnih okoljih, kar je vplivalo na njihove nazore in vrednote kot lasten način razmišljanja. Šele uskladitvi vrednot znotraj družine sledi razjasnitev vrednot ostalega vodstva ter nato uskladitev na skupno raven vrednot podjetja. Usklajen sistem vrednot družinskega podjetja je ključnega pomena, saj predstavlja okvir politiki podjetja (glej Duh, 1996a:299).

»Organizacijska kultura je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in kaj naredi za svoj razvoj« (Ivanko, 2000:235). Organizacijska kultura je duša organizacije. Če organizacija nima ustrezne kulture, ni sposobna v celoti izrabiti svojih potencialov.

Značilnosti organizacijske kulture so: je socialna tvorba, uravnava obnašanje članov, je proizvod ljudi, je splošno sprejeta, nastaja postopno, se da naučiti, je prilagodljiva, obstaja na zavedni in nezavedni ravni ter ni neposredno oprijemljiva (glej Ivanko, 2000:238).

De Cock razlikuje štiri vrste organizacijske kulture:

- *kulturo, ki podpira posameznika*
- *inovativno, v naloge in delo usmerjeno kulturo*
- *kulturo spoštovanja pravil*
- *ciljno usmerjeno, informacijsko integrirano kulturo* (Ivanko, 2000:248).

Za prvo, kulturo, ki podpira posameznika, je značilno neformalno sprejemanje odločitev, malo formalnih sestankov. Odločitve so podrejene načinu dela in življenju posameznikov, poudarek je na medsebojnih odnosih. Komunikacija je večinoma ustna in sicer od zgoraj

navzdol. Reševanje nasprotij iz medsebojnih odnosov ima prednost pred nasprotji, ki se nanašajo na delovanje organizacije. Tudi večina družinskih podjetij deluje predvsem preko neformalnih mehanizmov. Formalizacija je nizka, medsebojno poznavanje pripomore k boljši uigranosti delovne ekipe. Ta oblika kulture je najbolj pogosta v družinskih podjetjih.

Za inovativno, v naloge in delo usmerjeno kulturo je značilna decentralizacija, delegiranje odgovornosti. Ni zunanjega nadzora, struktura organizacije je kot mreža. Spori se rešujejo s posvetovanji, obravnavajo se kot nauk za prihodnost. Komuniciranje je razvito v vseh smereh. Tudi za družinska podjetja je značilna komunikacija v vseh smereh, saj so vsi posamezni člani povezani med seboj (tako v družinskem kot v poslovnem smislu). Inovativna kultura je prisotna v demokratičnih družinskih podjetjih.

V kulturi spoštovanja pravil je ključnega pomena red, sistematično delo. Komunikacija je predvsem pisna. Organizacijska zgradba je hierarhična, centralizirana. Deluje po strogo predpisanih postopkih. Spori se razrešujejo z izdajanjem novih predpisov in navodil. Ta struktura ni tipična za družinska podjetja, katerih prednost je predvsem neformalnost in fleksibilnost.

V organizaciji, kjer je kultura ciljno usmerjena, informacijsko integrirana, skrbijo predvsem za postavljanje pravih ciljev in iskanje načinov, kako bi jih uresničili. Vodje izdajajo navodila, ki so naravnana na točno določene cilje. Tudi slog vodenja je usmerjen k ciljem. Komuniciranje je predvsem ustno. Kadar pride do konflikta, vodje izsilijo svoj prav, podrejeni se morajo podrediti organizaciji in njenim ciljem. V tem primeru gre za podjetje, kjer ima tisti, ki je glavni, vedno zadnjo besedo. V družinskih podjetjih pa se odločitve navadno sprejemajo s pogovorom (glej Ivanko, 2000:248-249).

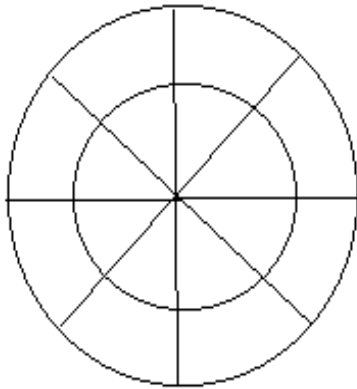
Različne kulture se odražajo v različnih strukturah in sistemih. Delovno kulturo v več letih izgradijo dominantne skupine ljudi v organizaciji.

Po Harrisonu obstajajo štiri tipi kulture:

- *kultura moči*- tipična za družinska podjetja, opisana v nadaljevanju,
- *kultura vlog*- zanjo je značilna predvsem birokratska struktura, jasno definirane vloge, formalna komunikacija, pravila za urejanje konfliktov,
- *kultura nalog*- usmerjena na projekte oziroma delo, ima mrežno strukturo organizacije,
- *kultura oseb*- v središču je posameznik, struktura organizacije obstaja le zato, da služi ljudem (Harrison v Handy, 1993:180-191).

Kultura moči je oblikovana kot mreža. Ta oblika je tipična za male podjetniške organizacije, občasno jo najdemo tudi v današnjih sindikatih, v finančnih, trgovskih in lastninskih podjetjih.

MODEL 7.1: KULTURA MOČI



Vir: Handy, 1993

Najpomembnejši del takšne strukture je center, ki je središče moči in vpliva. Aktivnosti določa center, žarki moči pa se širijo tudi navzven. Organizacija je odvisna od zaupanja in empatije, kar prispeva k učinkovitosti, ter od telepatije in medsebojnega pogovora, kar prispeva k dobri komunikaciji. Zelo pomembna je izbira pravih ljudi. Formalna ureditev je minimalna. Pravil in procedur je malo. Nadzor izvaja center. Odločitve se sprejemajo na osnovi ravnotežja vpliva. Ker odločitve sprejema center, je uspeh odvisen od osebe oziroma oseb, ki se nahajajo v centru mreže (glej Handy, 1993:183-184).

Prednost takšne organizacije je, da je sposobna hitrega reagiranja. Gre za močne in ponosne organizacije. Zaposleni so v takšni ureditvi zadovoljni, če si želijo moči, jih zanima politika, si upajo tvegati in jim varnost ni najpomembnejša. Ker je organizacija tako zelo odvisna od centra, je vprašanje nasledstva ključnega pomena (glej Handy, 1993:183-184).

Takšne organizacije praviloma izražajo veliko zaupanje v posameznika. Sodijo glede na rezultate, pri čemer niso pikolovski glede sredstev (glej Handy, 1993:183-184).

Nevarnost, ki grozi takšni organizaciji je stagnacija, propad brez ključne osebe. Eden od problemov je tudi velikost. Takšna organizacija lahko raste samo, če si pripoji druge organizacije, druge mreže. Če pa želi znotraj obstoječe mreže povezati preveč aktivnosti, se ta zlomi (glej Handy, 1993:183-184).

Razumevanje kulture in zgodovine družine je pomembno za to, da si predstavljamo, kako bo to delovalo na družinsko podjetje. Družina, ki ustanovi podjetje, pri tem oblikuje širše, vseobsežne odnose, ne da bi se zavedala sprememb, ki jih bo to prineslo.

V družinskem podjetju ima osebnost podjetnika, ki je firmo ustanovil, navadno močan vpliv. Ustanovitelj lahko močno poudarja določene vrednote, ki se mu zdijo pomembne, s čimer postanejo te vrednote del poslovnega in družinskega »pravilnika« vedenja. To kulturo sestavljajo posamezne vrednote in načini obnašanja, ki oblikujejo vsakodnevno vedenje (glej Longenecker, Moore, 1991:134). Lahko bi rekli, da gre pri družinskih podjetjih navadno za kulturo, ki podpira posameznika.

Vsaka organizacija ima edinstven sistem kulturnih norm. Vzorci vedenja ter pričakovanja, ki se nanašajo na navadno nenapisana pravila imajo velik vpliv na vsakodnevno delo. V družinskem podjetju imamo opravka še z družinsko tradicijo, družinskimi vrednotami, ki se v nekaterih primerih prenašajo že skozi več generacij.

Pozitivna kultura na delovnem mestu je zelo pomembna tudi z vidika izboljšanja poslovnih uspehov. V podjetju, ki je pozitivno naravnano, kjer so odnosi uravnoteženi in ne prihaja pogosto do konfliktov, je tudi počutje delavcev na višji ravni.

Pozitivna delovna kultura zajema vključenost ljudi v planiranje, razvoj, v dogajanje znotraj organizacije. Pomembno je osredotočanje na pozitivne rezultate tako v produktivnosti, kvaliteti kot v delovni morali.

Ker pa delovna kultura ni le nekaj fiksnega, stalnega, jo lahko s časom tudi izboljšamo ali pa poslabšamo. Ljudje nismo le pasivni sprejemniki, spreminjamo svoje okolje. Pozitivno delovno kulturo ohranjamo z izbiro ustreznih zaposlenih, ki spadajo v obstoječo shemo ali jo lahko še izboljšajo. Zelo pomembna je tudi ustrezna komunikacija. Komunikacija naj bi bila jasna, dosledna in stalna. Učinkovita komunikacija mora biti dvosmerna, z možnostjo odgovora. Ljudje naj bi se počutili vpete v organizacijo, njihov prispevek mora biti cenjen, prav tako kot napake kaznovane (glej Silverzweig, 1997).

V zadnjem času se več pozornosti namenja tako imenovanim *posebnim lastnostim žensk* in vplivu, ki ga te prinesejo v družinsko podjetje.

Kljub spremembam, ki so jih prinesla zadnja desetletja, se dečke in deklince še vedno vzgaja različno. Za deklince je družbeno predpisana skrbstvena vloga, ki se je neposredno učijo od matere. Matere namreč kljub zaposlenosti izven doma še vedno opravijo večino gospodinjskega dela in nege otrok.

Če za hip odmislimo posebne sposobnosti podjetnic, pa v realnosti pogosto dobimo žensko, ki se spopada s tako imenovano dvojno vlogo, in ima šibke možnosti, da bo vse funkcije opravila enako kvalitetno. Biti mora uspešna poslovna ženska, dobra mati svojim otrokom, dobra žena in ljubica svojemu možu ter skrbnik za gospodinjstvo (glej Vadjnal 1998).

Ugotavlja se, da imajo ženske praviloma skrbnejši odnos do drugih ljudi, prej so pripravljene sprejeti odvisno vlogo, svoje najbližje oskrbujejo z ljubeznijo tako v dobrem kot v slabem, kljub delu namenjajo več pozornosti vzgoji otrok in materinski vlogi, lažje razumejo čustva in razpoloženje drugih, uporabljajo relativne (in ne absolutne) moralne presoje, razmišljajo v kontekstu in imajo pomembno vlogo »omehčanja« partnerja (glej Vadjnal 1998).

Žensko razmišljanje je bolj čustveno od racionalnega moškega, torej je vloga ženske pogosto omeščati svojega partnerja in ga ves čas opominjati, da živi in dela v družinskem podjetju. Ženske naj bi zato imele nenadomestljivo vlogo pri razreševanju konfliktov, ki so bolj moškega značaja (glej Vadjnal 1998).

8. Družina in konflikt

Kot je bilo omenjeno že pri pojasnjevanju različnih vlog, se v družinskem podjetju lahko pojavijo napetosti in nestrinjanja, ki vodijo v konflikte.

Konflikt se po Belaku »povezuje z bojem za vrednote in zahtevami po izjemnem statusu, po moči in sredstvih« (Belak, 1993:367).

Posamezniki smo si različni, imamo različne interese, različna pričakovanja, večkrat se najdemo tudi v nasprotujočih si vlogah, zato v interakciji med ljudmi prihaja do nasprotovanja in konfliktov.

Člani družine morajo za ohranjanje ravnotežja v podjetju znati obvladovati svoje občutke, izražati svoja čustva, želje, cilje in skrbi. Prikrit konflikt ali nezadovoljstvo, ki ga ignoriramo, ima lahko hude posledice. Čim težji so konflikti in čim dlje so dušeni in nerazrešeni, tem nižja je tudi učinkovitost delovne organizacije. Toda tudi konflikt lahko konstruktivno rešimo in ob tem tudi nekaj pridobimo.

Vsekakor je najbolje možnosti za konflikte že v naprej predvideti in proti njim delovati, še preden se jasno izrazijo.

Janko Kebl kot preventivo za izogibanje konfliktom družinskih podjetjem svetuje:

- 1. otroci in družina morajo biti na prvem mestu. Za družino si je potrebno vzeti čas in z njo veliko komunicirati ob polnem medsebojnem spoštovanju.*
- 2. težave iz podjetja se ne smejo prenašati v družino.*
- 3. tekmovalnost med družinskimi člani ni priporočljiva. Člani družine morajo skupaj nastopati proti konkurentom.*
- 4. obnašanje v podjetju mora biti profesionalno. Družinski člani v podjetju ne smejo biti v privilegiranem položaju nasproti ostalim zaposlenim samo zaradi družinskih vezi.*
- 5. hierarhije, ki vlada v podjetju, ni dopustno v enaki meri prenašati v družino (Kebl, 2001a: 43).*

Za povezavo podjetja in družine je pomembna opredeljena politika. Jasna mora biti vsem tistim, ki so udeleženi v podjetju, zlasti članom družine in ostalemu vodstvu podjetja. Na ta način je manj verjetno, da bodo spremembe v družini zamajale obstoj in s tem nadaljnji razvoj podjetja.

Pogost vzrok konfliktom v družinskih podjetjih so tudi že omenjene nejasno opredeljene vloge članov družine v družinskih podjetjih. Zato Duhova priporoča, da se v politiki podjetja opredeli:

- vloge članov družine v upravljanju in vodenju podjetja vključno z njihovimi odgovornostmi in pristojnostmi*
- kriteriji za vključevanje članov družine, pa tudi nedružinskih udeležencev, na vodstvene položaje v podjetju; težko je namreč motivirati zaposlene, ki niso člani družine, če so njihove možnosti napredovanja omejene,*

- *način sodelovanja in komuniciranja med člani družine in ostalim vodstvom podjetja* (Duh 1996b:396).

Kadarkoli smo na koga navezani, obstaja prikrit strah, da te osebe ne izgubimo, zato je včasih težko biti odprt, objektivni in jasno postaviti svoje zahteve. Zanikanje svojih občutkov in želja pa je vseeno slaba alternativa, saj lahko dolgoročno uživamo le v odnosih, v katerih se lahko odkrito izražamo (glej Rosen-Grandon, 1995).

Če je do napetosti že prišlo, je pomembno jasno izražanje težav in želja vseh udeleženi. Dr. Rosen-Grandonova meni, da je pomembno izraziti svojo jezo glede določenega problema in svetuje, da svoja čustva najprej izlijemo na papir, s čimer organiziramo svoje misli in sprostimo napetost, hkrati pa se izognemo neprimernemu izražanju jeze. Po tem naj bi si vzeli nekaj časa za premislek, nato pa se pogovorili o svojih težavah. Proces pogajanja naj bi se začel, ko so vse strani pripravljene poslušati in imajo »odprt um«.

Pomemben element pri razreševanju konfliktov je spoštovanje in razumevanje stališča svojega »nasprotnika«. Vsakemu naj bi priznali pravico do lastnega mnenja.

Mnogo ljudi meni, da je opravičilo priznanje krivde, zato le težka izjavijo, da jim je žal. Toda iskreno opravičilo za povzročeno stresno stanje deluje pozitivno na reševanje konfliktov (glej Rosen-Grandon, 1995).

Obnašanje v družini sloni na čustvih in je pod močnim vplivom podzavesti. Običajno do izbruha potlačenih čustev in podzavestnih želja ne pride naenkrat, pač pa se družinski konflikt prenaša v podjetje na bolj prefinjen način. Pogosto se kaže v nenehnem prerekanju in nasprotovanju. Strokovnjaki, ki se ukvarjajo s tem področjem menijo, da v procesu nasprotovanja razlog za nestrinjanje sploh ni pomemben, pač pa je pomembno nasprotovati in to ne glede na posledice. »Vojna« lahko traja leta in leta ter slabi moč in vitalnost podjetja. Neobvladljivi spori pogosto uničijo podjetje in tudi družino (glej Kebl, 2001a:43).

Nastanek konfliktov je zelo verjeten v primeru bistvenih sprememb v družinskem podjetju, na primer vključevanje novih družinskih članov v podjetje. Nekateri strokovnjaki opredeljujejo kot osnovni odnos in potencialni izvir konfliktov v družinskem podjetju odnos med ustanoviteljem (očetom ali materjo) in sinom ali hčerko (glej Duh, 1994b:394).

Družinski člani morajo biti predvsem sposobni ločevati zasebna čustva od tistih, ki se nanašajo na službo. V praksi je to prav gotovo težka naloga. Včasih je zato koristno posredovanje tretje osebe, ki ni družinski član, zato ni obremenjena z družinskimi odnosi in situacijo vidi na bolj jasn način. V tem primeru lahko igrajo pomembno vlogo nedružinski zaposleni.

Večino bolečih nesoglasij izkusimo z ljudmi, ki so nam najbližje. Odnose, ki trajajo že leta ali celo življenje lahko ogrozimo zaradi majhnih zamer, nerazumevanja, ki se ne izražajo ob pravem času ali narastejo v večje težave. Konflikte je vedno najbolje reševati takoj, ko se pojavijo, ko se še majhni, preden se napihnejo v veliko zamero.

Konfliktno situacijo je smiselno reševati na miren način. Strokovnjaki, ki se ukvarjajo s tem problemom, ponujajo več možnih načinov.

Ury, Brett in Goldberg obravnavajo tri poti za razreševanje konfliktov med ljudmi in organizacijami:

- *reševanje konfliktov na podlagi interesov*- navadno poteka preko pogajanj, »lep« in poceni način, ta način je vsekakor najbolj zaželen, primeren za reševanje sporov v družinskih podjetjih, saj je prav družina tisti prostor, kjer naj bi se vsi člani odkrito pogovorili in se potrudili za pozitivno rešitev, ki bi zadovoljila vse strani.
- *reševanje konfliktov s sklicevanjem na pravico*- temelji na določilih nekih normativnih aktov, ta način je težji in dražji. Ker v družinskem podjetju poslovanje navadno ni strogo formalizirano, ta način ni tipičen za reševanje sporov v tej vrsti podjetij. Primernejši je za večja podjetja z točno določenimi pravili in predpisi poslovanja.
- *reševanje konfliktov z uveljavljanjem moči*- primer za to je družinski patriarh kot avtoriteta, ki se sklicuje na dominanten položaj v družini. Ta način ni najboljši, saj zanemarja želje in interese drugih udeležencev (glej Belak, 1993:369).

Belak navaja tri metode razreševanja konfliktov glede na vpliv in odziv med subjekti:

- *kompromis*- delna uresničitev interesov nasprotujočih si strani, pri čemer vsaka stran hkrati pridobi in izgubi, saj mora znižati svoje izhodiščne zahteve,
- *reorientacija*- vplivanje na nasprotnika, da bi opustil izbrani interes, se preusmeril na drugega,
- *dominacija*- popolna podreditev enega interesa drugemu, gre za manipulacijo, lahko pa tudi za povsem samostojno odločitev (pridobitev subjekta) (glej Belak, 1993:370).

Izhajajoč iz potencialnih konfliktov, do katerih lahko pride zaradi sprememb v družini, odnosov družine z ostalim vodstvom podjetja, nasprotujočih družinskih in poslovnih interesov je pomembno, da se politika oz. njene sestavine izrazijo v pisni obliki. Handler opozarja na obstoj nevarnosti v družinskem podjetju, če izhajamo iz predpostavke, »da je vse jasno in razumljivo, ker se odvija v okviru družine« (Handler v Duh, 1996b:396) . Zato je še toliko bolj pomembno, da se jasno opredeli in tudi izrazi politika podjetja.

Pri urejanju kompleksnih odnosov so pomembni tudi formalni mehanizmi, kot je na primer družinska ustava (opisana v nadaljevanju). Gre za formalizacijo korporativne kulture, rezultat pogajanj. Pomemben pa ni le končni rezultat v obliki pisanega dokumenta, pač pa tudi sam proces, planiranje, določanje skupnih ciljev. Na ta način je mogoče oblikovanje dogovorov, ki zadovoljijo vse strani ter vključevanje vseh prizadetih v dogovor (glej Kelbl, 2001c:38). Če je določen problem prediskutiran v naprej, bo vsem jasno, kaj se zgodi v določenem primeru. To bo morda povzročilo, da bo do določenega problema prišlo manjkrat, če pa že, bo že v naprej sestavljen objektivni mehanizem, ki bo verjetno boljši od osebnih odločitev za določen primer. Pričakovanja ljudi so v tem primeru oblikovana v naprej in predvsem bolj usklajena.

9. Družinska ustava

Družinska ustava je dokument, s katerim je možno učinkovito razreševati nesoglasja. Če je družina dosegla soglasje glede točk v družinski ustavi, je naredila pomemben korak pri jasnem postavljanju ciljev, načrtov za prihodnost in zahtev glede dela samega (obnašanje, komunikacija, medsebojni odnosi ipd.).

Družinsko ustavo podpišejo vsi člani družine in se tako do neke mere zavarujejo pred kasnejšimi spori. Družinska ustava je deklarativni družinski akt, ki ima lahko lastnosti civilnopravne socitetene pogodbe. Slovenska zakonodaja te oblike sicer ne ureja posebej, a družinska ustava je lahko pogodbeni dogovor z vsemi pravnimi posledicami, če njene posamezne določbe niso v nasprotju s slovenskimi pravnimi predpisi (glej Vadnjal, 2001:38).

V družinski ustavi se družinski člani zedinijo o načinu vodenja in o ciljih podjetja, družinskih delovnih mestih in nagrajevanju, o vodstvu in nasledstvu, glasovalni pravici in lastninskih deležih, upravnem odboru, komunikaciji, o zaposlenih ter o upravljanju z družinskim premoženjem (glej Vadnjal, 1997a:30).

Družinska ustava je dokument, ki ga je potrebno spoštovati, vendar ni zapisana v kamen. Ko se s tem strinja večina družinskih članov, se jo po potrebi spremeni ali dopolni.

Temeljiti mora na družinskih vrednotah in odnosu družine do podjetja.

Dober primer družinske ustave je ustava japonskega podjetja Kikkoman, ki izdeluje sojino omako že od leta 1630, skozi 17 generacij (glej prilogo A: Primer družinske ustave). Njihova družinska ustava je bila napisana pred več kot stotimi leti, a jo še vedno uporabljajo kot vodilo v družinskih in poslovnih zadevah. Je vodilo za dobre odnose v družini in podjetju. Zdi se mi odličen primer prepletanja kulture družinskega in poslovnega življenja, saj ni vezana le na poslovnost, pač pa zajema širši vidik vodenja in življenja, odraža pa tudi kulturo japonskega naroda. V originalu je napisana v japonščini, prevedla sem jo iz angleščine.

Sestavljena je iz 16-ih členov, v katerih predpisuje obnašanje v družini in podjetju, odnos do družine, širše družbe in sveta na splošno. Njeno sporočilo je, naj se spori rešujejo mirno in s tolerantnostjo. Zahteva odgovorno delo, pravičnost, disciplino, odgovornost, ponižnost in marljivost. Neguje skupinskega duha družine, saj družini daje prednost pred drugimi. Kljub temu pa ohranja občutek odgovornosti do okolice, do naroda kot celote. Ponuja celostno videnje družinskega podjetja ne le kot sredstvo za preživljanje družine, pač pa tudi kot prostor, ki neguje osebno rast posameznika.

Takšen način razmišljanja lahko pričakujemo v japonski družbi, v kateri delavec dejansko postane del podjetja in se kot aktivni člen trudi za doseganje kakovostnih standardov in uspešnosti. Vendar kljub temu, da ta primer družinske ustave izhaja iz povsem drugega časovnega in kulturnega okolja, menim, da bi se ga dalo v celoti prenesti tudi v naše poslovno in vsakdanje življenje.

Moj namen je bil v diplomsko nalogo vključiti primer slovenske družinske ustave. Vendar pa žal ta listina pri nas še ni dobro uveljavljena, zato mi ni uspelo dobiti konkretnega primera. Iz tega razloga bom opisala le nekaj predlaganih splošnih smernic, ki naj bi bile vključene v takšen dokument (glej prilogo B).

Družinska ustava naj bi opredeljevala cilje in vodenje podjetja, zaposlovanje družinskih članov in nagrajevanje, vodstvo in nasledstvo, organe družine in podjetja, komunikacijo v podjetju, odnos do zaposlenih, ki niso člani družine ter upravljanje družinskega premoženja. Dokument naj se sprejme v popolnem soglasju, po potrebi se ga lahko dopolni ali spremeni. Tako se določi glavni cilj podjetja, na primer zadovoljevanje potreb na trgu, ohranjanje podjetja kot del družinske dediščine; pa tudi uveljavljanje enakih pravil za vse, kriteriji za zaposlovanje ter nagrajevanje in podobno.

10. Preživetje in uspeh družinskega podjetja

Zdravje in preživetje družinskega podjetja zahteva primerno uravnoteženje družinskih in podjetniških interesov. Če temu ni tako, so rezultati nezadovoljivi tako za podjetje kot za družino.

Dolgoročno preživetje družinskega podjetja je mogoče ob njegovi zmerni rasti. Pomemben element je tudi profesionalizacija poslovanja. V službi naj bi se člani družine vedli kot profesionalci, zasebno pa kot pripadniki družine.

Družinsko podjetje se mora truditi, da zadovolji večino družinskih članov, ki imajo interese v podjetju (delovne ali kapitalske), prav tako pa mora tudi skrbno načrtovati prenos med generacijami. Potrebno je doseči soglasje glede tega, kaj si vsi zainteresirani pravzaprav želijo (glej Vadnjal, 1997a:28-30).

Uspeh je povezan s skupno misijo in vizijo. Pomembna je dobra komunikacija. Nejasnosti v vlogah lahko še vedno obstajajo, konec koncev smo samo ljudje, toda lahko jih izražamo, se pogajamo glede konfliktov, tako do so lahko zmagovalci vsi ali vsaj večina.

Ohranjanje skupne delovne družinske enote zahteva investicije v času in denarju ter trdo delo.

Družinsko podjetje lahko preživi na dolgi rok le, če so interesi družine jasno opredeljeni; dobri poslovni običaji se morajo prenašati iz roda v rod. Tudi družinski člani, ki sicer niso vključeni v družinsko podjetje, morajo pomagati pri njegovem razvoju. V poslovanje

družinskega podjetja naj se zunanji sodelavci vključijo le, če sprejemajo ista načela in podjetniške vodila, ki so značilna za družino (glej Žnidar, 1998).

Uspešna družinska podjetja z dolgo tradicijo spoštujejo poslovne izzive, a se ne pustijo zastraševati; zavedajo se, da se večina družinskih podjetij ubada s podobnimi težavami; trudijo se za čim boljšo komunikacijo, zbirajo se na družinskih sestankih in uporabljajo zunanje svetovalce: oblikujejo strategijo in načrte za prihodnost, zagotavljajo finančno varnost generaciji ustanoviteljev; so predani podjetju in kar delajo, delajo z določenim namenom.

10.1 Nekaj načinov za ohranjanje dobrih odnosov v družinskem podjetju

Komunikacija

Komunikacija je zelo pomembna za uspeh. »Pojem komunikacija se nanaša na prenos simbolov, ki so splošno sprejeti s strani skupine posameznikov in ki izzivajo relativno enaka pojmovanja v odnosih simbol-pojmovanje pri vsakem posamezniku« (Vila, 1994:315). Komunikacija pomeni medsebojno sporazumevanje.

Na komunikacijo v družinskem podjetju poleg objektivnih dejavnikov vplivajo še kompleksni družinski odnosi. Problematična je predvsem ustaljena percepcija družinskih članov v okviru vlog, ki jih imajo v družini (glej Horowitz, 2002.).

Za uspeh je potrebno poslušanje in dvosmerna komunikacija. Interakcije pogosto ne uniči sama vsebina sporočila, pač pa nivo odnosa- gibi, ton glasu, način izražanja, glasnost. Sprejemanje in oddajanje sporočila torej zahteva neobtožujoč pristop, odprtost.

Neformalna komunikacija v službi je lahko povezana z delom ali pa socialno usmerjena. Večino dela je takorekoč nemogoče opraviti povsem brez oblik neformalne komunikacije, saj je nemogoče regulirati in standardizirati vse delovne operacije (glej Mintzberg, 1979:49).

Komunikacija predstavlja za vsako delovno organizacijo živčni sistem, brez katerega ni možno opraviti nobenega dela. Isto velja tudi za družinsko podjetje. Vsak podjetnik bi se moral zavedati, da v današnji dobi ne smemo zanemariti pomembnosti sporazumevanja, ki je v bistvu pozitiven človeški stik. Dobri vodje posvečajo velik del svojega časa sporazumevanju oziroma komunikaciji.

Pomembne lastnosti in spretnosti sporazumevanja so odkritost (glede delovnih prispevkov sodelavcev in tudi svojih napak), posvečanje časa sodelavcem (spoznavanje delovnih sposobnosti in prispevkov), zaupanje v ljudi (ljudje rastejo skladno s pričakovanji), nematerialno spodbujanje zaposlenih (plača ni edini motivatorski faktor) in doslednost (Mawwell v Bombek, 2001:45-46) .

V primeru družinskih članov, ki delajo skupaj, nesoglasja, ki se pojavijo, lahko hitro privzamejo osebne podtöne. Iz tega razloga je zelo pomembno, da se naučijo ceniti talente drug drugega in si izkazovati določeno mero spoštovanja. Družinski člani ne bi smeli pričakovati posebne obravnave, bili naj bi sodelavci, ki se trudijo za doseganje skupnih ciljev (glej Rosen-Grandon, 2000).

Potencialna problematičnost komunikacije v družinskem podjetju je v tem, da so akterji vpleteni v medsebojne odnose zasebne narave, ki jih je potrebno v delovnem času pustiti ob strani, če si želijo, da bi bili uspešni kot podjetje.

Družinsko podjetje pa ima v primerjavi z družbenim podjetjem prav gotovo nekaj prednosti v smislu delovnega vzdušja. Povprečna družina je že po svoji naravi nagnjena k sodelovanju. Participativno vzdušje pripomore k temu, da je delo opravljeno takrat, ko je treba, tudi izven delovnega časa, saj gre za družinski projekt.

Ohranjanje ravnotežja med družino in delom

Poln delovnik in vodenje gospodinjstva pustita kaj malo časa za pravo povezanost z družino, zato si je potrebno ta čas vzeti. Če je le mogoče, naj ne bi delali pozno v večer in ob koncu tedna - to bi moral biti "družinski čas". Poslovna potovanja naj se ne bi pojavljala okoli pomembnih datumov - rojstnih dni in obletnic, da jih lahko preživimo v družinskem

krogu.

Mnogo podjetnikov vzame otroke s seboj na poslovna potovanja seboj. Čeprav se morda sliši nenavadno, mnogi ugotavljajo, da prav na ta način ohranjajo ravnotežje med poslovnimi potovanji in družinskim časom. V tujini je že marsikateri delodajalec pripravljen poravnati dodatne stroške za potovanje otrok, če morate odpotovati zaradi posla (glej Nelson, 2002).

Kadar delata in potujeta oba starša, je posebej pomembno, da oba skrbita za otroke. Pot v vrtec, pripravlanje večerje in prebiranje pravljič niso opravila, primerna samo za enega od spolov. Za primere, ko sta oba starša z doma, za otroke lahko poskrbijo prijatelji in sorodniki. Po možnosti naj bi dnevno ohranjali stik (glej Nelson, 2002).

Pozitivna delovna kultura

Družinska podjetja lahko vzbujajo pri zaposlenih občutja zaupanja, spoštovanja, skratka občutek »družinskosti«.

Zdrava delovna etika, tolerantnost, lojalnost, poštenost, integriteta in dobra volja so pogosto tiste lastnosti, ki zaznamujejo družinsko podjetje.

Delavci v družinskem podjetju so bolj vpeti v dogajanje in procese v podjetju, bolj občutijo pomen svojega dela za podjetje kot celoto. Navadno imajo širši uvid v delo podjetja, saj opravljajo več funkcij in so vpleteni v več vlog. Njihov prispevek je bolj pozitivno ocenjen in spoštovan s strani sodelavcev. Delovnik je lahko oblikovan bolj fleksibilno in prilagojen posamezniku. In nenazadnje, zaposleni v družinskem podjetju čutijo, da delajo zase, za svojo družino, zato v delo navadno vložijo precej truda.

Počitnice in čas za sprostitev

Nekateri podjetniki nikoli ne uživajo sadov svojega dela, saj jih vedno žene naprej. Takšen odnos do dela pa ne zadeva le ene osebe, pač pa vpliva na vse odnose v družini.

Poslovna potovanja, konvencije in izobraževalni seminarji so pogosto zasnovani tako, da poleg dela lahko vključimo še zabavo. Vse več ljudi združuje poslovna potovanja s počitnicami.

Načrt

Eden od ključev do uspeha je prav gotovo načrt za spopadanje z izzivi. Načrt nas v naprej pripravi na možne situacije, na primer glede pravil obnašanja, pogojev za zaposlovanje, lastništva, vodenja... Nekateri družine organizirajo družinske sestanke (v obliki, ki vključuje tudi razvedrilo), na katerih se pogovorijo o pomembnih vprašanjih in skušajo graditi skupno vizijo prihodnosti.

Definiranje odnosov v podjetju in družini

Bratje in sestre so si v družinskem smislu načeloma enakopravni. Vendar pa je narobe, če se takšna enakopravnost avtomatično prenese tudi v podjetje. Posamezne položaje naj bi zasedali ljudje, ki so za to sposobni in tudi pripravljeni.

Podjetje in družina potreujeta jasno izdelano porazdelitev moči. Ustanovitelju je, vsaj v začetku, dominanten položaj zagotovljen že z ustanovitvijo podjetja, za drugo generacijo pa velja, da je treba ustvariti sistem, ki bo uravnaval sodelovanje med osebami bodisi tako, da določa delitev moči ali da jasno opredeli vse vloge. Jasna delitev vlog je v podjetju za dobro poslovanje neizogibna (glej Kelbl, 2001a:44).

Tudi v družinskem podjetju mora obstajati lestvica moči, kjer ima prostor vsak družinski član. Posameznik je tako član družine, ki je socialni sistem, in član podjetja, v katerem se pričakuje, da se bo moral prilagoditi (glej Kelbl, 2001a:44). Družina je navadno kraj, kjer vsak posameznik čuti potrebo po sodelovanju, po tem, da bi dodal svoj prispevek. Prednost družine je prav v tem, da ima fleksibilno delovno strukturo. Če pa je struktura družinskega podjetja toga in odločanje centralizirano, se precej prednosti, ki jih sicer imajo družinska podjetja, lahko izgubi.

11. Lastno empirično delo

Da bi ilustrirala podatke, ki sem jih pridobila iz literature, sem se odločila opraviti manjšo samostojno raziskavo. Poleti 2002 sem intervjujale 25 oseb iz 14-ih podjetij.

Želela sem dobiti odgovore na naslednja vprašanja:

1. Kaj zaposleni v družinskem podjetju postavljajo na prvo mesto- družino ali podjetje?
2. Ali zaposleni v družinskem podjetju čutijo potrebo po postavljanju jasnih meja med zasebnim in poslovnim?
3. Ali obstajajo podobnosti med hierarhično ureditvijo družine in podjetja?
4. V kolikšni meri so povezana obnašanje in pravila družine in podjetja (kultura družine in podjetja)?
5. Kolikšna je stopnja lojalnosti družinskih članov družinskemu podjetju?

Intervjuji so potekali na osnovi napol strukturiranega vprašalnika, ki sem ga glede na situacijo prilagodila posameznemu intervjuancu (odvisno tudi od pripravljenosti za sodelovanje).

Obsegal je 28 vprašanj, razdeljen pa je bil v dva dela. V prvem, splošnem delu, sem pridobila splošne osebne podatke o intervjuani osebi (spol, starost, izobrazba ter funkcija v podjetju- lastnik ali solastnik, vodstveni delavec, zaposlen družinski član in/ali drugo).

Nato me je zanimala dejavnost podjetja, kako in kdaj je podjetje nastalo, razlog za ustanovitev posebne oblike podjetja- družinskega podjetja, število zaposlenih ter ali so v podjetju zaposleni tudi delavci, ki niso družinski člani. Naslednje vprašanje se je nanašalo na sorodnike, ki so zaposleni v podjetju, ali so v družinskem podjetju zaposleni tudi starši intervjuanca, zakonec, otroki in/ali drugi sorodniki.

V drugem delu je bil vprašani naprošen, da izpostavi prednosti dela v družinskem podjetju in nato še pomanjkljivosti takšne zaposlitve. Zanimalo me je tudi, ali intervjuani menijo, da skupno delo s sorodniki v družinskem podjetju prispeva k ohranjanju tesnih in kvalitetnih družinskih odnosov in vezi.

Sledeči sklop vprašanj naj bi pomagal ugotoviti, kaj vprašani postavlja na prvo mesto- družino ali podjetje. Vprašanja na to temo so bila: kako pogosto oseba dela preko svojega delovnega časa, pozno zvečer ali čez vikend; kako pogosto preživlja čas z družino (več kot dve uri naenkrat); ali se kdaj zgodi, da mora zaradi dela zapostaviti trenutne potrebe družine in nasprotno, ali je kdaj primorana zaradi družine zapostaviti potrebe podjetja. Ponujeni odgovori so obsegali pet možnosti od »zelo pogosto« do »redko«.

Ena od zanimivejših tem v okviru družinskih podjetij je prav gotovo postavljanje meja med zasebnim in poslovnim. Zanimalo me je, na kakšen način vprašani ločujejo ti dve področji, oziroma ali čutijo potrebo po tem. Vprašanja so bila sledeča: kako pogosto se znajdete v konfliktu med poslovnim in zasebnim (tisto, kar bi storili kot član družine, se ne ujema s tistim, kar se od vas pričakuje kot od zaposlene osebe); v kateri vlogi vidite sebe kot del

podjetja (kot člana družine, zaposleno osebo, oboje v enaki meri ali odvisno od situacije); kako pogosto razmišljate ali govorite o službi v svojem prostem času; kako pogosto v službi razmišljate ali govorite o stvareh, ki se bolj navezujejo na družino kot na službo; ali se vam zdi mogoče, da na primer na družinskem praznovanju rojstnega dne sploh ne bi omenili službe ter ali se družite s poslovnimi partnerji tudi kot družina.

Podobnost družinske hierarhije s poslovno sem poskušala ugotoviti s pomočjo odgovorov na vprašanje: ali ste mnenja, da se določene zadolžitve in pristojnosti, ki jih imate doma, prenesejo tudi v službo (na primer- glava družine je tudi vodja podjetja; oseba, zadolžena za finance družine, upravlja tudi s premoženjem podjetja).

Naslednje vprašanje se je nanašalo na podobnost družinske kulture s poslovno. Vprašanje se je glasilo: če primerjate družino in podjetje, ali se vam zdi, da v vaši družini in podjetju veljajo ista: 1. pravila obnašanja, 2. pravila sporazumevanja, 3. načini odločanja, 4. načini reševanja nesoglasij.

Zadnji del intervjuja je bil namenjen lojalnosti družinskemu podjetju. Vprašanja so bila sledeča: ali kdaj razmišljate o zamenjavi službe (zakaj da oziroma zakaj ne); kakšna bi morala biti služba, da bi razmislili o tem, da bi jo sprejeli; če bi dobili ponudbo za delo, ali bi zamenjali sedanjo službo s takšno, ki bi vam ponujala katerega od naštetih ali kombinacijo naštetih dejavnikov- boljša plača, boljši delovni čas, več dopusta, boljše delovne pogoje... Sledilo je vprašanje o predvideni prihodnosti podjetja- ohranjanje podjetja v družinskih rokah, morebitna širitev ali prodaja, vključevanje mlajše generacije in podobno. Zaključno vprašanje se je nanašalo na odnos partnerja intervjuane osebe do družinskega podjetja.

Glede na to, da je tema dokaj občutljiva, saj v določeni meri posega v zasebno življenje, sem osebam, ki so sodelovale pri intervjujih poudarila, da bodo rezultati predstavljeni anonimno. Vprašani so raje odgovarjali na vprašanja, ko sem jim razložila, da njihovo ime in ime podjetja ne bo objavljeno.

Osebe, s katerimi sem opravila intervjuje, izhajajo iz manjših družinskih podjetij s področja Gorenjske (Kranj in okolica). Vsa izbrana podjetja imajo manjše število zaposlenih (do 10), med katerimi prevladujejo družinski člani. V nekaterih so zaposleni le člani družine.

Izbrala sem podjetja različnih profilov. Navadno sem v posameznem podjetju govorila z eno osebo- s tisto, h kateri katero so me napotili, redkeje z dvema.

Intervjuanci in podjetja

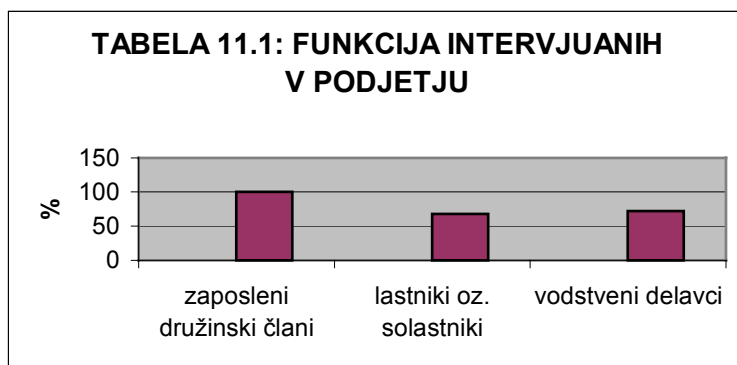
Opravila sem 25 intervjujev. Govorila sem z 14 moškimi in 11 ženskami.

Od vseh intervjuvanih je bilo 11 starih od 20 do 30 let, 10 od 31 do 40 let ter 4 nad 50 let.

Povprečje je bilo okoli 33 let.

Večina vprašanih ima srednješolsko izobrazbo (14 oz. 56%). Ostali so končali poklicno šolo, takšni so 4 (16%), 7 pa jih ima končano višjo (3 oz. 12%) ali visoko šolo (4 oz. 16%).

Vsi intervjuvani (25) so bili zaposleni družinski člani, od tega večina tudi lastnikov oziroma solastnikov (17 oz. 68%). 18 (72%) jih opravlja tudi vodstveno funkcijo v podjetju.



14 oseb dela v družinskem podjetju, ki je organizirano v obliki d.o.o., 11 pa v družinskem podjetju, ki ima uradni naziv s.p..

Družinska podjetja iz vzorca nimajo družinske ustave, nekatera niti še niso slišala zanjo.

Izbrala sem podjetja z različnimi dejavnostmi. Gre za sledeča področja: proizvodnja in prodaja slaščic, proizvodnja akvarijev in prodaja opreme za male živali, orodjarstvo, vrtnarstvo, izdelava senčil, pogrebno podjetje, čebelarstvo-proizvodnja in trgovina, tiskarna, penzion, špedicija, mesarstvo, avtomehanika, urarstvo in frizerstvo. Ta širok spekter dejavnosti nakazuje, da je možnosti za družinska podjetja veliko in da se ljudje glede na področje izobrazbe in samo delo, ki ga želijo opravljati, pogosto odločijo za »družinski začetek«.

Razlogi za ustanovitev družinskega podjetja

Precejšen delež podjetij je nastal kmalu po letu 90, ko se je pojavila možnost za to (13 podjetij od leta 1990-1995). Nekatera imajo daljšo družinsko tradicijo- 20 let in več (6 podjetij), druga so se razvila iz popoldanske obrti (3 podjetja) ali dela na črno (1 podjetje). Eno od podjetij je bilo ustanovljeno leta 2000 ter eno leta 2001.

Novejša podjetja, ki so nastala po osamosvojitvi Slovenije, so nastala nekako spontano, s pojavom določene priložnosti za ustanovitev podjetja. Sorodniki so bili najbližja in najbolj zanesljiva možna ekipa sodelavcev.

Drugi vzroki za nastanek družinskega podjetja so bili brezposelnost enega od družinskih članov, družinska tradicija, ki se je prenesla (v našem primeru) z očeta na otroke ter popoldanska obrt, ki je prerasla v redno zaposlitev.

Ugotovila sem, da je osebe, ki sem jih intervjujala, vedno presenetilo vprašanje, zakaj so se odločili za družinsko podjetje. Vprašani niti niso razmišljali o tem. V večini primerov ni šlo za dolgo načrtovano poslovno potezo. Ko se je pojavila priložnost, možnost za ustanovitev družinskega podjetja, so jo preprosto izkoristili. Odgovori na to vprašanje so si bili pogosto podobni- »naše družinsko podjetje je nastalo samo po sebi«, spontano, zaradi spleta okoliščin, možnosti, kot logična izbira oziroma odločitev, tudi zaradi izkušenj, brezposelnosti, podobne izobrazbe v družini.

Intervjuani so v ospredje postavljali zaupanje v domače ljudi, poznavanje njihovih navad in sposobnosti. Družinsko podjetje je pogosto nastalo iz potrebe po samostojnosti, čeprav so mi nekateri vprašani zatrdili, da takšnega dela niso imeli v mislih (predvsem zaradi delovnega časa) in da prav zagotovo v času odločanja za družinsko podjetje niso vedeli, v kaj se spuščajo.

Kot sem že omenila, so podjetja v vzorcu majhna, imajo od 3 do 10 zaposlenih, med katerimi prevladujejo družinski člani. V petih od podjetij so zaposleni le člani družine. Število nedružinskih zaposlenih je v nekaj primerih izenačeno s številom sorodnikov, nikjer pa ga ne presega.

Pri navezi skupaj zaposlenih sorodnikov prevladuje vzorec mož- žena (kar 52%). Mnogo parov se skupaj poda v podjetniške vode.

Večina družinskih podjetij (72%) je večgeneracijskih, pri čemer prevladuje vzorec starši-otroci (48% podjetij v vzorcu). Drugi sorodniki so prisotni v 20% podjetjih. Predvsem gre za tate, tašče, zete, snahe, tete in strice.

Prednosti in pomanjkljivosti dela v družinskem podjetju

Med prednostmi družinskega podjetja so mi vprašani v prvi vrsti našeli zaupanje in razumevanje, samostojnost (si sam svoj gospodar; počneš lahko, kar te veseli) in fleksibilnost. Fleksibilnost se nanaša na organiziranje podjetja, delitev dela, delovni čas. Prednosti družinskih podjetij je prav tako prijetno delovno vzdušje, pripravljenost pomagati, poznavanje sodelavcev in tudi samo skupno delo s sorodniki. Ni vprašanj o poštenosti posameznika, komunikacija je odkrita in kvalitetna, odnosi so sproščeni. Služba je lahko blizu tudi v geografskem pomenu (bližina delovnega mesta, delo na domu), kar vzbuja dodaten občutek domačnosti. Za podjetje je prav tako pomembno, da se zaradi svoje fleksibilnosti lažje prilagaja trgu.

Seveda pa ima delo v družinski podjetju tudi nekaj pomanjkljivosti. Ena od najpogostejših, ki so mi jo v eni od oblik omenili skoraj vsi intervjuani je delovni čas, ki mu pogosto ni konca (ves dan, po potrebi, dosegljivost, »vedno moraš biti na razpolago«, težave pri določanju dopusta, psihična obremenjenost). V tem primeru sicer pozitivna fleksibilnost lahko postane breme. Ena od pomembnih negativnih strani je tudi tveganje, ki ga delo v družinskem podjetju pomeni za vso družino. V primeru propada podjetja službo izgubi več družinskih članov kar pomeni, da je blagostanje družine odvisno tudi od uspešnosti podjetja. To je morda eden od vzrokov, zakaj so zaposleni v družinskem podjetju vanj pripravljeni vložiti veliko truda in trdega dela. Ena od večkrat omenjenih negativnih strani je tudi povezanost družine in službe v smislu vnašanja poslovnega v zasebno. Nesoglasja z dela se lahko hitro vnesejo tudi v prosti čas, kar pomeni veliko obremenitev. O tem bo več napisano v nadaljevanju.

Če v podjetju vse deluje tako, kot bi moralo, je ločitev dela in zasebnega lažja. Pri tem je tudi velik pomen dobrega kadra (družinskih članov in tudi drugih). Če obstaja zaupanje, je vse lažje.

Tudi nenehno gibanje v istem krogu ljudi je lahko utrujajoče. Zaposleni v navadnem podjetju si doma lahko spočijejo od sodelavcev in jih po izteku službe ne vidijo več, medtem ko se v družinskem podjetju zasebni in poslovni krog ljudi prekrivata.

Oseba, zaposlena v družinskem podjetju, je razen tega tudi veliko podjetje v enem- malo zaposlenih mora prav tako narediti vse, kot v velikih podjetjih, ki imajo za opravljanje določenih nalog zaposlenih več ljudi. Podjetniki so mi omenili tudi, da glede na to, koliko se v zadnjem času govori o pomenu malih podjetij, s strani države ni narejeno veliko. Še več, država ima do malih podjetij precej mačehovski odnos. Tega se zaveda vsak, ki je kdaj želel postati podjetnik- pridobitev ustreznih dovoljenj, davki, spremembe v zakonodaji in če bi lahko naštevali- vse to predstavlja veliko obremenitev za sicer najbolj dinamičen del gospodarstva. Programov pomoči malim podjetjem pa pri nas ni (kar je bilo ugotovljeno že v predhodnem besedilu).

Med podjetjem in družino

Prvo vprašanje, ki sem si ga zastavila je bilo, čemu zaposleni v družinskem podjetju dajejo prednost- družini ali podjetju.

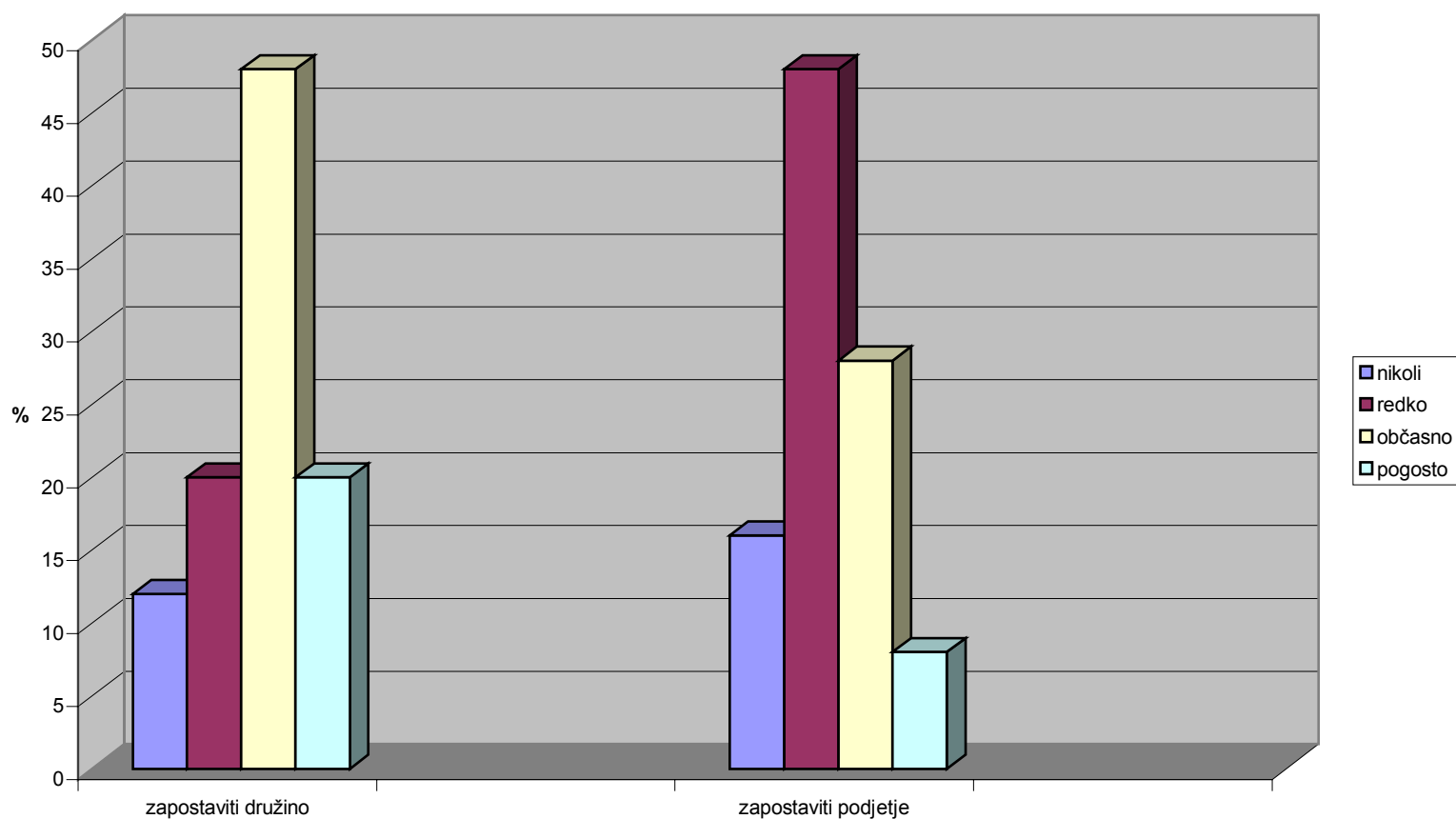
Večina vprašanih dela dokaj pogosto preko svojega delovnega časa, pozno zvečer ali čez vikend. Večini se to zgodi večkrat tedensko ali enkrat ali dvakrat na teden, manjšemu številu nekajkrat na mesec in skoraj nikomur redko.

Vprašani se trudijo, da bi čim več prostega časa preživeli z družino. Precejšen del vprašanih je odgovoril, da več kot dve uri naenkrat posvetijo družini vsak dan, večina jih to počne večkrat tedensko in le 1 vprašani enkrat ali dvakrat na teden.

Na vprašanje, kolikokrat se vam zgodi, da morate zaradi dela začasno zapostaviti trenutne potrebe družine, so 3 odgovorili nikoli (12%), 5 redko (20%), 12 občasno (48%) in 5 pogosto (20%). Vprašanje, kako pogosto se vam zgodi, da morate zaradi družine zapostaviti trenutne potrebe podjetja, je dalo za odtenek drugačne rezultate. 4 (16%) menijo, da to ni potrebno nikoli, 12-im (48%) se to zgodi redko, 7-im (28%) občasno ter 2 (8%) pogosto. Podjetje ima sodeč po odgovorih nekoliko prednosti pred družino.

Družina sicer predstavlja primarno, izhodiščno celico, pogoj za nastanek družinskega podjetja, vendar podjetje kot vir preživetja družine včasih zahteva prednostni položaj. Na odkrito vprašanje, kaj vam je pomembnejše, družina ali podjetje, bi vsak vprašani najverjetneje odgovoril družina. Kljub temu pa družina v določenih primerih zaradi dela lahko nekoliko trpi. Morda tudi zato podjetniki pogosto izjavijo, da niso vedeli, v kaj se spuščajo.

TABELA 11.2: KOLIKOKRAT SE VAM ZGODI, DA MORATE ZAPOSTAVITI DRUŽINO OZIROMA PODJETJE



Vprašanje, ali menite, da skupno delo s sorodniki v družinskem podjetju prispeva k dobrim družinskim odnosom, je dalo deljene odgovore. Večina intervjuvanih je v osnovi odgovorila z da (na primer: da, saj so odnosi bolj sproščeni; do neke mere da; da, ker preživiš skupaj več časa; da, če vse deluje, tako kot mora, če so odnosi urejeni, »da, če je vse v redu, birokratska avtoriteta na primer ne bi delovala«; da, ker je omogočena svoboda pri delu in sodelovanje). Nekateri imajo slabše izkušnje in odgovarjajo, da skupno delo lahko ruši družinsko harmonijo, saj je zasebno in poslovno težko ločiti med seboj, kar se navezuje na naslednji sklop vprašanj.

Postavljanje meja med zasebnim in poslovnim

Zanimalo me je, ali zaposleni v družinskem podjetju čutijo potrebo po postavljanju meja med zasebnim in poslovnim.

Večina vprašanih je odgovorila, da konflikt, ki se pojavlja zaradi nasprotujočih si zahtev v vlogah, po njihovem mnenju ni prehudo problematičen. Konflikt v vlogah se pri tretjini vprašanih ne pojavlja, približno polovica ga občuti redko in ostali občasno.

Sledilo je vprašanje kako vidite sebe kot del družinskega podjetja- kot družinskega člana ali kot zaposleno osebo. Zaposleni v družinskem podjetju sebe v službi osnovi praviloma vidijo kot bolj ali manj uravnoteženo celoto zaposlene osebe in družinskega člana (več kot polovica vprašanih oz.60%), nihče se ni odločil za družinskega člana, tretjina jih je odgovorila, da se vidijo kot zaposleno osebo, 1 pa, da je to odvisno od situacije.

O službi v svojem prostem času skoraj polovica intervjuvanih razmišlja pogosto, več kot tretjina občasno in le nekaj redko. Po drugi strani pa jih v službi o družini pogosto govori le nekaj, četrtnina občasno in več kot polovica redko. Razlika je precejšnja v korist službe, ki najde pot tudi v zasebno življenje, medtem ko je za privatno na delovnem mestu manj prostora.

Mnogo družin se odloči za načrtno ločevanje zasebnega od službe. Nekateri so uvedli prepoved govorjenja o službi v določenih primerih skupnega zasebnega druženja, na primer na rojstnih dnevih. Tako jih več kot polovica odgovarja, da se jim zdi povsem mogoče, da na skupnem praznovanju rojstnega dne sploh ne bi omenili službe, ostali pa so mnenja, da se jim to ne bi posrečilo.

15 vprašanih (60%) se s poslovnimi partnerji ne družijo kot družina, 10 (40%) se jih, nekateri redno, nekateri občasno, vendar so mi nekateri dejali, ne gre vedno za prave prijatelje, temveč bolj za podaljšek poslovnih odnosov.

Odgovor na to vprašanje je v grobem podan že v prejšnji točki. Medtem ko je v službi potrebna organiziranost, pravila, dejavnost, kariera, da je zasebno kotiček, kjer se pozabi, kaj se je zgodilo čez dan, sprosti in uredi misli. Najverjetneje je takšna ločitev v družinskem podjetju mogoča le s trdno odločenostjo. Osebe, ki so največji strokovnjaki za to, torej podjetniki, svetujejo, če je le možno, fizično ločitev doma in dela. Miselni prekop je pri tem lažji, oseba ni ves čas na razpolago in je manj obremenjena.

Glede na odgovore sem oblikovala 3 kategorije zaposlenih v družinskem podjetju:

1. osebe, ki se odločno zavzemajo za ločevanje zasebnega in poslovnega in menijo, da je to v celoti izvedljivo. Glavni moto je: službo je obvezno treba pustiti za seboj, ko prideš z dela. Pri tem je pomembno, da sta lokaciji dela in doma ločeni, kar omogoča lažji miselni

preklop. Konflikti iz službe se nikakor ne smejo prenašati domov, saj škodijo celi družini. Družina je najpomembnejša. Če ne ločiš prostega časa in dela, ni zasebnega življenja.

2. osebe, ki menijo, da je ločevanje težko, vendar za ohranjanje dobrih odnosov nujno, zato se po svojih močeh trudijo, da bi ločile delo od prostega časa. Te osebe so opazile težave na tem področju in se trudijo, da bi situacijo izboljšale.
3. osebe, ki menijo, da je služba del življenja in neločljivo povezana z vsemi vidiki človekovega obstoja, zato se jim ne zdi potrebno niti mogoče, da bi ločevale delovni in prosti čas, saj se oboje prepleta. »Ločevanje zasebnega od službe je težko, saj je oboje del življenja«.

Podobnosti v ureditvi družine in podjetja

O podobnostih glede ureditve družine in podjetja so mnenja deljena. Večina vprašanih je bila mnenja, da se določene zadolžitve in pristojnosti iz doma prenesejo tudi v službo, vendar to ne velja vedno (v določenem smislu, v določenih situacijah). Vodja družine je v določenem smislu navadno tudi vodja podjetja (starši ali mama, oče).

Vprašani so mi večinoma odgovorili, da imajo jasno določene pristojnosti v okviru delovnika, vendar se vedno odločajo po predhodnem posvetovanju, s pogovorom. Velika prednost družinskega podjetja je prav v tem, da ne gre za avtorsko vodeno gručo ljudi, pač pa vsak da svoj prispevek.

Glede na to, da gre pri družini in družinskem podjetju za izvor in posledico, so nekatere podobnosti najbrž nujne. Najverjetneje se je zato pogosto pojavljal odgovor »deloma« in »v določenih primerih«. Identičnost obeh struktur pa bi bila za družino in podjetje gotovo pogubna. Obe strukturi ne moreta funkcionirati na isti način, razen morda povsem v začetni fazi. Določena formalizacija poslovanja je za uspeh podjetja nujna.

Kultura družine in kultura podjetja

Naslednji sklop vprašanj se je nanašal na povezanost družinske in podjetniške kulture. Družina kot osnovna celica pusti svoj pečat tudi na podjetju.

Pravila obnašanja se po mnenju večine intervjuanih v družini in podjetju razlikujejo. Medtem ko so odnosi zasebno bolj sproščeni, je v podjetju potrebno upoštevati določena pravila in določeno stopnjo formalnosti.

Pravila sporazumevanja se po mnenju večine dokaj prekrivajo. Kljub temu je v podjetju potrebno zavzeti nekoliko drugačen nivo kot v službi. Družinski zaposleni v podjetju v prisotnostih drugih (sodelavcev, strank) komunicirajo drugače.

Pri načinih odločanja prevladuje pogovor. Kljub temu nekdo v podjetju mora imeti glavno besedo.

Načini reševanja nesoglasij se po mnenju skoraj vseh močno razlikujejo. Pri reševanju nesoglasij v službi je potrebno upoštevati določeno stopnjo formalnosti. Tudi tu so intervjuani izpostavili pomen pogovora.

Lojalnost družinskemu podjetju

O zamenjavi službe vsaj teoretično razmišlja kar precejšen delež zaposlenih v družinskem podjetju iz izbranega vzorca. Četrtnina jih je na vprašanje odgovorilo z da, nekaj občasno, četrtnina teoretično in tretjina odločno ne.

Na vprašanje, kakšna bi morala biti služba, da bi jo sprejeli, so tisti, ki razmišljajo o tem, odgovorili, da bi jim morala nuditi veliko samostojnosti, svobode pri delu, neodvisnost, ponujati delovni izziv, boljši delovni čas, možnost samostojne kariere. Velik pomen se torej pripisuje samostojnosti in neodvisnosti dela.

Glede na odgovore zaključujem, da je lojalnost družinskemu podjetju dokaj visoka. Osebe, zaposleni družinski člani, imajo močan čut odgovornosti do družinskega podjetja. Ni jim težko delati več, se truditi za kvaliteto, saj jih med seboj veže zaupanje, razumevanje in pripravljenost pomagati. Radi negujejo svojo samostojnost in tradicijo, družijo jih družinski ponos. Lahko bi rekli, da so obvezani v dobrem in slabem. Prisile nisem zasledila nikjer. Mislim, da jih motivira tudi poznavanje sodelavcev, saj vedo, kaj lahko pričakujejo od domačih ljudi.

Vizija prihodnosti

Načrti za prihodnost so različni od podjetja do podjetja. Precejšen delež jih želi podjetje ohraniti, nekateri razširiti, morda vključiti vanj mlajšo generacijo, le dve podjetji razmišljata o prodaji (eno zaradi nelikvidnosti, drugo zaradi upokojitve).

V nekaterih podjetjih pravijo, da še nimajo trdno izoblikovanih načrtov za prihodnost.

Njihova prihodnost je odvisna od stanja na trgu in samega razvoja podjetja. Vse od oseb, ki si želijo vključitve mlajše generacije, so dejale, da bo mlajša generacija dobrodošla, a le, če bo takšna njihova odločitev, če se bodo otroci tako odločili sami.

Odnos partnerjev

Partnerji vprašanih imajo do družinskega podjetja praviloma pozitiven odnos (partnerji predstavljajo v našem primeru skupino 14-ih žensk in 11-ih moških). Problematična so lahko le nesoglasja, ki izhajajo iz skupnega dela (če partnerja delata skupaj), o čemer sem pisala že na prejšnjih straneh. Nekaj pritožb je bilo zaradi nerazumevanja partnerjev glede delovnega časa (gre za partnerje, ki niso zaposleni v družinskem podjetju). Splošen komentar je bil, da »državni uslužbenci pač ne razumejo logike družinskega podjetja, niti delovnega časa«.

Druge ugotovitve

Zanimive so bile razlike v odgovorih med posamezniki, ki izhajajo iz istega podjetja. Vodje praviloma bolj pozitivno ocenjujejo delovno vzdušje in delovanje podjetja, medtem ko so družinski člani na nekoliko nižji ravni rahlo bolj kritični in bi v podjetju uvedli določene spremembe.

Razlike so se pojavile tudi zaradi tega, ker starši podjetniki svoje otroke še vedno štejejo v svojo nuklerano družino, medtem ko njihovi že poročeni otroci kot svojo ožjo družino obravnavajo družino, ki so jo sami ustvarili. Starejša generacija je izpostavljala nekoliko več podobnosti med kulturo družine in podjetja (podjetje so ustvarili sami in odseva njihov pogled na svet, ki se navezuje tudi na družino) kot mlajša generacija, ki v svoji ožji družini uveljavlja svoja pravila.

Pokazale so se tudi nekatere razlike zaradi dejavnosti. Za zaposlene v pogrebnem podjetju, na primer, ni značilno, da bi se družili s poslovnimi partnerji, medtem ko je to bolj verjetno za podjetja, na primer trgovine, ki so vezane na stalne dobavitelje.

Sklenemo lahko, da zaposleni v družinskih podjetjih pripisujejo družini velik pomen, vendar morajo zaradi določenih razlogov podjetju včasih dati prednost. Večina jih čuti potrebo po ločevanju med zasebnih in službo, da lahko užijejo nekaj prostega časa. Med ureditvijo družine in podjetja obstajajo nekatere podobnosti, vendar se zaposleni zavedajo, da identičnost ni mogoča. Kultura širše družine in podjetja se bolj prekrivata kot kultura nuklearne družine in podjetja. Lojalnost družinskih članov družinskemu projektu je dokaj visoka.

12. Zaključek

Družinska podjetja so organizirana poslovna dejavnost, ki jo uresničujejo družinski člani, ki imajo odločujočo vlogo pri vodenju in upravljanju. V njih gre za vzdrževanje poslovnih tradicij in vezi več generacij. Razen za materialnega imajo za zaposlene tudi duhovni pomen.

V Sloveniji imamo zelo veliko podjetij, ki izhajajo iz družinske osnove. Zaposleni v uspešnih družinskih podjetjih imajo skupno vizijo, skupne cilje, so predani in gojijo odprto komunikacijo. Njihova konsistentnost in integriteta vodi v dobre poslovne rezultate.

Seveda se tudi družinska podjetja, kot vsaka druga organizacija, srečujejo s težavami. Zelo občutljiva področja, ki tipično zadevajo družinska podjetja, so: vpliv družine na kulturo podjetja, vloga družinskih in nedružinskih članov, vključenih v poslovanje podjetja, obvladovanje konfliktov, generacijsko in medgeneracijsko strateško planiranje, nasledstvo upravljanja in vodenja, lastništvo, management in podobno.

Receptov za rešitev vseh problemov seveda ni. Konfliktom pa se vseeno lahko dokaj uspešno izogibamo s skrbnim načrtovanjem. Vpleteni člani morajo jasno izraziti svoje interese. S pogajanjem je treba doseči določen kompromis, ki mora upoštevati željo po profesionalnem napredovanju, materialno nagrado za vloženi trud ter čimbolj pravično in učinkovito razdelitev premoženja.

Družinsko podjetje predstavlja strukturo, ki se ves čas giblje med dvema poloma- družino in podjetjem. To nihanje se kaže tudi v zastavljenih hipotezah.

Družina in podjetje sta različni obliki organizacij, ki zadovoljujeta različne potrebe- zato ne moreta biti identični. Obe pa opravljata pomembno družbeno funkcijo.

Za družino je značilna primarna socializacija, za podjetje sekundarna socializacija. V družini članstvo ni nadomestljivo, v podjetju je. Družina zadovoljuje individualne potrebe, podjetje individualne (potrebe posameznikov, ki so v njem zaposleni) ter družbene (z dejavnostjo, ki jo podjetje opravlja). Družina zagotavlja čustveno varnost, podjetje materialno. Medtem ko družina predstavlja cono stabilnosti, razumevanja, zaupanja, podjetje zahteva odgovornost, uspeh, delo.

Če sklepamo po lojalnosti družinskim podjetjem, ki se je izkazala tudi v empiričnem delu, se nam za prihodnost družinskih podjetij ni bati. Članom družine se nekako vedno posreči, da uskladijo nasprotujoča si pričakovanja zaradi konfliktnih vlog in uspešno prenašajo različne delovne pritiske.

Tako kot čmrlj, ki po zakonih fizike nikakor ne more leteti, se tudi družinska podjetja z mrežo zapletenih medsebojnih odnosov in vsem možnim težavam navkljub lahko in elegantno uveljavljajo v poslovnem svetu. Uspešno poslovanje in razvoj jim želim še naprej!

13. LITERATURA IN VIRI

REVVIJE IN PUBLIKACIJE:

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

Bombek, Metka (2001): Poslovanje z vidika komunikacije. Podjetnik 17(10): 44-46.

Černetič, Metod (1976): Sociologija organizacije. Kranj: Visoka šola za organizacijo dela.

Duh, Mojca (1996): Posebnosti politike družinskega podjetja. Naše gospodarstvo 42(3):296-300.

Duh, Mojca (1996): Politika malih in srednje velikih družinskih podjetij. Organizacija 29(7): 393-399.

Frishkoff, Patricia; Frishkoff, Paul (1992): An examination of implication of role ambiguity in the family-owned enterprise. Krakow: Printing centre of the Krakow academy of economics.

Glas, Miroslav (1995): Razvoj podjetništva v Sloveniji. V Kako razviti uspešno malo podjetje, 1.1-1.18. Ljubljana: Gea College, Podjetniško izobraževalni center.

Glas, Miroslav; Lovšin, Francka: (2000): Družinsko podjetništvo v Sloveniji. Ljubljana: Center za razvoj podjetništva.

Handy, Charles (1993): Understanding organizations. London: Penguin books.

Handy, Charles (1994): The Age of Paradox. Boston, Massachusetts: Harvard Business School press.

Hleb, Katja (2001): Kako ravnati v konflikatih. Podjetnik 17(7): 34-36.

Ivanko, Štefan (2000): Strukture in procesi v organizaciji. Visoka upravna šola, Ljubljana.

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

Kelbl, Janko (2001): Kaj ogroža družinska podjetja. Podjetnik 17(7): 42-44.

Kelbl, Janko (2001): Ustava za družino in podjetje. Podjetnik17(9): 38-41.

Longenecker, Justin G.; More, Carlos W. (1991): Family Business Opportunities. V: Justin G. Longenecker, Carlos W. More (ur.), Small Business management: An Entrepreneurial Emphasis, Eight Edition, 115-143. Cincinnati: South-Western Publishing Co..

Melink-Pavlin, Neda (2000): O podjetništvu. V: Steblovnik, Zdenka; Melink-Pavlin, Neda; Leban, Irena; Šček-Prebil, Tatjana; Obal, Janez; Levstek, Miha; Sovinc, Adi; Lorber, Jelka: Podjetništvo, 13-47. Ljubljana: Zveza lesarjev Slovenije, Lesarska založba, Ljubljana.

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.

Možina, Stane; Tavčar, Mitja; Kneževič, Ana (1995): Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba obzorja Maribor.

Tajnikar, Maks (1994): The role of small business in restructuring and revitalizing the economy (The case of Slovenia). V Gibb (ur.), Small business management in the new Europe, Proceedings, 471-481. Maribor: Ekonomski institut Maribor.

Trček, Jože (1994): Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura. Radovljica: Didakta.

- Vadnjal, Jaka (1994): Čustva in posel. *Podjetnik* 10(8): 38-40.
- Vadnjal, Jaka (1994): Kdo je kdo. *Podjetnik* 10(9): 42-43.
- Vadnjal, Jaka (1997): Družinska podjetja- iz generacije v generacijo. *Podjetnik* 13(2): 25-30.
- Vadnjal, Jaka (1997): Težave zaposlovanja sorodnikov. *Podjetnik* 13(10): 49-50.
- Vadnjal, Jaka (1997): Je žlahta res- strgana plahta?. *Obrtnik* 27(11): 82-83.
- Vadnjal, Jaka (1998): Tretjina vseh malih podjetij je družinskih. *Obrtnik* 28(6): 68.
- Vadnjal, Jaka (1998): Mož in žena- poslovna partnerja. *Obrtnik* 28(7-8): 67.
- Vadnjal, Jaka (1999): Konflikti v družinskih podjetjih. *Podjetnik* 15(9): 48-50.
- Vadnjal, Jaka (2000): Družinsko podjetništvo. V : Pšeničny, V. (ur.), *Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*, 164-170. Portorož: Gea collega, Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Vila, Antun (1994): Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija, Fakulteta za organizacijske vede.

INTERNETNI VIRI:

- Glas, Miroslav (2000): Družinsko podjetje, dostopno preko <http://pub52.ezboard.com/fklepetalnica25260firm11.showMessage?topicID=3.topic>, 13.5.2002.
- Handy, Charles (2002): Conversation with Charles Handy. Dostopno preko <http://www.pfdf.org/leaderbooks/121/summer97/handy.html>, 20.6.2002
- Horowitz, Shell:How to Compensate Non-Family Executives without losing control. Dostopno preko http://www.umass.edu/fambiz/non_fam_exec_compensation.htm, 9.5.2002.
- Horowitz, Shell:How to Make Partnership Work. Dostopno preko http://www.umass.edu/fambiz/partnership_charter.htm, 9.5.2002.
- Horowitz, Shell: Managing Complex Familx Relationships in Family Business. Dostopno preko <http://www.umass.edu/fambiz/managecomplexrelationships.htm>, 9.5.2002.
- Horowitz, Shell:Partners in Bedroom And Boardroom. Dostopno preko http://www.umass.edu/fambiz/partners_in_bedroom%26boardroom.htm, 9.5.2002.
- Kikkoman-Mogi družinska ustava, dostopno preko http://www.umass.edu/fambiz/kikkoman_creed.htm, 9.5.2002.
- (prirejeno po) Nelson, Bob (2002): Ravnotežje med družino in poslovnimi potovanji. Dostopno preko <http://www.zaposlitev.net/akademija/prispevek.php?id=11>, 9.5.2002.
- Rosen-Grandon, Jane (1995): Conflict: What Did You Say, Dostopno preko <http://www.dr-jane.com>, 10.5.2002.
- Rosen-Grandon, Jane (1999):First Aid For Relationships. Dostopno preko <http://www.dr-jane.com>, 10.5.2002.
- Rosen-Grandon, Jane (2000): When Couples Work Together At Home, Dostopno preko <http://www.dr-jane.com>, 10.5.2002.
- Silverzweig, Stan (1997): Enhance Your Business By Creating a Positve Culture. Dostopno preko <http://www.fdu.edu/academic/rothman/articles/article07.htm>, 9.5.2002.

Vadnjal, Jaka (2001): Posebnosti zaposlovanja v družinskih podjetjih. Dostopno preko http://www.made.si/html/delo_in_kadri.html, 8.5.2002.

Vadnjal, Jaka (1998): Družinsko podjetništvo in posebna vloga žensk. Dostopno preko http://www.podjetnost.net/slo/knjiznica/html/jakav_druzpodjetnistvo.html, 8.5.2002.

Vadnjal, Jaka (2001): Dostopno preko http://www.made.si/html/delo_in_kadri.htm, 8.5.2002

Žnidar, Simona (1998): Značilnosti družinskih podjetij. Dostopno preko <http://www.gzs.si/si/gg/public/gg0298/gg029819.htm>, 9.5.2002.

14. PRILOGA A: Primer japonske družinske ustave

KIKKOMAN- MOGI DRUŽINSKA USTAVA

1. člen

Vsi člani družine si želijo mir. Nikoli se ne prepiraj in vedno spoštuj drugega. Prizadevaj si za napredek v poslovanju in za stalno blagostanje družine.

2. člen

Ljubezen do Boga in Bude je vir vseh vrlin. Ohranjanje vere vodi do mirnega uma.

3. člen

Vsi družinski člani morajo biti vljudni drug do drugega. Če delodajalec ni vljuden, mu drugi ne bodo sledili. Rezultat nevljudnosti je greh. Družinam, tako mladim kot starim, delodajalcem in delavcem, naj vlada olikanost, mir se bo nato pojavil sam od sebe.

4. člen

Vrlina je vzrok, sreča posledica. Nikoli ne zamešaj vzroka s posledico. Nikoli ne sodi ljudi po tem, ali so bogati ali ne.

5. člen

Ohranja strogo disciplino. Zahtevaj marljivost. Ohranjaj red- tako za starejše in mlajše, delodajalce in delavce.

6. člen

Posel je odvisen od ljudi. Za sestanke ali odpuščenje se nikoli ne odločaj na podlagi osebnih predsodkov. Postavi pravega človeka na pravo mesto. Ljubeči ljudje, ki počnejo stvari tako kot jih morajo, imajo miren um.

7. člen

Izobraževanje otrok je naša obveznost do naroda. Telo in um vzgajaj z moralno, intelektualno in fizično izobrazbo.

8. člen

Vsem živim bitjem se približaj z ljubeznijo. Ljubezen je osrednjega pomena za ljudi in vir življenja, kakršnega je vredno živeti. Besede so vrata do sreče in nesreče. Umazan jezik prizadene sebe in druge. Prijazen jezik ohranja mir. Bodi previden pri vsaki besedi, ki jo izrečeš.

9. člen

Ohranjaj ponižnost in marljivost, ki ti je bila skozi leta predana od prednikov. Potrudi se, da storiš, kolikor zmoreš.

10. člen

Pravi zaslužki izhajajo iz dela in znoja. Špekuliranje ni najboljša možna izbira. Ne poslušaj na račun izkoriščanja slabosti drugih ljudi.

11. člen

Tekmovanje je pomemben dejavnik napredovanja, toda izogibaj se ekstremni ali nerazumni tekmovalnosti. Prizadevaj si za uspeh, ki ga bodo drugi delili s teboj.

12. člen

Jasno označi uspeh ali neuspeh, pošteno sodi o kaznih in nagradah. Nikoli ne pozabi nagraditi pomembne usluge in ne dovoli, da bi napaka ostala nekaznovana.

13. člen

Preden se lotiš novega posla, se posvetuj s člani družine. Nikoli ničesar ne poskušaj sam. Vedno ceni dobiček, ki ga lahko ustvariš z družino.

14. člen

Ne nakoplji si dolgog zaradi lahkomiselnosti. Ne bodi lahkomiseln porok dolgog. Ne posojaj denarja z namenom pridobivanja obresti, saj nisi banka.

15. člen

Hrani denar iz zaslužka in dajaj družbi, kolikor lahko. Nikoli pa ne zahtevaj nagrade in ne prevzemi se.

16. člen

O pomembnih stvareh se ne odločaj sam. Vedno se posvetuj z ljudmi, ki jih odločitev zadeva. Na ta način zaposleni pridobijo pozitiven odnos do dela.

(Dostopno preko http://www.umass.edu/fambiz/kikkoman_creed.htm, 9.5.2002)

15. PRILOGA B: Smernice za ustavo družinskega podjetja

1. SPLOŠNE DOLOČBE:

- Dokument odraža voljo vseh polnoletnih članov družine in predstavlja temelj za odnose v družini in podjetju.
- Določila so sprejeta po predhodnem pogovoru o družinskih vrednotah in pričakovanjih, v interesu družine in z namenom ohranjanja dobrih odnosov med družinskimi člani.
- Sprejeta ustava ni pravno zavezujoč dokument, zavezuje pa k moralni odgovornosti, saj nastane na podlagi volje vseh.
- Družinska ustava se upošteva tudi pri sprejemanju drugih pravno veljavnih dokumentov.
- Izraža naj enake možnosti in priložnosti za zaposlene.
- Član družine, ki ne spoštuje določb družinske ustave, je za takšno delovanje moralno odgovoren. Za namerna dejanja proti družini in podjetju ima družina proti kršitelju pravico uvesti kazenske ukrepe.

2. CILJI PODJETJA:

- Poslovni interesi imajo prednost pred interesi družine ali pred interesi posameznih družinskih članov.
- S skupnimi močmi nastopamo proti konkurenci, ne tekmujemo med seboj.
- Glavni cilj je zadovoljevanje potreb kupcev in to bolje, kot to počnejo drugi.
- Prizadevanje za sloves točnega in zanesljivega dobavitelja.
- Pridobiti čimveč stalnih kupcev.
- Zagotoviti odnos zaupanja med kupci, zagotavljati dobavo, servis, reševanje proizvodnih težav.
- Prizadevanje za stopnjevanje znanja o proizvodih in razvijanje konkurenčne prednosti.
- Ohranjanje podjetja kot del družinske dediščine.

3. VODENJE PODJETJA:

- Vodstvo podjetja bo pri vodenju upoštevalo najvišje moralne norme in poslovne standarde. Enako se zahteva od vseh zaposlenih.
- Vodstvo mora upoštevati pravice zaposlenih, spoštovati njihovo osebnost in dostojanstvo
- Doseganje dobička za vsako ceno ni vodilo, ki bi mu želeli slediti.
- Nihče iz družine ne sme škodovati podjetju zaradi svojih sebičnih interesov.
- Podpisani se obvežejo, da ne bodo zahtevali izplačila plač, bonitet in drugih nadomestil v višini, ki ne ustreza njihovem dejanskemu prispevku.
- Družinski člani naj od vodstva ne pričakujejo posebnih ugodnosti ali privilegiranega statusa.
- Z upoštevanjem teh načel naj se omogočijo primerni dohodki in socialna varnost tudi za naslednjo generacijo.

4. ZAPOSLOVANJE DRUŽINSKIH ČLANOV IN NAGRAJEVANJE:

- Vsem družinskim članom bo omogočeno izobraževanje za potrebe podjetja, če bodo to želeli.
- Načeloma naj bi si vsi družinski člani pridobili nekajletne delovne izkušnje v drugem popolnoma neodvisnem podjetju.
- Iz utemeljenih razlogov se dovoli v podjetju tudi prva zaposlitev.
- Zaposlitev v družinskem podjetju ni dana kot pravica in dolžnost po rojstvu.
- Od družinskih članov se zahteva večja zavzetost kot od drugih zaposlenih.
- Družinski člani naj zasedajo delovna mesta, za katera imajo potrebna znanja in delovne izkušnje.
- Za zakonske partnerje družinskih članov veljajo isti zaposlitveni kriteriji kot za zunanje zaposlene. V primeru izbruha neobvladljivih konfliktov, v katerih so udeleženi, bodo naprošeni, da zapustijo podjetje.
- Družinski člani so tako kot drugi zaposleni uvrščeni v sistem ocenjevanja in nagrajevanja. Vse bonitete in ugodnosti so vezane na delovno mesto. Isto velja tudi za delovni čas, letni dopust in druge izostanke.
- Od družinskih članov se pričakuje, da prevzemajo zahtevnejše naloge in večjo odgovornost ter služijo za zgled drugim zaposlenim.

5. VODSTVO IN NASLEDSTVO

- Glavni direktor mora biti izbran zaradi svojih sposobnosti in delovnih izkušenj. Zadostiti mora naslednjim kriterijem:
 - primerna strokovna in splošna izobrazba ter uspešna dosedanja kariera,
 - vodstvene sposobnosti
 - izkušnje s področja dejavnosti podjetja
 - pripravljenost za uresničevanje vizije podjetja.
- Družinski člani se zavezujejo, da bodo direktorju nudili vso strokovno in moralno podporo.

- Direktorja je potrebno podpirati, tudi če ni družinski član, dokler uresničuje zadane poslovne načrte.
- Pristojnosti direktorja so določene z družbeno pogodbo in statutom podjetja. Direktor je pooblaščen, da vodi in zastopa podjetje na lastno odgovornost in z vso potrebno skrbnostjo.
- Direktorju pripadajo ugodnosti, bonitete, nadomestila in plača, kot je določeno v individualni pogodbi.
- Družinski člani so zavezani ponuditi poslovni delež, ki ga želijo prodati, najprej podjetju oziroma družinskim članom.
- Vsak družinski član, ki želi delati v podjetju in pričakuje dodelitev poslovnega deleža v načrtovanem prenosu premoženja, mora skleniti predporočno pogodbo z določili, ki aktivno ščitijo podjetje.
- Družinsko podjetje je potrebno razdeliti kar najbolj pravično, da se podjetje ohrani kot zaključena celota, ki jo je možno racionalno upravljati.

6. ORGANI DRUŽINE/ PODJETJA

- Za usklajevanje odnosov med družino in družinskim podjetjem se imenuje družinski svet. Člani družinskega sveta so vsi polnoletni člani družine, ne glede na njihovo povezanost s podjetjem.
- Družinski svet obravnava vse pomembne družinske zadeve, še posebej tiste, ki so v povezavi s podjetjem. Družinski svet ima odgovornost, da usklajuje stališča družine do podjetja, da načrtuje prenos upravljanja in premoženja in da rešuje konflikte v družini, ki so nastali zaradi podjetja.
- Družinski svet je neformalni organ, ki ga vodi izbrani družinski član. Družinski svet odloča z večino prisotnih družinskih članov. Odločitve sveta so dokončne in moralno zavezujejo vse družinske člane. Člani družinskega sveta, zaposleni v podjetju, so tudi člani nadzornega sveta v podjetju kot zastopniki družine. Člani upravnega odbora- nadzornega sveta so lahko tudi drugi zaposleni, ki zasedajo vodilne položaje v podjetju.
- Nedružinski člani nadzornega sveta nimajo pravice do glasovanja, če nimajo poslovnih deležev. Imajo pa pravico dajati predloge in zastopati interese podjetja.
- Zaposleni družinski člani so pooblaščen, da pri glasovanju v nadzornem svetu zastopajo tudi interese drugih družinskih članov, ki jim gredo te pravice iz pripadajočih poslovnih deležev.
- Pristojnosti družinskega sveta morajo biti jasno definirane, s čimer dobijo pravno zavezujočo obliko.
- Vsi družinski člani, aktivni in neaktivni, imajo pravico do popolne obveščenosti o poslovanju in načrtih podjetja.
- Nadzorni svet vodi izbrani družinski član z največ glasovalnimi pravicami.
- Nadzorni svet je po zakonu odgovoren, spoštovati mora določila družbene pogodbe.
- Člani nadzornega sveta, ki so tudi člani družinskega sveta, na sejah zastopajo interese družine. Največji interes družine je nadaljevanje uspešnega razvoja podjetja.

7. KOMUNIKACIJA

- Zaposleni naj si prizadevajo za odprto komunikacijo. Trudijo naj se za odprto družinsko okolje in primerno vzdušje, spoštovanje drugačnosti in posebnosti vsakega družinskega člana.
- Mnenje vsakega družinskega člana je potrebno spoštovati, četudi je drugačno. Če gre za pomembne odločitve in pride do razhajanja mnenj, odločitev sprejme družinski svet.
- Pri razhajanju mnenj so družinski člani zavezani, da se odločijo za rešitev, ki je najboljša za podjetje, tudi če gre na račun kratkoročnih osebnih interesov.
- Družinski svet naj se srečuje vsaj dvakrat letno po naprej določeni tematiki. Družinski člani naj vzpodbujajo k odprtemu dialogu in izražanju mnenj brez strahov. Z jasnimi, odprtimi in pogostimi komunikacijami naj sprotno preprečujejo nezdravo konfliktnost, ne da bi s tem obremenjevali družinski svet.
- Pri dialogu in medsebojnih odnosih se upoštevajo generacijske meje in družinska hierarhija, vendar ne v smislu neomejene moči, ki vedno prevlada.
- Vsak odrasli družinski član ima kot član družinskega sveta pravico zahtevati sestanek in odločitev sveta tudi zunaj rednih sestankov.

8. ZAPOSLENI

- Za uspeh podjetja imajo velike zasluge tudi drugi zaposleni, ki so pomembni tudi za rast podjetja v prihodnosti.
- Vsa skrb naj se nameni tudi zdravemu vzdušju v podjetju, v katerem bo lahko vsak zaposleni zadovoljil svoje poklicne ambicije.
- Poskrbljeno mora biti za pravično ocenjevanje in nagrajevanje prispevka nedružinskih zaposlenih. Veljajo naj ista merila kot za družinske člane.
- Pričakuje se lojalnost zaposlenih tudi v procesu prehoda ter podpora in pomoč naslednikom.
- Podjetje v največji možni meri upošteva varnost zaposlenih in jih vključuje v nove razvojne programe.
- Zaposlenih naj se nikoli ne postavlja v podrejen položaj, ki ga ne predvideva oblika vodenja. Od njih se prav tako ne zahteva večjih obveznosti kot od družinskega člana.

9. UPRAVLJANJE DRUŽINSKEGA PREMOŽENJA

- Osnovni cilj je ohranitev podjetja, ki ne bo obremenjeno z lastniškimi spori.
- Vsi družinski člani so sporazumni s takim prenosom premoženja, da se vrednost podjetja ohrani nespremenjena.
- Če upravljanje in vodenje podjetja s strani družinskih članov ne bo možno, ti ne smejo nasprotovati odločitvi nadzornega sveta o prodaji ali prevzemu podjetja, če je to ocenjeno kot najboljša možnost.

10. KONČNE DOLOČBE

- Podpisani izjavijo, da je pričujoči dokument izraz svobodne volje vseh polnoletnih družinskih članov.
- Družinsko ustavo in druge družinske načrte naj se pregleda vsako leto in se jih po potrebi dopolni ali spremeni.
- Načeloma se vsa dopolnila in spremembe družinske ustave sprejemajo v popolnem soglasju. Pri dolgotrajnih in po mnenju večine neupravičenih blokadah je za sprejem dovolj navadna večina vseh članov družinskega sveta s pravico glasovanja. Pri neodločenem glasovanju odloča glas podjetnika ustanovitelja.

(Povzeto po članku: Ustava za družino in podjetje, Podjetnik 9 (17):38-41.)