

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marinka Dolanc

Upravljanje v družinskih podjetjih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marinka Dolanc

Mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

Upravljanje v družinskih podjetjih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvaljujem se mentorju, profesorju dr. Miroslavu Stanojeviću, za nasvete pri pisanju diplomske naloge. Posebna zahvala gre mojim prijateljem in družini, ker so verjeli vame.

Upravljanje v družinskih podjetjih

V svetu je velika večina podjetij v družinski lasti. Družinska podjetja se pojavljajo v vseh možnih industrijah in sektorjih. Cilj tovrstnih podjetij je, da se ohranijo skozi generacije in da so vanj vključeni tako ožji kot širši družinski člani. S tem se zagotavlja delovna mesta otrokom v družini, ki imajo potem lažjo pot do zaposlitve. Razlogi, zaradi katerih se ljudje v Sloveniji odločajo za odprtje družinskega podjetja, so precej podobni mednarodnim. Prvi med njimi je zmožnost doseganja kariernih ciljev, ki jih v preostalih podjetjih ni možno doseči ali pa je pot do tja precej daljša. Drugi je avtonomija posameznika ali partnerjev in tretji cilj je doseganje ekonomskih ciljev.

Velja, da je v družinskih podjetjih varnost zaposlitve večja kot v ostalih podjetjih. Poleg tega pa so tudi bolj družbeno odgovorna, saj je njihovo delovanje podobno delovanju v družini. Gledajo širše kot le na individualne interese posameznika in želijo zadovoljiti potrebe in želje vseh zaposlenih.

Ključne besede: družinsko podjetje, delovna mesta, karierni cilji, ekonomski cilji.

Management in Family Bussineses

The majority of companies are in the world of today, family businesses. Family businesses emerge in all possible industries and sectors. The objective of such companies is to be preserved through the generations and that it includes extended family members as well as immediate family members. This provides jobs to the children in the family who have then the easier path to employment.

The reasons due to which people in Slovenia decide to start family businesses are quite similar to the international ones. The first among them is the ability to achieve career objectives, which are in other types of companies impossible to achieve or the path to get there is significantly longer. The second one is the autonomy of the individual or of the partners, and the third objective is the achievement of the economic goals.

It is considered that the employment security is higher in family businesses than in other types of companies. Moreover family businesses are more socially responsible as their operation is similar to the operation in the family. They look in a wider perspective than just on individual interests; they want to please all the needs and wishes of the employees.

Keywords: family business, jobs, career goals, economic goals.

Kazalo

1 Uvod.....	7
TEORETIČNI DEL.....	8
2 Opredelitev in razlaga pojmov	8
2.1 Upravljanje	8
2.1 Družinsko podjetje	9
2.1.1 Razlika med družinskimi in nedružinskimi podjetji.....	10
2.1.2 Družinska podjetja v Sloveniji	11
3 Prednosti in slabosti družinskih podjetij.....	12
3.1 SWOT analiza družinskega podjetja	13
3.1 Upravljanje s človeškimi viri v družinskih podjetjih.....	15
4 Konflikti v družinskih podjetjih	16
4.1 Vrste konfliktov.....	17
4.2 Družinska ustava	18
5 Nasledstvo v družinskih podjetjih	19
5.1 Nasledstvo v Sloveniji.....	19
EMPIRIČNI DEL: ŠTUDIJA PRIMERA.....	20
6 Namen raziskave, raziskovalni vprašanji in metode	20
7 Analiza intervjujev zaposlenih v podjetju X	21
8 Zaključek	27
9 Literatura	29
Priloge	31
Priloga A	31

Kazalo shem

Shema 2.1: Segmenti v družinskem podjetju	9
Shema 3.2: SWOT analiza.....	12
Shema 3.3: Harvardski model upravljanja s človeškimi viri.....	16

Kazalo tabel

Tabela 6.1: Statistika vzorca intervjuvancev glede na spol.....	22
--	-----------

1 Uvod

Družinsko podjetje je ena najstarejših organizacijskih oblik podjetja. Prav tako je tudi ena izmed najpomembnejših oblik v današnjem času, saj nudi veliko delovnih mest ter ustvarja ogromno profita. Njihov obstoj zaznamujejo izzivi, ki obsegajo komunikacijo med sodelavci in sorodniki ter načrtovanje strateške rasti podjetja. Prav komunikacija je eden ključnih dejavnikov, ki odločajo o uspešnosti podjetja. V takšnem tipu podjetij imamo dva pola, ki se morata ves čas prilagajati drug drugemu. Prvi je družinski, drugi pa poslovni; medsebojno sta močno povezana in lahko podjetje popeljeta do uspeha ali pa do propada. Do propada družinskih podjetij pogosto prihaja zaradi neravnovesij med omenjenima poloma, ki se praviloma kažejo v neustrezni, oteženi komunikaciji med družinskimi člani, ki so vključeni v delovanje podjetja, ter med družinskimi člani in ostalimi zaposlenimi. Pomanjkanje komunikacije oziroma neprimernost le-te privede do slabih medsebojnih odnosov ter posledično do problema nasledstva. Zelo pomembno za vse zaposlene pa je tudi to, da se znajo na pravem mestu ob pravem času prilagoditi situaciji in izogniti konfliktom.

Prav zato sem se v svoji diplomski nalogi odločila poglobiti v upravljanje in podrobneje raziskati najrazličnejše vzroke za propad družinskih podjetij. Poleg tega pa me zanimata tudi položaj in vpliv zaposlenih v podjetju, ki niso člani družine.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela. Prvi je teoretični del, ki obsega definicije pojmov upravljanje, družinsko podjetje, prednosti in slabosti družinskih podjetij, konflikte ter nasledstvo.

Drugi del pa je empirični del, ki obsega analizo intervjujev posameznih družinskih članov ter ostalih zaposlenih v izbranem družinskem podjetju. Ime izbranega družinskega podjetja bo ostalo anonimno zaradi njihove izražene želje o zaupnosti notranjih informacij.

TEORETIČNI DEL

2 Opredelitev in razlaga pojmov

2.1 Upravljanje

Pojem upravljanje ali angleško management je pojem z več različnimi definicijami različnih avtorjev. Ameriški teoretik Joseph L. Massie definira management kot aktivnost, usmerjeno na doseganje vnaprej določenih ciljev ali uresničevanje dejavnosti ostalih ljudi (Massie 1971, 4-5). Vendar ta definicija ne omogoča, da pride do razumevanja pojma upravljanje. V angleščini poleg izraza upravljanje obstajajo izrazi: leading, government in administration.

Druga definicija managementa pravi, da je management proces usmerjanja delovanja zaposlenih oziroma delavcev, da izvedejo zastavljeni cilj (Certo 1989, 351). Prav Certova definicija, ki poudarja usmerjanje faktorjev proizvodnje ali poslovanja za doseg ciljev, je ena najpogostejših definicij, ki se jih uporablja. Drugače povedano, gre za ukvarjanje z ljudmi ter njihovimi medsebojnimi odnosi v organizaciji.

Henri Fayol, ki ga mnogi označujejo za očeta teorije managementa in teorije organizacije, pa je opredelil pet osnovnih temeljev managementa. Vseh pet temeljev je še danes izrednega pomena za klasični management. To so načrtovanje, ukazovanje, usmerjanje, organiziranje ter nenazadnje nadzor. Poleg temeljev je postavil tudi funkcije podjetja: tehnična, upravna, finančna, komercialna, računovodska ter varnostna (Fayol v Van 2009).

Fayoljevo trdno stališče je namreč bilo, da mora biti v organizaciji vse vnaprej znano ter vnaprej predpisano. Teh načel se je po njegovem vsak uspešen manager moral brezpogojno držati.

Postavil je tudi štirinajst različnih principov vodenja oziroma managementa, ki še vedno tvorijo jedro sodobne teorije organizacije. Vse principe je postavil na podlagi temeljnih resnic, ki jih je zbral z opazovanjem in analizami dogajanja pri upravljanju v praksi. Služijo kot smerokaz vsem vodilnim pri sprejemanju odločitev ter upravljanju. Prav tako so primerni za napovedovanje, načrtovanje procesov upravljanja, sprejemanje odločitev, preusmerjanja ter kontrole. Spodaj so opisani štirje najpomembnejši principi, ki so povezani z upravljanjem.

Prvi princip je *delitev dela*, ki pravi, da ima vsak delavec svoje spretnosti in znanja, s katerimi delavci postajajo različno specializirani. Specializacija delavcev pa povečuje njihovo

natančnost in hitrost, kar seveda spodbuja učinkovitost in povečuje produktivnost. Drugi princip govori o *avtoriteti in odgovornosti*, ki poudarja pomen managementa oziroma upravljanja, saj ima ta avtoriteto nad zaposlenimi, ki izvršujejo ukaze. Z avtoriteto pa pride tudi odgovornost tistega, ki nosi avtoriteto. Tretji princip je *disciplina*, pri katerem je pomembno, da je le-ta prisotna, vendar je potrebno paziti, s katerimi metodami se izvaja. Četrti princip je *enotnost poveljevanja* in govori o tem, da naj bi vsak zaposleni imel le enega nadrejenega in izvrševal le njegova navodila, saj v nasprotnem primeru pride do zmede (Fayol v Van 2009).

2.1 Družinsko podjetje

Družina predstavlja ožjo skupnost ljudi, ki so med seboj emocionalno in ekonomsko povezani. Značilno za družino je, da je članstvo v njej doživljenjsko ali dolgotrajno. Člane družine povezujejo pripadnost, lojalnost ter čustva. Drug drugemu nudijo občutek varnosti, podporo ter postavljajo interese družine pred interese oseb, ki niso člani družine.

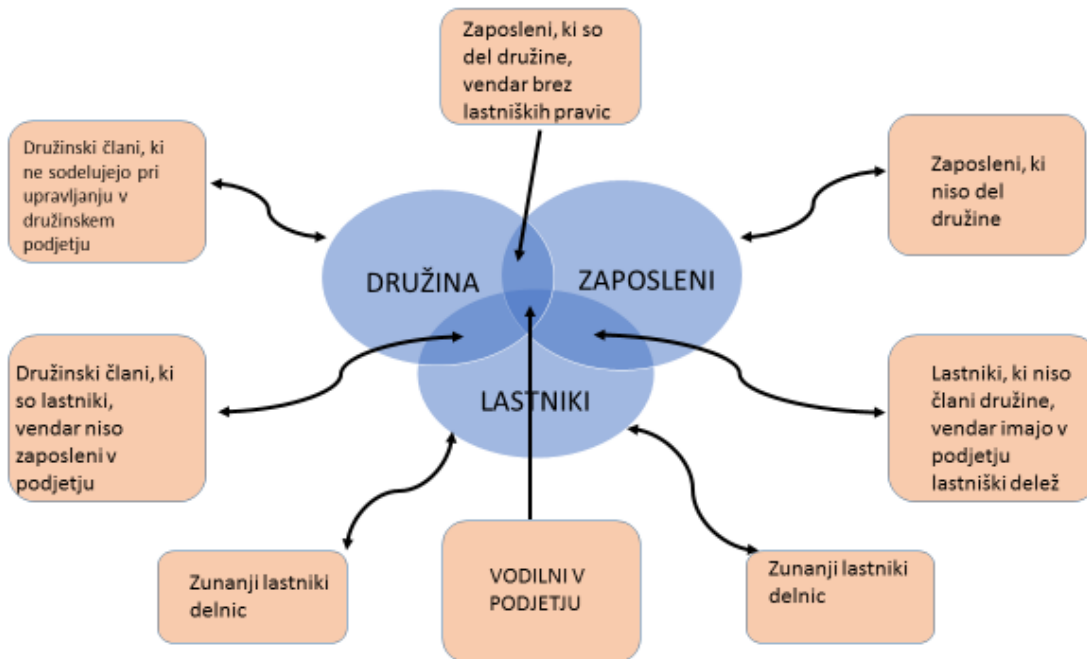
Podobno kot pri definiciji pojma upravljanje je tudi pri pojmu družinsko podjetje mogoče najti več definicij. Različni strokovnjaki podajajo različne definicije, pri čemer ima velik pomen stopnja lastništva in upravljanja, ki ju družina nadzira. Družinska podjetja se pojavljajo v različnih oblikah, kot so samostojni podjetniki (s. p.), partnerstva, družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) ter delniške družbe (Hisrich 2008, 375).

Chandler v svoji knjigi *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* pravi, da bi morali ustanovitelj podjetja in njegova družina imeti v rokah večinski delež lastništva, hkrati pa bi morali biti v zelo tesnih in osebnih odnosih z glavnimi managerji. Posebno družina bi morala imeti nadzor na finančnem področju, področju upravljanja človeških virov ter področju pridobivanja virov (Chandler 1977).

Z razvojem modernih družinskih podjetij pa je prišlo tudi do razvoja novih definicij. Ena takšnih pravi, da je družinsko podjetje podjetje, v katerem ima eden ali več članov ene ali več družin precejšen lastniški interes in predanost za posel oziroma podjetje, ki presega osebni interes. Podjetje je v družinski lasti, če je družina večinski delničar; to pomeni, da družina in/ali družinski član (in ne država, ne korporacija, ne vzajemni skladi) zbere dovolj delnic, da si zagotovi vsaj 20 % glasovalnih pravic in ima hkrati najvišji odstotek glasovalnih pravic v primerjavi z ostalimi delničarji (Chakrabarty 2009). Skratka družinsko podjetje se lahko

imenuje tudi v primeru, če ena družina obvladuje popolno ali delno lastništvo, a se pri tem družini ni potrebno ukvarjati z neposrednim upravljanjem.

Shema 2.1: Segmenti v družinskem podjetju



Vir: Davis 1982.

Zgoraj prikazana (Shema 2.1) lastniško-upravljavska shema družinskega podjetja se deli na sedem različnih segmentov. Glavni trije segmenti so družina, lastniki in zaposleni. Prvi vključuje družinske člane, ki niso zaposleni oziroma ne sodelujejo pri upravljanju v družinskem podjetju. Drugi segment je segment lastništva, ki vsebuje zunanje lastnike delnic. Tretji segment pa so zaposleni, ki niso del družine. Potem pa so tukaj še štirje podsegmenti. Med poljem družine in lastništva so uvrščeni družinski člani, ki so hkrati tudi lastniki, a niso zaposleni v podjetju. Med poljem lastništvo in zaposleni pa so uvrščeni tisti, ki niso družinski člani, a imajo v podjetju svoj lastniški delež. Med poljem zaposleni in družina pa so tisti družinski člani, ki so hkrati zaposleni v družinskem podjetju, a nimajo lastniških pravic. V sredini sheme pa je polje, ki hkrati vključuje vse tri glavne segmente in predstavlja glavno vlogo v podjetju. Na tem mestu je vodilni v podjetju, ki je po navadi tudi ustanovitelj podjetja.

2.1.1 Razlika med družinskimi in nedružinskimi podjetji

Ena ključnih razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji je v prednosti nefinančnih ciljev. Nefinančni cilji so tesno povezani z vrednotami družine, zaradi česar dajejo velik pomen družinski kohezivnosti, zvestobi, podpori, spoštovanju, zaupanju, nadzoru in avtonomiji. S tem na nek način vzdržujejo socio-emocionalno zdravje podjetja. Veliko truda posvečajo ohranitvi dobrega imena in spoštovanju v javnosti. Seveda pa je potrebno omeniti, da se stopnja pomembnosti nefinančnih ciljev razlikuje od podjetja do podjetja (Zellweger in Nordqvist 2011, 1–3).

2.1.2 Družinska podjetja v Sloveniji

V decembru 2015 je bila v sodelovanju z Ekonomsko fakulteto, GZS-Podjetniško trgovsko zbornico ter Ernst&Youngom izvedena *Konferenca družinsko podjetništvo z EY Slovenija*. Na konferenci so udeleženci poročali o novostih iz raziskave *Značilnosti družinskega podjetništva v Sloveniji 2015*. Že pred raziskavo je bilo znano, da je delež družinskih podjetij v Sloveniji precej velik, po njej pa so podatki pokazali, da tovrstna podjetja prispevajo 67 % dodane vrednosti slovenskih podjetij. Precej pripomorejo k manjši brezposelnosti, saj nudijo zaposlitev kar 70 % delovno aktivnih prebivalcev Slovenije. Po večini (95 %) se družinska podjetja uvrščajo v majhna in mikro podjetja, kar pomeni, da število zaposlenih ne presega 50 ljudi (Ey 2015).

Za razliko od Slovenije, kjer, kot že rečeno, prevladujejo mala podjetja, lahko v ostalih državah Zahodne Evrope in v Ameriki najdemo velika družinska podjetja, ki so mednarodno uveljavljena. Imajo namreč monopolni položaj med blagovnimi znamkami. Primeri takšnih družinskih podjetij so: Tetra Pak, Benetton, Harley-Davidson, Lego, Fiat, Bata, BMW, Mercedes-Benz ...

Podatki omenjene raziskave precej nazorno prikazujejo, kolikšen je vpliv družinskega poslovanja pri nas ter kakšne so njegove bistvene značilnosti. Družinska podjetja imajo velik vpliv na slovensko gospodarstvo, saj ustvarijo kar 69 % celotne prodaje in 67 % dodane vrednosti. Znatno pripomorejo k manjši brezposelnosti, saj, kot sem zgoraj omenila, zagotavljajo zaposlitev kar 70 % delovno aktivnih prebivalcev RS. 57,5 % je podjetij, ki jih vodi prva generacija in so tudi najbolj številna. Druga generacija je prevzela lastništvo in vodenje v slabih dveh petinah (37,1 %) družinskih podjetij. Firme, ki jih vodi tretja ali celo mlajša generacija družinskih članov, pa so precej manj številne in obsegajo le 5,4 % vseh v

Sloveniji. Kot že omenjeno, imamo pri nas največ mikro in majhnih podjetij, ki zaposlujejo 50 ali manj ljudi. Delež teh je kar 94,7 %. Podjetij, ki imajo letno 4 milijone evrov ali manj, je po podatkih kar 87,2 %. Podjetij, ki so na trgu že 20 ali več let, pa imamo kar 74,3 %.

V 83 % firm v Sloveniji imajo družinski člani glavno funkcijo pri sprejemanju strateško pomembnih odločitev. Kar 71 % podjetij ima dva ali več članov družine, ki imajo upravljaljsko odgovornost.

Največji delež družinskih podjetij se ukvarja s trgovino na debelo, kar 19,4 %. Slab odstotek nižje se uvršča gradbeništvo, ki obsega 18,8 % podjetij. Sledi pa jima proizvodnja industrijskega blaga s 17,3-% deležem.

68 % družinskih podjetij je v večinskem lastništvu njihovih managerjev, ki so člani družine. Delež managerjev in managerk, ki so stari nad 50 let, je 39 %.

Trenutno najbolj znana uspešna družinska podjetja v Sloveniji so Lumar Ig d. o. o., Hidex d. o. o., Čokoladni atelje Dobnik, Dobnik Marinka s. p., AJM montaža in trgovina d. o. o., Termotehnika d. o. o. ter drugi (GZS 2015).

3 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Statistika kaže, da obstaja določen delež posameznikov, ki upravljajo ali nameravajo naprej upravljati podjetje s svojimi družinskimi člani (soprogi/soprogi ali partnerji/partnericami). Velika prednost je, če je to partnerstvo z osebo, vredno zaupanja, s katero imamo močno emocionalno vez in z osebo, ki zna postaviti mejo med poslovnim in privatnim svetom. Strokovnjaki posebej izpostavljajo, kako pomembno je postaviti meje v družinskih podjetjih. Ne more pa si vsak, ki vstopi v družinski posel, predstavljati, kako težko je poslovne zadeve držati stran od družinskih zadev. Neredko se dogaja, da imajo poslovni partnerji različne poslovne cilje, ki niso dovolj prediskutirani. Obstajajo momenti v različnih fazah poslovanja, v katerih je težko določiti naslednji korak. V takšnih primerih je nujno, da se zadevo predebatira, naredi SWOT analiza, pogleda dolgoročno ter iz širše perspektive ter na tak način pride do pravilne odločitve. Da ima vsak svoj način razmišljanja in pogled na stvari, je popolnoma normalno, zaradi tega je pomembno, da zna vsak malo popustiti v dobro vseh. To velja tako v družini kot tudi v podjetju. Ko vsak dojame, da je ta metoda najboljša, potem je precej lažje sprejemati odločitve.

3.1 SWOT analiza družinskega podjetja

Shema 3.2: SWOT analiza



Vir: Business study notes 2015.

SWOT analiza je okvir za oblikovanje strategije, ki temelji na predpostavki, da mora organizacija doseči ravnovesje med njenimi notranjimi zmogljivostmi (prednosti in slabosti) ter zunanjimi razmerami (nevarnosti in priložnosti). Zunanja analiza mora izpostaviti splošne dejavnike, ki vplivajo na podjetje. To so na primer gospodarski, socialni, politični in tehnološki dejavniki. Notranja analiza podjetja pa opredeli dejavnike, ki onemogočajo njegovo sposobnost, da izpolni svoje cilje (pomanjkljivosti). To pa se navezuje na organizacijo, marketing, osebje itd. (Wall in Bronwen 2001, 200-201)

Prednosti: Definitivno je največja prednost družinskega podjetja ta, da imajo zaposleni skupne vrednote in so med seboj močno povezani. Poleg tega pa delijo ista prepričanja, isto kulturo in so usmerjeni k istemu cilju. Vse to daje podjetju konkurenčno prednost pred ostalimi na trgu. Če družina želi, da njihovo podjetje postane trajno družinsko podjetje in poznano na mednarodnem trgu, pa so potrebne še dodatne ure truda in dela. To je v drugih podjetjih težje doseči, saj so družinski člani bolj pripravljeni žrtvovati svoj čas in finančna sredstva za dobrobit poslovanja. Obstajajo tudi primeri, kadar ne pride do zavarovanja odgovornosti vodilnih, saj so zaposleni le člani družine in bližnji sorodniki (Greenberg in Baron 1997, 506).

Lahko bi rekli, da je struktura organizacije v družinskem podjetju bolj ravna oziroma horizontalna. Vodstvo sprejema skupne strateške odločitve hitreje, poleg tega pa imajo enostavnejši način interne komunikacije. Iz tega razberemo, da ima družinsko podjetje učinkovitejšo organizacijsko vedenje. V družinskem podjetju običajno odločanje oziroma upravljanje vodi ena družina. Ko nastopijo težave, se vsa družina zbere in se kljub morebitnim nesoglasjem na koncu odloči za kompromisno rešitev v korist podjetja.

V zgodnji fazi delovanja podjetja se običajno lastništvo in upravljanje ne delita na dva različna segmenta. Direktor podjetja in CEO sta vedno ena in ista oseba prav zaradi omenjene organizacijske strukture. Z drugimi besedami, v družinskem podjetju je stopnja odločanja enaka stopnji upravljanja.

Slabosti: Slabost, ki je precej značilna za družinska podjetja je, da so ta po večini kratkotrajna. Prihaja namreč do mnogih slabih odločitev, še zlasti kadar manjka primerno usposobljenega kadra s strani managementa. Ali v primeru, da je lastnik hkrati manager in odločitve sprejema popolnoma sam in brez posvetovanja z ostalimi v podjetju. Po podatkih iz leta 1998 se največ težav pojavi pri prenosu lastništva, oblikovanju strategije ter zaradi individualizma družinskih članov. Študije so pokazale, da od 60 do 75 odstotkov družinskih podjetjih propade ali pa so prodana že v času, ko ima lastništvo prva generacija. Zgolj 5 do 15 odstotkom uspe pripeljati podjetje do tretje generacije (Neubauer in Lank 1998, 14).

Kaj je poglavitni razlog za kratkotrajnost družinskih podjetij? Poleg prej omenjenih zgrešenih odločitev je tu prisoten kadrovski problem, pomanjkanje standardizacije organizacijske strukture, kulturo podjetja pa mnogokrat zaznamujejo notranji spori in različna mišljenja tako družinskih kot nedružinskih članov. Če se želi podjetje razvijati, se mora znati razvijati. V nasprotnem primeru je potrebno zaposliti nekoga, ki je talentiran in kvalificiran za tovrstno delo. Družina je le majhna skupina ljudi, v kateri je težko najti ustrezno usposobljenega profesionalca za upravljanje podjetja, zato mora družina le-tega poiskati zunaj družinskega kroga. Tovrstnega strokovnjaka dandanes ni težko poiskati. Težje ga je obdržati. Razlog je v tem, da v družinskih podjetjih družinski člani vedno sodelujejo pri upravljanju. Pri njih vlada nezaupanje v nekoga, ki ni družinski član. Kar posledično pripelje do neugodne klime in nezaupanja tudi s strani zunanje zaposlenega managerja. V tem primeru manager ne more nemoteno opravljati svojega dela in doseči zelenega cilja. Tu se torej skriva razlog počasnega razvoja nekaterih družinskih podjetij ali celo nazadovanja v poslovanju. Preprosto niso

pripravljeni tvegati in zaupati nekomu zunanjemu ter se še vedno oklepajo svojih ne tako uspešnih strateških poti.

Večinoma imajo družinski člani znaten pozitiven vpliv na družinsko podjetje in razvoj le-tega, lahko pa kljub temu med njimi kaj hitro nastanejo precejšna nesoglasja. Pride namreč do težav, ljubosumja, jeze, zamer in podobnega. Družinski člani imajo manj zadržkov pri izražanju čustev do drugih družinskih članov in tako se družinske težave lahko precej hitro prenesejo na delovno mesto.

Direktorju oziroma vodilnemu v podjetju predstavlja veliko težavo zavrniti člana ožje družine ali sorodnika zaradi pomanjkanja usposobljenosti. Tako med sorodniki prihaja do izkoriščanj družinskih vezi za vstop v podjetje, četudi za to niso primerni kandidati. Med njimi se pojavlja tudi miselnost, da lahko pridejo do določenega položaja z manj truda samo zato, ker so sorodstveno povezani z družino, ki je lastnica podjetja.

Nekateri člani družine, še posebej starejši, se težko upokojijo ali odidejo z delovnega mesta, saj se bojijo, kaj se bo zgodilo, ko njihov položaj prevzame mlajši član. Tisti, ki niso člani družine, pa se čutijo neenako obravnavani.

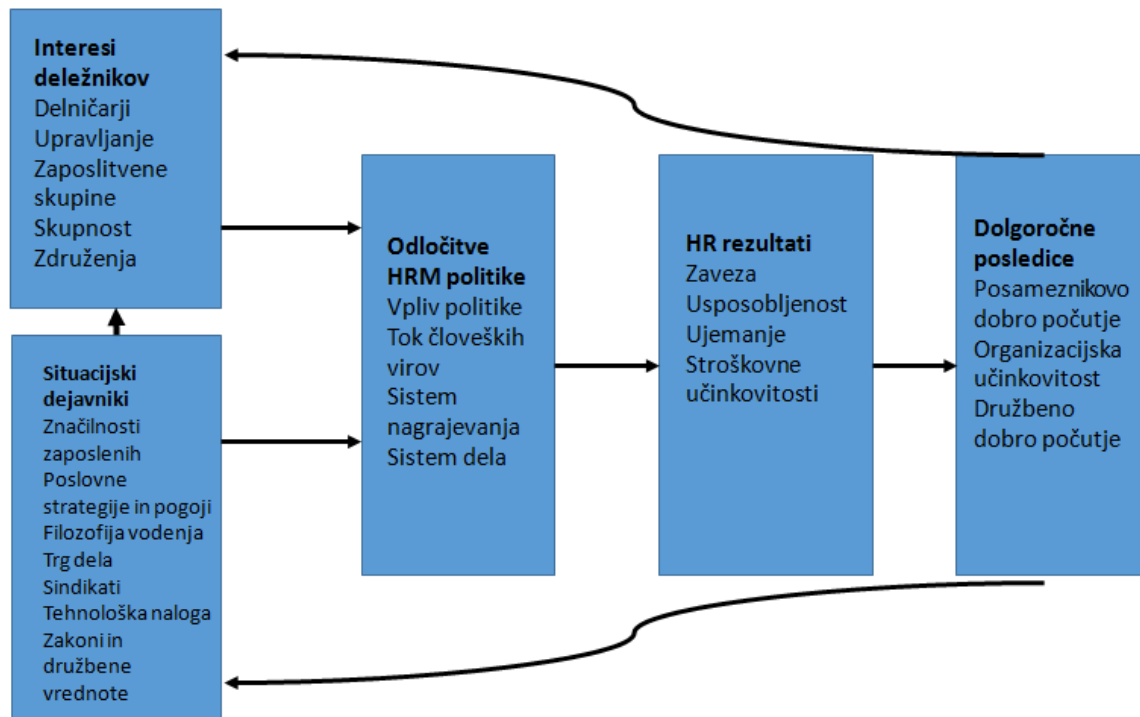
Priložnosti: Priložnosti, ki jih imajo družinska podjetja, se precej razlikujejo. Mnogi vidijo priložnosti v fleksibilizaciji časa in načina dela. Vadnjal pravi, da je predvsem za slovenska podjetja pomembno hitro sprejemanje odločitev. To zanje pomeni priložnost biti pred ostalimi podjetji, kar vodi v stalno prednost pred konkurenti (Vadnjal 1996, 71–73).

Grožnje: Družinsko podjetje je ustanovljeno s strani ene družine, ki nadzoruje lastništvo in upravljanje v začetnem obdobju delovanja. Največja grožnja razvoju podjetja je vprašanje, kako dobiti več sredstev za podporo delovanju. V primeru, da do teh sredstev ne pridejo pravočasno, jim grozi propad. Dober primer tovrstne težave so mala oziroma srednje velika družinska podjetja, ki ne uživajo dovolj zaupanja bank in upnikov, zato dobijo posojilo le za kratek čas ali pa je stopnja obresti kredita precej visoka. Zato torej velika večina podjetij pridobiva sredstva iz svojega lastnega razvoja, kar pa posledično omejuje njihov razvoj (Vadnjal 1996, 71–73).

3.1 Upravljanje s človeškimi viri v družinskih podjetjih

Upravljanje s človeškimi viri oziroma HRM je lahko uporabljen kot splošni izraz za opis vodenja ljudi.

Shema 3.3: Harvardski model upravljanja s človeškimi viri



Vir: Traintool 2016.

Kot je razvidno iz sheme 3.3, obstajajo različne interesne skupine v družbi, ki vključujejo delničarje, različne skupine zaposlenih, vlade in skupnosti. Model priznava legitime interese različnih skupin in predpostavlja, da bo oblikovanje strategij HRM-ja odražalo poslovno strategijo (Beardwell in Claydon 2007, 8).

V družinskem podjetju obstajajo številni družinski člani, ki sodelujejo pri upravljanju družbe od samega začetka delovanja podjetja. Poleg tega pa so zelo tesno povezani z ustanoviteljem ali lastnikom, direktorjem podjetja. Posledično je za zaposlene, ki skrbijo za upravljanje človeških virov v kadrovski službi težja naloga, ko gre za reševanje notranjih razlik na pošten način. Na splošno je razmerje med družinskimi člani in nedružinskimi člani lahko velik problem. Zato je ključnega pomena to, kako se upravlja s človeškimi viri v podjetjih.

4 Konflikti v družinskih podjetjih

Konflikti med zaposlenimi so normalen pojav, ki je navzoč ob različnih interesih, pričakovanjih in vrednotah. Zato je ključnega pomena način izražanja mnenj pri oblikovanju poslovne politike podjetja.

Obstaja več načinov, kako se omenjenim konfliktom izogniti.

1. Imeti je potrebno jasno opredeljene prioritete in na prvem mestu naj bodo vselej družina in otroci. Z njimi je potrebno znati komunicirati in se jim posvetiti.
2. Drugo pravilo, ki se ga je potrebno nujno držati, da ne pride do konfliktov, je ločevanje zasebnega in družinskega življenja. Nihče si ne želi, da se problemi prinašajo iz podjetja domov ali obratno.
3. Zelo nevarno je rivalstvo med družinskimi člani. Precej primerov je, ko ta nastopi med potomci oziroma drugo generacijo lastnikov. Pomembneje je, da člani družine stopijo skupaj in so na ta način močnejši pred konkurenco.
4. Hierarhija, ki vlada v podjetju, se ne sme prenašati na družino. Vsaj ne v prekomerni meji (Kebl 2001, 43).

Precej pogosti konflikti v družini so konflikti med očetom in sinom. Oče kot predstavnik prve generacije ter ustanovitelj podjetja je na ustvarjeno podjetje precej čustveno navezan. Kljub zavedanju, da je čas za prenos lastništva na sina, tega koraka ne stori iz več razlogov. Eden od teh je nezaupanje v sina, strah, da bo ta sprejemal napačne odločitve in s tem podrl njegov dolgoletni trud. Drug razlog pa je njegov lastni ego, katerega še vedno želi graditi z dokazovanjem, da je sposoben za nadaljnje vodstvo. Očetovo nezaupanje v sina prinaša negativne posledice za njun odnos, kar hitro privede do konfliktov. Tudi v primeru, ko pride do uspešnega prevzema lastništva, se pojavijo konflikti zaradi očetovega vmešavanja v sinovo vodenje podjetja. Dolgotrajne napetosti in nesoglasja med tema dvema akterjema lahko privedejo celo do sinovega odhoda z vodstvenega položaja. Sina v tem primeru od tega odvrta občutek krivde, saj se zaveda posledic, nastalih ob takšnem koraku (Leach 1991, 44–45).

4.1 Vrste konfliktov

Kelbl konflikte razvrsti v tri različne skupine:

Prvi so *procesni konflikti*, do katerih pride, ko se zaposleni ne strinjajo z določenim potekom opravljanja dela, kako je delo med zaposlene razdeljeno ter drugimi podobnimi pravili. V drugo skupino konfliktov se uvrščajo *sorodstveni konflikti*, ki obsegajo neskladje mnenj med člani ožje in širše družine. V zadnjo skupino pa uvrščamo *poslovne konflikte*, ki pridejo zaradi finančnih nesoglasij, nestrinjanji s poslovnimi odločitvami podjetja (Kelbl 2002, 8).

4.2 Družinska ustava

Družinsko upravljanje podjetja temelji na (pisani ali nepisani) pogodbi o uspehu, ki ji lahko rečemo tudi družinska ustava. Vemo, da dobro načrtovanje poslovanja vodi k zaupanju, boljši komunikaciji med zaposlenimi ter izboljša odločevalne sposobnosti posameznikov. Družinska ustava je torej dokument, ki pomaga družinskim podjetjem pri poslovanju in definiranju posameznih vlog s pomočjo formalne strukture, ki povezuje temeljna načela podobno kot v primeru državnih ustav. Različne družine bodo vanjo napisale različne vrednote, različna pravila in različne pogodbe. Uspeh je kvalitetno delovanje razvojnega procesa.

Družinska ustava naj bi vsebovala naslednja poglavja:

- Vodstvena prepričanja: katere vrednote je potrebno prenesti
- Tip družinskega podjetja, ki ga želimo doseči
- Kaj pričakovati od družinskega poslovanja
- Razlogi za prenehanje družinskega podjetništva
- Načela, povezana z delom v družinskem podjetju
- Načela, povezana z lastništvom v družinskem podjetju
- Načela, povezana z upravljanjem v družinskem podjetju (Montemerlo in Ward 2005, 46–47).

Družinsko ustavo je na vsakih pet let potrebno obnoviti, predvsem če prihaja do kakšnih večjih sprememb na trgu in posledično tudi v podjetju. Potrebno jo je prilagoditi tako, da se navezuje na obstoječe zaposlene v družinskem podjetju; da se iz nje izloči člane družine, ki zaradi takšnih ali drugačnih razlogov niso več zaposleni v podjetju. Ustavi pa se pripiše tiste člane družine, ki so dopolnili 18 let in so po novem člani teama (Vadnjal 1997, 30).

5 Nasledstvo v družinskih podjetjih

Planiranje nasledstva je proces, ki prevzame ključno in strateško vlogo v življenju podjetnika. Že sama vzpostavitev uspešnega posla zahteva ogromno energije, talenta, trdega dela in seveda tudi sreče. Velikokrat prihaja ob predaji podjetja na naslednjo generacijo do krize podjetja ali celo do bankrota. Obstaja tisoč in en razlog, zakaj je temu tako, a se največkrat izkaže, da je razlog prav nekompetenten ali neprimeren naslednik, nejasni načrt lastništva ter slaba strategija, ki jo prehitujejo konkurenti. Precej pogost pa je prav tako razlog rivalstva med družinskimi člani (Beardwell in Claydon 2007, 376).

Predaja podjetja na naslednjo generacijo pa ni samo stvar izbire novega direktorja. Vključuje namreč tudi prenos nadzora in lastništva družbe. Posebno izbrane lastniške strukture bodo vplivale na naložbe vseh delničarjev, še posebno pa na družinske člane. Nov lastnik ima lahko s svojo politiko precejšnje težave pri zaupanju dobaviteljev in strank. Če se želi izogniti tem težavam, mora imeti lastninsko večino (Fischetti 1997, 85).

Starejša generacija bi morala prenesti vsaj 30 % lastništva na naslednjo generacijo. Tako bi pokazala kako, pomembna je generacija, ki prihaja za njo. Predvsem bi to pokazala bankirjem, dobaviteljem in strankam.

Ko se ustanovitelji in prvotni lastniki/managerji podjetja upokojijo, obstajata dve ločeni obdobji. Prvo je upokojevanje z mesta managerja v podjetju ter upokojevanje s položaja vodilnega lastnika (Fischetti 1997, 86–87).

5.1 Nasledstvo v Sloveniji

V že prej omenjeni raziskavi *Značilnosti družinskega podjetništva v Sloveniji 2015* so želeli pokazati posebnosti družinskega podjetništva v Sloveniji in njegov pomen za gospodarstvo. Ključne značilnosti družinskih podjetij na različnih področjih gospodarstva so: stopnja usmerjenosti na tuje trge, soočanje z izzivi pri prenosu lastništva na naslednjo generacijo, financiranje ter nadziranje stroškov v podjetju, skratka vodenje in upravljanje slovenskih družinskih podjetij.

Raziskovanje je potekalo v 360 družinskih podjetjih v Sloveniji, pod katera so se uvrščala tako mikro, mala, srednja kot velika podjetja. Podatki so bili zbrani s pomočjo anket, ki so bile

naslovljene na vodstvene kadre in lastnike podjetij. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da ima pri uspehu prenosa lastništva podjetja najpomembnejšo vlogo sposobnost družinskega člana, ki je oziroma bo prevzel lastništvo podjetja (63 %). Takoj za tem (s 60 %) je faktor, ki poudarja, da je treba pričeti s prenosom lastništva dovolj zgodaj. Kot tretji faktor pa je zagotavljanje kontinuitete poslovnih operacij (50 %). Ključni razlogi za neuspeh (60 %) je pomanjkanje komunikacije in zaupanja znotraj družinskih podjetij. Kot drugi najpogostejši razlog pa se s 25 % kaže neustrezna pripravljenost prevzemnikov lastništva. Dobro desetino (12 %) prispeva nedorečeno poslanstvo podjetja oziroma nejasni nameni družinskih članov, kaj bi storili z družinskim bogastvom (GZS 2015).

EMPIRIČNI DEL: ŠTUDIJA PRIMERA

6 Namen raziskave, raziskovalni vprašanji in metode

Namen raziskave je bil ugotoviti vpliv odnosov med družinskimi člani na uspešnost podjetja. Skušala sem ugotoviti, kateri so v konkretnem primeru najpomembnejši vzroki, ki privedejo do nesoglasij v družinskih podjetjih. Pri tem sem se osredotočila na reševanje sporov znotraj njih. Zanimalo me je predvsem, kako se v podjetju dogovarjajo o nasledstvu ter kakšen je odnos do zaposlenih, ki niso člani družine.

Glede na namen raziskave sem si postavila naslednji raziskovalni vprašanji:

Kaj so najpogostejši vzroki za nesoglasja v družinskih podjetjih, ki lahko podjetje pripeljejo do njegovega propada?

Kako zaposleni v družinskem podjetju, ki niso člani družine, vplivajo na uspešnost in razvoj podjetja?

Na zastavljeni vprašanji bom odgovorila s pomočjo pridobljenih odgovorov iz strukturiranega intervjuja ter s pomočjo analize literature. Zaradi nepripravljenosti drugih podjetij za sodelovanje pri raziskavi sem se posledično odločila za sodelovanje z zgolj enim podjetjem. Intervjuje sem opravila z vodilnim oziroma direktorjem, z zaposlenimi družinskimi člani ter z zaposlenimi, ki niso člani družine. Z odgovori na postavljena vprašanja v intervjuju sem pridobila primarne informacije o odnosih zaposlenih v podjetju, o vprašanju, ki zadeva prenos

lastništva, ter o uspešnosti reševanja konfliktov. Hkrati pa bom lahko s pomočjo teoretičnega dela ocenila, kako se razlikujejo oziroma ujemajo odgovori med posameznimi zaposlenimi.

Intervju je bil dokončno sestavljen v juliju leta 2016, ko sem ga izvedla v izbranem podjetju X iz okolice Ljubljane. Direktorja in zaposlene sem intervjuvala vsakega posamično med njihovim delovnim časom po predhodni najavi. Za raziskavo sem porabila približno štiri ure.

V raziskavi so sodelovali ustanovitelj in zaposleni podjetja X. Njihova starost je bila od 18 do 62 let. V raziskavo je bilo vključenih 15 intervjuvancev. Da sem prišla do kvalitetnejših odgovorov, sem vprašanja prilagodila za vodilnega (direktorja) in zaposlene, večina vprašanj pa je namenjena obojim. V raziskavo je bilo vključenih pet žensk, od tega so tri zaposlene članice družine. Moških pa je bilo v raziskavi skupaj deset, od tega je bil eden direktor družinskega podjetja, trije zaposleni člani družine in šest zaposlenih, ki niso člani družine. Direktor pa ima poleg lastniške in upravljalvske funkcije tudi funkcijo kadrovnika.

Tabela 6.1: Statistika vzorca intervjuvancev glede na spol

SPOL	N	f (%)
MOŠKI	10	66,7
ŽENSKE	5	33,3
SKUPAJ	15	100

7 Analiza intervjujev zaposlenih v podjetju X

Podjetje X je podjetje v lasti slovenske družine, ki proizvaja kovinska orodja in rezervne dele, ki so potrebni za vojaško industrijo. Njihovi začetki segajo v leto 1985, vendar podjetje iz leta v leto nenehno raste. V podjetju je danes zaposlenih 35 delavcev, ki s svojo dejavnostjo veliko doprinesejo k podjetju. V letu 2014 je malo manjše število zaposlenih ustvarilo 1,1 milijona evrov prihodkov. Ker je podjetje pridobilo standard, ki ga zahtevajo v vojaški industriji, so se mu s tem odprli trgi v drugih evropskih državah, kot so Nizozemska, Nemčija, Avstrija. Politiko kakovosti oblikujejo in izvajajo prav vsi, ki so v tem družinskem podjetju zaposleni. Vodilni v podjetju se trudijo nenehno izboljševati svoje produkte in inovirati nove. Na ta način ne samo da zagotavljajo zaposlenim redna delovna mesta in obstoj podjetja, temveč ostajajo vodilni na svojem področju. To zavezanost k izpopolnjevanju produktov in storitev prenašajo na

zaposlene v podjetju ter svoje poslovne partnerje. Večino svojih prihodkov ustvarijo prav na trgu evropskih držav, ostalo pa pripada slovenskemu trgu. V zadnjih dvajsetih letih delovanja podjetja je le-to ustvarilo oziroma izdelalo več kot 10000 izdelkov iz različnih materialov. Njihovi cilji in vizije so jasni, hkrati pa se znajo prilagoditi strankam, njihovim željam in potrebam.

Zaposlenih v podjetju, ki so člani družine, je skupaj z direktorjem sedem in prav vsi so sodelovali v raziskavi. V sorodstvenem razmerju so oče (direktor podjetja), mama, dve hčerki, dva sinova ter bratranec očeta. Poleg očeta, ki skrbi za upravljanje podjetja, delo v pisarni opravljata še njegova žena in ena hči. Obe skrbita za tajništvo in trženje v podjetju. Za računovodske storitve pa imajo pogodbo z zunanjim računovodskim servisom. Ostali družinski člani delajo v drugih oddelkih v proizvodnji.

V nadaljevanju bom predstavila povzetke odgovorov direktorja in zaposlenih na vsako posamezno vprašanje intervjuja, ki je dodan spodaj v prilogi. Za tem pa bom na podlagi odgovorov primerjala odgovore vodilnega in zaposlenih ter podala sklepe in ugotovitve.

Pri prvem vprašanju, ki je bilo namenjeno tako direktorju kot ostalim zaposlenim, sem želela izvedeti, kaj so po njihovem mnenju prednosti in slabosti zaposlitve v družinskem podjetju. Direktor je kot slabost takoj izpostavil 24-urni delavnik 7 dni v tednu, kar za seboj potegne tudi ogromno odgovornost in nenehen stres. Dejal je, da se takšnega tempa z leti navadiš in si brez nenehne pripravljenosti ne predstavljaš več vsakdana. Prednosti, ki jih prinaša zaposlitev v lastnem podjetju, pa so zagotavljanje zaposlitve za potomce, prepoznavnost na evropskem trgu, ugled firme ter seveda težko prigarano dobiček.

Zaposleni družinski člani in pa zaposleni, ki niso družinski člani, so kot veliko prednost izpostavili to, da direktorju ni vseeno za obstoj podjetja, in precej dobre medsebojne odnose, ki vladajo v kolektivu. Poleg redne plače je to eden med najpomembnejšimi razlogi za zaposlitev na določenem delovnem mestu. Omenijo tudi, da so deležni številnih ugodnosti in motivacijskih spodbud, kar je še dodaten plus pri tem delodajalcu. Seveda pa so tudi tukaj prisotne slabosti. Ena večjih je strah pred izgubo službe, saj intervjuvanci omenjajo možnost sprememb na trgu oziroma možnost vstopa novih konkurentov, s tem pa tudi možnost izgub naročil in posledično rdečih števil v podjetju.

Drugo vprašanje se je nanašalo na razlike v odnosu med direktorjem in zaposlenimi družinskimi člani ter direktorjem in zaposlenimi nedružinskimi člani. Direktor sam je potrdil, da do razlik

seveda prihaja, saj je precej težko na svojega sina ali hčer gledati kot na tujca ali tujko. Vendar se v službi trudi, da razlik ne dela oziroma da družinske člane obravnava z enako mero spoštovanja in profesionalnosti kot ostale zaposlene. Zaposleni nedružinski člani so potrdili, da prihaja do razlik v komunikaciji, kar se jim zdi normalno.

Zaposleni družinski člani se jim zdijo privilegirani glede na ugodnosti, hkrati pa so tudi mnenja, da je plača družinskih članov glede na delo znatno višja. A je potrebno poudariti, da točnih informacij o višini plač o drugih zaposlenih ne vedo. Družinski člani, ki so zaposleni, pa so mnenja, da so privilegirani v smislu, da so oni potencialni prihodnji lastniki.

Zdi se jim celo, da so na neki stopnji oni v slabšem položaju, ker imajo več odgovornosti in so tudi pod pritiskom večjih pričakovanj. Pravijo, da so glede plač isto obravnavani kot ostali, saj direktor želi, da se do položaja povzpnejo postopoma in s trdom.

Pri tretjem vprašanju sem spraševala po vplivu posameznika ter kakšen je njegov doprinos k podjetju. Vodilni se zaveda, da ima velik vpliv na zaposlene, hkrati pa v isti sapi pohvali vse svoje zaposlene, s katerimi tako dobro sodeluje. Pove, da so oni tisti, ki največ doprinesejo k podjetju, ko ostajajo po službi, če delo ostane in se bližajo roki za oddajo. Odkrito ceni njihovo pripravljenost in podporo.

Popolnoma vsi zaposleni se zavedajo svojega doprinosa k podjetju, saj ima vsak od njih široko znanje na področju kovinske industrije. Čeprav je vsak od njih pozicioniran v svojem oddelku, obvlada tudi delo sodelavcev iz drugih oddelkov. Tako so nepogrešljivi, ko gre za odsotnost katerega izmed njih. Zavedajo se, da bi s svojim znanjem vsak trenutek lahko prestopili v kakšno večje konkurenčno podjetje, vendar tega ne nameravajo storiti.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na primernost višine plače za položaj (in delo), ki ga zasedajo (oz. opravljajo) v podjetju. Lastnik je povedal, da si izplačuje plačo vsak mesec različno. Odvisno od mesečnega profita in naročil. Zelo pomembno mu je vlaganje v raziskave in razvoj, ki so ključni za širitev na trgu. Sedaj, ko že ima neko finančno stabilnost, mu osebno višina plače ne predstavlja primarnega cilja. Prioriteta so zagotavljanje rednih plač zaposlenih, delovna mesta ter prednost pred konkurenti na trgu.

Tako člani kot nečlani družine, ki so zaposleni v podjetju, so mnenja, da je višina plače primerna. Sinova in hčerki so še poudarili, da so imeli ob vstopu v podjetje minimalno plačo, ki pa se je z leti zvišala. Kar se jim zdi tudi popolnoma pošteno, saj je takšna praksa tudi v ostalih firmah, da se plača zviša postopoma.

Želela sem izvedeti tudi, kakšno vlogo igra izobrazba zaposlenih.

Direktor mi je zagotovil, da igra izobrazba majhno vlogo, saj izhaja iz svoje izkušnje. Ob ustanovitvi podjetja ni imel višješolske izobrazbe, ampak zgolj srednjo strokovno šolo. Kasneje pa se je ob vodenju podjetja vpisal na enoletni višješolski program in ga tudi uspešno dokončal. Zato vedno pokaže razumevanje do kandidata za zaposlitev, ki ima voljo za delo, nima pa potrebne izobrazbe. Pravi še, da je v proizvodnji čisto odvisno, katero delo posameznik opravlja. Na nekaterih oddelkih, kjer gre za rutinsko delo s strojem, izobrazba praktično ni potrebna, ampak je potrebna fizična moč. Tudi predhodne izkušnje na tem področju niso bistvene, saj je delo možno osvojiti dokaj hitro. Ravno mesec dni nazaj je pričela z delom najmlajša članica družine, ki prej ni mela nikakršnih izkušenj s tovrstnim delom.

Zaposleni so povedali podobno kot direktor, in sicer, da je odvisno od oddelka v proizvodnji. Tisti z višjo oziroma univerzitetno izobrazbo so pozicionirani na oddelke, ki se ukvarjajo z izboljšavami in inovacijami, saj imajo dovolj nakopičenega znanja.

Nadalje me je zanimalo, kako so v podjetju seznanjeni s pojmom družinska ustava ter ali jo morda imajo. Večini zaposlenim izraz ni bil poznan, trije pa so zanj že slišali, ampak ga niso nikoli povezovali z njihovim podjetjem. Direktor pa je povedal, da tako imenovano družinsko ustavo pozna, a zaenkrat tega ne načrtujejo. Zaenkrat so vsakomur jasne njegove pravice in dolžnosti, ko pa se bo pojavila potreba po uveljavitvi družinske ustave, pa bodo to tudi storili.

Nadalje sem spraševala, ali je že kdaj prišlo do kakšnega večjega nesporazuma in konflikta ter kakšen je bil vzrok. Direktor je začel opisovati enega večjih konfliktov, do katerega je prišlo v začetnem obdobju zaposlitve njegovih starejših sinov. Razlog zanj je bil, da sta sinova mislila, da si bosta lahko sama prilagajala delovni čas. Bilo je nekaj jeze, vendar so potem razčistili, da tako neodgovorno obnašanje v podjetju nikakor ni sprejemljivo. Na srečo sta si to zapomnila in od takrat prihajata na delo pravočasno in brez zamujanja. Drugače pa zaenkrat večjih konfliktov ni bilo, razen tistih manjših nesporazumov, ki so normalni v vsakem podjetju.

Zaposleni so povedali, da je prava redkost spor z direktorjem, saj imajo drug do drugega vedno spoštljiv in korekten odnos. Temu pripomore njegova avtoriteta. Pride pa včasih do manjših nesoglasij med zaposlenimi družinskimi člani in nedružinskimi člani, saj, kot že rečeno, imajo nedružinski člani nemalokrat občutek, da so družinski člani privilegirani. Vendar gre za malenkosti, ki jih zmotijo v komunikaciji. Ne moremo reči, da se jim godijo krivice ali kaj podobnega.

Zadnje vprašanje, ki je bilo namenjeno vsem intervjuvancem, pa je bilo, na kakšen način v podjetju rešujejo konflikte. Zaposleni so potrdili, da so bili do sedaj deležni le manjših konfliktov, ki pa so se vedno rešili s pogovorom in brez kakšnih hujših posledic. Vodilni pa je na vprašanje odgovoril, da če pride do nesoglasij, to uredijo s pogovorom v sejni sobi, kjer vsak pove svojo stran zgodbe, in ker imajo v zavesti, da so vsi tukaj z istim ciljem, se kaj hitro ta nesoglasja zgladijo. Če pa bi kdaj prišlo do kakšnih hujših incidentov med zaposlenimi, pa bi vsekakor stopil na stran pravice, četudi je krivec kdo od sinov ali hčera.

Sedaj pa sledijo povzetki odgovorov na sklop vprašanj, ki so bila namenjena zgolj direktorju podjetja.

Pri prvem vprašanju sem ga vprašala, kaj je zanj pot do uspeha. Dejal je, da je to zanj točno začrtan cilj, ki ga želi doseči s pomočjo zaposlenih. Predvsem pa moraš imeti okoli sebe ljudi, ki so zanesljivi ter jim lahko zaupaš. In to je ključnega pomena. Sodelovanju z ljudmi, ki nimajo želje po resnem poslovanju, se skušajo izogibati. Že pred časom so prekinili stike z neplačniki. Zavedajo se svoje zasebne kot tudi družbene odgovornosti. Poslušajo zelo odgovorno in skrbijo za redno preverjanje stroškov in cen proizvodov ter likvidnosti podjetja.

Pri drugem vprašanju me je zanimalo, kateri družinski člani so zaposleni v podjetju in katera delovna mesta zasedajo. Odgovoril mi je, da so zaposleni vsi iz njegove ožje družine. Torej žena, dva sinova, dve hčerki ter on sam. Poleg tega pa je že od samega začetka tam redno zaposlen še njegov bratranec. Ostali pa so zaposleni, ki niso v nikakršnem sorodstvu z njimi, a so že praktično kot del družine, saj je večina zaposlenih tam že več kot 15 let. Najmlajša hči je letos začela z delom v proizvodnji, žena in druga hči pa skrbita za tajništvo in trženje v podjetju.

Naslednje vprašanje se je navezovalo na načrtovanje prenosa lastništva. Dejal je, da so še v fazi dogovarjanja glede predaje lastništva. Glede na to, da so vsi njegovi otroci zaposleni v podjetju, seveda obstaja želja, da eden od njih prevzame vodenje in pelje podjetje v drugo generacijo. Pri tem pa je poudaril, da bi po upokojitvi še vedno želel biti navzoč pri odločitvah, ki bodo ključne za podjetje. V tem trenutku sta najresnejša kandidata za vodilna v podjetju starejša sinova, ki sta v podjetju najdlje in poznata tako rekoč vsako podrobnost. Zaenkrat je pri obeh želja po lastništvu, kar po izkušnjah sodeč v svetu lahko pripelje do resnejših konfliktov. Njegova želja pa je, da sta na čelu oba, kar bi bilo realno popolnoma izvedljivo.

Zatem sem ga vprašala, kako je vedel, da je posel v družinskem podjetju prava pot k uspehu. Dejal je, da tega ni vnaprej vedel. Sploh pa ne na začetku ob ustanovitvi podjetja. Tega enostavno ne moreš vedeti. Enostavno poskusiš in cela zadeva te potegne za seboj in ti predstavlja nek izziv. Sledil je svoji intuiciji, ki mu je pravila, naj gre po tej poti.

Ustvariti podjetje, v katerem se prepletajo družinske in prijateljske vezi, najbrž ni enostavno, zato me ja zanimalo, kako mu je to uspelo. Pojasnil mi je, da so zanj pomembni ljudje in njihovo počutje na delovnem mestu in odnos podjetja do okolja. Poleg tega dajejo izredno težo varnosti na delovnem mestu. V vseh teh letih delovanja so vedno poskrbeli za sodelavce, da nihče ni bil nikoli izpostavljen nevarnostim na delovnem mestu.

Sledilo je vprašanje o zaposlovanju zunanjih sodelavcev s področja managementa. Odgovor je bil, da nikoli niso imeli zunanjih sodelavcev s tega področja. Vsa ta leta se je sam dodatno izobraževal na področju upravljanja, udeleževal raznih seminarjev in upošteval kazalce na trgu. Sam zase bi lahko rekel, da je imel precejšnjo srečo, saj v resnici ni sprejel nobene usodno slabe odločitve.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, kako v podjetju gradijo notranje zaupanje oziroma spodbujajo k inovativnosti. Dejal je, da se predvsem trudi biti v prijateljskih odnosih z vsemi zaposlenimi. Noče, da v njem vidijo nekoga na čelu firme, s komer se ni mogoče pogovarjati kot s človekom. Kljub temu pa se ve, da zahteva red in natančnost in da morajo biti začetni projekti dokončani, kot je treba. Inovativnost je ključno vodilo v podjetju, v katerem spodbujajo vsakega zaposlenega v proizvodnji, ne samo tistih z najvišjo izobrazbo. Še zmeraj do sedaj so bile inovativne rešitve bogato denarno nagrajene.

Zadnje vprašanje pa je bilo, kakšne cilje imajo glede podjetja v naslednjih desetih letih. Razložil je, da je o prihodnosti težko govoriti. Trg se zelo spreminja, vsak hoče popolnost, za kar se seveda v podjetju zelo trudijo, da so izdelki res kvalitetni in da ne prihaja do reklamacij. Seveda so želje o širitvi trga še v druge evropske države in mogoče je cilj tudi Amerika. Vendar so to dolgoročne zadeve, o katerih ne more podrobneje govoriti.

Na koncu bom še povzela odgovore na vprašanja, ki sem jih postavila samo zaposlenim (družinskim in nedružinskim članom).

Najprej sem zaposlene vprašala, kakšen je njihov odnos z vodilnim v podjetju. Pričakovala bi, da bi na tem mestu prišlo do razlikovanj med odgovori družinskih in nedružinskih članov, vendar so bili odgovori precej podobni. Družinski člani kot tudi nedružinski člani so z vodstvom vidno zadovoljni, kljub temu da se včasih vodenje izvršuje strogo. Tudi sami so mnenja, da sta upoštevanje pravil in natančnost ključna dejavnika za uspeh. Predvsem sinovi in hčerke so potrdili, da oče oziroma direktor uporablja precej podobne tehnike vodenja podjetja kot doma družine.

Pri drugem vprašanju me je zanimalo, kako ustvarjajo pozitivno klimo z drugimi sodelavci. Odgovorili so, da pazijo, da ne prihaja do nepotrebnih nesporazumov, čeprav je to v teoriji lažje kot v praksi. Seveda ima velikokrat kdo slab dan, ni dobre volje, zato prihaja do različnih trenj. Vendar se na koncu vse dobro izteče, zato ni velikih problemov. Ker pa so v podjetju vsi sproščeni, se znajo pošaliti na svoj račun, zato je klima res pozitivna.

Na vprašanje vsem, če so po njihovem mnenju družinski člani privilegirani, so vsi družinski člani odločno odgovorili, da nikakor. Še več, da ne vedo za nobeno drugo družinsko podjetje oziroma vodilnega v njem, ki bi vsaj malo popuščal svojim otrokom. Mislijo, da se od njih zahteva še več, vendar pa spet ne prihaja do preobremenitve z delom. Na drugi strani so bili zaposleni nedružinski člani mnenja, da prihaja do privilegiranosti. To se kaže z manjšimi malenkostmi, kot so ugodnejša razporeditev dela, postavitve urnika dela, pogostejša uporaba službenega avtomobila, službeni izhodi. Zdi se, da so se na to že privadili in se okrog tega niti ne pritožujejo.

Na koncu sem vprašala, ali bi sprejeli ponujeni položaj lastnika ter s tem tudi odgovornost. Nedružinski člani se zavedajo, da do tega najverjetneje ne bo prišlo, vendar bi bili pripravljeni sprejeti ponujeno mesto. Saj so v podjetju že dovolj dolgo prisotni. Člani družine pa so prav vsi pripravljeni sprejeti lastništvo v danem trenutku.

8 Zaključek

Prvo vprašanje, ki sem si ga zastavila, je bilo: *Kaj so najpogostejši vzroki za nesoglasja v družinskih podjetjih, ki lahko podjetje pripeljejo do propada?*

Že v literaturi sem našla precej vzrokov za konflikte, ki podjetje pripeljejo tako daleč. Na srečo so medsebojni odnosi v izbranem podjetju skoraj idealni. Nedružinski člani so sicer dali jasno

vedeti, da se v primerjavi z zaposlenimi družinskimi člani čutijo (sicer ne vedno) drugače obravnavani. Družinski člani imajo manjše privilegije, a nedružinske zaposlene to niti preveč ne prizadeva ali ovira pri delu. Enostavno jim je logično, da družina še vseeno bolj drži skupaj. Ampak zanimivo, da s strani družinskih članov ni bilo zaznati prav nobenega očitka zoper nedružinske člane. Še več, nanje gledajo kot na del družine. Sporov med njimi praktično ni, če pa so, pa so zanemarljivi. Gre bolj za medsebojna zbadanja, pri katerih ne pride do zamer.

Če se vrnem na ugotovitve, ki sem jih zaznala v prebrani literaturi, lahko rečem, da je načeloma v družinskih podjetjih daleč najpogostejši vzrok večjih konfliktov prenos lastništva. Gre za konflikt dveh generacij, ki ju vežejo čustva, zato je konflikt še bolj potenciran. Gre za globlje zamere, ko posameznik ne razume, kako te lahko nekdo, ki je tako blizu, želi uničiti. Pa naj bo to namerno ali nenamerno. Zdi se, da gre za prekomerno koristoljubje, zagledanost vase in v svoje interese.

Drugi najpogostejši razlog pa je seveda denar. Mnogo je primerov, kjer je vzrok konflikta občutek nepravičnosti. Vsi zaposleni ne morejo v enaki meri prispevati k uspešnosti podjetja. Za to obstaja več razlogov. Nepravično je torej, da imajo ostali velike koristi na račun drugega, sploh če se to dogaja ves čas. Nič nenavadnega ni, da se takšne situacije začne izkoriščati. Izkoriščati tako dolgo, dokler tistemu, ki vlaga največ truda, ni dovolj.

Drugo vprašanje, ki sem si ga zastavila, je bilo: *Kako zaposleni v družinskem podjetju, ki niso člani družine, vplivajo na uspešnost in razvoj podjetja?*

Na podlagi prebrane študijske literature, srečanj in pogovorov z zaposlenimi ter opravljene analize lahko ugotovim, da zaposleni v raziskovanem družinskem podjetju, ki niso člani družine, pozitivno vplivajo na uspešnost in razvoj podjetja. V tem konkretnem primeru nedružinski člani pozitivno vplivajo na delovno klimo. Ne direktor niti kateri koli od zaposlenih družinskih članov ni imel nikakršnih pripomb na njihovo delo. Večji delež nedružinskih članov v podjetju (že več kot 15 let) ima višješolsko in univerzitetno izobrazbo. Zaradi bogatega znanja, ki se je nabiralo skozi delo v podjetju in njihovih idej so prav oni največ prispevali k inovacijskem razvoju v podjetju. Nagrada oziroma denarna spodbuda pri uspešnih dosežkih gre vedno v roke prav njim. Zato ne le da se jih smatra kot enakovredne družinske člane, ki svoje znanje prenašajo naprej na mlajše generacije v podjetju, ampak prispevajo ogromen delež k uspešnosti podjetja. Upali bi si celo trditi, da bi prišlo do nazadovanja podjetja

brez teh ključnih členov. V posameznih intervjujih so ostajali skromni in niso izpostavljali svojih dosežkov, a dejstva govorijo zase.

Za konec pa bi rada dodala še nekaj sklepnih misli.

Za to temo se nisem odločila zaradi bližnje povezave z družinskimi podjetji. Odločila sem se zaradi izredno zanimivega istoimenskega predmeta na Erasmus izmenjavi na fakulteti v Santandru. Tam sem поблиžje spoznala delovanje družinskih poslov. Izvedela sem, da je cel kup svetovno znanih podjetij pravzaprav vodenih s strani družin z bogato tradicijo. Mnoge med njimi so že dosegle in presegle prenos na tretjo generacijo, kar je pri nas zelo redko. Propadi družinskih podjetij v tujini tudi niso ravno redek pojav. Posebej so zanimivi primeri propadov svetovno znanih družinskih podjetij, ki so praviloma v središču pozornosti laične in strokovne javnosti in so temu primerno predmet številnih interpretacij in ugibanj, kaj so vzroki njihovega propada.

Vse to mi je vzbudilo zanimanje, kako je z družinskimi podjetji pri nas ter kakšni so odnosi znotraj firm. Kako je, ko si vsak dan znova z istimi ljudmi doma in v službi? Prav tako me je zanimalo, kako se počutijo tisti, ki niso člani družine, in tudi kako so sprejeti. V podjetju gre namreč za globoko prekrivanje dveh različnih sistemov, tako družinskega kot poslovnega. Če si lastnik običajne firme in če nekdo ne upošteva navodil, ne deluje v dobrobit podjetja, se navadno s takšnim človekom pogodba o zaposlitvi prekine. V družinskih podjetjih je situacija bolj zapletena. Ni namreč enostavno odpustiti družinskega člana, zato je vloga kadrovika tam še tolikokrat težja. Najhuje pa je, ko sorodnik ali ožji družinski član ne povzroča nobene namerne škode ali konfliktov. A za svoje delo enostavno ni dovolj sposoben – je prepočasen ali premalo kvalificiran. Takšne situacije si ne želi noben kadrovik, še posebej pa ne v družinskem podjetju.

Vse to so zanimive teme in področja pri družinskem poslovanju, ki sem jih v manjši meri raziskala in se jim približala.

9 Literatura

1. Ey. 2015. *About family business projects*. Dostopno prek: <http://www.ey.com/SI/en/Home/ey-about-family-business-project> (22. julij 2016).
2. Beardwell, Julie in Tim Claydon. 2007. *Human Resource Management*. United Kingdom: Financial Times Management.

3. Traintool. 2016. *Technology and innovation: notes from the conference*.
Dostopno prek: <http://www.traintool.com/blog/hrm-technology-and-innovation-notes-from-the-conference> (1. avgust 2016).
4. Business study notes. *SWOT analysis how to do SWOT analysis*. 2015. Dostopno prek: <http://www.businessstudynotes.com/marketing/swot-analysis-how-to-do-swot-analysis/> (24. julij 2016).
5. Chakrabarty, S. 2009. The Influence of national Culture and Institutional Voids of Family Ownership of Large Firms. *A Country Level Empirical Study Journal of International Management*.
Dostopno prek: http://chakrabarty.com/Chakrabarty_2009_JIM.pdf (1. avgust 2016).
6. Chandler, A. D. 1977. *The Visible Hand: The managerial Revolution in American Business*. Harvard Univesity. Cambridge Mass.
7. Certo, Samuel C. 1989. *Principles od Modern Management: Functions and Systems*, Fourth Edition, Allyn and Bacon, Boston etc; 351.
8. Davis, A. John. 1982. *The Three-Circle Model of the Family Business System*. Dostopno prek: <http://johndavis.com/three-circle-model-of-the-family-business-system/> (14. julij 2016).
9. Fischetti, Mark. 1997. *The Family Business Succession Handbook*. Philadelphia: Family Business Publishing.
10. Gospodarska zbornica Slovenije. 2015. *Družinska podjetja v Sloveniji zaposlujejo kar 70 % delovne sile*. Dostopno prek: [https://www.gzs.si/Default.aspx?TabId=15965&ArticleId=50165&=druzinska-podjetja-v-sloveniji-zaposlujejo-kar-70-delovne-sile&language=sl-SI&SkinSrc=\[G\]Skins/GZS/PrintNoSkin&ContainerSrc=\[G\]Containers/Gravity/NoTitle&dnnprintmode=true](https://www.gzs.si/Default.aspx?TabId=15965&ArticleId=50165&=druzinska-podjetja-v-sloveniji-zaposlujejo-kar-70-delovne-sile&language=sl-SI&SkinSrc=[G]Skins/GZS/PrintNoSkin&ContainerSrc=[G]Containers/Gravity/NoTitle&dnnprintmode=true) (22. junij 2016).
11. Greenberg, Jerald in Robert A. Baron. 1997. *Behavior in Organization*. USA: Prentice-Hall: 506.
12. Hisrich, Robert. 2008. *International Entrepreneurship – starting, developing and managing a global venture*. United States: SAGA Publications Inc.
13. Kelbl, Janko. 2001. Kaj ogroža družinska podjetja. *Podjetnik 17*: 42–44.
14. --- 2002. *Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij*. Ljubljana: Specialistično delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

15. Leach, Peter. 1991. *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.
16. Massie, J. L. 1971. *Essentials of Management, Second Edition*. New Jersey. Prentice-Hall. Inc. Englewood Cliffs: 4–5
17. Montemerlo, Daniela in John L. Ward. 2005. *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and your business*: 46–47.
18. Neubauer, Fred in Alden G. Lank. 1998. *The family business..* London: Macmillan press.
19. Vadnjal, Jaka. 1996. *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Magistrsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta: 71–72.
20. --- 1997. *Družinsko podjetje iz generacije v generacijo*. Ljubljana: Podjetnik: 30.
21. Van, Vliet, V. 2009. *14 Principles of management (Fayol)*, ToolsHero. Dostopno prek: <http://www.toolshero.com/management/14-principles-of-management> (12. junij 2016).
22. Wall, Stuart in Rees Bronwen. 2001. Great Britain. *Introduction to International Business, Pearson Education Limited*: 200–201.
23. Zellweger, Thomas M. in Mattias Nordqvist. 2011. Why do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Enterprenuership Theory and Practice*: 1–3.

Priloge

Priloga A: Vprašanja za intervju za direktorja in zaposlene:

1. Glede na to, da ste zaposleni v družinskem podjetju, me zanima, kakšne so prednosti in slabosti zaposlitve v njem?
2. Ste mnenja, da prihaja do razlik v odnosu med direktorjem in zaposlenimi družinskimi člani ter direktorjem in zaposlenimi nedružinskimi člani?
3. Kakšen je Vaš osebni vpliv na podjetje oziroma kakšen je Vaš doprinos podjetju?
4. Ali mislite, da je za Vaše delo in položaj plača primerna?
5. Kakšno vlogo igra izobrazba zaposlenih?
6. Ali ste seznanjeni s pojmom družinska ustava? Ter ali je prisotna v Vašem podjetju?

7. *Ali je že kdaj prišlo do kakšnega večjega nesporazuma ali konflikta? Če da, kaj je bil vzrok?*
8. *Na kakšen način rešujete konflikte?*

Za direktorja:

1. *Kaj je za vas pot do uspeha?*
2. *Kateri družinski člani so zaposleni v podjetju in katera delovna mesta zasedajo?*
3. *Torej imate proces prenosa lastništva na mlajšo generacijo načrtovan?*
4. *Kako ste vedeli, da je posel v družinskem podjetju prava pot k uspehu?*
5. *Kako ste ustvarili podjetje, v katerem se prepletajo prijateljske vezi?*
6. *Imate oziroma ste imeli kdaj zunanje sodelavce profesionalce s področja managementa?*
7. *Kako gradite notranje zaupanje oziroma spodbujate zaposlene k inovativnosti?*
8. *Kakšni so Vaši načrti glede podjetja v naslednjih desetih letih?*

Za zaposlene:

1. *V kakšnem odnosu ste z vodilnim v podjetju?*
2. *Kako ustvarjate pozitivno klimo z drugimi sodelavci?*
3. *So/ste po Vašem mnenju zaposleni družinski člani privilegirani?*
4. *Bi sprejeli ponujeni položaj prevzema lastništva ter s tem tudi odgovornost?*