

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matjaž Zupan

**Delo v družinskem podjetju - vpliv družinskega na
poslovno življenje**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matjaž Zupan

Mentorica: izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

**Delo v družinskem podjetju - vpliv družinskega na
poslovno življenje**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Zahvaljujem se svoji mentorici izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela za vso strokovno pomoč in podporo pri izdelavi diplomske naloge, svojim staršem za nepopustljivo potrpežljivost, Ani, Andreju in Tjaši za pomoč pri zbiranju literature ter vsem številnim ostalim, ki ste me podpirali v dolgotrajnem ustvarjalnem procesu.

Delo v družinskem podjetju - vpliv družinskega na poslovno življenje

V diplomskem delu sem obravnaval vpliv družinskega na poslovno življenje v družinskem podjetju. Ob skupnem delu družinskih članov v družinskih podjetjih, se vzorci vedenja, norme in vrednote običajno prenesejo iz družine v podjetje. Podobno velja tudi za vloge, ki jih imajo posamezniki znotraj družine in podjetja. Zanimali so me tudi razvojni modeli družinskih podjetij in umestitev izbranega preučevanega podjetja v posamezne cikle.

V diplomskem delu sem predstavil relevantne teoretične razprave o podjetju, družini, družinskem podjetju in razvoju družinskih podjetij, dosedanje raziskave na področju družinskega podjetništva v Sloveniji, razvojne modele družinskega podjetja, obravnavo vlog, odnosov in konfliktov v družinskem podjetju. V empiričnem delu naloge sem, s pomočjo podatkov, ki sem jih pridobil z intervjuji, v izbranem slovenskem družinskem podjetju ilustriral predstavljene teoretične in empirične podatke.

KLJUČNE BESEDE: družina, podjetje, odnosi, konflikti, vloge, razvoj.

Working in a family business - the influence of family life on business life

In my thesis I discuss the effect of personal family life on the business life in a family business. When family members work together in a family business, their behavioural patterns, norms and values usually transfer into their business. This similarly holds true for the roles the individuals have in the family and in the company. I was also interested in the developmental models of family businesses and the placement of the chosen examined company in the individual cycles.

In this thesis I present relevant theoretical discussions about the company, the family and the family business, the development of family businesses, previous research in the area of family enterprise in Slovenia, developmental models of a family company and treatment of roles, relationships and conflicts in a family company. In the empirical part of my thesis I illustrate, by the means of the information I acquired with interviews, the presented theoretical and empirical data in the chosen Slovenian family enterprise.

KEYWORDS: family, company, relationships, conflicts, roles, development.

KAZALO

1 UVOD	7
2.1 PODJETJE.....	9
2.2 DRUŽINA.....	11
2.3 DRUŽINSKO PODJETJE.....	14
3 RAZVOJ POJMA DRUŽINSKO PODJETJE	18
4 DRUŽINSKA PODJETJA V SLOVENIJI	20
4.1 RAZVOJ DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA V SLOVENIJI	20
4.2 RAZISKAVE DRUŽINSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI	21
5 MODELI RAZVOJA DRUŽINSKEGA PODJETJA	24
6 MODEL RAZVOJA DRUŽINSKEGA PODJETJA MOJCE DUH	32
6.1 RAZVOJ DRUŽINE	33
6.2 RAZVOJ LASTNIŠTVA	34
6.3 RAZVOJ MANAGEMENTA.....	35
7 VLOGE V DRUŽINSKEM PODJETJU	36
7.1 MOŽ ALI ŽENA KOT LASTNIK/MANAGER	37
7.3 SINOVI	37
7.4 HČERKE	38
7.4 ŽENA LASTNIKA.....	38
7.5 PRIŽENJENI ČLANI DRUŽINE.....	39
8 ODNOSI IN KONFLIKTI V DRUŽINSKEM PODJETJU	39
8.1 STRATEGIJE PRI OBRAVNAVANJU KONFLIKTOV V DRUŽINSKEM PODJETJU	44
9 DRUŽINSKO PODJETJE PROJEKTANT D. O. O.	46
9.1 OPIS PODJETJA PROJEKTANT D. O. O.....	46
9.2 PODJETJE PROJEKTANT D. O. O. GLEDE NA MODELE RAZVOJA DRUŽINSKEGA PODJETJA.....	47
9.3 VLOGE V PODJETJU PROJEKTANT D. O. O.	49
9.4 ODNOSI IN KONFLIKTI V DRUŽINSKEM PODJETJU PROJEKTANT D. O. O.....	51

10 SKLEP	54
LITERATURA.....	56

KAZALO SLIK IN PREGLEDNIC

Slika 2.1: Pet osnovnih delov organizacije po Mintzbergu.....	10
Slika 2.2: Model treh krogov družinskega podjetja	16
Slika 5.1: Tridimenzionalni model razvoja družinskega podjetja	28
Preglednica 2.1: Deleži tipov družin v Sloveniji od leta 1981 do 2002.....	13
Preglednica 2.2: Pregled opredelitev družinskega podjetja glede na štiri glavne kriterije po Handlerjevi.....	15
Preglednica 4.1: Demografske značilnosti podjetniške populacije, primerjava družinskih in nedružinskih podjetij	23
Preglednica 5.1: Stopnje razvoja družinskega podjetja glede na čas in izzive...26	
Preglednica 5.2: Lastništvo v razvijajočem se družinskem podjetju.....	27
Preglednica 5.3: Management v razvijajočem se družinskem podjetju.....	27
Preglednica 5.4: Značilnosti in ključni izzivi razvojne osi tridimenzionalnega modela razvoja modela družinskega podjetja Gersicka in ostalih.....	29
Preglednica 5.5: Značilnosti in ključni izzivi družinske osi tridimenzionalnega modela razvoja modela družinskega podjetja Gersicka in ostalih.....	30
Preglednica 5.6: Značilnosti in ključni izzivi podjetniške osi tridimenzionalnega modela razvoja modela družinskega podjetja Gersicka in ostalih.....	31
Slika 6.1: Ponazoritev soodvisnosti razvoja družine, lastništva in managementa z razvojem družinskega podjetja.....	33

1 UVOD

Za družinsko podjetje ne obstaja univerzalna opredelitev. Nasprotno, glede na različna izhodišča so nastali različni pristopi in definicije družinskega podjetništva. Kljub razlikam pa je vsem skupno, da v svojih opredelitvah obravnavajo povezanost in medsebojno vplivanje družine in podjetja, ki je z njo povezano.

Po slovenski osamosvojitvi leta 1991 so se razmere za zasebno podjetništvo občutno izboljšale. Med novoustanovljenimi podjetji je bilo veliko takih, ki so bila že takrat ali pa so postala kasneje tudi družinska podjetja. V enem izmed takih že 6 let občasno sodelujem tudi sam. Oče je svoje podjetje ustanovil v sredini devetdesetih let in dobršen del njegovega delovanja smo bili v njem člani družine treh generacij. Zaradi izkušenj, ki sem jih dobil s svojim delom v podjetju in vprašanj, ki so se mi ob tem odpirala, sem se odločil napisati diplomsko nalogo na temo družinskega podjetja.

Več aktivnosti v raziskovanju družinskega podjetništva je opaziti zadnjih nekaj desetletij, kar pa ne pomeni, da ni že prej predstavljalo pomembnega gospodarskega dejavnika. Odvisno od uporabljenih kazalcev, družinsko podjetništvo v zahodnem gospodarstvu predstavlja tudi več kot polovico vsega podjetništva in vsekakor upravičeno vzbuja zanimanje v zadnjih desetletjih.

Pomembno je opozoriti, da družinsko podjetje ni zgolj podjetje, v katerem so zaposleni družinski člani, ampak gre za bolj kompleksno organizacijo. Zaradi vključenosti družinskih članov v podjetje, se ponavadi težave podjetja prenesejo tudi v družinsko življenje. In obratno družinske težave se lahko odrazijo v podjetniškem okolju. Poleg tega imajo člani družine do zaposlitve v družinskem podjetju drugačen odnos, kot bi ga imeli do zaposlitve v podjetju, s katerim ne bi bili družinsko povezani.

Ob skupnem delu družinskih članov v družinskem podjetju se ponavadi vzorci vedenja, vrednote in norme prenesejo iz družinskega okolja v podjetje. Do določene mere se preslikajo tudi vloge, ki jih imajo posamezniki znotraj družine, kar vpliva na delovanje podjetja (Danes in Olson 2003, 56).

Slednje me bo zanimalo v diplomski nalogi. Predvsem povezave med vlogami družinskih članov v družini in v podjetju ter njihov medsebojni vpliv. V prvem delu diplomske naloge bom teoretično opredelil glavne pojme in dosedanje rezultate raziskave ter strokovne ugotovitve na področju družinskega podjetništva. V drugem delu bom predstavil rezultate lastnega raziskovalnega dela. S pomočjo odprtih intervjujev bom raziskal razvojne značilnosti družinskega podjetja, ki se ukvarja z gradbenim inženiringom. Analiziral bom odnose in vloge med posameznimi družinskimi člani, ki so hkrati tudi zaposleni v podjetju ter konflikte, s katerimi se soočajo.

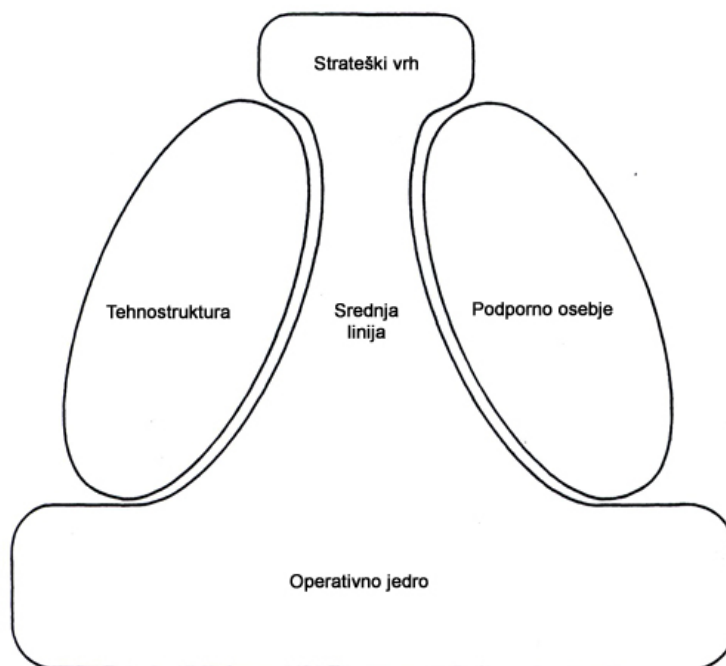
2 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

2.1 PODJETJE

Podjetje lahko opredelimo kot sistem, sestavljen iz različnih podsistemov. Po Mintzbergu (1979) v splošnem lahko ločimo pet osnovnih sistemov oziroma organizacijskih enot. Te so:

- operativno jedro: delo je neposredno povezano s proizvodnjo (npr. delavci v proizvodnji, skladiščniki, prodajniki);
- strateški vrh: ljudje odločajo o celotnem podjetju (npr. upravni odbor in višji menedžment v večjih ali zgolj direktor v manjših podjetjih) in njihovi neposredni podrejeni (npr. tajnice, pomočniki);
- srednja linija: menedžerji srednje ravni, ki izvršujejo neposredne odločitve strateškega vrha (npr. vodje posameznih oddelkov);
- tehnostruktura: skrbi za strateško načrtovanje in nadziranje dela, ni pa neposredno vključena v delovni proces (npr. postavljalci norm na tekočem traku);
- podporno osebje: skrbi za podporo organizaciji zunaj delovnega proces (npr. menza, pravna služba, služba za odnose javnosti).

Slika 2.1: Pet osnovnih delov organizacije po Mintzbergu



Vir: Mintzberg (1979, 20).

V zakonu o podpornem okolju za podjetništvo je podjetje opredeljeno kot »gospodarski subjekt, organiziran kot gospodarska družba, podjetnik, zavod ali zadruga« (Zakon o podpornem okolju za podjetništvo 2004, 3. čl.).

Pravnoformalno Rebernik in Krošlin (2007, 129) podjetje definirata: »Kot podjetje se pojmuje enovit poslovni subjekt z definirano pravnoorganizacijsko obliko. Med poslovne subjekte štejemo pravne in fizične osebe, ki na osnovi vpisa v ustrezne primarne registre, evidence, razvide ali na podlagi zakona opravljajo registrirano ali s predpisom ali z aktom o ustanovitvi določene dejavnosti.«

Belak (1993, 369) ga razume kot sistem med seboj različnih interesov velikega števila subjektov, ki ima poleg tega tudi lastne interese. Subjekti s svojim delovanjem težijo k uresničitvi lastnih interesov.

2.2 DRUŽINA

Prav tako kot za podjetju tudi za družino obstajajo različni pogledi in definicije.

Po Duhovi (2003) glede na sestavo družine v Sloveniji poznamo: dvogeneracijsko (nuklearno) družino, ki jo sestavljajo starši in otroci, njeni različici sta dvoroditeljska (oče in mati) ter enoroditeljska, v kateri je le eden od staršev. Kot sestavljeno družino razumemo družino, ki jo sestavlja več družinskih jeder (nuklearnih družin), ki lahko pripadajo isti ali različnim generacijam. Razširjena družina vključuje eno družinsko jedro in ožje sorodnike; ti so ponavadi neporočeni, ostareli ali ovdoveli. V slovenskem izrazoslovju poznamo tudi pojem rodbina, ki v širšem pomeni zajema vse sorodnike, v ožjem pa sorodnike, ki živijo in gospodarijo skupaj. V slednjem je torej rodbina nadpomenka vsem že naštetim oblikam družine.

Tanja Rener opozarja na vrzel v dojemanju razlike med družino in gospodinjstvom v demografskem oziroma statističnem raziskovanju in sociološki znanosti. Statistična definicija družine kot glavni skupni element opredeljuje sobivanje v istem gospodinjstvu, medtem ko sociološke večinoma kot izhodišče predpostavljajo dvogeneracijsko skupnost, kar pomeni, da vključuje odnos med starši in otroki (Rener in drugi 2006, 16).

V socioloških raziskavah je v zadnjem času pogosta Brownova (1992, 210–212) tipologija družin, ki jih razvršča v pet kategorij:

- jedrna družina: sestavljajo jo starši in otroci;
- klasična razširjena družina: vertikalno in horizontalno razširjene družine, sestavljene iz več jedrnih družin, vezni člen sta sorodstvo in bližina bivanja;

- modificirana razširjena družina: geografsko ločene, vendar vzdržujejo stike in si nudijo medsebojno podporo;
- enostarševska družina: v njej je samo eden izmed obeh staršev in otroci;
- reorganizirana družina: vsaj eden od staršev je socialni, ne pa tudi biološki starš.

Renerjeva (Rener in drugi 2006, 17) meni, da je takšna tipologija preveč diferencirana in po nepotrebem razlikuje med enostarševskimi in reorganiziranimi družinami, ki bi jih lahko uvrstili med jedrne. Kot alternativo ponuja razlikovanje med dvema vrstama družin:

- jedrne družine: dvostarševske družine, enostarševske družine in reorganizirane družine;
- razširjene družine: klasične razširjene družine in razpršene razširjene družine (družine, ki jih Browne imenuje modificirane razširjene družine).

Idealna podoba jedrne družine po Parsonsu vključuje poročeni par, v katerem je mož zaposlen, žena pa skrbi za gospodinjstvo in dva otroka. Kljub ideji funkcionalistične teorije, da bo jedrna družina izpodrinila razširjeno družino kot prevladujoči tip, nedavni podatki kažejo, da je v Evropi zgolj 20 % vseh družin takih, ki bi jih lahko uvrstili med jedrne (Muncie in drugi 1996).

Tudi v Sloveniji podatki zadnjih dveh desetletij kažejo, da se deleži tipov družin spreminjajo.

Preglednica 2.1: Deleži tipov družin v Sloveniji od leta 1981 do 2002

	Leto 1981		Leto 1991		Leto 2002	
Skupaj	522.314	100 %	551.899	100 %	555.945	100 %
Zakonski par brez otrok	110.934	21,2 %	109.594	19,9 %	114.835	20,7 %
Neporočeni par brez otrok	*	*	4.966	0,9 %	12.807	2,3 %
Zakonski par z otroki	336.549	64,4 %	352.622	59 %	294.726	53 %
Neporočeni par z otroki	*	*	12.408	2,2 %	29.285	5,3 %
Mati z otroki	65.251	12,5 %	85.214	15,4 %	89.683	16,1 %
Oče z otroki	9.580	1,8 %	14.095	2,6 %	14.609	2,6 %
Enostarševske družine skupaj	74.831	14,3 %	99.309	18 %	104.292	18,8 %

Vir: Rener in drugi (2006, 37).

Lahko rečemo, da je delež najbolj pogostega tipa družin, to je zakonskega para z otroki upadel za več kot 10 odstotnih točk v dvajsetih letih. Ob tem velja opozoriti, da iz preglednice ne moremo neposredno razbrati deležev tipov družin, saj ne upošteva določenih tipov družine, kot je recimo razširjena družina. Poleg tega gre vsaka družina skozi različne faze razvoja, v katerih se lahko identificira z različnimi tipi družine, zato bi morala biti upoštevana tudi časovna dimenzija (Rener in drugi 2006, 23). Tako poglobljeno raziskovanje koncepta družine pa bi presegalo okvire te diplomske naloge, zato v nadaljevanju ne bom podrobneje razlikoval med različnimi tipi družine.

V Sloveniji je družina pravno opredeljena kot »življenjska skupnost staršev in otrok, ki zaradi koristi otrok uživa posebno varstvo« (Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih 2004, 2. čl.).

2.3 DRUŽINSKO PODJETJE

Družinsko podjetje ne obstaja kot pravna kategorija. Nikjer namreč ni formalno določeno, kakšne kriterije mora izpolnjevati podjetje, da ga lahko štejemo kot družinsko. Zato bi prej lahko govorili o sociološkem pojmu, ki označuje povezavo med družino in podjetjem, njun položaj in odnose v ekonomskem in sociološkem smislu. Seveda zato ni presenetljivo, da je razpon definicij družinskega podjetja precej velik, s tem pa tudi rezultati raziskav, ki lahko na različne načine opredelijo pojem družinskega podjetja.

Cilj običajnega oziroma nedružinskega podjetja je v osnovi jasen – preživeti na trgu z največjim možnim dobičkom. Družinsko podjetje pa od tega osnovnega cilja odstopa zaradi značilnosti povezanosti družine in podjetja. Družina kot samostojno okolje razvije svoje vzorce obnašanja, norme in hierarhijo vrednot, ki jih člani upoštevajo. Vsako podjetje predstavlja zaključeno okolje odnosov. V družini, ki ni vključena v družinsko podjetje, sta okolji bolj ali manj ločeni, zato do večjih neposrednih vplivov enega na drugega. V družinskem podjetju družina aktivno sodeluje v delovnem procesu, zato se nujno pojavijo vplivi družine na podjetje oziroma podjetja na družino in tako podjetje zato funkcionira drugače kot nedružinsko. Colova ugotavlja: »Člani družine v družinskem podjetju imajo skupno vez – v medsebojnih odnosih v delovnem in družinskem okolju - in ta ustvarja dvojni odnos, v katerem imata dve osebi istočasno dva različna odnosa. Na primer, ko mati dela s sinom je mati/nadrejena, ki dela s sinom/podrejenim« (Cole 2000, 352).

Vadnjal (2005, 21) opozarja, da velja prepričanje, da so družinska predvsem mala podjetja, vendar pa najdemo veliko primerov družinskih podjetij oziroma podjetij, ki se razglašajo kot družinska, ki so ali imajo v lasti svetovno znane blagovne znamke. V ZDA so to Playboy Enterprises, Harley – Davidson, Levi Straus & Co, Ford, Procter & Gamble, v Evropi so taka podjetja BMW, Lego, Fiat, Bata, Guinness, delujejo pa lahko lahko tudi v kulturno popolnoma

drugačnem okolju, tak primer je denimo japonski Mitsubishi. Našteti primeri nam pokažejo, da bi bilo v okviru družinskih podjetij napačno opredeljevati zgolj mala do srednje velika podjetja. Vadnjal (2005, 21) nadaljuje: »Pojem družinskega podjetja je torej mogoče razširiti celo na svetovne gigante, vendar se pri tem pojavi vprašanje enotnih kriterijev, po katerih bi ta podjetja lahko enotno klasificirali kot družinska.«

Handlerjeva (1989) ugotavlja, da za opredelitev družinskega podjetja obstajajo štirje glavni kriteriji: stopnja lastništva oziroma managementa, stopnja vključenosti družine v podjetje, možnosti generacijskega prenosa in uporaba več kriterijev.

Preglednica 2.2: Pregled opredelitev družinskega podjetja glede na štiri glavne kriterije po Handlerjevi

LASTNIŠTVO – MANAGEMENT	
Alcorn (1982)	Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija ... Če je del delnic v odprti lasti, mora družina tudi voditi podjetje.
Barry (1975)	Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine.
Barnes&&Hershon (1976)	Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine.
Lansberg, Perrow & Rogolsky (1988)	Podjetje v katerem imajo člani družine po zakonu nadzor nad lastništvom.
SOODVISNI PODSISTEMI (VPLETENOST DRUŽINE V PODJETJE)	
Beckhard & Dyer (1983b)	Podsistemi v sistemu družinskega podjetja ... vključujejo: 1. podjetje kot entiteto, 2. družino kot entiteto, 3. lastnika kot entiteto in 4. povezujoče organizacije, kot je svet direktorjev.
Davis (1983)	Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo enkratnost.
GENERACIJSKI PRENOS	
Churchill & Hattem (1987)	To, kar ponavadi razumemo kot družinsko podjetje ..., je bodisi pojav ali pričakovanje, da je ali bo mlajši član od starejšega prevzel nadzor nad podjetjem.
Ward (1987)	Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine

VEČKRATNI POGOJI	
Donnelley (1964)	Podjetje pojmuje kot družinsko podjetje, kadar je bilo tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar je imela ta povezava vzajemen odnos s politiko podjetja ter z interesi in cilji družine.
Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnson (1985)	Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta ali sta bila najmanj dva člana družine neposredno vključena v podjetje.

Vir: Handler (1989, 260).

Glede na velikost podjetja ločimo družinsko podjetje po treh fazah razvoja. V prvem obdobju so v podjetju zaposleni predvsem družinski člani. Podjetje je v tem primeru omejeno, saj ob enaki politiki zaposlovanja ne more rasti, ker ima družina samo omejeno število članov. S širjenjem podjetja se začnejo zaposlovati tudi nedružinski sodelavci in na tej stopnji ponavadi govorimo o večjih podjetjih, za katera je značilno, da jih še vedno upravljajo družinski člani, ki pa v celotni kadrovski strukturi predstavljajo le manjši del. Zadnja stopnja velikosti družinskega podjetja predvideva lastništvo razpršeno med družinske člane, ki so lahko družinsko povezani tudi horizontalno (bratrance, sestrične, člani družine s poroko) oziroma pripadajo različnim generacijam (Vadnjal 1997, 26-27).

Precej pogosto je tudi razumevanje družinskega podjetja kot sistema. Zgodnejša dela obravnavajo družinsko podjetje kot dva sistema, družino in podjetje, ki sta med seboj ločena. Vsak od njiju ima svoja lastna pravila, norme, vrednote in organizacijsko strukturo. Problemi so se pojavili, ker so določeni posamezniki opravljali vloge v obeh sistemih; kot starši v družini in kot direktorji v podjetju. Zaradi pomanjkljivosti pristopa dveh sistemov se je uveljavil model treh sistemov oziroma krogov (Duh 2003, 21-23).

Slika 2.2: Model treh krogov družinskega podjetja



Vir: Gersick in drugi (1997, 6).

Model predstavlja družinsko podjetje kot odnos med tremi neodvisnimi sistemi, ki se medsebojno pokrivajo. Osnovni sistemi so družina, lastništvo in podjetje, na sliki so ponazorjeni s številkami 1, 2 in 3. V vsakem od teh treh sistemov lahko nastopajo posamezniki, ki niso vključeni v nobenega izmed ostalih dveh in spadajo v enega izmed neprekrivajočih se delov treh krogov. Tipičen predstavnik zgornjega kroga, ki ga označimo s številko 2, je delničar v delniški strukturi družinskega podjetja, ki ni sorodstveno povezan z družino in ni zaposlen v podjetju. Člani družine, ki v podjetju nimajo lastniškega deleža in v njem niso zaposleni, spadajo v spodnji levi krog. V večjih podjetjih je številčno največji delež posameznikov v spodnjem desnem krogu, ki predstavlja zaposlene v podjetju, brez lastniškega deleža in brez povezanosti z družino.

V primeru, da ima posameznik s podjetjem več kot eno vez, se bo uvrstil v enega izmed prekrivajočih območij, ki vključujejo dva ali tri kroge istočasno. Lastnik, ki dela v podjetju, pa nima vezi z družino, se bo uvrstil v področje 5. Tipični predstavniki tega področja so ponavadi zaposleni v višjem managementu. Član družine, ki ni zaposlen v podjetju, vendar ima v njem lastniški delež, spada v področje 4. Član družine z lastniškim deležem, ki je

zaposlen v podjetju. bo v osrednjem področju 7, ki je številčno načeloma najmanjše (Duh 2003, 22-23).

3 RAZVOJ POJMA DRUŽINSKO PODJETJE

Pojem družinskega podjetja se uporablja že najmanj trideset let, bolj poglobljene raziskave pa obstajajo zadnjih dvajset let. Večina študij v obdobju od sredine 80-tih in sredine 90-tih let 20. stoletja je usmerjena v problematiko kratkoročnega oziroma dolgoročnega preživetja družinskih podjetij. Povod za tako usmerjenost je nizek odstotek prenosa družinskega podjetja na naslednjo generacijo po vsem svetu - prehod iz prve v drugo generacijo preživi ena tretjina, iz druge v tretjo pa zgolj ena sedmina družinskih podjetij (Vadnjal 2005, 28).

Kasnejše raziskave so več pozornosti namenile družinskemu podjetju v makroekonomskem pogledu. Raziskava Shankerja in Astrachana je potrdila domnevo o veliki vlogi družinskih podjetij v gospodarstvu; v ZDA družinska podjetja prispevajo 49 % k bruto domačemu proizvodu in ustvarijo 78 % novih zaposlitev (glej Shanker in Astrachan v Vadnjal 2005, 29). Vse večji pomen družinskih podjetij naj bi dokazovalo tudi naraščajoče število publikacij na temo družinskega podjetništva, ki pa so različno sprejete. Ker ne obstaja enotna definicija družinskega podjetja, se rezultati in ugotovitve lahko zelo razlikujejo glede na raziskovalno izhodišče. Zaradi pomanjkanja standardiziranosti v raziskovanju družinskih podjetij je Wortman (1994) predlagal razvoj enotne tipologije za teoretični in raziskovalni okvir, s čimer bi posamezne ugotovitve lahko med seboj tudi primerjali. Vendar pa, razen določenih eksperimentov, v smeri novih definicij v povezavi z novimi metodološkimi metodami to področje še vedno nima enotnih meril določanja (Vadnjal 2005, 31).

Zaradi ugotovitev o različni zastopanosti družinskih podjetij v posameznih poslovnih dejavnostih so se pojavile usmeritve k drugačnim metodološkim osnovam. Heck in Trent (1999) se nista ukvarjali z vzorcem na podlagi različnih

definicij družinskega podjetja, ampak sta njihovo število in vlogo ocenjevali z drugega vidika. Raziskovali sta vzorec ameriških gospodinjstev in skušali ugotoviti, v kolikšni meri so ta gospodinjstva povezana s kakšnim družinskim podjetjem. Gre za pristop, ki je podoben metodološkemu modelu, ki ga uporablja tudi svetovna podjetniška raziskava GEM (Vadnjal 2005, 28–30).

Bolj kompleksni pristopi k raziskovanju so se začeli pojavljati v zadnjih desetih letih, predvsem po predstavitvi tridimenzionalnega modela razvoja družinskega podjetja (Gersick in drugi 1997). Vadnjal (2005) strne razloge za preučevanje družinskih podjetij:

- Velik gospodarski pomen družinskih podjetij je sicer znanstveno pomanjkljivo dokazan, vendar anekdotično in intuitivno ugotovoljen.
- Smrtnost družinskih podjetij je mnogo večja od smrtnosti drugih podjetij, mnogo jih propade v obdobju prehoda v nasledjo generacijo.
- Razlogi za propad se skrivajo v nezavedanju prepletenosti različnih sistemov družinskega podjetja in premajhni pozornosti vzajemnemu razvoju vseh treh dimenzij.
- Prevelika usmerjenost k družini namesto uravnoveženega družinsko-podjetniškega pristopa k družinskemu podjetju.

V razširjenem poslovnem tisku so se znašli nekateri pogledi, ki jih je potrebno tudi znanstveno dokazati:

- Lastniki družinskih podjetij razumejo podjetje predvsem kot vir dohodka za družinske člane, ne glede na to, ali ti v podjetju delajo ali ne.

- Otroci, ki se vključijo v družinsko podjetje, ponavadi začnejo na vrhu upravljalne piramide, zato imajo pogosto premalo izkušenj za upravljanje podjetja.
- Starši pritiskajo na otroke z željo, naj se čimprej vključijo v podjetje.
- Starši nikoli ne vedo, kdaj naj se upokojijo, in ne znajo (pravočasno) predati odgovornosti otrokom.
- Podjetniki, lastniki, ne znajo ločevati družinskih in poslovnih zadev.
- Večina otrok obžaluje, da so se vključili v družinsko podjetje

(Birley, Ng in Godfrey v Vadnjal 2005, 32)

4 DRUŽINSKA PODJETJA V SLOVENIJI

4.1 RAZVOJ DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA V SLOVENIJI

Večji delež družinskih podjetij predstavljajo mala podjetja, ki so v ekonomsko najbolj razvitih državah večji pomen dobila v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, medtem ko se je ta sprememba v vzhodnoevropskih državah zgodila šele v devetdesetih letih. Podobna situacija je veljala tudi za Slovenijo, ki pa je bila za razliko od primerljivih vzhodnoevropskih držav že v času Jugoslavije bolj odprta proti zahodnemu trgu, delež velikih podjetij pa je bil manjši. Z razpadom Jugoslavije je slovensko gospodarstvo izgubilo velik delež izvoznih trgov kar je prisililo velika podjetja k prestrukturiranju, hkrati pa se je začel tudi proces denacionalizacije. To je odprlo možnost za razvoj malega podjetništva (glej Glas 1995, 19).

Novonastala podjetja, vsaj na začetku, zelo pogosto rastejo s pomočjo družinskih članov in zaradi tega je bilo obdobje v začetku devetdesetih let zelo

pomembno za razvoj slovenskega družinskega podjetništva. Močna vzpodbuda je bila tudi denacionalizacija, ki je pripomogla k širjenju tradicionalno močno prisotne, obrtne dejavnosti, v okviru katere je bilo tudi v preteklosti dovoljeno zasebno lastništvo podjetniške dejavnosti. Poleg obrtnikov so bazo novih podjetnikov sestavljali zaposleni v dotedanjih družbenih podjetjih. Ti so se za lastno podjetniško pot odločili zaradi dobrih predizpozicij (poznavanje dela, že ustaljene povezave s kupci in dobavitelji) oziroma so bili zaradi stečaja podjetij v to prisiljeni (glej Tajnikar 1994, 477).

4.2 RAZISKAVE DRUŽINSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI

Raziskovanje družinskih podjetij v Sloveniji se je začelo v drugi polovici devetdesetih let prejšnjega stoletja. Na začetku z nekaj magistrskimi in doktorskimi deli (glej Duh 1995 in Vadnjal 1996), pozneje z raziskavami na osnovi katerih so bili objavljeni članki v strokovnih revijah (glej Vadnjal 1997-1999) ter v nadaljevanju tudi z namenskimi izobraževalnimi publikacijami (glej Glas in Lovšin 2000 in Vadnjal 2000).

Eno prvih obširnejših raziskav je opravila Duhova v svoji doktorski disertaciji Razvojne posebnosti družinskega podjetja (glej Duh 1998). Njen namen je bil ugotoviti razvojne posebnosti in posebnosti razvojnega managementa družinskih podjetij, preučiti doseženi razvojni cikel družine in nasledstva ter dejavnikov, ki vplivajo na razvoj družinskega podjetja na podlagi vzorca iz Kozjansko-Obsoteljske regije.

Rezultati so pokazali, da imajo družinska podjetja pomembno vlogo v slovenskem gospodarstvu, saj se je v preučevani regiji delež malih in srednje velikih družinskih podjetij gibal med 38,1 % in 50,1 % (Duh 1999, 280). Rezultat je dokaj primerljiv z raziskavami v ostalih zahodnih državah (Duh 1999, 139-143), vendar pa ob tem velja opozoriti, da različne definicije družinskega podjetja lahko pripeljejo do različnih rezultatov. Večina preučevanih družinskih podjetij (62,4 %) v raziskavi Duhove je mladih, saj so nastala manj kot 10 let

pred raziskavo. Poleg tega pa so tržno dokaj regionalno usmerjena, le majhen delež posluje s tujino. Starost podjetij pogojuje tudi lastniško strukturo, večina je namreč še v lasti prve generacije lastnikov. V preučevanem vzorcu podjetij je majhno število tistih, ki imajo že izbranega naslednika, takih je namreč le tretjina. Duhova ugotavlja, da je to odraz doseženih razvojnih stopenj lastništva in družine (Duh 1999, 256-283).

Raziskava Lovšinove o družinskih podjetjih leta 2000 je za vzorec vzela 55 malih zasebnih podjetij. Rezultati so pokazali, da je lastnik večinoma moški, star povprečno 48 let, s srednješolsko izobrazbo. Predvsem je zanimiv podatek o izobrazbi, saj ima velika večina lastnikov srednješolsko, osnovnošolsko oziroma poklicno izobrazbo, le 22 % pa visokošolski študij.

Prvo raziskavo, ki je obsegala celotno Slovenijo, sta leta 2004 izvedli Mojca Duh in Polona Tominc (Duh in Tominc 2005). Glavni cilj raziskave je bil ugotoviti delež malih in srednje velikih družinskih podjetij v slovenskem podjetništvu, del pa je bil namenjen vprašanju nasledstva. Rezultati raziskave so potrdili, da so mala in srednja velika družinska podjetja po številu pomembnih dejavnikov v slovenskem podjetniškem okolju, hkrati pa, da je delež družinskih podjetij zelo odvisen od uporabljene definicije. Upoštevajoč samo kriterij, da se med družinska podjetja uvrščajo vsa, v katerih je lastniški delež ene širše družine več kot 50 %, je delež družinskih podjetij v Sloveniji 89,94 %. Ob vključitvi kriterija dojemanja podjetja kot družinskega, obema pogojema ustreza 47,34 %. Ob predpostavki, da med družinska podjetja sodijo le podjetja v lasti druge ali kasnejših generacij družine, je v Sloveniji družinskih podjetij še manj kot 4 %. Kot najbolj ustrezen rešitev sta avtorici opredelili združitev kriterijev: več kot 50 % lastništva podjetja v lasti ene razširjene družine, eden ali več članov družine v managerskem timu in, da lastnik dojema podjetje kot družinsko. Po tej opredelitvi je delež družinskih med malimi in srednje velikimi podjetji v Sloveniji med 41,11 % in 51,79 %.

Leta 2006 se je Slovenija vključila v pilotno raziskavo o družinskih podjetjih v okviru svetovne raziskave GEM¹, v katero je bilo v času raziskave v Sloveniji vključenih 42 držav po vsem. Rebernik in Krošlin (Rebernik in Krošlin 2007, 94) ugotavljata, da družinska podjetja v povprečju predstavljajo od ene tretjine do dveh četrtin vseh nastajajočih in novih podjetij v vzorcih, podobni rezultati veljajo tudi za Slovenijo.

Zaradi primerljivosti raziskave je bil upoštevan zgolj faktor vsaj 50 % ali več odstotnega lastništva v lasti družinskih članov. Tako kot Duhova in Tominčeva (2005) tudi Rebernik in Krošlin (2007) ugotavljata, da kriterij 50 % lastništva za opredelitev družinskega podjetja ne odraža celotne vpetosti družine v podjetje, ampak zgolj lastniški vidik, rezultate raziskave je zato potrebno primerno interpretirati.

Preglednica 4.1: Demografske značilnosti podjetniške populacije, primerjava družinskih in nedružinskih podjetij

	Družinska podjetja (1 lastnik ali 2 ali več lastnikov hkrati in istočasno družina več kot 50 % lastništva) – vzorčni deleži v %.	Nedružinska podjetja (tista z 2 ali več lastniki, družina pod 50 % lastništva) – vzorčni delež v %.
ŠPOL		
Moški	71,3	85,5
Ženski	28,7	14,2
STAROST		
18-24	5,9	20,6
25-34	29,1	44,3
35-44	32,1	17,5
45-54	28,3	8,2
55-65	4,6	9,3

¹ GEM: Global Entrepreneurship Monitor

NAJVIŠJA DOSEŽENA IZOBRAZBA		
Osnovna šola	0,9	0
Poklicna šola	9,6	6,1
Srednja šola	45,5	50,6
Višja šola	9,6	13,8
Visoka šola ali več	34,4	29,5

Vir: Rebernik in Krošlin (2007, 102).

Tako kot pri nedružinskih je tudi pri družinskih podjetjih večji delež moških lastnikov podjetij, vendar pa je delež žensk v primerjavi z nedružinskimi večji v družinskih podjetjih. Družinska podjetja imajo starejše lastnike kot nedružinska, vendar Rebernik in Krošlin opozarjata, da to ni nujno odraz družine v podjetju, ampak večjega deleža žensk med lastniki, ki so v višji starosti podjetniško bolj aktivne kot moški. Glede izobrazbe ni večjih razlik, kar se sklada tudi z ugotovitvami GEM 2002 (Rebernik in Krošlin 2007, 102).

Rebernik in Krošlin v raziskavi ugotavljata tudi, da je delež družinskih podjetij večji v preoblikovalnih dejavnostih in dejavnostih pridobivanja iz narave, nižji pa v storitvenem sektorju in poslovno usmerjenih storitvah. Poleg tega družinska podjetja v manjši meri uporabljajo najnovejšo tehnologijo, kar se ujema s splošno teoretično predpostavko o družinskih podjetjih, da so bolj konzervativna in manj nagnjena k eksperimentiranju (Rebernik in Krošlin 2007, 107).

5 MODELI RAZVOJA DRUŽINSKEGA PODJETJA

Podjetja se v času svojega obstoja spreminjajo kvantitativno in kvalitativno. Te spremembe poskušajo zabeležiti različni modeli razvoja. Duhova razlaga, da je večina modelov razvoja usmerjenih v preučevanje velikih podjetij, kar pa zanemarja določene značilnost malih in srednje velikih podjetij, ki predstavljajo največji delež med družinskimi podjetji. Modeli razvoja, razviti z vidika malih

in srednje velikih podjetij, so bolj primerni za aplikacijo na področju družinskih podjetij, vendar pa ne upoštevajo vseh posebnosti družinskih podjetij. Zato so bili razviti posebni modeli razvoja družinskih podjetij (Duh 2003, 104).

Med prvimi se je pojavil Dancov model razvoja družinskega podjetja (Danco 1982). V njem glede na čas in rast podjetja opredeli štiri možne stopnje v razvoju:

- prva stopnja: obdobje čudeža,
- druga stopnja: obdobje tavanja,
- tretja stopnja: obdobje burnosti,
- četrta stopnja: obdobje ločitve oziroma ropanja.

Zadnja faza ponavadi pomeni prenehanje podjetja, ni pa nujno. Obstaja tudi možnost pete faze, ki jo Danco imenuje novi čudež, v kateri se v podjetje vključi eden izmed naslednikov ustanovitelja in pomeni možnost nadaljevanja podjetja (Danco 1982).

Ward je obdobju štirih let predstavil dva modela razvoja družinskega podjetja. Prvi model (Ward 1987) je osnoval okrog pomembnosti zdravega stanja podjetja. To je odvisno predvsem od tega, kako podjetje predvideva spremembe in se prilagaja nanje. Podjetniško okolje in njegovi vplivi so seveda po posameznih panogah različni, določene razvojne spremembe pa so skupne vsem podjetjem. Zato po Wardovem predvidevanju kljub različnim okoljem prihaja do predvidljivega vzorca rasti in sprememb. Razvoj poteka na področju narave podjetja, značaju oziroma vrste organizacije, motivacije lastnika, družinskih finančnih pričakovanj in družinskih ciljev. V okviru teh sprememb je Ward opredelil tri življenjske cikle, ki se odvijajo v podjetju (Ward 1987):

- življenjski cikel podjetja,
- življenjski cikel organizacije,
- življenjski cikel lastnika.

Prvi Wardov model razvoja družinskega podjetja je prikazan v tabeli, ki kaže podjetje v treh stopnjah razvoja glede na čas v primerjavi z družino.

Preglednica 5.1: Stopnje razvoja družinskega podjetja glede na čas in izzive

	STOPNJE		
	1.	2.	3.
ČAS V LETIH			
Starost podjetja	0-5	10-20	20-30
Starost staršev	25-35	40-50	55-70
Starost otrok	0-10	15-25	30-45
IZZIVI			
Narava podjetja	Hitro rastoče, zahteva veliko vloženega časa in finančnih sredstev.	Zrelo podjetje.	Potrebuje strateško osvežitev in reinvestiranje.
Značaj organizacije	Majhna in dinamična.	Večja, bolj kompleksno urejena.	Velika, stagnirajoča.
Motivacija lastnika/managerja	Stremi k uspehu podjetja.	Želi stabilnost in nadzor.	Ne sodeluje več popolnoma pri vodenju podjetja, išče druge cilje.
Finančna pričakovanja družine	Osnovne potrebe za preživetje.	Večje potrebe, tudi glede nadstandardnih dobrin.	Večje potrebe, med drugim tudi varnost.
Družinski cilji	Uspeh podjetja.	Rast in razvoj otrok.	Družinski mir in enotnost.

Vir: Ward (1987, 21).

Prikazani model predstavlja predvsem družinsko podjetje na zgodnjih stopnjah razvoja, ko še ni prišlo do menjave generacij, vendar ga je možno do določene mere aplicirati na podjetje tudi ob zamenjavi vodstva in strategije. V prvi stopnji razvoja razvoja sta tako podjetje kot družina usmerjena k uspehu podjetja. Ta skladnost vrednot omogoča hiter razvoj podjetja in obenem dobre odnose v družini. V času, ko družinsko podjetje pride v drugo fazo razvoja se že pojavijo razlike, ki se v tretji fazi še povečajo in povzročijo konflikt med potrebami družine in potrebami podjetja. Ker je takšen konflikt neizogiben, je pomembno načrtovanje strategije, ki bo zadovoljevala potrebe družine in podjetja v družinskem podjetju (Ward 1987, 22).

V kasnejšem modelu leta 1991 Ward razvoj družinskega podjetja obravnava iz dveh perspektiv, lastništva in managementa.

Preglednica 5.2: Lastništvo v razvijajočem se družinskem podjetju

Stopnja lastništva	Glavni problemi delničarja (lastnika)
1. stopnja: ustanovitelji	prenos vodstva nasledstvo zavarovanje zakonskega partnerja načrtovanje premoženja
2. stopnja: družabništvo otrok	vzdrževanje ekipnega dela in harmonije ohranjanje družinskega lastništva nasledstvo
3. stopnja: družinska dinastija	alokacija kapitala podjetja družinska tradicija in kultura reševanje družinskih konfliktov udeležba in vloga družine družinska vizija in poslanstvo družinska zveza s podjetjem

Vir: Ward (1991, 220).

Preglednica 5.3: Management v razvijajočem se družinskem podjetju

Stopnja managementa	Glavni problemi managementa
1. stopnja: podjetništvo	preživetje rast
2. stopnja: profesionalizacija	prilagajanje profesionalnega sistema managementa revitalizacija strategij nasledstvo
3. stopnja: holding podjetje	alokacija sredstev kultura podjetja nasledstvo in vodstvo izvedba investicij strategija odnosi med delničarji

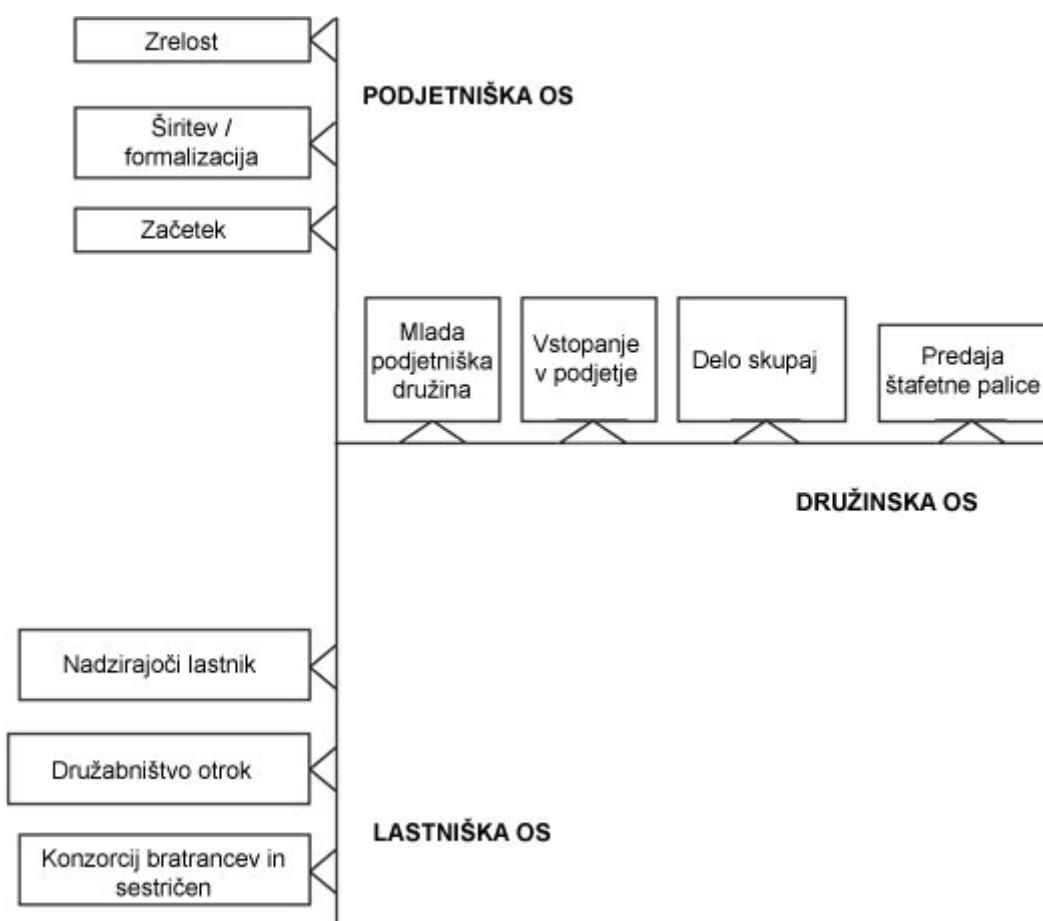
Vir: Ward (1991, 221).

Stopnje razvoja so v obeh primerih razdeljene na tri nivoje. Problemi na posameznih stopnjah razvoja za področje lastništva in managementa so komplementarni in kažejo na sočasen razvoj lastniške in managerske organizacije, kar pa ni nujno. Prav tako tudi velja, da model ni enosmeren, saj je

v razvoju družinskega podjetja vedno možna vrnitev na nižjo stopnjo (Ward 1991, 221).

Gersick in ostali so pri razvoju modela družinskega razvoja podjetja izhajali iz tridimenzionalnega modela družinskega podjetja s tremi krogi in vsak krog ponazorili s posamezno osjo v modelu: podjetje, družina in lastništvo.

Slika 5.1: Tridimenzionalni model razvoja družinskega podjetja



Vir: Gersick in drugi (1997, 17).

Vsak od treh podsistemov je predstavljen na svoji osi, izmed katerih vsaka predstavlja ločeno dimenzijo. Razvoj podjetja na posamezni osi poteka samostojno, hkrati pa te dimenzije vplivajo druga na drugo, zaradi česar model tvori tridimenzionalni prostor. Značilnosti podjetja opredeljujejo značilnosti

razvoja na vseh treh oseh razvoja – podjetniški, družinski in lastniški. S prehodom na novo stopnjo na katerikoli izmed treh osi podjetje dobi novo obliko z novimi značilnostmi (Gersick in drugi 1997, 18).

Temeljne značilnosti in ključne izzive na vsaki izmed specifičnih stopenj je povzela Duhova (2003, 114-16).

Preglednica 5.4: Značilnosti in ključni izzivi razvojne osi tridimenzionalnega modela razvoja modela družinskega podjetja Gersicka in ostalih

Dimenzija/stopnja	Značilnosti	Ključni izzivi
Razvoj lastništva		
Nadzorujoči lastnik	<ul style="list-style-type: none"> • lastniški nadzor v rokah posameznika ali zakonskega para • drugi lastniki, če sploh so, nimajo pomembne lastniške avtoritete 	<ul style="list-style-type: none"> • zagotavljanje potrebnega kapitala • ohranjanje pravega ravnotežja med nadziranjem avtonomnega lastnika in dovzetnostjo za ideje s strani ustvarjalnih udeležencev • izbiranje nasledniške strukture za naslednjo generacijo
Družabništvo bratov in sester	<ul style="list-style-type: none"> • dva ali več bratov in/ali sester z lastniškim nadzorom • učinkovit nadzor v rokah ene generacije bratov in sester 	<ul style="list-style-type: none"> • razvijanje procesa za deljeni lastniški nadzor • opredeljevanje vloge nezaposlenih lastnikov • ohranjanje kapitala • nadziranje razhajajočih usmeritev družinskih vej
Konzorcij bratrancev in sestričen	<ul style="list-style-type: none"> • mnogo bratrancev in sestričen, ki so delničarji • mešanica zaposlenih in nezaposlenih lastnikov 	<ul style="list-style-type: none"> • obvladovanje kompleksnosti družine in skupine delničarjev • oblikovanje družinskega trga kapitala

Vir: Duh (2003, 115).

Na lastniški osi prvo stopnjo razvoja predstavlja en lastnik oziroma zakonski par, ki skupaj ustanovi podjetje. Gre za tipično začetno stanje, ko je družina zelo močno povezana s podjetjem in so lastniki hkrati tudi zaposleni v podjetju. Če podjetje preživi do naslednjih stopenj, se lastništvo razširi na več članov družine, ki pa niso več nujno tudi zaposleni v podjetju, temveč so v njem lahko udeleženi zgolj kot lastniki. Na stopnji, poimenovani družabništvo bratov in sester, gre za dva ali več bratov oziroma sester, ki imajo deljen lastniški nadzor. Zadnja lastniška stopnja v razvoju družinskega podjetja je po oceni Gersicka in ostalih konzorcij bratrancev in sestričen, ki je družinsko precej bolj diferenciran, saj lastniki prihajajo iz različnih družin, poleg tega pa vsi lastniki ponavadi niso tudi zaposleni v podjetju.

Preglednica 5.5: Značilnosti in ključni izzivi družinske osi tridimenzionalnega modela razvoja modela družinskega podjetja Gersicka in drugih

Dimenzija/stopnja	Značilnosti	Ključni izzivi
Razvoj družine		
Mlada podjetniška družina	<ul style="list-style-type: none"> odrasla generacija, kjer so stari manj kot štirideset let otroci, če so stari manj kot osemnajst let 	<ul style="list-style-type: none"> oblikovanje delujočega zakonskega podjetja sprejemanje začetnih odločitev o odnosu med delom in družino izoblikovanje odnosov z razširjeno družino vzgoja otrok
Vstopanje v podjetje	<ul style="list-style-type: none"> starejša generacija (35-55 let) mlajša generacija (najstniška in dvajseta leta) 	<ul style="list-style-type: none"> obvladovanje tranzicije srednjih let ločitev in individualizacija mlajše generacije olajševanje procesa začetnega odločanja o karieri
Delo skupaj	<ul style="list-style-type: none"> starejša generacija (50-65 let) mlajša generacija (20-45) 	<ul style="list-style-type: none"> pospeševanje medgeneracijskega sodelovanja in komuniciranja vzpodbujanje ustvarjalnega

		konfliktnega managementa <ul style="list-style-type: none"> • obvladovanje trigeneracijske družine, ki dela skupaj
Predaja štafetne palice	<ul style="list-style-type: none"> • starejša generacija (60 ali več let) 	<ul style="list-style-type: none"> • izključevanje starejše generacije iz podjetja • generacijski prenos družinskega vodstva

Vir: Duh (2003, 115).

Družinska os ima štiri glavne stopnje. Na začetku je mlada podjetniška družina, v kateri se družinsko podjetje šele oblikuje in otroci niso vključeni. Sledi stopnja vstopanja v podjetje, ko so otroci na prehodu v odraslost in lahko začnejo aktivno sodelovati v podjetju. Na naslednji stopnji so otroci že odrasli, lahko imajo že svoje potomce, ki sodelujejo v podjetju. Na zadnji stopnji starejša generacija zapušča podjetje, vodstvo se prenese na mlajšo.

Preglednica 5.6: Značilnosti in ključni izzivi podjetniške osi tridimenzionalnega modela razvoja modela družinskega podjetja Gersicka in drugih

Dimenzija/stopnja	Značilnosti	Ključni izzivi
Razvoj podjetja		
Začetek	<ul style="list-style-type: none"> • neformalna organizacijska struktura z lastnikom/managerjem v središču • en proizvod 	<ul style="list-style-type: none"> • preživetje (vstop na trg, planiranje, financiranje) • razumske analize nasproti sanjam
Širitev/formalizacija	<ul style="list-style-type: none"> • naraščajoča funkcijska struktura • več vrst proizvodov ali dejavnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • razvijanje vloge lastnika/managerja in profesionalizacija podjetja • strateško planiranje • organizacijski sistemi in politike • »cash management«

Zrelost	<ul style="list-style-type: none"> • organizacijska struktura podpira stabilnost • stabilna (ali padajoča) baza kupcev s skromno rastjo • divizijska struktura, ki jo vodi tim starejših managerjev • dobre organizacijske rutine 	<ul style="list-style-type: none"> • sprememba strateškega osredotočanja • managerska in lastniška zaveza • reinvestiranje
---------	---	---

Vir: Duh (2003, 116).

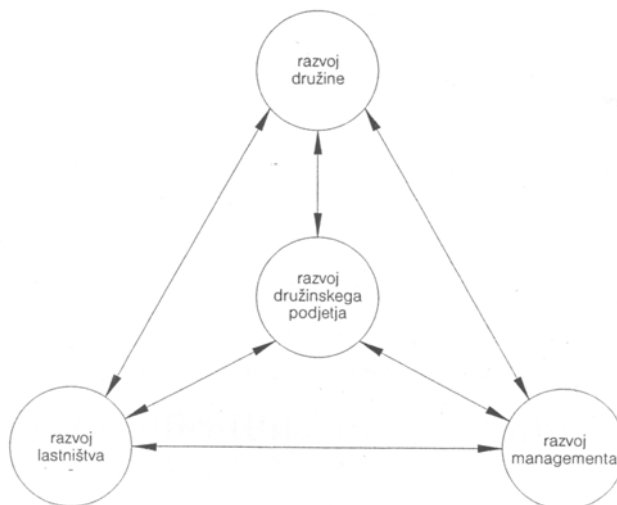
Podjetniška os je ločena na tri stopnje: začetek, obdobje širitve oziroma formalizacije ter zrelost. Na prvi stopnji gre za zelo preprosto organizirano podjetje z enim lastnikom, katerega glavni cilj je uspešen prodor na trg. Na stopnji širitve organizacija postane bolj kompleksna, pomembna postane profesionalizacija podjetja, dejavnost se razširi. Na stopnji zrelosti gre za podjetje, ki je uveljavljeno in stremi predvsem k stabilnosti, ni več velike rasti.

6 MODEL RAZVOJA DRUŽINSKEGA PODJETJA MOJCE DUH

Model razvoja družinskega podjetja je prvi v Sloveniji in je prirejen za mala in srednja velika družinska podjetja. Avtorica ga je zasnovala na podlagi že obstoječih modelov, med njimi tudi Wardovega in Gersicka in ostalih, ki sem jih že predstavil (Duh 2003, 117).

Po mnenju Duhove na razvoj družinskega podjetja najbolj vplivajo spreminjanje družine, lastništva in managementa skozi čas. Zato, podobno kot Gersick in ostali, oblikuje model z omenjenimi glavnimi značilnostmi, ki določajo razvoj družinskega podjetja (Duh 2003, 118).

Slika 6.1: Ponazoritev soodvisnosti razvoja družine, lastništva in managementa z razvojem družinskega podjetja



Vir: Duh (2003, 119).

Model obravnava mala in srednje velika družinska podjetja in izhaja tudi iz raziskav Duhove na slovenskem območju, zato ga bom v nadaljevanju diplomske naloge predstavil bolj podrobno.

6.1 RAZVOJ DRUŽINE

Duhova opozarja, da imajo člani družine v vlogi lastnikov oziroma managerjev odločilno vlogo pri razvoju podjetja. Zaradi tega so za razumevanje razvoja družinskega podjetja zelo pomembni življenjski cikel družine in odnosi v njej. Svoj model je Duhova zasnovala na modelu Gersicka in ostalih (1997). Razdeljen je na štiri razvojne stopnje:

- Mlada podjetniška družina: sestavljajo jo starši v obdobju od zgodnjih zrelih let in otroci od rojstva do polnoletnosti. Ravno rojstvo otrok zaradi možnega nasledništva ponavadi sproži idejo o družinskem podjetju, hkrati pa je zaradi tega potrebna nova določitev vlog zakoncev.

- Vstopanje v podjetje: starševska generacija je v srednjih letih, otroci pa v zgodnjih zrelih letih in zaključujejo šolanje. V tem obdobju se običajno sprejemajo odločitve o vključenosti otrok v podjetje.
- Delo skupaj: starševska generacija je stara med 50 in 65 let, otroci pa med 20 in 45 let. V podjetje sta vključeni najmanj dve generaciji: ustanovitelji, mlajša generacija, lahko pa tudi potomci otrok ustanoviteljev. Vsi člani družine, ki delajo v podjetju, običajno ne živijo več skupaj, zato je pomembno vzpodbujanje komunikacije in zmanjševanje konfliktov.
- Izročanje štafetne palice: pripadniki starejše generacije so stari 60 let ali več, v podjetju sta prisotni vsaj dve generaciji otrok. Zgodi se generacijski prenos vodstva od starejše na pripadnike mlajših generacij.

6.2 RAZVOJ LASTNIŠTVA

Duhova pri obravnavanju razvoja lastništva izhaja iz predpostavke, da večino malih in srednje velikih družinskih podjetij začne en lastnik, potem pa se lastništvo razvija preko družabništva otrok do družinske dinastije. Na spreminjanje lastniške strukture v družinskem podjetju vpliva staranje in širjenje lastniške družine, vendar razvoj ni nujno enosmeren kot je pri razvoju družine. Možen je namreč povratek na prejšnjo stopnjo ali pa en tip strukture ostane skozi več generacij, tudi če pride do spremembe posameznega lastnika. Model razvoja lastništva sestavljajo tri stopnje:

- Nadzirajoči lastnik: 100 % delež lastništva ima en lastnik ali pa zakonca skupaj. Glavni viri financiranja so prihranki lastnika in njegove družine, redkejša je udeležba nedružinskih vlagateljev. Lastnik je ponavadi tudi manager, še posebej, če je hkrati tudi ustanovitelj.

- Družabništvo otrok (bratov in/ali sester): ponavadi gre za drugo ali kasnejšo družinsko generacijo, zato je tako podjetje ponavadi večje kot na prejšnji stopnji lastništva. Pomembno postane vprašanje razporeditve deležev med otroki in njihovim delom v podjetju in kasneje tudi določanje naslednikov, ker je v podjetju udeleženih več različnih družin. Bolj pogosto je zunanje financiranje.
- Družinska dinastija: lastniške deleže imajo bratranci in sestrične, ki izhajajo iz različnih družinskih vej. Družinski odnosi so šibkejši kot pri prejšnjih dveh oblikah, lastniška mreža pa se s porokami širi tudi med nove priženjene oziroma primožene člane družine.

6.3 RAZVOJ MANAGEMENTA

Tudi spreminjanje strukture managementa je vsaj deloma pogojeno s spreminjanjem lastniške strukture oziroma s staranjem in širjenjem lastniške družine. Podobno kot pri razvoju lastništva tudi razvoj managementa ni enosmeren; možna je vrnitev na prejšnjo stopnjo ali pa nespremenjena struktura skozi več generacij. Razvojni model managementa Duhova razdeli na tri stopnje:

- Nadzirajoči lastnik/manager: značilna predvsem za podjetja prve generacije. Celotno podjetje vodi ena oseba, zato je uspešnost odvisna od njene sposobnosti in časa, ki ga namenja podjetju. Organizacijska struktura je običajno zelo preprosta.
- Management bratov in/ali sester: lastniško je podjetje ponavadi na stopnji družabništva otrok. Pomembno je, da so vloge pri vodenju natančno opredeljene. Odločitev za tak način vodenja je lahko problematična, če kateri izmed bratov ali sester bistveno odstopa od svojih sorojencev glede sposobnosti vodenja.

- management ene družinske veje: pojavi se pri tretji oziroma nadaljnjih generacijah, ko je podjetje lastniško na stopnji družinske dinastije. V podjetje so vključeni člani različnih družinskih okolij, in če ena družinska veja prevzame pobudo, ostale družine ponavadi omejujejo ali prenehajo aktivnosti v podjetju.

7 VLOGE V DRUŽINSKEM PODJETJU

V podjetjih, ki jih ne opredeljujemo kot družinska, ponavadi ločimo dve glavni področji, glede na katera lahko definiramo bistvene vloge: zaposlitev in lastništvo. V družinskem podjetju se pojavi nova razsežnost – družina. Za ponazoritev razdelitve vlog v družinskem podjetju lahko ponovno uporabimo model treh krogov Gersicka in drugih (1997).

Družinsko podjetje je razdeljeno na tri glavna področja: družina, lastništvo in podjetje. Znotraj družinskega podjetja obstajajo torej tri osnovne vloge: družinski član, lastnik in zaposlen v podjetju. Glede na situacijo lahko posamezniki igrajo več vlog. Ustanovitelj družinskega podjetja je tako skoraj vedno udeležen v vseh treh krogih, saj ima v podjetju lastniški delež, je član družine, hkrati pa tudi zaposlen v podjetju. Prav tako je v zgodnjih fazah razvoja družinskega podjetja običajno, da je večina družine tudi zaposlena v njem, istočasno pa je zaposlenih malo nedružinskih članov. V kasnejših generacijah se vloge bolj diferencirajo in v podjetju se zaposli več nedružinskih članov, člani družine pa niso več tako aktivno udeleženi v podjetju.

Glede na to, da je ta diplomska naloga usmerjena k odnosom med družinskimi člani, ki sodelujejo v družinskem podjetju, se bom v nadaljevanju posvetil vlogam članov družine v njem. Z razvojem podjetja se razvijajo vloge članov družine v njem, s povečevanjem in starostjo podjetja se ponavadi povečuje tudi število članov družine in kasneje tudi različnih družin, vključenih v podjetje. Nemogoče bi bilo obravnavati vse možne vloge, ki se lahko pojavijo z razvojem

družinskega podjetja. Zato bom v nadaljevanju opisal le glavne udeležence družinskega podjetja in njihove vloge v njem.

7.1 MOŽ ALI ŽENA KOT LASTNIK/MANAGER

Leach (1991, 29-30) navaja, da so lastniki družinskih podjetij večinoma moški z univerzitetno izobrazbo, v petdesetih letih, so poročeni in imajo dva otroka. Lastniki, ki so hkrati tudi managerji družinskega podjetja, so običajno karizmatične osebe, ki svoj lastni uspeh projicirajo skozi uspeh podjetja. Večino svojega časa vložijo v delo v podjetju. Svojo voditeljsko naravo in potrebo po nadzorovanju podjetja ponavadi prenesejo tudi na družino, ki tako v očeh lastnika postane del podjetja. Osebno zadovoljstvo ob doseženem cilju je pogosto večja motivacija kot finančni dobiček, zato so ob doseganju zastavljenih ciljev pogosto konfliktni osebe.

Za stabilizacijo odnosov v taki družini običajno skrbi žena, če sprejme to vlogo. V primeru, da moškega karierizma ne sprejema, slabi družinski odnosi večinoma namreč vodijo k ločitvi. Ko pa žena sprejme vlogo moške zaupnice in posrednika v različnih konfliktnih situacijah, igra več vlog. Na eni strani skrbi za organizacijo doma in družinskih dejavnosti, po drugi strani pa je zelo pogosto tudi poslovna zaupnica in svetovalka možu. Na prvo mesto postavlja ohranitev družine, zato je običajno tista oseba, ki posreduje v konfliktih med družinskimi člani (Leach 1991, 33).

Tudi ženske so ustanoviteljice in managerke družinskih podjetij, vendar je delež takšnih podjetij precej manjši. Leach (1991, 33) ugotavlja, da so cilji in motivi žensk v podjetništvu večinoma enaki moškim, prav tako pa za svoje delo potrebujejo tudi podporo družine.

7.3 SINOVI

Leach (1991, 34) opozarja, da se od sinov oziroma ponavadi od najstarejšega

sina običajno pričakuje nadaljevanje vodenja družinskega podjetja. Zato se večinoma že zgodaj začnejo uvajati v družinsko podjetje. V vlogo naslednika v družinskem podjetju pa dostikrat ne vstopijo prostovoljno, in če jih družinsko podjetništvo ne zanima, to lahko privede do konfliktov tudi znotraj celotne družine.

Poleg tega so zelo pomembni odnosi med očetom in sinom, ker ob vstopanju sina v podjetje pride do podobnega stanja kot med zakoncema, ki skupaj vodita podjetje – sin dobiva vse več odgovornosti, hkrati pa oče še vedno želi imeti popoln nadzor nad podjetjem. Na drugi strani pa se lahko obratno družinski konflikti prenesejo v podjetje (Leach 1991, 34).

7.4 HČERKE

V zahodnih družbah se v zadnjih desetletjih spreminja vloga žensk v podjetništvu, ki nimajo več tako izrazite tradicionalne podrejene vloge. Zato so tudi hčerke vse pogostejše možne kandidatke za vodilne položaje v družinskem podjetju oziroma so njegove naslednice, vendar njihova vloga še vedno ni povsem enakovredna. Kot kandidatke za nasledstvo so največkrat takrat, ko v družini ni sinov ali pa so starejše od svojih bratov. Pogosta ovira pri nasledstvu je njihova prihodnost; zaradi tradicionalne vloge žensk v družini obstaja možnost, da bo morala izbirati med skrbjo za družino ali podjetjem, kar lahko privede do propada družinskega podjetja (Leach 1991, 35).

7.4 ŽENA LASTNIKA

Vloga žena lastnikov družinskih podjetij je precej manj raziskana. Eden od vzrokov za to je sigurno dejstvo, ki ga navaja Leach (1991, 29-30), da so lastniki družinskih podjetij večinoma moški, ki so zaradi tega tudi glavni predmet raziskav.

Danesova in Olsonova (2003, 54) navajata drug razlog. Ženske, ki delajo v družinskem podjetju, pogosto opravljajo dela, ki niso plačana, nimajo uradnega delovnega naziva in zaradi tega predstavljajo področje, ki ga je težje raziskati.

Žene lastnikov, ki sodelujejo v družinskih podjetjih, ponavadi istočasno opravljajo plačano in neplačano delo. Neplačano delo vključuje skrb za gospodinjstvo, otroke in starejše družinske člane ter organizacijo družinskih financ, kar omogoča stabilnost družine in posredno tudi družinskega podjetja. Kljub pogosti formalni ne vključenosti v družinsko podjetje imajo žene ponavadi precejšen vpliv na svoje partnerje in na njihove poslovne odločitve (Rowe in Hong 2000, 1-11).

7.5 PRIŽENJENI ČLANI DRUŽINE

V družinskem podjetju sta povezani dve najbolj pomembni področji življenja posameznika – družina in zaposlitev. Ker je vsa družina bolj aktivno vključena v skupno podjetništvo, se lahko zgodi, da se zakonski partner, ki se v družino priženi, počuti odrinjeno (Leach 1991, 36).

Leach (1991, 36) navaja, da imajo priženjeni zaradi že naštetih razlogov občutek, da jih družina zakonskega partnerja ogroža. Ta občutek je še posebej močan, če nimajo predhodnih izkušenj s takim tipom družine, zato pogosto čutijo, da se morajo prilagajati normam in vrednotam družine svojega zakonskega partnerja. Na drugi strani pa podjetniška družina priženjene pogosto obravnava z nezaupanjem, saj ne poznajo že ustaljenih praks v družini in družinskem podjetju.

8 ODNOSI IN KONFLIKTI V DRUŽINSKEM PODJETJU

Bistvena razlika med obravnavanjem konfliktov zgolj v družini ali zgolj v podjetju v primerjavi z družinskim podjetjem je, da udeleženci konfliktov v družinskih podjetjih prepletajo obe področji svojega življenja. Konflikti nastanejo zaradi težav bodisi v podjetju, bodisi v družini, ponavadi pa so vsaj

na neki ravni povezani in vplivajo drug na drugega. Družinski člani, ki sodelujejo v podjetju, lahko svoj spor iz družinskega okolja prenesejo v družino in obratno. Zato reševanje konfliktov v družinskem podjetju zahteva drugačen pristop, ki mora istočasno upoštevati interes družine in podjetja (Sorensen 1999, 133).

Sorensen (1999, 134) opozarja, da se velikokrat zgodi, da reševanje družinskih težav dobi prednost pred urejanjem problemov v podjetju. V to spadajo tudi situacije, ki neposredno zadevajo delovanje podjetja; določanje vlog družinskim članom, enakovredno obravnavanje družinskih članov, primogenitura, rivalstvo med brati in sestrami. Pri konfliktih velikokrat prevladajo norme in pravila, ki jih družina sicer že prakticira v družinskem okolju. Pomembno se je zavedati, da tudi člani družine, ki niso zaposleni v podjetju, lahko vplivajo na njegovo delovanje. Pogosto imajo dostop do pomembnih informacij, poleg tega pa možnost neposredno vplivati na tiste člane družine, ki imajo v podjetju odločilno vlogo. Neformalna moč nezaposlenih družinskih članov je lahko zato dejansko večja od moči zaposlenih na vodilnih položajih v podjetju zunaj kroga družine. Taka situacija vodi v konflikt zaradi frustracij zaposlenih, v katerega je med dve strani vplet član družine, ki vodi podjetje.

Reševanje konfliktov v začetnih fazah razvoja podjetja ni problematično. V tem obdobju družinsko podjetje ponavadi vodi en sam človek, zato ne prihaja do konfliktov zaradi različnih pogledov na vodenje, kadrovanje in strateško usmeritev podjetja. Pri podjetjih v kasnejših fazah so pogosta tudi nesoglasja glede lastniških deležev in nasledništva, ki se v zgodnjih fazah ne pojavljajo (Ward 1987, 49).

Z vstopom več članov družine v družinsko podjetje nastopijo dejavniki, ki lahko močno vplivajo na stabilnost družine in podjetja. Novi udeleženci imajo lahko v podjetju različne poglede glede usmeritve in delovanja podjetja. V nedružinskih podjetjih je razprava o tem bistveno bolj odprta v primerjavi z družinskimi podjetji, ker posamezniki pogosto ne izrazijo jasno svojih pogledov

zaradi spoštovanja družinskih norm, iz spoštovanja starejših ne želijo nikogar užaliti. Zaradi tega lahko podjetje začne izgubljati potrebno stopnjo tekmovalnosti in postane za ceno miru v družini apatično (Ward 1987, 50).

Basco in Rodriguez (2009, 90) ugotavljata, da družinska podjetja ne tvorijo homogene celote, saj sta družina in podjetje vseskozi ločena. Glede na vpletenost družine v odločitve podjetja je možno določiti določene tipe družinskih podjetij. Opozarjata tudi na dejstvo, da družinska podjetja, ki veliko pozornosti namenjajo tako družini kot tudi podjetju in v katerih tudi družina sodeluje v odločitve podjetja, dosegajo večje zadovoljstvo na družinskem področju in podobne poslovne rezultate kot podjetja v katerih družina ne sodeluje popolnoma nič. Določena stopnja sodelovanja družine kot celote je v tem pogledu dejavnik, ki vpliva pozitivno vpliva na zmanjšanje konfliktov v družinskem podjetju.

Smyrnios in Romano (2003, 37) konflikte v družinskem podjetju obravnavata z vidika lastnika. Ugotavljata, da jih povzročajo trije glavni razlogi, in sicer konflikt med vlogami, delo zunaj delovnega časa in nezadovoljstvo z delom. Odražajo se v medosebnih konfliktih v delovnem okolju, konfliktih med podjetjem in družinskim okoljem, v povezanosti družine ter pritiskih na lastnika podjetja.

Levinson (1996) kot najbolj pomembna odnosa pri preučevanju konfliktov omenja odnos med očetom in sinom ter odnos med brati oziroma sestrami. Predstavil bom tudi odnose med očetom in hčerko, ker so pomembni za raziskovalni del diplomske naloge.

ODNOSI MED OČETOM IN SINOM

Duhova (2003, 96) navaja, da se raziskave o odnosih med očetom in sinom pogosto povezujejo z vprašanjem nasledstva. Ustanovitelj je ponavadi avtorska osebnost in zaradi potrebe po nadzoru in vodenju celotnega

podjetja dostikrat odlaša z upokojitvijo in s tem predajo vodenja nasledniku. Kljub zavedanju, da je za podjetje bolje, če se bo vodstvo zamenjalo, dostikrat še vedno dokazuje svojo sposobnost in moč v podjetju tudi neformalno. Po drugi strani so sinovi dostikrat preveč neučakani, v podjetju želijo uvesti strateške spremembe, doseči osebno neodvisnost in možnost dokazati svoje sposobnosti.

Rosenblatt (1985, 80) opozarja, da očetje pogosto sinovom dajejo manjšo plačo, kot bi jo zaslužili s primerljivim delom v nedružinskem podjetju. Razlaga za tako početje je, da sinove smatrajo za svoje naslednike, ki bodo v vsakem primeru prevzeli podjetje. Zgodi se lahko tudi obratno, ko očetje sinove plačujejo predobro. S tem jih, lahko tudi nenamenoma, poskušajo podkupiti, da bi ostali v družinskem podjetju.

Pri reševanju konflikta med očetom in sinom je pomemben predvsem način, s katerim se sin sooči s konfliktno situacijo in kako jo poskuša rešiti. Očetje so zaradi svoje ustanoviteljske funkcije osebe, okrog katerih je zasnovano celotno podjetje, zato težko sprejmejo drugačna razmišljanja v zvezi s podjetjem. Zunanji svetovalci so v takih situacijah ponavadi nezaželeni, zato je uspešnost reševanja konflikta v takih situacijah odvisna predvsem od sina (Levinson 1996, 384).

ODNOSI MED BRATI OZIROMA SESTRAMI

Poleg odnosov med očeti in sinovi so za razvoj in nadaljevanje družinskega podjetja pomembni tudi odnosi med brati oziroma sestrami. Sicer so slednji manj konfliktni kot odnosi med očetom in sinom, vseeno pa so zelo pogost vzrok konfliktov v družinskih podjetjih (Duh 2003, 94).

Leach (1991, 46) ugotavlja, da tekmovalnost za pozornost staršev vzbuja rivalstvo med otroki. Tekmovalnost med otroki je sicer normalna in pomeni zdrav razvoj otrok, pomemben pa je odziv staršev na tako rivalstvo. V družinah, ki so vključene v družinsko podjetništvo, je namreč pogosto, da otroci

tudi v obdobju odraslosti poslovno sodelujejo, kar lahko zelo slabo vpliva pretirano rivalstvo za pozornost očeta oziroma matere. Ker otroci ali eden izmed otrok nasledijo ustanovitelja podjetja, to za podjetje predstavlja veliko potencialno nevarnost. V primeru, da bratje oziroma sestre med sabo niso sposobni sodelovati, to slabo vpliva na delovanje celotnega podjetja; lahko celo do te mere, da podjetje propade.

Levinson (1996, 386) opozarja na poseben primer rivalstva med brati oziroma sestrami – na rivalstvo med dvema bratoma. Situacija je v takem primeru specifična zaradi neenakega položaja, v katerem ponavadi odraščata dva brata, in sicer v okolju, vezanem na družinsko podjetje. Med bratoma se že v obdobju odraščanja izoblikuje neenakovreden odnos, v katerem pomembnejšo vlogo igra starejši brat. Zaradi neenakega odnosa se lahko pojavijo težave s skupnim delom v družinskem podjetju ali pri nasledstvu; pričakovati je, da bo očeta nasledil starejši brat. V primeru, da se mlajši brat izkaže kot bolj primeren kandidat za naslednika, se poruši dotedanje razmerje moči, zato je odločitev o delitvi dela in o nasledniku zelo pomembna.

ODNOSI MED OČETOM IN HČERKO

Odnosi med očetom in hčerko v družinskem podjetju so slabše raziskani, ker je prevzem vodenja podjetja še vedno v večji meri namenjen sinovom. V nekaj raziskavah, ki obravnavajo vlogo hčerk v družinskih podjetjih, se je izkazalo, da kljub svoji usposobljenosti niso spadale v ožji krog kandidatov za managerske funkcije v podjetju (Haberman in Danes 2007, 163).

Dumas (1990) opozarja na dvojni odnos med očetom in hčerko v družinskem podjetju. Po eni strani oče od hčerke pričakuje, da bo v podjetju delala kot profesionalna poslovna ženska z vsemi obveznostmi, po drugi strani pa jo istočasno obravnava pokroviteljsko kot hčerko, kakršna je bila v otroštvu. To lahko pri hčerki povzroči negotovost glede vloge in položaja v podjetju in družini. Povzroči lahko tudi krizo identitete pri razvijanju v odraslo osebo.

Vera in Dean (2005, 327) navajata, da so hčerke bolj razumevajoče in pripravljene poslušati in spoštovati očetove želje kot sinovi, zato med njimi nastaja manj konfliktov. Očeta dojemajo kot mentorja, ne želijo ga prekositi, ker nimajo želje po nepotrebnih primerjavi z njim. Tako stanje pa je lahko tudi negativno za podjetje, saj se lahko zgodi, da prepozno zaradi prevelike uvidevnosti hčerke do očeta, do prenosa vodstva pride.

8.1 STRATEGIJE PRI OBRAVNAVANJU KONFLIKTOV V DRUŽINSKEM PODJETJU

Sorenson (1999, 136-137) je opredelil pet tipičnih strategij s katerimi se družine spopadajo s konflikti v družini in družinskem podjetju. Opozarja, da je pri soočanju s konflikti zelo pomembna krizna strategija, če podjetje želi uspešno prestopiti konfliktno situacijo.

TEKMOVANJE

Strategija, ki upošteva zgolj osebe, vključene v konflikt in njihov interes, izključuje pa vse ostale vidike konflikta. Je najbolj pogosto uporabljena v avtoritarno urejenih podjetjih in zaradi svoje narave delovanja izsili rešitev konflikta. V primeru, da je v konflikt vključen tudi lastnik podjetja, bo ta najverjetneje rešen v njegovo korist, tudi če taka odločitev ni v interesu podjetja ali družine.

Tak pristop ponuja hitre in vsaj kratkotrajno uspešne rešitve problemov, vendar pa zanemari veliko vidikov delovanja družine in podjetja, ki so morda tudi pomemben dejavnik v konfliktu. Zaradi tega se lahko poslabšajo odnosi med osebami, ki so vpletene v družinsko podjetje.

PRILAGODITEV

Je strategija, ki je glede na princip delovanja tekmovanju ravno nasprotna. Poudarja potrebe vseh ostalih in zanemari lastne cilje in želje. V družinskih podjetjih je redka in v zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja sploh ni bila obravnavana kot strategija reševanja konfliktov.

Ravno nasprotno kot pri tekmovanju lahko pri prilagoditvi pride do rešitve, ki zaradi prilagajanja ni najbolj optimalna. Prevelika stopnja popuščanja eni strani v konfliktu lahko pripelje do situacije, ko se zanemari drugo stran. Sorenson (1999, 137) izpostavlja primer lastnika družinskega podjetja, ki zanemari podjetje zaradi prevelikih obveznosti v družini.

SODELOVANJE

Ta pristop poskuša najti rešitev, ki bi ustrezala vsem udeležencem konflikta. Podobno kot pri prilagoditvi, je tudi v tem primeru pomembno popuščanje, vendar ne izključno na račun enega udeleženca, ampak je pomembno, da vsi skupaj pridejo do rešitve, ki se bo zdela vsem primerna.

Strategija sodelovanja zahteva veliko časa in truda vseh udeležencev v konfliktu, ob pogoju, da odnosi v okolju to sploh omogočajo. Tak pristop namreč zahteva odkrito komunikacijo, zaupanje, medsebojno podporo, predvsem pa sposobnost sodelovanja.

KOMPROMIS

Do določene mere je precej podoben strategiji sodelovanja in ponavadi privede tudi do podobnih rezultatov. Od vpletenih v konflikt zahteva določeno stopnjo popuščanja pri njihovih zahtevah. Rešitev je rezultat vseh kompromisov, vendar za razliko od sodelovanja v tem primeru ponavadi noben izmed

udeležencev ni popolnoma zadovoljen, ker je moral vsakdo izmed njih popustiti.

Tako kot sodelovanje tudi kompromis omogoča dobre rezultate tako v podjetju kot v družini, vendar ponavadi ne v tako velikem obsegu.

IZOGIBANJE

Pojavi se, ko udeleženci v konfliktu niso sposobni vzpostaviti dialoga in zanikajo obstoj konflikta ali pa o njem preprosto nočejo govoriti. Čeprav strategija temelji na izogibanju konfrontaciji, ponavadi povzroči povečevanje napetosti, ki se potem izrazi na drugih področjih. Sorenson (1999, 137) kot primer omenja člane družine, ki v podjetju ne govorijo o konfliktu, zato svoje frustracije znašajo nad svojimi partnerji, kar povzroči slabo atmosfero v podjetju in tudi v družini.

V primerih, ko ne gre za tako pomemben konflikt, je izogibanje lahko pozitivno, saj omogoča posameznikom ponovno oceno situacije in bolj trezno odločitev po določenem času izogibanja. Pomembno se je zavedati, da tak način ne pomaga k graditvi medčloveških odnosov, zato je v večjem obsegu škodljiv za družino in podjetje.

9 DRUŽINSKO PODJETJE PROJEKTANT D. O. O.

9.1 OPIS PODJETJA PROJEKTANT D. O. O.

Družina, v obravnavanem družinskem podjetju, je izrazila željo po anonimnosti, zato sem ga preimenoval glede na dejavnost, s katero se ukvarja podjetje.

Podjetje je bilo registrirano leta 1991. Ustanovil ga je oče, pri 36 letih, njegova žena je imela 33 let, otroka pa sta bila stara 10 oziroma 13 let. Dejansko je podjetje začelo delovati leta 1994, ko je bilo dokapitalizirano. Podjetje se ukvarja z gradbenim inženiringom in je nastalo zaradi dobrih možnosti za poslovanje. Oče je diplomiran inženir gradbeništva; pred ustanovitvijo podjetja je delal na področju, kjer je nabral veliko delovnih izkušenj in poznanstev. V podjetju je na začetku zaposlil šest sodelavcev iz prejšnjega podjetja. Po petih letih delovanja je ustanovil novo podjetje v večjem kraju, v katerem so se zaposlili vsi zaposleni prejšnjega, v starem pa je zaposlil izključno svoje družinske člane. Od leta 1999 je torej podjetje Projektant d. o. o. postalo izključno družinsko podjetje. V njem se je kot poslovna sekretarka zaposlila žena, občasno pa je kot pomočnik sodeloval tudi sin. Leta 2005 je žena diplomirala kot poslovna sekretarka in s tem zaključila študij visokošolskega programa. Ob delu je doštudirala ravno zaradi dela v družinskem podjetju. Istega leta je v podjetju nehal delati sin, ki je našel redno zaposlitev na področju svoje izobrazbe. Hčerka se je v podjetju zaposlila leta 2007 in dela na delovnem mestu projektne sodelavke.

Družina je tradicionalna nuklearna, poleg staršev jo sestavljajo še hčerka, stara 28, in sin, star 31 let. Starša sta stara 52 oziroma 56 let. Sin še vedno živi v istem gospodinjstvu kot starša. Hčerka sicer že tri leta živi v svojem gospodinjstvu, vendar v neposredni bližini hiše staršev in podjetja, zato imajo še vedno zelo pogoste stike tudi zunaj delovnega časa.

9.2 PODJETJE PROJEKTANT D. O. O. GLEDE NA MODELE RAZVOJA DRUŽINSKEGA PODJETJA

GLEDE NA WARDOV MODEL RAZVOJA DRUŽINSKEGA PODJETJA

Podjetje kot družinsko podjetje deluje enajst let. Starša imata 52 oziroma 56 let, otroka pa 28 in 31 let. Glede na Wardov (1987, 21) model razvoja družinskega

podjetja iz leta 1987 podjetje po časovni determinanti spada v drugo stopnjo razvoja. Na tej stopnji gre še vedno za podjetje v razvoju, ki pa je doseglo finančno stabilnost, zato dobiček ni usmerjen izključno v razvoj podjetja, ampak tudi v omogočanje nadstandardnega življenja družini ter šolanju in razvoju otrok. Podjetje Projektant d. o. o. bi lahko tudi glede na izzive umestili v drugo stopnjo razvoja, od katere pa odstopa z nekaj značilnostmi. Ward na drugi stopnji predvideva večjo in bolj kompleksno organizacijo, v našem primeru pa gre še vedno za enostavno organizacijo z lastnikom, ki je hkrati tudi manager. Otroka sta zaključila šolanje in sta v veliki meri že samostojna.

GLEDE NA TRIDIMENZIONALNI MODEL RAZVOJA DRUŽINSKEGA PODJETJA GERSICKA IN DRUGIH

Tridimenzionalni model razvoja družinskega podjetja Gersicka in drugih (1997, 17) razvoj podjetja obravnava na treh oseh: podjetniški, družinski in lastniški. Glede na značilnosti podjetniške dimenzije podjetje Projektant d. o. o. spada v prvo fazo razvoja, začetek. Gre za neformalno organizacijsko strukturo, z lastnikom in managerjem v eni osebi, hkrati pa je tudi dokaj ozko tržno orientirano, usmerjeno le v eno dejavnost.

Glede na družinsko os podjetje Projektant d. o. o. spada v drugo stopnjo razvoja. Starejša generacija je v zrelih letih, otroka pa v poznih dvajsetih oziroma zgodnjih tridesetih letih. Družina je stabilna, hčerka je vključena v družinsko podjetje, medtem ko je sin v njem že sodeloval, trenutno pa nadaljuje drugo poklicno pot. Čeprav bi bila, glede na klasifikacijo starosti, ustrežnejša postavitev v tretjo stopnjo (starejša generacija stara od 50 do 65 let in mlajša od 20 do 45), po ostalih značilnostih družina spada v drugo stopnjo razvoja, zato se mi ta umestitev zdi bolj točna.

Zaradi enostavne strukture lastništva lahko na lastniški osi podjetje Projektant d. o. o. uvrstimo v prvo stopnjo razvoja – nadzorujoči lastnik. V podjetju je en

sam avtonomen lastnik, ki je podjetje tudi ustanovil, zato ga že od njegovega začetka obvladuje povsem avtonomno.

GLEDE NA MODEL RAZVOJA DRUŽINSKEGA PODJETJA MOJCE DUH

Glede na družino se podjetje Projektant d. o. o. uvršča v tretjo razvojno stopnjo, to je delo skupaj. Starševska generacija ustreza starostni opredelitvi od 50 do 65 let, otroci pa so stari med 20 in 45 let. Tudi v obravnavanem podjetju sta oba otroka zaključila šolanje. Hčerka sodeluje v družinskem podjetju, živi pa v svojem gospodinjstvu.

V smislu razvoja lastništva je podjetje še vedno na prvi razvojni stopnji, stopnji nadzorjuočega lastnika, Oče ima namreč 100% delež lastništva v podjetju. Razlika z ozirom na teoretični model se pojavi pri virih financiranja. Podjetje ja namreč že renomirano, prinaša dobiček, zato prihranki kot vir financiranja niso več potrebni.

Tudi glede na razvoj managementa je Projektant d. o. o. še vedno na prvi razvojni stopnji. Podjetje vodi oče, ki je hkrati edini lastnik in manager. Organizacijska struktura je zelo preprosta.

9.3 VLOGE V PODJETJU PROJEKTANT D. O. O.

Glede na model treh krogov Gersicka in drugih (1997, 6) lahko vse tri družinske člane, ki so zaposleni v družinskem podjetju, uvrstimo v enega izmed treh krogov oziroma njihovih presekov. Oče je ustanovitelj podjetja, hkrati pa tudi 100 % lastnik in je zaposlen kot direktor. Sodeluje torej v vseh treh krogih družinskega podjetja. Žena in hčerka sta v podjetju zgolj zaposleni, hkrati pa sta del družine, zato bi ju na modelu treh krogov označili s številko 6, ki označuje presek krogov družine in podjetja.

VLOGA MOŽA KOT LASTNIKA PODJETJA

Lastnik podjetja Projektant d. o. o. po Leachu (1991) spada v kategorijo tipičnega lastnika/managerja družinskega podjetja. Je v srednjih petdesetih letih, ima univerzitetno izobrazbo, ženo in dva otroka. Hkrati z vlogo lastnika opravlja tudi vlogo managerja podjetja. Kot ustanovitelj podjetja je karizmatična osebnost, ki podjetje vodi že 16 let. V družini ima tradicionalno vlogo očeta, ki skrbi za družino.

VLOGA ŽENE LASTNIKA

Žena lastnika je v našem primeru v družinsko podjetje vključena formalno, za svoje delo prejema plačo, zato v obravnavanem primeru igra tudi vlogo zaposlene v družinskem podjetju. Na delovnem mestu poslovne sekretarke skrbi za finance podjetja, kar je komplementarno njeni vlogi v družini, kjer skrbi za gospodinjstvo in, kot navajata Danesova in Olsonova (2003), omogoča stabilnost družine.

VLOGA HČERKE

Hčerka že tri leta živi v svojem gospodinjstvu, zato ni tako močno vključena v družino. Vseeno pa z očetom in materjo v skupnem podjetju preživi velik del dneva, poleg tega stanujejo zelo blizu, zato pomaga pri določenih opravilih, kot so skrb za starejše sorodnike in hišna opravila. Leach (1991) navaja možnost hčerk kot morebitnih naslednic na vodilnih položajih podjetja, vendar v našem primeru ni tako, saj je hčerka sama izrazila mnenje, da se ne vidi v vlogi naslednice.

9.4 ODNOSI IN KONFLIKTI V DRUŽINSKEM PODJETJU PROJEKTANT D. O. O.

Vpliv družinskega na poslovno življenje sem raziskoval z odprtim intervjujem, ki je zadeval odnose na treh področjih, in sicer vpliv družinskih odločitev na poslovne, pogovore o družini v delovnem času in prenos konfliktov iz družinskega v okolje podjetja. Dodatno sem intervjuval še očeta in hčerko, da bi zvedel v kakšnem odnosu sta, saj je hčerka edina mogoča naslednica podjetja.

VPLIV DRUŽINSKIH ODLOČITEV NA POSLOVNE

Prvo vprašanje se je nanašalo na prilagajanje delovnega časa družinskim potrebam kot so dopust, rojstni dnevi, bolezen v družini in podobno. Odgovori vseh treh družinskih članov so bili, da se to dogaja, vendar nepredvideno le v primeru višje sile, kot je bolezen v ožjem sorodstvu. Občasno prilagodijo delovni čas podjetja tudi za potrebe dopusta, vendar le ob predhodnem dogovoru. Ker so v podjetju zaposleni samo trije, za tak dogovor ni potreben širok konsenz in ga dosežejo brez konfliktov.

Podobni so bili odgovori na področju družinskih opravkov v delovnem času. Vprašanje se je nanašalo predvsem na opravke, ki zadevajo gospodinjstvo; nakupovanje, plačevanje položnic, urejanje domačih opravil. Najbolj pogosto te opravke med delovnim časom opravlja žena, kar sovпада z njeno vlogo matere in s skrbjo za gospodinjstvo.

Vsi družinski člani so se strinjali, da poslovanja podjetja ne načrtujejo glede na finančne potrebe družine. Po drugi strani pa so na vprašanje, če kdaj ne sprejmejo kakšnega posla zaradi družinskih obveznosti, kot sta dopust ali bolezen v družini, odgovorili, da se to občasno zgodi. Razlog za to je, da je podjetje že dovolj renomirano in uspešno, da zadovolji vse finančne potrebe družine. To se je izkazalo tudi pri uvrščanju podjetja v različne razvojne

modele, kjer se je po veliko značilnostih uvrstilo v zrelejše faze, ker ne potrebuje več finančnih vložkov.

POGOVORI O DRUŽINI V DELOVNEM ČASU

V tem sklopu vprašanj me je zanimalo, kolikšen del delovnega časa porabijo za družinske zadeve. Prvo vprašanje se je nanašalo na pogovore o družini. Odgovori vseh treh članov družine so bili, da se pogovori o družini dogajajo redno, predvsem glede gospodinjstva. Sem so uvrstili večinoma pogovore o nakupih, hišnih delih in različnih gospodinjskih obveznostih. O ostalih družinskih temah se med službo pogovarjajo redko ali nikoli.

Glede načrtovanja družinskih aktivnosti v delovnem času so vsi trije odgovorili, da se to dogaja precej manj kot pogovori o družini. V glavnem gre za načrtovanje dopustov, rojstnih dni in drugih družinskih srečanj. Take pogovore opravljajo predvsem v času, ko so te teme aktualne, sicer pa ne.

PRENOS KONFLIKTOV IZ DRUŽINSKEGA OKOLJA V PODJETJE

Na vprašanje, če se v delovnem času pogovarjajo o družinskih konfliktih, so vsi trije člani odgovorili pritrdilno. Poudarili so, da redko prihaja do konfliktov, vendar takrat ko so, vplivajo tudi na njihove odnose v podjetju. Enak odgovor je bil tudi na vprašanje, če konflikte rešujejo tudi v delovnem času. V primeru, da pride do konfliktov znotraj družine, jih vsi rešujejo tudi v delovnem času.

Pri vprašanju o načinih reševanja konfliktov sem vse družinske člane najprej seznanil s petimi načini reševanja konfliktov po Sorensonu (1999, 136-137). Za vse je bilo pomembno, na katerem področju se je konflikt začel. V primeru konfliktov znotraj podjetja ima oče zaradi svoje izobrazbe in izkušenj največjo strokovno avtoriteto, zato žena in hčerka upoštevata njegove odločitve. Pri konfliktih, ki se začnejo v družini, so bili odgovori usmerjeni v skupno doseganje ustrezne rešitve z dogovarjanjem. Pri tem so se vsi strinjali, da je

najbolj pogost način reševanja konfliktov sodelovanje, zgodi pa se, da se kdo od družinskih članov tudi kdaj prilagodi za dobro vse družine. Nikoli se ne zgodi, da bi konflikt reševali s tekmovanjem ali z izogibanjem .

ODNOS MED OČETOM IN HČERKO

Zaradi potencialnega nasledništva v družinskem podjetju sem posebej obravnaval še odnos med očetom in hčerko. Hčerka je izmed dveh otrok edina zaposlena v podjetju Projektant d. o. o., zato predstavlja tudi edino mogočo naslednico, kar bi lahko med njo in očetom povzročilo posebne napetosti.

V intervjuju z obema se je izkazalo, da se od hčerke ne pričakuje, da bo prevzela podjetje. Sama se ne smatra kot naslednica v podjetju, tudi zaradi neprimerne izobrazbe, ki bi bila v podjetju s tako specifično dejavnostjo nujna. Zato tudi nima želje, da bi v podjetju prekosila očeta in na tem področju ne prihaja do konfliktov. V podjetju je zaposlena za nedoločen čas, njeno delo je profesionalno, opravlja vse obveznosti zaposlenega. Hkrati pove, da je oče pri napakah prizanesljiv in dostikrat prevzame očetovsko vlogo pri uvajanju oziroma učenju delovnih postopkov.

10 SKLEP

Družinsko podjetje Projektant d. o. o. v sedanji obliki obstaja enajst let. Zaradi zaposlitvene strukture, v kateri so vsi trije zaposleni hkrati tudi družinski člani, predstavlja dober primer za ilustracijo podatkov, predstavljenih v prvem delu diplomske naloge.

Glede na predstavljene modele razvoja družinskega podjetja in značilnosti, ki sem jih ugotovil z intervjuji, podjetje lahko klasificiramo na različne načine. Po kriteriju lastništva in upravljanja je obravnavano podjetje še vedno na prvi stopnji razvoja – z enim lastnikom, ki je hkrati tudi manager in celovito upravlja podjetje. Glede na razvoj družine ter potrebe, cilje in izzive s katerimi se sooča, pa se je podjetje Projektant d. o. o. uvrstilo v višje stopnje v razvoju. Oba otroka v družini sta končala šolanje in sta stara 28 oziroma 31, hčerka pa že živi v lastnem gospodinjstvu. Poleg tega je podjetje povsem samostojno in neodvisno od vseh ostalih virov financiranja in družini zagotavlja zadosten prihodek.

Oče je hkrati 100 % lastnik in manager podjetja in nastopa v vseh treh krogih po modelu Gersicka in drugih (1991). Opravlja vlogo moža kot lastnika podjetja, kakršen po Leachu (1991) predstavlja tipičnega lastnika oziroma managerja družinskega podjetja; je v srednjih petdesetih letih, z univerzitetno izobrazbo, ženo in otroki. Žena in hčerka sta v podjetju samo zaposleni, zato na modelu spadata v presek krogov družine in podjetja. Žena je v podjetju zaposlena kot poslovna sekretarka, zato skrbi za finančno področje, hkrati pa tudi za gospodinjstvo, kar po Danesovi in Olsonovi (2003) omogoča stabilnost družine. Hčerka že nekaj let živi v svojem gospodinjstvu, zato ni tako intenzivno vključena v družinsko življenje, vseeno pa s staršema zaradi skupnega dela in neposredne bližine bivališč preživi velik del dneva in sodeluje pri določenih opravkih.

V intervjujih so vsi člani družine odgovorili, da družinske odločitve do neke mere vplivajo tudi na poslovne. Zaradi strukture zaposlenih si po skupnem

dogovoru lahko privoščijo prilagoditev delovnega časa, kar prakticirajo predvsem pri načrtovanju dopustov. V delovnem času občasno kdo izmed njih opravi tudi kakšen zaseben popravek, večinoma za potrebe gospodinjstva. Poslovanja podjetja ne prilagajajo finančnim potrebam, ker trenutni dohodki zadoščajo že zadoščajo za vse potrebe. V delovnem času opravijo precej pogovorov o družini, redno o nakupih in gospodinjstvu, občasno pa o načrtovanju družinskih aktivnosti.

Do konfliktov v podjetju prihaja zelo redko. V primeru, da izhajajo iz družinskega okolja, vsi družinski člani rešitev največkrat dosežejo z dogovorom. Pri konfliktih znotraj podjetja ponavadi odloči oče, ki ima zaradi svoje izobrazbe in izkušenj največjo strokovno avtoriteto. Od hčerke ne pričakuje, da bo prevzela vodenje podjetja, zato med njo in očetom ne nastajajo posebni konflikti.

Na osnovi analizirane literature lahko ugotovim, da v družinskih podjetjih družinsko življenje vpliva na poslovno. Tudi v primeru, ki sem ga analiziral, se je pokazalo, da na odnose v podjetju vplivajo odnosi in konflikti, ki nastanejo v družinskem okolju. Podjetje je uspešno, družinski odnosi pa so bili urejeni že pred nastankom družinskega podjetja, zato do večjih konfliktov ne prihaja.

LITERATURA

- Basco, Rodrigo in Maria Jose Perez Rodriguez. 2009. Studying the Family Enterprise Holistically: Evidence for Integrated Family and Business Systems. *Family Business Review* 22 (1): 82–95.
- Belak, Janko. 1993. *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Obzorja.
- Browne, Ken. 1992. *An Introduction to Sociology*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Cole, Patricia. 2000. Understanding Family Business Relationships. *The Family Journal* 8 (4): 351–359.
- Danco, Leon. 1982. *Beyond Survival: A Guide for Business Owners and Their Families*. Cleveland: University Press.
- Danes, Sharon M. in Patricia D. Olson. 2003. Women's Role Involvement in Family Businesses, Business Tensions, and Business Success. *Family Business Review* 16 (1): 53–68.
- Duh, Mojca. 1995. *Posebnosti politike malih in srednje velikih podjetij s primerom družinskega podjetja*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- --- 1999. *Razvojne posebnosti družinskega podjetja*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- --- 2003. *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: Založba MER.
- Dumas, Colette. 1990. Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses. *Family Business Review* 3 (2): 169–181.
- Gersick, Kelin E., John A. Davis, Marion McCollom Hampton in Ivan Lansberg. 1997. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Glas, Miroslav. 1995. Razvoj podjetništva v Sloveniji. V *Kako razviti uspešno malo podjetje*, ur. Franci Vidic, 15–43. Ljubljana: Gea College.
- Glas, Miroslav in Francka Lovšin. 2000. *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Ljubljana: Center za razvoj podjetništva.

- Haberman, Heather in Sharon M. Danes. 2007. Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application. *Family Business Review* 20 (2): 163–184.
- Handler, Wendy C. (1989): Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review* 2 (3): 257–276.
- Heck, Ramona K. Z. in Elisabeth S. Trent. 1999. The Prevalence of Family Business from a Household Sample. *Family Business Review* 10 (3): 209–224.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organization: A Synthesis of the Research*. New Jersey: Prentice hall.
- Muncie, John, Margaret Wetherell, Mary Langan, Rudi Dallos, Allan Cochrane in Jean E. Daniels, ur. 1996. *Understanding the Family*. London: Sage and The Open University Press.
- Rebernik, Miroslav in Tadej Tadej. 2007. *Podobe slovenskega podjetništva v letu 2006*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rener, Tanja, Mateja Sedmak, Alenka Švab in Mojca Urek. 2006. *Družine in družinsko življenje v Sloveniji*. Koper: Univerza na Primorskem.
- Rosenblatt, Paul, Roxanne M. Anderson, Patricia A. Johnson in Leni De Mik. 1985. *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*. Oxford: JosseyBass Publishers.
- Rowe, Barbara R. in Gong-Soog Hong. 2000. The Role of Wives in Family Businesses: The Paid and Unpaid Work of Women. *Family Business Review* 13 (1): 1–13.
- Smyrnios, Kosmas X. in Claudio A. Romano. 2003. Work-Family Conflict: A Study of American and Australian Family Businesses. *Family Business Review* 16 (1): 35–52.
- Sorenson, Ritch. 1999. Conflict Management Strategies Used in Successful Family Businesses. *Family Business Review* 12 (2): 133–146.
- Tajnikar, Maks. 1994. The Role of Small Business in Restructuring and Revitalizing the Economy (The Case of Slovenia). V *Small Business Management in the New Europe Proceedings*, ur. Allan A. Gibb, 471–481. Maribor: Ekonomski inštitut Maribor.
- Tajnikar, Maks, Polona Tominc, Mojca Duh, Karin Širec, Ksenja Pušnik, Barbara Bradač, Matej Rus, Tadej Krošlin in Miroslav Rebernik, ur. 2007.

Podobe slovenskega podjetništva v letu 2006. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

- Vera, Carolina F. in Michelle A. Dean. 2005. An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succesion. *Family Business Review* 18 (4): 321–345.
- Vadnjal, Jaka. 1996. *Družinsko podjetništvo*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- --- 1997. Družinska podjetja – iz generacije v generacijo. *Podjetnik* 13 (2): 25–30.
- --- 1998. Tretjina vseh podjetij je družinskih. *Obrtnik* 28 (6): 68.
- --- 1999. Konflikti v družinskih podjetjih. *Podjetnik* 15 (19): 67.
- --- 2000. Družinsko podjetništvo. V *Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*, ur. Viljem Pšeničny, 164–170. Portorož: Gea College, Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- --- 2005. *Razvojnna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ward, John L. 1987. *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- *Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP)*. Ur. l. RS 40/2004. Dostopno prek: http://www2.gov.si/zak/Zak_vel.nsf/0/c12563a400338836c1256e68001ea462?OpenDocument (22. avgust 2010).
- *Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih (ZZZDR-UPB1)*. Ur. l. RS 69/2004. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200469&stevilka=3093> (22. avgust 2010)