

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Golob

Kdo je zares pomemben za družinska podjetja?
Teorija vpliva deležnikov v slovenskih družinskih podjetjih
Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Golob

Mentor: red. prof. dr. Zlatko Jančič

Kdo je zares pomemben za družinska podjetja?
Teorija vpliva deležnikov v slovenskih družinskih podjetjih
Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

Ko hodiš, pojdi zmeraj do konca.
Spomladi do rožne cvetice,
poleti do zrele pšenice,
jeseni do polne police,
pozimi do snežne kraljice,
v knjigi do zadnje vrstice,
v življenju do prave resnice,
a v sebi - do rdečice čez eno in drugo lice.

A če ne prideš ne prvič, ne drugič
do krova in pravega kova,
poskusi vnovič in zopet in znova.
(Tone Pavček)

Najprej bi se rada zahvalila svoji družini in prijateljem za vso podporo in potrpežljivost, ki so jo pokazali ob pisanju magistrske naloge. Hvala vam za vse izrečene spodbude, optimizem, majhne modrosti in lepe želje.

Velika zahvala gre mentorju, red. prof. dr. Zlatku Jančiču, za vse usmeritve in komentarje.

Na koncu bi se rada zahvalila še Jakobu Žiganteju, Jaki Vadjalu in vsem enajstim intervjuvanim direktorjem slovenskih družinskih podjetij za njihov čas, nasvete in informacije.

Kdo je zares pomemben za družinska podjetja? Teorija vpliva deležnikov v slovenskih družinskih podjetjih

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja je Freeman prvi opisal nov način vodenja podjetja. Ker je potrebno ob vodenju podjetja upoštevati vse deležnike, se je način vodenja poimenoval teorija deležnikov. Teorija je predvidevala, da so vsi deležniki enakovredni in jih je zato potrebno enako obravnavati. Številni avtorji se niso strinjali s to predpostavko in so trdili, da mora menedžer podjetja različne deležnike obravnavati kot različno pomembne. Mitchell in drugi (1997) so določili tri attribute na podlagi katerih lahko določimo vpliv deležnika na podjetje: moč, legitimnost in nujnost zahteve deležnika. Svoje ugotovitve so zbrali v teoriji vpliva deležnikov. Ta govori o tem, da vsi deležniki niso enako pomembni za podjetje, zato jih je potrebno različno obravnavati. Izpostavlja pomen menedžerjev, ki imajo ključno vlogo pri identifikaciji in prioritizaciji deležnikov. Teorijo vpliva deležnikov lahko uporabimo tudi pri vodenju družinskih podjetij. Zaradi specifične zgradbe družinskih podjetij, družinskih vezi, drugačne organizacijske kulture in ne-finančnih ključnih ciljev, se atributi identifikacije in prioritizacije deležnikov nekoliko spremenijo oziroma prilagodijo. Prilagodi se tudi število in vrstni red med deležniki. V družinskih podjetjih je družina dodaten in definitiven deležnik, ki ga je nujno potrebno upoštevati ob vsaki strateški odločitvi v podjetju. Ključnega pomena so tudi zaposleni, ne glede na to ali gre za zaposlene družinske člane ali druge zaposlene.

Ključne besede: teorija deležnikov, teorija vpliva deležnikov, družinsko podjetje,

Who really matters in family firms? Stakeholder salience theory in Slovenian family firms

In the 1980s, Freeman was the first one to describe a new way of managing a company. It became known as the stakeholder theory because it takes all of the stakeholders into account. The theory predicted that the stakeholders are equal and therefore have to be treated equally. Numerous authors differed in this presumption and claimed that the company's manager has to treat the stakeholders as diversely important. Michael et al. (1997) determined three attributes and on their basis the participant's influence on the company could be defined: power, legitimacy and urgency of stakeholder claims). Their findings are observable in the stakeholder salience theory. The theory claims that all the participants are not of equal importance to the company, therefore they have to be treated differently. It stresses the managers' importance and their key role in identification and prioritizing of the stakeholders. The stakeholder salience theory can also be used in managing family firms. Because of the specific structure of family firms, family relations, different kind of corporate culture and non-financial goals, the identification and prioritization of stakeholders to some point change or adapt. The number of the stakeholders and their order is also adapted. In family firms the family is an additional and decisive stakeholder, which has to be taken into account at every strategic decision taken in the company. The employees are also of key importance and it does not matter if it is concerning employed family members or other employees.

Key words: stakeholder theory, stakeholder salience theory, family firms

KAZALO VSEBINE

1	Uvod.....	8
2	Načini vodenja podjetja	9
3	Teorija deležnikov	11
3.1	Kdo so deležniki?	11
3.2	Freemanov model deležnikov.....	13
3.3	Teorija deležnikov	14
3.4	Kritike teorije deležnikov	15
3.5	Upravljanje deležnikov po teoriji deležnikov.....	19
3.6	Vloga menedžerjev v podjetju po teoriji deležnikov	20
4	Teorija vpliva deležnikov.....	21
4.1	Teorije vpliva deležnikov Mitchella in drugih	22
4.2	Atributi teorije vpliva deležnikov	24
4.3	Spreminjanje atributov	26
4.4	Stopnje atributov.....	27
4.5	Prepletanje atributov	28
4.6	Razredi deležnikov	30
4.7	Število atributov	34
4.8	Vloga menedžerjev po teoriji vpliva deležnikov	36
4.9	Kritike teorije vpliva deležnikov	38
5	Družinska podjetja	40
5.1	Preplet institucionalnih logik.....	40
5.2	Definicije družinskega podjetja	41
5.3	Vrednote in cilji družinskega podjetja.....	42
5.4	Posebnosti družinskih podjetij.....	44
5.5	Upravljanje družinskega podjetja	45
5.6	Družinska podjetja v Sloveniji	45
5.7	Nasledstveni problemi družinskih podjetij	47
6	Raziskovalna vprašanja in metodologija	49
6.1	Raziskovalna vprašanja	49

6. 2 Namen in cilji raziskovanja	50
6. 3 Metodologija.....	51
7 Teorija vpliva deležnikov in družinska podjetja	52
7. 1 Aplikacija teorije vpliva deležnikov na družinska podjetja.....	53
7. 2 Spremembe atributov vpliva deležnikov v družinskih podjetjih	55
7. 3 Deležniki v družinskih podjetjih.....	58
7. 4 Model teorije vpliva deležnikov v družinskih podjetjih	64
7. 5 Odločanje in vpliv menedžerja v družinskem podjetju	67
8 Vloga deležnikov v analiziranih Slovenskih družinskih podjetjih	68
8. 1 Analizirana slovenska družinska podjetja	69
8. 2 Deležniki analiziranih družinskih podjetjih.....	70
8. 3 Identifikacija in prioritizacija deležnikov v analiziranih podjetjih.....	73
8. 4 Vloga družinskih članov v analiziranih podjetjih.....	74
8. 5 Pomen zaposlenih v analiziranih družinskih podjetjih	79
8. 6 Vloga direktorjev v analiziranih družinskih podjetjih	81
8. 7 Omejitve raziskovanja in predlogi za prihodnja raziskovanja.....	84
9 Sklep	85
10 Literatura	95
Priloge	102
Priloga A: Kratka predstavitev analiziranih podjetij	102
Priloga B: Pol strukturiran vprašalnik	105
Priloga C: Transkripcije intervjujev	107
Priloga Č: Analiza intervjujev	168

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Freemanov model deležnikov	13
Slika 3.2: Ravni razvrstitve deležnikov	17
Slika 4.1: Model teorije vpliva deležnikov	30
Slika 4.2: Razredi deležnikov	31
Slika 4.3: Prilagojen model razredov deležnikov	35
Slika 7.1: Model treh krogov družinskega podjetja	59
Slika 7.2: Model vpliva deležnikov v družinskih podjetjih	65

KAZALO TABEL

Tabela 1: Analiza intervjujev s prvimi petimi slovenskimi družinskimi podjetji	168
Tabela 2: Analiza intervjujev z drugimi šestimi slovenskimi družinskimi podjetji	173

1 Uvod

V začetku 80-ih let prejšnjega stoletja je Freeman predstavil popolnoma novo teorijo vodenja podjetja – teorijo deležnikov. Za deležnike je opredelil: »Vsako skupino, ki lahko vpliva na organizacijo ali organizacija vpliva nanjo (Freeman 1984, 25).« Vsi deležniki podjetja so bili videni kot enakovredni in enako pomembni za organizacijo. Definicija in teorija sta bili večkrat empirično raziskovani in dopolnjeni (npr. Hill in Jones 1992, Donaldson in Preston 1995), v nekaterih primerih pa tudi močno kritizirani (npr. Goodpaster 1991). Ena od najpomembnejših kritik teorije je bila, da jo je zaradi preširoke definicije deležnikov, težko prenesti na prakso vodenja podjetij. Mnogi avtorji so se tako začeli ukvarjati z ožjimi definicijami termina, kar je pripeljalo do vprašanj, kako identificirati deležnike, kako jih razvrščati, kateri deleži so večvredni in kateri so zato pomembnejši za podjetje. Ključnega pomena je postalo vprašanje: »Kdo je za podjetje zares pomemben?«

Na vprašanje, kateri deležniki so za podjetje ključnega pomena, so poskušali odgovoriti Mitchell in drugi (1997) in tako postavili novo teorijo *teorijo vpliva deležnikov (stakeholder salience theory)*. Ugotovili so, da vsi deležniki niso enako pomembni za podjetje. Vpliv deležnikov na podjetje je odvisen od prisotnosti oziroma odsotnosti treh atributov: moči, legitimnosti in nujnosti. Različne kombinacije teh treh atributov določijo različne razrede deležnikov in stopnjo njihovega pomena za podjetje. Vpliv/pomen ključnih deležnikov so definirali kot: »Stopnjo, do katere dajejo menedžerji prednost določeni zahtevi deležnika (Mitchell in drugi 1997, 854).«

V magistrski nalogi smo raziskovali, kako lahko teorijo vpliva deležnikov apliciramo na družinska podjetja. Družinska podjetja se od ostalih razlikujejo po tem, da se v eni organizacijo prepletata dve primarni instituciji – družina in posel. Zato pride do edinstvene razdelitve vpliva/pomena deležnikov (Mitchell in drugi 2011, 235). V družinskih podjetjih so ključnega pomena druge skupine deležnikov, saj na identifikacijo in prioritizacijo vplivajo družinske vezi, ne-finančni cilji in drugačna organizacijska kultura. V empirični raziskavi smo zato poskušali ugotoviti, kako te edinstvene razmere v slovenskih družinskih podjetjih vplivajo na identifikacijo in prioritizacijo deležnikov, kako družina, kot ključni deležnik, vpliva na poslovanje podjetja ter kakšen je vpliv zaposlenih v teh podjetjih.

Magistrsko nalogo sestavljata teoretski okvir in empirična raziskava. V teoretskem delu naloge bodo najprej predstavljeni posamezni ključni termini in teorije vodenja podjetja. Nato je obravnavana Freemanova teorija deležnikov, njene dopolnitve in kritike. Sledi ji obravnavanje teorije vpliva deležnikov Mitchella in drugih (1997). S to teorijo smo poskušali ugotoviti, kako se deležnike identificira, določa njihov vpliv in jih prioritizira. Sledil bo teoretski pregled ključnih značilnosti družinskih podjetij in razlike z ne-družinskimi podjetji. Teoretskemu delu naloge bo sledil empirični del, kjer bomo raziskala odnose družinskih podjetij s svojimi deležniki. Opisani bodo ključni povzetki desetih poglobljenih intervjujev z direktorji slovenskih družinskih podjetij. Nalogo bomo zaključili s pregledom najpomembnejših ugotovitev in odgovarjanjem na raziskovalna vprašanja. Sledil bo seznam uporabljene literature. V prilogah bodo dodane vse analize in transkripcije intervjujev.

2 Načini vodenja podjetja

Na področju menedžmenta organizacij prihaja do različnih razprav o tem, kako naj v modernem podjetju menedžment vodi podjetje. Krize, ki so v današnjih časih vedno pogostejše, spodbujajo vprašanja, kako bi morala biti organizacija vodena in kako bi menedžerji morali delovati (Freeman 1994, 413). Problem nastane predvsem pri koordinaciji interesov različnih udeležencev v podjetju. Alpaslan in drugi (2009, 38) so definirali *upravljanje podjetij* kot: »Določitev, kateri organizacijski viri imajo prednost in na kak način se je potrebno lotiti reševanja konfliktov med nešteti udeleženci v organizaciji.«

Osrednji problem korporacijskega upravljanja je, po mnenju Blairove (1995, 3), kako zagotoviti odgovornost menedžerjev do drugih posameznikov in skupin udeleženih v delovanju podjetja. Pomembno je vprašanje, kako zagotoviti odgovornost do tistih, ki v podjetju investirajo in tvegajo, obenem pa zagotoviti vodilnim svobodo, motivacijo in nadzor nad viri, ki jih potrebujejo, da bi ustvarjali in izkoriščali investicijske možnosti ter bili konkurenčni na trgu. Blairova (1995, 3–13) tako razlikuje med tremi modeli korporacijskega vodenja:

1. *Finančni model* pravi, da so lastniki podjetja delničarji in zato edini deležnik, ki ga je potrebno upoštevati. Menedžment mora zato voditi podjetje v skladu z interesi

lastnikov. Zastopniki finančnega modela trdijo, da se lahko moč menedžerjev omeji z instrumenti finančnega trga (npr. sovražni prevzemi).

2. *Model kratkovidnosti trgov* pravi, da so menedžerji preveč zaskrbljeni za (kratkoročne) interese lastnikov. Zagovorniki trdijo, da finančni trgi silijo menedžerje v kratkovidne odločitve, ki so dolgoročno slabe za lastnike. Zato je potrebno menedžmentu dovoliti samostojnejše, dolgoročnejše odločitve.
3. *Model družbeno odgovornega podjetja ali model deležnikov* pa temelji na popolnoma drugačnih temeljih. Model pravi, da to, kar je optimalno za delničarje, mogoče ni optimalno za druge v družbi in se zato zavzema za razširjanje koncepta podjetja – podjetje v tem modelu tako ni videno le kot sredstvo za maksimiranje vrednosti in ustvarjanje profita za delničarje, ampak je podjetje organizacija s širšim družbenim namenom. V tem modelu imajo delničarji na menedžment veliko manjši vpliv, povečan pa je vpliv drugih deležnikov, npr. zaposlenih, upnikov, dobaviteljev, kupcev in družbene skupnosti (Blair 1995, 12–13).

Model deležnikov tako predstavlja popolnoma drugačno perspektivo. Tako model finančnih trgov kot tudi model tržne kratkovidnosti, zagovarjata popolnoma drugačno definicijo podjetja, njegove cilje in načine upravljanja. Prva dva modela se strinjata, da je potrebno pri vseh odločitvah varovati interese delničarjev, razlikujeta pa se pri tem, na kakšen način naj to menedžmentu uspe. Pri obeh modelih je podjetje instrument lastnikov podjetja, to je delničarjev, katerih interese je potrebno primarno upoštevati. Tretji model je popolnoma drugačen že v definiciji podjetja, saj ga definira precej širše. Tako so delničarji samo ena skupina za podjetje relevantnih deležnikov. Ostale deležnike predstavljajo še zaposleni, upniki, dobavitelji, kupci in družbene skupnosti. Delničarji po tem modelu niso najpomembnejši deležniki in niso nosilci vseh lastniških pravic (Blair 1995, 15).

Alpaslan in drugi (2009, 39) povzamejo več razlogov, zakaj je model deležnikov učinkovitejši od obeh modelov delničarjev: deležniški model ponuja pravilnejše razumevanje organizacijskih deležnikov; delničarska modela skrbi le za maksimizacijo vrednosti, medtem ko deležniški predstavlja dejansko vrednost vseh deležniških terjatev; deležniški model ponuja boljši vpogled v razumevanje, kako menedžerji identificirajo in prioritizirajo deležnike; deležniški model bolje razlaga, kako in zakaj lahko posamezni deležniki vplivajo na podjetje; deležniški model povečuje vrednost vzpostavljanja zaupanja in kooperacijskega odnosa med deležniki; deležniški model zagotavlja okvirje za opis, kako korporacije

upravljajo, uravnotežijo in odgovarjajo na različne hkratne potrebe številnih deležnikov (Alpaslan in drugi 2009, 39).

3 Teorija deležnikov

3.1 Kdo so deležniki?

Da lahko razumemo, o čem govori teorija deležnikov, je ključnega pomena, da pravilno razumemo termin deležnik. Beseda deležnik je slovenska različica in neposreden prevod angleške besede »stakeholder«. Pri terminologiji je potrebno posebej paziti, da ne zamenjujemo izrazov deležnik in delničar (tudi v angleščini je potrebno paziti, da ne zamenjujemo »stakeholder« in »shareholder«), ker gre za ključno razliko v pomenu.

Pojem **deležnikov** so skovali v internem memorandumu Raziskovalnega inštituta Stanford leta 1963. Deležnike so opredelili kot: »Tiste skupine, ki lahko povzročijo prenehanje obstoja organizacije, če bi te umaknile svojo podporo (Freeman in Reed 1983, 89).« Pod pojmom deležnik so tako opisovali delničarje, zaposlene, potrošnike, dobavitelje, upnike in širšo družbo. Kasneje je Freeman znova definiral termin deležnik in ta definicija je aktualna še danes: »Deležniki so katera koli skupina ali posameznik, ki lahko vpliva ali pa je vplivan s strani podjetja, ko ta skuša doseči svoje cilje (Freeman 1984, 25).«

Freeman in Reed (1983, 91) sta oblikovala dve definiciji deležnikov: razširjeno in ožjo verzijo. V ožjem smislu pod pojmom deležniki opisujeta skupine, ki so sovražne ali prijazne do organizacije, to so: interesne skupine, protestniki, vladne agencije, obrtne zbornice, konkurenca, sindikati, zaposleni, potrošniki, delničarji in drugi. V širšem smislu pa gre za vsako skupino ali posameznika, od katerega je odvisen obstoj organizacije. Dodajata še, da je primernejša širša definicija, saj lahko podjetje preživi le, če v svojo strategijo vključi širši koncept deležnika, ki mu omogoča prepoznati poslovne zaveznike in sovražnike.

Definicije deležnikov nekaterih avtorjev so ožje in bolj omejene, npr. »Deležniki so ljudje, ki se zanimajo za uspeh, poraz ali aktivnosti organizacije ter imajo zato željo, da vplivajo na obnašanje te organizacije (Haberberg in Rieple 2008, 26).« Grunig in Hunt (1984, 297) jih

opredelita kot posameznike ali skupine, ki vplivajo na dejanja, odločitve, politiko, prakso in cilje prihodnosti organizacije in niso pod neposrednim upravljanjem podjetja. Grunig loči med pojmom deležniki in javnosti (kjer so deležniki pasivni, javnosti pa aktivne v odnosu do organizacije), medtem ko Kotler¹ oba termina enači. Kivits (2011, 321) izpostavlja pomen odločitev in tako definira deležnike kot: »Katerikoli akter (skupina ali posameznik), ki je vplivan s strani odločitve podjetja ali lahko vpliva na odločitve tega podjetja.«

Deležnike lahko razdelimo na več načinov (odvisno od tega, katerega avtorja beremo): na primarne in sekundarne; na lastnike in nelastnike podjetja; kot lastnike kapitala in lastnike manj opredmetenih sredstev; kot akterje ali tiste, na katere se ravna; kot tiste, ki so v razmerju s podjetjem prostovoljno ali v neprostovoljnem razmerju; kot imetnike pravic, izvajalce ali imetnike moralne pravice; kot tiste, ki vire zagotavljajo ali tiste, ki vire izkoriščajo; kot tiste, ki tvegajo ali tveganje vpliva nanje; kot tiste, do katerih imajo menedžerji fiduciarno odgovornost ali ne (Mitchell in drugi 1997, 854).

Interes deležnikov je njihov **delež** v organizaciji. »Delež je katerokoli zanimanje, pravica, zahteva ali povračilo, ki jo ima posameznik ali skupina pri rezultatu poslovanja organizacije. Deleži lahko temeljijo na zahtevi po legalnosti, na ekonomskem, socialnem, moralnem, tehnološkem, ekološkem, političnem interesu ali interesu moči (Weiss 2003, 34).«

Kot je bilo že omenjeno, je Freeman definiral termin deležniki, kot: »Vsako skupino, ki lahko vpliva na organizacijo ali organizacija vpliva nanjo (Freeman 1984, 25).« Osrednji pomen te definicije je interes oziroma zanimanje za delež v delovanju podjetja ali zahteva po lastništvu. Vsebina interesov oseb ali skupin je različna glede na specifičnost interesov. Interesi posameznikov ali skupin so lahko tudi nasprotni, kar povzroča pritisk za organizacijo in od nje zahteva uravnavanje vseh različnih interesov deležnikov. Interese lahko razdelimo na tri skupine: interesi vrednosti, ekonomski ali tržni interesi in interesi vpliva. *Interese vrednosti* imajo tisti, ki imajo neposredno lastništvo v organizaciji, to so delničarji, direktorji in mali lastniki delnic, katerih vrednost je premajhna, da bi dovoljevale vpogled v poslovanje. *Ekonomski interes* imajo tisti, ki si obetajo ekonomsko in ne lastniško korist, npr. zaposleni, potrošniki, dobavitelji in konkurenca. Nazadnje so tu še tisti, ki nimajo ne ekonomskega ali

¹ Kotler (1998, 64) opredeli pet skupin deležnikov, ki so pomembni za podjetje in njegovo uspešnost na trgu (porabniki, zaposleni, dobavitelji, distributerji in delničarji).

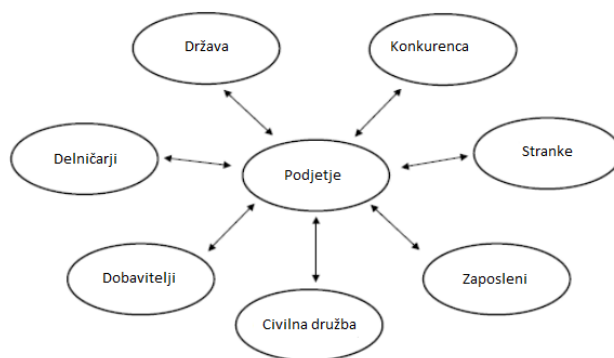
lastniškega interesa, pač pa *interes vplivanja*. To so varuhi potrošnikov, okoljevarstveniki, gospodarske zveze in druge vladne skupine (Cornelissen 2005, 61–62).

Od velikosti deleža v podjetju, je odvisen vpliv deležnika na podjetje (Hill in Jones 1992, 133). Potrebno pa se je zavedati, da deleži niso vedno jasno razvidni in določljivi, saj lahko deležniki spregledajo določena dejanja organizacije, ki bi lahko vplivala na njihov interes. Prav tako se interesi ne nanašajo vedno na sedanje dejavnosti organizacije (Weiss 2003, 35).

3. 2 Freemanov model deležnikov

Freeman je bil prvi, ki je priznaval pomen vseh deležnikov pri upravljanju podjetja. Svojo teorijo deležnikov je dopolnil tudi z grafičnim prikazom, to je s *Freemanovim modelom deležnikov*. Na podlagi organizacijske teorije, korporativne strategije in praktičnega raziskovanja je Freeman izoblikoval model, ki prikazuje nov pogled na podjetje. Model vizualizira razmerja med različnimi skupinami akterjev in podjetjem. Na izoblikovanje modela je vplival tradicionalen input-output model menedžerskega kapitalizma, ki predpostavlja, da je podjetje povezano z le štirimi skupinami: dobavitelji, zaposlenimi, delničarji in potrošniki. Freeman je temu modelu dodal več skupin, ki vplivajo na aktivnosti podjetja oziroma podjetje vpliva na njih. Podjetje je postavil v središče soodvisnih dvosmernih odnosov (Crane and Matten 2004, 50–52). Freeman je svoj model predstavil v obliki kolesa, v središču katerega je podjetje, na koncu vsakega kraka pa so različni deležniki. V najbolj razširjeni verziji je opredelil kar enajst različnih deležnikov. Vendar Freemanova najbolj znana in sprejeta verzija vsebuje le sedem deležnikov, kot prikazuje Slika 3. 1 (Freeman 1984, 25).

Slika 3.1: Freemanov model deležnikov



Vir: Freeman (1984, 25).

V kasnejših modelih je Freeman dodal več deležnikov, predvsem skupine pritiska: vlado, okoljevarstvenike, nevladne organizacije, kritike, medije in ostale (Freeman 1984, 30).

Freemanov model je le začetni in poenostavljen prikaz odnosov med podjetjem in njegovimi deležniki v realnosti. Sodobnejša literatura o teoriji deležnikov predstavlja dopolnitve in izboljšave tega začetnega modela ali pa razlaga implicitne predpostavke.

3. 3 Teorija deležnikov

Skoraj do konca 20. stoletja je veljalo, da so podjetja obvezana le svojim lastnikom in delničarjem oziroma finančni javnosti, ki jim mora v obliki dobička vračati vložen denar. Situacija se je spremenila, ko je Freeman razvil nov deležniški koncept podjetja, ki poudarja demokratičen pristop k delovanju in ceni odnose z različnimi interesnimi skupinami. Podjetje je tako dolžno, ne le delničarjem, ampak celotnemu spletu deležnikov, saj podjetje vpliva na delovanje svojih deležnikov oziroma deležniki vplivajo na delovanje podjetja. Podjetje je torej zavezano, da odgovorno ravna do širšega okolja. Organizacije, ki želijo biti dolgoročno uspešne, morajo zato upoštevati legitimne potrebe in pričakovanja deležnikov ter uporabljati deležniški pristop (Jančič 1999, 73–74).

Deležniški pristop je učinkovit način določanja in razumevanja raznovrstnih in pogosto nasprotujočih si političnih, socialnih, ekonomskih in moralnih zahtev različnih skupin. S kategorizacijo v skupine deležnikov podjetje lažje upravlja z odnosi s posamezno skupino in dejavnostmi, ki so namenjene njej. Hitreje tudi prepozna vprašanja povezana s posameznimi deležniki in jih lažje rešuje. Bistvo deležniške teorije torej je, da podjetja vplivajo na dejanja, odločitve, politike in prakse svojih deležnikov. Še pomembneje pa je, kako ti deležniki vplivajo nazaj na podjetje. Vse dejavnosti, ki se izvajajo med podjetjem in njenimi deležniki, so namenjene obojestranskemu zadovoljstvu in nadaljnjemu sodelovanju (Weiss 2003, 35). Teorija deležnikov pravi, da ima podjetje zgrajene odnose z več skupinami hkrati. Te odnose vzdržuje tako, da upošteva njihove interese in jih poskuša čim bolj uravnotežiti (Reynolds in drugi 2006, 285).

Donaldson in Preston (1995) razdelita teorijo deležnikov na tri veje:

- *Opisovalna* – opisuje, kaj podjetje sploh je ter kakšna so razmerja med deležniki in podjetjem. Razpravlja o prevladujočih vzorcih deležniškega menedžmenta v podjetjih in temelji na predpostavki, da so vsi deležniki enako pomembni.

- *Instrumentalna* – raziskuje povezavo med deležniškim menedžmentom in finančnimi rezultati podjetja.
- *Normativna* – razpravlja o deležnikih in njihovem interesu v podjetju ter njihovi intrinzični vrednosti za podjetje.

Za povečanje uporabnosti teorije v praksi je potrebno upoštevati vse tri veje teorije deležnikov in jih zato združiti. Predvsem pa je teorija deležnikov *menedžerska* teorija upravljanja podjetja v širšem smislu. Teorija ne le opisuje trenutne situacije z deležniki v podjetju, ampak tudi svetuje pristope, strukturo in prakso, kako razvijati odnose z deležniki (Donaldson in Preston 1995, 67–91).

Deležniški model strateškega upravljanja predpostavlja, da mora biti organizacija obravnavana kot legitimna potrošnikom in ostalim skupinam deležnikov. Pojem legitimnosti se ne nanaša le na finančno odgovornost, ampak vključuje tudi odgovornost za delovanje podjetja v okolju – družbena odgovornost, vpletenost v skupnost, odgovornost do okolja v smislu ekološkega delovanja (Cornelissen 2005, 59). Pravičnost v odločanju in odločitvi je logičen in ključen element deležniškega načina vodenja podjetja in pripravljenosti deležnikov za sodelovanje s podjetjem. Da lahko podjetje preživi, mora biti videno kot legitimno. Legitimnost pa je odvisna od tega, kako podjetje ravna s svojimi deležniki (Husted 1998, 647).

Teorija deležnikov lahko vpliva na boljše ekonomske rezultate in višjo stopnjo etičnega delovanja, vendar Reynolds in drugi (2006, 297) trdijo, da je pomembnejša vloga te teorije v tem, da nam razlaga proces, s katerim se menedžerji odločajo, kako razporediti svoje omejene vire in kako uravnotežiti interese svojih deležnikov.

3. 4 Kritike teorije deležnikov

Freemanovi začetni teoriji deležnikov je sledilo veliko avtorjev. Veliko se jih je (vsaj delno) strinjalo s Freemanovim modelom deležnikov, veliko pa jih je tudi kritiziralo model in teorijo. Iz teh kritik so nastale številne dodelave in posodobitve teorije.

3. 4. 1 KRITIKA MODELA DELEŽNIKOV

Tradicionalna Freemanova teorija deležnikov postavlja podjetje v središče kolesa – torej je v sredini podjetje in na vsako stran njegov odnos do posameznega deležnika (Freeman 1984, 25). Razmerja med posamezniki deležniki pa obstajajo ne glede na vlogo podjetja. Ta predstavitev je zavajajoča, ker predlaga, da lahko podjetje odgovarja vsakemu deležniku posebej, glede na njihovo pomembnost. Model ne upošteva povezanosti in možnih zavezništev med deležniki, ki delujejo proti podjetju. Problematično je tudi dejstvo, da je predstavništvo podjetja v modelu deležnikov enotno – podjetje je predstavljeno kot zgolj en deležnik. V tej perspektivi je organizacijsko vedenje pod dominantnim vplivom menedžmenta, njihovih odločitev, orientacije in vrednot. Velikokrat deležniški model vzame obstoj, identiteto, interese in pritiske deležnikov za samoumevne. Kar začne predstavljati poenostavljene odnose med podjetjem in njegovimi deležniki (Acquier in drugi 2008, 103–111).

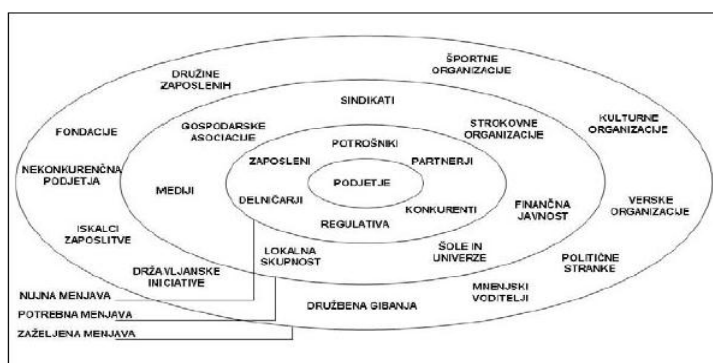
3. 4. 2 KRITIKE ENAKOVREDNEGA OBRAVNAVANJA DELEŽNIKOV

Freemanova teorija deležnikov jasno obravnava razmerja med deležniki, kot enakopravna. Z vsemi deležniki je potrebno enako upravljati, ne glede na to, da je povsem jasno, da eni prispevajo/zahtevajo več pozornosti podjetja kot drugi. Načela enakosti deležnikov so v neposrednem nasprotju z mnenji nekaterih ekspertov in sistemom nagrajevanja. Zato modernejšie različice teorije deležnikov po navadi že zastopajo teorijo, da je potrebno deležnike obravnavati glede na relativni prispevek organizaciji (Phillips in drugi 2003, 488).

Goodpaster (1991, 56) je, na podlagi Freemanove definicije deležnika, opredelil dva tipa deležnikov: strateške in moralne deležnike. *Strateški deležniki* lahko vplivajo na organizacijo, zato se mora ta posebej ukvarjati z njimi, saj so nujni za uresničevanje interesov organizacije. Uporabljati morajo strategijo upravljanja z interesi, ki lahko postavi organizacijo na boljše izhodiščno mesto v pogajanjih. Nekateri drugi avtorji jih opredeljujejo kot primarne deležnike. *Moralni deležniki* pa so vplivani s strani organizacije in z njimi organizacija išče ravnotežje interesov. Drugi avtorji jih opredeljujejo, kot sekundarne deležnike. Razvrstitev deležnikov v posamezno skupino se med podjetji razlikuje, saj na določanje primarnosti oziroma sekundarnosti vpliva pomembnost posameznega deležnika za organizacijo (Crane and Matten 2004, 56).

Podnar in Jančič (2006, 299) sta se lotila praktičnega preverjanja Freemanove teorije deležnikov. Ugotovila sta, da podjetje in njegovo vodstvo ne smejo obravnavati vseh deležnikov enakovredno. Zato ne smejo z njimi niti enakovredno in z enako intenziteto komunicirati. Postaviti je potrebno prioritete glede na čas, vire in pomembnost določene teme. Določene skupine ali posameznike je tako potrebno postaviti v ospredje, druge pa v ozadje. Jančič (1999, 77–78) tako opredeli tri ravni menjave (in komuniciranja) z deležniki². Kot kaže Slika 3. 2, prvo raven predstavljajo primarni oziroma ključni deležniki, s katerimi je menjava in komuniciranje *nujno*. Gre za potrošnike, partnerje, konkurente, organe regulative, delničarje in zaposlene. Drugo raven predstavljajo tiste menjave in komunikacija, ki so podjetju *potrebne*, če hoče podjetje doseči široko podporo za realizacijo svojega poslanstva. Sem spadajo sindikati, strokovne organizacije, finančna javnost, šole in univerze, lokalna skupnost, mediji in gospodarska združenja. Tretjo raven predstavljajo deležniki, s katerimi je *zaželeno* menjati in komunicirati. Vsi deležniki podjetja (ne glede na raven) so med seboj prepleteni in na ta način ustvarjajo omrežje povezav, ki je v stalnem nastajanju, razvoju ali prenehanju (Jančič 1999, 77–78).

Slika 3.2: Ravni razvrstitve deležnikov



Vir: Jančič (1999, 77).

3. 4. 3 ETIČNOST TEORIJE DELEŽNIKOV

Ena od ključnih debat o teoriji deležnikov je v njeni uporabnosti. Avtorji so se spraševali, ali naj bo teorija uporabljena za boljše upravljanje in izkoriščanje deležnikov podjetja ali naj bo to teorija, ki opisuje, kako naj podjetje s svojimi deležniki ravna čim bolj etično. Goodpaster

² Že Hill in Jones (1992, 133) sta na deležnike gledala kot na akterje s katerimi podjetje trguje. Deležniki so tisti akterji, ki podjetju priskrbijo določeno dobrino (npr. denar, čas, delo, infrastrukturo ...) v zameno pa pričakujejo enakovredno povračilo s strani podjetja (npr. denar, zaposlitev, čisto okolje, davke ...).

(1991) se je lotil reševanja tega problema tako, da je teorijo razdelil na tri dele oziroma tri načine gledanja na teorijo. Prvi vidik je *strateški*, ki gleda na deležnike kot faktorje, ki jih je potrebno upoštevati in upravljati tako, da podjetje doseže čim višji profit za delničarje. Po tem pristopu menedžerji upoštevajo deležnike le zato, ker bi se lahko ti v nasprotnem primeru uprli in maščevali podjetju ter tako škodovali vrednosti podjetja za delničarje. Deležnike se torej obravnava kot instrumente, preko katerih podjetje doseže svoje zastavljene strateške cilje. Drugi pristop je *več-fiduciaren pristop*, ki trdi prav nasprotno, saj vidi posameznike in skupine več kot le nosilce ekonomske in pravne moči. Menedžment ima enako fiduciaro odgovornost do vseh deležnikov, enako kot do delničarjev. Deležniki so zato obravnavani enakovredno kot delničarji. Po tem pristopu delničarji niso več edini, ki so pomembni za uresničevanje ciljev podjetja. Tretji, vidik, ki ga Goodpaster priporoča, pa je *vidik deležniške sinteze*. Podjetje ima moralno odgovornost do deležnikov, vendar njihove zahteve ne smejo biti vidni kot fiduciarne zahteve. Menedžerjeva fiduciarne odgovornost je vezana samo na delničarje, vendar je pričakovano, da bo podjetje delovalo znotraj etičnega konteksta. Etična odgovornost je zaveza, da podjetje ne bo škodovalo, lagalo, prevaralo, kradlo in podobno škodovalo svojim deležnikom (Goodpaster 1991, 57–65). Carroll in Buchholz (2000, 71–72) pravita, da je potrebno balansirati dva pristopa, strateškega in več-fiduciarnega. Deležnike je potrebno voditi strateško in moralno hkrati. Deležniški pristop ne sme biti viden samo kot boljši način za upravljanje, ampak tudi etičen način ravnanja z deležniki.

3. 4. 3 KRITIKA MENEDŽERSKEGA OPORTUNIZMA

Nekatere kritike so se nanašale na to, da lahko menedžerji izkoriščajo teorijo deležnikov v praksi in skrbijo le za lastne koristi (Hill in Jones 2001, 132–134). Nekateri avtorji zato trdijo, da deležniški pristop vodenja podjetja pokvarjenim menedžerjem omogoča odličen izgovor za delovanje v lastnem interesu in ne v interesu maksimiziranja dobička za delničarje. Menedžerji se lahko zagovarjajo, da je bilo njihovo dejanje v interesu nekaterih deležnikov saj je jasno, da so si lahko interesi različnih deležnikov tudi nasprotujoči (Phillips in drugi 2003, 483–484). Jensen (2001, 297) pravi, da ta teorija naredi menedžerje neodgovorne za svoja dejanja, in je zato tako priljubljena med menedžerji in direktorji.

3. 5 Upravljanje deležnikov po teoriji deležnikov

Da lahko učinkovito opišemo vedenje organizacij, je potrebno pregledati tudi naravo razmerja med podjetjem in njegovimi deležniki. Organizacije delujejo v nestabilnem okolju, kjer se morajo ves čas odločati, kako se bodo odzivala na svoje deležnike (Stephens in drugi 2005, 393).

Carroll in Buchholtz (2000, 74) sta definirala štiri korake upravljanja z deležniki: prvi je *opisovanje*, kjer je najprej potrebno opredeliti seznam primarnih in sekundarnih deležnikov. Drugi korak je *razumevanje*, kjer se je potrebno vprašati, kaj so posebni interesi vsakega od deležnikov znotraj organizacije. Tretji korak je *analiziranje*, ko je potrebno opraviti strateško in kontrolno analizo deležnikov, da ugotovimo, kolikšen je pomen deležnikov za organizacijo – ali nas ogrožajo ali z nami sodelujejo. Zadnji korak je samo *upravljanje* deležnikov, ko je potrebno z njimi vzpostaviti odnos in ga vzdrževati.

Deležniški način vodenja podjetja (stakeholder management) je kompleksna mešanica različnih strategij vodenja, ki vključuje identificiranje, ocenitev, prioritizacijo, upravljanje odnosov, komunikacijo, pogajanja in sklepanje pogodb z različnimi akterji relevantnimi za (ekonomične) interese podjetja (Boesso in Kumar 2009, 65). Deležniški način vodenja najprej identificira javnosti, ki imajo v podjetju nek delež, oceni njihov potencial za sodelovanje ali nasprotovanje ter nato poišče strategijo ravnanja s posameznim deležnikom (Grunig in Hunt 1984, 298).

Podjetja imajo veliko deležnikov – preveč, da bi lahko vse hkrati ciljali. Učinkovit menedžment mora zato identificirati prioriteto pri razvrščanju deležnikov in targetiranju tistih, ki so najbolj relevantni za podjetje in njihove cilje. Najprej je potrebno prepoznati relevantne deležnike in jih razvrstiti, nato pa prepoznati njihove potrebe in poiskati načine njihove zadovoljitve (Jančič 1999, 100–101). Organizacija mora svoje deležnike nagovoriti v povezavi z interesom posameznega deležnika. V praksi to pomeni, da organizacija deležnika informira o tistem segmentu delovanja, ki ga zanima. Medtem ko so interesi deležnikov zelo različni, je za podjetje pomembno, da organizacija vsaki skupini deležnikov posreduje specifične informacije, istočasno pa mora skrbeti za poenoteno in jasno komuniciranje ter enotno korporativno identiteto (Cornelissen 2005, 67–68).

V zadnjih letih je zaradi popularnosti teorije deležnikov prišlo do sprememb tudi v praksi – boljša komunikacija z deležniki, zvišanje zahtev po transparentnosti in izboljšanje dialoga z deležniki ter do širokega zavedanja, da dejanja podjetja ne vplivajo le na njihove delničarje

(Boesso in Kumar 2009, 65–66). Dandanes je koncept deležnikov že postal centralna ideja za razumevanje poslovnih procesov (Caroll in Buchholz 2000, 64).

3. 6 Vloga menedžerjev v podjetju po teoriji deležnikov

Vodenje podjetja po načelih teorije deležnikov je videno kot uravnavanje zahtev podjetja z zahtevami deležnikov in vsebuje komuniciranje, pogajanja, sklepanje pogodb in upravljanje odnosov. Menedžerji imajo v podjetjih, ki so vodena na deležniški način, posebno vlogo, saj so pogosto edini strateški odločevalci v podjetju. Odločajo namreč o tem, kako razporediti svoje omejene vire ter komu in koliko posvečati pozornost. Zato je odgovor na vprašanje: *»Komu ali čemu menedžerji posvečajo pozornost?«* ključnega pomena (Freeman 1994, 412).

Menedžerji ves čas svojega delovanja tehtajo med zahtevami enega deležnika proti zahtevam drugega (nasprotujočega si). Menedžerji morajo pri tem oceniti vrednost zahteve in učinka, ki ga bo izpolnitev te zahteve prinesla podjetju, posebej vrednost podjetja za delničarje. Za menedžerje z omejenimi viri je še posebej pomembno, da pravilno identificirajo, ocenijo in prioritizirajo deležnike in njihove zahteve, saj je to ključni del dobrega vodenja podjetja. Nepravilna ocena deležnikov in njihovih zahtev ima potencial, da povzroči veliko finančno škodo in škodo ugledu podjetja (Neville in drugi 2011, 357).

Teorija deležnikov predstavi menedžerje podjetij kot posameznike, ki so sočasno pozorni na več interesov vseh deležnikov in jih poskušajo čim bolj uravnotežiti. Reynolds in drugi (2006, 285) definirajo termin *uravnoteženje interesov deležnikov* (balancing stakeholder interests) kot razporejanje omejenih virov podjetja med različne skupine z legitimno zahtevo. Ta proces ocenjevanja, vrednotenja in obravnavanja nasprotujočih si zahtev deležnikov je zelo pomemben, saj določa, katerim skupinam bodo menedžerji posvečali pozornost in gradili odnose. Menedžerji imajo osrednjo vlogo v tej teoriji, zato je ključno razumevanje menedžerskih odločitev. Reynolds in drugi (2006, 286) v svojem članku dokažejo, da so menedžerji načeloma zainteresirani in motivirani za uravnavanje interesov deležnikov – torej si želijo, da bi čim bolj enakomerno porazdelili svoje omejene vire med različne deležnike. Viri, ki jih menedžerji razporejajo med različne skupine deležnikov, so: kapital, profit, trud in čas. Menedžerji morajo svojo nalogo uravnoteženja in razporejanja virov opravljati čim bolj enakomerno oziroma sorazmerno z njihovim pomenom za podjetje. V nasprotnem primeru lahko izgubijo podporo deležnika, če nikoli ne upoštevajo njegovih zahtev (Reynolds in drugi 2006, 286–287).

Vodenje podjetja po teoriji deležnikov je način organizacije podjetja, ki omogoča odzivnost za skrbi deležnikov, saj omogoča deležnikom, da lahko aktivno vplivajo na načrte in aktivnosti podjetja. Ta način vodenja podjetja omogoča deležnikom, da so njihove zahteve slišane in upoštevane pri aktivnostih organizacije. Ključno vlogo pri tem imajo menedžerji, ki morajo interese posameznih skupin predstaviti pred ostalimi enotami organizacije. Delovati morajo kot predstavniki različnih skupin in njihovih interesov ter jih upoštevati pri odločanju. Naloga menedžerja je tudi posredovanje med nasprotujočimi si deležniki (ko imajo deležniki različne, nasprotujoče si interese za podjetje) (Husted 1998, 647–648).

4 Teorija vpliva deležnikov

Od leta 1984, ko je Freeman predstavil teorijo deležnikov, se je zanimanje za njo med avtorji močno razširilo. Freemanova originalna široka definicija deležnika – vsak, ki vpliva na podjetje ali je vplivan s strani podjetja – je bila po večini sprejeta, večkrat empirično raziskovana in naj bi pomagala menedžmentu pri vodenju podjetja. Pozneje so različni avtorji skušali določiti ožjo definicijo deležnikov, kar naj bi pripomoglo k temu, da bi bilo teorijo lažje prenesti v prakso vodenja podjetij. Definicije deležnika so postajale bolj in bolj različne, odvisno od tega, kako je avtor razumel definicijo deleža, ki ga ima posameznik ali skupina v podjetju. Nato je postalo ključnega pomena vprašanje, kako identificirati deležnike, kako jih razvrščati, kateri deleži so večvredni in kateri deležniki so zato pomembnejši za podjetje (Kivits 2011, 318–320).

Različni avtorji so definirali različne attribute, ki opredeljujejo, od česa sta odvisna pomen in vpliv deležnikov. Predlagani atributi so bili: sodelovanje in tekmovanje (Freeman 1984); sodelovanje in grožnja (Blair 1991); predvidljivost deležnikov in moč; želeni izidi deležnikov in odnosi med njimi (Kivits 2011); moč, legitimnost in nujnost (Mitchell in drugi 1997). Pomembno pa se je zavedati, da na vprašanje: »Kdo je za podjetje zares pomemben?« ni enotnega odgovora, saj se vpliv deležnikov nenehno spreminja (Friedman in Miles 2009, 94).

Teorija vpliva deležnikov je nastala na podlagi bogate literature s področja teorije odvisnosti od virov ter teorije zastopanja in legitimnosti. Teorijo sestavlja teoretični okvir, s pomočjo

katerega lahko raziskujemo, kako menedžerji podjetij določijo, kateri deležniki so pomembni oziroma ključni za podjetje in zato prejmejo prednostno obravnavanje. Teorija vpliva deležnikov razlaga, zakaj menedžerji posvečajo pozornost določenim skupinam ter kako in do kolikšne mere podjetja sodelujejo z različnimi skupinami deležnikov. Logično lahko sklepamo, da bodo menedžerji deležnikom, ki so jih ocenili kot pomembnejše za podjetje, namenjali več pozornosti, večja bo interakcija in sodelovanje z njimi, bolj bo dialog usmerjen v interese deležnikov, uporabljenih bo več načinov komuniciranja (Boesso in Kumar 2009, 63–65).

4. 1 Teorije vpliva deležnikov Mitchella in drugih

V literaturi o deležnikih obstaja od osemdesetih let prejšnjega stoletja, razširjena definicija deležnikov, po kateri je za podjetje deležnik vsak, ki ima vpliv ali je vplivan s strani podjetja. Mitchell in drugi (1997, 853) so trdili, da je potrebna nova teorija deležnikov, ki natančneje identificira skupine ali posameznike med deležnike in nedeležnike podjetja. Potrebna je bila nova teorija, ki bi razložila koga in zakaj menedžerji podjetij poslušajo. Tako so avtorji ob raziskovanju vprašanja, od česa je odvisen vpliv/pomen deležnikov, ugotovili, da je povezan oziroma odvisen od treh atributov: moči, legitimnosti in nujnosti. Predvidevali so, da različne kombinacije teh treh atributov določijo različne deležnike za podjetje. Svoje ugotovitve so poimenovali **teorija vpliva deležnikov**³ (stakeholder salience theory), ki pomaga menedžerjem identificirati deležnike in jih prioritizirati (Mitchell in drugi 1997, 854).

Definicija vpliva/pomena (salience) deležnikov se je glasila: »Vpliv deležnikov je stopnja, do katere dajejo menedžerji prednost določeni zahtevi deležnika (Mitchell in drugi 1997, 854)«. Razvoj teorije so avtorji začel s široko definicijo deležnikov, saj na začetku niso želeli izključiti nobene skupine, nato pa deležnike, glede na prisotnost treh atributov, razdelili v različne razrede. Atributi, po katerih so delili deležnike, so:

1. moč deležnikov, da vpliva na podjetje,
2. legitimnost razmerja deležnika s podjetjem,
3. nujnost zahteve deležnika.

³ Mitchell in drugi (1997) so svoje ugotovitve poimenovali s terminom »teorija«, čeprav gre bolj za podteorijo teorije deležnikov, novo tipologijo ali kategorizacijo deležnikov. Ampak, ker se v vseh strokovnih člankih uporablja termin teorija in, ker je takšen dobeseden prevod, bo tako uporabljen tudi v tej magistrski nalogi.

Teorija zagotavlja celovito tipologijo deležnikov, ki temelji na normativni predpostavki, da ti atributi definirajo polje deležnikov, zato predstavlja subjekte/entitete/skupine, na katere bi morali biti menedžerji pozorni (Mitchell in drugi 1997, 854). Teorija vpliva deležnikov poskuša definirati, katere karakteristike deležnikov in njihovih zahtev vplivajo na pridobivanje pozornosti menedžerjev (Crawford in drugi 2011, 2). Mitchell in drugi (1997) so teorijo predstavili v obliki dinamičnega modela, ki temelji na tipologiji identifikacije, vendar priznava situacijske posebnosti in menedžersko percepcijo, ki pojasnjuje, kako menedžerji prioritizirajo odnose med deležniki. Teorija vpliva deležnikov ne predlaga, katero konkretno skupino deležnikov naj upoštevajo menedžerji, ampak svetuje, da morajo menedžerji za doseganje določenih ciljev upoštevati različne zahteve različnih deležnikov. Poznavanje deležnikov, ki obstajajo, in določanje, kateri od njih so za podjetje res pomembni oziroma ključni, lahko odločilno vpliva na poslovanje podjetja (Mitchell in drugi 1997, 854).

Teorija identifikacije in vpliva deležnikov, ki so jo leta 1997 postavili Mitchell in drugi, je bila po podatkih Google učenjaka do januarja 2014 citirana že več kot 5404 krat⁴ (Google učenjak 2014). Teorija vpliva deležnikov spada med normativne teorije identificiranja deležnikov (Friedman in Miles 2009, 94). Model Mitchella in drugih je primeren za identifikacijo in prioritizacijo deležnikov ter določanje vpliva, ni pa primeren za proučevanje celotnega raziskovalnega področja deležnikov. Model tako ne opisuje in analizira obnašanja deležnikov, generičnih in posebnih strategij za deležnike, specifičnih programov za deležnike in podobno. Če hočemo proučevati te pojave pri deležnikih, moramo pregledati druge avtorje in njihove podteorije teorije deležnikov (Friedman in Miles 2009, 115).

Teorija vpliva deležnikov je prispevala veliko novosti na področju, kako menedžerji identificirajo in prednostno obravnavajo deležnike podjetja. Od leta 1997 do danes so teorijo vpliva deležnikov empirično dokazali in dopolnili številni avtorji. Vendar pa Neville in drugi (2011, 357) menijo, da ima teorija še velik neizkoriščen potencial za razumevanje, kako naj bodo podjetja vodena in usmerjena v več-deležniška razmerja.

⁴ Podatek je bil najden na spletni strani Google učenjaka profila profesorja Ronalda K. Mitchella, ki beleži vse navedbe teorije v znanstvenih delih.

4. 2 Atributi teorije vpliva deležnikov

Iz različne literature lahko povzamemo, da je že nekaj atributov/lastnosti dovolj, da opredelimo, kakšen vpliv/pomen imajo določeni deležniki na podjetje in obratno. Različne podteorije deležnikov opisujejo pomen različnih atributov – večina se jih osredotoča predvsem na moč ali legitimnost. Večina starejše literature opredeljuje atributa moči in legitimnosti, kot ključna za identifikacijo deležnikov. Veliko avtorjev, ki deležnike opisujejo po ožji definiciji deležnikov, opredeljuje te deležnike kot take, ki imajo hkrati moč in legitimnost. Crawford in drugi (2011, 5) na primer, trdijo, da vsi deležniki podjetja posedujejo atribut legitimnosti, saj v nasprotnem primeru takoj veljajo za ne-deležnike. Ti avtorji pravijo, da imajo deležniki, ki imajo moč, tudi legitimnost in obratno.

Vendar se Mitchell in drugi (1997, 866) s tem ne strinjajo in pravijo, da je na atributa potrebno gledati ločeno. Deležnik, ki ima moč, ni nujno, da ima tudi legitimnost in obratno. Moč in legitimnost se v povezavi z nujnostjo, povezujeta in ustvarjata različne tipe deležnikov pomembnih za podjetje, ki imajo drugačne tipe obnašanja (Mitchell in drugi 1997, 863–866).

Nobena individualna organizacijska teorija ne definira dovolj natančno, od česa je odvisen vpliv/pomen deležnikov. Zato moramo bolj celostno gledati na odnos menedžerjev z deležniki (dejanskimi in potencialnimi) glede na prisotnost/odsotnost treh atributov: moči, legitimnosti in moči (Mitchell in drugi 1997, 863–864). Potrebno pa se je zavedati, da status deležnikov ni nikoli stalen in se v očeh menedžerjev ves čas spreminja (Maigness 2008, 177).

4. 2. 1 MOČ

Moč je zmožnost ene osebe, da vpliva na drugo osebo, da naredi nekaj, česar drugače ne bi naredila (Haberberg in Rieple 2008, 57). Mitchell in drugi (1997, 865) so definicijo moči razširili, tako, da so lastnost moči pripisali tudi drugim akterjem, ne samo osebam: »Sposobnost družbenega akterja A, da pripravi akterja B, da naredi nekaj, česar B drugače ne bi naredil.« Tudi Myllykangas in drugi (2010, 65–66) so podobno opredelili atribut moči, saj pravijo, da v tem modelu vpliva deležnikov moč pomeni imeti moč nad drugim družbenim akterjem, ki sam ne bi naredil določene aktivnosti, če je prvi akter ne bi zahteval. Potrebno pa se je zavedati, da lahko deležnik kadarkoli moč pridobi ali izgubi (Kivitis 2011, 322).

Etzioni (1964, 59) razdeli moč na tri možne vire: prisilna moč temelji na fizični prisili, nasilju in omejitvah; utilitarna moč temelji na finančnih virih ter normativna moč, ki temelji na

simboličnih virih. Podobnega mnenja sta Haberberg in Rieple (2008, 698), ki trdita, da lahko moč temelji na: avtoriteti, strokovnem znanju in izkušnjah, nadzoru in dostopnosti do ključnih virov (npr. denar, tehnologija, znanje), nadzoru in dostopnosti do informacij, fizični moči, karizmatičnosti osebe ali odnosu.

4. 2. 2 LEGITIMNOST

Legitimnost je: »Posplošena percepcija ali domneve, da so dejanja neke entitete zaželeni, pravilni ali primerne znotraj družbeno vzpostavljenih sistemov norm, vrednot, prepričanj in definicij (Schuman 1995 v Mitchell in drugi 1997, 866).« Legitimnost se nanaša na splošno percepcijo domnev, da so dejanja akterja zaželena, pravilna, primerna in v skladu z družbenimi normami, vrednotami, prepričanji in definicijami. V teoriji o deležniških odnosih, legitimnost razlaga, kakšen tip odnosa in dejanj je med deležniki družbeno zaželen (Myllykangas in drugi 2010, 65–66). Legitimnost deležnik doseže preko pogodbe, izmenjave, pravnega naslova ter pravnega ali moralnega interesa (Agle in drugi 1999, 508). Deležnik si lahko zagotovi legitimnost preko znanja in narejenih raziskav ter zavezništev in mreženja (Friedman in Miles 2009, 135).

Obstajajo tri vrste legitimnosti, ki lahko vplivajo na pomen deležnika:

- Pragmatična legitimnost – deležnik ima pragmatično legitimnost, ko ima neoviran vpliv na dostopnost organizacije do ključnih virov.
- Kognitivna legitimnost – kognitivno legitimnost imajo na primer zaposleni zaradi svojega statusa in zaupanja v organizacijo.
- Moralna legitimnost – moralno legitimnost imajo deležniki, ki jih družba visoko ceni, npr. zunanji deležniki, kot so skupine pritiska, lokalna skupnost ... (Haberberg in Rieple 2008, 699).

S poslovnega vidika obstajajo določeni posamezniki in skupine, ki imajo v podjetju legitimno zahtevo ali interes, ki ga menedžerji zmeraj vidijo kot legitimnega. Te skupine so delničarji, zaposleni in kupci. Legitimnost se nanaša na zaznano veljavnost ali ustreznost deležnikove zahteve do deleža. Na primer lastniki, zaposleni in kupci imajo visoko stopnjo legitimnosti zaradi njihovega eksplicitnega formalnega odnosa. Deležniki, ki so od podjetja bolj oddaljeni, npr. aktivistične skupine, konkurenca, mediji ... so videni kot manj legitimni (Caroll in Buchholz 2000, 66–70).

Neville in drugi (2001, 363) opozarjajo na to, da je potrebno ločevati med legitimnostjo deležnika in legitimnostjo deležnikove zahteve. Trdijo, da bi morali menedžerji pri določanju vpliva deležnika upoštevati samo legitimnost zahteve – torej ocenjena bi morala biti vsebina zahteve (npr. prenehanje onesnaževanja, dvig plače, dobrodelna donacija ...), saj se bo odgovor menedžerjev navezoval na njo. Legitimnost deležnika je sekundarnega pomena.

4. 2. 3 NUJNOST

Mitchell in drugi (1997, 867) pravijo, da atribut nujnosti naredi model vpliva deležnikov bolj dinamičen. Nujnost definira z dvema pogojema: 1) ko je odnos ali zahteva deležnika časovno pogojena oziromako je stopnja vpliva zavlačevanja menedžerske odločitve na odnos ali zahtevo deležnikov visoka in 2) ko je odnos ali zahteva deležnika zelo pomembna ali kritična. Nujnost ima tako dva elementa: časovna občutljivost in kritičnost pomembnosti (Mitchell in drugi 1997, 867). Deležnik poseduje atribut nujnosti, ko bo utrpel veliko škodo ob strateški spremembi delovanja organizacije (Haberberg in Rieple 2008, 700).

Tudi Myllykangas in drugi (2010, 65–66) podobno definirajo tretji atribut modela – to je nujnost – stopnjo do katere je zahtevke deležnikov potrebno obravnavati prioriteto zaradi časovne občutljivosti in urgentnosti. Agle in drugi (1999, 508) trdijo, da je nujnost atribut, ki opredeljuje, do katere stopnje je zahteva deležnika tako nujna, da jo je potrebno takoj obravnavati. Zadnji atribut dodaja dinamično komponento v teorijo, saj je potrebna nujnost za izvrševanje zahteve. Deležnik se mora torej zavedati svoje zahteve in biti pripravljen na ukrepanje (Friedman in Miles 2009, 95).

4. 3 Spreminjanje atributov

Teorija vpliva deležnikov opozarja na dejanske in potencialne deležnike podjetja ter izpostavlja dejstvo, da je njihov status minljiv in se lahko spreminja. Zato Magnessova (2008, 179) pravi, da je potrebno ključno vprašanje »Kdo (ali kaj) so deležniki?« spremeniti v vprašanje »Kdo so deležniki *sedaj*?«. Ključni del te teorije je v tem, da noben od atributov ni stalen in se v času spreminja. Na primer delničarji in kreditodajalci, ki so nekoč veljali za edine pomembne deležnike podjetja, lahko občasno izgubijo svoj status definitivnega deležnika. Medtem pa lahko druge skupine, ki so po navadi zaznane kot manj pomembne, pridobijo na pomembnosti in se dvignejo med prioritete deležnike. Zato morajo menedžerji,

ki delujejo po načelih teorije vpliva deležnikov, nadzirati vse deležnike (trenutne in potencialne) in njihove premike (Maigness 2008, 179–180).

4. 4 Stopnje atributov

Neville in drugi (2004, D1) se strinjajo s teorijo in modelom vpliva deležnikov in njegovo glavno predpostavko, da lahko preko treh atributov določimo vpliv/pomen deležnika. Vendar pa teh atributov ne gledajo binarno, ampak kot spremenljivke, ki delujejo v kontinuumu. Že avtorji teorije vpliva deležnikov (Mitchell in drugi 1997) so ugotovili, da je teorija postavljena na predpostavki, ki opazuje attribute na podlagi njihove prisotnosti oziroma odsotnosti. Čeprav so se zavedali, da obstajajo različne stopnje atributov, so to zanemarili, saj so hoteli teorijo poenostaviti in jo narediti uporabnejšo. Neville in drugi (2004, D2) kritizirajo prav to posplošitev in trdijo, da tipologija teorije ne mora zajeti različnih stopenj atributov in je zato nepopolna. Najbolj moteče je to, da teorija ne upošteva različnih stopenj atributov in interakcije v odnosih med atributi. Tudi z vidika menedžmenta je zanemarjanje različnih stopenj prisotnosti atributa in odnosov med njimi (po mnenju nekaterih avtorjev imajo učinek snežne krogle) zelo pomembna. Na primer, če menedžment podcenjuje stopnjo moči deležnika, lahko ta ukrepa veliko huje proti podjetju, kot je bilo to predhodno pričakovano in podjetje nanj ni pripravljeno (Neville in drugi 2004, D2–D4).

Neville in drugi (2011, 367) trdijo, da je določanje vpliva deležnikov na podlagi kopičenja atributov (pa čeprav gre samo za teoretično abstrakcijo, empirično poenostavljenje ali pomanjkljivost) nepravilna in potencialno nevarna. Tipologija teorije vpliva deležnikov je napačna, če temelji na binarnih atributih prisotnosti oziroma odsotnosti. Definicija in tipologija vpliva deležnikov ne moreta zajeti vseh stopenj atributov. Tipologija ne razlikuje med na primer zelo močnimi deležniki in tistimi, ki imajo manj moči, saj ju klasificira v isto skupino. Zelo močen latentni ali pričakujoči deležnik ima lahko namreč več vpliva/pomena kot dominanten deležnik, ki ima v majhni količini vse tri attribute. Če menedžerji ne ocenijo prave stopnje moči atributov (ampak samo prisotnost oziroma odsotnost atributa), se lahko organizacija odzove neprimerno na situacijo, kar lahko škoduje organizaciji, deležniku in ostalim vpletenim (Neville in drugi 2011, 367–368).

4. 5 Prepletanje atributov

Atributi moči, legitimnosti in nujnosti so pogojeni s tremi predpostavkami avtorjev:

1. atributi so variabilni in ne vnaprej določeni, saj se lahko kadarkoli spremenijo,
2. atributi so socialni konstrukt (posledica več različnih percepcij), zato niso objektivni in realni,
3. zavedanje obstoja atributa ni zmeraj zavestno oziroma se posameznik ali skupina lahko odloči, da ne bo ukrepala kljub prisotnosti atributa (Mitchell in drugi 1997, 868).

Atributi so med seboj močno povezani in prepleteni. *Moč* sama po sebi še ne zagotavlja visokega vpliva deležnika na podjetje. Moč si zagotovi avtoriteto preko legitimnosti in pridobi veljavo z nujnostjo. *Legitimnost* poveča deležnikov vpliv šele v interakciji z drugim atributom. Legitimnost pridobi pravice preko moči in glas preko nujnosti. Tudi *nujnost* sama po sebi še ne zagotavlja velikega vpliva na odločitve menedžerja. Če pa je združena z vsaj še enim drugim atributom, bo imela nujnost zelo velik vpliv na odločitve menedžmenta ali odnose med deležnikom in menedžmentom podjetja. V povezavi z legitimnostjo nujnost zagotavlja dostop do kanalov odločanja, v povezavi z močjo pa spodbuja enostranska dejanja s strani deležnika. Ko je nujnost povezana z obema atributoma, pa sproža vzajemno priznavanje in dejanja med deležniki in menedžmentom (Mitchell in drugi 1997, 868–680).

Neville in drugi (2011, 371) opozarjajo na to, da so razmerja in interakcije med tremi atributi zelo kompleksne in jih zato ne moremo preprosto seštevati in iz njih dobiti vpliva/pomena kot rezultat – česar so se zavedali že Mitchell in drugi (1997). Avtorji se tudi ne strinjajo s tem, da lahko deležnike in razmerja do podjetja še zmeraj enostavno opišemo, po tem, ko pridobijo manjkajoče attribute. Atributi moči, legitimnosti in nujnosti imajo med seboj zelo močne reakcije in zato nima vsak atribut svojih neodvisnih učinkov na deležnika. Tako se s preprostim dodajanjem manjkajočih atributov deležnikom popolnoma spremeni odnos deležnika do podjetja in njegov vpliv/pomen (Neville in drugi 2004, D1).

Čeprav Mitchell in drugi (1997) priznavajo, da en sam atribut ni dovolj, da bi podjetja posvečala veliko pozornost deležnikom in, da vsak dodatni atribut povečuje vpliv deležnika, imajo nekateri avtorji dodatne kritike na ta del teorije. Crawford in drugi (2011, 2) kritizirajo predvsem to, da teorija vpliva posveča premalo pozornosti kombinaciji atributov. Čeprav Mitchell in drugi (1997) priznavajo, da se atributi dopolnjujejo, jih obravnavajo individualno. Crawford in drugi (2011, 2–3) pa menijo, da je potrebno na attribute gledati kot na celoto, ki

se dopolnjuje, saj so interakcije med atributi ključnega pomena. Bolj kot je problem popularen med skupinami deležnikov ter bolj kot so zahtevane taktike in dejanja ponavljajo, večja je verjetnost, da bo menedžment posvečal pozornost tem zahtevam deležnikov. Ta povečevalni učinek Crawford in drugi (2011, 4–6) imenujejo učinek snežne kepe.

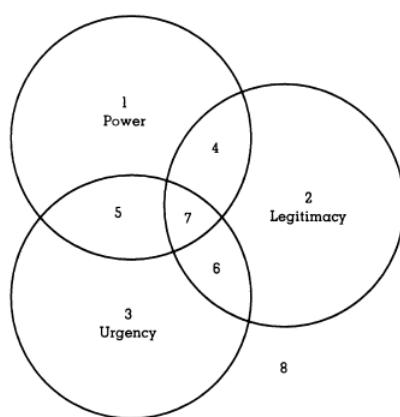
Tudi Myllykangas in drugi (2010, 66) menijo, da teorija ne posveča dovolj pozornosti dinamiki deležniških odnosov, vlogi odvisnih deležnikov ter povezavam in interakcijam med deležniki. Pa tudi Boesso in Kumar (2009, 73) sta v svoji empirični raziskavi dokazala, da je za določitev, kako menedžerji prioritizirajo deležnike, bolj kot samo dejstvo, da deležnik poseduje določen atribut, pomemben kumulativen učinek več atributov (Boesso in Kumar 2009, 62–80).

Kljub številnim kritikam atributov, ki vplivajo na določanje pomena deležnikov za podjetje, bomo v nadaljevanju naloge obravnavali izvirno teorijo vpliva deležnikov. Mitchell in drugi (1997) so namreč uvedli te (kritizirane) posplošitve z razlogom, da se teorijo lažje razume in prenese v prakso, zato bomo te posplošitve uporabili tudi v tej magistrski nalogi.

4. 6 Razredi deležnikov

Različne kombinacije opisanih treh atributov določijo različne deležnike za podjetje in stopnjo njihovega vpliva/pomena. Deležniki so tako razdeljeni v tri različne skupine glede na prisotnost oziroma odsotnost atributov: latentni, pričakujoči in definitivni deležniki (Haberberg in Rieple 2008, 699). Teorijo vpliva deležnikov lahko predstavimo z modelom, ki ga prikazuje Slika 4. 1. Model teorije vpliva deležnikov prikazuje razdelitev deležnikov v osem različnih razredov, odvisno ali deležnik poseduje določen atribut ali ne (Mitchell in drugi 1997, 872).

Slika 4.1: Model teorije vpliva deležnikov



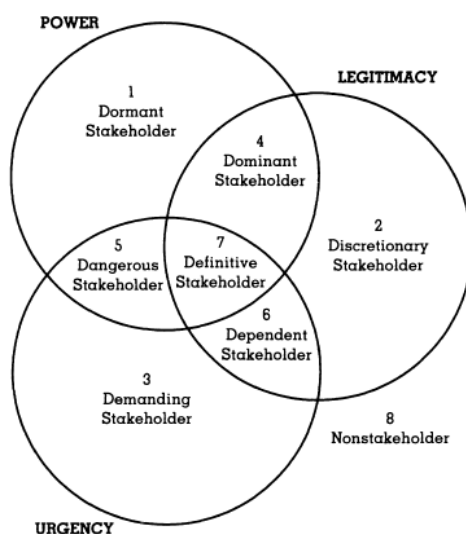
Vir: Mitchell in drugi (1997, 872).

Kot je razvidno tudi s Slike 4. 1, je mogoče deležnike podjetja s kombiniranjem prisotnosti oziroma odsotnosti treh atributov, razdeliti na osem razredov – trije razredi imajo samo en atribut; trije razredi imajo dva atributa; en razred ima vse tri attribute ter en razred, ki nima nobenega atributa. Mitchell in drugi (1997, 873) trdijo, da se da prisotnost katerega koli od teh treh atributov zmeraj preveriti in zanesljivo izmeriti⁵. Prikazani krogi predstavljajo različne skupine deležnikov, ki so različno pomembni za podjetje. Model predstavi tri različne skupine deležnikov (ki so sestavljeni iz več razredov deležnikov). **Latentni deležniki** so skupina deležnikov, ki vsebujejo en atribut (razredi 1, 2 in 3), **pričakujoči deležniki** so skupina deležnikov, kjer sta prisotna dva atributa (razredi 4, 5 in 6), **definitivni deležniki** pa so skupina deležnikov, ki vsebujejo vse tri attribute (razred 7)⁶.

⁵ Mnogi avtorji (npr. Neville in drugi 2004 ali Myllykangas in drugi 2010) so močno kritizirali trditev, da lahko znanstveno izmerimo prisotnost atributov.

⁶ Mitchell in drugi (1997, 873) opozarjajo, da ni toliko pomembno poimenovanje vsake skupine ali razredov deležnikov, ampak njihov pomen, ki ga predstavljajo. Imena skupin in razredov se tudi s prevodom v slovenščino

Slika 4.2: Razredi deležnikov



Vir: Mitchell in drugi (1999, 874).

Slika 4. 2 prikazuje model teorije vpliva deležnikov s poudarkom na imenih razredov deležnikov. Skupino latentnih deležnikov, tj. deležnikov, ki vsebujejo en atribut, predstavljajo **mirujoči** (1), **diskrecijski** (2) in **zahtevni /zahtevajoči** (3) deležniki. Skupino pričakujočih deležnikov, tj. skupino, ki vsebuje dva atributa, tvorijo **dominantni** (4), **odvisni** (6) in **nevarni** (5) deležniki. **Definitivni** (7) deležniki so tisti, ki vsebujejo vse tri attribute. Posamezniki ali skupine, ki ne posedujejo nobenega od treh atributov, predstavljajo **ne-deležnike ali potencialne** (8) deležnike za podjetje (Mitchell in drugi 1997, 873–874).

Medtem ko model vpliva deležnikov lepo prikazuje prisotnost oziroma odsotnost posameznih atributov in deležnike razdeli v razrede, pa Neville in drugi (2004, D2) opozarjajo, da preprosto dodajanje posameznih atributov ne more pravilno oceniti skupnega vpliva in pomena deležnika za podjetje (Neville in drugi 2004, D2–D3).

4. 6. 1 LATENTNI DELEŽNIKI

Ker so menedžerji omejeni s časom, energijo in drugimi viri, po navadi deležnikom, ki imajo samo en atribut, ne namenjajo časa, da bi jih primerno identificirali, kaj šele, da bi gradili z njimi kakršen koli odnos. Latentni deležniki tako velikokrat ostanejo prezrti za podjetje. Po

nekoliko izgubijo, vendar je tako, kot je napisal že avtor, pomembno samo to, da se ne izgubi njihov pomen, poimenovanje pa ni toliko pomembno.

teoriji vpliva deležnikov, imajo zato latentni deležniki zelo nizek vpliv/pomen na odločitve menedžmenta (Myllykangas in drugi 2010, 68).

Edini atribut, ki ga posedujejo *mirujoči* deležniki, je atribut moči. Ker pa ne posedujejo atributa legitimnosti ali nujnosti, ta moč ostane neuporabljena (Alpaslan in drugi 2009, 41). Mirujoči deležniki nimajo nobenih interakcij s podjetjem ali pa je teh zelo malo. Vendar menedžment mora vsaj identificirati te skupine deležnikov in se jih zavedati, saj imajo potencial, da pridobijo drugi atribut in s tem pridobijo na vplivu. Čeprav je težko predvidevati, kdo so mirujoči deležniki, jih je možno identificirati (Mitchell in drugi 1997, 874–875).

Diskrecijski deležniki posedujejo atribut legitimnosti, nimajo pa moči, da bi vplivali na podjetje, ali nujnosti, da zahtevajo svojo terjatev (Alpaslan in drugi 2009, 41). Ta skupina deležnikov nima nobenega vzvoda za izvajanje pritiska na menedžment in ni prisile, da ta vzpostavi aktiven odnos z njimi – lahko pa se menedžment prostovoljno odloči, da jih bo upošteval in sklenil z njimi aktiven odnos, kot na primer del svojega programa družbene odgovornosti (Mitchell in drugi 1997, 875).

Deležniki, ki imajo samo atribut nujnosti, so *zahtevni/zahtevajoči*. Ti deležniki nimajo ne moči, da bi uveljavili svoje zahteve, niti nujnosti, da to zahtevajo (Alpaslan in drugi 2009, 41). Menedžment na njih gleda kot na »nadležen mrčes«, ki jih samo moti pri njihovem delu, če že dosežejo, da se jih opazi (Mitchell in drugi 1997, 875–876). Neville in drugi (2011, 362) se strinjajo, da sta atributa moči in legitimnosti pokazatelja/identifikatorja deležnikov, ne strinjajo pa se s tem, da je samo atribut nujnosti dovolj, da posameznik ali skupina postane deležnik. Avtorji se torej ne strinjajo, da bi bili zahtevajoči deležniki sploh vredni termina deležniki, saj je pozornost, ki jim jo namenjajo menedžerji, zelo majhna ali celo ničelna. Zato zahtevajoče deležnike spremenijo v ne-deležnike (Neville in drugi 2011, 362).

4. 6. 2 PRIČAKUJOČI DELEŽNIKI

Pri pričakujočih deležnikih pride do zelo velikega preskoka glede na vpliv/pomen, ki ga imajo deležniki na menedžment. Medtem, ko so deležniki s samo enim atributom obsojeni na nizek vpliv in latentnost, so deležniki, ki posedujejo dva atributa, že veliko pomembnejši in imajo veliko večji vpliv na odločitve menedžmenta (Carroll in Buchholtz 2000, 73–74). S pričakujočimi deležniki podjetje že izoblikuje določen aktiven odnos, sodelovanje in večjo

odzivnost na njihove interese. Po teoriji vpliva deležnikov imajo pričakujoči deležniki že zmeren vpliv na odločitve menedžmenta (Mitchell in drugi 1997, 876). Crawford in drugi (2011, 2) se strinjajo, da deležniki s pridobitvijo drugega atributa preidejo iz pasivne v aktivno vlogo in zato lahko upravičeno pričakujejo večjo odzivnost s strani podjetja na njihove zahteve.

Dominantne deležnike predstavljajo skupine ali posamezniki, ki imajo atributa moči in legitimnosti in je s tem njihov vpliv v podjetju zagotovljen (Alpaslan in drugi 2009, 41). Večinoma imajo ti deležniki svoje predstavnike v podjetju, ki skrbijo za uresničevanje njihovih interesov – npr. oddelek za HR, ki zagovarja interese zaposlenih; nadzorni odbor, ki skrbi za interese lastnikov; oddelek za investitorje, ki zagovarja interese investitorjev; oddelek, ki se ukvarja z interesi države ... Korporacije celo izdelujejo poročila, s katerimi komunicirajo z legitimnimi, močnimi deležniki npr. z letnimi poročili, izjavami zastopništva, poročili o družbeni in okoljski odgovornosti. Dominantni deležniki so v bistvu tisti deležniki, ki jih večina avtorjev opisuje kot edine deležnike podjetja. Po tipologiji teorije vpliva deležnikov dominantni deležniki prejmejo veliko pozornost s strani menedžmenta, vendar vsekakor niso edini, na katere mora biti menedžment pozoren (Mitchell in drugi 1997, 876–877). Raziskava je pokazala, da so delničarji dominanten deležnik za večino podjetij in imajo zato vsaj zmeren vpliv/pomen na odločitve menedžmenta, vendar komaj s pridobljenim atributom nujnosti dosežejo popolno pozornost menedžmenta (Agle in drugi 1999, 520).

Odvisni deležniki so deležniki, ki imajo atributa legitimnosti in nujnosti, vendar ne moči (Alpaslan in drugi 2009, 41). Poimenovani so odvisni, ker so zmeraj odvisni od drugih deležnikov (ali menedžmenta podjetja), ki imajo moč, da lahko izvedejo njihove interese. Ker moč v odnosu med odvisnimi deležniki in podjetjem ni recipročna, se lahko interesi teh deležnikov uresničijo le preko skrbništva drugega močnega deležnika (po navadi dominantnega) ali preko internih vrednot, ki jih ima menedžment podjetja (Mitchell in drugi 1997, 877).

Nevarni deležniki so deležniki, ki posedujejo atributa moči in nujnosti, ne pa tudi legitimnosti (Alpaslan in drugi 2009, 41). Taki deležniki so nevarni, saj zahtevajo uresničevanje svojih interesov na nevaren in prisiljen način. Primeri nezakonitih, ampak pogostih poskusov vsiljevanja interesov nevarnih deležnikov so nasilne stavke, sabotáže zaposlenih in terorizem. Dejanja te skupine deležnikov niso samo zunaj legitimnih okvirjev, ampak tudi rušijo vzpostavljene odnose z menedžmentom, so nevarne za podjetje in splošno

javnost ter kršijo zakone. Zato je za podjetja ključnega pomena, da vedo prepoznati, katere skupine sodijo v nevarne deležnike, da se lahko na nevarnost pripravijo in skušajo izboljšati odnose s temi deležniki (Mitchell in drugi 1997, 877–878).

4. 6. 3 DEFINITIVNI DELEŽNIKI

Po teoriji vpliva deležnikov, imajo definitivni deležniki največji vpliv/pomen na menedžment v podjetju oziroma so videni kot ključni deležniki, saj vsebujejo vse ti attribute (Alpaslan in drugi 2009, 41). Če je v podjetjih že poskrbljeno za dominantne deležnike (s tem, da imajo svoje predstavnike, ki se borijo za njihove interese), pomeni, da imajo že zelo velik vpliv na menedžment. Ko ti deležniki pridobijo še atribut nujnosti, morajo menedžerji dati njihovim interesom takojšnjo prednost. Če menedžment ne reagira na zahteve definitivnih deležnikov oziroma prešibko reagira, pride v podjetju do velikih sprememb (npr. stečaj podjetja, zamenjava vodstva ...), ki so posledica tega, da so imeli dominantni deležniki res moč, legitimnost in nujnost za uveljavljanje svojih interesov. Transformacija iz pričakujočih v definitivne deležnike se največkrat zgodi prav pri dominantnih deležnikih (Mitchell in drugi 1997, 878–879).

Ne glede na to kolikšen teoretičen vpliv/pomen ima deležnik, na uspeh oz. poraz podjetja ne bo vplival, dokler se ne odloči (oz. ga prepriča nekdo drug), da se začne aktivno zavzemati za svoje interese. To pomeni, da deležnik pokaže več kot samo radovednost za dejanja organizacije in začne aktivno razvijati in uveljavljati svoje ukrepe (Haberberg in Rieple 2008, 700).

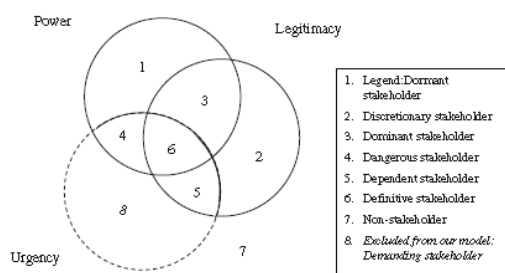
4. 7 Število atributov

Avtorji si niso enotni glede števila atributov, ki naj bi bili vključeni v teorijo vpliva deležnikov. Nekateri avtorji menijo, da so Mitchell in drugi (1997) v teorijo vključili že preveč in nepotrebne attribute, drugi pa, da je vključenih premalo atributov, ki imajo vpliv na določanje ključnih deležnikov podjetja.

Neville in drugi (2011, 362) trdijo, da je potrebno teorijo razdeliti na dva dela, saj so za identifikacijo deležnikov in ugotavljanje njihovega vpliva, pomembni različni atributi in

potekajo različni procesi. Avtorji trdijo, da je posameznik oziroma skupina »lahko deležnik ali pa ni deležnik«. S tem trdijo, da ni vmesnih faz. Strinjajo se, da sta atributa moči in legitimnosti pokazatelj/identifikatorja deležnikov. Ne strinjajo pa se s tem, da je samo atribut nujnosti dovolj, da posameznik ali skupina postane deležnik (kot je bilo že omenjeno v prejšnjem poglavju). Avtorji pravijo, da je atribut nujnosti nepomemben pri postopku identificiranja deležnikov. Zahtevajoči deležniki (deležniki, ki posedujejo le atribut nujnosti) zato niso vredni termina deležniki, saj je pozornost, ki jim jo namenjajo menedžerji, zelo majhna ali celo ničelna. Če zahtevk teh skupin nima moči, da bi vplival na podjetje ali legitimne zahteve, jim menedžerji ne bodo odobrili statusa deležnika. Ti posamezniki ali skupine se bodo trudili, da bi dosegli moč ali legitimnost preko drugih skupin. Vendar, če ne obstaja niti potencial, da bi to dosegli, niso pomembni za podjetje. Slika 5. 3 prikazuje prilagojen model razredov deležnikov. Kot je vidno na sliki, so se zahtevajoči deležniki spremenili v ne-deležnike (črtkana črta) – samo atribut nujnosti posamezniku ali skupini še ne zagotavlja identificiranje kot deležnik (Neville in drugi 2011, 362–363).

Slika 4.3: Prilagojen model razredov deležnikov



Vir: Neville in drugi (2011, 363).

Po drugi strani nekateri avtorji trdijo, da ima teorija vpliva deležnikov premalo atributov. Myllykangas in drugi (2010, 65) v svojem članku dokažejo, da je potrebno pri proučevanju odnosov med deležniki, v perspektivi ustvarjanja vrednosti za podjetje, upoštevati ne le attribute vpliva deležnikov – torej moči, legitimnosti in nujnosti – ampak tudi druge attribute. Avtorji so določili še šest dodatnih atributov, ki jih je potrebno upoštevati:

1. zgodovino odnosa,
2. cilje deležnikov,
3. interakcije v odnosu,
4. količino deljenih informacij v odnosu,
5. zaupanje med deležniki,

6. potencial deležnikov za učenje.

Vpliv/pomen deležnika je večji na podjetje, če poseduje več naštetih atributov (in močnejše intenzivnosti). Za dobre odnose, ki gradijo podjetju vrednost, sta pomembna predvsem atributa zaupanja med deležniki in potenciala deležnikov za učenje (Myllykangas in drugi 2010, 67–70).

Tudi Haberberg in Rieple (2008, 698) opozarjata, da je uspešnost deležnikov pri uveljavljanju svojih zahtev odvisna od več faktorjev. Strinjata se, da je vpliv/pomen deležnika oziroma njegovo posedovanje atributov moči, legitimnosti in nujnosti prvi faktor. Vendar potem opredelita še dva druga faktorja: to sta stopnja zanimanja deležnika (kako močna je njegova želja, da organizacija spremeni oziroma ohrani nek del poslovanja) in zmožnost deležnika, da iz svoje zahteve naredi splošno zahtevo ter oblikuje koalicijo deležnikov (Haberberg in Rieple 2008, 698).

4. 8 Vloga menedžerjev po teoriji vpliva deležnikov

Mitchell in drugi (1997, 871) v svoji teoriji vpliva deležnikov trdijo, da lahko deležnike identificiramo na podlagi treh atributov, to so moč, legitimnost in nujnost. Vendar poudarjajo, da je odgovor na vprašanje »*Kdo je za podjetje zares pomemben?*« le pri menedžerjih. Na podlagi atributov lahko določimo, kdo so pomembni deležniki za podjetje, vendar je od menedžerja odvisno, ali jim ta pomen res priznava in jih upošteva pri svojih odločitvah za podjetje. Samo deležniki, ki si zagotovijo visoko pozornost menedžmenta, so tisti, ki bodo vidni kot ključni za podjetje. S pomočjo teorije vpliva deležnikov, lahko identificiramo ključne deležnike podjetja, vendar to še ne pomeni, da jih menedžerji vidijo kot pomembne, saj imajo lahko popačeno sliko polja deležnikov (Mitchell in drugi 1997, 871–872). Vloga menedžerja v podjetju ima direkten vpliv na določanje stopnje vpliva deležnika za podjetje. Pozicija menedžerja in njegova hierarhična stopnja sta ključni pri identificiranju in prioritizaciji deležnikov (Parent in Deephouse 2007, 16–17).

Agle in drugi (1999) so prvi testirali teorijo vpliva deležnikov v praksi. Kot dodatno spremenljivko so dodali vrednote menedžerjev. Raziskava je dokazala, da je vpliv/pomen deležnikov res odvisen od treh atributov – moči, legitimnosti in nujnosti. Dokazala pa je tudi, da je vpliv deležnikov primarno odvisen od percepcije menedžerjev in njihovih vrednot o atributih deležnikov (Agle in drugi 1999, 507–520).

Najpomembnejša ugotovitev raziskave, ki sta jo pozneje izvedla Boesso in Kumar (2009), je, da menedžerji ne obravnavajo vseh deležnikov enakovredno in jim ne pripisujejo enakega pomena/stopnje pomembnosti. Pomembnejši kot je po mnenju menedžerjev deležnik, večjo pozornost mu namenjajo ter bolj se trudijo za vzpostavitev in ohranjanje dialoga (Boesso in Kumar 2009, 62–80). Agle in drugi (1999) so dokazali, da teorija vpliva deležnikov drži tudi v praksi in, da percepcija menedžerjev o atributih moči, legitimnosti in nujnosti vpliva na pomen deležnika. Nobena raziskava pa ni zmogla dokazati, ali je stopnja vpliva/pomena deležnikov povezana s profitabilnostjo podjetja, odnosi z zaposlenimi ali skrbjo za okolje (Reynolds in drugi 2006, 288).

4. 8. 1 VPLIV OSEBNIH KARAKTERISTIK IN VREDNOT MENEDŽERJEV

Ker so menedžerji ključni za teorijo deležniškega vpliva, se je potrebno vprašati, kako njihove osebne karakteristike vplivajo na odločanje. Mitchell in drugi (1997, 871) trdijo, da je percepcija menedžerja o atributih deležnikov ključna za ocenjevanje stopnje vpliva/pomena deležnikov. Od karakteristik menedžerja je odvisno, kakšen odnos bo vzpostavljen z določenimi deležniki in kako visok pomen se jim bo pripisoval (Mitchell in drugi 1997, 871). Agle in drugi (1999, 510) trdijo, da na percepcijo menedžmenta odločilno vplivajo njihove vrednote, še posebej vrednote glavnega menedžerja. Vrednote menedžerja določajo intenzivnost in selektivnost informacij ter katere informacije sploh pridejo na posameznikovo zaznavno polje in katere dominirajo v mentalnem fokusu. Agle in drugi (1999) so v svoji raziskavi dokazali, da vrednote direktorjev vplivajo na njihovo percepcijo atributov deležnikov, kar vpliva na njihov vpliv/pomen v podjetju (Agle in drugi 1999, 510–511).

4. 8. 2 MENEDŽERJEVO OCENJEVANJE VPLIVA DELEŽNIKOV

Teorija vpliva deležnikov pomaga menedžerjem, da identificirajo in razvrstijo deležnike ter njihov odnos s podjetjem. S to teorijo je delo menedžerjev zelo poenostavljeno, ker opisuje samo prisotnost oziroma odsotnost treh atributov (Neville in drugi 2004, D2).

Nepravilna ocenitev vpliva/pomena deležnika, bo vplivala na neustrezno ravnanje in odločanje menedžmenta v zvezi z deležnikom in njegovimi zahtevami, kar lahko potencialno organizaciji povzroči veliko finančno škodo, oškoduje ugled podjetja in uniči odnos podjetja z deležnikom (Neville in drugi 2011, 369–370).

Menedžerji ocenijo vsakega relevantnega deležnika in ovrednotijo njegove interese glede na relativen pomen interesa za podjetje. Dolgoročno je lahko nek deležnik označen za pomembnejšega oziroma ključnega, kot kateri drugi. Vendar je na ravni vsakodnevnega odločanja pomembno tudi razmerje med atributi moči, legitimnosti in nujnosti v danem trenutku in specifičnih okoliščinah. Dober primer so delničarji, ki jih menedžerji vidijo kot zelo pomembne oziroma ključne deležnike v dolgoročni strategiji organizacije. Vendar so lahko ob sprejemanju točno določene odločitve, interesi deležnikov potisnjeni v ozadje in prevladajo trenutno nujnejši interesi drugih (močnih in legitimnih) deležnikov. Tako lahko trenutna neenakost med vplivom relevantnih deležnikov omejuje menedžerja, da bi pravilno/pravično uravnotežil njihove nasprotujoče si interese (Reynolds in drugi 2006, 288).

4. 9 Kritike teorije vpliva deležnikov

Že Mitchell in drugi (1997, 881) so ob postavljanju teorije priznali, da so naredili nekaj posplošitev in poenostavitev (z namenom, da bi bila teorija celostna, uporabna in ne preveč komplicirana) ter predlagali drugim avtorjem, da jih podrobneje proučijo in popravijo.

Agle in drugi (1999) so bili prvi, ki so se lotili empiričnega preverjanja te teorije. V svoji raziskavi so najprej povzeli in potrdili definicijo vpliva deležnikov, kot stopnjo, do katere menedžerji prioritizirajo tekmujoče zahteve deležnikov. Strinjali so se tudi, da mora posameznik ali skupina posedovati attribute moči, legitimnosti ali nujnosti, da lahko postane deležnik. Obe trditvi so tudi praktično dokazali. Kasneje sta teorijo vpliva deležnikov preverjala tudi Parentova in Deephouse (2007), ki sta v svoji empirični raziskavi poskušala ugotoviti, kako menedžerji identificirajo in prioritizirajo deležnike podjetij, do kolikšne mere je pomembno mnenje menedžerjev ter tako preverjala teorijo vpliva deležnikov. Parentova in Deephouse (2007, 16) sta dokazala, da teorija vpliva deležnikov Mitchella in drugih (1997) drži tudi v praksi, saj je njuna empirična raziskava pokazala enake rezultate kot raziskava Agla in drugih (1999), in sicer, da so deležniki res pomembnejši za podjetje, ko je prisotnih več atributov. Kot najpomembnejši atribut sta izpostavila atribut moči, vendar potrdila tudi, da sta legitimnost in nujnost pomembna atributa. V raziskavi sta ugotovila, da je bil atribut moči vedno prisoten, zato sta avtorja sklepala, da je to pogoj, da menedžerji identificirajo deležnika. Najpomembnejši deležniki za podjetje so tako po njunem mnenju definitivni, dominantni in mirujoči deležniki (Parent in Deephouse 2007, 16).

Neville in drugi (2011, 370) opozarjajo, da je potrebno še bolj izpopolniti teorijo vpliva deležnikov. Neville in drugi (2011, 358) se v osnovi strinjajo s teorijo identifikacije in vpliva deležnikov, vendar opozarjajo na tri ključne napake. Prva je ta, da je potrebno ločiti med identifikacijo deležnikov in ugotavljanjem, kakšen je njihov vpliv na podjetje. Avtorji trdijo, da je atribut nujnosti zelo pomemben pri postavljanju prioritet med deležniki, pri identifikaciji deležnikov pa ni pomemben. Druga napaka teorije je, da daje premalo pozornosti na atribut legitimnosti (avtorji trdijo, da je za teorijo pomembna le moralna legitimnost). Tretja napaka teorije je, da atributi niso dihotomni, ampak variabilni. Avtorji izpostavijo te tri napake teorije, z razlogom, da bi lahko teorijo dopolnili in popravili. Njihova popravljena definicija teorije vpliva se zato glasi: »Vpliv/pomen deležnikov pomeni, kolikšna je stopnja prioritizacije (prednostnega obravnavanja) zahtev deležnikov s strani menedžerjev podjetij na podlagi njihove percepcije stopnje moči deležnikov, stopnje moralne legitimnosti in nujnosti zahteve deležnika (Neville in drugi 2011, 357–369).«

Myllykangas in drugi (2010, 65) trdijo, da je model vpliva deležnikov dober za analiziranje deležnikov in dinamiko njihovih odnosov s podjetjem, vendar z njim ne moremo razumeti, kako deležniki pomagajo podjetju pri ustvarjanju vrednosti. Odnosi med deležniki in podjetjem vsebujejo sodelovanje, kolaboracijo in mreženje. Razvoj in ohranjanje dobrega in produktivnega odnosa z deležniki je ključnega pomena pri ustvarjanju vrednosti podjetja. Zato bi morali, če bi hoteli teorijo uporabljati v praksi, vprašanje: *»Kdo ali kaj je resnično pomemben za podjetje?«*, spremeniti v vprašanje: *»Kako se ustvarja vrednost za podjetje v deležniških odnosih?«* (Myllykangas in drugi 2010, 65–70). Najstrožjo kritiko pa poda Magnessova (2008, 177), ki trdi, da je model vpliva deležnikov samo teoretična študija, saj vsi primeri temeljijo na nepreverjenih referencah dogodkov, ki so se zgodili v različnih industrijah in različnih časih. Zato, po avtoričinem mnenju, teorija ali vsaj njene empirične aplikacije, ne morejo biti dober primer, kako se določi ključne deležnike.

Tudi drugi avtorji so kritizirali teorijo vpliva deležnikov in izpostavljali ključne napake. Nekateri avtorji vidijo problem v tem, da so Mitchell in drugi (1997) označil attribute za binarne, pri katerih lahko opazujemo prisotnost oziroma odsotnost določenega atributa pri deležniku in na podlagi tega določimo njegov vpliv/pomen na podjetje. Neville in drugi (2004) pravijo, da se s to teorijo odnosi med podjetjem in deležniki preveč poenostavijo. Drugi avtorji so kritizirali, da je v teoriji premalo izpostavljeno spreminjanje (npr. Magness 2008) in prepletanje atributov (npr. Neville in drugi 2004) ter kako to vpliva na spreminjanje

vpliva deležnikov. Tretji avtorji so kritizirali število atributov (npr. Neville in drugi 2011), četrti pa uporabnost teorije v praksi (npr. Myllykangas in drugi 2010).

5 Družinska podjetja

5.1 Preplet institucionalnih logik

Institucionalna teorija pravi, da ima vsak tip institucije različne cilje in predpostavke o tem, kako naj bi organizacije delovale. Ta organizacijska logika vpliva na prepričanja, vrednote in obnašanja v tolikšni meri, da začne delovati kot institucionalna logika. Različne institucionalne logike se osredotočajo na različne stvari – na primer institucionalna logika posla se osredotoča na profit, produktivnost, zahteve potrošnikov; država se osredotoča na zakon, splošno dobro, socialno varnost, moč; družina se osredotoča na vzgojo in ohranjanje; verske organizacije se osredotočajo na pomoč potrebnim, odrešitev ljudi in socialno pomoč (Mitchell in drugi 2011, 236). Benson in drugi (1990, 17) družinski sistem vidijo kot temelječ na čustvih, v njem prevladuje skrb za družinske člane, družinski člani so enakovredni in članstvo je zagotovljeno do konca življenja. Poslovni sistem vidijo kot nečustven, temelječ na nalogah, zahteva in nagraduje rezultate, kdor ne dosega rezultatov, mora oditi. V družinskih podjetjih pa se oba sistema/institucionalni logiki prekrivata. Dokler je prekrivanje v mejah normale, je upravljanje podjetja še mogoče, ko pa je presek obeh sistemov prevelik, lahko pride do velikih težav in celo uničujočih učinkov za podjetje (Benson in drugi 1990, 17). Samo pretehtana kombinacija obeh sistemov je lahko uspešna (Kunstič 2009, 465).

Sociologi *institucionalno logiko* definirajo kot »Družbeno zgrajen zgodovinski vzorec materialne prakse, predvidevanj, vrednot, prepričanj in pravil, s katerimi posamezniki proizvajajo in reproducirajo materialne izdelke, organizirajo čas in prostor ter zagotavljajo pomen svoji družbeni realnosti (Thorton in Ocasio 1999 v Mitchell in drugi 2011, 237).« Medtem ko večina organizacij temelji na eni dominantni institucionalni logiki, so nekatere kompleksnejše, hibridne ali z dvojno identiteto. Take organizacije obstajajo na preseku dveh ali več institucionalnih tipih (Mitchell in drugi 2011, 238).

Mitchell in drugi (2011, 239) predpostavljajo, da so hibridne organizacije bolj izpostavljene konfliktom med deležniki, večjemu številu etičnih konfliktov in kognitivni kompleksnosti kot druge organizacijske oblike. Zato lahko sklepajo, da je tam, kjer je vpliv/pomen deležnikov definiran kot »stopnja, do katere menedžerji prioritizirajo tekmovalne zahteve« (Mitchell in drugi 1997, 854), pomemben tudi vpliv institucionalnih logik, saj te vplivajo na menedžerje pri njihovih odločitvah. Na menedžerje vplivajo njihove vrednote, prepričanja in stališča ter institucionalni kontekst. Vse to vpliva na menedžerje v njihovem procesu identifikacije in prioritizacije deležnikov (Mitchell in drugi 2011, 236–238).

5. 2 Definicije družinskega podjetja

V Združenih državah Amerike in Evropi je družinsko podjetništvo že več stoletij zelo pomembna oblika podjetništva. Splošno mnenje o družinskih podjetjih je, da gre za majhna, neuveljavljena podjetja. Vendar je to mnenje napačno, saj so znani številni primeri, kjer družine upravljajo z mednarodnimi multinacionalkami in zelo znanimi blagovnimi znamkami – npr. Harley-Davidson, BMW, Fiat, Mercedes-Benz, Lego, Tetra Pak, Samsung, Ikea, Guinness, Benetton, Playboy Enterprises in drugi (Kunšič 2009, 465). Raziskave kažejo, da so družinska podjetja tudi nekatera največja evropska in ameriška podjetja (Duh in Belak 2010, 66). Vendar pa so družinska podjetja vseeno večinoma manjša podjetja. Ker predstavljajo večino malih podjetij, znatno prispevajo k BDP-ju, zaposlenosti ter raznovrstni ponudbi blaga in storitev (Glas in Mirtič 2002, 2).

Različni avtorji so poskušali izoblikovati enotno definicijo družinskega podjetja z namenom, da bi jih lažje razlikovali od ostalih podjetij. Do sedaj še nobena definicija ni bila splošno sprejeta, zato so tudi podatki o družinskih podjetjih lahko zelo različni. Potrebno je poudariti, da ne gre za homogeno skupino, saj se družinska podjetja med seboj razlikujejo po obsegu in načinu vključevanja družine v podjetje. Definicije družinskih podjetij se zato oblikujejo v treh različnih smereh: razvoj lestvic, ki naj bi opisovale različne vrste udeležbe družine, razvoj tipologij družinskih podjetij in uporaba več operativnih definicij. Najbolj razširjena je uporaba več definicij, saj lahko na ta način proučujemo različne vrste družinskih podjetij (Duh 2008, 102).

Zellweger in drugi (2011, 3) definirajo družinsko podjetje, kot podjetje, ki ga preko lastništva in menedžmenta vodi družina ter je ključnega pomena medgeneracijska orientiranost. »Družinsko podjetje je vsako podjetje, na katerega poslovanje vplivajo družinske povezave in

s tem generacije družine (Leach in Hayward 1991, 3).« Huang in drugi (2009) v svojem članku uporabljajo različne kriterije, ki opredeljujejo, da je podjetje družinsko: podjetje je v lasti družine, upravljajo jo družinski člani, vpliv ustanovitelja se čuti tudi po njegovi upokojitvi, družinski člani so močno vpleteni v delovanje podjetja.

Eden najbolj vidnih atributov družinskih podjetij je edinstvena organizacijska kultura. Organizacijska kultura je zaposlenim po navadi zelo blizu, saj se zaradi družinskih vezi močno prekriva s posameznikovo individualno vlogo. Družinski člani so po navadi prisotni pri odločanju in poslovanju v družinskem podjetju (Huang in drugi 2009, 313).

Tudi v Sloveniji ni uradne definicije družinskih podjetij. Do sedaj je bilo izoblikovanih že več definicij, v raziskovalne namene, ampak nobena ni postala splošno sprejeta (Duh 2008, 103). Večina slovenskih avtorjev se strinja, da je vključitev družine v podjetje tista ključna značilnost razlikovanja. Vključitev družine po navadi pomeni udeležbo članov družine v lastništvu in vodenju podjetja, s tem pa družina pomembno vpliva na številne razsežnosti razvoja ter delovanja podjetja (Duh 2008, 108). »Družinsko podjetje je tisto, ki ga vodi družina, je v njihovi lasti ter obstaja možnost in želja po prenosu podjetja na naslednjo generacijo (Kunšič 2009, 465).« To definicijo slovenskega družinskega podjetja bomo uporabili tudi pri praktičnem delu magistrske naloge, ob iskanju primernih slovenskih podjetij za analizo.

5. 3 Vrednote in cilji družinskega podjetja

V družinskih podjetjih morajo biti cilji, vrednote, prepričanja, norme, načini interakcij in čas usklajeni med družino in podjetjem (Zellweger in drugi 2011, 5). Družinska podjetja družbi ne dajejo prispevka le z zaposlovanjem in ustvarjanjem dodane vrednosti, ampak s pomenom, ki ga imajo za družbo – zaradi svoje zavezanosti lokalnemu okolju, dolgoročni stabilnosti, odgovornosti ter vrednot, za katere se zavzemajo (Duh in Belak 2010, 66).

Vrednote, ki jih zagovarjajo družinska podjetja in so jim posebej pomembne, so: kvaliteta izdelka/storitve, delavnost zaposlenih, etično poslovanje in ugled organizacije. Raziskave so pokazale, da menedžerji družinskih podjetij cenijo te vrednote in jih postavljajo na prednostno mesto. Bistvo družinskih podjetij je v izražanju vrednot družine. Vrednote družinskega podjetja so enake vrednotam družine, zato je ohranjanje teh vrednot za podjetje ključnega pomena. Družinska podjetja so zato bolj nagnjena k družbeni odgovornosti, filantropiji in

zagotavljanju dobrobiti svojih zaposlenih. Čeprav so družinska podjetja ustanovljena z namenom zagotavljanja ekonomskih virov za družino, v odločanju prevladajo družinske vrednote (Huang in drugi 2009, 313–314).

Za družinska podjetja je značilno, da so usmerjena v prihodnost, dolgoročno planiranje ali imajo vsaj vizijo ustanovitelja, da bo njegovo podjetje preživelo in delovalo še dolga leta (Vadnjal 2002, 2). Čeprav je lastništvo družine in vodenje podjetja po družinskih vrednotah ena najpomembnejših stvari pri družinskih podjetjih, je cilj družinskih podjetij, da se ohranijo skozi več generacij in tako skrbijo za dobrobit svojih družinskih članov. Primarni cilj dolgoročne orientiranosti družinskih podjetij je prav v tem, da se podjetje ohrani še za prihajajoče generacije. Raziskave so pokazale, da je veliko družinskih podjetij bilo že od začetka ustanovljenih z namenom, da se bo podjetje prenašalo skozi generacije in bo vanj vključena celotna družina (Mitchell in drugi 2011, 244–245). Večina družinskih podjetij ima jasno postavljene strategije in izoblikovane predstave, kaj želijo doseči v naslednjih desetih ali petnajstih letih. S pomočjo strateškega dolgoročnega načrtovanja minimizirajo tveganja in odpravljajo nepredvidljive težave (Vadnjal 2002, 12).

Pomen *nefinančnih ciljev* je ena od najpomembnejših predpostavk družinskega podjetja. Prioriteta nefinančnih ciljev je edinstvena razlika družinskih od ne-družinskih podjetij. Družinska podjetja sledijo nefinančnim ciljem, ki so družinsko-orientirani in ohranjajo socio-emocionalno zdravje⁷ (Zellweger in drugi 2011, 1–3). Čeprav tudi druga podjetja zasledujejo nefinančne cilje, ki so v korist različnim deležnikom, samo družinska podjetja zasledujejo družinsko orientirane nefinančne cilje, ki so velikokrat povezani z družinsko identiteto. Nefinančni cilji na družinski ravni vključujejo: avtonomijo in nadzor; družinsko kohezivnost, podporo in lojalnost; harmonijo, pripadnost in odnose, ki temeljijo na zaupanju; prepoznavnost družinskega imena, spoštovanje, visok status in dobro ime v skupnosti (Zellweger in drugi 2011, 2–3).⁸ V družinskih podjetjih je posel predvsem človeški odnos, denar pa samo posledica dobrega dela (Petkovšek Štakul 2013).

⁷ Socio-emocionalno zdravje je: »Nefinančni vidik podjetja, ki zadovoljuje potrebe družine, kot so identiteta, zmožnost uveljavljati družinski vpliv in ohranjanje družinske dinastije (Zellweger in drugi 2011, 1).«

⁸ Zellweger in drugi (2011, 2) se zavedajo heterogenosti med družinskimi podjetji in družinami, zato izpostavljajo, da različna družinska podjetja pripisujejo različno visok pomen ugledu in zato različno izpostavljajo pomen zasledovanja nefinančnih ciljev.

5. 4 Posebnosti družinskih podjetij

Ključne *razlike* med družinsko in poslovno institucijo so v: razlogih za obstoj (vzgoja proti zagotavljanju dobrin), ključni orientaciji (emocionalna proti opravični), dvojnih merilih pri izbiri, usposabljanju in ocenjevanju posameznikov (netržno proti tržnemu), drugačnih kriterijih za članstvo (neprostovoljni proti prostovoljnimi), kulturnem trku (netekmovalen proti tekmovalnemu) ter pri variacijah sprejetega načina obnašanja (neformalno proti formalnemu). Te razlike so temeljne in zato sprožajo probleme v družinskih podjetjih, ki vsebujejo obe institucionalni logiki. V družinskih podjetjih zato večkrat prihaja do napačnega razumevanja navodil, slabe komunikacije, povečane politizacije delovnih vlog ter delovanja v dve različni smeri (Mitchell in drugi 2003, 537–538).

Po eni strani so družinska podjetja v prednosti, saj so močan steber vsakega razvitega gospodarstva, po drugi strani so prav ta podjetja veliko bolj ranljiva in jih propade veliko večji odstotek kot pri običajnih podjetjih. Prav kombinacija dveh nezdržljivih sistemov – racionalnega poslovnega in emocionalnega družinskega – daje družinskim podjetjem ključne prednosti, vendar tudi ključne pomanjkljivosti. Optimalna mešanica obeh zagotavlja družinskim podjetjem premoč, ki je navadna podjetja ne morejo doseči, po drugi strani pa je prehudo prekrivanje obeh sistemov za družinsko podjetje navadno usodno (Vadnjal 2002, 49).

Leach in Hayward (1991, 10) opredelita nekaj ključnih *prednosti in slabosti* družinskih podjetij. Družinska podjetja imajo prednost pred ne-družinskimi podjetji v: predanosti poslu in družini, združenem večgeneracijskem znanju, fleksibilnosti v času, delu in denarju, dolgoročnem razmišljanju, stabilni organizacijski kulturi, hitrem sprejemanju odločitev ter zanesljivosti in ponosu. Vendar avtorja naštevata tudi nekaj slabosti družinskih podjetij: togost in nepripravljenost na hitre spremembe, poslovni izzivi so povezani z modernizacijo zastarelih metod vodenja, težka tranzicija in težave nasledstva, težje pridobivanje kapitala, čustveni vplivi na poslovanje podjetja ter težave z vodenjem in legitimnostjo vodje.

Prednosti slovenskih družinskih podjetij, pred ne-družinskimi, so v dolgoročnih razvojnih pogledih na podjetje, močni družinski zavezanosti podjetju, podpirajočih osebnih odnosih in motivirajočem delovnem okolju. Slabosti družinskih podjetij pa so nepotizem, družinski konflikti, nasledstveni problemi ter prekrivanje družinskih in poslovnih interesov (Duh 2008, 108).

5. 5 Upravljanje družinskega podjetja

Med malimi in srednje velikimi podjetji prevladujejo družinska podjetja – v ZDA ta odstotek znaša med 75 in 90 odstotki. Ta podjetja ustvarijo približno polovico bruto domačega proizvoda (BDP) in zagotavljajo delovna mesta polovici delovne sile. V Sloveniji se po raziskavah 58,6 odstotkov malih in srednjih podjetij prišteva med družinska (Glas in Mirtič 2002, 3).

Uspešnosti družinskih podjetij ne moremo meriti s tradicionalnimi finančnimi merskimi enotami profitabilnosti (npr. vrednot delnice na borzi, višina letnega dobička ...), saj so v ospredju družinskih podjetij ne-finančni cilji (Zellweger in Nason 2008, 203). Merila, po katerih lahko merimo uspešnost družinskega podjetja, so drugačna kot v ne-družinskih podjetjih, saj morajo meriti zadovoljevanje zahtev različnih deležnikov. Zato so pomembni pokazatelji uspešnosti podjetja: višina plače zaposlenih in varnost službe, rast in prodaja, število zaposlenih, profitabilnost, ugled podjetja, pravočasno plačevanje dobaviteljem, inovativnost pri novih izdelkih in storitvah ter kvaliteta izdelkov za potrošnike (Zellweger in Nason 2008, 206).

Temelj uspešnega vodenja družinskega podjetja je uspešno premagovanje konfliktov. Pri tem pa uspešnosti ne smemo razumeti samo kot ekonomsko učinkovitost podjetja in maksimizacijo profita, ampak tudi kot ustvarjanje takih pogojev v podjetju, ki bodo vsem vpletenim pomagali k osebnemu zadovoljstvu (Vadnjal 2002, 20).

5. 6 Družinska podjetja v Sloveniji

Družinska podjetja predstavljajo pomemben del svetovnega gospodarstva. Med malimi in srednjimi podjetji je kar 80 odstotkov takih, ki se štejejo med družinska. Tudi v slovenskem gospodarstvu je dobro vidna vloga družinskih podjetij, saj je delež družinskih podjetij med malimi in srednjimi podjetji med 40 in 50 odstoten⁹. Med nastajajočimi in novimi podjetji pa kar 70 odstoten (Kunstič 2009, 465). V Sloveniji je veliko družinskih podjetij tudi med najhitreje rastočimi podjetji – gazelami (Petkovšek Štakul 2013), po nekaterih podatkih celo

⁹ Ocene o deležu družinskih podjetij v svetu se zaradi uporabe različnih definicij družinskega podjetja in neobstoječe pravne podlage, med seboj pogosto razlikujejo. Tudi v Sloveniji podatki niso enotni, saj obstajajo različne raziskave o deležu družinskih podjetij in njihovem pomenu za slovensko gospodarstvo (Duh in Belak 2010, 62).

več kot dve tretjini (Duh in Belak 2010, 64). Mnoga družinska podjetja v Sloveniji so po slovenskih standardih zelo uspešna (Vadnjal 2002, 11).

S spremembami na gospodarskem in družbenem področju ob koncu osemdesetih (npr. Zakon o podjetjih in Obrtni zakon) in začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja, je prišlo do vnovične oživitve podjetništva v Sloveniji in s tem do vnovičnega razvoja družinskih podjetij (Duh in Belak 2010, 63). Po osamosvojitvi je nastalo veliko malih in srednjih podjetij, ki so bile v lasti družine. Težave so se začele pojavljati šele čez osem do deset let, ko so ustanovitelji začeli razmišljati o svojem nasledstvu. Večina slovenskih družinskih podjetij je nastala z zasebnim kapitalom ustanoviteljev in njihovim »trdim delom«. Motivi za nastanek družinskega podjetja so v Sloveniji podobni mednarodnim – to so avtonomija, zmožnost doseganja kariernih dosežkov, ki jih v tujem podjetju ni možno, ter doseganje ekonomskih ciljev (Glas in Mirtič 2002, 4–7). V Sloveniji je večina družinskih podjetij še v lasti prve generacije, torej ustanoviteljske generacije (Duh 2008, 112).

Najbolj kritično obdobje za vsa družinska podjetja je čas tranzicije oziroma prenosa lastništva in upravljanja na drugo generacijo. Kar 70 odstotkov družinskih podjetij te tranzicije, iz prve na drugo generacijo, ne preživi. Samo trije odstotki od vseh družinskih podjetij pa preživijo tranzicijo iz tretje v četrto generacijo. V Sloveniji imamo s tranzicijami še zelo malo izkušenj, saj je večina družinskih podjetij (več kot tri četrtine) še v lasti prve generacije oziroma jo še vedno vodi ustanovitelj (Kunstič 2009, 470).

Slovenski ustanovitelji podjetij so močno nagnjeni k zaposlovanju svojih otrok v družinskem podjetju, saj bi jih več kot polovica ustanovila novo delovno mesto (če je to potrebno), tretjina pa odpustila sedanjega zaposlenega, da bi lahko zaposlila svojega otroka. Večina slovenskih družinskih podjetij plačuje zaposlene družinske člane na enak način kot ostale zaposlene. Do razlik prihaja pri drugih nagradah, npr. člani družine so deležni boljše izobrazbe, imajo večji delež in lastništvo v podjetju, dobijo boljše in večje nagrade za uspešnost, hitreje napredujejo in podobno (Glas in Mirtič 2002, 12). Slovenski menedžerji družinskih podjetij menijo, da je potrebno otroke že zgodaj izobraževati v skladu s potrebami podjetja in jih čim prej uvajati v podjetje. Naslednik podjetja mora biti le en, če je le možno, član družine (Duh 2008, 114). Za slovenska družinska podjetja je tudi značilno, da lahko menedžerske pozicije zasedejo skoraj izključno samo člani družine. Do tranzicije po navadi pride komaj ob upokojitvi prejšnjega menedžerja, redki so primeri postopnega prenosa lastništva, nekaj je tudi primerov, ko pride do tranzicije šele s smrtjo ustanovitelja (Glas in Mirtič 2002, 12). V Sloveniji je prisotno

pravilo, po katerem starejši otrok prevzame podjetje, vendar ni toliko pomembno, katerega spola je. Menedžerji so zelo nenaklonjeni ideji prodaje podjetja kot možni razrešitvi težave nasledstva (Duh 2008, 114).

5. 7 Nasledstveni problemi družinskih podjetij

Ko se ustanovitelj družinskega podjetja odloči, da je čas, da prepusti svoje mesto nekemu drugemu, ima več različnih možnosti – za svojega naslednika lahko izbere družinskega člana, se odloči za profesionalnega menedžerja, podjetje likvidira ali proda ali pa ne naredi ničesar (Leach 1991, 120). Vsaka od možnosti ima svoje prednosti in slabosti. Vendar je odločitev še težja, saj je ob predaji nasledstva še nekaj dodatnih težav. Zato je ob prenosu podjetja potrebno upoštevati: ali sploh obstaja kdo (družinski član ali nedružinski menedžer), ki bi bil pripravljen in sposoben prevzeti vodenje podjetja; potrebe in želje celotne družine, ne le ustanovitelja; kakšne so davčne posledice odločitve; kakšno je stanje in velikost podjetja, splošno poslovno in podjetniško okolje ter čas tranzicije (Vadnjal 2002, 31).

V Sloveniji se večinoma vprašanje nasledstva sproži šele ob ustanoviteljevi upokojitvi. V prihodnosti naj bi se vedno manj nasledstev izvršilo v okviru družine. Glavni razlog za te napovedi je vedno manjša pripravljenost mlajše generacije (sinov, hčera), da prevzame družinsko podjetje. Potomci si ne želijo prevzeti družinskega podjetja, ker želijo lastno poklicno kariero ali, ker si želijo ustanoviti lastno podjetje. Do težav pri tranziciji pride, ker si mlajša generacija želi več svobode pri odločanju o vstopu v družinsko podjetje in, ker se počutijo negotove glede svojih sposobnosti za vodenje podjetja – po navadi zaradi pomanjkanja ustreznega šolanja, mentoriranja ali nasledstvenih izkušenj (Duh in Belak 2010, 70).

Čas zamenjave vodstva podjetja je prehodno obdobje in lahko poteka postopno ali nenadno. Priporočljivo je, da se prehodno obdobje izvede postopno, korak za korakom, kjer naslednik postopoma, s pomočjo mentorja, prevzema ključne funkcije v podjetju. Velikokrat pa je zaradi smrti ali hude bolezni ustanovitelja, naslednik prisiljen nenadno prevzeti vodenje družinskega podjetja (Leach, 1991, 121). Uspešnost tranzicije je najbolj odvisna od ustanovitelja in njegove pripravljenosti prenosa podjetja ter načrtovanja prenosa (Vadnjal 2002, 32). Načrtovanje prenosa vodenja lahko zavirajo ustanovitelj, ostali družinski člani ali ostali zaposleni. Najpogostejši razlogi, da ustanovitelj noče načrtovati nasledstva, so: strah pred smrtjo, strah pred izgubo moči in kontrole, izguba identitete, nezmožnost planiranja,

nezmožnost izbire naslednika, strah pred upokojitvijo ter ljubosumje in rivalstvo (Leach 1991, 122). Tudi zaposleni so lahko razlog za zaviranje tranzicije. Za mnoge lojalne uslužbence je ena glavnih prednosti zaposlenosti v družinskem podjetju ta, da poznajo ustanovitelja. Zaradi lojalnosti njemu in podjetju tudi vztrajajo v družinskem podjetju. Če ustanovitelja zamenja nekdo drug, za katerega menijo, da bo uvedel spremembe in dvomijo v njegove sposobnosti, se lahko zaposleni počutijo naenkrat ogrožene v podjetju (Vadnjal 2002, 33). Raziskave so pokazale, da je najuspešnejši prehod tisti, ki je rezultat sodelovanja starejše in mlajše generacije. To sodelovanje temelji na odgovornosti, predanosti družinskemu podjetju in vzajemnem spoštovanju. Pomemben je zgoden začetek načrtovanja prenosa, priprava načrta prehoda, vključevanje vseh vpletenih oseb, učenje in priprava naslednika ter izvedba načrtovane upokojitve (Vadnjal 2002, 35–38).

Prenos družinskega podjetja je zelo zahteven, saj je potrebno uskladiti vse lastniške, finančne, organizacijske, pravne in davčne vidike prenosa podjetja. Vse skupaj postane še zahtevnejše, saj pride še do čustvene prepletenosti ustanovitelja in ostalih družinskih članov s podjetjem. Prenos vodenja podjetja je kljub vsem težavam, lahko tudi priložnost za vnovično definiranje podjetniške strategije (Kunstič 2009, 50). Najboljši način spopadanja s tranzicijo je profesionalizacija poslovanja. To pomeni, da se morajo družinski člani v službi obnašati profesionalno, kljub družinskim vezem. Najboljša strategija, ki jo podjetje lahko izbere, je sestava **družinske ustave**, ki določa dolgoročno prihodnost podjetja (Vadnjal 2002, 50). To je dokument, ki uravnava in razmejuje odnose in procese znotraj družine v povezavi s podjetjem (Petkovšek Štakul 2013). V družinski ustavi se opredelijo strateške usmeritve podjetja, način vodenja ter ključni cilji podjetja in družine. Potrebno je razmejiti pravice in dolžnosti družinskih članov, opredeliti njihova delovna mesta, ter pravila nagrajevanja in napredovanja. V družinski ustavi je potrebno opredeliti, kako je sestavljeno vodstvo podjetja in upravni odbor, kdo ima lastniški delež ter kako je porazdeljena pravica glasovanja. Zapisan mora biti način komunikacije z družinskimi člani in ostalimi zaposlenimi ter način zaposlovanja. Opredeljen mora biti način prenosa lastništva in vodenja podjetja na mlajše generacije. Družinska ustava mora biti rezultat skupnih pogajanj in odprtih razgovorov, zapisana in razumljiva vsem zaposlenim (Leach 1991, 58). V družinskih podjetjih se znanje na mlajše generacije prenaša spontano in postopoma, vseeno pa je dobro, da so formalno napisana in določena pravila (Petkovšek Štakul 2013).

6 Raziskovalna vprašanja in metodologija

6.1 Raziskovalna vprašanja

Mitchell in drugi (2011, 238) trdijo, da se v družinskih podjetjih na drugačen način določi ključne deležnike kot v ostalih podjetjih, saj se čutijo vplivi dveh institucionalnih logik (družine in posla). Teorija vpliva deležnikov ter pomen njenih atributov za identifikacijo in prioritizacijo deležnikov se spremeni tudi zaradi drugačnega načina odločanja in vloge menedžerja. Na menedžerje namreč vplivajo njihove vrednote, prepričanja in stališča ter institucionalni kontekst. S tem se ustvari edinstven tip vpliva ključnih deležnikov na podjetje (Mitchell in drugi 2011, 236–238). Zato smo se odločili, da bomo v magistrski nalogi najprej raziskal(i) (RV 1): *»Kako se v družinskih podjetjih identificira in prioritizira deležnike, kako je postopek drugačen od postopka v ne-družinskih podjetjih in ali se zato teorija vpliva spremeni oziroma prilagodi?«* Da bomo lažje odgovorili na zastavljeno raziskovalno vprašanje, bomo pregledali (RV 1. 1): *»Kako se prilagodijo atributi moči, legitimnosti in nujnosti za določanje vpliva deležnikov v družinskih podjetjih?«* (RV 1. 2): *»Kako na razdelitev vpliva/pomena deležnikov vpliva presek dveh institucij?«* ter (RV 1. 3): *»Kako se spremeni način odločanja v družinskih podjetjih oziroma kako na odločanje v podjetju vplivajo družinske vezi in kakšna je pri tem vloga menedžerja?«* Na ta zastavljena raziskovalna vprašanja bomo odgovorili predvsem s teoretičnega vidika, z analizo literature in delno tudi s pomočjo empirične raziskave.

Presek dveh institucij – družine in posla – vpliva na vse deležnike družinskih podjetij. Najbolj vpliva na člane družine (Vadnjal 2002, 6). V družinskih podjetjih družina predstavlja definitivne deležnike (Zellweger in drugi 2011, 9). V primerjavi z ne-družinskimi podjetji je družina dodaten deležnik. Ključno vlogo ima zaradi svoje centralne vloge pri vodenju podjetja, zaradi moči, ki jo ima pri odločanju o strateških odločitvah in ciljih, ki jih »vsiljuje« družinskemu podjetju (Zellweger in Nason 2008, 206). V ekstremnih primerih ima družina popolno lastništvo ter nadzorno in menedžersko funkcijo, zato sta moč in legitimnost družine zelo visoka. To pomeni veliko premoč družine nad ostalimi deležniki (Zellweger in drugi 2011, 9). Zato nas bo zanimalo (RV 2): *»Kakšen je vpliv družine, kot ključnega deležnika, na poslovanje družinskega podjetja?«* Na zastavljeno raziskovalno vprašanje bomo odgovorili s pomočjo analize literature in predvsem z empirično raziskavo, narejeno med desetimi slovenskimi družinskimi podjetji.

Huang in drugi (2009, 314) trdijo, da so zaposleni družinski člani, zaradi družinskih vezi, obravnavani drugače, kot drugi ne-družinski zaposleni. Kunstičeva (2009, 465) pa trdi, da družinski člani v družinskih podjetjih naj ne bi bili v privilegiranem položaju in bi morala enaka pravila veljati za vse zaposlene. V družinskih podjetjih interni odnosi temeljijo na osebnih interakcijah, pozitivni naklonjenosti, medsebojni podpori ter altruističnih občutkih med družinskimi člani (Zellweger in drugi 2011, 5). Zato nas bo zanimalo (RV 3): *»Kako se v družinskih podjetjih obravnava zaposlene – tiste, ki so del družine, in tiste, ki to niso?«* Zanimalo nas bo, ali je odnos do zaposlenih družinskih članov drugačen od odnosa do ostalih zaposlenih ter na kakšen način se ta drugačna obravnava kaže (so zaposleni družinski člani v prednosti ali v slabšem položaju). V sklepu naloge bomo na zastavljeno raziskovalno vprašanje odgovorili s pomočjo analize literature in empirične raziskave.

6. 2 Namen in cilji raziskovanja

Z magistrsko nalogo želimo raziskati, kako menedžerji družinskih podjetij identificirajo in prioritizirajo deležnike, kako trije atributi vplivajo na določanje, kdo je ključen deležnik za podjetje in kdo ne ter kako se mora teorija prilagoditi v okviru kategorije družinskih podjetij. Ključen cilj naloge bo v empirični raziskavi, kjer bomo poslušali raziskati, kakšni so odnosi med slovenskimi družinskimi podjetji in njihovimi deležniki oziroma kako v slovenskih družinskih podjetjih prioritizirajo svoje deležnike in njihove zahteve.

Teorija vpliva deležnikov je v slovenski marketinški, komunikološki in menedžerski literaturi še zelo slabo raziskana, zato bomo z nalogo v majhni obliki prispevali k razvoju in raziskavi tega področja. S teoretičnim in praktičnim delom naloge bomo poskušali odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja ter tako proučiti odnose med deležniki v slovenskih družinskih podjetjih. V slovenskem gospodarstvu je dobro vidna vloga družinskih podjetij, saj je delež družinskih podjetij med malimi in srednjimi podjetji med 40 in 50 odstoten. Med nastajajočimi in novimi podjetji pa kar 70 odstoten (Kunstič 2009, 465). Ker je število in porast družinskih podjetij tako velik, je smiselno, da se aplicira teorijo vpliva deležnikov tudi na družinska podjetja. Prilagoditev teorije potrebam družinskih podjetij prinaša majhne, a ključne spremembe v upravljanju odnosov z deležniki ter s tem pomaga menedžerjem pri boljšem vzpostavljanju in ohranjanju odnosov s svojimi deležniki.

6. 3 Metodologija

Najprej bomo na raziskovalna vprašanja poskušali odgovoriti s pomočjo analize literature, nato pa bomo naredili še svojo raziskavo. Magistrska naloga bo zato empirično delo, saj se bodo ugotovitve nanašale na konkretna družinska podjetja v Sloveniji. Študijo kategorije (slovenska družinska podjetja) bomo izvedli s poglobljenimi intervjuji z desetimi direktorji slovenskih družinskih podjetij. Preko vprašanj bomo poskušali ugotoviti, kakšen je odnos do deležnikov v slovenskih družinskih podjetjih – ključne spremenljivke bodo: kdo so ključni deležniki, kako se jih identificira, kako na identifikacijo deležnikov vpliva družina, kakšen je vpliv družine na podjetje in obratno, kakšna je vloga zaposlenih, kako se razlikuje odnos do zaposlenih, če so ti člani družine in, če niso. S poglobljenimi intervjuji bomo dobili primarne, kvalitativne informacije o odnosih v družinskih podjetjih z internimi in eksternimi deležniki ter hkrati ocenili vlogo direktorjev pri upravljanju teh odnosov.

Poglobljeni intervjuji so najprimernejši za to vrsto raziskave, saj je znan namen raziskave, niso pa znani odgovori/odzivi vprašanih (Churchill 1999, 286). Ključna prednost je tudi v tem, da lahko vprašanjem dodamo podvprašanja in jih prilagodimo glede na podane odgovore ter opazujemo vprašanega pri odgovorih in njegove znake neverbalne komunikacija (Aaker in drugi 1998, 311).

Ker v Sloveniji ne obstaja uradni register ali seznam družinskih podjetij¹⁰, bo vzorec družinskih podjetij sestavljen na podlagi podjetij, ki so člani Zveze slovenskih družinskih podjetij¹¹ in podjetij, ki se v medijih pojavljajo kot družinska podjetja. Vzorčenje bo tako potekalo na podlagi presoje – vzorec presoje (judgement sample). Izbor vzorca ne bo narejen na podlagi reprezentativnosti kategorije, ampak na podlagi presoje, da lahko z njihovo pomočjo dobimo želene informacije (Aaker in drugi 1998, 390). V vzorec bodo tako izbrana samo tista podjetja, za katere predvidevamo, da imajo informacije o raziskovalnih vprašanjih in bodo pripravljena odgovarjati na vprašanja intervjuja. Vendar je slabost tega vzorčenja, da rezultatov, pridobljenih na vzorcu presoje, ne moremo posplošiti na celotno populacijo oziroma kategorijo slovenskih družinskih podjetij (Churchill in Iacobucci 2005, 328). Podjetjem iz vzorca bomo najprej poslali e-pošto s prošnjo za sodelovanje. S prvimi desetimi podjetji, ki bodo pritrdilno odgovorila na prošnjo za intervju, bo izveden intervju.

¹⁰ Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES), Obrtna zbornica Slovenije (OZS) in Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) nimajo uradnega seznama ali registra družinskih podjetij.

¹¹ Jakob Žigante, predsednik Združenja slovenskih družinskih podjetij, je preko e-pošte, posredoval del seznama članov združenja s kontaktnimi podatki direktorjev podjetij.

V vzorec bodo lahko izbrana samo podjetja, ki zadostujejo definiciji družinskega podjetja: »Podjetje, ki je v večinski lasti družine, upravlja ga član družine ter deluje na podlagi medgeneracijske naravnosti (Zellweger in drugi 2001, 3).« Podjetja bodo tako morala zadostiti naslednjim pogojem, da bodo izbrana v vzorec: slovensko podjetje, večinsko družinsko lastništvo in vodstvo ter medgeneracijska naravnost (v podjetju so/so bili/bodo kmalu zaposleni člani vsaj dveh generacij družine).

7 Teorija vpliva deležnikov in družinska podjetja

Družinska podjetja so, enako kot ostala podjetja, podvržena vplivom različnih deležnikov. Družinska podjetja lahko v nekaterih primerih še bolj čutijo pritisk deležnikov. Na primer: v družinskem podjetju imajo delničarji večjo moč kot v ostalih podjetjih, saj je lastništvo podjetja omejeno na družinske člane. Vpliv na podjetje imajo lahko tudi drugi družinski člani, ki pravno gledano sploh niso lastniki podjetja. V družinskem podjetju se zahteve deležnikov, ki so hkrati člani družine, prekrivajo z zahtevami ostalih (poslovnih) deležnikov. Zato lahko pričakujemo, da bo zaznavanje vpliva/pomena deležnikov, kot tudi odločanje menedžerjev v družinskih podjetjih, drugačno kot v ostalih podjetjih (Mitchell in drugi 2011, 240–241).

V primeru preseka dveh institucionalnih logik – v primeru družinskih podjetij sta to posel in družina – pride do edinstvenih razmer, ki določajo vpliv deležnikov. Družinska podjetja predstavljajo poseben/drugačen primer zaradi svojih ne-ekonomskih ciljev in socio-emocionalnega bogastva, družinske zgodovine in interesa po medgeneracijskem ohranjanju podjetja ter altruističnem vedenju. Zato je kompleksnejše določanje, kakšen je vpliv/pomen deležnikov na družinska podjetja in kakšni so razlogi za nastanek konfliktov v podjetju (Mitchell in drugi 2011, 246).

Za potrebe te magistrske naloge, bomo preučevali vpliv/pomen deležnikov na družinska podjetja skozi primarno predstavljene tri attribute teorije vpliva deležnikov – moč, legitimnost in nujnost. Uporabili bomo prvotno verzijo teorije vpliva deležnikov, saj je ta poenostavljena, kar zmanjšuje zmedo, poveča razumevanje bistva in uporabnosti teorije na primeru družinskih podjetij.

7. 1 Aplikacija teorije vpliva deležnikov na družinska podjetja

Ko se v eni organizaciji prepleta več primarnih institucij, pride do edinstvene razdelitve vpliva/pomena deležnikov. V eni organizaciji se tako prepleteta dve primarni instituciji – na primeru družinskega podjetja se prepleteta instituciji družine in posla – in tako povzročita povsem drugačno situacijo za deležnike (Mitchell in drugi 2011, 235).

Aplikacija teorije vpliva deležnikov na družinska podjetja je primerna iz treh razlogov. Prvič, teorija vpliva deležnikov zelo učinkovito odgovarja na vprašanje, kdo je v organizaciji zares pomemben. Drugič, v družinskih podjetjih so določeni deležniki intimno povezani (preko družinskih vezi), kar ustvari največjo razliko med družinskimi in ne-družinskimi podjetji in so razlog za drugačen odnos do deležnikov. Tretjič, družinska podjetja se srečujejo z edinstvenimi težavami prioritiziranja skupin deležnikov. Intimna povezanost med družinskimi člani velikokrat vodi do drugačnih ciljev podjetja in odnosov, ki ga ima podjetje s svojimi deležniki. To pa je nato lahko vidno v spremenjenem razmerju atributov moči, legitimnosti in nujnosti med deležniki. Zato je s teoretičnega in praktičnega vidika pomembno razumevanje, kako v družinskih podjetjih prioritizirajo zahteve različnih skupin deležnikov (Mitchell in drugi 2011, 235–236).

Tudi Zellweger in Nason (2008, 205) menita, da lahko teorijo vpliva deležnikov uporabimo za upravljanje družinskega podjetja. Po njunem mnenju lahko teorijo vpliva deležnikov apliciramo na družinska podjetja, vendar je potrebno teorijo prilagoditi iz treh razlogov: prvič, v primerjavi z ne-družinskimi podjetji imajo družinska podjetja (de facto) dodatnega deležnika, to je družino. Edinstvenost družinskih podjetij je prav v tem, da je družina ključni deležnik. Družina ima drugačne cilje, kot striktno poslovne entitete. Cilji družine v družinskem podjetju so ne-finančni, na primer harmonija, zagotovitev služb za družinske člane in nadzor podjetja s strani družine. Drugič, posamezniki v družinskih podjetjih velikokrat igrajo več vlog (npr. zaposlen, lastnik, menedžer, član družine). Od družinskih podjetij zato pričakujemo, da se bolj zanimajo za zadovoljevanje svojih deležnikov, kot ostala podjetja. Ker člani družine gledajo na podjetje kot na del sebe in svoje družine, so družinska podjetja znana po tem, da so bolj družbeno odgovorna in s tem bolj zadovoljujejo družbene deležnike. Do tega pride, ker člani družine ne morejo z lahkoto zamenjati svoje družine ali organizacije kjer delajo, kar povzroči še večje spodbude pri posameznikih v družinskih podjetjih za zadovoljevanje različnih deležnikov. Tretjič, družinska podjetja vzpostavijo močnejše in boljše odnose z lokalno skupnostjo kot ostala podjetja. Družinska podjetja

dolgoročno in počasi izoblikujejo odnose s svojimi deležniki, zato so ti odnosi trdnejši in učinkovitejši (Zellweger in Nason 2008, 205).

Različni avtorji so poudarili, da se družinsko podjetje razlikuje od ostalih podjetij v strukturi podjetja, odnosih, zaznavanju okolja, sprejemanju odločitev in postavljanju strategije. Čeprav se na prvi pogled zdi, da z lahkoto ugotovimo, zakaj je vpliv/pomen deležnikov v družinskem podjetju drugačen kot v ostalih podjetjih – zaradi družinskih vezi – temu ni tako, saj so razlage lahko tudi zelo kompleksne.

Mitchell in drugi (2011, 237) dopolnijo teorijo vpliva deležnikov na primeru družinskega podjetja s trditvijo, da v organizaciji, ki vsebuje dve institucionalni logiki, ki se križata/sekata, se vpliv/pomen deležnikov oblikuje na nov način, pri katerem se logiki obeh zlijeta. V primeru družinskega podjetja so zato atributi deležnikov (moč, legitimnost in nujnost) ocenjeni skozi *vrednote menedžerja* in *institucionalne logike*. S tem se ustvari edinstven tip vpliva/pomena deležnikov. Avtorji svojo trditev posplošijo tudi na druge organizacije z več institucionalnimi logikami (npr. posel in družina, posel in država, religija in družina) in trdi, da bo vpliv deležnikov oblikovan na način, ki bo odseval tekmovalne pritiske različnih institucionalnih logik (Mitchell in drugi 2011, 238).

Mitchell in drugi (2011, 241) oblikujejo svojo teorijo vpliva deležnikov v družinskih podjetjih na štirih predpostavkah o družinskih podjetjih:

1. družinska podjetja sledijo družinsko pomembnim neekonomskim ciljem, ki ustvarjajo socio-emocionalno bogastvo,
2. ti cilji so temeljni za vzpostavitev odnosov med družinskimi člani in so edinstveni za družinska podjetja,
3. družinsko pomembni neekonomski cilji in tradicionalni cilji podjetij (profitabilnost, rast) so si lahko nasprotujoči, se dopolnjujejo ali pa so neodvisni eni od drugih,
4. čeprav so družinska podjetja heterogena v uresničevanju zahtev družinskih in ne-družinskih deležnikov, bo imel cilj po ohranitvi socio-emocionalnega bogastva prednost pred ekonomsko profitabilnostjo podjetja.

Huang in drugi (2009, 320) so empirično dokazali, da so v družinskih podjetjih pomembni isti atributi za določanje vpliva deležnikov – moč, legitimnost in nujnost – kot v ne-družinskih podjetjih. Vendar so atributi drugače razporejeni in prinašajo drugačen vpliv, predvsem zaradi drugačne organizacijske kulture in vrednot podjetja. Raziskava je pokazala, da družinska in

ne-družinska podjetja drugače prioritizirajo zahteve svojih deležnikov. Družinska podjetja veliko bolj upoštevajo mnenja in zahteve internih deležnikov, kot ne-družinska, kar je posledica organizacijske kulture in vrednot družinskih podjetij (Huang in drugi 2009, 321).

7. 2 Spremembe atributov vpliva deležnikov v družinskih podjetjih

Atributi moči, legitimnosti in nujnosti, ki pomagajo definirati vpliv/pomen deležnikov v družinskih podjetjih, se na pomembne načine razlikujejo od atributov v ostalih podjetjih: v ostalih podjetjih je ključna utilitarna moč, v družinskih podjetjih normativna; v ostalih podjetjih je legitimnost družbeni konstrukt, v družinskem podjetju temelji na dedovanju; v ostalih podjetjih sta lastnosti nujnosti – časovna omejenost in kritičnost zahteve – ločeni, v družinskem podjetju pa sta povezani, zaradi družinskih vezi in družinskih neekonomskih ciljev podjetja (Mitchell in drugi 2011, 241).

7. 2. 1 ATRIBUT MOČI V DRUŽINSKEM PODJETJU

Etzioni (1964, 59) je razdelil moč glede na njen izvor – prisilna, utilitarna in normativna. V večini podjetij je najpomembnejša utilitarna moč – moč, ki izvira iz izdelkov in storitev oziroma moč naravne ali simbolne menjave. Mitchell in drugi (2011, 242) priznavajo, da je v družinskem podjetju pomembna utilitarna moč, ki jo prinaša nadzor nad viri in denar, vendar avtor trdi, da je veliko pomembnejša normativna moč. Etzioni (1964, 59) definira normativno moč kot tisto, ki ne temelji na fizični grožnji ali materialnih simbolih, ampak temelji na »čistih simbolih« prestiža, spoštovanja, ljubezni in sprejetosti. Mitchell in drugi (2011, 242) pravijo, da obnašanje družinskih podjetij ne temelji samo na poslovnih institucijah, ampak tudi na družinski institucionalni logiki. Zato so ključnega pomena sorodstvo, zvestoba in obveznosti, socialni kapital, vseživljenjsko članstvo, vzajemna skrb ter enakovredne zahteve po družinskih virih.

Družinska institucionalna logika je povezana z ne-ekonomskimi faktorji in se ukvarja s tem, kako se viri enakomerno razdelijo. Poslovna institucionalna logika pa je povezana z ekonomskimi faktorji in se ukvarja s tem, kako pridobiti čim več virov na čim bolj profitabilen način. Zaradi velikih razlik v obeh institucionalnih logikah je odločanje v družinskih podjetjih (kjer sta obe logiki pomešani) zelo kompleksno in včasih konfliktno. Ker v družinskih podjetjih po navadi prevlada družinska institucionalna logika, vir moči odločanja

v družinskih podjetjih ni primarno utilitaren, ampak pretežno normativen¹². Viri normativne moči (s katerimi se družinski člani strinjajo) v družinskem podjetju so: paternalizem, zakonski odnosi, vrstni red rojstva, starost, spol in podobno. Potencialno najpomembnejši vir normativne moči pa je altruizem. Za altruizem ni nujno, da temelji na kakršnem koli dejanju deležnika ali uveljavljanju svoje moči, saj lahko podjetje izvede altruistično dejanje brez vmešavanja prejemnika tega dejanja. Altruizem je tako vir moči deležnika, ki prihaja s strani menedžerja in ne s strani deležnika. Deležnik ne more vplivati na odločitve menedžerja (Mitchell in drugi 2011, 242).

7. 2. 2 ATRIBUT LEGITIMNOSTI V DRUŽINSKEM PODJETJU

Legitimnost deležnikov pri večini podjetij izvira iz družbeno zgrajenega konstrukta, medtem ko pri družinskih podjetjih legitimnost zahteve deležnikov izvira iz dedovanja. Torej gre za zapuščinski izvor legitimnosti. Mitchell in drugi (2011, 243) trdijo, da so družinske vezi in dedovanje vir legitimnosti zahtev družinskih članov v družinskih podjetjih. Ta razlika med virom legitimnosti ima velik vpliv na vprašanje o vplivu (družinskih) deležnikov. Avtorji definirajo legitimnost, ki temelji na zapuščini v družinskih podjetjih kot: »Status, podeljen ob rojstvu in/ali privilegijih, ki temeljijo na odnosih (Mitchell in drugi 2011, 243–344).«

V družinskih podjetjih legitimnost, temelječa na zapuščini, ni omejena samo na družino in sorodstvo. Legitimne družinske deležnike predstavljajo tudi predniki in prihodnje generacije. Čeprav je lastništvo družine in vodenje podjetja po družinskih vrednotah ena najpomembnejših stvari pri družinskih podjetjih, je njihov cilj, da se ohranijo skozi več generacij in tako skrbijo za dobrobit svojih družinskih članov. Primarni cilj dolgoročne orientiranosti družinskih podjetij je prav v tem, da se podjetje ohrani še za prihajajoče generacije. Raziskave so pokazale, da je bilo veliko družinskih podjetij že od začetka ustanovljenih z namenom, da se bodo prenašala skozi generacije in bodo v njih vključene celotne družine. Za podjetja, ki so v družinski lasti in vodenju že veliko časa, je zelo pomembna tudi zapuščina ustanoviteljev podjetja in ostalih družinskih prednikov (tudi če ti predniki sploh niso več živi). Raziskave so pokazale, da na odločanje menedžerjev vpliva tudi

¹² Mitchell in drugi (2011, 242) za namen razvijanja teorije vpliva deležnikov v družinskih podjetjih, definirajo normativno moč kot: »Moč, ki temelji na prestižu, spoštovanju in socialnih simbolih, kot sta ljubezen in sprejetost.«

»senca ustanovitelja podjetja«. Legitimnost, ki temelji na zapuščini, tako podeljuje vpliv/pomen tudi posameznikom, ki trenutno niso vključeni v posel, tudi tistim, ki niso več živi ali se niso še niti rodili (Mitchell in drugi 2011, 244–245).

7. 2. 3 ATRIBUT NUJNOSTI V DRUŽINSKEM PODJETJU

Najpomembnejše vprašanje pri atributu nujnosti v družinskem podjetju – ali katerem koli podjetju, ki združuje dve različni institucionalni logiki – je v tem, kako vpliva vir nujnosti ter ali sta kritičnost (to je pomembnost deležnikove zahteve) in časovna občutljivost (stopnja, zaradi katere je potrebna takojšnja reakcija) neodvisni. Ko organizacija deluje na presečišču dveh institucionalnih logik, je nujnost filtrirana skozi dva, velikokrat nasprotujoča si, menedžerska zorna kota. Do tega pride zaradi razlik v ciljih, zahtevah in vrednotah, ki jih institucionalni logiki zagovarjata. V družinskih podjetjih se kritičnost deležnikovega zahtevka oceni tako, da se prouči, ali zahteva pripomore ali škoduje ciljem družinskega podjetja, ki so sestavljeni iz ekonomskih in ne-ekonomskih ciljev (Mitchell in drugi 2011, 245).

Družinska podjetja so posebej občutljiva na ogrožanje njihovega socio-emocionalnega bogastva. Socio-emocionalno bogastvo vsebuje: potrebo po pripadnosti, vplivnosti in intimnosti, družinske vrednote v podjetju, ohranitev družinske dinastije, socialni status, ohranitev socialnega kapitala družinskega podjetja, opravljanje družinskih dolžnosti na podlagi krvnih vezi ter možnost altruističnega delovanja do družinskega člana z uporabo virov podjetja. Nujnost ohranjanja in povečevanja socio-emocionalnega bogastva vpliva na percepcijo moči in legitimnosti družinskih deležnikov in njihovih sposobnosti, da vplivajo na podjetje. Dejstvo, da je večina teh zahtev ne-ekonomskih, samo še povečuje njihov vpliv (Mitchell in drugi 2011, 245).

Medtem ko pri večini podjetij ni jasno, ali sta kritičnost in časovna omejenost neodvisni, je v primeru družinskih podjetij veliko bolj jasno, da nista. To je posledica družinskih ne-ekonomskih ciljev podjetja, ki ustvarjajo zahteve, da se ugotovi preteklim, sedanjim in prihodnjim družinskim članom. V ostalih podjetjih pride do prave nujnosti le v primeru, ko sta prisotna tako časovna občutljivost, kot tudi kritičnost. V družinskih podjetjih pa je veliko več odločitev časovno občutljivih, saj je za podjetje veliko pomembnejši vpliv odločitve na preteklost in prihodnost podjetja in družine. V podjetjih, kjer prevladuje socio-emocionalno bogastvo, je časovna komponenta ključna, saj ni razlike med dolgoročnimi in kratkoročnimi vplivi na podjetje. Vendar ta predpostavka drži le v primeru, da družinski člani cenijo

družinske vrednote in ne-ekonomske cilje podjetja. To pomeni, da je za družinska podjetja veliko več zahtev nujnih, saj so kritične zahteve po navadi tudi časovno omejene. Medtem ko v ostalih podjetjih lahko kritične zahteve ostanejo časovno bolj neomejene (Mitchell in drugi 2011, 245–246).

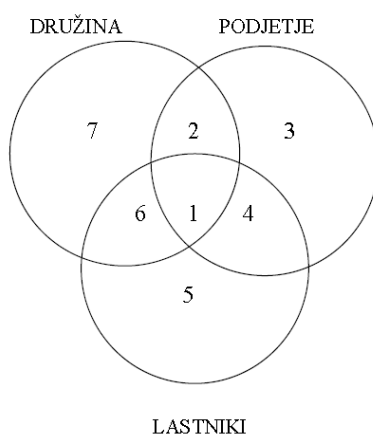
7.3 Deležniki v družinskih podjetjih

Družinska podjetja imajo enake deležnike, kot ne-družinska podjetja. Med deležnike največkrat štejemo delničarje, kupce, dobavitelje, distributerje, zaposlene in lokalno skupnost. V razširjeno različico definicije so velikokrat dodani še sindikati, nevladne organizacije in aktivisti, konkurenca, država in regulatorji, kreditodajalci in banke, poslovni partnerji, akademiki ter prihodnje in prejšnje generacije (Friedman in Miles 2009, 13–14). V temeljih družinskega podjetja je, da se trudi čim bolj zadovoljevati potrebe *različnih* deležnikov (Zellweger in Nason 2008, 212).

V družinskih podjetjih so pomembni tudi nekateri drugi deležniki oziroma imajo določeni deležniki večji pomen, kot ga imajo v ne-družinskih podjetjih. Ključne vloge v družinskem podjetju igrajo ustanovitelji podjetja, druga generacija družinskih članov (sinovi in hčere) in vse naslednje generacije, priženjeni družinski člani pa tudi nedružinski uslužbenci. Posebno pozornost zaslužijo tudi družinski člani, ki niso zaposleni v podjetju, npr. žene ustanoviteljev, saj imajo pomembno vlogo v družinskem podjetju tudi v primerih, ko formalno nimajo nobene moči in odgovornosti v podjetju (Vadnjal 2002, 49–50).

Kot smo že večkrat omenili, družinsko podjetje sestavljata poslovna in družinska institucionalna logika. Modelu, sestavljenemu iz družinskega in poslovnega sistema, lahko dodamo še sistem lastništva. Tako dobimo Model treh krogov družinskega podjetja, ki (kot ponazarja Slika 7. 1) prikazuje ključne deležnike družinskih podjetij. Deležniki so po tem modelu člani družine, zaposleni v podjetju in/ali lastniki podjetja.

Slika 7.1: Model treh krogov družinskega podjetja



Vir: Tagiuri in Davies (1992, 49).

Model treh krogov družinskega podjetja razdeli določene deležnike družinskih podjetij v več razredov. S številko 1 je označen razred zaposlenih družinskih članov, ki so hkrati lastniki podjetja. S številko 2 so označeni zaposleni družinski člani, ki niso lastniki podjetja. S številko 3 so označeni nedružinski uslužbenci. S številko 4 so označeni nedružinski uslužbenci, ki so hkrati lastniki deležev podjetja. S številko 5 so označeni zunanji vlagatelji v družinsko podjetje. S številko 6 so označeni družinski člani, ki niso zaposleni v podjetju, vendar so lastniki deležev podjetja. S številko 7 pa so označeni družinski člani, ki niso niti zaposleni v podjetju, niti nimajo deleža delnic (Tagiuri in Davies 1992, 49). Vsak posameznik, ki je udeleženec družinskega podjetja, ima lahko samo eno vlogo oziroma pozicijo znotraj modela. Model pomaga pri razreševanju konfliktov, problemov glede vlog, prioritet in mej v družinskih podjetjih (Vadnjal 2002, 10).

7. 3. 1 DRUŽINA

Družina je ključen deležnik v družinskih podjetjih. V primerjavi z ne-družinskimi podjetji je družina dodaten deležnik. Ključno vlogo ima zaradi svoje centralne vloge pri vodenju podjetja ter zaradi moči, ki jo ima pri odločanju o strateških odločitvah in ciljih, ki jih »vsiljuje« družinskemu podjetju (Zellweger in Nason 2008, 206). V družinskih podjetjih družina predstavlja definitivne deležnike. V ekstremnih primerih ima družina popolno lastništvo ter nadzorno in menedžersko funkcijo, zato sta moč in legitimnost družine zelo visoka. To pomeni veliko premoč družine nad ostalimi deležniki (Zellweger in drugi 2011, 9).

V primerjavi z ne-družinskimi podjetji, imajo družinska podjetja (de facto) dodatnega deležnika, to je družino. Edinstvenost družinskih podjetij je prav v tem, da je družina ključni deležnik. Družina ima namreč drugačne cilje, kot striktno poslovne entitete – edinstveni cilji družine so ne-finančni, kot na primer harmonija, zagotovitev služb za družinske člane in nadzor podjetja s strani družine (Zellweger in Nason 2008, 205). Eden najvidnejših atributov družinskih podjetij je edinstvena organizacijska kultura. Organizacijska kultura je zaposlenim po navadi zelo blizu, saj se zaradi družinskih vezi močno prekriva s posameznikovo individualno vlogo. Družinski člani so po navadi prisotni pri odločanju in poslovanju v družinskem podjetju (Huang in drugi 2009, 313).

V družinskih podjetjih so odnosi med družinskimi člani zelo pomembni. Ker se lahko zgodi, da se posamezni družinski člani obnašajo do drugih družinskih članov po enakem vzorcu v podjetju in doma, lahko pride do velikih konfliktov med družinskimi člani. Tisto, kar je v enem krogu običajno, lahko na drugem mestu spravlja prizadetega v neenakovreden ali celo neroden položaj (Vadnjal 2002, 6). Odnos med družinskimi člani je velikokrat odvisen od trdnosti družinske vezi. Odnos med otrokom in staršem ali med zakoncema je po navadi viden trdnjši kot odnos med strici, tetami in bratranci ter zato tudi pomembnejši. Priženjeni sorodniki velikokrat ne dosežejo enake stopnje legitimnosti v družinskem podjetju, če pa jo, jo šele po dolgem časovnem obdobju (Mitchell in drugi 2011, 244).

Položaj priženjenih sorodnikov v podjetniško družino je po navadi precej kompleksen. Podjetna družina je po navadi relativno premožna in povezana družina. To je močna družina, kjer si družinski člani zaupajo in držijo skupaj. Priženjeni člani večkrat dobijo priložnost, da se zaposlijo v družinskem podjetju. Velikokrat se zgodi, da je nov član družine tudi dober zaposleni. Vendar je pogostejša situacija za priženjene družinske člane drugačna (Vadnjal 2002, 19). Priženjeni družinski člani se večkrat počutijo popolnoma izolirane. Ker so v poslu in družini še novi, se težje vključujejo v poslovne razprave med družinskimi člani (tudi med nedeljskimi kosili in zabavami), kar jim daje občutek manjvrednosti in podrejenosti. Ker imajo podjetniške družine popolnoma drugačen ritem življenja (tako v času dela, kot prostem času), je za tiste, ki se v ta življenjski slog niso rodili, prestop in privajanje lahko zelo naporno. Ena od največjih težav, ki bremenijo priženjene družinske člane, je sum ostalih članov družine, da so se poročili samo zaradi bogastva in vpliva, ki ga ima družina v družbi. Tudi če temu ni tako, so lahko govorice (tudi znotraj podjetja) ključne za uničenje takih zakonov (Leach in Hayward 1991, 36).

Ključno vlogo v podjetni družini ima ustanovitelj družinskega podjetja. Velikokrat gre za junaka, ki ni uspel zaradi lastnega kapitala, ampak zaradi svoje iznajdljivosti in delavnosti. Ustanovitelj je s sposojenim denarjem, velikim tveganjem in trdim delom uspel ustvariti uspešno družinsko podjetje in ga je nato nekega dne predal naslednikom. Ustanovitelj podjetja oziroma njegova karizmatična osebnost, velikokrat zaznamuje stil vodenja družinskega podjetja tudi v naslednjih generacijah (Benson in drugi 1990, 23). Raziskave so pokazale, da je veliko družinskih podjetjih bilo že od začetka ustanovljenih z namenom, da se bo podjetje prenašalo skozi generacije. Zato so za družinska podjetja ključni tudi deležniki prihodnje generacije, to so posamezni družinski člani, ki niso niti še rojeni (Mitchell in drugi 2011, 244–245).

7. 3. 2 INTERNI DELEŽNIKI

Družinska podjetja namenjajo več pozornosti svojim internim deležnikom,¹³ v primerjavi z ne-družinskimi podjetji. Hunag in drugi (2009) so raziskovali, kako na odločitve menedžerjev družinskih podjetij vplivajo različne interesne skupine – primerjali so vpliv regulativnih, internih in tržnih deležnikov. Ugotovili so, da imajo na odločitve menedžmenta v družinskih podjetjih največji vpliv interni deležniki. Družinska podjetja so bolj interno orientirana od ne-družinskih zaradi načina odločanja in internih vezi. Družinska podjetja podeljujejo zato večji vpliv/pomen internim deležnikom, kot ne-družinska (Huang in drugi 2009, 314).

V družinskih podjetjih interni odnosi temeljijo na osebnih (face-to-face) interakcijah, pozitivni naklonjenosti, medsebojni podpori ter altruističnih občutkih med družinskimi člani (Zellweger in drugi 2011, 5).

Hunag in drugi (2009, 322) so izpostavili pomen pripovedovanja zgodbe. Poudarili so, da je najpomembneje, kdo zgodbo pripoveduje. V primeru družinskih podjetij ima zgodba največjo težo, če jo pripovedujejo interni deležniki. Zato so zahteve eksternih deležnikov velikokrat preslišane. Eksterni deležniki morajo, če si želijo zagotoviti pozornost menedžmenta družinskega podjetja, svojo zahtevo najprej internalizirati in najti internega predstavnika

¹³ Interni deležniki so po definiciji Huanga in drugih (2009, 312): »Posamezniki ali skupine, ki imajo v podjetju moč odločanja ali zmožnost, da vplivajo na poslovno uspešnost.« Interni deležniki tako vključujejo lastnike oziroma ustanovitelje, menedžerje in ostale zaposlene.

njihovih stališč. Internalizirana zahteva bo imela, pri menedžmentu družinskega podjetja, veliko večji vpliv na strateške odločitve podjetja (Hunag in drugi 2009, 322).

7. 3. 3 NEDRUŽINSKI USLUŽBENCI

V družinskih podjetjih je pomembna tudi vloga nedružinskih uslužbencev. Družinska podjetja so po navadi definirana kot podjetja, ki so v lasti in upravljanju družine. Pomemben pa je podatek, da so člani družine v teh podjetjih, po navadi, v manjšini – 80 % zaposlenih v družinskih podjetjih ni družinskih članov. Zato je za podjetje ključnega pomena, da vzpostavi in ohranja dober, zaupanja vreden in lojalen odnos z zaposlenimi, ki niso družinski člani. Tudi zaposleni, ki niso del družine, morajo biti videni in obravnavani kot ključni deležniki družinskih podjetij (Mitchell in drugi 2003, 534).

Ključni zaposleni, ki niso del družine, so po navadi močne karakterne osebnosti, saj jim je uspelo preživeti in dobro delovati v zelo zahtevnem delovnem okolju (Vadnjal 2002, 19). Čeprav družinski člani naj ne bi bili v privilegiranem položaju v družinskem podjetju in bi morala enaka pravila veljati za vse zaposlene, pa naj bodo člani družine ali ne (Kunstič 2009, 465), temu ni zmeraj tako. Služba v družinskem podjetju ne ustreza vsakomur, saj se nedružinski uslužbenci ves čas zavedajo, da ne bodo nikoli enakopravni z družinskimi člani in, da so njihove možnosti napredovanja omejene (Vadnjal 2002, 19). Zaposleni, ki niso družinski člani, imajo popolnoma drugačen pogled na delovanje podjetja, kot zaposleni, ki so družinski člani. Ti zaposleni morajo sprejeti drugačne načine razmišljanja o podjetju, da so lahko v njem učinkoviti. Razumeti morajo, da je vpliv družine vseprisoten. Družinska institucija vpliva na to, da so naloge družinskega podjetja tudi vzgajanje dedičev, zagotavljanje delovnih mest za člane družine, kopičenje družinskega bogastva in vzdrževanja življenjskega stila ter zagotavljanje družinskega ugleda. Strateški cilji družinskega podjetja se zato vrtijo okrog potreb družine, zagotavljanje poslovnih rezultatov pa je sekundarnega pomena (Mitchell in drugi 2003, 533–538).

Zakaj se potem posamezniki želijo zaposliti v družinskem podjetju? Zato, ker za nedružinske uslužbence pomeni zaposlitev v družinskem podjetju večjo dolgoročno socialno varnost kot v ostalih podjetjih. V povprečju so za svoje delo bolj nagajeni in je fluktuacija zaposlenih navadno nizka (Vadnjal 2002, 2). Fluktuacija zaposlenih je v družinskih podjetjih nizka, saj svoje zaposlene izbirajo preudarnejše, ti pa so tudi bolj lojalni. Zelo pomembno je tudi izobraževanje zaposlenih ter postopno grajenje kariere in zaupanja (Petkovšek Štakul 2013).

Lojalni nedružinski uslužbenci pogosto postanejo tudi neformalni del družine (Vadnjal 2002, 2).

Raziskave so pokazale, da so v družinskih podjetjih zaupanja vredni, dolgoročni in empatični odnosi s ključnimi zaposlenimi, tisto, kar vzdržuje dobre odnose in zadovoljstvo med zaposlenimi (Zellweger in drugi 2011, 10).

Ključni zaposleni, ki niso člani družine, imajo pa odločevalsko moč pri strateških odločitvah podjetja, velikokrat razmišljajo popolnoma drugače, kot člani družine. Vodilni člani družine zato velikokrat čutijo, da se morajo postaviti v obrambni položaj pri ravnanju z ostalimi zaposlenimi. Primer različnih želja med zaposlenimi v družinskem podjetju: zaposleni v družinskem podjetju, ki ni član družine, si želi, da se dobiček podjetja znova investira v rast podjetja, saj mu to omogoči rast njegove osebne kariere. Zaposlen član družine (lahko tudi član družine, ki ni zaposlen v družinskem podjetju), ki je hkrati tudi lastnik podjetja, pa si želi izplačilo dobička v obliki dividend (Mitchell in drugi 2003, 535–538).

Nedružinski uslužbenci imajo velikokrat tudi pomembno vlogo pri pomoči in mentoriranju mladih družinskih članov, ki bodo pozneje prevzeli vodilna mesta v družinskem podjetju. Za družinsko podjetje je zelo dobro, da se družinski člani, ki so predvideni za naslednike, začnejo učiti o podjetju in poslu pri dnu ter tako spoznajo celotno piramido podjetja (Vadnjal 2002, 19).

7. 3. 4 EKSTERNI DELEŽNIKI

Že v temeljih družinskega podjetja je, da se trudi, da bi zadovoljilo potrebe različnih deležnikov (Zellweger in Nason 2008, 212). Ker je družinskim podjetjem zelo pomemben ugled in vrednost v družbi (ta ugled pa vzpostavljajo zunanji deležniki), morajo ta podjetja še posebej dobro skrbeti za zaposlene in njihove družine ter lokalno skupnost. Zaradi zaskrbljenosti za korporacijski in družinski ugled, družinska podjetja prioriteto obravnavajo nefinančne cilje, ki so velikokrat tudi v primarno korist ne-družinskim deležnikom. Vidnost družine v družinskem podjetju, cilji medgeneracijske trajnosti družine in zmožnost podjetja za izboljšave so razlogi, da družinska podjetja zasledujejo nefinančne cilj. Preko zasledovanja nefinančnih ciljev, družinsko podjetje poskrbi za zadovoljevanje ne-družinskih deležnikov (Zellweger in drugi 2011, 1–10).

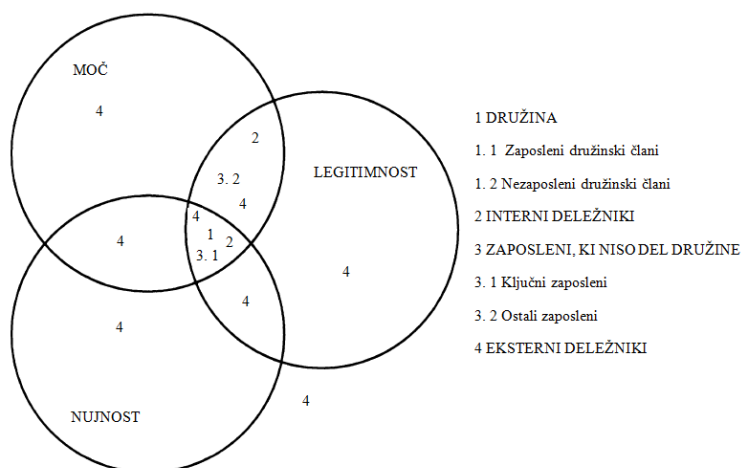
Nefinančni cilji podjetja so tisti cilji, ki nimajo direktne oprijemljive monetarne vrednosti ter se kažejo na družinski in podjetniški ravni. Na družinski ravni ti cilji vključujejo: družinski ponos, status družine v družbi, podjetniško tradicijo, družbeno podporo med prijatelji ter harmonijo med družinskimi člani. Družinsko-orientirani nefinančni cilji oblikujejo identiteto družine. Na ravni podjetja pa nefinančni cilji vključujejo: odgovorno obnašanje do zaposlenih, zaupanja vredne odnose z dobavitelji in strankami, okoljevarstvena dejanja, družbeno odgovorna dejanja ter podporo lokalni skupnosti. Ti nefinančni cilji so naravnani na nedružinske deležnike (Zellweger in drugi 2011, 4). Družinska podjetja so velikokrat vključena v dogajanje v lokalnem okolju in preko sponzorstev podpirajo razne lokalne dejavnosti, npr. lokalne športne klube, gasilce, kulturne prireditve (Petkovšek Štakul 2013).

Družinska podjetja dolgoročno počasi izoblikujejo odnose s svojimi deležniki (npr. bankami, dobavitelji), zato so ti odnosi trdnjši in učinkovitejši (Zellweger in Nason 2008, 205).

7. 4 Model teorije vpliva deležnikov v družinskih podjetjih

Vse, zgoraj opisane, ključne deležnike družinskih podjetij lahko umestimo v model teorije vpliva deležnikov, ki so ga postavili Mitchell in drugi (1997). Za izris modela je bilo potrebno analizirati vsakega posameznega deležnika po prisotnosti oziroma odsotnosti treh atributov, ki so ključni za določitev pomena/vpliva deležnika za podjetje. Za vsakega deležnika je bilo tako analizirano, ali je prisoten atribut moči (utilitarna in/ali normativna), legitimnosti (podeljena s strani širše družbe in/ali dedovanja) ter nujnosti (povezanost kritičnosti in časovne omejenosti). Glede na proučeno in opisano literaturo lahko ključne deležnike umestimo v model tako, kot prikazuje Slika 7. 2.

Slika 7.2: Model vpliva deležnikov v družinskih podjetjih



Glede na model teorije vpliva deležnikov Mitchella in drugih (1997), bi lahko **družino** opredelili, kot definitivnega deležnika družinskih podjetji. Družina poseduje atribut moči, saj imajo družinski člani centralno vlogo pri vodenju podjetja ter odločanju o strateških in vsakodnevnih odločitvah. Ker imajo družinski člani nadzorstvene in menedžerske funkcije (Zellweger in Nason 2008, 206), družina poseduje utilitarno moč. Vendar pa, še pomembneje, družina poseduje normativno moč. Večje kot je spoštovanje, ljubezen in sprejetost družinskih članov, večja je njihova normativna moč v družinskem podjetju (Mitchell in drugi 2011, 242). Družina poseduje atribut legitimnosti (pragmatično, kognitivno in moralno legitimnost), saj ima v večini primerov popolno ali vsaj večinsko lastništvo (Vadnjal 2002, 10). Še pomembnejši vir legitimnosti v družinskih podjetjih so dedovanje in družinske vezi. Ta vir legitimnosti je zato omejen samo na družino ter prednike in prihodnje generacije družine (Mitchell in drugi 2011, 243). Družina poseduje tudi atribut nujnosti, saj je za družinske člane preplet družine in posla tako močan, da delovanje družinskega podjetja vpliva na življenja družinskih članov tudi izven podjetja, npr. v prostem času (Zellweger in drugi 2011, 9). Vse odločitve, ki jih podjetje sprejme, so za družinske člane kritične in časovno omejene. Odločitve podjetja vplivajo na privatna življenja posameznikov, prihodnost poslovanja podjetja in s tem tudi na obstoj statusa družine v družbi (Mitchell in drugi 2011, 245).

Glede na model teorije vpliva deležnikov Mitchella in drugih (1997), bi lahko **interne deležnike** opredelili v več različnih razredov deležnikov. Ker Hunag in drugi (2009, 312) med interne deležnike pripisujejo različne deležnike (delničarje, menedžerje in zaposlene), je tudi njihov vpliv različen. Posamezniki v družinskih podjetjih velikokrat igrajo več vlog (npr. zaposlen, lastnik, menedžer, član družine). Od družinskih podjetij zato pričakujemo, da se bolj zanimajo za zadovoljevanje svojih internih deležnikov, kot ostala podjetja (Zellweger in

Nason 2008, 205). Interni deležniki posedujejo atribut moči, saj imajo zaposleni družinski člani, delničarji in ostali zaposleni v družinskih podjetjih, velik vpliv na vsakodnevne in strateške odločitve menedžerja. Delničarji, na primer, imajo večjo moč kot v ostalih podjetjih, saj je lastništvo podjetja, skoraj vedno, omejeno na družinske člane (Mitchell in drugi 2011, 240). Z lastništvom posedujejo utilitarno moč. S tem, da so zaposleni del sorodstva, ostali zaposleni pa zvesti in lojalni ter s skrbjo za vzajemno zadovoljstvo, pa imajo normativno moč, ki je v družinskih podjetjih še pomembnejša (Mitchell in drugi 2011, 242). Interni deležniki posedujejo tudi atribut legitimnosti, ki pri delničarjih izvira iz lastniške pravice (pragmatična legitimnost), pri menedžerjih iz njihove menedžerske funkcije (kognitivna legitimnost) in pri zaposlenih iz visokega položaja in vloge zaposlenih v podjetju (moralna legitimnost). Ker so deležniki, menedžerji ali zaposleni velikokrat tudi člani družine, njihova legitimnost izvira tudi iz sorodstva in družinskih vezi (Mitchell in drugi 2011, 243). Posedovanje atributa nujnosti pa je pri internih deležnikih različno in odvisno od posamezne situacije – odvisno, ali deležnik poseduje tako kritičnost, kot časovno omejenost sprejemanja odločitve (Mitchell in drugi 2011, 245). Zato so po navadi interni deležniki v družinskih podjetjih dominantni ali definitivni deležniki.

Glede na model teorije vpliva deležnikov Mitchella in drugih (1997), bi lahko **zaposlene, ki niso del družine**, opredelili v več različnih razredov deležnikov. Določitev vpliva nedružinskih zaposlenih je odvisna predvsem od tega, ali gre za ključne zaposlene, ali za »navadne«, nadomestljive zaposlene. Vsi zaposleni v družinskih podjetjih imajo precej velik vpliv, kar je posledica organizacijske kulture in vrednot družinskih podjetij (Huang in drugi 2009, 321). Čeprav nedružinski zaposleni nimajo utilitarne moči (saj nimajo lastništva ali nadzora nad viri), imajo normativno moč. Ena od ključnih vrednot družinskih podjetij je skrb za zadovoljstvo zaposlenih, zato imajo zaposleni atribut moči (Mitchell in drugi 2011, 242). Iz enakega razloga, in zaradi zaposlitvene pogodbe, posedujejo tudi atribut legitimnosti. Zaposleni, ki niso družinski člani, nimajo zagotovljene legitimnosti s strani dedovanja (Mitchell in drugi 2011, 243), imajo pa zagotovljeno moralno legitimnost, saj jih širša družba vidi kot upravičene nosilce legitimnosti (Haberberg in Rieple 2008, 699). Prisotnost atributa nujnosti je pogojena s tem, ali gre za ključnega zaposlenega ali ne – bolj je zaposleni in njegovo znanje pomembno za učinkovitost in uspešnost podjetja, bolj so njegove zahteve videne kot kritične in časovno omejene ter s tem nujne (Mitchell in drugi 2011, 245). Nedružinski zaposleni tako po modelu teorije vpliva deležnikov, v družinskih podjetjih, sodijo v dominantne ali definitivne deležnike.

Glede na model teorije vpliva deležnikov Mitchella in drugih (1997), bi lahko **eksterne deležnike** opredelili v več različnih razredov deležnikov. Eksterni deležniki so lahko v katerem koli od osmih razredov, ki jih opredeljuje model, saj je prisotnost/odsotnost atributov odvisna od tega, za katerega posameznega eksterne deležnika gre (družine zaposlenih, lokalna skupnost, banke, regulatorji, konkurenca, potrošniki, splošna javnost, dobavitelji, mediji ...) in od trenutne situacije (takrat se spreminja predvsem atribut nujnosti). Zunanji deležniki lahko posedujejo atribut moči. Normativno moč lahko posedujejo, če so prejemniki altruističnih dejanj družinskega podjetja. Vendar je pri tem pomembno opozorilo, da deležnik ne more vplivati na odločitve menedžerja (Mitchell in drugi 2011, 242), zato ima njegova moč majhen pomen. Zunanji deležniki ne posedujejo pragmatične ali kognitivne legitimnosti, saj je niso podedovali ali pridobili z družinskimi vezmi ali delom v podjetju (Mitchell in drugi 2011, 243). Lahko pa posedujejo atribut moralne legitimnosti, če jim jo splošna javnost priznava (Haberberg in Rieple 2008, 699).

7. 5 Odločanje in vpliv menedžerja v družinskem podjetju

Obstajajo značilne razlike v obnašanju in odločanju med družinskimi in ne-družinskimi podjetji. Raziskave so pokazale, da do razlik pride zaradi različnih organizacijskih tipov podjetij in drugačne organizacijske kulture, kar vodi v drugačno menedžersko odločanje (Huang in drugi 2009, 310).

Na menedžerje in njihovo odločanje vplivajo njihove osebne vrednote, prepričanja in stališča ter institucionalni kontekst. Vse to vpliva na menedžerje v njihovem procesu identifikacije in prioritizacije deležnikov. Na odločitve menedžerjev vpliva njihovo ozadje, izkušnje, znanje in vrednote. Vsi dražljaji in spodbude, ki jih prejmejo menedžerji od zunaj, gredo skozi menedžerski filter in do določene mere vplivajo na odločitve (Mitchell in drugi 2011, 236–237).

Čeprav so družinska podjetja ustanovljena z namenom zagotavljanja ekonomskih virov za družino, v odločanju prevladajo družinske vrednote. V primeru odločanja med maksimizacijo dobička za lastnike (člane družine) ter dobrobitjo zaposlenih in celotnega družinskega podjetja, po navadi, prevladajo slednji. Taka interna naravnost družinskega podjetja postane model odločanja in procesiranja informacij za podjetje. Menedžerji družinskih podjetij so tako motivirani, da poslušajo mnenja svojih zaposlenih in ostalih internih deležnikov. Vendar pa

družinska podjetja, zaradi družinskih vezi, le s težavo poslušajo eksterne deležnike (npr. svetovalna podjetja) (Huang in drugi 2009, 313–314).

V družinskih podjetjih ima pri odločanju ključno vlogo menedžer oziroma direktor podjetja. Ena od prednosti družinskega podjetja, pred ne-družinskimi podjetji, je zato tudi v hitrosti in fleksibilnosti odločanja (Vadnjal 2002, 49).

V družinskih podjetjih je stalna praksa, da se zadržuje nadzor nad podjetjem preko dedovanja položajev v podjetju. To še posebej velja za vodilne položaje in položaje članov uprave. Če družina nima dovolj kvalificiranih družinskih članov, da zapolni delovna mesta, lastnik uvede družinskega prijatelja ali zaupanja vrednega zaposlenega, da prevzame prazno mesto (Huang in drugi 2009, 314).

8 Vloga deležnikov v analiziranih Slovenskih družinskih podjetjih

Da smo lahko ugotovili, kakšni so odnosi družinskih podjetij z deležniki, smo opravili intervjuje z direktorji ali ustanovitelji slovenskih družinskih podjetij.

Vzorec je sestavljalo 57 slovenskih družinskih podjetij z direktorjevimi (kjer je bilo možno) ali splošnimi e-poštnimi naslovi – vzorec je bil sestavljen na podlagi podatkov pridobljenih s pomočjo Združenja slovenskih družinskih podjetij in omemb podjetij v medijih kot družinska. Prošnje za intervjuje so bile poslane po elektronski pošti, po vrsti na seznamu podjetij, dokler nismo dobili deset pritrdilnih odgovorov. Prošnja je bila tako poslana 23 podjetjem. Dobili smo 11 pritrdilnih odgovorov (direktorja desetega in enajstega podjetja sta sočasno privolila v intervju, zato je bil intervju izveden z obema in tako skupno število povečano na enajst), negativna odgovora sta bila dva, ostala podjetja se niso odzvala na povabilo.

Nato so bili izvedeni poglobljeni, delno strukturirani intervjuji (vnaprej pripravljena vprašanja so v Prilogi B, ki so se lahko spremenila oziroma prilagodila glede na odgovore intervjuvanih) z enajstimi direktorji/ustanovitelji slovenskih družinskih podjetij. Kratki opisi analiziranih podjetij so v Prilogi A. Intervjuji so potekali na sedežih podjetij. Transkripcije pogovorov so dodane v Prilogi C. Odgovori so bili analizirani glede na ključne spremenljivke in ključne

podatke za odgovarjanje na raziskovalna vprašanja ter so prikazani v Tabeli 11. 1 in Tabeli 11. 2 (dodani v Prilogi Č).

Na vprašanja so odgovarjali: Miha Blažič, direktor podjetja Blažič, robni trakovi, d. o. o., Miha Žerko, direktor podjetja SRC, d. o. o., Miran Senčar, ustanovitelj podjetja Tenzor, d. o. o., Trivo Kremlj, direktor podjetja AJM, d. o. o., Matjaž Frešer, vodja Vinogradništva Frešer, Silvester Pečjak, direktor Pekarne Pečjak, d. o. o., Janez Kodila, direktor podjetja Kodila, d. o. o., Matjaž Čadež, ustanovitelj podjetja Halcom, d. o. o., Petra Melanšek, direktorica podjetja Vivapen, d. o. o., Drago Izlakar, direktor in ustanovitelj podjetja Dualis, d. o. o. ter Miran Stopar, direktor podjetja Računovodstvo Karmen, d. o. o. Vsa podjetja so ustrezala zahtevanim kriterijem: slovensko podjetje, večinsko družinsko lastništvo in vodstvo ter medgeneracijska naravnost (v podjetju so/so bili/bodo kmalu zaposleni člani vsaj dveh generacij družine).

8. 1 Analizirana slovenska družinska podjetja

Vsa analizirana podjetja so nastala pred več kot dvajsetimi leti in imajo tako že kar nekaj letno tradicijo, razen podjetja Dualis, ki je bilo ustanovljeno pred petimi leti. Najstarejše podjetje je Vinogradništvo Frešer, kjer se družina z vinogradniško obrtjo ukvarja že sedem generacij, vse od leta 1832. Večina podjetij je bila ustanovljenih, ker so bile primerne razmere na trgu in/ali, ker je ustanovitelj imel znanje in izkušnje s področja. Zanimivo je, da je bilo samo podjetje Računovodstvo Karmen ustanovljeno zato, da bi lahko nudilo delovna mesta družinskim članom. Teorija in raziskave v tujini so namreč pokazale, da je veliko družinskih podjetjih bilo že od začetka ustanovljenih z namenom, da se bo podjetje prenašalo skozi generacije in bo vanj vključena celotna družina (Mitchell in drugi 2011, 244–245).

Vsa podjetja je ustanovil podjetni oče v družini, razen podjetja Karmen, kjer je bila ustanoviteljica ženskega spola. Pri podjetju Tenzor je zanimivo, da sta ga ustanovila dva partnerja in je podjetje še sedaj v lasti dveh družin, kjer delajo tudi člani obeh družin. Podjetja so med seboj zelo različna – tako po panogah, v katerih delujejo, kakor tudi po velikosti in številu zaposlenih. Med analiziranimi podjetji sodijo med mikro podjetja: Vinogradništvo

Frešer, Dualis, Karmen; med mala podjetja: Kodila, Tensor; med srednje velika podjetja: Vivapen, Blažič, Halcom ter med velika podjetja: SRC, Pekarna Pečjak in AJM.¹⁴

Vsa podjetja trenutno vodi druga generacija, razen v podjetju Tensor in Halcom, kjer je zaradi strateške odločitve, vodenje prevzel profesionalni menedžer, ki ni član družine (so pa člani druge generacije že zaposleni v podjetju), v podjetju Dualis, kjer je ustanovitelj še vedno tudi direktor podjetja, ter v podjetju Karmen, ki ga vodi mož ustanoviteljice.

Vrednote, ki jih analizirana podjetja zasledujejo, so zelo različne – na primer: poštenost, zaupanje, odkritost, vztrajnost, odgovornost, kreativnost, fleksibilnost, odprtost, varnost ... Večini pa je skupno zadovoljstvo strank in zaposlenih, kakovost izdelkov ter rast in razvoj. Pri vseh podjetjih vrednote izvirajo iz družine oziroma so enake vrednotam, kot jih zasleduje družina. »Osnovne vrednote vedno postavlja ustanovitelj. Ustanovitelj daje duh firmi in potem se okrog tega duha kreirajo vrednote. Jasno, potem, ko firma tako naraste, kot je sedaj naša firma velika, potem se vrednote morajo vsake toliko časa prečistiti (Čadež 2014).« Raziskava je tako potrdila teorijo, ki pravi, da so ključne vrednote, ki jih zagovarjajo družinska kvaliteta izdelka/storitve, delavnost zaposlenih, etično poslovanje in ugled organizacije. Raziskave v tujini so pokazale, da menedžerji družinskih podjetij cenijo te vrednote in jih postavljajo na prednostno mesto ter, da je bistvo družinskih podjetij v izražanju vrednot družine (Huang in drugi 2009, 313–314).

8. 2 Deležniki analiziranih družinskih podjetjih

Večina intervjuvanih je pri vprašanju, s katerimi deležniki so imeli v zadnjem mesecu največ kontakta, odgovorila, da z vsemi oziroma naštela večino deležnikov. »V enem mesecu se ogromno zgodi. Bi rekel, da kar z vsemi. Recimo, en teden smo bili v Nemčiji na sejmu, kjer smo srečali večino naših pomembnih kupcev. Pa vsi naši pomembni dobavitelji so bili tam. Vsi konkurenti so bili tam. ... Z bankami se tudi v vsakem mesecu srečamo. Ja, v bistvu je en mesec kar dolgo obdobje, zato bi rekel, da sigurno z vsemi (Blažič 2014).« »Z vsemi naštetimi – zaposlenimi, kupci, lokalno javnostjo, dobavitelji, bankami, državo, mediji ...

¹⁴ V Sloveniji delimo podjetja na mikro, mala, srednja in velika podjetja. Podjetja z 0 do 9 zaposlenimi imenujemo *mikro podjetja*, z 10 do 49 zaposlenimi so *mala podjetja*, s 50 do 249 zaposlenimi so *srednje velika podjetja*. Podjetja z 250 in več zaposlenimi so *velika podjetja* (Močnik 2012, 18).

Glede na to, da smo malo podjetje, je pač dosti teh komunikacij. V prvem planu so to predvsem zaposleni in kupci. V drugem pa so tudi dobavitelji, banke, lokalna skupnost, PR-mediji-marketing (Kodila 2014).«

Vsa podjetja se trudijo za čim boljšo komunikacijo s svojimi deležniki. Skupno jim je to, da so jim ljubši dolgoročni in poglobljeni odnosi ter osebna komunikacija. »Ključni deležniki so tisti, s katerimi imamo tudi največ stikov, kontaktov in vzdržujemo dobre odnose. Z njimi imamo tudi vsakodnevne kontakte. Večkrat tudi kake sestanke. Vzdržujemo predvsem dober partnerski odnos (Pečjak 2014).« Intervjuvani so navedli različne pristope do dobre osebne komunikacije. Na primer v podjetju Kodila imajo najraje osebno, »face-to-face«, komunikacijo deležnikov s člani družine: »Ker smo družinsko podjetje, damo dosti na osebno komuniciranje. Poskrbimo, da so zmeraj prisotni predstavniki firme in družine (Kodila 2014).« V drugih (večjih in bolj profesionaliziranih) podjetjih, npr. SRC, Pekarna Pečjak, AJM, Halcom in Dualis, skrbi vsak oddelek za komunikacijo samo s svojimi ključnimi deležniki (npr. nabava z dobavitelji, prodaja s strankami).

8. 2. 1 ODNOSI DO STRANK IN DOBAVITELJEV

Vsi direktorji so navedli kot ključne deležnike podjetja stranke. Z njimi imajo vsakodnevni kontakt in skrbijo za dobre odnose. »Želimo si dobrih odnosov, se pravi poslovnih in osebnih. Želimo si biti čim bolj dostopni. Naše stranke so naše merilo uspešnosti. Torej, koliko smo mi uspešni, je odvisno od povezanosti z našimi kupci, ki nam sledijo (Kodila 2014).«

Direktorji vseh družinskih podjetij so povedali, da se trudijo za čim boljše odnose s svojimi dobavitelji. »Vsi vemo, da je veriga samo tako močna, kot je močan njen najšibkejši člen. Tako je tudi pri nas. Če imaš dobre dobavitelje, lahko dobro delaš. Zato sodelujemo z dobavitelji svetovnega kova, ki imajo visoko kvalitetne izdelke. Z njimi sodelujemo že kar nekaj let in se trudimo za dolgoročno partnerstvo (Senčar 2014).« Skoraj vsi intervjuvani so izpostavili pomen kakovosti pred ceno. »Sodelujemo samo z zelo kakovostnimi dobavitelji. Na trgu je sedaj predvsem na prvem mestu cena. Pri nas pa ni tako. Pri nas je še zmeraj najpomembnejša kakovost (Pečjak 2014).«

8. 2. 2 ODNOS DO LOKALNE SKUPNOSTI IN NARAVNEGA OKOLJA

Večina direktorjev je lokalno skupnost ocenila kot zelo pomembnega deležnika. Zavedajo se pomena svojega podjetja na okolico: »V podjetju, tako ali drugače, od znotraj navzven, je vse pomembno. Ogromno enih dogodkov in dejanj, s katerimi lahko pripomoreš za dobrobit okolja in marsičesa drugega. Jaz mislim, da vse to šteje. Tudi to, kakšni smo kot ljudje, pa vse do tega, kako na primer finančno pomagamo nekomu (Blažič 2014).« Največ kontakta imajo podjetja z lokalno skupnostjo preko sponzorstev in donacij različnim športnim in kulturnim društvom ter humanitarnim ustanovam. Pomembno pa je tudi mnenje lokalne skupnosti o podjetjih. Analizirana podjetja v svojem okolju veljajo za dobra in uspešna: »Na drugi strani okoliške lokalne skupnosti in njihovi krajanji poznajo naše delo in družbo na sploh. Veljamo za eno od uspešnih podjetji, ki dobro skrbi za svoje zaposlene in njihovo strokovnost (Stopar 2014).«

Analizirana podjetja se zelo trudijo za čisto naravno okolje. V ta namen podjetja reciklirajo, uporabljajo in izdelujejo naravi prijazne izdelke ter se udeležujejo čistilnih akcij. »Družba ima opredeljeno v svojih ciljih, da permanentno izvaja svoje postopke s ciljem ohranjanja narave in okolja. Naj gre tako za primarno skrb za varčno rabo vseh resursov, tudi s ciljem zmanjševanja stroškov poslovanja, kot tudi sekundarno ravnanje v smislu ločevanje odpadkov, odvoz razrezanega odpadnega papirja v papirnice ali pa udeležbo na lokalnih akcijah pri zbiranju odpadkov in olepševalnih akcijah (Stopar 2014).«

8. 2. 3 ODNOS DO KONKURENCE

Vsi intervjuvani poznajo in spremljajo svoje konkurente. Trudijo se za dobre odnose z njimi: »Imamo eno tako konkurenčno spoštovanje drug do drugega (Žerko 2014).« Določeni konkurenco celo spodbujajo. »Konkurenca je huda, vendar jo mi upoštevamo kot izziv. Brez konkurence ni razvoja, seveda, če je ta lojalna. Od nelojalne pa se poskušamo distancirati. Lahko pa rečem, da imamo z našimi konkurenti iz Evrope dobre, ponekod tudi prijateljske odnose in dobro sodelujemo. Pa tudi medsebojna pomoč nam ni tuja /.../ Na takšno sodelovanje sem ponosna, kajti le-tega je moč doseči samo s korektnim, poštenim in 'fer' odnosom drug do drugega in tako tudi ves čas poslujemo (Melanšek 2014).«

8. 2. 4 ODNOSI Z OSTALIMI DELEŽNIKI

Nobeno od podjetij nima rednih kontaktov z državo (razen delovnih inšpekcij, davčne uprave in podobno). Vsi direktorji so izpostavili pomen bank za dobro delovanje podjetja in večinoma vzdržujejo dobre odnose z bankami. Analizirana podjetja nimajo ustvarjenih posebnih odnosov z mediji – v večini podjetij se z njimi ukvarja direktor sam ali pa oddelek za marketing/prodajo. Večinoma gre za enkratne odnose, ko imajo v podjetjih kako veliko novost/zanimivost, ki jo potem posredujejo medijem. »Ampak, da bi imeli pa kakšne strateške usmeritve pri komuniciranju z mediji, pa ne (Žerko 2014).«

Analizirana družinska podjetja se, vsaka na svoj način, trudijo za čim boljšo družbeno odgovornost. Pri večini to pomeni podpiranje raznih športnih, kulturnih ali turističnih društev preko sponzorstev in donacij.

8. 3 Identifikacija in prioritizacija deležnikov v analiziranih podjetjih

Intervjuvani so se strinjali, da deležnike prioritizirajo oziroma določajo njihovo pomembnost glede na število stikov, ki jih imajo z deležniki in glede na ocenjen vpliv, ki ga (lahko) imajo na podjetje. Zato so vsi direktorji kot ključne deležnike izpostavili stranke in zaposlene. »Na prvem mestu so zagotovo kupci in zadovoljni zaposleni. Kupci so za to na prvem mestu, saj so le oni naši skupni delodajalci. Brez kupcev smo lahko še tako prijazni, ampak ne bomo funkcionirali. Seveda pa so pomembni tudi sodelavci, ki morajo imeti svoje delo radi, saj le tako lahko pričakujemo dobre rezultate in kvalitetno delo (Melanšek 2014).«

Štirje direktorji so kot ključnega deležnika imenovali tudi lokalno skupnost. »Ključni so kupci, zaposleni in lokalno okolje. Podjetje ni nek subjekt, ki bi neodvisno deloval v okolju. Zavedamo se, da niso samo kupci ključni za uspeh podjetja, ampak tudi naši zaposleni in lokalno okolje (Krempl 2014).« Šest direktorjev je izpostavilo dobavitelje kot ključne deležnike. Štirje intervjuvani so kot ključne deležnike označili tudi banke. Samo štirje intervjuvani (Frešer, SRC, Vivapen, Dualis) so kot ključnega deležnika izpostavili tudi družino – »Ja, družina je že toliko vpletena, da je že samo po sebi umevno (Frešer 2014).«

8. 3. 1 VPLIV DRUŽINSKIH ČLANOV NA DOLOČANJE PRIORITET MED DELEŽNIKI

Na določanje prioritet deležnikov v intervjuvanih podjetjih najbolj vplivajo razmere na trgu in dosedanje poslovanje. Za večino podjetij je pomembna pogostost sodelovanja in tradicija oziroma že razvit odnos z dosedanjimi deležniki.

Glede vpliva družine, družinskih članov in ustanoviteljev podjetja na določanje prioritet med deležniki, so bili odgovori zelo različni. V podjetju Blažič, SRC in Karmen družinski člani nimajo vpliva na določanje prioritet, saj je to naloga direktorja, ki se samostojno odloča. V ostalih podjetjih imajo družinski člani vsaj malo ali veliko vpliva – ker so družinski člani na ključnih pozicijah, imajo vlogo svetovalca vodstvu, ali pa so člani uprave in zato odločajo o komunikaciji z deležniki.

V podjetjih, kjer je ustanovitelj podjetja še zmeraj prisoten (svetovalna funkcija, upravni odbor, prokurist), je tudi njegova vloga pri odločanju še vedno opazna. V podjetjih, kjer pa je ustanovitelj popolnoma predal vodenje podjetja naslednji generaciji (npr. Kodila, SRC), pa ni čutiti ustanoviteljevega vpliva na odločitve glede deležnikov. V večini podjetij mlajša generacija (še) ne vpliva na odločitve glede deležnikov, je pa v nekaterih podjetjih prisotno dolgoročno razmišljanje o prenosu vodenja na naslednjo generacijo (npr. Tenzor, Frešer, Pekarna Pečjak, Halcom, Dualis). Drugačna situacija je v podjetju Vivapen, kjer ima tudi že mlajša (tretja) generacija svojo pomembno besedo pri določenih odločitvah. »Ustanovitelj podjetja je še vedno vključen v poslovanje in delo, zato je njegovo mnenje zagotovo pomembno. Prav tako pa se občasno v podjetju vključuje tudi že moj sin, katerega mnenje je prav tako pomembno in upoštevano (Melanšek 2014).« V vseh podjetjih je ključnega pomena o prioritetah deležnikov odločitev direktorja – pri nekaterih je to odločanje samostojno, pri drugih s posvetovanjem.

8. 4 Vloga družinskih članov v analiziranih podjetjih

V vseh analiziranih podjetjih sta sedaj ali sta bili v preteklosti zaposleni vsaj dve generaciji družinskih članov, razen v podjetju Karmen še člani druge generacije niso zaposleni v podjetju. V večini podjetij je (bila) zaposlena večina družinskih članov ožje družine. V nekaterih podjetjih so zaposleni tudi člani širše družine, npr. Blažič, kjer so zaposleni tudi bratranci, in Vivapen, kjer je zaposlen tudi nečak. Vsa podjetja je ustanovil podjetni oče, ki še ima določeno vlogo v podjetju (Tenzor, Halcom, Vivapen, Pekarna Pečjak, AJM, Dualis) ali

pa je vodenje popolnoma predal mlajši generaciji (Kodila, Frešer, SRC, Blažič). Trenutno podjetje vodijo sinovi, ki imajo pozicijo direktorja podjetja (Blažič, SRC, Frešer, Kodila, Pekarna Pečjak) oziroma hčerka, ki ima pozicijo direktorice (Vivapen). Podjetji Tenzor in Halcom vodita zunanja, profesionalna direktorja, vodenje podjetja AJM pa je prevzel svak ustanovitelja. Podjetje Dualis še vedno vodi ustanovitelj, podjetje Karmen pa vodi mož ustanoviteljice. V podjetjih, kjer so zaposleni tudi drugi družinski člani (član družine ni samo direktor), ti zavzemajo ključna delovna mesta, v nekaterih podjetjih imajo tudi svetovalno vlogo v upravi oziroma pri odločanju (AJM, Pekarna Pečjak, Kodila, Dualis, Karmen).

V nekaterih družinskih podjetjih so ali so bili zaposleni vsi družinski člani (npr. Frešer, AJM, Pekarna Pečjak). V ostalih podjetjih pa niso oziroma nikoli niso bili zaposleni žena ustanovitelja (npr. Tenzor, Kodila, Halcom, Dualis) ali otroci (tretja generacija), ker so ti še premajhni. Zanimivo je dejstvo, da so se žene ustanoviteljev iz podjetja, če so bile tam nekoč zaposlene, s pokojem popolnoma umaknile iz podjetja, medtem, ko so ustanovitelji v podjetju še zmeraj na nek način aktivni. Družinski člani, ki v podjetju niso zaposleni, po besedah intervjuvanih, v podjetju nimajo nobene vloge oziroma vpliva. »Lastnika, žena in jaz, ne pustiva, da družina (niti ožja, niti širša) vpliva na poslovanje družbe. Družba je samostojna pravna oseba, ki je popolnoma neodvisna od zasebnih ali družinskih ciljev in želja (Stopar 2014).«

Samo v polovici analiziranih podjetij (AJM, Frešer, Pekarna Pečjak, Kodila in Dualis) so zaposleni tudi priženjeni družinski člani. Njihova pozicija je enaka kot pri ostalih članih družine. V vseh podjetjih imajo tudi priženjeni člani družine ključna delovna mesta, zato je njihovo mnenje bolj cenjeno in njihovo mnenje bolj vpliva na odločitve vodstva kot od ostalih zaposlenih.

8. 4. 1 DRUŽINSKO VODENJE PODJETJA

Večino analiziranih podjetij sedaj vodi druga generacija (ali pa zunanji menedžerji s pomočjo prve generacije), razen podjetij Dualis in Karmen. Vsi sedanji direktorji (iz druge generacije) so se prostovoljno odločili, da prevzamejo podjetje. Določene so starši/ustanovitelji bolj spodbujali k sprejetju te odločitve, za druge je bila to popolnoma samostojna odločitev ali mešanica obojega. »Tudi moj oče mene ni silil. Sam sem se odločil, da želim delati v tem podjetju, ker mi je bilo že od nekdaj všeč. Vedno se je vse dogajalo doma in sem vedno z veseljem spremljal, pomagal karkoli je bilo treba (Blažič 2014).« Podobno je bilo v pekarni

Pečjak: »Težko bi rekel, da so nas silili. Je pa bila to zmeraj edina pot, ki smo jo imeli. Poznali smo samo to in zato smo se odločili. Od nekdaj smo vedeli, da bomo delali v pekarni. Vedno se je vedelo, v katere šole bomo šli in kakšna bo naša poklicna pot. Niti nismo razmišljali o čem drugem. Na nek način je to prisila, na nek način pa je to samostojna odločitev (Pečjak 2014).«

Večina direktorjev podobno pravi za svoje naslednike – je zaželeno, da se vključijo mlajše generacije družine, vendar ne bodo nikogar silili. V nekaterih podjetjih že obstajajo načrti za prihodnost vodenja in lastništva podjetja, zato so vidne izrazite želje po družinskem nasledstvu (npr. Frešer, Pekarna Pečjak, Halcom, Vivapen, Dualis).

V kolikor so odnosi v družini dobri, zdravi in vredni zaupanja, potem je prenos na mlajšo generacijo najbolj zaželen. Vrednote so oblikovane že pri sami vzgoji in od svojega potomca tako najlažje pričakuješ, da bo tvojo vizijo vodil tudi naprej. V podjetju je potrebno pričeti z delom v proizvodnji, od najosnovnejših opravil, da se seznaniš s celotnim procesom. Potem se raste in razvija, gradi in izobražuje ter napreduje (Melanšek 2014).

Pomislike o družinskem nasledstvu vodenja ima direktor SRC-ja Miha Žerko, ki vidi v družinskem podjetju tudi negativne plati. »Možno, čeprav je to še tako daleč, da še nekaj časa to ne bo moj problem. Niti še ne vem, ali bi bilo zaželeno, da ostane podjetje v družinski lasti. Ker tako kot prinese dobre stvari, prinese tudi slabe. Sigurno gre za eno tako navezanost na to, saj je podjetje konec koncev en član družine. Hkrati pa je prineslo tudi polno enega stresa (Žerko 2014).« Možnost nedružinskega lastništva vidijo tudi v Halcomu, če bi se podjetje povezalo s strateškim partnerjem, in v podjetju Tenzor, kjer vidijo tudi možnosti preoblikovanja podjetja ali celo prodaje. »Najverjetneje ja, bo podjetje prevzel sin. Ni pa nujno. Lahko, da bo iz podjetja nastala tudi delniška družba. Bomo videli, kako se bo pač to razvilo (Senčar 2014).« Ti dve mnenji ustanoviteljev se razlikujeta od prejšnjih raziskav narejenih v slovenskih družinskih podjetjih, kjer je bilo za slovenska družinska podjetja zelo značilno, da lahko menedžerske pozicije zasedejo skoraj izključno samo člani družine (Glas in Mirtič 2002, 12) in, da so menedžerji zelo nenaklonjeni ideji prodaje podjetja kot možni razrešitvi težave nasledstva (Duh 2008, 114).

V vseh podjetjih so direktorji prevzeli vodenje podjetja postopoma. Večina jih je šla skozi uvajanje na vseh fazah delovanja podjetja. Začeli so na enem področju in potem počasi pridobivali nove delovne naloge in odgovornosti. »Je pa bilo to kar neko obdobje. Dolga pot, ki sem jo prehodil. In se mi zdi tudi, da je prav tako. Da se naučiš, da dobiš vse izkušnje, da daš vse faze skozi. Drugače je, kakor da bi bil po poklicu sin, če tako rečem, potem pa, ko bi

bil dovolj star, bi sedel na prestol. Mislim, da je velika razlika (Blažič 2014).« Enake rezultate so pokazale predhodne raziskave, ki so navajale, da slovenski menedžerji družinskih podjetij menijo, da je potrebno otroke že zgodaj izobraževati v skladu s potrebami podjetja in jih čim prej uvajati v podjetje (Duh 2008, 114). Tudi teorija pravi, da je lažji in boljši način prehoda vodstva postopen. Priporočljivo je, da se prehodno obdobje izvede postopno, korak za korakom, kjer naslednik postopoma, s pomočjo mentorja, prevzema ključne funkcije v podjetju (Leach 1991, 121).

Prenos lastništva se v večini podjetij še ni zgodil, ker so lastniki podjetja še zmeraj ustanovitelji – v nekaterih podjetjih je lastništvo že delno preneseno na mlajšo generacijo (Tensor, AJM) ali pa obstaja načrt o prenosu v prihodnosti (Pekarna Pečjak, Halcom).

Lastništvo je trenutno še popolnoma v lasti očeta. Ampak je znano, kdo bo dobil koliko. Pomembno je, da ima ena oseba večinski delež, zaradi odločanja. Zato imamo spisano tudi meddružbeno pogodbo, v kateri je kar precej jasno, kdo kaj dobi, kakšen delež in kakšni morajo biti odnosi. Prva generacija je lahko deleže razdelila, kakor je želela, dokler en prevladuje. Torej 51% mora imeti eden. Druga generacija si tega več ne more privoščiti (Pečjak 2014).

Raziskava je tako potrdila ugotovitve prejšnjih raziskav, da je v Sloveniji še vedno večina družinskih podjetij v lasti prve generacije, torej ustanoviteljske generacije (Duh 2008, 112).

8. 4. 2 PREPLETANJE POSLA IN DRUŽINE

V vseh podjetjih so intervjuvanci povedali, da sta posel in družina tako prepletena, da je težko ločevati vpliv enega in drugega. »Ker smo družinsko podjetje, se vplivi prepletajo in zelo težko je potegniti ločnico med poslovnim in privatnim življenjem. To je naš način življenja in ne zgolj služba (Melanšek 2014).« Podobno meni direktor podjetja Kodila: »To je način življenja. Ne delamo teh stvari, ker bi bili dobičkonosni, ampak ker nam to prinaša posebno zadovoljstvo, ker je podjetje hkrati tudi hobi (Kodila 2014).«

Vsi direktorji so se strinjali, da ima družinsko podjetje zelo velik vpliv na njihova privatna življenja. Pogovori o podjetju so del družinskega življenja. »Vedno je bila tema. To je del življenja. Ali je prijetna ali pa neprijetna, kar pa je odvisno od obdobja. Včasih je ok, včasih ni. Ampak mislim, da ni druženja brez da bi vsaj malo firmo omenili. Na enem ali pa na drugem področju. Je firma član družine, ja (Žerko 2014).« Direktor podjetja Karmen vidi v tej povezanosti celo prednost pred ostalimi podjetji: »Prednost družinskega podjetja pri tem je, da se z ženo lahko pogovarjava tudi izven delovnega časa in tako obdelava vse predloge in

mnenja (Stopar 2014).« V nekaterih družinah pa se zavestno trudijo, da doma, v prostem času, ne omenjajo posla in podjetja (npr. Pekarna Pečjak, Kodila, Blažič, Dualis). »Tudi ostali se ločimo nekako, da ni govora v družinskem krogu o službi. Pa smo tudi nekako uvedli skupne projekte, kar se tiče dopustov ali podaljšanih vikendov. Tako, da se takrat posvečava samo družini, otrokom (Kodila 2014).« Z ločevanjem poslovnega in privatnega pride tudi do ločevanja vlog posameznikov: »To strogo ločimo. Eno je, ko sem v vlogi očeta, drugo je, ko sem v vlogi direktorja (Senčar 2014).«

Družinsko podjetje ima veliko vlogo na družinsko življenje. Ne zaznamuje samo preživljanja prostega časa, ampak prevzame celotno življenje posameznika in družine.

Podjetje lahko nekako poveže. Po drugi strani pa lahko to tudi razbije družino. Vendar nikoli ni črno-belo. V obeh primerih je lahko in dobro in slabo, odvisno kaj narediš s tem. Ne zdi se mi pa to sedaj toliko povezano z našo družino, da bi družina propadla, če bi na primer jutri izgubili firmo. Ne bi bil konec sveta. Mislim, ne bi bilo super, ampak v tem smislu ni podjetje ta pravi član družine. Tako kot, če bi res izgubil člana družine. Bi se dalo živeti tudi brez podjetja, načeloma. Na koncu je to vseeno samo firma in ni oseba (Žerko 2014).

Družinska podjetja nimajo velikega vpliva samo na družino ustanovitelja in trenutnega direktorja, ampak tudi na vse družine zaposlenih v družinskem podjetju: »Ima pa poslovanje družbe velik vpliv na družino in sploh družine zaposlenih. Uspešna družba lahko reši marsikatero težavo tudi v naših družinah (Stopar 2014).«

Viden pa je tudi obratni vpliv – vpliv družine na podjetje. Analizirana podjetja so na različni stopnji profesionalizacije. Nekatera so vodstvo že popolnoma profesionalizirala (Blažič, Tenzor, SRC) in zato družina nima vpliva na strateške odločitve podjetja oziroma je ta vpliv minimalen. V drugih podjetjih je vpliv družine velik, saj so družinski člani del uprave, nadzornega odbora ali strateškega sveta (Pekarna Pečjak, AJM, Halcom, Vivapen). V tretjih podjetjih pa je vpliv družine ključnega pomena, saj so člani družine ednini, ki odločajo o prihodnosti podjetja (Kodila, Frešer, Dualis, Karmen). Tukaj je zelo viden vpliv velikosti podjetja, saj je pri mikro podjetjih vpliv družinskih članov najmočnejši, pri velikih podjetjih pa minimalen.

V večini podjetij se v strateških usmeritvah ter odnosu do izdelkov (pomen kakovosti) in deležnikov (predvsem zaposlenih) čuti, da je podjetje v osnovi družinsko: »Družina je bila in vedno bo ključna vrednota in temelj našega delovanja (Krempl 2014).« »Zelo se čuti ta vpliv družine na podjetje. Zato je podjetje tudi drugače usmerjeno (Pečjak 2014).«

8. 5 Pomen zaposlenih v analiziranih družinskih podjetjih

Za vsa analizirana družinska podjetja so zaposleni ključni deležnik. Vsi intervjuvani so navedli, da so njihovi zaposleni zanje bistvenega pomena in, da se zato zelo trudijo, da so zaposleni čim bolj zadovoljni v podjetju. »Trudimo se za tak pristen, človeški odnos. Vodje oddelkov poznajo vse zaposlene po imenu in priimku (Pečjak 2014).« Za zadovoljstvo zaposlenih se trudijo na različne načine – večina podjetij ima svoje športno društvo, v Pekarni Pečjak so zaposleni sodelujoči pri delitvi dobička, v Halcomu so lahko zaposleni udeleženi v lastništvu podjetja, v Tenzorju so zaposleni dodatno nagrajeni glede na učinkovitost in posebne dosežke, AJM ima certifikat družini prijazno podjetje, podjetji SRC in Halcom pa sta prejemnici nagrade za najboljšega zaposlovalca Zlata nit. »Bolj sposobne in motivirane zaposlene kot imamo, boljši smo v vsem, kar delamo. Trudimo se vlagati čim več v naše zaposlene. V njihovo izobraževanje (Žerko 2014).« Intervjuvani se zavedajo, da ni pomembno samo zgraditi dobrega odnosa, ampak ga znati tudi ohranjati: »Odnos do zaposlenih je potrebno vedno nadgrajevati, ne samo negovati. Zadovoljni zaposleni z izpolnjenimi osebnimi cilji so pogoj za uspešno poslovanje družbe (Stopar 2014).«

Po mnenju intervjuvanih tudi zaposleni cenijo dober odnos zaposlovalcev do njih in so zato bolj lojalni podjetju. »Tisti, ki delajo v uspešnem družinskem podjetju, so tak tip ljudi, ki to ceni. Mogoče je več zvestobe zraven (Žerko 2014).« To potrjuje tudi dejstvo, da je v analiziranih družinskih podjetjih zelo nizka oziroma ničelna fluktuacija zaposlenih (Pekarna Pečjak, Dualis). V podjetju Kodila gledajo na svoje zaposlene celo kot na del družine: »Govoriva pa tudi o podjetju, ki je neka širša družina – vsi zaposleni so nekako tudi del te širše družine. Oziroma del tega družinskega podjetja. Zato je pomembna tudi skrb za njihovo dobro počutje in dobro počitje njihovih družin (Kodila, 2014).«

V vseh analiziranih podjetjih cenijo in spodbujajo mnenja zaposlenih. V nekaterih podjetjih svoje zaposlene aktivno spodbujajo k podajanju predlogov (SRC ima Dan junakov, Halcom ima posebno spletno aplikacijo), v drugih podjetjih nimajo posebnih aktivnosti, so pa vseeno zmeraj odprti za nove ideje, predloge in želje zaposlenih. »Mnenje vseh zaposlenih je zelo pomembno in potrebno ga je pridobiti pri še tako banalnih vprašanjih. V majhni družbi to ni tak problem sploh, ker se redno pogovarjamo o vsem, kar vpliva na poslovanje. Res je tudi, da se mnenja velikokrat razhajajo, saj so pri zaposlenih predlogi oblikovani na osnovi trenutnega stanja ter trenutnih ciljev in želja. Lastnika pa sva dolžna zagotavljati konstantno poslovanje in pozitivne učinke v danem trenutku in na dolgi rok (Stopar 2014).«

Odnos do ključnih zaposlenih je v vseh podjetjih posebnega pomena. Čeprav v večini podjetij družinski člani zasedajo ključne pozicije, skoraj povsod obstajajo tudi zaposleni, ki so ključni za podjetje in niso člani družine. Direktorji pravijo, da je odnos do vseh zaposlenih enak oziroma da posebej dobro skrbijo za ključne zaposlene – npr. Halcom omogoča ključnim zaposlenim večjo udeležbo pri lastništvu, v Pekarni Pečjak in Kodili imajo vodje oddelkov veliko večjo odločevalno moč in odgovornosti.

8. 5. 1 ZAPOSLENI DRUŽINSKI ČLANI V PRIMERJAVI Z OSTALIMI ZAPOSLENIMI

Na vprašanje o položaju zaposlenih družinskih članov v primerjavi z ostalimi zaposlenimi smo dobili zelo različne odgovore. Nekateri direktorji so bili mnenja, da imajo enak odnos do vseh zaposlenih. Drugi, da so zaposleni družinski člani v določeni meri v privilegiranem položaju. Kar nekaj direktorjev pa je menilo, da so družinski člani v slabšem položaju od ostalih zaposlenih.

Po mnenju nekaterih direktorjev/ustanoviteljev podjetij so družinski člani v **enakem položaju** kot ostali zaposleni. Na primer v podjetju Blažič so popolnoma profesionalizirali vodstvo in zato vpliv družinskih vezi ne daje nobene prednosti ali večje moči zaposlenemu. Podobno je v podjetju Tenzor, SRC in AJM. Družinski člani nimajo nobenih privilegijev, saj so plače in plačilni razredi standardizirani, podobno je z nagradami, napredovanjem, možnostjo izobraževanja in podobno.

V podjetju Frešer, Pekarna Pečjak, Kodila, Halcom in Vivapen imajo člani družine večjo vlogo, ker so na ključnih pozicijah v podjetju (in ne zato, ker so člani družine). Tako bi lahko rekli, da so člani družine na **boljšem položaju** kot ostali zaposleni. »Težko bi rekel, da imajo člani družine, samo zato, ker so člani družine, prednost. Prednost imajo, ker so na višjih položajih in odgovornejših funkcijah (Pečjak 2014).«

V nobenem podjetju družinski člani nimajo privilegijev glede višine plače, možnosti razvoja kariere in prejemanja drugih nagrad. »Glede višine plače, nagrad, dopusta nimajo nobenih privilegijev. Zato, ker se to vse ve, ostali zaposleni so na to še bolj pozorni. Zaradi dobrih odnosov v firmi, tega ne delamo (Izlakar 2014).« Tako je raziskava pokazala drugačne rezultate, kot trdi teorija, ki pravi, da večina slovenskih družinskih podjetij plačuje zaposlene družinske člane na enak način kot ostale zaposlene, do razlik pa prihaja pri drugih nagradah

npr. člani družine so deležni boljše izobrazbe, imajo večji delež in lastništvo v podjetju, dobijo boljše in večje nagrade za uspešnost, hitreje napredujejo in podobno (Glas in Mirtič 2002, 12).

Polovica direktorjev (Tensor, Halcom, Dualis, Vivapen, Pekarna Pečjak) je mnenja, da je **položaj za družinske člane slabši**, kot za ostale zaposlene, saj so pod večjim pritiskom, da je podjetje uspešno.

Ne, sploh niso v boljšem položaju. Mislim, da so v slabšem položaju kot ostali zaposleni. V takšnem položaju so zato, ker se zavedajo teže oziroma bremena lastništva. Marsikdo bi si mislil, da če si lastnik, da je to super. Ampak ni tako, nihče ne pomisli, da je to velikansko breme. Recimo, moj sin dela vsak dan najmanj 12 ali pa 13 ali pa 14 ur. Pošilja maile ob dveh, treh zjutraj. To ostalim ni jasno, zakaj je to tako, ampak bi pač rad nadaljeval naprej to, kar sva midva s kolegom do sedaj naredila. Tako, da breme je večje kot pri ostalih zaposlenih. Ostali zaposleni imajo službo, družinski člani pa hodijo na firmo, ki je njihova ali bo njihova, se tega tudi zavedajo in zato so njihove obremenitve bistveno večje, ker želijo ohraniti podjetje v dobrem stanju čim dlje (Senčar 2014).

Nekateri direktorji so izpostavili lojalnost družinskih članov, pred ostalimi zaposlenimi. Matjaž Čadež, ustanovitelj podjetja Halcom, je o drugačnem odnosu do svojega sina od ostalih zaposlenih dejal: »To morate vprašati ostale. Ampak jaz sem prepričan, da ne. Sem prepričan, da je moj sin, ki je tukaj zaposlen, še bistveno bolj predan, kakor kdo drug. Marsikdo je v firmi zelo predan, ampak, recimo moj sin dela tudi preko noči, od doma in tako naprej. Tako, da bi bila kakšna protekcija mojega sina, proti ostalim, ne pride niti malo v poštev (Čadež 2014).«

8. 6 Vloga direktorjev v analiziranih družinskih podjetjih

V večini analiziranih podjetij ima ključno vlogo pri odločanju direktor podjetja. Pri strateških odločitvah se večina direktorjev posvetuje z ustanoviteljem, vodstvom, upravnim odborom ali ostalimi zaposlenimi. Vendar pa odločitve sprejemajo samostojno (razen pri podjetju Halcom, kjer strateške odločitve sprejema upravni odbor, torej ustanovitelj podjetja, operativne pa direktor). Direktor podjetja Kodila je dal lepo primerjavo svojega načina vodenja podjetja:

Želim imeti okrog sebe ljudi, ki so kreativni. Poleg tega je moj moto, da delujemo kot nogometna ekipa, ki igra v zgornji ligi. Se pravi, da hočemo igrati na nekem nivoju. Zato so potrebni vsi člani v ekipi, ki morajo biti temu dorasli. Se pravi, da dobro igrajo in pomembno je tudi, da so dober del ekipe.

Pomembno je tudi, da poslušajo usmeritve, poznajo izvedbeni del, pa tudi kreativnost mora biti skupna članom ekipe (Kodila 2014).

8. 6. 1 VPLIV USTANOVITELJA IN MLAJŠIH GENERACIJ NA ODLOČANJE

Direktorji podjetij (Blažič, Tenzor, AJM, Frešer, Pekarna Pečjak, Vivapen, SRC) se velikokrat posvetujejo z ustanoviteljem podjetja, vendar gre samo za svetovanje in ne odločevalno moč ustanovitelja (razen v primeru podjetja Halcom). Posvetujejo se tudi z drugimi družinskimi člani, kar pa ne pomeni, da imajo večjo moč kot ostali zaposleni. »V preteklosti je bilo, po moje, tega preveč. Danes pa tega, tako rekoč, ni več. Smo profesionalizirali vodstvo in ne moreš dovoliti, da bi imel odstopanja. Niti ni 'fer' do ostalih, niti pravično (Blažič 2014).«

Ustanovitelji so mlajši generaciji predvsem v oporo in pomoč pri vodenju podjetja. »Z veliko podpore – finančne, fizične in psihične na začetku. Sedaj pa je še zmeraj potrebna podpora in predvsem znanje, da se stvar razvija naprej (Frešer 2014).«

Mlajše generacije na strateške odločitve podjetij ne vplivajo neposredno. Vendar se v nekaterih podjetjih (Frešer, Halcom, Pekarna Pečjak) zavedajo njihovega obstoja in želje po dolgoročnem ohranjanju zdravega podjetja ter tako mlajše generacije posredno vplivajo na strateške odločitve. Edina izjema je podjetje Vivapen, kjer ima tudi že tretja generacija pomembno in aktivno vlogo pri sprejemanju strateških odločitev.

8. 6. 2 VODENJE DRUŽINSKEGA PODJETJA

Direktor podjetja SRC, Miha Žerko, pravi, da je vodenje družinskega podjetja drugačno, kot bi bilo vodenje podjetja z razpršenim lastništvom:

Ja, seveda je drugače. Če bi bil lastnik nekdo drug, bi imel že jaz drugačen odnos do tega. Drugače v smislu, da sedaj nimam potrebe, da bi bil toliko plačan. Ampak, ker vem oziroma upam, da to delaš zase, delaš za prihodnost. Ne potrebuješ toliko kompenzacije, lahko počakaš, bolj si potrpežljiv. Ali bo to čez pet let ali pa čez deset let, ti je vseeno. To je ena stvar, ki je pozitivna. Druga pa mogoče bolj negativna, ker pa se tukaj vedno potem prepleta funkcija upravljanja in lastništva. V kakšni vlogi si kdaj (Žerko 2014).

Tudi direktor Halcoma, Matjaž Čadež, meni, da je vodenje družinskega podjetja drugačno, ker je osnovni cilj drugačen:

Kaj je osnovni interes delničarjev? Samo profit. In čisto nič drugega. Čim hitreje dobiti čim več denarja. Če je firma v družinski lasti je to eden od zadnjih ciljev. Ampak je en od prvih ciljev, da firma zdravo raste, da so ljudje v tej firmi dolgoročno zadovoljni, da se počutijo dobro, da je v firmi duh dobre volje, enega navdušenja in zagnanosti. In, da bo firma preživela še naslednjih 50 let. To je bistvo družine (Čadež 2014).

Podobnega mnenja, kot sta direktorja podjetij SRC in Halcom, so tudi teoretiki, ki pravijo, da je za družinska podjetja značilno, da so usmerjena v prihodnost, dolgoročno planiranje ali imajo vsaj vizijo ustanovitelja, da bo njegovo podjetje preživelo in delovalo še dolga leta (Vadnjal 2002, 2).

Vodenje družinskega podjetja je drugačno tudi, ker so odnosi z zaposlenimi, ki so člani družine, drugačni. Direktor podjetja AJM pravi: »Vodenje družinskega podjetja poleg vseh lastnosti, ki jih bi vodja naj imel zahteva tudi sposobnost vodenja in avtoritete med družinskimi člani. Mi smo sedli skupaj in dorekli nekaj enostavnih pravil, ki jih vsi spoštujemo. Tako nimamo težav z medsebojnimi odnosi (Krempel 2014).« Podobno meni ustanovitelj Dualisa, ki pravi, da na vodenje vplivajo tudi osebni odnosi med družinskimi člani: »Mogoče je vodenje nekoliko težje. Zato, ker so stalno neki odnosi. Bolj poznaš ljudi, ker to so praktično tvoji najbližji, poznaš jih tudi izven delovnega časa. Problemi, ki se pojavijo izven delovnega časa, so tudi del službe. Se pravi gre za odnose /.../ Pomembno je skrbeti, da so odnosi normalni. Kar pa ni lahko (Izlakar 2014).«

8. 6. 3 RAZDELITEV ALI VLAGANJE DOBIČKA NAZAJ V PODJETJE?

Vsa analizirana podjetja se zavedajo pomena investiranja v novosti in izboljšave. Vsi intervjuvani so odgovorili, da bi v primeru velikega dobička investirali nazaj v podjetje in ne bi dobička izplačevali lastnikom (torej članom družine). Direktorji so se odločali na podlagi izkušenj iz preteklosti ter glede na potrebe družine in ustanovitelja. »Dobička nikoli v 47 letih poslovanja nismo jemali iz podjetja in ga delili. Vedno se je dobiček, če je bil, pustil v podjetju in porabil za investicije v razvoj. Ključ do uspeha je zagotovo vlaganje v investicije (Melanšek 2014).« »Ja, po zgodovini sodeč smo vedno investirali nazaj v podjetje. Že oče, kot lastnik je zelo skromen in ni zahteven, kar v bistvu tudi nam zelo pomaga v teh letih. Če bi se prej izčrpavalo, bi veliko težje šli skozi ta obdobja. Vedno se je investiralo nazaj v podjetje (Blažič 2014).«

Samo v podjetjih SRC, Tenzor in Pekarni Pečjak izplačujejo dobiček članom družine (v pekarni Pečjak tudi ostalim zaposlenim), a le do vnaprej določene meje.

8. 7 Omejitve raziskovanja in predlogi za prihodnja raziskovanja

Ključna omejitev te empirične raziskave je v vzorčenju. Ker gre za vzorec presoje, rezultatov ni možno posplošiti na celotno kategorijo slovenskih družinskih podjetij (Churchill in Iacobucci 2005, 328). Slabost raziskave je tudi v pridobljenih podatkih s poglobljenimi intervjuji. Čeprav so podatki kvalitativni ter bolj poglobljeni in obširni kot bi bili s standardiziranimi vprašalniki, je njihova slabost, da niso številčni in objektivni. Na podlagi pridobljenih podatkov je nemogoče umestiti deležnike družinskih podjetij v model vpliva deležnikov. To se lahko naredi s podatki pridobljenimi s strukturiranimi vprašalniki, na zelo velikem vzorcu direktorjev, kot sta to naredila Boesso in Kumar (2009). Vendar ta način raziskave ni bil izveden, ker so ga strokovnjaki s področja raziskovanja slovenskih družinskih podjetij¹⁵ odsvetovali, zaradi slabega odziva slovenskih direktorjev v preteklosti.

Za prihodnje raziskave bi bilo smiselno, da se izvede bolj celostna raziskava kategorije z večjim številom sodelujočih direktorjev, z enotnimi vprašalniki, ki bi dali kvantitativne podatke in bi bilo možno posploševanje na celotno kategorijo. V ta namen bi bilo potrebno najprej narediti enoten register slovenskih družinskih podjetij. Raziskava s kvantitativnimi podatki (enotni lestvični vprašalniki, večje število anketirancev) bi lahko dala rezultate potrebne za natančno umeščanje deležnikov v model teorije vpliva deležnikov in analizo atributov deležnikov, kot sta to naredila Boesso in Kumar (2009) – z uporaba vprašalnika, s sedem stopenjsko Likertovo lestvico, kjer je sodelovalo več kot 200 menedžerjev, ki so poznali terminologijo in osnove teorije deležnikov.

¹⁵ Dr. Jaka Vadnjal, direktor Inštituta za proučevanje družinskih podjetij ter avtor več raziskav in knjig o slovenskih družinskih podjetjih, je preko e-pošte svetoval glede na njegove izkušnje iz preteklosti. V preteklosti direktorji družinskih podjetij niso bili pripravljeni odgovarjati na obsežne strukturirane vprašalnike, sodelovali pa so pri krajših intervjujih.

9 Sklep

Z magistrsko nalogo smo želeli raziskati, kakšen odnos imajo slovenska družinska podjetja s svojimi deležniki ter kako direktorji slovenskih družinskih podjetij gledajo na svoje deležnike, kako z njimi komunicirajo, jih identificirajo in kako jih prioritizirajo. Zato smo raziskali teorijo deležnikov, teorijo vpliva deležnikov, lastnosti družinskih podjetij ter naredili empirično raziskavo z direktorji slovenskih družinskih podjetij. Na podlagi teh raziskav lahko odgovorimo na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Teorija vpliva deležnikov govori o tem, kako menedžerji podjetij določijo, kateri deležniki so pomembni oziroma ključni za podjetje. Teorija razlaga, zakaj menedžerji posvečajo pozornost določenim skupinam ter kako in do kolikšne mere podjetja sodelujejo z različnimi skupinami deležnikov (Boesso in Kumar 2009, 63–65). Mitchell in drugi (1997, 854) so vpliv deležnikov definirali kot: »Stopnjo, do katere dajejo menedžerji prednost določeni zahtevi deležnika«. Po teoriji vpliva deležnikov, se deležnike identificira in prioritizira glede na prisotnost oziroma odsotnost treh ključnih atributov: moči, legitimnosti in nujnosti. Različne kombinacije atributov določijo različne razrede deležnikov (latentni, pričakujoči, definitivni) in stopnjo njihovega vpliva/pomena (Haberberg in Rieple 2008, 699).

Mitchell in drugi (1997) so teorijo predstavili v obliki dinamičnega modela, ki temelji na tipologiji identifikacije, vendar priznavajo situacijske posebnosti in menedžersko percepcijo, ki pojasnjuje, kako menedžerji prioritizirajo odnose med deležniki. Teorija vpliva deležnikov ne predlaga, katero konkretno skupino deležnikov naj menedžerji upoštevajo oziroma ne predpiše postopka identifikacije in prioritizacije, ampak menedžerjem svetuje, kako voditi podjetje. Svetuje, da morajo menedžerji za doseganje določenih ciljev različno upoštevati zahteve različnih deležnikov (Friedman in Miles 2009, 94).

Prvo raziskovalno vprašanje, ki smo si ga postavili pred začetkom raziskave, se je glasilo (RV 1): ***»Kako se v družinskih podjetjih identificira in prioritizira deležnike, kako je postopek drugačen od postopka v ne-družinskih podjetjih in ali se zato teorija vpliva spremeni oziroma prilagodi?«***

V družinskih podjetjih je teorija vpliva deležnikov nekoliko drugačna oziroma se z aplikacijo na družinska podjetja nekoliko spremeni. Ko se v eni organizaciji prepleta več primarnih institucij– na primeru družinskega podjetja se prepleteta instituciji družine in posla – pride do

edinstvene razdelitve vpliva/pomena deležnikov (Benson in drugi 1990, 17). Zato lahko družinska podjetja še bolj čutijo pritisk deležnikov, kot ne-družinska podjetja. Vpliv na podjetje imajo zaposleni družinski člani, kakor tudi drugi družinski člani, ki pravno gledano sploh niso lastniki podjetja ali v njem zaposleni (Mitchell in drugi 2011, 240–241). Vendar pa je empirična raziskava pokazala drugačne rezultate kot teorija – da družinski člani, ki niso zaposleni v podjetju, po mnenju intervjuvanih, nimajo nobenega vpliva na vodenje ali odločanje v podjetju.

V družinskem podjetju se zahteve deležnikov, ki so hkrati člani družine, prekrivajo z zahtevami ostalih (poslovnih) deležnikov. Na menedžerje in njihovo odločanje vplivajo njihove osebne vrednote, prepričanja in stališča ter institucionalni kontekst. Vse to vpliva na menedžerje v njihovem procesu identifikacije in prioritizacije deležnikov. Na odločitve menedžerjev vplivajo njihovo ozadje, izkušnje, znanje in vrednote. Zato je zaznavanje vpliva/pomena deležnikov, drugačno kot v ostalih podjetjih. Drugi razlog, da sta identifikacija in prioritizacija deležnikov v družinskih podjetjih drugačni, sta intimna povezanost določenih deležnikov (preko družinskih vezi) in drugačni cilji družinskih podjetij. Zato je drugačen tudi odnos, ki ga ima podjetje s svojimi deležniki. To pa je nato lahko vidno v spremenjenem razmerju atributov moči, legitimnosti in nujnosti med deležniki (Mitchell in drugi 2011, 235–241).

Intervjuvani so se strinjali, da deležnike prioritizirajo oziroma jim določajo pomembnost glede na število stikov, ki jih imajo z deležnikom in glede na ocenjen vpliv, ki ga (lahko) imajo na podjetje. Zato so vsi direktorji kot ključne deležnike izpostavili stranke in zaposlene. Šest intervjuvanih je kot ključnega deležnika imenovalo tudi dobavitelje, štirje lokalno skupnost in štirje banke. Najzanimivejši podatek je, da so samo štirje intervjuvani kot ključnega deležnika izpostavili tudi družino. Iz odgovorov intervjuvanih ni razvidno, da bi intimna povezanost družinskih članov kakorkoli vplivala na ocenjevanje vpliva/pomena deležnikov – vpliva na strateške odločitve v podjetju, ne vpliva pa na identifikacijo in prioritizacijo deležnikov. Vsekakor pa na njihovo identifikacijo in prioritizacijo vplivajo njihove osebne izkušnje, ozadje, vrednote in znanje.

Ker je število in porast družinskih podjetij v Sloveniji zelo velik (Kunstič 2009, 465), je smiselno, da se aplicira teorijo vpliva deležnikov tudi na družinska podjetja. Prilagoditev teorije potrebam družinskih podjetij prinaša majhne, a ključne spremembe v upravljanju odnosov z deležniki ter s tem pomaga menedžerjem pri boljšem vzpostavljanju in ohranjanju

odnosov s svojimi deležniki. Zellweger in Nason (2008, 205) menita, da lahko teorijo vpliva deležnikov uporabimo za upravljanje družinskega podjetja, vendar jo je potrebno ob aplikaciji nekoliko prilagoditi, saj je potrebno upoštevati tri edinstvene lastnosti družinskih podjetij. Najprej je potrebno upoštevati dodatnega, definitivnega deležnika – družino. Edinstvenost družinskih podjetij je prav v tem, da je družina ključni deležnik, ki vpliva na podjetje in njegovo poslovno usmeritev (ključni cilji so ne-finančni). Pri aplikaciji teorije je potrebno upoštevati tudi, da posamezniki v družinskih podjetjih velikokrat igrajo več vlog in so tako hkrati člani več skupin deležnikov (npr. zaposlen, lastnik, menedžer, član družine). Zadnja stvar, ki jo je potrebno upoštevati, je dejstvo, da družinska podjetja vzpostavijo močnejše in boljše odnose s svojimi deležniki kot ostala podjetja. Družinska podjetja dolgoročno in počasi izoblikujejo odnose s svojimi deležniki, zato so ti odnosi trdnejši in učinkovitejši ter se bolj trudijo za zadovoljevanje svojih deležnikov (Zellweger in Nason 2008, 205).

Da smo lažje in bolj poglobljeno raziskali prvo raziskovalno vprašanje, smo si postavili tri podvprašanja. Prvo podvprašanje se je glasilo (RV 1. 1): ***»Kako se prilagodijo atributi moči, legitimnosti in nujnosti za določanje vpliva deležnikov v družinskih podjetjih?«***

Huang in drugi (2009, 320) so empirično dokazali, da so v družinskih podjetjih pomembni isti atributi za določanje vpliva deležnikov – moč, legitimnost in nujnost – kot v ne-družinskih podjetjih. Vendar pa so atributi drugače razporejeni in prinašajo drugačen vpliv, predvsem zaradi drugačne organizacijske kulture in vrednot podjetja (Huang in drugi 2009, 321).

Atributi moči, legitimnosti in nujnosti, ki pomagajo definirati vpliv/pomen deležnikov v družinskih podjetjih, se na pomembne načine razlikujejo od atributov v ostalih podjetjih: v ostalih podjetjih je ključna utilitarna moč (ki izvira iz izdelkov in storitev oziroma moči naravne ali simbolne menjave), v družinskih podjetjih pa je pomembnejša normativna moč deležnikov (moč, ki temelji na »čistih simbolih« prestiža, spoštovanja, ljubezni in sprejetosti); v ostalih podjetjih je legitimnost družbeni konstrukt, v družinskem podjetju pa je pomembnejša legitimnost, ki temelji na dedovanju; v ostalih podjetjih sta lastnosti nujnosti – časovna omejenost in kritičnost zahteve – ločeni, v družinskem podjetju pa sta povezani, zaradi družinskih vezi in ključnega pomena družinskih neekonomskih ciljev podjetja (Mitchell in drugi 2011, 241).

Drugo podvprašanje prvega raziskovalnega vprašanja se je glasilo (RV 1. 2): **»Kako na razdelitev vpliva/pomena deležnikov vpliva presek dveh institucij?«**

V primeru preseka dveh institucionalnih logik – pri družinskih podjetjih sta to posel in družina – pride do edinstvenih razmer, ki določajo vpliv deležnikov. Družinska podjetja predstavljajo poseben primer zaradi svojih ne-ekonomskih ciljev in socio-emocionalnega bogastva, družinske zgodovine in interesa po medgeneracijskem ohranjanju podjetja ter altruističnem vedenju. Zato je kompleksnejše določanje, kakšen je vpliv/pomen deležnikov na družinska podjetja in kakšni so razlogi za nastanek konfliktov v podjetju (Mitchell in drugi 2011, 246). V procesu identifikacije in prioritizacije deležnikov, na menedžerje vplivajo njihove vrednote, prepričanja in stališča ter institucionalni kontekst (Agle in drugi 1999). Na menedžerje vplivata oba institucionalna konteksta, ki se sekata – torej ključne vrednote družine in ključne vrednote poslovnega sveta – zato se vpliv/pomen deležnikov oblikuje na nov način, pri katerem se logiki obeh zlijeta (Mitchell in drugi 2011, 236–238). Družinska podjetja so zato v veliko večji nevarnosti kot ostala podjetja, saj je lahko uspešna samo pretehtana kombinacija oziroma zlitje obeh sistemov (Kunstič 2009, 465).

V magistrski nalogi nas je zanimal tudi vpliv menedžerjev podjetja na identificiranje in prioritiziranje deležnikov ter na odločanje. Menedžerji imajo v podjetjih, ki so vodena na deležniški način, ključno vlogo, saj odločajo o tem, kako razporediti omejene vire podjetja (Reynolds in drugi 2006, 285). Menedžerji ves čas svojega delovanja tehtajo med zahtevami enega deležnika proti zahtevam drugega (nasprotujočega si) deležnika. Ključnega pomena je, da pravilno identificirajo, ocenijo in prioritizirajo deležnike in njihove zahteve (Neville in drugi 2011, 357).

Mitchell in drugi (1997, 871) v teoriji vpliva deležnikov trdijo, da je vloga menedžerjev ključnega pomena, saj je samo od njih odvisno, ali je deležnikom njihov vpliv/pomen priznan in upoštevan. Samo deležniki, ki si zagotovijo visoko pozornost menedžmenta, so tisti, ki bodo vidni kot ključni za podjetje (Mitchell in drugi 1997, 871–872). Agle in drugi (1999, 510) trdijo, da na percepcijo menedžmenta odločilno vplivajo njihove vrednote, ki določajo intenzivnost in selektivnost informacij.

Z zadnjim podvprašanjem smo želeli ugotoviti (RV 1. 3): *»Kako se spremeni način odločanja v družinskih podjetjih oziroma kako na odločanje v podjetju vplivajo družinske vezi in kakšna je pri tem vloga menedžerja?«*

Obstajajo značilne razlike v obnašanju in odločanju med družinskimi in ne-družinskimi podjetji. Raziskave so pokazale, da do razlik pride zaradi različnih organizacijskih tipov podjetij in drugačne organizacijske kulture, kar vodi v drugačno menedžersko odločanje (Huang in drugi 2009, 310). V družinskih podjetjih ima pri odločanju ključno vlogo menedžer oziroma direktor podjetja. Ena od prednosti družinskega podjetja, pred ne-družinskim je zato tudi v hitrosti in fleksibilnosti odločanja (Vadnjal 2002, 49).

Tudi empirična raziskava je dokazala, da je prvi razlog za drugačno odločanje v družinskih podjetjih, ključna vloga direktorjev podjetja. Pri strateških odločitvah se večina intervjuvanih direktorjev posvetuje z ustanoviteljem, vodstvom, upravnim odborom ali ostalimi zaposlenimi. Družinske vezi torej vplivajo na menedžerje pri njihovih odločitvah, vendar jih večina odločitve vseeno sprejema samostojno. Člani družine imajo tako samo svetovalno funkcijo direktorju (ki je tudi član družine). Ustanovitelji podjetij so mlajši generaciji predvsem v oporo in pomoč pri vodenju podjetja. Mlajše generacije na strateške odločitve podjetij ne vplivajo neposredno, vendar pa se intervjuvani zavedajo njihovega obstoja in želje po dolgoročnem ohranjanju zdravega podjetja ter s tem mlajše generacije posredno vplivajo na strateške odločitve. Drugi razlog, da je vodenje družinskega podjetja drugačno od ostalih podjetij, je prav v dolgoročnosti in večji potrpežljivosti družinskih podjetij. Raziskava je pokazala, da je to tudi ključen cilj večine analiziranih podjetij – dolgoročno ohraniti zdravo in vitalno podjetje. Zadnji razlog, ki ga je raziskava pokazala in je ključen za drugačno vodenje družinskega podjetja, so drugačni odnosi z zaposlenimi, ker gre tudi za člane družine in družinske vrednote.

Čeprav so družinska podjetja ustanovljena z namenom zagotavljanja ekonomskih virov za družino, v odločanju prevladajo družinske vrednote. V primeru odločanja med maksimizacijo dobička za lastnike (člane družine) ter dobrobitjo zaposlenih in celotnega družinskega podjetja, po navadi prevladajo slednji. Taka interna naravnost družinskega podjetja postane model odločanja in procesiranja informacij za podjetje. Menedžerji družinskih podjetij so tako motivirani, da poslušajo mnenja svojih zaposlenih in ostalih internih deležnikov (Huang in drugi 2009, 313–314). Tudi empirična raziskava je potrdila, da se direktorji v družinskih podjetjih odločajo na podlagi družinskih vrednot. Vsi intervjuvani so odgovorili, da bi v

primeru velikega dobička investirali nazaj v podjetje in ne bi dobička izplačevali lastnikom (torej članom družine). Direktorji so se odločali na podlagi izkušenj iz preteklosti ter glede na potrebe družine in ustanovitelja.

Drugo raziskovalno vprašanje, na katerega smo želeli v magistrski nalogi odgovoriti, se je glasilo (RV 2): **»Kakšen je vpliv družine, kot ključnega deležnika, na poslovanje družinskega podjetja?«**

Družinska podjetja imajo večinoma enake deležnike, kot ne-družinska podjetja. V temeljih družinskega podjetja je, da se trudi čim bolj zadovoljevati potrebe *različnih* deležnikov (Zellweger in Nason 2008, 212). Vendar pa so v družinskih podjetjih pomembni tudi nekateri drugi deležniki oziroma imajo določeni deležniki večji pomen, kot ga imajo v ne-družinskih podjetjih. Ključne vloge v družinskem podjetju igrajo ustanovitelji podjetja, druga generacija družinskih članov in vse naslednje generacije, priženjeni družinski člani pa tudi nedružinski uslužbenci (Vadnjal 2002, 49–50).

Po Modelu treh krogov družinskega podjetja je družina ključni deležnik, saj so člani družine hkrati tudi zaposleni in lastniki podjetja (Tagiuri in Davies 1992, 49.) V primerjavi z ne-družinskimi podjetji, imajo družinska dodatnega deležnika, to je družino. Ključno vlogo ima zaradi svoje centralne vloge pri vodenju podjetja ter zaradi moči, ki jo ima pri odločanju o strateških odločitvah in postavljanju ključnih (nefinančnih) ciljev (Zellweger in Nason 2008, 206). V družinskih podjetjih družina predstavlja definitivne deležnike. Po navadi ima družina popolno lastništvo ter nadzorno in menedžersko funkcijo, zato sta moč in legitimnost družine zelo visoka. To pomeni veliko premoč družine nad ostalimi deležniki (Zellweger in drugi 2011, 9).

Tudi empirična raziskava je potrdila, da je družina v družinskih podjetjih definitivni deležnik, saj družinski člani posedujejo vse tri attribute vpliva. Družinski člani imajo v vseh analiziranih podjetjih nadzorno in menedžersko funkcijo ter centralno vlogo pri odločanju, torej imajo atribut utilitarne moči. Vendar pa, kar je še pomembneje, družina poseduje normativno moč. Večje kot so spoštovanje, ljubezen in sprejetost družinskih članov, večja je njihova normativna moč v družinskem podjetju (Mitchell in drugi 2011, 242). Družinski člani posedujejo tudi atribut legitimnosti, saj imajo v vseh primerih imeli popolno ali vsaj večinsko lastništvo. Še pomembnejši viri legitimnosti v družinskih podjetjih so dedovanje in družinske

vezi (Mitchell in drugi 2011, 243). V vseh analiziranih podjetjih se funkcija vodenja podjetja prenaša preko dedovanja – razen v primeru podjetja Halcom, kjer so najeli zunanjega menedžerja, ker sin ni zainteresiran za vodenje podjetja. Družina poseduje tudi atribut nujnosti, saj so vsi intervjuvani potrdili, da je preplet družine in posla tako močan, da delovanje družinskega podjetja vpliva na privatna življenja družinskih članov tudi izven podjetja. Vse odločitve, ki jih podjetje sprejme, so za družinske člane kritične in časovno omejene. Odločitve podjetja vplivajo na privatna življenja posameznikov ter prihodnost poslovanja podjetja in s tem obstoja statusa družine v družbi (Zellweger in drugi 2011, 9).

V družinskih podjetjih so odnosi med družinskimi člani zelo pomembni (Vadnjal 2002, 6) in velikokrat odvisni od trdnosti družinske vezi. Odnos med otrokom in staršem ali med zakoncema je po navadi viden najtrdneje. Priženjeni sorodniki velikokrat ne dosežejo enake stopnje legitimnosti v družinskih podjetjih (Leach in Hayward 1991, 36). Empirična raziskava je pokazala, da so ali pa so bili, v vseh analiziranih podjetjih, zaposleni člani vsaj dveh generaciji družinskih članov. V večini podjetij je (bila) zaposlena večina družinskih članov ožje družine, ki zavzemajo ključna delovna mesta. Družinski člani, ki v podjetju niso zaposleni, po besedah intervjuvanih, nimajo nobenega vpliva v podjetju. Samo v polovici analiziranih podjetij so zaposleni tudi priženjeni družinski člani in njihova pozicija je enaka kot do ostalih članov družine.

Posamezniki v družinskih podjetjih velikokrat igrajo več vlog in so tako hkrati člani več skupin deležnikov, npr. zaposlen, lastnik, menedžer, član družine (Zellweger in Nason 2008, 205). Določeni direktorji so izpostavili težave ob mešanju teh vlog, predvsem z vidika lastništva in upravljanja podjetja. Do težav prihaja tudi zaradi mešanja vlog med privatno vlogo in službeno vlogo – ista oseba je enkrat v situaciji očeta, drugič v vlogi direktorja.

V vseh podjetjih so intervjuvanci povedali, da sta posel in družina tako prepletena, da je težko ločevati vpliv enega in drugega. Vsi direktorji so se strinjali, da ima družinsko podjetje zelo velik vpliv na njihova privatna življenja. Pogovori o podjetju so del družinskega življenja. V nekaterih družinah pa se zavestno trudijo, da doma in v prostem času, ne omenjajo podjetja. Družinsko podjetje ima veliko vlogo na družinsko življenje. Ne zaznamuje samo preživljanja prostega časa, ampak prevzame celotno življenje posameznika in družine (Zellweger in drugi 2011, 9).

Viden pa je tudi obratni vpliv – vpliv družine na podjetje. Analizirana podjetja so na različni stopnji profesionalizacije. Nekatera so vodstvo že popolnoma profesionalizirala (Blažič,

Tenzor, SRC) in zato družina nima vpliva na strateške odločitve podjetja oziroma je ta minimalen. V drugih podjetjih je vpliv družine velik, saj so družinski člani del uprave, nadzornega odbora ali strateškega sveta (Pekarna Pečjak, AJM, Halcom, Vivapen). V tretjih podjetjih je vpliv družine ključnega pomena, saj so člani družine ednini, ki odločajo o prihodnosti podjetja (Kodila, Frešer, Dualis).

Ključno vlogo v podjetni družini ima ustanovitelj družinskega podjetja. Velikokrat gre za junaka, ki je uspel zaradi svoje iznajdljivosti, velikega tveganja in trdega dela. Ustanovitelj podjetja oziroma njegova karizmatična osebnost, velikokrat zaznamuje stil vodenja družinskega podjetja tudi v naslednjih generacijah (Benson in drugi 1990, 23). Večino analiziranih podjetij sedaj vodi druga generacija. Vsi sedanji direktorji (iz druge generacije) so se prostovoljno odločili, da prevzamejo podjetje, kar je bilo postopno in dolgotrajno. Večina jih je šla skozi uvajanje na vseh fazah delovanja podjetja. Začeli so na enem področju in potem počasi pridobivali nove delovne naloge in odgovornosti. Večina direktorjev podobno pravi za svoje naslednike – je zaželeno, da se vključijo mlajše generacije družine, vendar ne bodo nikogar silili. V nekaterih podjetjih že obstajajo načrti za prihodnost vodenja in lastništva podjetja, zato so vidne izrazite želje po družinskem nasledstvu.

Zadnje raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili pred pisanjem naloge, se je nanašalo na drug ključni deležnik družinskih podjetij, to je zaposlene. Zanimalo nas je (RV 3): **»Kako se v družinskih podjetjih obravnava zaposlene – tiste, ki so del družine in tiste, ki to niso?«** Predvsem nas je zanimalo, ali je odnos do zaposlenih družinskih članov drugačen od odnosa do ostalih zaposlenih ter na kakšen način se ta drugačna obravnava kaže (so zaposleni družinski člani v prednosti ali v slabšem položaju).

Raziskave v tujini so pokazale, da družinska podjetja namenjajo več pozornosti svojim internim deležnikom, v primerjavi z ne-družinskimi podjetji. Družinska podjetja so bolj interno orientirana od ne-družinskih zaradi načina odločanja in internih vezi. Družinska podjetja podeljujejo zato večji vpliv/pomen internim deležnikom, kot ne-družinska (Huang in drugi 2009, 314). Od družinskih podjetij zato pričakujemo, da se bolj zanimajo za zadovoljevanje svojih internih deležnikov, kot ostala podjetja (Zellweger in Nason 2008, 205). Tudi empirična raziskava je pokazala, da so za vsa analizirana družinska podjetja zaposleni ključni deležnik. Vsi intervjuvani so navedli, da so njihovi zaposleni zanje bistvenega pomena in, da se zato zelo trudijo, da so zaposleni čim bolj zadovoljni v podjetju.

V vseh analiziranih podjetjih cenijo in spodbujajo mnenja zaposlenih – v nekaterih podjetjih svoje zaposlene aktivno spodbujajo k podajanju predlogov preko različnih aktivnosti.

V družinskih podjetjih interni odnosi temeljijo na osebnih (face-to-face) interakcijah, pozitivni naklonjenosti, medsebojni podpori ter altruističnih občutkih med družinskimi člani (Zellweger in drugi 2011, 5). Enake rezultate je pokazala tudi empirična raziskava – da je ključnega pomena osebni odnos z vsemi zaposlenimi, da so ustanovitelji/direktorji zelo naklonjeni zaposlovanju mlajših članov družine in, da verjamejo v njihovo postopno uvajanje v podjetje.

Družinska podjetja so po navadi definirana kot podjetja, ki so v lasti in upravljanju družine. Pomemben pa je podatek, da so člani družine v teh podjetjih po navadi v manjšini – 80 % zaposlenih v družinskih podjetjih ni družinskih članov. Zato je ključnega pomena za podjetje, da vzpostavi in ohranja dober, zaupanja vreden ter lojalen odnos tudi z zaposlenimi, ki niso družinski člani (Mitchell in drugi 2003, 534).

Zaposleni, ki niso družinski člani, imajo popolnoma drugačen pogled na delovanje podjetja, kot zaposleni, ki so družinski člani. Ti zaposleni morajo sprejeti drugačne načine razmišljanja o podjetju, da so lahko v njem učinkoviti. Razumeti morajo, da je vpliv družine vseprisoten (Mitchell in drugi 2003, 533–538). Služba v družinskem podjetju ne ustreza vsakomur, saj se nedružinski uslužbenci ves čas zavedajo, da ne bodo nikoli enakopravni z družinskimi člani in, da so njihove možnost napredovanja omejene (Vadnjal 2002, 19). Vendar pa za nedružinske uslužbence pomeni zaposlitev v družinskem podjetju večjo dolgoročno socialno varnost kot v ostalih podjetjih. V povprečju so za svoje delo bolje nagrajeni in fluktuacija zaposlenih je navadno nizka (Vadnjal 2002, 2). Zelo pomembno je tudi izobraževanje zaposlenih ter postopno grajenje kariere in zaupanja (Petkovšek Štakul 2013). Za mnoge lojalne uslužbence je ena glavnih prednosti zaposlenosti v družinskem podjetju ta, da poznajo ustanovitelja. Zaradi lojalnosti njemu in podjetju tudi vztrajajo v družinskem podjetju (Vadnjal 2002, 33). Empirična raziskava je pokazala enake rezultate – po mnenju intervjuvanih zaposleni cenijo dober odnos zaposlovalcev do njih in so zato bolj lojalni podjetju. To potrjuje tudi dejstvo, da je v analiziranih družinskih podjetjih zelo nizka oziroma ničelna fluktuacija zaposlenih. V nekaterih podjetjih je vidna taka stopnja lojalnosti, da so zaposleni postali tudi neformalni del družine (npr. v podjetju Kodila na vse zaposlene gledajo kot na razširjeno družino).

Raziskave so pokazale, da so v družinskih podjetjih zaupanja vredni, dolgoročni in empatični odnosi s ključnimi zaposlenimi, tisto, kar vzdržuje dobre odnose in zadovoljstvo med zaposlenimi (Zellweger in drugi 2011, 10). Raziskava je pokazala tudi, da je odnos do ključnih zaposlenih v vseh podjetjih posebnega pomena. Čeprav v večini podjetij družinski člani zasedajo ključne pozicije, skoraj povsod obstajajo tudi zaposleni, ki so ključni za podjetje in niso člani družine. Intervjuvani pravijo, da je odnos do vseh zaposlenih enak oziroma, da posebej dobro skrbijo za ključne zaposlene.

Čeprav družinski člani v družinskem podjetju naj ne bi bili v privilegiranem položaju in bi morala za vse zaposlene veljati enaka pravila, pa naj bodo člani družine ali ne (Kunstič 2009, 465), temu zmeraj ni tako. Nekatere raziskave so pokazale, da večina slovenskih družinskih podjetij plačuje zaposlene družinske člane na enak način kot ostale zaposlene, vendar prihaja do razlik pri drugih nagradah, npr. člani družine so deležni boljše izobrazbe, imajo večji delež in lastništvo v podjetju, dobijo boljše in večje nagrade za uspešnost, hitreje napredujejo in podobno. Za slovenska družinska podjetja je tudi značilno, da lahko menedžerske pozicije zasedejo skoraj izključno samo člani družine (Glas in Mirtič 2002, 12). Na vprašanje o položaju zaposlenih družinskih članov v primerjavi z ostalimi zaposlenimi, so bili odgovori v empirični raziskavi zelo različni. Nekateri direktorji so bili mnenja, da imajo enak odnos do vseh zaposlenih. Drugi, da so zaposleni družinski člani v določeni meri v privilegiranem položaju (ker imajo pomembnejša delovna mesta). Kar nekaj direktorjev pa je menilo, da so družinski člani v slabšem položaju od ostalih zaposlenih, saj so pod večjim pritiskom, da je podjetje uspešno. V nobenem primeru družinski člani nimajo privilegijev glede višine plače, možnosti razvoja kariere in prejemanja drugih nagrad.

10 Literatura

Aaker, David A., V. Kmar in George S. Day. 1998. *Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons.

Agle, Bradley R., Ronald K. Mitchell in Jeffrey A. Sonnenfeld. 1999. Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. *Academy of Management Journal* 42 (5): 507–525.

AJM. Dostopno prek: <http://www.ajm.si/> (9. marec 2014).

Alpaslan, Can M., Sandy E. Green in Ian I. Mitroff. 2009. Corporate Governance in the Context of Crises: Toward a Stakeholder Theory of Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 17 (1): 38–49.

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

Boesso, Giacomo in Kamalesh Kumar. 2009. An Investigation of Stakeholder Prioritization and Engagement: Who or What Really Counts. *Journal of Accounting & Organizational Change* 5 (1): 62–80.

Blair, Margaret M. 1995. Ownership and control: Rethinking Corporate Governance for the twenty first century. Washington: The Brookings Institution.

Blažič, Miha. 2014. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 26. februar.

Blažič, robni trakovi. Dostopno prek: <http://www.blazic.eu/> (25. februar 2014).

Carroll, B. Archie in Ann K. Buchholtz. 2000. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. ZDA: South-Western College Publishing.

Churchill, Gilbert A. JR. 1999. *Marketing Research: Methodological Foundations*. Fort Worth: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.

--- in Dawn Iacobucci. 2005. *Marketing Research: Methodological Foundations*. Mason: Thomson/South-Western.

Crane, Andrew in Dirk Matten. 2004: *Business Ethics: A European Perspective*. Oxford: Oxford University Press.

Cornelissen, Joep. 2005. *Corporate Communications. Theory and Practice*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

Crawford, Elise Perrault, Cynthia Clark Williams in Shawn Berman. 2011. Stakeholder Salience Revisited: Enlightening, Balancing and Transcending. *Academy of Management Best Conference Paper* (Januar 2011): 1–6.

Čadež, Matjaž. 2014. *Intervju z avtorjico*. Ljubljana, 24. marec.

Donaldson, Thomas in Lee E. Preston. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review* 20 (1): 65–91.

Dualis. Dostopno prek: <http://www.dualis.si/> (8. april 2014).

Duh, Mojca. 2008. Razvojne značilnosti slovenskih družinskih podjetij in podpora njihovim razvojnim prizadevanjem. V *Različnost kot podjetniška priložnost: Slovenski podjetniški observatorij 2007/2008*, ur. Karin Širec in Miroslav Rebernik, 101–120. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.

---in Jernej Belak. 2010. Ustvarjanje pogojev za nastanek, razvoj in nasledstvo družinskih podjetij. V *Vrzeli slovenskega podjetniškega okolja: Slovenski podjetniški observatorij 2009/2010*, ur. Karin Širec in Miroslav Rebernik, 61–82. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.

Etzioni, Amitai. 1964. *Modern Organization*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Freeman, R. Edward in David L. Reed. 1983. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California management review* 9 (1): 95–97.

Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

--- 1994. The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly* 4 (4): 409–421.

Frešer, Matjaž. 2014. *Intervju z avtorico*. Slovenska Bistrica, 11. marec.

Friedman, Andrew L. in Samantha Miles. 2009. *Stakeholders. Theory and Practice*. Oxford, New York: Oxford University Press.

Glas, Miroslav in Damjan Mirtič. 2002. Family Businesses: their Contribution and Specific Behavior in Countries in Transition – Case of Slovenia. V *International Conference »Economic System of European Union and Adjustment of Bosnia and Herzegovina«* 1–18. Mostar: University of Mostar – Faculty of Economics.

Google učenjak 2014. Ronald K. Mitchell. Dostopno prek: <http://scholar.google.si/citations?user=jZXd9DwAAAAJ&hl=sl&oi=ao> (3. januar 2014).

Goodpaster, Kenneth. 1991. Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly* 1 (1): 53–73.

Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College.

Haberberg, Adrian in Alison Rieple. 2008. *Strategic Management. Theory and Application*. Oxford, New York: Oxford University Press.

Halcom. Dostopno prek: <http://www.halcom.si/index.php?section=1> (21. marec 2014).

Hill, Charles W. L. in Thomas M. Jones. 1992. Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies* 29 (2): 131–154.

Huang, Yi-Chun, Hung-Bin Ding in Ming-Rea Kao. 2009. Salient Stakeholder Voices: Family Business and Green Innovation Adoption. *Journal of Management & Organization* 15: 309–326.

Izlakar, Drago. 2014. *Intervju z avtorico*. Maribor, 9. april.

Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Jensen, Michael C. 2001. Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Functon. *European Financial Management* 7 (3): 297–317.

Kotler, Philip. 1998. *Marketing Management. Trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Kivits, Robbert A. 2011. Three Component Stakeholder Analysis. *International Journal of Multiple Research Approaches* 5 (3): 318–333.

Kodila. Dostopno prek: <http://www.mesarstvokodila.si/slo/index.asp> (20. marec 2014).

Kodila, Janez. 2014. *Intervju z avtorico*. Murska Sobota, 21. marec.

Krempl, Trivo. 2014. *Intervju z avtorico*. Pesnica, 10. marec.

Kunstič, Karmen. 2009. Družinska podjetja – prednost ali slabost? V *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper*. 465–470. Koper: Fakulteta za management.

Leach, Peter in Stoy Hayward. 1991. *Stoy Hayward Guide to The Family Business*. London: Kogan Page.

Magness, Vanessa. 2007. Who are the Stekeholders Now? An Empirical Examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholder Salience. *Journal of Business Ethics* (83): 177–192.

Melanšek, Petra. 2014. *Intervju z avtorico*. Celje, 26. marec.

Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle in Donna J. Wood. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review* 22 (4): 853–886.

Mitchell, Ronald K., Eric A. Morse in Pramodita Sharma. 2003. The Transacting Cognition of Nonfamily Employees in the Family Business Setting. *Journal of Business Venturing* 18: 533–551.

Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle, James J. Chrisman in Laura J. Spence. 2011. Toward a Theory of Stakeholder Salience in Family Firms. *Business Ethics Quarterly* 21(2): 235–255.

Močnik, Dijana. 2012. Temeljne značilnosti Slovenskega podjetništva v primerjavi z evropskim. V *Razvojni potenciali slovenskega podjetništva: Slovenski podjetniški observatorij 2011/2012*, ur. Karin Širec in Miroslav Rebernik, 15–28. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.

Myllykangas, Päivi, Johanna Kujala in Hanna Lehtimäki. 2010. Analyzing the Essence of Stakeholder Relationships: What Do We Need in Addition to Power, Legitimacy, and Urgency? *Journal of Business Ethics* (96): 65–72.

Neville, Benjamin A., Simon J. Bell in Gregory Whitwell. 2004. Stakeholder Salience Revisited: Toward an Actionable Tool for the Management of Stakeholders. *Academy of Management Best Conference Paper* (August 2004): D1–D6.

--- 2011. Stakeholder Salience Revisited: Refining, Redefining, and Refueling an Underdeveloped Conceptual Tool. *Journal of Business Ethics* (102): 357–378.

Parent, Milena M. in David L. Deephouse. 2007. A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics* 75: 1–23.

Pečjak, Silvester. 2014. *Intervju z avtorico*. Trzin, 18. marec.

Pekarna Pečjak. Dostopno prek: <http://www.pekarna-pecjak.si/sl> (17. marec 2014).

Petkovšek Štakul, Jana. 2013. *Gazele v družinski lasti: Špekuliranje in tek na kratke proge jih sploh ne zanima*. Dostopno prek: <http://gazela.dnevnik.si/sl/Novice/4894/Gazele+v+dru%C5%BEinski+lasti%3A+%C5%A0pekuliranje+in+tek+na+kratke+proge+jih+sploh+ne+zanimata> (7. januar 2014).

Phillips, Robert, R. Edward Freeman in Andrew C. Wicks. 2003. What Stakeholder Theory is not. *Business Ethics Quarterly* 13 (4): 479–502.

Podnar, Klement in Zlatko Jančič. 2006. Towards a Categorization of Stakeholder Groups: An Empirical Verification of a Three-level Model. *Journal of Marketing Communications* 12 (4): 297–308.

Računovodstvo Karmen. Dostopno prek: <http://racunovodstvo-karmen.si/> (11. april 2014).

Reynolds, Scott J., Frank C. Schultz in David R. Hekman. 2006. Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constrains and Implications of Balancing Stakeholder Interests. *Journal of Business Ethics* 64: 285–301.

Senčar, Miran. 2014. *Intervju z avtorico*. Ptuj, 10. marec.

SRC. Dostopno prek: <http://www.src.si/> (3. marec 2014).

Stopar, Miran. 2014. *Intervju z avtorico*. Lukovica, 12. april.

Tagiuri, Renato in John A. Davies. 1992. On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business review* 5 (1): 43–62.

Tenzor. Dostopno prek: <http://www.tenzor.si/> (9. marec 2014).

Vadnjal, Jaka. 2002. *Družinsko podjetništvo*. Portorož: Gea College

Vinogradništvo Frešer. Dostopno prek: <http://www.freser.si/> (10. marec 2014).

Vivapen. Dostopno prek: <http://www.vivapen.com/start.html> (25. marec 2014).

Weiss, Joseph W. 2003. *Business Ethics: a Stakeholder and Issues Management Approach*. Mason Ohio: Thomson/South-Western, cop.

Zellweger, Thomas M. in Robert S. Nason. 2008. A Stakeholder Perspective in Family Firm Performance. *Family Business Review* XXI (3): 203–216.

--- Mattias Nordqvist in Candida G. Bush. 2011. Why do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Enterprenuership Theory and Practice*: 1–20.

Žerko, Miha. 2014. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 4. marec.

Priloge

Priloga A: Kratka predstavitev analiziranih podjetij

Blažič, robni trakovi, d. o. o.

Podjetje Blažič, robni trakovi d. o. o. se ukvarja s proizvodnjo robnih trakov in distribucijo materialov za pohištveno industrijo. Podjetje zaposluje 125 ljudi od tega 90 v Sloveniji in 35 v tujini. Število zaposlenih se je v zadnjih treh letih podvojilo. Podjetje sestavlja mlada ekipa, z bogatim strokovnim znanjem in praktičnimi izkušnjami. Svojim kupcem ponujajo popoln servis pri nakupu izdelkov ter jim pomagajo s svetovanjem in pomočjo pri iskanju najboljših rešitev. Njihove ključne prednosti so velika zaloga, hitra dobava, odličen servis, strokovno svetovanje in partnerski odnos. Vodilo podjetja je slediti razvoju in trendom na svetovnih trgih, se z njimi seznaniti in jih ponujati svojim strankam. Veliko pozornost podjetje namenja kvaliteti in tradiciji, zato zastopajo samo priznane in spoštovane blagovne znamke (Blažič, robni trakovi).

SRC, sistemske integracije, d. o. o.

Podjetje SRC že več kot 20 let pomaga povečati konkurenčno prednost najuspešnejšim in najbolj ambicioznim podjetjem v regiji. Podjetje SRC pomaga uspešnim podjetjem, da s povezavo najsodobnejših informacijskih tehnologij in optimiziranih poslovnih procesov izboljšajo svoje delovanje. Podjetjem pomagajo, da znižajo stroške poslovanja, skrajšajo in pospešijo postopke, znižajo stroške dela ter ustvarijo pogoje za večje zadovoljstvo zaposlenih. Poslovne procese optimizirajo na tri načine: z inovativnimi tehnološkimi rešitvami, s svetovanjem glede optimizacije in z outsourcingom IT infrastrukture ali celotnih poslovnih procesov naročnika. Vrednote podjetja SRC so globoko ukoreninjene v edinstveni kulturi podjetja. Podjetje ima več kot 250 zaposlenih. Zaposleni in njihovo izobraževanje je v podjetju SRC pomembno področje, ki mu namenjajo veliko pozornosti, saj se zavedajo, da so kadri z najnovejšimi znanji pravi vzvod za dvig ugleda in strokovnosti podjetja (SRC).

Tenzor, d. o. o.

Podjetje Tenzor se ukvarja z izvajanjem storitev naprednega tehničnega varovanja in upravljanja zgradb. Zagotavlja celovite napredne rešitve v načrtovanju in izvajanju varnostnih sistemov, inteligentnih transportnih sistemov, upravljanju zgradb, upravljanju turističnih objektov in podobno. Celotna skupina Tenzor (podjetje v Sloveniji in hčerinske družbe v

tujini) ima več kot 80 zaposlenih. Izvedli so več kot 6800 varnostnih sistemov in imajo tako kar 2500 naročnikov. Podjetje je kljub ekonomski krizi ostalo stabilno. Podjetje v prihodnosti želi postati sinonim za kakovost, strokovnost, tehnično dovršenost, razvojnost in zanesljivost na trgih srednje in jugovzhodne Evrope. Vrednote, ki jim sledi podjetje so: zadovoljstvo naročnikov in lojalnosti zaposlenih, na zagotavljanju varnosti, zaupnosti in inovativnosti. Trudijo se za interdisciplinarno sodelovanje med naročniki, zaposlenimi, družbenim okoljem in podjetjem ter dolgoročne partnerske odnose, razvojno naravnost, usmerjenost v iskanje najboljših rešitev, odzivnosti in prilagodljivosti (Tensor).

AJM, d. o. o.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1990 za proizvodnjo in montažo stavbnega pohištva. Proizvodni in prodajni program obsega okna iz lesa, aluminija in umetnih mas, vhodna in garažna vrata, zimske vrtove, senčila, police in druge dodatke za vzdrževanje stavbnega pohištva. Podjetje poleg proizvodnje in prodaje ponuja tudi strokovno montažo in servisno službo. Ključnega pomena v podjetju so zaposleni in skrb za lokalno skupnost. V podjetju je zaposlenih več kot 200 ljudi. Podjetje AJM je družinsko podjetje, ki ima tudi certifikat Družini prijazno podjetje. S poštenim odnosom do zaposlenih, poslovnih partnerjev in kupcev želijo postati vodilni proizvajalec stavbnega pohištva v tem delu Evrope, ki bo v popolnosti izpolnjeval vse zahteve sodobnega energetsko učinkovitega in okolju prijaznega načina bivanja (AJM).

Vinogradništvo Frešer

Družina Frešer se s pridelavo vina ukvarja že vse od leta 1832 in trenutno podjetje vodi že sedma generacija. Njihovi vinogradi obsegajo 12 hektarjev vinorodnih površin, na katerih uspevajo sorte Renski in Laški Rizling, Rumeni Muškat, Sauvignon, Chardonnay, Sivi Pinot in Modri Pinot. Trte obdelujejo strojno, za ostalo pa poskrbijo njihovi zaposleni. Svojim strankam omogočajo tudi ogled stare vinski kleti, najem vinskega sefa ali pogostitev gostov z domačimi dobrotami (Vinogradništvo Frešer).

Pekarna Pečjak, d. o. o.

Podjetje je nastalo leta 1972, ko je Stanislav Pečjak s partnerji je ustanovil obrtno delavnico za proizvodnjo keksov na Vrhniki. Kasneje se je proizvodnja razširila na testenine, zamrznjen program, kruh in slaščice. Danes je Pekarna Pečjak vodilni slovenski proizvajalec zamrznjenih izdelkov iz testa. Izdelke prodajajo največjim trgovcem, gostincem in uporabnikom javne prehrane, del proizvodnje pa izvozijo v tujino. Podjetje ima več kot 260

zaposlenih in so ključnega pomena v podjetju. Skrbijo za aktivno vpetost v svojo ožjo in širšo skupnost – podpirajo lokalno skupnost, različna društva in združenja, prispevajo sredstva za zdravstvene raziskovalne ustanove, športne dejavnosti, otroške aktivnosti, za posameznike, ki imajo težave ter skrbijo za naravno okolje (Pekarna Pečjak).

Kodila, d. o. o.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1992. Sedaj se že tretja generacija družine Kodila ukvarja z mesarstvom in prodajo kakovostnih mesnih izdelkov. Z investicijo v celovito prenovno proizvodnih prostorov in vzpostavitev doživljajsko kulinaričnega centra, se je podjetje okrepilo, si omogočilo rast in postalo bolj podjetniško naravnano. Podjetje je usmerjeno v proizvodnjo sušenih in prekajenih mesnin ter maščobnih izdelkov srednjega in višjega cenovnega razreda. Podjetje ima zaposlenih 30 ljudi. Podjetje se močno trudi za podporo lokalne hrane in zaščito lokalnih izdelkov (Kodila).

Halcom, d. d.

Podjetje Halcom je bilo ustanovljeno leta 1992. Podjetje se ukvarja s finančnimi rešitvami s področja plačilnih sistemov. Halcom omogoča varne, enostavne in zanesljive elektronske plačilne storitve kadarkoli in kjerkoli. Preko plačilnih poti povezujejo kupce, finančne institucije ter ponudnike blaga in storitev. S poglobljenim znanjem in najsodobnejšimi rešitvami je Halcom postal vodilni ponudnik rešitev za plačilne sisteme v osrednji in jugovzhodni Evropi. Halcom trenutno deluje na 10-ih trgih, svoje rešitve pa je prodal že več kot 70 bankam. V podjetju skrbijo za okolje, pomagajo v lokalni skupnosti in spodbujajo mlade. Podjetje si je dobilo številne nagrade in certifikate npr. Družini prijazno podjetje, Zlata nit, Zlata gazela, Certifikat kakovosti (Halcom).

Vivapen, d. o. o.

Podjetje Vivapen ima že 40-letno tradicijo proizvodnje pisal. Brizganje izdelkov je temeljna dejavnost proizvodnje pisal in sodobni stroji, ki jih imajo v podjetju, omogočajo izdelavo najzahtevnejših izdelkov. Ostala ročna dela montaže nalivnih peres, ki zahtevajo natančnost in zanesljivost, opravljajo usposobljeni in izkušeni zaposleni. Tradicijo in izkušnje prenašajo tudi na mlad kolektiv, ki s svojim znanjem, voljo in energijo sledi novim trendom in preobrazbi, ki jo zahteva čas. V podjetju se trudijo, da vzdržujejo spoštljive odnose med sodelavci in odgovorno ravnaajo z okoljem. Dolgoletne izkušnje ter dobri poslovni odnosi s kupci in dobavitelji, jim omogočajo hiter razvoj ter inovativnost v proizvodnji in izdelkih (Vivapen).

Dualis, d. o. o.

Družba Dualis je edini pooblaščen zastopnik in serviser proizvajalca Iveco Bus v Sloveniji. Podjetje se ukvarja s podajo novih in rabljenih avtobusov ter prodajo rezervnih delov. V podjetju svojim strankam omogočajo tudi servis in svetovanje. Hitro diagnostiko napak in okvar jim omogoča vrhunska elektronska oprema. Imajo poseben pristop do prodaje tehnično zahtevnih projektov in vseh vrst predelav. Temelj uspešnega poslovanja podjetja so njihove zadovoljne stranke. V podjetju je zaposlenih 5 ljudi. Sodelujejo le s preverjenimi dobavitelji, svetovno znanimi proizvajalci vrhunske kakovosti (Dualis).

Računovodstvo Karmen, d. o. o.

Družba Karmen, podjetje za računovodske storitve, je bila ustanovljena leta 1991. Danes družba kot svojo osnovno dejavnost opravlja knjigovodske in računovodske storitve ter finančno svetovanje v krogu pogodbenih strank. Od ustanovitve podjetje ves čas počasi raste, zato so povečali obseg svojih storitev, število strank in število zaposlenih. Najpomembnejši cilj podjetja je, da tudi v naslednjih letih kakovostno izvajajo svojo dejavnost in s tem zadovoljujejo potrebe in želje strank. V podjetju je redno zaposlenih 5 delavcev, ki imajo ustrezno formalno izobrazbo ter se ves čas usposablajo na raznih tečajih in seminarjih (Računovodstvo Karmen).

Priloga B: Pol strukturiran vprašalnik

Vnaprej pripravljena vprašanja za poglobljene intervjuje z direktorji slovenskih družinskih podjetij (glede na odgovore intervjuvanih, so se vprašanja prilagodila, dodala ali izpustila):

1. Kako je bilo podjetje ustanovljeno in s kakšnim namenom? Katera generacija sedaj vodi podjetje?
2. Katere so ključne vrednote vašega podjetja? So enake vrednotam družine?
3. S katerimi deležniki ste v zadnjem mesecu imeli največ kontakta? Pod terminom deležniki razumem vse posameznike in skupine, ki vplivajo na delovanje vašega podjetja ali to vpliva na njih (npr. potrošniki, dobavitelji, zaposleni, lokalno okolje, regulatorji, skupine pritiska, konkurenca, družina, delničarji, mediji ...). Kdo so ključni deležniki v vašem podjetju?
4. Kako skrbite za svoje deležnike? Kakšna je komunikacija z njimi? Kakšen je odnos podjetja z deležniki?

5. Kako določite kateri od deležnikov so ključni za vaše podjetje? Tisti s katerimi imate največ kontakta? Za katere menite, da bodo imeli največji vpliv na vaše podjetje oz. obratno?
6. Ali na določanje prioritet deležnikov vplivajo družinski člani, dosedanje poslovanje, ustanovitelj podjetja, bodoče generacije, Vaš osebni vpliv?
7. Kdo od družinskih članov je zaposlen v podjetju in katera delovna mesta zasedajo?
8. Kdo od družinskih članov ni zaposlen v družinskem podjetju in zakaj ne? Kakšen je pomen družinskih članov, ki v podjetju niso zaposleni?
9. Kakšen je odnos do priženjenih sorodnikov, če so ti zaposleni v podjetju (enako kot do ostalih družinskih članov, enak kot do ostalih zaposlenih, drugačen)?
10. Je zaželeno, da se v podjetje vključijo mlajše generacije družine? Jih na to pripravljate dalj časa? Kako začnejo delati družinski člani v podjetju?
11. Kdaj in kako se najbolj čuti vpliv službe doma/v družini/prostem času? Kako vplivajo družinske vrednote na podjetje?
12. Kakšen je pomen zaposlenih za podjetje? Kakšen je odnos vašega podjetja do zaposlenih?
13. Se odnos razlikuje, če je zaposleni hkrati tudi član družine? Ima zaposleni, če je član družine, večji vpliv kot zaposlen, ki ni član družine?
14. Kakšen je odnos do ključnih zaposlenih, ki niso družinski člani?
15. So, po Vašem mnenju, zaposleni družinski člani v boljšem/slabšem položaju od ostalih zaposlenih (npr. višina plače, nagrade, možnost razvoja kariere)?
16. Imajo družinski člani večjo vlogo pri odločanju od ostalih zaposlenih? Se pri odločitvah čuti vpliv članov družine, prednikov in/ali mlajših generacij?
17. Kakšen je način odločanja in Vaša vloga direktorja (tako pri vsakodnevnih, kot tudi strateških odločitvah)? Se način odločanja razlikuje od drugih podjetij?
18. Kako je potekala tranzicija, prenos podjetja oz. kako bo, če do tega še ni prišlo (načrt tranzicije)?
19. Primer strateške odločitve: Kako razdelite dobiček na koncu leta, če člani družine želijo izplačilo dividend, ostali zaposleni pa investicijo v razvoj. Kako se podjetje/Vi odločite in zakaj?
20. Kakšni so vaši odnosi z zunanjimi deležniki (stranke/kupci, poslovni partnerji, dobavitelji, lokalna skupnost, konkurenca, mediji, država, naravno okolje, banke)?

Priloga C: Transkripcije intervjujev

Blažič, robni trakovi d.o.o.

Intervju je potekal z direktorjem podjetja, gospodom Mihom Blažičem, na sedežu podjetja 26. 2. 2014 ob 14. uri. Intervju sem začela z razlago termina deležniki - vsi posamezniki in skupine, ki vplivajo na delovanje podjetja ali to vpliva na njih (npr. potrošniki, dobavitelji, zaposleni, lokalno okolje, regulatorji, skupine pritiska, konkurenca, družina, delničarji, mediji ...). Intervju je trajal približno 20 minut.

1. Kako je bilo podjetje ustanovljeno, kdo ga je ustanovil in s kakšnim namenom?

Podjetje je bilo ustanovljeno 27 let nazaj – 1987. Ustanovil ga je moj oče, ko se je vrnil iz Nemčije, kamor je šel »s trebuhom za kruhom«. Potem je začel z majhno mizarsko delavnico. Takrat se je srečal s težavami kje kupiti materiale. Predvsem robne trakove – kar je danes naša primarna proizvodnja in prodaja. Najprej je začel z neko delavniško proizvodnjo tega, potem je pa počasi razvijal program, razvijal svoje stroje in potem, ko je razširjal svoje artikule je podjetje začelo rasti. Primarni namen ustanovitve je bil v tem, da je oče videl priložnost prodaje nečesa novega na trgu. Videl je potencial, ker takrat še tega v Sloveniji ni bilo. Takratni mizarji še tega načina niso poznali, on pa je to videl v tujini in je potem začel s svojim podjetjem pri nas.

Podjetje je v 100 % lasti družine? Ja. Podjetje kot tako, v Sloveniji ja. Potem imamo pa še podjetja v tujini, kjer imamo pa deljena lastništva.

2. Katere so ključne vrednote vašega podjetja?

Poštenost jaz mislim, da je na prvem mestu. Iz tega je v bistvu oče izhajal pri marsičemu. To nas je sicer marsikdaj opeklo, ker, če si sam pošten, misliš, da so tudi vsi okoli tebe. Pa temu ni tako, kajne? Zaupanje. Ti dve se takoj spomnim in to, pač, ker se vsakodnevno srečamo.

Torej so vrednote podjetja v bistvu enake vrednotam vaše družine? V bistvu ja, saj so zmeraj pomembne te vrednote. Nekako je prav, da se jih zmeraj držimo.

3. S katerimi deležniki oz. skupinami, ki sem jih prej naštel, ste v zadnjem mesecu imeli največ kontakta?

V enem mesecu se ogromno zgodi. Bi rekel, da kar z vsemi. Recimo, en teden smo bili v Nemčiji na sejmu, kjer smo srečali večino naših pomembnih kupcev. Pa vsi naši pomembni

dobavitelji so bili tam. Vsi konkurenti so bili tam ... Z bankami se tudi v vsakem mesecu srečamo. Ja, v bistvu je en mesec kar dolgo obdobje, zato bi rekel, da sigurno z vsemi.

Kako bi določili kateri deležniki so bolj ključni deležniki v vašem podjetju? Na katere res dajete poudarek? Da se prav ukvarjate z njimi? V verigi je pomembno vse. Zdaj, če bi koga prav izpostavil, bi mogel malo razmisliti, pa ne vem koliko bi se zlagal. Res težimo k temu, da bi bili »popolni«. In to pomeni vse od tega kako se oglasiš na telefon in govoriš s stranko, do tega kakšen pride paket do kupca in vse vmes. Vse vmes pa so dobavitelji, so banke, zaposleni ... brez pravih zaposlenih ne moreš ničesar. Brez pravih dobaviteljev je zelo, zelo težko. Naše izkušnje so, da tudi če razmerje cene in kvalitete ni čisto idealno, zaradi tega, ker pač imaš določen nabor dobaviteljev, ampak, če je v verigi tudi pri njih vse v redu se da in rastemo z njimi. Čim pa so določene težave pri njih, notranje ali zunanje oz. trpi karkoli v verigi, pa je to zelo, zelo težko. Isto je s kupci. Če ne prodaš, ni kruha. Ni nič iz tega. Torej, če nimaš kaj prodati ali od kje kupiti ... danes je res, res vse pomembno. In zdajle, da bi rekel, da smo osredotočeni samo na kupce? Nismo. Ker smo tudi na dobavitelje zelo, ker je trg odprt. Danes je čisto drugače. Včasih so kupci iskali nas, danes moraš ti iskati kupce. Internet ti danes pove vse. Včasih si šel na sejem, da si izvedel, našel in si bil, na takem trgu kot je Slovenija, hitro najbolj pomemben. Danes pa naročiti kjerkoli, karkoli vemo, da ni težko. Že kot privat oseba naročiš radio v Nemčiji, pa ga dobiš čez dva dni. Tako, da je kar umetnost, danes voditi posel. In je res vse pomembno.

4. Kdo od družinskih članov je zaposlen v podjetju in katera delovna mesta zasedajo?

Oče je v bistvu v pokoju, ampak še vedno je dnevno prisoten. Še vedno je lastnik. Jaz sem odgovorna oseba. Moja sestra je strokovnjak za kemikalije, ker imamo lake, lepila in razkužila. Njen položaj je zelo strokoven in specifičen. Potem pa so zaposleni še trije bratranci. In to je kar vse.

To je večina družine ali manjši del družine? Manjši del. Oziroma odvisno kako gledamo družino. Družina kot jaz, sestra, oče, mama ... smo vsi povezani s podjetjem. Tudi mama je bila zaposlena do pred šestih, sedmih let, ko je šla v pokoj. Mama je bila v bistvu tudi vedno del podjetja. Drugače pa je v podjetju zaposlen manjši del širše družine.

Kakšen je sedaj vpliv staršev, ko so že predali podjetje? Imajo še vsakodnevni stik s podjetjem ali bolj na daleč opazujejo dogajanje? Oče ja, mama ne. **Imajo vpliv na strateške odločitve?** Ne. Ne več.

5. Je zaželeno, da se v podjetje vključijo mlajše generacije družine? Jih na to pripravljate dalj časa? Kako začnejo delati družinski člani (od spodaj navzgor) v podjetju?

Ja, absolutno. Za v prihodnje je težko soditi ali bo šlo podjetje v prihodnjo generacijo, ker so otroci še zelo majhni. Premajhni, da bi imeli sploh občutek, saj še niti v šolo ne hodijo. Čisto odvisno kako bo. Če jih bo navduševalo, odlično, silil jih pa definitivno ne bom v to. Mislim, da nima smisla. Tudi moj oče ene ni silil. Sam sem se odločil, da želim delati v tem podjetju, ker mi je bilo že od nekdaj všeč. V hiši se je vse dogajalo doma in sem vedno z veseljem spremljal, pomagal karkoli je bilo treba.

6. Kdaj in kako se najbolj čuti vpliv družine v službi oz. obratno vpliv službe doma? Kako vpliva podjetje na družino? Se vidi, da je podjetje del družine.

Ja, se odraža marsikaj. Med pogovori v prostem času marsikdaj preidemo na službene teme. V eni fazi smo začeli to striktno ločevati oziroma se izogibati temu. Zdaj pa kakor kdaj – včasih pride tema in zbežimo ... bi rekel, da bolj poredko že. Ali pa, če je prav nekaj aktualno, potem se na hitro pogovorimo, drugače pa ločujemo privatno od službenega. Bi rekel, da je postalo že kar redkost, no.

7. Kakšen je odnos vašega podjetja do zaposlenih? Kakšen je pomen zaposlenih za podjetje? So zaposleni zelo pomembni ali ne?

To bi morali pa zaposlene vprašati ... Ena od najbolj pomembnih stvari v podjetju so definitivno zaposleni. Vse stene, vsa roba in vse ostalo ti nič ne pomaga ... tim je ena od tistih stvari na katere sem najbolj ponosen. V teh letih smo zgradili, se mi zdi, res eno sijajno ekipo. Seveda so vedno nekje neka odstopanja, vedno se najde kakšen posameznik, ampak načeloma, generalno sem z ekipo zelo zadovoljen. Definitivno tisto zaradi česar daje vse skupaj smisel. Če si predstavljam današnje delo z eno ekipo, s katero je težko delati, ne vem kako bi šlo.

8. Se odnos razlikuje, če je zaposleni hkrati tudi član družine? Opazite vi kakšne razlike? Ima zaposleni, če je član družine, večji vpliv kot zaposlen, ki ni član družine?

V preteklosti je bilo, po moje, tega preveč. Danes pa tega, tako rekoč, ni več. Smo profesionalizirali vodstvo in ne moreš dovoliti, da bi imel odstopanja. Niti ni fer do ostalih,

niti pravično. V bistvu noben vodja ni dobil navodila, da bi zaradi kakšnega sorodstva ali karkoli delal z njim drugače ali se drugače odločal.

Torej menite, da so člani družine v enakem položaju, kot ostali zaposleni? Ja, mislim, da ja. Upam, da ja.

9. So, po Vašem mnenju, zaposleni družinski člani v boljšem/slabšem položaju od ostalih zaposlenih (npr. višina plače, nagrade, možnost razvoja kariere ...)?

To pa lahko zagotovo trdim, da ne, niso v nobenem boljšem položaju. Zdaj pa, če se mogoče kje kaj dogaja, da se kakšen vodja ne bi hotel kaj odločiti zaradi tega ... milim, da tega ni več. Seveda ne vem v podrobnosti, ampak kar se pa teh osnovnih stvari tiče pa je položaj, prihodki, nagrade ... absolutno enak ostalim zaposlenim. Imamo plačni sistem, ki je urejen na nivoju cele firme in vsakega zaposlenega.

10. Imajo zaposleni vpliv na strateške odločitve v podjetju? Imajo od tega družinski člani večjo vlogo pri odločanju od ostalih zaposlenih?

Zdaj, ogromno je nivojev v našem podjetju – od proizvodnje, skladišč, prodaje ... vsekakor poskušamo spodbujati sodelovanje zaposlenih. Pogovarjali smo se tudi že o določenih pristopih in mehanizmihi, ampak tukaj še, na žalost, nekega napredka nismo naredili. Ampak, cenimo vsako mnenje. Vsakdo na svojem področju najbolj ve. In to probamo spodbujati. Kakor sem rekel, nekih mehanizmov nimamo, ne. Pa tudi sam sem parkrat pozval, ker smo določene spremembe delali zaradi specifične situacije, da zaposleni povejo, da opozorijo kaj mislijo. Vsak na svojem področju najbolj ve, kje bi lahko prišparali ali spremenili ali napredovali. Tako, da jih definitivno, vodje, vsak na svojem nivoju, definitivno vključujejo kolikor se da. Bolj resni, da bi imeli prav razdelan nek sistem spodbud in nagrad, pa še nismo bili. Vsak vodja lahko predlaga kako nagrado, če je prišlo do kake ideje, ki lahko pripomore k ciljem podjetja.

Se pri odločitvah čuti vpliv članov družine, prednikov in/ali mlajših generacij? Ne, oče je predal vse kar se tiče odgovornosti name. Vsak dan je prisoten, malo večkrat gre na dopust, kot je včasih. Ampak v bistvu je vse prepustil. V bistvu oče bolj svetuje in dela, če se po domače izrazim, tisto kar mu paše. Da malo bolj uživa vsak dan, da nima odgovornosti na sebi. Kar mu zelo odgovarja, meni pa tudi, saj je ogromno stvari, ki jih je potrebno narediti, pa nimam časa ali volje in jih potem on naredi. Pa tudi na strokovnem delu kar se tiče strojev.

Prve stroje je on sam naredil in ima veliko znanja in izkušenj s tega področja. Kar marsikje zelo prav pride.

11. Primer strateške odločitve: Kako razdelite dobiček na koncu leta, če člani družine želijo dobička med lastnike (izplačilo dividend), ostali zaposleni pa investicijo v razvoj. Kako se podjetje/Vi odločite in zakaj?

Ja, po zgodovini sodeč smo vedno investirali nazaj v podjetje. Že oče, kot lastnik, je zelo skromen in ni zahteven, kar v bistvu tudi nam zelo pomaga v teh letih. Če bi se prej izčrpavalo, bi veliko težje šli skozi ta obdobja. Vedno se je investiralo nazaj v podjetje. Po moje bo ta trend tudi ostal. Ne smeš niti zaspati, pa tudi privat potreb nimamo nobenih drugačnih kot vsi ostali ... zato mislim, da bo tako ostalo.

12. Kakšen je bil prehod, tranzicija prenosa vodstva podjetja s starejše na mlajšo generacijo?

V bistvu je trajalo kar precej dolgo. Ne tako načrtno, ampak, dal sem vse faze skozi v podjetju. Potem je pa sam razvoj dogodkov v podjetju pripeljal do tega. Deset let nazaj sem se lotil odprtja podjetja na Hrvaškem, da smo odprli podjetje in vse zorganizirali. In tako je potem šlo naprej. Tako sem potem avtomatsko te stvari vodil jaz. Veliko stvari je nastalo zelo spontano. Potem pa v eni fazi, ko smo imeli že pet podjetij, pa nisem bil še odgovorna oseba, pa sem moral vedno očeta vlečt sabo. Potem smo pa v bistvu čisto tako enkrat rekli, da dajmo še to urediti in je to bil samo potem še en formalni postopek. S tistim dnem, bi rekel, da se ni prav veliko spremenilo. Razen v moji glavi, ker potem, ko vseeno daš tisti svoj podpis, je drugače. Je pa bilo to kar neko obdobje. Dolga pot, ki sem jo prehodil. In se mi zdi tudi, da je prav tako. Da se naučiš, da dobiš vse izkušnje, da daš vse faze skozi. Drugače je kakor da bi bil po poklicu sin, če tako rečem, potem pa, ko bi bil dovolj star, bi sedel na prestol. Mislim, da je velika razlika.

13. Kakšni so vaši odnosi z zunanjimi deležniki? Lokalna skupnost – npr. donatorstva, sponzorstva? Na spletni strani imate omenjena donatorstva.

Ja, logično, poizkušamo imeti posluh čim boljši, kolikor nam v teh sedanjih razmerah da. Prošenj je res ogromno, nekaterim lahko prisluhneš, nekaterim ne. Bi rekel pa, da ni to samo danes neka prošnja pa eno sponzorstvo, pač nekaj tega je. Ampak, še vse ostalo je pomembno. Kako se obnašaš – in do zaposlenih in do ostalega okolja. V podjetju, tako ali drugače, od znotraj navzven, je vse pomembno. Ogromno enih dogodkov in dejanj s katerimi

lahko pripomoreš za dobrobit okolja in marsičesa drugega. Jaz mislim, da vse to šteje. Tudi to, kakšni smo kot ljudje, pa vse do tega kako na primer finančno pomagamo nekomu. Je pa nekaj teh donacij tudi z naše strani, seveda. Določen del proračuna namenimo za to.

Kaj pa glede naravnega okolja. Kakšen je vaš odnos do tega – ker se ukvarjate z različnimi lahki, ki so lahko okolju škodljivi. Se temu namenja kaj pozornosti? Ogromno pozornosti se namenja temu. V bistvu vse teži k temu. Tudi naši dobavitelji vseh teh materialov, so že k temu naravnani, ker gre za evropsko poreklo. Tudi sami smo zelo osveščeni. Imamo tudi kar nekaj idej še na to temo, ki jih še zaradi ali časovnih ali finančnih omejitev še nismo realizirali. Ampak, jaz bi rekel, da kar zelo gledamo na to. Na vseh nivojih. Od odpadkov, ki jih – odpadke bi lahko brezplačno odpeljali, ampak jih zmeljemo, zmanjšamo volumen. Ločujemo odpadke. Ker odpadkov pri naših trakovih je na letnem nivoju, ne vem koliko, deset ton. Zato ne vržemo samo v smeti, ampak ločujemo in kar se da predelati, damo v predelavo naprej. Kar se tega tiče, se mi zdi, da smo kar zelo urejeni.

SRC d.o.o.

Intervju je potekal z direktorjem podjetja, gospodom Mihom Žerkom, na sedežu podjetja 4. 3. 2014 ob 10. uri. Intervju sem začela z razlago termina deležniki - vsi posamezniki in skupine, ki vplivajo na delovanje podjetja ali to vpliva na njih (npr. potrošniki, dobavitelji, zaposleni, lokalno okolje, regulatorji, skupine pritiska, konkurenca, družina, delničarji, mediji ...). Intervju je trajal približno 25 minut.

1. Kako je bilo podjetje ustanovljeno in s kakšnim namenom? Katera generacija sedaj vodi podjetje?

Podjetje se ukvarja z informatiko in razvojem softwer-ja ter storitvami na informacijski infrastrukturi. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1987 kot skupni računalniški center večih slovenskih firm – Ilirija, Kolor, Donit in drugih firm, ki so bile v konzorciju kemičnih podjetij in so se odločile za nek skupen računalniški center. Podjetje je ustanovil oče, z namenom, da združi ta podjetja. V začetku ni bilo družinsko podjetje – bila sta dva partnerja in je en odšel, tako, da smo zdaj eno-družinsko podjetje – od leta 2007. Torej nismo imeli čisto tipičnega začetka. Tako je do danes ostalo podjetje v družinski lasti ... pretežno.

2. Katere so ključne vrednote vašega podjetja?

Podjetje ima izoblikovane štiri vrednote – zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih ter neprestana rast in razvoj.

Bi lahko rekli, da se našete vrednote nekako povezujejo z vrednotami vaše družine? Ja. Načeloma izhajajo iz družine, ja.

3. V magistrski nalogi pišem predvsem o tem kakšne odnose imajo družinska podjetja s svojimi deležniki. S katerimi deležniki ste v zadnjem mesecu imeli največ kontakta? Kdo so ključni deležniki v vašem podjetju?

Najprej, seveda, zaposleni, ker so vsak dan tukaj. Stranke in dobavitelji. Ti so nekako ključni za naše podjetje. Seveda so pomembni tudi ostali deležniki – lokalno okolje, mediji, država – ampak manj. Lastniki podjetja so družina, tako, da ja ok ... ampak smo majhna družina in ni več toliko pomembna kot je to bilo včasih.

4. Kdo od družinskih članov je zaposlen oz. je bil v podjetju in katera delovna mesta zasedajo?

Oče in mama. Oče kot ustanovitelj in direktor podjetja. Sedaj sta oba v pokoju.

5. Kdo od družinskih članov ni zaposlen v družinskem podjetju in zakaj ne? Kakšen je pomen družinskih članov, ki v podjetju niso zaposleni?

Drugih članov družine ni, ker družino sestavljamo samo mi trije, nimam bratov ali sester.

6. Kakšen je pomen zaposlenih za podjetje? Kakšen je odnos vašega podjetja do zaposlenih?

Upam, da dober. Jaz mislim, da smo. En od teh pozitivnih premikov je to, da smo letos spet po štirih, petih letih prišli v finale Zlate niti, za najboljše zaposlovalce. Tega kar nekaj časa ni bilo. Včasih smo že bili tam, potem pa je prišla kriza in nas več ni bilo med finalisti. Vsako leto se prijavimo, da vidimo kje smo, ampak zdaj smo spet prišli v finale, kar je bilo letos tako prijetno presenečenje.

So zaposleni ključni člen vašega podjetja? Ja. Mi smo storitveno podjetje. Bolj sposobne in motivirane zaposlene kot imamo, boljši smo v vsem kar delamo. Trudimo se vlagati čim več v naše zaposlene. V njihovo izobraževanje. Itak ni tega nikoli dovolj in, če bi sedaj naredili anketo bi bili rezultati, da bi bilo lahko tega še več. Ampak ja, nekako poskušamo to spodbujati. Imamo, ne vem koliko, dvajset, trideset zaposlenih, ki jim plačujemo še dodatno

šolanje – magisterij ali kakšno višje šolanje. Potem so tukaj še strokovna šolanja, v smislu pridobivanja certifikatov, ki jih potrebujejo za to kar delajo. Tako, da imamo tega res veliko.

Kako pomembno pa je pomlajevanje kadra pri vas? Ja, čeprav je to pri nas ena taka stvar, ki se dogaja. Podjetje je staro 27 let in dejansko imamo že tudi kakšne ljudi, ki so šli v penzijo ali pa so zreli za penzijo, kar pomeni, da je že ena cela generacija šla čez. Imamo tudi zaposlene, ki so tukaj že več kot 20 let zaposleni. Ampak ja, kadri prihajajo novi in to mešanje generacij je sedaj v bistvu aktualno. Sedaj se kader pomlajuje, čeprav je po mojem mnenju povprečna starost še vedno ... nekako raste.

7. Kakšen je bil prehod, tranzicija prenosa vodstva podjetja s starejše na mlajšo generacijo?

Trajalo je približno štiri leta – od takrat, ko sem jaz prišel sem, do takrat, ko je oče šel stran. Nisem bil prvi dan, ko sem prišel sem, v tej vlogi. Najprej sem tukaj delal, potem sem šel v tujino, kjer sem študiral in delal, potem pa sem se vrnil nazaj. In v bistvu od takrat, ko sem se vrnil nazaj, štejem, da se je začela dogajati tranzicija, prej sem bil še začetnik. Na začetku sem najprej vodil samo marketing in prodajo. Potem pa čedalje več, dokler se potem oče ni nekako odločil – oziroma skupaj – da je čas, da gre. Potem si je oktobra nekako vzel vsa pooblastila in z novim letom je šel v pokoj.

Je sedaj oče še aktiven v podjetju? Ne. Ima še pisarno, v njo pride enkrat na teden. In to je to. Spremlja toliko kot ga zanima z vidika lastništva. Vse vodenje je prepustil meni. Tudi na strateške odločitve podjetja več nima vpliva. Tudi svetovalne funkcije nima. Oziroma pogovarjava se že kaj, ampak, da bi prav rekel, da kaj svetuje, to pa ne. Ali pa tudi pri kakšnih strankah, ne. Ker tukaj so se tudi generacije zamenjale. Tako da, načeloma, sploh ni več vključen v to.

8. Kdaj in kako se najbolj čuti vpliv družine v službi/vpliv službe doma? Na primer med družinskimi pogovori? Se te teme izogibate?

Ne, ne, ne ... kje pa. Sedaj seveda veliko manj. Že dolgo časa živimo vsak po svoje, ampak tudi zdaj je vedno tudi ta tema. Vedno je bila tema. To je del življenja. Ali je prijetna ali pa neprijetna, kar pa je odvisno od obdobja. Včasih je ok, včasih ni. Ampak mislim, da ni druženja brez, da bi vsaj malo firmo omenili. Na enem ali pa na drugem področju. Je firma član družine, ja.

9. Kakšen je način odločanja in Vaša vloga direktorja (tako pri vsakodnevnih, kot tudi strateških odločitvah)? Se način odločanja razlikuje od drugih podjetij? Glede na to, da je lastništvo družinsko, menite, da podjetje zato posluje kaj drugače?

Ja, seveda je. Če bi bil lastnik nekdo drug, bi imel že jaz drugačen odnos do tega. Drugače v smislu, da sedaj nimam potrebe, da bi bil toliko plačan. Ampak, ker vem, oziroma upam, da to delaš zase, delaš za prihodnost. Ne potrebuješ toliko kompenzacije, lahko počakaš, bolj si potrpežljiv. Ali bo to čez 5 let ali pa čez 10 let, ti je vseeno. To je ena stvar, ki je pozitivna. Druga pa mogoče bolj negativna, ker pa se tukaj vedno potem prepleta funkcija upravljanja in lastništva. V kakšni vlogi si kdaj. Tukaj meni recimo zelo paše – in to si želim še nekaj časa – da sam nisem skoraj nič lastniško povezan s podjetjem. Ampak je to vse oče in nimam nobenega deleža v podjetju, ker bi sam bil rad čim bolj sfokusiran, da ga čim boljše upravljam. Je res, da to ni čisto isto, ampak se mi zdi, da te lahko to drugače zmede in drugače sprejemaš odločitve, kot če si lastnik ali samo upravljaš s tem. Ko je potrebno neprijetne odločitve sprejemati lahko, z vidika dobrega gospodarja, ki upravljaš s tem, si bolj fokusiran.

10. Primer strateške odločitve: Kako razdelite dobiček na koncu leta, če člani družine želijo izplačilo dividend, ostali zaposleni pa investicijo v razvoj. Kako se podjetje/Vi odločite in zakaj?

Tukaj je zadnjih par let odločitev zelo lahka, ker se ne sme dobička izplačevati, po zahtevah bank. Tako, da takih odločitev še ne bomo tri leta sprejemali. Če pa bi jih lahko, in tako je tudi bilo v preteklosti, smo si postavili določene meje. Se pravi, to je bilo še v starih časih, ampak, mislim, da je bila postavljena meja dobička milijon evrov. In potem se je lahko 40 % dobička lahko izplačalo. Tako nekako je bilo. Smo postavili neke meje in mislim, da je načeloma v redu ohranjati neko tako zdravo razmerje.

11. Mislite, da so družinska podjetja bolj dolgoročno usmerjena, kot ostala podjetja?

Ja, predvsem mislim, da so družinska podjetja bolj potrpežljiva. To je, po mojem, tista glavna razlika. Ne rabiš imeti danes vsega.

12. Vidite potem v prihodnosti, da se podjetje prenese na naslednjo generacijo? Je zaželeno, da se v podjetje vključijo mlajše generacije družine?

Možno, čeprav je to še tako daleč, da še nekaj časa to ne bo moj problem. Niti še ne vem ali bi bilo zaželeno, da ostane podjetje v družinski lasti. Ker tako kot prinese dobre stvari, prinese

tudi slabe. Ne vem sedaj. Sigurno gre za eno tako navezanost na to, saj je podjetje konec koncev en član družine. Hkrati pa je prineslo tudi polno enega stresa. Podjetje lahko nekako poveže – in nas, hvala bogu, je povezalo. Po drugi strani pa lahko to tudi razbije družino. Vendar nikoli ni črno-belo. V obeh primerih je lahko, in dobro in slabo, odvisno kaj narediš s tem. Ne zdi se mi pa to sedaj toliko povezano z našo družino, da bi družina propadla, če bi na primer jutri izgubili firmo. Ne bi bil konec sveta. Mislim, ne bi bilo super, ampak v tem smislu ni podjetje ta pravi član družine. Tako kot, če bi res izgubil člana družine. Bi se dalo živeti tudi brez podjetja, načeloma. Na koncu je to vseeno samo firma in ni oseba.

Torej lastnih otrok ne bi silili, da dejalo v družinskem podjetju? Zaenkrat menim, da ne. Ampak to nikoli ne veš za toliko vnaprej. Tudi sam nisem bil prisiljen. Oziroma ... ne prisiljen, mi je bilo pa to predstavljeno kot zelo privlačno. Če je podjetje, od sedmega leta naprej, to del tebe je pač to ... noben ni rekel, da moram to delati. Ampak sigurno je pa vse skupaj vplivalo name, da me je zanimalo.

13. Če se vrneva malo na deležnike. Kako skrbite za svoje deležnike? Kakšna je komunikacija z njimi? Kakšen je odnos podjetja z deležniki? Lahko opredelite za vsak deležnik posebej? Na primer s strankami/potrošniki?

Nimamo veliko število strank, tako, da imam kar skoraj vsakodnevno stike s strankami. Seveda ne samo jaz. To je tudi ena od glavnih nalog vodstva, je tudi ustvarjanje novih poslov za firmo. Kar pa je najlažje na način, da si v stiku s strankami, obstoječimi ali pa potencialnimi, novimi. Ampak večina poslovanja pa poteka z obstoječimi, s katerimi delamo že več let ali pa več deset let.

Z dobavitelji? Ja, dobaviteljev imamo nekaj strateških. To so v glavnem te multinacionalke – HP, IBM, Microsoft, Sisco. Tako, da imamo z njimi že leta izkušenj in vzdržujemo dolgoročne odnose. Nekako podobno kot s strankami.

Z lokalnim okoljem? Včasih smo imeli veliko več donacij in sponzorstev, čeprav še vedno jih imamo kar nekaj. Imeli smo že z gasilci, botaničnim vrtom, mladinskim domom ... s tem nekako se trudimo. Tako, tukaj, bolj na Viču. To še vedno počnemo. Ampak, to več niso take donacije, kot so bile včasih. Kolikor pač lahko pomagamo. Ali pa v materialu, kolikor pač lahko.

Z državo, regulatorji? Razen delovnih inšpekcij in takih stvari, nimamo. Pa davčne. Ampak tukaj načeloma, na srečo, nismo imeli kakih velikih težav.

Z konkurenco? Stike imamo z njimi ja, ampak preučiti je pa v celoti nikoli ne moremo. To se spreminja, pa tudi spreminja se to kdo ti je konkurenca. Se pravi, da z velikimi konkurenti, seveda, da imamo stik, gledamo drug drugega kaj počnemo. In se poznamo. Imamo eno tako konkurenčno spoštovanje drug do drugega. Potem so pa še manjši konkurenti, s katerimi pa nimamo stika. Ker pridejo kar od nekje, sploh ne veš od kje in kdaj. Tam so pa čisto drugačni odnosi, ker dejansko sploh ne veš kdo stoji v ozadju in ne poznaš vsega.

Z mediji? Ja, bolj s tiskanimi mediji, če je kaj takega. Ampak načeloma nismo niti toliko zanimivi, da bi res na veliko o nas kaj pisali. Kar tudi ni poanta. Včasih, če imamo kak odmeven projekt, še posebej če je kaj takega kar se tiče države, potem si bolj izpostavljen. Ampak, da bi imeli pa kakšne strateške usmeritve pri komuniciranju z mediji, pa ne.

Do naravnega okolja? Okolja sicer ne onesnažujemo, imamo pa program ločevanja odpadkov – embalaža, papir, kartuše. Zaposleni lahko prinesejo tudi baterije sem, da jih damo reciklirati. Vodne balone smo nadomestili s temi pretočnimi vodnimi bari. Zdaj delamo še študijo energetske učinkovitosti zgradbe, da bomo še to izboljšali. Tako, v tem stilu delamo. Drugače pa ja, razen izdihanega zraka in kanalizacije, drugih odpadkov ne proizvajamo, ne.

14. Glede zaposlenih me še zanima ali imajo kako vlogo pri odločanju? Lahko dajo kake predloge za izboljšave?

Vedno. Vsak lahko pove kar hoče. Kaj se potem uresniči je odvisno od zmožnosti in ideje. Drugače pa imamo enkrat na leto Dan junakov, kjer lahko zaposleni dobijo en dan prost dela, da lahko razvijejo svojo idejo, predlog, karkoli. Delajo lahko kar hočejo, edina omejitev je, da prijavijo kaj bodo počeli, kateri dan in potem predstaviti kaj so počeli. To je ena taka stvar, ki jo vsako leto naredimo v septembru, da malo spodbudimo kreativnost. Odziv je pa včasih zelo dober, včasih je malo slabši, ampak skoraj vsako leto pa tako dobimo kakšno idejo, ki jo potem tudi uporabimo. Tako, da je en tak zanimiv pristop. Seveda bi pa lahko še veliko boljše to izvedli.

15. Kakšno je vaše mnenje o družinskih podjetjih? Se vam zdijo drugačna od ostalih podjetij v Sloveniji? Boljša/slabša?

Jaz menim, da so družinska podjetja bolj potrpežljiva. Temeljijo na bolj dolgoročnih predpostavkah. In to je njihova prednost. Druga je tudi to, da so načeloma manj zadolžena. Problem pa je lahko povsod pri menjavi generacij. Zelo težko je ... oziroma največ jih propade, se jih proda ali pa izgubijo to obliko, pri menjavi generacije. Tukaj je vprašanje pri

slovenskih družinskih podjetjih, ker nimamo take tradicije kot v tujini, kjer so tretja, četrta, peta generacija. Trenutno smo v obdobju, ko je šlo iz prve na drugo. Ali je šlo ali pa ni šlo. Zelo malo jih imamo, da bi bila tretja generacija. Mogoče kakšne gostilne ali pa kaj takega, druga podjetja pa ne. Tako da, to se mi nekako zdijo prednosti in slabosti. Pa odnosi do zaposlenih, se mi zdi. Tisti, ki delajo v uspešnem družinskem podjetju, je tak tip ljudi, ki to ceni. Mogoče je več zvestobe zraven. Je pa tudi potem razlika v karakterjih. Po navadi so ustanovitelji družinskih podjetij zelo taki alfa samci. Kakšni zelo odločni, karizmatični in, ker so veliko delali, niso bili toliko vpeti v vzgojo otrok. Vprašanje je potem, kako se potem otroci znajdejo v tej vlogi, ker so mlajši. Starši so se že dokazali, so lahko že samozavestni, so lahko že čustveno zreli. Otroci so pa tukaj še na začetku. Vprašanje je sedaj, kako te sprejmejo, kako se boš uveljavil. To je, po moje, najbolj stresno obdobje za vse, tiste, ki predajajo in tiste, ki sprejemajo.

Tenzor d.o.o.

Intervju je potekal z enim od ustanoviteljev podjetja, gospodom Miranom Senčarjem, na sedežu podjetja 10. 3. 2013 ob 9. uri. Intervju sem začela z razlago termina deležniki - vsi posamezniki in skupine, ki vplivajo na delovanje podjetja ali to vpliva na njih (npr. potrošniki, dobavitelji, zaposleni, lokalno okolje, regulatorji, skupine pritiska, konkurenca, družina, delničarji, mediji ...). Intervju je trajal približno 15 minut.

1. Kako je bilo podjetje ustanovljeno in s kakšnim namenom? Katera generacija sedaj vodi podjetje?

Podjetje se ukvarja z naprednimi, elektronskimi rešitvami. Pričeli smo kot podjetje za tehnično varovanje, v dvajsetih letih pa smo se razvili iz te dejavnosti v podjetje za napredne elektronske rešitve na vseh področjih. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1989, takoj po Markovičevem zakonu, ko je bilo to možno. Začeli smo delati leta 1993, se pravi takrat smo se začeli ukvarjati s tehničnim varovanjem – z avto-alarmi, potem alarmi za hiše, protipožarni sistemi. In pa zelo hitro smo se začeli tudi ukvarjati z varovanjem izdelkov pred krajo v trgovinah. To je bila dolga leta naša paradna dejavnost. Tudi danes še predstavlja približno 30 % letnega prometa. Potem smo postali še zastopnik ameriške firme Senzormatik, kjer smo se naučili praktično vsega, kar je potrebno vedeti o nekem podjetju v tej dejavnosti. Zato, ker s kolegom, s katerim sva ustanovila firmo, sva tehnične izobrazbe, brez vsakršnega znanja

ekonomije. Mogoče je bilo to dobro, če bi sedaj vedela v kaj sva se takrat spustila, verjetno več ne bi upala, če bi imela kakšne analize. Torej, včasih je dobro, če ne veš vsega.

Torej sta dva ustanovitelja tega podjetja? Ja, v bistvu smo trije ustanovili podjetje leta 1989, dva kolega sta potem izstopila, pristopil pa je nov partner s katerim sva zdaj 50-50 partnerja in lastnika. En delež pa sem potem še jaz, svoj delež, dal sinu. Tako, da smo sedaj v bistvu trije partnerji v firmi Tenzor. Podjetje je tako v bistvu dvodružinsko podjetje – ni enodružinsko, ampak dvodružinsko. Se pravi, da tukaj delata moj sin in hčera. Pri partnerju je pa tudi hčera že začela. V bistvu je podjetje od dveh družin, zaposleni pa so tudi otroci obeh glavnih partnerjev.

2. Katere so ključne vrednote vašega podjetja? So podobne vrednotam v vaši družini?

Podjetje nekako temelji na tem, da so naši naročniki in zaposleni čim bolj zadovoljni. Kolikor se pač to da. In pripadni, lojalni. Potem so nam pomembne še lastnosti kot so varnost, zaupnost in inovativnost. Nekako bi lahko rekli, da te vrednote izvirajo iz obeh družin, ja.

3. V magistrski nalogi preučujem odnose družinskega podjetja s svojimi deležniki.

Zato me zanima, s katerimi deležniki ste v zadnjem mesecu imeli največ kontakta?

Kdo so ključni deležniki v vašem podjetju?

V zadnjem času se je največ treba ukvarjati z bankami, sigurno. Potem s strankami prav gotovo. Tako kot je v zadnjem času, v zadnjih štirih letih je potrebno približno trikrat več časa za enak promet, ki ga zdaj vzdržujemo v teh kriznih časih. Sedaj smo s tem tudi zadovoljni. Sedaj, kar se tiče lokalnega okolja kot deležnik, smo zelo aktivni. Družbeno odgovorni, bi lahko rekel. Dolga leta smo imeli svojo galerijo. Podpirali smo mlade umetnike – Ptujске in tudi Slovenske. Podpiramo šport in kulturo na splošno. Dobrodelne akcije. Mislim, da smo eno najbolj družbeno odgovornih podjetij v Sloveniji, glede na velikost, ki jo predstavljamo. Tako, da s tem menim, da imamo dobre odnose, kolikor pač lahko. V zadnjih časih, v tej krizi, mogoče nekoliko manj. Prej pa smo kar bili odgovorni.

Potem pa so tu še naši dobavitelji. Vsi vemo, da je veriga samo tako močna kot je močan njen najšibkejši člen. Tako je tudi pri nas, če imaš dobre dobavitelje, lahko dobro delaš. Zato sodelujemo z dobavitelji svetovnega kova, ki imajo visoko kvalitete izdelke. Z njimi sodelujemo že kar nekaj let in se trudimo za dolgoročno partnerstvo.

4. Kakšen je pomen zaposlenih za podjetje? Kakšen je odnos vašega podjetja do zaposlenih?

Zaposlenih imamo 50 ljudi. Fluktuacija je relativno mala. Trudimo se, da so zaposleni čim bolj zadovoljni, kolikor so pač lahko zadovoljni. Menim, da imajo lepo delo v tem električarskem poslu. To niso inštalacije, kjer bi delali na mrazu, gre v bistvu za lepe inštalacije, v že narejenih prostorih – to so te antene proti krajam, protivlomni sistemi in tako dalje. Skrbimo za njih. Imamo tudi svoje športno društvo, vsako leto gremo na nekaj izletov. Organiziramo piknike, interna izobraževanja. Vsako leto, ob koncu leta, izberemo zaposlenega leta, ki dobi nagrado 1000 evrov. Pa še posebne nagrade za tiste, ki so v tistem letu bili izjemni.

5. Kdo od družinskih članov obeh družin je zaposlen v podjetju? Gre za večino ali manjšino obeh družin?

Iz naše družine smo v podjetju zaposleni trije od štirih članov – torej jaz, sin in hči. Iz kolegovе družine pa sta zaposlena dva od štirih družinskih članov – kolega in njegova hči. Recimo nekje polovica iz vsake družine.

6. Kdo od družinskih članov ni zaposlen v družinskem podjetju – vaša in partnerjeva žena? Kakšen je pomen družinskih članov, ki v podjetju niso zaposleni?

Ne, nobena od žena ni zaposlena v podjetju. Žena nima nobenega vpliva na to kako podjetje deluje. Pa tudi od partnerja žena ne.

7. Menite, da se odnos podjetja do zaposlenih razlikuje, če je zaposleni hkrati tudi član družine? So, po Vašem mnenju, zaposleni družinski člani v boljšem/slabšem položaju od ostalih zaposlenih?

Ne, sploh niso v boljšem položaju. Mislim, da so v slabšem položaju kot ostali zaposleni. V takšnem položaju so zato, ker se zavedajo teže oziroma bremena lastništva. Marsikdo bi si mislil, da če si lastnik, da je to super. Ampak ni tako, nihče ne pomisli, da je to velikansko breme. Recimo moj sin dela vsaki dan najmanj 12 ali pa 13 ali pa 14 ur. Pošilja maile ob dveh, treh zjutraj. To ostalim ni jasno, zakaj je to tako, ampak bi pač rad nadaljeval naprej to, kar sva midva s kolegom do sedaj naredila. Tako da, breme je večje kot pri ostalih zaposlenih. Ostali zaposleni imajo službo, družinski člani pa hodijo na firmo, ki je njihova ali bo njihova,

se tega tudi zavedajo in zato so njihove obremenitve bistveno večje, ker želijo ohraniti podjetje dobrem stanju čim dlje.

Kaj pa glede na višino plače, nagrade, jih dobivajo, možnost razvoja kariere ...? Plačo imajo tako kot vsi ostali zaposleni. Začnejo z najnižjo plačo v tistem razredu. Na primer hčerka, ki dela v komerciali ima najnižjo plačo v komerciali. Seveda mora iz tega izhajati, potem pa bo, isto kot vsi ostali, prišla na neko listo, kjer zbiramo rezultate in glede na te rezultate bo tudi plačana. Torej nima nobenih privilegijev, glede na ostale zaposlene v komerciali. Nima več dopusta, nima službenega avta, ker menimo, da mora biti zavzeta za stvar, tako kot vsi ostali.

8. Kakšno je vaše mnenje, kdaj in kako se najbolj čuti vpliv družine v službi/vpliv službe doma? Se čuti, da je podjetje del družine oz. ločujete privatno in službeno?

Težko je to ločevati, glede na to, da večina družine dela v firmi, je to nemogoče ločevati. In ja, seveda se pozna. Predvsem pri zasebnosti. Prostega časa praktično ni.

9. Kakšen je način odločanja in Vaša vloga direktorja (tako pri vsakodnevnih, kot tudi strateških odločitvah)? Verjetno se pri odločitvah posvetujete s partnerjem?

Tukaj pa je sedaj drugačna situacija. 15 let sem jaz bil direktor, se pravi solastnik pa je bil tehnični direktor v firmi. In tu sva se midva popolnoma ločila. On je meni pustil vse kar se tiče vodenja firme, komerciale, financ in tega. Jaz pa sem njemu prepustil tehnično področje. Praktično ni bilo nobenih problemov, nobenega prekrivanja ni bilo. Po 15-ih letih sva videla, da bi bilo boljše glede na to, da je firma zrasla, takrat smo bili v času konjunktore, sva pa zaposlila enega zunanjega direktorja. Se pravi menedžerja, ki sedaj vodi firmo, midva sva pa svetovalca, vsak za svoje področje – jaz za prodajo, kolega pa za tehniko.

Kako to, da ste se odločili za zunanjega menedžerja, ker večina družinskih podjetij ni naklonjena zunanjemu vodstvu? Za to smo se odločili, ker je včasih težko deliti funkcijo lastnika in funkcijo upravljavca v podjetju. To je eno. Drugo pa, ker se izpoješ po nekaj letih. Jaz sem bil direktor 15 let in potem ti mogoče malo zmanjka energije in novih idej. In zato mora priti nova ekipa. Najprej je prišel novi menedžer, potem so se pridružili tudi najini otroci in prav je, da jih vodi nekdo drug in ne midva. Ker je tudi nevarnost, da bi vzgojila svoje otroke po lastnem vzorcu, ki pa ni nujno, da je najboljši.

Imajo družinski člani večjo vlogo pri odločanju, vodenju podjetja od ostalih zaposlenih? Ali se čuti vpliv družine na vodenje podjetja? Sedaj se več nič ne čuti vpliv družine na upravljanje podjetja. Odkar smo profesionalizirali vodstvo, najeli zunanjega menedžerja ni več tega vpliva. Sedaj je popolna profesionalizacija in neodvisnost zunanjega menedžerja.

10. Je zaželeno, da se v podjetje vključijo mlajše generacije družine oz. je v načrtu, da vodenje podjetja kasneje prevzame nekdo iz mlajše generacije družinskih članov? Sin, mogoče?

Najverjetneje ja, bo podjetje prevzel sin. Ni pa nujno. Lahko, da bo iz podjetja nastala tudi delniška družba. Bomo videli kako se bo pač to razvilo. Ali pa, če se bo kakšna dejavnost posebej razvila, lahko podjetje razdelimo po dejavnosti. Ampak zaenkrat imava v načrtu, da sin prevzame podjetje.

Je tudi on začel od začetka, na dnu, bi lahko rekli? Ja, seveda. On je že od malega v bistvu delal za firmo, nekaj programiral že takrat, ko je bil še na Ekonomski fakulteti. Začel pa je v komerciali, kot vodja projektov. Sedaj pa je prišel do komercialnega direktorja in je na firmi sedaj 6 let.

Obstaja želja po tem, da mlajša generacija prevzame podjetje? Ja, morajo, kajne? Na splošno zelo verjamemo v mlade. Zato so tudi študenti in dijaki prav tako pomemben del razvoja podjetja Tenzor. Potencialne kandidate, ki izkažejo veliko mero entuziazma za delo v našem podjetju in se odločajo za iskano izobrazbo, za kasnejšo vključitev v kolektiv, namenjamo tudi štipendije.

11. Glede na zgodovino poslovanja vašega podjetja me zanima, kako bi se podjetje odločilo v primer dobička? Kako razdelite dobiček na koncu leta, če člani družine želijo izplačilo dividend, ostali zaposleni pa investicijo v razvoj. Kako se podjetje/Vi odločite in zakaj?

V bistvu smo v preteklosti vse dobičke vračali nazaj. Skoraj nič si nismo izplačevali. Sedaj pa pač, s kolegom del plače si izplačujeva v obliki izplačila dobička, ker je to davčno ugodnejše. Je pa izplačilo dobička manjše od, kaj jaz vem, manjše od 20 % dobička, ki ga imamo.

12. Imajo v vašem podjetju zaposleni možnost podajanja predlogov, želja? Imajo družinski člani pri tem več možnosti?

Ja, seveda lahko zaposleni zmeraj predlagajo kako bi se lahko podjetje boljše razvijalo. Imamo letne razgovore, sicer ne na čisto vseh nivojih, ampak letni razgovori ostajajo. Potem imajo možnost predlagati izboljšave, za to so lahko tudi nagrajeni, če so te izboljšave koristne. Tako, da imajo možnosti, seveda. So pa v tem pogledu vsi zaposleni enakovredni.

13. Kakšni so vaši odnosi z zunanjimi deležniki? Prej ste že omenili družbeno odgovornost podjetja in lokalno javnost.

Ja, večinoma sodelujemo s kulturnimi in športnimi ustanovami na lokalni ravni.

Z naravnim okoljem? Ja, seveda ločujemo odpadke. To je že po zakonu. Udeležujemo se tudi čistilnih akcij. Na primer takrat Očistimo Slovenijo, tako skupinsko, kot podjetje. Drugače pa nimamo nekih odpadkov. Proizvodnje nimamo, tako, da nismo ekološko sporni. Nismo problematični.

Odnos do medijev? Vodja marketinga skrbi tudi za odnos do medijev. Se pravi ob kakih večjih uspehih. Potem tudi, ko sodelujemo z okoljem. Vsakih 5 let pripravimo ... imamo tudi svojo umetniško zbirko ... vsakih 5 let pripravimo razstavo. Potem, ob koncu leta imamo po navadi srečanje na katerega povabimo vse svoje deležnike – tudi iz lokalne skupnosti, kupce, dobavitelje, tudi iz tujine, medije ...

AJM d. o. o.

Na vprašanja je odgovarjal direktor podjetja AJM, gospod Trivo Kremlj, 10. 3. 2014. Najprej sem razložila kaj razumem pod terminom deležniki - vsi posamezniki in skupine, ki vplivajo na delovanje podjetja ali to vpliva na njih (npr. potrošniki, dobavitelji, zaposleni, lokalno okolje, regulatorji, skupine pritiska, konkurenca, družina, delničarji, mediji ...). Nato pa je g. Kremlj odgovoril na zastavljena vprašanja.

1. Kako je bilo podjetje ustanovljeno in s kakšnim namenom? Katera generacija sedaj vodi podjetje?

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1990 za proizvodnjo in montažo stavbnega pohištva. Podjetje sta ustanovila Janez in Marija Ajlec. Najprej se je podjetje ukvarjalo samo s proizvodnjo PVC oken, kasneje pa smo razširili dejavnost tudi na ostalo PVC in ALU stavbno pohištvo. Tako se sedaj ukvarjamo tudi z izdelavo senčil, polic, komarnikov, kompletov za čiščenje in vzdrževanje naših primarnih izdelkov ter s prezračevalnimi in varnostnimi sistemi.

Dandanes se ukvarjamo predvsem z razvojem čim bolj energetsko učinkovitih izdelkov in okolju prijaznega stavbnega pohištva ter spodbujamo trajnostni razvoj.

2. Katere so ključne vrednote vašega podjetja?

Podjetje AJM ima seveda jasno definirano vizijo, poslanstvo in vrednote. V vseh odločitvah jih seveda poskušamo uresničevati in vključevati v vse ideje, zamisli, načrte in cilje. Nekako se nam zdi ključnega pomena pošten odnos do zaposlenih, poslovnih partnerjev in kupcev. Podjetje AJM je družinsko podjetje, ki se ponaša tudi s certifikatom družini prijazno podjetje. Zaposlenim tako zagotavljamo urejeno delovno okolje. Menimo, da smo lahko uspešno podjetje, le če imamo zadovoljne zaposlene. Prav vrednote podjetja pa so povezane s tradicijo družinskega podjetja. Zavedamo se, da ne gre samo za družinske člane ampak za vse zaposlene. Zato nekako usklajujemo družinsko in poklicno plat naših zaposlenih. Družina je bila in vedno bo ključna vrednota in temelj našega delovanja.

Vrednote podjetja potem nekako izvirajo iz vrednot vaše družine oz. družine ustanovitelja? Ja, seveda. Družinske vrednote, kot so spoštovanje, medsebojno usklajevanje, pozornost in skrb za bližnjega, usmerjajo naše odnose. Tako v privat življenju, kot v službi.

3. S katerimi deležniki ste v zadnjem mesecu imeli največ kontakta? Kdo so ključni deležniki v vašem podjetju?

Ključni so kupci, zaposleni in lokalno okolje. Podjetje ni nek subjekt, ki bi neodvisno deloval v okolju. Zavedamo se, da niso samo kupci ključni za uspeh podjetja, ampak tudi naši zaposleni in lokalno okolje. Brez zaposlenih in lokalne okolice nas ni, zato nam pomembno merilo uspeha predstavlja njihovo zadovoljstvo. Na različne načine skrbimo, da so naši zaposleni zadovoljni. Že sama politika družini prijaznega podjetja in varnega delovnega okolja, nas spodbuja k temu, da skrbimo za zadovoljstvo zaposlenih na svojem delovnem mestu. Posebno pozornost pa namenjamo tudi skrbi za prebivalce v našem domačem okolju. V podjetju dela 200 zaposlenih, to je 200 družin v tem okolišu. Zavedamo se, da moramo ravnati odgovorno. S sponzorstvi, donacijami in drugimi oblikami pomoči se čim bolj trudimo, da je njihovo življenje, tudi z našo pomočjo, bolj prijetno, kakovostno in prijazno.

4. Kako skrbite za svoje deležnike? Kakšna je komunikacija z njimi? Kakšen je odnos podjetja z deležniki?

Kupci so najpomembnejši člen verige. Zadovoljen kupec je najboljši promotor podjetja. Zato posvečamo posebno pozornost zadovoljstvu naših kupcev. Pa tudi zaposleni. Oni so tisti, ki v podjetju razvijajo in ustvarjajo nove izdelke. Zadovoljstvo zaposlenih s, e po mojem mnenju, odraža navzven in se ga je čutiti na vsakem koraku, predvsem pa v stiku s kupci. Pomemben je tudi stik z lokalnim okoljem, saj mora biti dobro podjetje tudi družbeno odgovorno.

5. Kako določite kateri od deležnikov so ključni za vaše podjetje? Tisti s katerimi imate največ kontakta? Za katere menite, da bodo imeli največji vpliv na vaše podjetje oz. obratno? Ali na določanje prioritet deležnikov vplivajo družinski člani, dosedanje poslovanje, ustanovitelj podjetja, bodoče generacije, Vaš osebni vpliv?

Naše podjetje vodi druga generacija. Ustanovitelj se je upokojil, in ima v podjetju vlogo predsednika nadzornega sveta – tudi njegova žena ima vlogo nadzornice. Vendar pa nobeden nima več odločevalske funkcije v podjetju. Največji vpliv ima torej vodstvo podjetja. Vpliv vodstva na usmeritve podjetja se odraža na položaj podjetja na trgu.

6. Kdo od družinskih članov je zaposlen v podjetju in katera delovna mesta zasedajo?

Družinski člani zasedajo v podjetju ključne položaje. V podjetju so zaposlene tri hčerke ustanovitelja podjetja - direktorica prodaje, tehnična direktorica ter direktorica informatike in razvoja. Ter moja pozicija direktorja podjetja. Vsaka od hčerk je 10 odstotna lastnica, ostalo lastništvo imata še zmeraj ustanovitelja. Ustanovitelj in njegova žena sta bila v podjetju zaposlena dolga leta, nato pa sta vodenje prepustila meni. Sedaj imata samo še nadzorno funkcijo. V podjetju tako sedaj delajo vsi družinski člani druge generacije. Delovni staž članov družine v podjetju je med 5 in 20 leti.

7. Kakšen je odnos do priženjenih sorodnikov, če so ti zaposleni v podjetju (enako kot do ostalih družinskih članov, enak kot do ostalih zaposlenih, drugačen ...)?

Tudi priženjeni člani delajo, delamo, v podjetju. Vsi smo zaposleni že več let. Na ključnih pozicijah.

8. Je zaželeno, da se v podjetje vključijo mlajše generacije družine? Jih na to pripravljate dalj časa? Kako začnejo delati družinski člani (od spodaj navzgor) v podjetju?

Za enkrat še ne vključujemo tretje generacije v podjetje, ker so to še otroci. O tem še ne razmišljamo. Sedanja, druga generacija je začela delati v podjetju na operativnih položajih,

kjer se je seznanjala z delovnim procesom, z leti pa je začela prevzemati ključne funkcije primerne svojem znanju, izkušnjam, sposobnostim in izobrazbi. Na primer hčere ustanovitelja so že od majnih nog spremljale posel in rasle skupaj s podjetjem. Čeprav starša nista pritiskala na hčerke, so se vse nekako odločile za zaposlitev v družinskem podjetju. Mogoče tudi zato, ker nobena ni hotela razočarati staršev, ker so ti vseeno po tihem upali, da bodo ostala v podjetju. Ja, začele so pa popolnoma na dnu. Vsaka je vsaj mesec dni delala tudi v proizvodnji skupaj z delavci, tako, da poznajo vse vidike delovanja podjetja in naše izdelke. Sedaj pa so že napredovale do vodilnih položajev.

9. Kdaj in kako se najbolj čuti vpliv družine v službi/vpliv službe doma? Kako vplivajo družinske vrednote na podjetje? Kako vpliva podjetje na družino?

Zdi se mi, da je tako kot v vseh družinskih podjetjih. Vplivi so zelo prepleteni. Bolj se srečujemo v službi, saj sicer ne živimo skupaj.

10. Kakšen je pomen zaposlenih za podjetje? Kakšen je odnos vašega podjetja do zaposlenih?

Zavedamo se pomena zaposlenih v podjetju. Glede na število zaposlenih v podjetju – več kot 200 – so zaposleni pomembni soustvarjalci podjetja. Velik pomen pripisujemo njim in njihovim družinam. V teh težkih časih je pomembno zaposlenim zagotoviti varno delovno okolje in varna delovna mesta. Ko se dobro počutijo v delovnem okolju, so sposobni razmišljati o svojem delu in biti ustvarjalni. Poskušamo se družiti tudi zunaj delovnega časa, zato smo ustanovili športno društvo AJM, kjer se glede na interese družimo v šestih sekcijah. Vsako leto, na primer, organiziramo tudi miklavževanje. Zadovoljstvo na delovnem mestu je na prvem mestu, šele nato je tu materialno nagrajevanje. Moje osebno mnenje pa je, da so ključnega pomena tisti zaposleni, ki v težavah vidijo prednosti in so pripravljeni vložiti veliko energije in časa, da se jih razreši. Zaposleni v AJM-ju se tudi nenehno izobražujejo. Naj bo to v okviru internih izobraževanj ali pa v okviru sejmov, kongresov in strokovnih posvetov.

11. Se odnos razlikuje, če je zaposleni hkrati tudi član družine? Ima zaposleni, če je član družine, večji vpliv kot zaposlen, ki ni član družine?

Glede na velikost podjetja teh razlik ni čutiti. Zaposleni in zaposleni družinski člani imajo enake delovne pogoje, prav tako pa je z nagrajevanjem.

Torej niso, po vašem mnenju, zaposleni družinski člani v boljšem oz. slabšem položaju od ostalih zaposlenih (npr. višina plače, nagrade, možnost razvoja kariere ...)? Ne, nikakor. Ne prihaja do razlikovanj od ostalih zaposlenih. Nagrajevanje imamo urejeno s pravilniki in sistemizacijo delovnih mest. Za enako delovno mesto zaposleni in družinski član prejmeta isto plačilo.

12. Imajo družinski člani večjo vlogo pri odločanju od ostalih zaposlenih? Se pri odločitvah čuti vpliv članov družine, prednikov in/ali mlajših generacij?

Kot sem že rekel, so nam vsi zaposleni pomembni. Mnenje vseh je enako pomembno. Janez in Marija Ajlec, ustanovitelja podjetja, sicer bdita nad podjetjem kot nadzornika. Vendar pa nimata več nobene odločevalske funkcije v podjetju.

13. Kakšen je način odločanja in Vaša vloga direktorja? Se način odločanja razlikuje od drugih podjetij?

Vodenje družinskega podjetja poleg vseh lastnosti, ki jih bi vodja naj imel, zahteva tudi sposobnost vodenja in avtoritete med družinskimi člani. Mi smo sedli skupaj in dorekli nekaj enostavnih pravil, ki jih vsi spoštujemo. Tako nimamo težav z medsebojnimi odnosi.

Kakšen je vaš osebni način vodenja? Kaj je vaša skrivnost dobrega vodenja družinskega podjetja? Osebno prisegam na ekipo. Ko sem se odločal o tem, ali naj prevzamem vodenje podjetja, sem se usedel skupaj z drugimi člani družine in jim predstavil, kako si zamišljam razvoj podjetja. Prav tako sem jim povedal, v kateri vlogi vidim njih. Ko smo se uskladili, smo zapisali nekaj enostavnih pravil, kot sem že omenil, ki se jih sedaj vsi držimo, in lahko rečem, da nam je uspelo. Zase bi rekel, da z veseljem hodim v službo in, da najmanj to pričakujem od sodelavcev.

14. Primer strateške odločitve: Kako razdelite dobiček na koncu leta, če člani družine želijo izplačilo dividend, ostali zaposleni pa investicijo v razvoj. Kako se podjetje/Vi odločite in zakaj?

Pri odločanju o strateških odločitvah se posvetujemo, prav tako pa poiščemo mnenje neodvisnih svetovalcev in prejšnje generacije. Skušamo ugotoviti kaj je dobro za podjetje in kaj prinaša dobiček. Brez njega pač na dolgi rok ne gre. Glede na zgodovino je zasebna poraba ... je zmeraj v drugem planu. V zadnjih letih smo, kljub gospodarski krizi, naredili velik korak naprej v razvoju. Razmišljamo pa tudi o novih izdelkih. Za nekaj prihodnjih let

smo si zastavili za cilj, da vsako leto predstavimo nekaj novega, saj se zavedamo, da samo tako lahko ostanemo vodilni proizvajalec v regiji.

15. Kakšen je bil postopek tranzicije? Katera generacija sedaj vodi podjetje? Kakšen je bil prenos vodstva iz prejšnje na sedanjo generacijo (postopen/takojšen, morebitni zapleti, razlogi za prenos vodstva ...)?.

Podjetje sedaj vodi druga generacija. Prehod je bil postopen, saj so družinski člani vpeti v delo podjetja med 5 in 20 let, tako da so dodobra spoznali procese v podjetju.

Kako sta ustanovitelja izbrala vas za naslednika? Torej ... zakaj točno je težko reči. Verjetno sta me izbrala, saj v podjetju delam že veliko časa in sem si v tem času nabral veliko znanj in izkušenj. Vseeno sem nekako del družine. Hčera nista izbrala, ker imajo v privat življenju že veliko obveznosti in bi mogoče bilo to že preobremenjevanje. Vzgajanje treh otrok in tako zahtevno delo, pač ne gredo skupaj. Ne bi bilo fer ne do otrok, niti do podjetja.

16. Kakšni so vaši odnosi z zunanjimi deležniki? Stranke/kupci. Poslovni partnerji. Lokalna skupnost – npr. donatorstva, sponzorstva? Naravno okolje. Regulatorji (država in inšpekcije) in finančne javnosti (banke, kreditodajalci). Družbena odgovornost.

Do naravnega okolja? V AJM-ju se trudimo za čim boljši trajnostni razvoj okolja. Zato kar veliko vlagamo v to, da smo čim bolj okoljevarstveni in čim manj onesnažujemo. Naša kurilnica deluje na lesne sekance. Imamo tudi lastno biološko čistilno napravo. Pri proizvodnji ne ustvarjamo za okolje škodljivih odpadkov in emisij. Pa tudi recikliramo. Seveda. Odrezki PVC-ja, ki nastajajo v proizvodnji, so v celoti reciklirani. Tudi naše stavbno pohištvo je v celoti primerno za reciklažo. Zaradi vsega naštetega imamo pravico do uporabe znaka »Zelena točka«.

Lokalna skupnost? Kot sem že prej omenil, se trudimo čim bolj pomagati tistim, ki so pomoči potrebni. Ker smo sami družinsko podjetje in se zavedamo pomena družine, posebej hitro priskočimo na pomoč družinam v stiski. Velikokrat pomagamo tudi nevladnim organizacijam, ki se ukvarjajo s pomočjo mladim na različne načine prikrajšanim posameznikom. Naše donacije ali pa sponzorstva so namenjene tudi za šport. Smo generalni pokrovitelj Ženskega košarkarskega kluba AJM Maribor in smo podpornik moškega Košarkarskega kluba Maribor. Glede na to, da je tudi kolesarjenje tak družinski šport, smo se odločili tudi, da vsako leto priredimo rekreativni kolesarski maraton. Ta je nekaj posebnega,

postavlja v ospredje sodelovanje in ne tekmovanje. Soudeleženi smo tudi pri športno-rekreativnih dejavnostih naših zaposlenih, saj podpiramo številne manjše ljubiteljske športne klube v naši okolici. Ob tem pa smo tudi soustanovitelji in glavni podpornik Športno kulturno društva AJM, znotraj katerega se družijo zaposleni in njihovi družinski člani.

Dobavitelji? Seveda je zelo pomembno tudi s kom sodelujemo. Naši dobavitelji so izključno najboljši evropsko priznanimi proizvajalci materialov. Zaupljivi partnerski odnosi nam zagotavljajo, da v podjetje dobimo izključno prvovrstne materiale.

Stranke? Kot sem že omenil, so stranke ključnega pomena, zato skrbimo za njihovo zadovoljstvo. Prilagajamo se potrebam in zahtevam kupcev, zato naša ponudba obsega velik razpon cen. Pomembno se nam tudi zdi, da za naše stranke zagotavljamo kakovosten servis. Ko pride do napak, reagiramo hitro in učinkovito. Ključnega pomena pri celotni prodaji je prav osebni stik naših prodajalcev in serviserjev s strankami. Kupcem se ves čas želimo predstaviti kot razvojno naravnano družinsko podjetje, ki je zanesljiv proizvajalec in dobavitelj stavbnega pohištva. Kupce prepričamo predvsem s kakovostnimi izdelki in veliko prilagodljivostjo njihovim željam, kar je glavna prednost pred konkurenco, ki ponuja »konfekcijske izdelke«.

Vinogradništvo Frešer

Intervju je potekal z direktorjem podjetja, gospodom Matjažem Frešerjem, na sedežu podjetja 11. 3. 2014 ob 19. uri. Intervju sem začela z razlago termina deležniki - vsi posamezniki in skupine, ki vplivajo na delovanje podjetja ali to vpliva na njih (npr. potrošniki, dobavitelji, zaposleni, lokalno okolje, regulatorji, skupine pritiska, konkurenca, družina, delničarji, mediji ...). Intervju je trajal približno 35 minut.

1. Kako je bilo podjetje ustanovljeno in s kakšnim namenom? Katera generacija sedaj vodi podjetje?

Ustanovil ga je moj oče, ker to je v bistvu kmetija. Jaz sem lastnik hiše oziroma tega gostinskega poslojja in vinske kleti. Lastniki vinogradov so starši, ker tako lažje rešujemo težave z davčno zakonodajo. Primarno dejavnost vodijo straši, ker so vezani na evropska sredstva, ki so jih dobili v preteklosti. Celotno podjetje je v bistvu Frešer Vladko, to so starši. Živinoreja je ena izmed vsej podjetja, druga je vinogradništvo. Potem sva tako razdeljena z bratom. En brat ima kmetijo in ostalih 42 hektarjev, jaz imam pa vinogradništvo, sem lastnik

hiše in kleti, ostalih 12 hektarjev imam pa v najemu od Kmetije Frešer. To pa zato, ker so na tak način lažji pogoji za delovanje.

2. S katerimi deležniki ste v zadnjem mesecu imeli največ kontakta, stika? Jih lahko naštejete?

Delam z distributerji, gostinci, hotelirji, z malimi lokali in malo tudi z velikimi verigami. Čeprav ... se pa fokusiram na manjša, družinska podjetja. V tujini se fokusiram na distributerje, v Sloveniji pa večinoma prodajam sam.

Kateri deležniki so ključni? Delam in poznam praktično vse. Z vsemi sem vsaj enkrat na mesec v stiku. Z nekaterimi bolj, drugimi manj. Vsi so pomembni od strank, jasno. Najbolj pomembni. Brez njih ni nič. Pa vse do dobaviteljev, brez njih ne moreš. Pa vse do poslovnih partnerjev in države. Banke in evropski razpis so tudi ključni za razne investicije. Spremljam tudi konkurenco. Vem kdo in kje deluje, kaj ponuja.

Pa družina? Ja, družina je že toliko vpletena, da je že samo po sebi umevno.

3. Kakšen je pomen zaposlenih za podjetje? Oziroma v času trgatve imate zaposlene sezonske delavce? Kakšen je vaš odnos do teh zaposlenih?

V zadnjih letih se je glede tega zakonodaja spremenila. Prej smo lahko imeli zaposlene preko sezonskega dela. Sedaj pa je z letom 2014 zakonodaja spremenila in bom moral prijaviti sezonsko zaposlene. Zato bodo verjetno delali tako ... na črno. Trenutno nimam nobenega redno zaposlenega, zato ker je delo zelo vezano na sezono. Maj, junij, julij, avgust, september je sezonsko delo in dela približno petnajst ljudi. November, december pa je manj dela in ni potrebe po rednih delavcih. Povprečno jih je tako okrog deset. Trenutno imam enega študenta, ki mu njegovo delo plačam kot prakso. Sedaj iščem novega študenta, ker bi ta rad zaključil. Študenta pa iščem, ker imajo mladi ljudje večjo veselje in energijo, kot starejši ljudje, ki jih ne moreš nekaterih stvari na novo učiti. Lažje je učiti študenta, ker ima tudi več občutka.

Sezonski delavci so zmeraj isti ali se menjujejo? Šest do osem ljudi je zmeraj istih, ker imajo že izkušnje in vedo kaj morajo početi. Pa tudi gre za vinogradniško delo, ki je obravnavano kot manjvredno. Čeprav je plača recimo zelo poštena.

Kakšen je odnos do zaposlenih? Pogosto gre za zmeraj iste ljudi. Ključnega pomena pa je odgovornost. V ljudeh iščem energijo in ne povprečja. Ker vem kako delo poteka, vidim koliko in kaj kdo dela. Eni imajo več občutka, zato dobijo več od mene, drugi imajo manj

občutka, zato dobijo tisto, za kar smo se dogovorili. Iščem pa energijo v ljudeh in občutek za delo. Cena ni toliko pomembna. Če bi imel ljudi, ki imajo pravo energijo in pravi odnos do dela, bi lahko bili tudi veliko boljše plačani. Cenim tole človeško noto zraven. Cenim njihovo razmišljanje. Če človek zna pravilno razmišljati je lažje delo, večja storilnost je in ljudje delajo z večjim veseljem. Sistem dela je tak, da lahko enostavno opazim kdo kako dela. In potem se trudim, pokažem in svetujem zaposlenim kaj in kako, da bi razumeli. Nekateri to dojamejo, drugi pač ne. In tisti pač ne morejo pri nas delati. Ali razume, da mora popraviti ali pa gre.

4. Če obravnavamo celotno družino Frešer kot eno podjetje, kdo od družinskih članov je zaposlen v podjetju in katera delovna mesta zasedajo?

Ja, vsi smo zaposleni na kmetiji. Kot sem že rekel oče in mama vodita glavno kmetijo, brat vodi živinorejo, jaz imam pa vinogradništvo. Ostali člani družine pa so tudi na tak ali drugačen način povezani. Tudi moja punca pomaga kolikor pač lahko. Razne marmelade, namaze in prigrizke, ki jih tukaj ponujamo, dela ona.

5. Je zaželeno, da se v dejavnost vključijo mlajše generacije družine? Kakšen je bil postopek tranzicije? Kakšen je bil prenos vodstva iz prejšnje na sedanjo generacijo?

Ja. V bistvu je bilo takole. Jaz sem želel pobegniti v tujino. Ampak so starši naenkrat prevzeli pobudo oziroma postavili pogoj. Ali ostanem doma in začnem razvijati to dejavnost ali pa bodo prenehali s to dejavnostjo in grem jaz svojo pot in se doma odpovem svojemu deležu. In, ker se nisem odpovedal deležu, sem začel doma delati. Pri dvaindvajsetih letih sem tako prevzel vinogradniški del in sedaj delam že šest let. Pogoj je bil, da če ostanem doma imam določene pravice, ker sem želel nekatere stvari spremeniti. Tako, da so mi dali starši odprte roke glede tega. Z veliko podpore – finančne, fizične in psihične na začetku. Sedaj pa je še zmeraj potrebna podpora in predvsem znanje, da se stvar razvija naprej. Tako smo prešli iz ene specializirane kmetije, na dvojno specializacijo. Tudi zrasla je kmetija – za vinogradništvo je iz petih hektarjev nastalo sedaj dvanajst hektarjev. Še vedno največji promet dela pridelava mleka, ampak vsako leto se od pet do osem odstotkov dviguje promet na vinogradništvo.

Kakšna je bila vaša izobrazbena pot? Po izobrazbi sem gostinski tehnik. Diplomiral še nisem, ker mi manjka diploma iz gostinske fakultete. Izkušnje so pa tu tiste, ki so zelo pomembne. In pa različne specializacije, ki sem jih opravil – specializacija za vinogradništvo,

enologijo, za pridelavo domačih izdelkov, za prodajo vina, za marketing in trženje ... različna specialna izobraževanja. Postopno pridobivanje dodatne izobrazbe. Ko vidiš, da ti je neka dejavnost stekla, po navadi, druga dejavnost pade. Odvisno od tega koliko si aktiven. Ko vidiš, da določena stvar ne gre kot bi morala, se pač dodatno izobraziš na tem področju. Če nimaš visokih ciljev, ti pa tega ni potrebno delati.

Vinogradniški del vi samostojno vodite, kajne? Ja, vinogradniški del vodim samostojno. S tem, da je vedno vezan na osnovno pridobitveno dejavnost kmetije. Z letom 2012 smo šli v bistvu v ekološko pridelavo. Zato je potrebo malo več znanja in interesa. Predvsem pri birokratskih stvareh. In tu mi malo pomagajo tudi drugi člani družine.

6. Bi rekli, da ste dolgoročno naravnani?

Ja, seveda. To kar sedaj jaz ustvarjam, če bom imel otroke, bodo oni mogoče imeli kaj od tega. Trenutno je pa tako, da vse kar se sedaj naredi, se dela z investicijo za desetletja naprej. Ker smo sedaj za vse vezani na kredite. Vsaka specializacija je velik strošek. Dolgoročnost je ključna v usmeritvi kmetije nas splošno. Zato tudi naravna pridelava hrane na splošno. Trudimo se tudi, da bi naučili ljudi razmišljati – mogoče res gre za to, da je izdelek dražji za evro ali dva. Ampak s tem dolgoročno razvijamo tudi svoj kraj. To lahko samo oboje skupaj napreduje in raste. Takoj, ko se jaz razvijem, se razvije tudi vas.

Torej je v načrtu, da bi se dejavnost prenesla še naprej na naslednjo generacijo? Ja. Mora se, ker drugače so vse te investicije brezveze. Upam, da bom imel sina ali pa hči, ki bo razumel.

7. Dejavnost vodi že sedma generacij. Kako je to možno?

Zapiski o družini so že iz leta 1832, ko je bil praded Marko. Potem pa se je kmetijska dejavnost prenašala zmeraj na mlajše družinske člane. Sedaj, če bom imel pa jaz otroke, bo pa to že osma generacija Frešerjev. Do prenašanja je pa prišlo, ker je družina zelo velika in zelo povezana med seboj.

8. Kdaj in kako se najbolj čuti vpliv družine v dejavnosti/vpliv dejavnosti doma?

Ne, to mora biti vse skupaj. Dejavnost je del vsega skupaj. Živeti moraš z družino. In družina mora živeti s tem. Če bi tole živel samo kot biznis in družino posebej, ne bi šlo. Ker je del prostega časa. To ni enako kot služba, ki jo imaš osem ur, to oddelaš in si prost. Tukaj si vseskozi vpet v posel. Zato je fajn, da partner razume, da ta vinska zgodba zahteva tudi privat

čas. Ne gre ločevati zdaj je družinsko, zdaj je ono, zdaj je tretje. To gre skupaj eno z drugim in nekako sovпада. Na srečo moja punca to razume in se je že kar malo navadila tega. Včasih ima celo občutek, da je zmeraj na drugem mestu. Ampak, tako to pač je ob vzpostavljanju dejavnosti. Moj dan je zmeraj prepleten s to dejavnostjo – delam tudi po dvanajst, štirinajst ur dnevno. Tako, da prostega časa praktično ni. Ampak, delam z veseljem in obožujem svoje delo. Drugače je itak vse brezveze. Delo je pač drugačno kot navadna služba. Česar ne narediš danes, ti ostane za jutri.

9. Katere so ključne vrednote, ki jih zasledujete? Kot družina kot dejavnost?

Poštenost mi je res pomembna. Vztrajnost. Odkritost tudi. Mislim, da je to to, kar je ključnega. Da sem s tem vse povedal.

10. Kakšen je vaš način vodenja in odločanja?

Za vse si sam odgovoren. Za vse si sam šef. Pri nas ni tako, da bi bil direktor, ker če bi bil direktor, bi samo delegiral delo. Si v bistvu šef in si delavec hkrati, odgovorna oseba in hkrati delaš karkoli je pač potrebno. Za vse si sam. Od komercialista, pridelovalca pa vse do tistega, ki na koncu počisti. Nimam večih zaposlenih, da bi lahko samo delegiral kje in kdo bo kaj delal. Pri vodenju dejavnosti je pomembno upanje, da si se čim manjkrat zmotil. Pomembno je upanje. Mogoče pa bo sedaj uspelo. In četudi mogoče ne uspe, če ne drugega si se nekaj nauči, dobil nove kontakte in greš spet naprej. Odgovornost pa imaš zmeraj, kot nosilec dejavnosti.

11. Primer strateške odločitve: Kako razdelite dobiček na koncu leta, če bi prišlo do tega, da bi bil dobiček res visok. Bi ga izplačali članom družine oz. ljudem povezanim s podjetjem ali bi ga vložili nazaj v?

Vložil bi nazaj v dejavnost, seveda. Imam zmeraj neke stvari, za katere bi se lahko porabilo. V načrtu so tudi investicije v apartmaje, nočitvene možnosti. Projekt je že narejen, gradilo bi se nad kletjo. Ampak, bomo videli kakšne bodo finančne sposobnosti v prihodnje.

12. Kakšni so vaši odnosi z zunanjimi deležniki? Na primer z lokalno skupnostjo?

Z lokalno skupnostjo sodelujem kolikor se pač da. Največ sodelujem z lokalnimi ponudniki. Ampak je zahtevno, ker imamo drugačna razmišljanja. Sodelujem samo s tistimi, ki imajo kakovostne izdelke.

Kako sodelujete z mediji? Kar precej. Pri mediji je tako kot pri politiki. Več daš, več imaš. Z njimi je treba ravnati diplomatsko. Delam z različnimi mediji, lokalnimi pa tudi takimi, ki pokrivajo celo Slovenijo. Z vsemi delam. Ampak pri medijih je problem, da moraš imeti res dobro zgodbo, ki jo moraš znati zapakirati, da njim ni potrebno nič delati. Če imaš tako dobro zgodbo, potem ni problem. Te tudi oni sami pokličejo.

Z bankami? Z bankami je tako kot povsod. Tako kot se dogaja velikim podjetjem, tako je tudi z nami malimi. Posojil ne dobiš, če pa že dobiš pa ne dobiš nekih normalnih pogojev. Naporno je sedaj z bankami.

S konkurenco? Ja konkurenco pa kar redno spremljam. Poznam vse vinarje od tukaj blizu, pa tudi od daleč. V Sloveniji sploh, poznam vse. Njihove izdelke, njihov način, njihove zgodbe.

Z dobavitelji? Dobaviteljev je veliko – imam eno podjetje za marketing, eno za škatle, eno za steklenice, trto, zamaški, škropiva ... pa vse tja do elektrike, vode, gradbincev in podobno. Ti dobavitelji so res pomembni, ker je nujno, da jih imaš, da posel deluje. Poznam njihove zgodbe, tako kot oni poznajo mojo. Nekako se potrudim za čim boljši odnos in se trudim za čim nižjo nabavno ceno. Kolikor se pač da.

Z naravnim okoljem? V celoti razmišljam na naravni način. Celotna pridelava je na naravni način. Z letom 2012 smo šli v bistvu v ekološko pridelavo. Zato je potrebo malo več znanja in interesa. Saj ni toliko dela, ampak moraš biti bolj pazljiv, vse moreš bolj preverjati in prijavljati. Je pa izdelek zato bolj naraven, okolju prijazen, ker se uporablja manj kemijskih stvari v vinogradu. Uporablja se samo gnojila in škropiva, ki so naravno pridelana. Pridelek je veliko bolj tvegan in manjši. Druga stvar pa je razlika v razmišljanju.

Zakaj ste se potem odločili za eko pridelavo? Ker tako lažje preživiš na trgu. Ker smo premali in, ker je želja prodati na domu štirideset odstotkov izdelkov. In s tole eko zgodbo je trženje vina veliko lažje. Lažje je prodati visokokakovostno vino ljudem, ki razumejo, ki so bolj izobraženi in jim zato tudi ni težko dati kakšnega evra več, če vedo, da je vino naravno pridelano. Pri prodaji vina je namreč zelo pomembno razmišljanje človeka. In z eko zgodbo lahko dosegaš višjo dodano vrednot. Tudi do dvajset, trideset odstotkov. Ljudje, ki imajo trenutno denar, razmišljajo naravno in plačajo več, če imajo občutek, da delajo dobro za naravo. To je v tujini zelo razširjeno. Pri nas malo manj. Ampak ni vse samo v tem, da več prodaj. Skrbimo tudi za okolje. Težava je samo v tem, da okoliške kmetije ne razmišljajo tako

kot jaz, da bi lahko bila zgodba celotna in zaokrožena. Iščem ponudnika, ki bi imel ekološko pridelavo hrane, da bi lahko bila celotna naša ponudba kar se da naravna in ekološka.

Pekarna Pečjak d. o. o.

Intervju je potekal z direktorjem podjetja, gospodom Silvestrom Pečjakom, v poslovni enoti Trzin, 18. 3. 2014 ob 11. uri. Intervju sem začela z razlago termina deležniki - vsi posamezniki in skupine, ki vplivajo na delovanje podjetja ali to vpliva na njih (npr. potrošniki, dobavitelji, zaposleni, lokalno okolje, regulatorji, skupine pritiska, konkurenca, družina, delničarji, mediji ...). Intervju je trajal približno 25 minut.

1. Kako je bilo podjetje ustanovljeno in s kakšnim namenom? Katera generacija sedaj vodi podjetje?

Podjetje je ustanovil moj oče, skupaj z dvema partnerjema leta 1972 na Vrhniki. Ime je imela po priimkih vseh treh ustanoviteljev. Tako, da je bilo ime Pečjak eno od treh. Nato je en partner odstopil in ostala sta samo dva. Takšna je pekarna ostala na Vrhniki. Leta 1982 pa sta se oče in njegov partner sporazumno razšla in tako je potem ostala samo še Pekarna Pečjak. Nato smo poslovne prostore, zaradi širitve, preselili na Škofljico, kasneje pa še sem v Trzin.

S kakšnim namenom je bilo podjetje ustanovljeno? Z namenom izdelovanja keksov. Nato se je proizvodnja razširila še na testenine, zamrznjeno pecivo in pekovske izdelke.

2. S katerimi deležniki ste v zadnjem mesecu imeli največ kontakta?

Z vsemi naštetimi. Že v enem tednu se zgodi veliko. Z zaposlenimi, to normalno. Vsak dan jih srečujemo in so ključen del našega podjetja. Potem s ključnimi strankami imam vsakodnevno opravka. S strankami in dobavitelji tudi, brez tega ne gre. Z bankami tudi. Čeprav trenutno nismo v času neke velike investicije, zato samo vzdržujemo dobre odnose. Ker lahko se zgodi, da pride do dobre poslovne priložnosti. Potem z lokalno skupnostjo ... sedaj že kar nekaj časa nismo imeli nobenega sestanka. Ampak jih imamo kar pogosto, predvsem glede našega sponzorstva za rokometno ekipo v Škofljici. Ampak to je bolj tako, za otroke. Z dobavitelji tudi, vsakodnevno, ampak to bolj oddelek nabave. Vsak oddelek v bistvu skrbi za stike s svojo skupino deležnikov.

3. Kdo so ključni deležniki v vašem podjetju? Kako določite kateri od deležnikov so ključni za vaše podjetje? Tisti s katerimi imate največ kontakta? Za katere menite, da bodo imeli največji vpliv na vaše podjetje oz. obratno?

Ključni so tisti s katerimi imamo tudi največ stikov, kontaktov in vzdržujemo dobre odnose. Z njimi imamo tudi vsakodnevne kontakte. Večkrat tudi kake sestanke. Vzdržujemo predvsem dober partnerski odnos.

4. Kdo od družinskih članov je zaposlen v podjetju in katera delovna mesta zasedajo?

V podjetju smo zaposleni vsi družinski člani. Se pravi oče je sedaj še samo prokurist. Mama je že v pokoju. Zaposleni pa smo še jaz, kot direktor. In obe sestri. Ena je vodja nabave, druga pa skrbi za kakovost (ISO standarde po domače). Zaposleni so tudi vsi partnerji od vseh treh – eden je vodja komercialne, eden je ključni komercialist za ključne stranke. Družinski člani so tudi del uprave.

Kakšna je sedaj vloga očeta? Oče je sedaj še samo prokurist. Vsak dan je tukaj ob 6.15 in pride na delovno mesto. Kljub njegovim 74-im letom. Ima pa bolj svetovalno funkcijo. In ukvarja se z razvojem novih izdelkov. To mu je bolj tako kot hobi, čeprav, moram priznati, mu pa še kar velikokrat zmeraj uspe.

5. Je zaželeno, da se v podjetje vključijo mlajše generacije družine? Jih na to pripravljate dalj časa? Kako začnejo delati družinski člani (od spodaj navzgor) v podjetju?

Ja. Zelo zaželeno. Podjetje bo v prihodnosti ostalo družinsko. Saj veste kako je sedaj s podjetji in družinska so nekako bolj obstojna. Pri družinskih podjetjih je tako, da družina bolj skrbi za podjetje, da ostaja zdravo in vitalno.

Torej obstaja možnost prenosa na tretjo generacijo? Ja, vsekakor. Nekdo od otrok bo že prevzel podjetje. Lastništvo je trenutno še popolnoma v lasti očeta. Ampak je znano kdo bo dobil koliko. Pomembno je, da ima ena oseba večinski delež, zaradi odločanja. Zato imamo spisano tudi meddržbeno pogodbo v kateri je kar precej jasno kdo kaj dobi, kakšen delež in kakšni morajo biti odnosi. Prva generacija je lahko deleže razdelila kakor je želela, dokler en prevladuje. Torej 51 % mora imeti eden. Druga generacija si tega več ne more privoščiti. Zato bom verjetno jaz potem celoten svoj delež zapustil samo enemu otroku. Da podjetje ostane delujoče, vitalno in dobro, ne sme biti preveč razdeljeno.

6. Kakšen pa je bil postopek tranzicije pri vas? Kakšen je bil prenos vodstva iz prejšnje na sedanjo generacijo (postopen/takojšen, morebitni zapleti, razlogi za prenos vodstva ...)?

To mislite prenos lastništva ali vodenja? Ker lastništvo je še zmeraj očetovo. Nekako se že ve kdo bo dobil koliko, ampak ni še bilo uradnega prenosa lastništva. Prenos vodstva je pa bil postopen in nenaden hkrati. V bistvu sem delal za podjetje že v vaših letih, ko sem bil še študent, sem imel nekaj kontaktov in pogodb. Nato pa kasneje, kot redno, vedno več in več. Potem pa je oče nenadoma zbolel in sem moral takoj prevzeti vodenje podjetja. Čeprav se je to že vedelo naprej, da ga bom prevzel, ampak prej se ni vedelo točno kdaj. Bolezen je potem to vse malo pospešila. Sedaj vodim podjetje že od leta 2005. Je pa oče še sedaj vedno aktiven v podjetju kot prokurist.

So vas in vaši sestri silili, da se zaposlite v družinskem podjetju? Težko bi rekel, da so nas silili. Je pa bila to zmeraj edina pot, ki smo jo imeli. Poznali smo samo to in zato smo se odločili. Od nekdaj smo vedeli, da bomo delali v pekarni. Vedno se je vedelo v katere šole bomo šli in kakšna po naša poklicna pot. Niti nismo razmišljali o čem drugem. Na nek način je to prisila, na nek način pa je to samostojna odločitev.

7. Kdaj in kako se najbolj čuti vpliv družine v službi/vpliv službe doma?? Kako se čuti vpliv podjetja na družino, doma v prostem času?

Seveda se čuti. Zelo se čuti ta vpliv družine na podjetje. Zato je podjetje tudi drugače usmerjeno. Nekako sva z ženo sva dogovorjena, da se doma ne ogovarjava o podjetju in poslu. Ampak vsak dan večkrat prekršiva to pravilo. Ker ne gre brez tega.

8. Kakšen je pomen zaposlenih za podjetje? Kakšen je odnos vašega podjetja do zaposlenih?

Ko vprašate takšno vprašanje, je zmeraj odvisno koga vprašate. Moj odgovor in odgovor nekoga v proizvodnji se zagotovo razlikuje. Moje mnenje je, da dobro skrbimo za zaposlene in, da so zaposleni zadovoljni. Seveda bi se dalo še kaj izboljšati, ampak menim, da se kar trudimo. Tudi anketa zadovoljstva, ki je bila najnižja v proizvodnji, je pokazala, da so zaposleni zadovoljni, najnižji je bil 60 % v proizvodnji. Kar se mi še zmeraj zdi zelo visoko. Je pa tako, da naši zaposleni delajo v dobrih pogojih in nimajo minimalne plače. Imamo že 290 zaposlenih. En od dobrih pokazateljev je tudi nična fluktuacija. Na leto nas zapusti nič zaposlenih. Prav, če rečem nič, se verjetno zlažem, ampak recimo, da največ dva na leto.

Seveda, kdaj pa kdaj tudi mi koga odpustimo, ampak to je druga stvar. Smo tudi eno redkih slovenskih podjetij, kjer so zaposleni udeleženi pri delitvi dobička. Približno 10 % dobička se izplača tudi zaposlenim. Trudimo se za tak pristen, človeški odnos. Vodje oddelkov poznajo vse zaposlene po imenu in priimku. Seveda kdaj vmes kakšen uide, ampak poznamo svoje zaposlene.

9. Se odnos razlikuje, če je zaposleni hkrati tudi član družine? Ima zaposleni, če je član družine, večji vpliv kot zaposlen, ki ni član družine?

Če bi sedaj rekel, ne, bi se verjetno zlagal. Mislim ... kaj jaz vem. Predvsem je tukaj odvisno s katerimi zaposlenimi primerjamo. Člani družine imajo le ključne in višje pozicije, zato je seveda odnos tudi drugačen. Imajo tudi večjo moč odločanja, vsak na svojem področju. Seveda so tu še drugi vodje, ki pa so na nek način postali že tudi bolj kot člani družine.

So, po Vašem mnenju, zaposleni družinski člani v boljšem/slabšem položaju od ostalih zaposlenih (npr. višina plače, nagrade, možnost razvoja kariere ...)? Vsi imajo enake možnosti. Če gledamo na isti stopnji, potem imajo vsi enake možnosti napredovanja v karieri. Vse je odvisno od tega s katero stopnjo zaposlenih jih primerjamo. Težko bi rekel, da člani družine, samo zato, ker so člani družine, imajo prednost. Prednost imajo, ker so na višjih položajih in odgovornejših funkcijah.

10. Kakšen je odnos do (ključnih) zaposlenih, ki niso družinski člani?

Pri nas je 17 oddelkov, od tega jih 6 vodijo člani družine. Ostali vodje so pa seveda ostali zaposleni. Ti so za nas ključnega pomena. In oni enako vodijo svoje oddelke. Kar se tiče razvoja kariere so mogoče celo oni v prednosti. Ker lažje dosežejo neke rezultate. Člani družine so priklenjeni na podjetje.

11. Kakšen je način odločanja in Vaša vloga direktorja?

Moj način, stil vodenja podjetja vsekakor ni nek avtorikratski, da bi želel imeti nadzor nad vsem. Res je, da vodim vseh 17 oddelkov, ampak se tukaj srečujem največ samo z njihovimi vodji. V bistvu, ti vodje bolj poznajo svoje oddelke. Na primer, pri komerciali jaz samo svetujem in pomagam vodji prodaje pri komuniciranju s ključnimi kupci. Moj način vodenja je bolj nov pristop, kjer je pomembno mnenje vsakega. Največkrat se seveda posvetujem z upravo, ampak tudi ostali zaposleni lahko kadarkoli podajo mnenje in predloge.

12. Kakšna bi bila vaša odločitev v primer, da bi na koncu leta ugotovili, da imate velik dobiček? Člani družine si želijo izplačilo dividend, ostali zaposleni pa investicijo v razvoj. Kako se podjetje/Vi odločite in zakaj?

Kaj menite, kako bi se odločil? Mislim, da se vsa družinska podjetja tukaj enako odločajo. Seveda bi dobiček investirali nazaj v podjetje. To se mi zdi tudi prednost pri družinskih podjetjih. Da nekako boljše ohranjajo vitalnost podjetja. Pa tudi v slabih časih se boljše in lažje znajdejo. Lahko leto se nam je prvič zgodilo, da smo prišli v manjše težave in nismo imeli toliko prometa. Zato smo takrat najprej znižali plačo celotni upravi. Nato smo zaposlenim malico izplačali preko bonov za malice v naših poslovalnicah. Ko se je stanje nekoliko popravilo, smo najprej vrnili denar zaposlenim, šele nato se je vrnil denar upravi. Se mi zdi, da je to nekako pravilno. Ne samo za družinska podjetja. Ampak za vsa. Če hoče podjetje ostati aktivno.

13. Kakšni so vaši odnosi z zunanjimi deležniki? Stranke/kupci.

Imamo nekaj večjih, ključnih strank npr. Mercator, Tuš, Spar. S katerimi vzdržujemo redne odnose. Je pa tukaj problem, da včasih prodajajo tvoje izdelke, včasih pa ne. Odvisno od izdelka, ki se menjujejo. Mi imamo kar precej večje proizvodne zmožnosti, kot je trg v Sloveniji. Zato delamo tudi s tujino. Trudimo se, ampak gre počasi. Predvsem smo usmerjeni na zahod. Naš primerni tuji trg je Avstrija. Verjetno sedaj, ko bo Hrvaška vstopila v EU, bomo se potrudili s širitvijo tudi tja. Ampak primarni tuji trg bo ostala Avstrija, ker smo zahodno usmerjeni.

Končni kupci? Zelo skrbimo tudi za zdravje naših kupcev. Sedaj že dvajset let uporabljamo --- margarino. Kar so potrošniki sedaj komaj ugotovili in postali zavedni. Mi imamo to margarino že dvajset let v naših rogljičkih, ko se je prodajala samo še Rama ali Zvezda. Bili smo tudi ena od štirih večjih pekarn, ki smo začeli z akcijo manj slane kruha. Ker je bolj zdravo, čeprav se ljudje nočemo odpovedati dobremu okusu. Ampak, ker smo se največji štirje dogovorili, smo tudi mi sodelovali, čeprav je dobiček zato manjši.

Dobavitelji? Sodelujemo samo z zelo kakovostnimi dobavitelji. Na trgu je sedaj predvsem na prvem mestu cena. Pri nas pa ni tako. Pri nas je še zmeraj najbolj pomembna kakovost. 90 % je pomembna kakovost in šele nato cena. Ker če nimaš kakovostnih surovin, tudi končni izdelek ne more biti kakovosten. Pri nas je mogoče samo to problem, da smo preveč

proizvodno naravnani. Mi zelo cenimo kakovost in zdravje naših potrošnikov, samo ne vemo tega pravilno sporočiti javnosti.

Naravno okolje? Seveda skrbimo za naravno okolje preko recikliranja. Nimamo sicer nobenega posebnega standarda za to, ampak se vseeno trudimo kolikor pač lahko. Ampak naša proizvodnja ni taka, ki bi zelo onesnaževala okolje. Mogoče imamo samo kake preglasne tovarnjake za tole stanovanjsko-obrtno cono, drugače pa ne onesnažujemo okolja. V podjetju smo bolj proizvodno naravnani. Marketing nam malo šepa. Skrbimo za okolje in varstvo svojih kupcev, le da ne vemo tega tako dobro sporočiti javnosti.

Lokalna javnost? Ja v Škofljici, kjer je sedež podjetja, sodelujemo z lokalnimi gasilci in, kot sem že omenil, lokalnim roketnim klubom. To se vsako leto dogovorimo za sponzorstvo z enim izmed večjih podjetij v okolici. Prejšnje leto smo bili tako mi glavni sponzor, ker so nekatera podjetja odstopila, nato smo razmišljali, da bi tudi mi odstopili, ker nam je šlo slabše, ampak sedaj pa mislim, da se bomo spet nazaj pridružili.

14. Katere so ključne vrednote vašega podjetja? So podobne vašim družinskih?

Ključnega pomena so naši zaposleni, odnosi med njimi in njihovo zadovoljstvo. Zdravje naših strank in kakovostni izdelki. Vrednote podjetja so enake vrednotam družine.

Kodila d. o. o.

Intervju je potekal z direktorjem podjetja, gospodom Janezom Kodila, na sedežu podjetja, 21. 3. 2014 ob 12. uri. Intervju sem začela z razlago termina deležniki - vsi posamezniki in skupine, ki vplivajo na delovanje podjetja ali to vpliva na njih (npr. potrošniki, dobavitelji, zaposleni, lokalno okolje, regulatorji, skupine pritiska, konkurenca, družina, delničarji, mediji ...). Intervju je trajal približno 20 minut.

1. S čim se podjetje ukvarja? Kako je bilo ustanovljeno in s kakšnim namenom? Katera generacija sedaj vodi podjetje?

Podjetje se ukvarja s proizvodnjo in predelavo mesa in mesnih izdelkov, pa ostalih nemesnih živilskih proizvodov. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1989. Takrat je bilo registrirano. Delovati pa je začelo 1990. Najprej se je že oče ukvarjal s prodajo mesa in mesnih izdelkov, nato pa sem jaz pred 13-imi leti prevzel družinsko podjetje. Že prej sem bil v podjetju, takrat sem samo pač prevzel vodenje, novo strategijo in podobno. Od takrat se je dejavnost razširila.

V vseh teh letih se podjetje nenehno širi. Gre za neko generično rast. Niso to obdobja velikih korakov, ampak je pa vsako leto korak.

2. Kdo od družinskih članov je zaposlen v podjetju in katera delovna mesta zasedajo?

Jaz in moja žena. Jaz delam kot direktor, žena pa skrbi za marketing. Se pravi za turistični del, ki ga imamo, delo z obiskovalci in s kupci ki pridejo k nam. Tako, da pokriva nekako PR in marketing.

3. Drugi člani družini pa niso zaposleni v podjetju? Kakšen je pomen družinskih članov, ki v podjetju niso zaposleni?

Ne. Drugih družinskih članov v bistvu ni, ker so samo še otroci, ki se še niso profilirali. Imam dva otroka, ki sta še premajhna. In mam, ki pa je že dolgo v pokoju. To je to od družinskih članov.

Je bila mama kdaj zaposlena v družinskem podjetju? Ne. Je pa bila s podjetjem zmeraj zelo povezana. Ni bila nikoli zaposlena, je pa bila v firmi kot del družine.

Oče je še aktiven v podjetju? Ne. Oče je že pokojni.

4. Kakšna je vloga/pomen zaposlenih za podjetje? Kakšen je odnos vašega podjetja do zaposlenih?

Zaposlenih imam 22 ljudi. Zaposleni so seveda zelo pomembni. Naša filozofija je, da so naši zaposleni ... da dodano vrednost podjetja ustvarjajo kvalitetni kadri. Se pravi, tehnična in strojna oprema ter objekt imajo svoj pomen, to ja, ampak dokler jih ljudje ne uporabljajo in ne vedo, kaj morajo z njimi delati, nič ne pomaga.

5. V magistrski nalogi pišem predvsem o tem kakšna so razmerja med družinskimi podjetji in njihovimi deležniki. S katerimi deležniki ste v zadnjem mesecu imeli največ kontakta? Kaj bi rekli, kdo so vaši ključni deležniki v vašem podjetju?

Z vsemi naštetimi – zaposlenimi, kupci, lokalno javnostjo, dobavitelji, bankami, država, mediji ... Glede na to, da smo malo podjetje, je pač dosti teh komunikacij. V prvem planu so to predvsem zaposleni in kupci. V drugem pa so tudi dobavitelji, banke, skupnost lokalna, PR-mediji-marketing. Ampak prvi krog so pa sigurno zaposleni in stranke.

6. Kako ste določili kateri od deležnikov so ključni za vaše podjetje? Verjetno glede na to s katerimi imate največ stika?

Ja. Po pogostosti kontaktov. Se pravi, pomembnost se je kreirala preko pogostosti stikov.

7. Kakšen je vaš način odločanja in vodenja podjetja?

Želim imeti okrog sebe ljudi, ki so kreativni. Poleg tega je moj moto, da delujemo kot nogometna ekipa, ki igra v zgornji ligi. Se pravi, da hočemo igrati na nekem nivoju. Zato so potrebni vsi člani v ekipi, ki morajo biti temu dorasli. Se pravi, da dobro igrajo in pomembno je tudi, da so dober del ekipe. Pomembno je tudi, da poslušajo usmeritve, poznajo izvedbeni del, pa tudi kreativnost mora biti skupna članom ekipe. Meni osebno so pomembni vsi, tako nižji zaposleni, glede na zahtevnost zaposlitve – vsi od čistilke naprej so pomembni. Tudi njena vloga ni nič zmanjšana. Prav tako je v tem ozkem timu, ki pokrivajo bolj ključne vloge. Se pravi vodja proizvodnje, marketing, naročanje oz. marketinško-prodajna služba in pa finančna služba. To so v bistvu trije ljudje, ki pa potem imajo svoje ljudi. Znotraj te ekipe treh, ima vsak član svojo odgovornost in pozicijo. In zahteva se, da na tej poziciji dela dobro. Ti zaposleni potem odločajo tudi o zaposlitvi svojih podrejenih oziroma pri zamenjavi pozicije. Če nekdo ne dosega rezultata, potem ni primeren za tisto pozicijo.

Žena torej vodi enega od treh stebrov? Žena vodi ta novi steber prodaje v trgovini in vodi degustacijski center. Skrbi za marketing in PR. Ker smo družinsko podjetje damo dosti na osebno komuniciranje. Poskrbimo, da so zmeraj prisotni predstavniki firme in družine. Ker imam dosti drugih zahtev, seveda se ne izogibam tudi temu delu, kolikor mi čas dopušča, večino pa na tem dela žena. Ker nam je nekako pomembno, da čim več naših strank, ki pridejo sem imajo kontakt z lastnikom oz. jih član družine pozdravi in se jim posveti.

8. Kako se čuti vpliv/vpletenost družine v službi oziroma kakšen vpliv službe doma?

Seveda se vpliv podjetja čuti doma. Kako se ne bi? Z ženo sva oba povezana privatno in tudi v službi. Kako vpliva podjetje na naju? Jaz mislim, da imava kar dobro urejeno. Nimava težav zaradi tega. Tudi ostali se ločimo nekako, da ni govora v družinskem krogu o službi. Pa pač smo tudi nekako uvedli skupne projekte, kar se tiče dopustov ali podaljšanih vikendov. Tako, da se takrat posvečava samo družini, otrokom tudi. Ter prijateljem, na splošno socialno življenje, ne samo družinsko. Se pravi, ni služba edina stvar. Je potrebno tudi drugo v

življenju delati. Najprej je potrebno nekaj ustvariti, potem pa seveda se tudi družiti z družino prijatelji in ostalimi. Voditi zdravo življenje.

9. Katere so ključne vrednote vašega podjetja? So povezane z družino?

So, seveda so vrednote povezane. Tudi gradimo na tem. Na celostni podobi, vendar ne samo navzven, ampak tudi navznoter. Vseeno smo družina. Govoriva o moji družini, ki je. Govoriva pa tudi o podjetju, ki je neka širša družina – vsi zaposleni so nekako tudi del te širše družine. Oziroma del tega družinskega podjetja. Zato je pomembna tudi skrb za njihovo dobro počutje in njihovih družin. Mi potem nekako probamo graditi na njih, tudi izven podjetja, z aktivnostmi, pogovori o problemih, bodisi željah. Trudimo se jih razumeti in tudi pomagati v okviru tega kar smo pač zmožni.

10. Kakšen je bil postopek tranzicije? Kakšen je bil prenos vodstva iz prejšnje na sedanjo generacijo (postopen/takojšen, morebitni zapleti, razlogi za prenos vodstva ...)?

Glede tranzicije je tako ... nekega dneva je prišlo do neke, kako bi rekel? Moja največja prednost je v tem, da mi je oče prepustil vodenje v mladih letih. Takrat sem bil star 33 let oziroma 32. Takrat mi je vse prepustil. Ni bilo neko navidezno, ampak se je dejansko pač umaknil. Sicer ta prehod je trajal dve leti. Ni šlo čisto čez noč. Je pa bilo sigurno to tudi občasno naporno. Ni bilo tako enostavno spreminjati strategije, spreminjati nekaj kar je bilo že nastavljeno. Kar je bilo prav takrat. Čez čas se je pokazalo, da so bile te spremembe pozitivne in pravilno razvojno naravnane. Potem je to bilo veliko lažje. Vsaka nova stvar je potrebna da se vzpostavi, vzpostavi zaupanje in dokaže, da sta struktura in način pravi.

11. Je zaželeno, da bi se podjetje preneslo naprej na mlajše generacije družine?

Ne bi rekel, da gradimo tole podjetje zato, da bo moj naslednik prevzel. Bi rekel, da je vsak starš svojemu nasledniku želi najboljše. Poznam tudi primere, ko so otroci morali prevzeti družinsko zlato oziroma družinsko tradicijo in je potem zgodba propadla, ker se niso znašli v tej vlogi. Ta objekt ima neko amortizacijsko dobo, potem je pa potrebno zopet vlaganje. Se pravi nenehno vlaganje – eno so mala vlaganja, drugo pa so strateška vlaganja. Potem bi bilo potrebno spet uvesti strateško preusmeritev verjetno. Prišla bi nova zgodba v skladu s spremembami potreb in navad kupcev. To podjetje je predvsem zato, da lahko otrokom omogočim, da se izobrazijo, ne glede na to v kaj. Tudi jaz nisem bil nikoli prisiljen v to kar sem. Do 32. leta sem praktično govoril, da jaz ne bom prevzel tega. Sem delal drugo in sem

tudi to drugo delal uspešno. Se pravi, da sem vzporedno imel svoje podjetje, kjer sem delal zelo uspešno, tudi na mednarodnem področju. Potem pa sem denar, ki sem ga tam zaslužil, vložil v to firmo. Se pravi, da ta prevzem podjetja ni bil nuja. Je prišlo do tega spoznanja. Sem se za to odločil sam. Isto pravim za otroke, naj se odločijo sami za nadaljnji potek. Ker podjetje, pa oprema, pa tehnologija in strategija ne bo več to. Ima svojo amortizacijsko dobo. In kasneje bo treba sprejeti odločitev ali se nadaljuje ali pa se zadeva prestrukturira, bodisi se proda.

12. Primer ene strateške odločitve, če bi na koncu leta ugotovili, da imate velik dobiček.

Člani družine bi zahtevali, da se ga izplača, ostali zaposleni, in za podjetje bi bilo boljše, pa investicijo v razvoj. Kako se podjetje/Vi odločite in zakaj?

Če bi družinski člani zahtevali izplačilo? To mislite mene in mojo ženo? Mislim, da nimamo teh težav. Ker ... dobiček je eden izmed ciljev. Ni pa ednini. Ključni so še stabilnost, zadovoljstvo zaposlenih, razvoj firme. To ni nek kapitalski projekt, ampak je družinski. Se pravi, da ni tako kot delniška družba, kjer je ednino merilo kapital in ustvarjanje dobička. Mislim, da je pri nas bolj pomemben trajnostni razvoj, finančno zadosten trajnostni razvoj in pa zadovoljstvo s tem, da zadovoljujemo kupce. To je pač način življenja. Ne delamo teh stvari, ker bi bili dobičkonosni, ampak ker nam to prinaša posebno zadovoljstvo, ker je podjetje hkrati tudi hobi. Se pravi, imam tudi druga hobije – smučanje, jadranje, rad potujem, daleč od tega, da ne bi imel hobijev. Ampak je pa tudi ta prosti čas namenjen ... ko kaj druga delamo razmišljamo o razvoju in sinergijah tudi v lokalnem okolju. Kar ni kapitalsko in dobičkonosno. Razlika je v načinu – mi kot družina živimo na račun zaslužka, ki ga naredimo. Ni pa tako, da izčrpavamo podjetje in kapital nalagamo v neke tretje dejavnosti. Bodisi imam kapital v predalu, ne vidim neke dodane vrednosti. Je pa pač tako, da nam podjetje priskrbi osnovne stvari. Mislim, osnovne stvari ... ne govoriva sedaj, da imamo za hrano, elektriko in telefon, ampak za osnovne stvari kot so tudi za dopuste, nek višji standard, ki ga vzdržujemo, ni pa spet to neko superlativno življenje. Niso to dodatne nepremičnine, neke luksuzne stvari. Včasih je bila mogoče želja po tem, danes pa vidim, da te stvari nimajo dodane vrednosti.

13. Kakšni so vaši odnosi z zunanjimi deležniki? Na primer z lokalnim okoljem?

Za odnos nekako skrbimo, predvsem skozi blagovno znamko Diši po Prekmurju. Skrbimo za lokalno prepoznavnost, kjer smo mi del te zgodbe. Ker se zavedamo pomembnosti, da je celo lokalno okolje pomembno za razpoznavnost. Da nam gre bolje, da je lahko lokalno okolje tisto, ki pritegne. Boljše gre celotnemu lokalnemu okolju, boljše gre tudi nam. Seveda zaradi

časovne omejenosti, ne moremo sodelovati na vseh področjih in v lokalno okolje biti vpet povsod. Na vseh gasilskih, nogometnih in ostalih društvih. Podpiramo, na eni strani moralno, na drugi strani z manjšimi donacijami. Naš največji prispevek v lokalnem okolju je prav z zaščitenimi izdelki, ki jih tudi spodbujamo in uveljavljamo, vodimo in proizvajamo.

Stranke/kupci? Kako vzdržujete odnose? Želimo si dobrih odnosov, se pravi poslovnih in osebnih. Želimo si biti čim bolj dostopni. Naše stranke so naše merilo uspešnosti. Torej, koliko smo mi uspešni, je odvisno od povezanosti z našimi kupci, ki nam sledijo. Se pravi, da stranka, ki Kodilo kupi, ni dovolj, da je lačen. Skrbimo, da izpolnimo njihova pričakovanja. Se pravi, da se jim pokažemo v najboljši luči. Zato imamo tudi degustacijski center, da lahko pridejo sem in se jim pokaže vse skupaj. Se pravi, da res skrbimo za našo pozitivno komunikacijo s strankami. Naša rast je povezana generično – se pravi, da pridobivamo stranko za stranko. Ker nimamo projektov masovne proizvodnje ali pa nizkocenovne marketinške prodaje.

Kakšne odnose imate s svojimi dobavitelji? Primarno imamo sklenjene tudi večletne pogodbe. Torej pristopamo z nekim spoštovanjem. Zelo so nam pomembne kvalitetne surovine, ki jih dobimo. Tako, da jih lahko potem kvalitetno tudi predelamo in naredimo dober izdelek. Nismo pa v poziciji prisil, ne vodimo take politike nabave. Ker so nam pomembni standardi in kvaliteta. Dobaviteljev tudi ne menjujemo zaradi neke minimalne razlike v ceni. Niti se ne gremo nobenih izsiljevanj. Želimo imeti čim bolj stabilno nabavno politiko, da nam čim bolj standardi stojijo in ne povzročajo težav.

Finančne javnosti npr. banke? Tudi z njimi je podobna zadeva. Nismo taki, da bi preveč pogosto menjavali, menjamo le po tehtnem razmisleku. Pa potem tudi ne vežemo se samo na enega, ampak jih želimo imeti nekaj. Potem naredimo primerjavo za začetek oziroma nadaljevanje sodelovanja. Kar pomeni tudi nekaj izbiranja, ampak ne pa preveč.

Kaj pa stiki s konkurenco? Ja, konkurenca je vedno dobrodošla. Zavedamo se, da moraš biti v konkurenčnem okolju tudi sam konkurenčen. S konkurenco načeloma tudi pozitivno delamo. Nikoli ne delamo negativnega marketinga na račun konkurence, ampak delamo pozitiven marketing kar se tiče naših prednosti pri izdelkih. Spodbujamo konkurenco in hkrati gledamo njihov razvoj – tako kot oni gledajo našega. Daleč od tega, da bi bila konkurenca nezaželena. Ker smo tudi mi konkurenčni.

Halcom d. o. o.

Intervju je potekal z ustanoviteljem podjetja, gospodom Matjažem Čadežem, na sedežu podjetja, 14. 3. 2014 ob 16. uri. Intervju sem začela z razlago termina deležniki - vsi posamezniki in skupine, ki vplivajo na delovanje podjetja ali to vpliva na njih (npr. potrošniki, dobavitelji, zaposleni, lokalno okolje, regulatorji, skupine pritiska, konkurenca, družina, delničarji, mediji ...). Intervju je trajal približno 30 minut.

1. Kako je bilo podjetje ustanovljeno in s kakšnim namenom? Katera generacija sedaj vodi podjetje?

Podjetje se ukvarja s proizvodnjo softverja za banke. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1992. Jaz sem ustanovitelj podjetja.

2. Na spletni strani sem prebrala, da je podjetje družinsko, ampak, da imate trenutno zunanje vodstvo oz. najetega profesionalnega menedžerja. Kako je prišlo do te odločitve?

Podjetje je sedaj že veliko. Podjetje ima 165 zaposlenih in mora biti celotno vodstvo profesionalno, vključno z glavnim direktorjem. Glede na to, da noben od mojih sinov, ni nihče imel želje stopati po mojih stopinjah ... ne glede na to, tudi če bi se kdo odločil, še vedno bi moral iti skozi profesionalno izobraževanje, da bi do tja prišel, ampak sedaj to ni ... tako, da je sedaj naša družina okrog 80 % lastnik podjetja. Naša družina praviloma ne bo imela nikoli deleža manjšega kot 75 % lastništva, z osnovno idejo, da imamo glavno besedo pri strateških odločitvah. Jasno, razen, da se povežemo s strateškim partnerjem, ki bo za Halcom predstavljal pomemben korak v mednarodno sodelovanje, torej bo podjetje bistveno napredovalo, v tem primeru bi se naša družina, kot veliki večinski lastnik, umaknila.

3. Kdo od družinskih članov je zaposlen v podjetju in katera delovna mesta zasedajo?

Od družinskih članov je v podjetju zaposlen starejši sin, ki je tehnični direktor. Jaz pa nisem več zaposlen. Jaz sem v pokoju, vendar sem predsednik upravnega odbora. Naša firma ima enotirni sistem upravljanja – to pomeni, da je v upravnem odboru združena nadzorna in operativna funkcija. In predsednik upravnega odbora in cel odbor v bistvu, imata to vlogo, da strateško gledata na firmo. Sprejema strateške odločitve, medtem, ko operativne odločitve sprejema operativni direktor firme. Tako, da sem še zelo močno vpleten v strategijo podjetja.

Kakšno delovno mesto zaseda sin? Je to ključna pozicija? Je pomembno delovno mesto ja, sigurno. Sin ne vodi podjetja, ker ga to ne zanima. Niti nima primerne izobrazbe, ki pa tukaj sploh ni pomembna. Nima veselja za vodenje ljudi, za vodenje podjetja. Na tem delovnem mestu kjer je, je zadovoljen in v tem uživa. Zahteva tudi visoko stopnjo profesionalnosti in znanja. Rešuje ključne probleme.

4. Kakšen je na splošno odnos do vseh zaposlenih? So zaposleni pomembni za podjetje?

Dober. Smo prejemniki nagrade Zlata nit, tako, da so nam zaposleni res pomembni in se trudimo za njih. Naše podjetje, brez zaposlenih, nič ne predstavlja. Premoženje našega podjetja so zaposleni, ker brez njih nič ne predstavlja. Smo storitveno podjetje in brez zaposlenih nimamo kaj početi.

5. Bi rekli, da se odnos razlikuje, če je zaposleni hkrati tudi član družine, torej vaš sin, v primerjavi z ostalimi zaposlenimi?

Znotraj firme? To morate vprašati ostale. Ampak jaz sem prepričan, da ne. Sem prepričan, da je moj sin, ki je tukaj zaposlen, še bistveno bolj predan, kakor kdo drug. Marsikdo je v firmi zelo predan, ampak, recimo moj sin dela tudi preko noči, od doma in tako naprej. Tako, da bi bila kakšna protekcija mojega sina, proti ostalim, ne pride niti malo v poštev.

6. Obstajajo še drugi člani družine, ki niso zaposleni v podjetju? Kakšen je pomen družinskih članov, ki v podjetju niso zaposleni?

Ja. Mlajši sin, ki ima svojo majhno firmo za grafični dizajn. In on je odgovoren za celotno grafično podobo firme. Ampak, on je v bistvu zunanji izvajalec, on ni zaposlen v podjetju. In pa še žena. Ona pa ni v nikakršni povezavi s podjetjem. Nikoli ni bila del podjetja in je to niti ni zanimalo.

7. Bistvo moje magistrske naloge je v preučevanju kako družinska podjetja sodelujejo z različnimi deležniki. Zato me zanima s katerimi deležniki ste v zadnjem mesecu imeli največ kontakta? Kdo so ključni deležniki v vašem podjetju?

Z zunanjimi deležniki? Od potrošnikov, dobaviteljev, zaposlenih, medijev, lokalne skupnosti ... z vsemi. Jasno, smo v stalnem stiku z dobavitelji, v stalnem stiku smo s kupci. Imamo tudi helpdesk, ki je v dnevnem stiku z, ne vem koliko, tisoč uporabniki. Tako, da tukaj so neverjetno pogosti stiki. Če govoriva pa še o širših deležnikih, imamo pa še otroški vrtec.

Zato smo v pogostem stiku z njimi. Tudi njim pomagamo, da lahko v bistvu razvijajo naprej svojo vizijo. Včasih tudi sponzorsko in finančno pomagamo. Imamo tudi svoj športni klub, ki ga Halcom sponzorira. Potem smo tudi vključeni v kakšne odločitvene procese, ki so pomembni za plačilni sistem v Sloveniji ali pa v drugih državah, posebno tak kjer imamo pomembne inštalacije narejene. Imamo tudi zelo močno družbeno odgovornost, v bistvu posebno skupino, ki je močno vpeta v akcije družbene odgovornosti z Društvom prijateljev mladine, Rdeči križ in tako naprej. Naša politika sponzoriranja je, da sponzoriramo predvsem humanitarne akcije in pa kulturo. Tako, da smo močno vpeti v to okolje.

8. Kako skrbite za svoje deležnike? Kakšna je komunikacija z njimi? Kakšen je odnos podjetja z deležniki?

Deležniki je tako en splošen pojem. Ker lahko zajema tako kupce, dobavitelje, lokalno skupnost in vse ostale javnosti. Nekako vsak oddelek skrbi za svoje ključne deležnike. Pri kupcih je najbolj vpeta prodaja in poslovne enote. Te poslovne enote skrbijo za svoje programske linije. Mi imamo dve poslovni enoti, vsaka skrbi za svojo programsko linijo. Oni imajo stike s kupci in pa centralna prodaja, ki pa ima stike na dnevni osnovi s kupci. Kar se tiče dobaviteljev je pa vsaka enota tista enota, ki v bistvu potrebuje ... recimo za področje softwerja, hardwerja in tako naprej je ta poslovna enota, ki skrbi za informacijsko tehnologijo. Ker v bistvu nabava materiala je pod divizijo, ki skrbi za corporate support. Poslovna enota corporate development je v bistvu tista, ki nabavlja stvari za svoje potrebe. To mi nimamo centralne enote za to, ampak imamo to distribuirano. Kar se tiče pa družbene odgovornosti ali pa ostalih stikov z deležniki, pa skrbi predvsem marketing.

9. Kakšen je način odločanja v podjetju? Strateško se odloča upravni odbor, vsakodnevne odločitve pa so naloga direktorja?

Ja. V bistvu mi imamo tako, imamo upravni odbor, v katerem smo trije člani. To so direktor firme, en neizvršni direktor in jaz kot predsednik upravnega odbora. In imamo izvršni odbor, to so pa drugi ljudje, mislim, da jih je osem. So pa generalni direktor in direktorji divizij in poslovnih enot. In v bistvu oni sklepajo odločitve za področje operative, mi sprejemamo strateške odločitve.

10. Kakšen je vpliv zaposlenih na odločanje? Verjetno potem lahko v tem operativnem delu podajo kakšne predloge?

Mi imamo v okviru divizije corporate development, se pravi v razvoju podjetja, en oddelek, ki se imenuje Halcom studio. Ta oddelek, Halcom studio, ima eno izmed pomembnih nalog, ki je, da zbira ideje iz vseh notranjih ali pa tudi zunanjih poti, ideje. Za to imamo prav poseben portal, na katerem lahko zaposleni predlagajo svoje predloge za izboljšave, inovacije, ki jih morajo potem tudi dobro tekstovno opremiti. Ti predlogi grejo potem skozi eno posebno komisijo, ki se odloča za to kateri predlogi so sprejemljivi. In potem te predloge implementira predlagatelj ob pomoči tega Halcom studia do nivoja prototipa, v kolikor gre za razvoj nove ideje, ali pa do same implementacije, v kolikor gre za spremembo same organizacije in se ta komisija strinja, da je to pameten predlog. In to je na redni dnevni osnovi, tako, da je en portal v bistvu vedno odprt za podajanje novih idej.

11. Kakšen je bil postopek tranzicije? Kakšen je bil prenos vodstva iz prejšnje, torej od ustanovitelja na sedanjo generacijo oz. zunanjega menedžerja?

Jaz sem vodil podjetje do začetka leta 2012. Se pravi 20 let. Odločil sem se, da ne bom več direktor, ne leta 2012, ampak že leta 2008 in to tudi objavil celotnemu kolektivu. Zato, da smo mi imeli potem štiri leta čas, da se na to prilagodimo, da se tega zavedamo. V tem času smo tudi dobili zunanjega svetovalca, dr. Vižeca, ki nam je pomagal, reorganizirati družbo tako, da družba lahko deluje tudi brez ustanovitelja.

12. Za prihodnost je zaželeno, da se v podjetje vključijo mlajše generacije družine?

Ne, kar se tiče članov družine je tako, da nihče, ki mu to ni pri srcu, ga ne bomo v to silili. Če bodo ljudje zainteresirani vstopiti v vodenje družbe, bodo vsekakor dobrodošli. Ampak, če jim to ne leži, potem to ne bodo. Bo pa v bodočnosti sigurno član družine pomemben član upravnega odbora, ker bo zastopal interese, v bistvu, največjega lastnika. Ne iz stališča profita, dvigovanja, ampak iz stališča usmerjanja družbe v eno smer, ki zagotavlja trajnostno, razvojno rast.

13. Kakšni so odnosi s posamezniki deležniki? Na primer s strankami?

S strankami ima naš helpdesk vsakodnevni kontakt. Do večjih strank pa je drugače. Mi imamo dva tipa odnosa do naših večjih kupcev oz. strank. En tip odnosa je tehnični odnos. To so tehnični projektni vodje, ki so odgovorni. Posameznik v enoti programe enhancement (izboljšava programa) je odgovoren za nekaj bank. To je on odgovoren. Tehnični account manager (TAM). In oni se s strankami pogovarjajo na tehnični osnovi, zaradi tega, da naše stranke, ki uporabljajo naše produkte, imajo stalno nekoga na katerega se lahko obrnejo za

tehnične probleme oz. za novosti v kolikor je to v njegovi pristojnosti. Po drugi strani imamo pa za vsako stranko tudi sales account managerja (SAM), to je pa tisti, ki je prodajno odgovoren za stranko. In ta se pogovarja na poslovni strani. Torej ena veja komuniciranja je tehnična, druga pa poslovna. To je ta odnos. Jasno, da potem na višjem nivoju so pa tam vodja prodaje in pa glavni direktor, ki pa se pogovarjata s strankami pri ključnih vprašanjih.

Odnos z državo? Mi od države nimamo nobenega projekta. Podjetje Halcom ne komunicira nič z vlado ali komerkoli z državno pozicijo. Če komuniciram jaz osebno, Halcom pa ne. Ker Halcom nima nobene neposredne koristi od države, niti država ni naročnik. In zato nimamo nobenih potreb po komunikaciji.

Odnos z dobavitelji? Ja, z dobavitelji ... mislim, posebna politika je del generalne politike, da poskušamo pri dobaviteljih doseči najboljše performanse za ceno. Mi ne stremimo k temu, da bi bile cene najnižje, ampak stremimo k tem, da smo mi zadovoljni s storitvijo oziroma s produkti, ki nam jih ponudnik daje, v okviru sprejemljive cene. V okviru cene, ki je na trgu. Mi ne stremimo k temu, da bi vedno iskali najcenejšega, stremimo pa h kakovosti. Ker na koncu se izkaže, da če imaš dolgoročnega dobavitelja, s kvaliteto s katero si zadovoljen, je to cenejše, kot pa, če zmeraj iščeš najcenejšega.

Odnos z lokalno skupnostjo? Prej ste že omenili razna sponzorstva. Imamo politiko za sponzoriranje humanitarnih dejavnosti, se pravi ljudi, družin v stiski. To je ena stvar. Druga stvar je sponzorstvo za kulturne dogodke, mi smo eden izmed generalni sponzorjev Imago Slovenije, kjer širimo kulturo po celi Sloveniji. Občasno smo sponzor za projekte, ki so vredni sponzorstva v okviru naše divizije, dejavnosti in poslanstva, ki ga zagovarjamo.

Odnos do naravnega okolja? Do naravnega okolja lahko samo pokažemo s primerom, da se vsako leto udeležimo čistilne akcije. Ali pa izvedemo čistilno akcijo okrog naše stavbe. Tako, da imamo veliko nagnjenje k čistemu naravnemu okolju in tudi z našim športnim društvom se udeležujemo takih naravnih zadev – kot so splavarjenje, izleti v hribe, kolesarjenje in tako naprej. Radi živimo v čistem okolju.

14. Primer strateške odločitve: Kako razdelite dobiček na koncu leta, če člani družine želijo izplačilo dividend, ostali zaposleni pa investicijo v razvoj. Prihaja do kakih konfliktov med profesionalnim vodstvom in željami družine?

Sigurno prihaja do konfliktov. V bistvu včasih ima lahko profesionalno vodstvo drug pogled na strateški razvoj, kot pa družina. Takrat poskušamo te poglede uskladiti. In, če pogledov ni

mogoče uskladiti, potem jasno, da ... družina mora ostati. Ampak je pa logično, da pri vsaki komunikaciji kdaj prihaja do problemov. Ampak generalni princip delovanja Halcoma je, da poskušamo vse, v medsebojnem pogovoru in argumentaciji, v bistvu določiti argumente in po navadi prevlada moč argumenta. V kolikor se pa ti problemi nikakor ne morejo premostiti, potem pa je treba odreagirat tako, da sama firma gre v tisto za katero družina meni, da je prava.

15. Bi rekli, da zato, ker je podjetje družinsko deluje kako drugače, kot bi če bi bila delniška družba?

Definitivno. En od osnovnih principov razpršenega lastništva je drugačen osnovni interes. Kaj je osnovni interes delničarjev? Samo profit. In čisto nič drugega. Čim hitreje dobiti čim več denarja. Če je firma v družinski lasti je to eden od zadnjih ciljev. Ampak je en od prvih ciljev, da firma zdravo raste, da so ljudje v tej firmi dolgoročno zadovoljni, da se počutijo dobro, da je v firmi duh dobre volje, enega navdušenja in zagnanosti. In, da bo firma preživela še naslednjih 50 let. To je bistvo družine. Zaradi tega je tudi, da naša družina ključna ... ker mi imamo tudi program notranjega lastništva v katerem sama družina ... v bistvu holding, ki ga imamo, to je Halcom skupina ... financira rast vrednoti delnic, ki jih ljudje kupujejo. Ne financira to trg, ampak družina financira to. Mi imamo program, ki se imenuje PDPS – program dolgoročnih premoženjskih spodbud – v katerem vsako leto odprodamo toliko in toliko delnic, ki so na razpolago vsem zaposlenim. Pri čemer vodje več, kot pa ne-vodje. Po treh letih lahko zaposleni te delnice prodajo nazaj firmi, za tisto večjo ceno. In to razliko v tej ceni v bistvu financira družina iz Halcom skupine.

16. Kdaj in kako se najbolj čuti vpliv družine v službi/vpliv službe doma? Kako vplivajo družinske vrednote na podjetje? Kako vpliva podjetje na družino ?

O tem ni nobenega dvoma. Podjetje je v tebi 24 ur na dan. Pogovori so povezani s podjetjem. Definitivno ja. Če ima družina podjetje ali če ima ustanovitelj družino in podjetje, in če je to podjetje že toliko zrelo in veliko kot je Halcom, potem ni nobenega dvoma, da je to del tebe. Da živiš s tem. S tem ne rečem, da ne človek ne dela drugih stvari, ampak to je del tebe in je tudi del mojih sinov. Včasih na žalost tudi moje žene, mora biti.

17. Katere so ključne vrednote vašega podjetja? So povezane z vašo družino?

Osnovne vrednote vedno postavlja ustanovitelj. Ustanovitelj daje duha firmi in potem se okrog tega duha kreirajo vrednote. Jasno, potem, ko firma tako naraste, kot je sedaj naša firma

velika, potem se vrednote morajo vsake toliko časa prečistiti in videti katere vrednote je pomembno spodbujati, katere vrednote je treba nadgrajevati in na novo poskušati vzpostaviti in katere vrednote niso tako zelo pomembne za dolgoročno rast in jih izločiti. Mi smo imeli ravno v letošnje letu, v bistvu kar eno tako trimesečno delo na raziskovanju obstoječih vrednot ... raziskovanju vrednot, ki si jih želimo izboljšati. In smo na koncu prišli do petih osnovnih vrednot, ki jih želimo v naslednjem obdobju spodbujati. To ni rečeno, da zavračamo vse stare vrednote, ampak, da želimo teh pet vrednot še posebej poudarjati. Ena vrednota je odgovornost, ena vrednota je veselje pri delu, ena vrednota je kreativnost, ena vrednota je fleksibilnost in ena vrednota je odprtost. Na začetku smo izbrali 81 teh vrednot in potem dali v presojo ciljnim skupinam – ljudem, ki so nedavno prišli v Halcom, ljudem, ki so že dolgo tukaj in vodstvu. In potem smo ugotavljali kako te tri različne skupine gledajo na teh 81 vrednot in smo dobili zelo zanimive izsledke, na osnovi katerih smo ugotovili, da moramo sedaj teh pet vrednot bolj spodbujati.

Vivapen d. o. o.

Na vprašanja je odgovarjala direktorica podjetja, gospa Petra Melanšek, 26. 3. 2014. Najprej sem razložila kaj razumem pod terminom deležniki - vsi posamezniki in skupine, ki vplivajo na delovanje podjetja ali to vpliva na njih (npr. potrošniki, dobavitelji, zaposleni, lokalno okolje, regulatorji, skupine pritiska, konkurenca, družina, delničarji, mediji ...). Nato pa je ga. Melanšek odgovorila na zastavljena vprašanja.

1. Kako je bilo podjetje ustanovljeno in s kakšnim namenom? Katera generacija sedaj vodi podjetje?

Začetek obrti “Orodjarstvo in kovinoplastika” je ustanovil moj oče, Jože Melanšek, 12. 1. 1967. Kot že ime pove, je bilo prioriteta izdelovanje orodji in brizganje plastike. Prva delavnica je stala kar doma na dvorišču. Ob širitvi podjetja se mu je pri poslu pridružila mama, torej Vanda Melanšek. Ker je dejavnost vse bolj rasla, se je Viva preselil v Nazarje. Od leta 2003 pa imamo proizvodnjo in poslovne prostore v Celju. Tako danes naš proizvodni program obsega že kar veliko izdelkov od črnih in črnilnih vložkov, nalivna peresa, rolerje, brisalce črnih pa vse do flomastrov, markerjev in drugih pisal in pisarniškega pribora.

V Vivapen smo sposobni razviti za znanega kupca vse od ideje, konstrukcije, izdelave orodji, izdelave vseh potrebnih delov, črnil, tiska, montaže in pakiranja, ki nas končno pripelje do samega produkta. Tako kupcu nudimo popoln servis in prevzamem skrb za kontrolo kakovosti, on pa se medtem lahko posveti marketingu.

2. Katere so ključne vrednote vašega podjetja?

Moralne vrednote so za nas velikega pomena in imajo tudi prioritete pred vsemi (poštenost, odgovornost, dolžnost). Ko smo delali raziskavo med zaposlenimi, je bila vrednota, ki je bila na prvem mestu tudi varnost in stabilnost. V zadnjih letih je ena izmed pomembnih vrednost znanje, inovativnost, razvoj.

Filozofija podjetja se nekako glasi, da je inovativnost ključ do uspeha. Pomembno je ljubiti svoje delo, biti zanesljiv, pošten, spoštovati dogovore ter biti zvest svojim ciljem. Pomembno je biti inovativen, ustvarjalen in fleksibilen (korak pred drugimi). Biti radoveden in se nenehno učiti. Ustvariti dober tim zanesljivih sodelavcev ter partnerjev. Postati razvojni partner kupcem in jim nuditi celostne rešitve.

3. S katerimi deležniki ste v zadnjem mesecu imeli največ kontakta? Kdo so ključni deležniki v vašem podjetju?

Največ kontakta imam seveda z družino, potem z zaposlenimi oziroma s sodelavci in s kupci.

4. Kako skrbite za svoje deležnike? Kakšna je komunikacija z njimi? Kakšen je odnos podjetja z deležniki? Kako določite kateri od deležnikov so ključni za vaše podjetje? Tisti s katerimi imate največ kontakta? Za katere menite, da bodo imeli največji vpliv na vaše podjetje oz. obratno?

V enem mesecu se zgodi kar veliko kontaktov. Več ali manj imamo kontakte z vsemi naštetimi deležniki. Od potrošnikov, dobaviteljev, zaposlenih, pa vse do lokalnega okolja, države, konkurence, medijev in naravnega okolja.

Na prvem mestu so zagotovo kupci in zadovoljni zaposleni. Kupci so za to na prvem mestu, saj so le oni naši skupni delodajalci. Brez kupcev smo lahko še tako prijazni, ampak ne bomo funkcionirali. Seveda pa so pomembni tudi sodelavci, ki morajo imeti svoje delo radi, saj le tako lahko pričakujemo dobre rezultate in kvalitetno delo.

5. Ali na določanje prioritet deležnikov vplivajo družinski člani, dosedanje poslovanje, ustanovitelj podjetja, bodoče generacije, Vaš osebni vpliv?

Ker smo družinsko podjetje, je delo v podjetju naš način življenja in seveda se vsak od nas zaveda svoje odgovornosti in je tudi naša strategija, cilj in vizija enaka. Ustanovitelj podjetja je še vedno vključen v poslovanje in delo, zato je njegovo mnenje zagotovo pomembno. Prav tako pa se občasno v podjetju vključuje tudi že moj sin, katerega mnenje je prav tako pomembno in upoštevano.

6. Kdo od družinskih članov je zaposlen v podjetju in katera delovna mesta zasedajo?

V podjetju je trenutno poleg mene zaposlen še moj nečak, moja starša, ki sta bila oba del podjetja pa sta se pred dobrimi tremi leti upokojila, a še oba dnevno prihajata v podjetje.

7. Kdo od družinskih članov ni zaposlen v družinskem podjetju in zakaj ne? Kakšen je pomen družinskih članov, ki v podjetju niso zaposleni?

Moj sin še ni zaposlen, ker še študira, vendar upam in si želim, da bo svojo prihodnost videl tudi on v Vivapenu.

8. Kakšen je odnos do priženjenih sorodnikov, če so ti zaposleni v podjetju (enako kot do ostalih družinskih članov, enak kot do ostalih zaposlenih, drugačen ...)?

Nisem poročena.

9. Je zaželeno, da se v podjetje vključijo mlajše generacije družine? Jih na to pripravljate dalj časa? Kako začnejo delati družinski člani (od spodaj navzgor) v podjetju?

Seveda. V kolikor so odnosi v družini dobri, zdravi in vredno zaupanja, potem je prenos na mlajšo generacijo najbolj zaželen. Vrednote so oblikovane že pri sami vzgoji in od svojega potomca tako najlažje lahko pričakuješ, da bo tvojo vizijo vodil tudi on naprej. V podjetju je potrebno pričeti z delom v proizvodnji, od najosnovnejših opravil, da se seznaniš s celotnim procesom. Potem se raste in razvija, gradi in izobražuje ter napreduje.

Tradicijo in izkušnje že več let uspešno prenašamo na mlad kolektiv, ki s svojim znanjem, voljo in energijo sledi novim trendom in preobrazbi, ki jo zahteva čas. Le takšen kolektiv lahko zagotavlja dobre poslovne vezi in zanesljivega partnerja v razvoju in oskrbi s pisali.

10. Kdaj in kako se najbolj čuti vpliv družine v službi/vpliv službe doma? Kako vplivajo družinske vrednote na podjetje? Kako vpliva podjetje na družino?

Ker smo družinsko podjetje, se vplivi prepletajo in zelo težko je potegniti ločnico med poslovnim in privatnim življenjem. To je naš način življenja in ne zgolj služba.

11. Kakšen je pomen zaposlenih za podjetje? Kakšen je odnos vašega podjetja do zaposlenih?

Zaposleni so zelo pomembni, saj lahko kakovost nadzorujejo le izšolani ljudje z izkušnjami. Na voljo imamo sodobno opremljen laboratorij za preizkušanje. V Vivapenu je trenutno 81 zaposlenih, v času sezone, pa dela tudi po 30 študentov in večina izmed njih se vrača vsako leto. Prav tako sodelujemo tudi z upokojenci, ki nam s svojimi dolgoletnimi izkušnjami in znanjem svetujejo in pomagajo, tako da vzdržujejo stike.

Kot posameznik ne moreš delovati uspešno. Prilagoditi se je treba okolici, ali pa okolico prilagoditi sebi. Če ti uspe pridobiti podporo okolice, tima, potem je delo lažje, opraviš lahko težje naloge in dosežeš višje cilje. Prav tako pošten odnos in zavedanje, da je s čisto vestjo najlažje zaspati. Konec koncev pa človek ni na svetu samo zato, da se reproducira, ampak da ustvarja.

12. Je mnenje zaposlenih pomembno? Ste odprti za nove predloge, nasvete, želje?

V podjetju že šesto leto poteka projekt za nenehno izboljševanje procesov (NIP). Vsak sodelavec ima možnost, da sodeluje s svojimi idejami in predlogi za novosti ali izboljšave. Vsak uporaben predlog je finančno tudi nagrajen. Trajnostni tehnološki razvoj hkrati pomeni tudi temeljni element za zagotavljanje socialne varnosti zaposlenih.

13. Se odnos razlikuje, če je zaposleni hkrati tudi član družine? Ima zaposleni, če je član družine, večji vpliv kot zaposlen, ki ni član družine? So, po Vašem mnenju, zaposleni družinski člani v boljšem/slabšem položaju od ostalih zaposlenih (npr. višina plače, nagrade, možnost razvoja kariere ...)?

Kar se tiče položaja zaposlenih, kot ste v vprašanju omenila: višina plače, nagrade, možnost razvoja kariere, možnost izobraževanja in napredovanja, imamo člani družine večjo odgovornost in višje zahteve za doseganje enakih ciljev kot drugi. Prej bi rekla, da je to slabši kot boljši položaj, res pa je, da člani družine na podjetje ne gledamo kot na službo, ki nam

daje kruh, temveč kot vir zaslužka in možnost zaposlitve ter skrb za, ne le 81 zaposlenih, temveč tudi 81 družin.

14. Kakšen je način odločanja in Vaša vloga direktorja (tako pri vsakodnevnih, kot tudi strateških odločitvah)? Se način odločanja razlikuje od drugih podjetij? Je, po Vašem mnenju, odločanje hitrejše/počasnejše, bolj ali manj komplicirano?

Ne, nič ni kompliciranega pri odločanju. S tem ni težav, če človek odgovorno opravlja svojo funkcijo in, jaz menim, da jo, zato tako prinašam tudi odločitve. Strateške odločitve vedno prinašava midva z očetom, vendar se včasih, v kolikor je to potrebno in je tudi zaželeno, posvetujeva z ostalimi sodelavci iz vodstva podjetja.

15. Primer strateške odločitve: Kako razdelite dobiček na koncu leta, če člani družine želijo izplačilo dividend, ostali zaposleni pa investicijo v razvoj. Kako se podjetje/Vi odločite in zakaj?

Dobička nikoli v 47-ih letih poslovanja nismo jemali iz podjetja in ga delili. Vedno se je dobiček, če je bil, pustil v podjetju in porabil za investicije v razvoj. Ključ do uspeha je zagotovo vlaganje v investicije, ki nam omogočajo razvoj tehnologije proizvodnih procesov, avtomatizacije in ne nazadnje novih produktov z več dodane vrednosti. Inovacije lahko rečem, da so del našega vsakdana in jih velikokrat naredimo ali uvedemo kar nevede kot nekaj samo po sebi umevnega.

16. Kakšen je bil postopek tranzicije? Katera generacija sedaj vodi podjetje? Kakšen je bil prenos vodstva iz prejšnje na sedanjo generacijo (postopen/takojšen, morebitni zapleti, razlogi za prenos vodstva ...)?

Jaz sem druga generacija. Prenos je bil postopen, saj sem se zaposlila leta 1992, vodenje podjetja pa sem prevzema z letom 2007. Zapletov ni bilo, saj z očetom še danes dobro sodelujeva in nama mnogi rečejo, da imava skoraj iste misli v različnih glavah.

17. Kakšni so vaši odnosi z zunanjimi deležniki? Do lokalne skupnosti?

Do lokalnega okolja smo se vedno obnašali odgovorno in nam je bilo prioriteto. Je pa res, da ima lokalno okolje za nas zelo malo posluha in očitno za njih nismo zelo pomembni. Smo tudi člani in podpisniki deklaracije o trajnostnem razvoju agencije RASR ter če se le da, se odzovemo vsem prošnjam lokalnih društev po sponzoriranju oziroma doniranju naših

izdelkov. Kolikor se tudi da, imajo tudi novi sodelavci in lokalne regije prednost pri zaposlitvi, seveda, če strokovno ustrezajo potrebam.

Odnos do naravnega okolja? Ekologija, ki jo razvijamo v novih tehnologijah, predstavlja okolju prijazne postopke in procese. Podjetje z vlaganji v okolju prijazne tehnologije prispeva h kakovosti življenja zaposlenih, pa tudi na lokalno in regionalno okolje. To predstavlja prednost pred drugimi podjetji na svetovnem in globalnem trgu, saj se veliko in vedno več ljudi zaveda pomena ekologije in skrbi za naš planet, če želimo ustvariti prihodnost tudi za naše potomce. Gojimo spoštljive odnose do ljudi in odgovorno ravnamo z okoljem.

Odnos do potrošnikov? Zaveza k zadovoljstvu naših kupcev z našimi izdelki, storitvami in odnosi je naša osnovna obljuba in vodilo pri delu. Aktivno reševanje problemov kupcev in ponujene rešitve vodijo k dobrim dolgoročnim odnosom z našimi kupci. Številni kupci vedno pogosteje iščejo celovite rešitve za svoje potrebe. Vivapen je podjetje, ki verjame v sistem osebnih vrednot in osmišljenih vsebin, katere vsakodnevno aplicira v odnosu do zaposlenih in poslovnih partnerjev.

Inovativnost podpira tehnološko in ekonomsko odličnost naših izdelkov in storitev. Z uvedenim sistemom NIP (neprestano izboljševanje procesov) poskušamo animirati in motivirati zaposlene, da se aktivno vključujejo v avtomatizacijo in tehnološki razvoj. Prednosti nam zagotavljajo dolgoletne izkušnje in lasten »know-how«. Podjetje bo socialno varnost zaposlenih zagotavljalo z nenehnim usposabljanjem kadrov za razvoj in izdelavo vrhunskih izdelkov za ohranjanje kupcev in pridobitev novih trgov. V letu 2011 je podjetje za svojo inovativnost prejelo tudi zlato nagrado za inovacijo začeto leta 2010. Letos pa ponovno kandidiramo v tovrstnem razpisu.

Odnos do konkurence? Konkurenca je huda, vendar jo mi upoštevamo kot izziv. Brez konkurence ni razvoja, seveda, če je ta lojalna. Od nelojalne pa se poskušamo distancirati. Lahko pa rečem, da imamo z našimi konkurenti iz Evrope (predvsem iz Nemčije in Avstrije) dobre, ponekod tudi prijateljske odnose in dobro sodelujemo. Pa tudi medsebojna pomoč nam ni tuja, saj se je že zgodilo, da zaradi prevelikega povpraševanja nismo v kratkem času zmogli izdelati naročene proizvode in nam je naš konkurent iz Avstrije pomagal tako, da nam je črnilne vložke posodil. Na takšno sodelovanje sem ponosna, kajti le-tega je moč doseči samo s korektnim, poštenim in fer odnosom drug do drugega in tako tudi ves čas poslujemo.

Odnos do dobaviteljev? Kakovost pomeni po eni plati kakovost in varnost izdelkov, uravnoteženo razmerje s ceno, vrhunsko natančnost in dolgo življenjsko dobo izdelkov, po drugi plati pa tudi dobavljivost, izpolnjevanje rokov in predvsem podporo kupcem po celem svetu.

Odnos do države? Svoje izdelke skoraj v celoti prodamo na tuje. V podjetju v Sloveniji so še vedno združene vse funkcije, od razvoja in proizvodnje, komerciale in vodenja. Smo »lokalpatrioti« in prepričani, da se bo dalo tu še vedno dobro delati, če se bosta le spremenila gospodarska politika in odnos države do podjetnikov. Namesto da nenehno viša pričakovanja, kaj bi se še dalo izcediti iz nas, naj omogoči osnovne možnosti, da bomo lahko dihali, ustvarjali in z lahkim srcem vlagali naprej. Edina neposredna pomoč, ki smo je deležni, je hitreje povrnjen DDV, ker smo večinsko izvoznik. Drugače pa nam dejstvo, da smo podjetje z dolgoletno tradicijo in dobrim poslovanjem, kvečjemu škodi. Denimo pri razpisih za investicijska sredstva, kjer smo ostali praznih rok, ker nismo bili na novo ustanovljeno podjetje.

Odnos do medijev? Načeloma se ne izpostavljam rada, vendar po prejemu nagrade za posebne dosežke v lanskem letu, sem bila kar precej vabljena k sodelovanju za različne medije in priložnosti. Zdelo se mi je odgovorno in spoštljivo do svojih sodelavcev, do tistih, ki so mi nagrado podelili in ne nazadnje tudi mojih staršev, ki sta mi vodenje zaupala, da se povabilom odzovem in sodelujem. Drugače pa se raje držim malo bolj »zadaj«, če je mogoče.

Dualis d. o. o.

Intervju je potekal z direktorjem podjetja, gospodom Dragom Izlakarjem, na sedežu podjetja 9. aprila 2014 ob 8.30 uri. Intervju sem začela z razlago termina deležniki - vsi posamezniki in skupine, ki vplivajo na delovanje podjetja ali to vpliva na njih (npr. potrošniki, dobavitelji, zaposleni, lokalno okolje, regulatorji, skupine pritiska, konkurenca, družina, delničarji, mediji ...). Intervju je trajal približno 15 minut.

1. Kako in kdaj je bilo podjetje ustanovljeno? Kdo ga je ustanovil?

Ja, ustanovil sem ga sam. To je bilo leta 2009. Na začetku ... v prejšnjih službah, kjer smo bili zaposleni je pač prišla taka situacija, da smo izgubili službo. Ostali smo brez dela in, ker smo hoteli ostati v poslu, ki smo ga znali delati, to je ukvarjanje z avtobusi in prodaja, smo se odločili, da bi s tem nadaljevali. Tu smo videli veliko možnost. In v tem času je tudi moj

mlajši sin ostal brez službe. In tako sva se odločila skupaj, da sva ustanovila podjetje in se začela s tem ukvarjati. S prodajo avtobusov. Na začetku sva seveda rabila pomoč od raznih drugih znancev, prijateljev in tak dalje, ki so nama pomagali, da smo v začetku nekak začeli s tem. Vzeli smo v najem neko pisarno, kjer smo delovali in pol se je počasi nekak širilo to naprej. Tako se je tudi razvijalo podjetje.

2. Kdo od družinskih članov je še zaposlen v podjetju in katera delovna mesta zasedajo?

Kasneje je tudi drugi sin izgubil službo, ker je podjetje kjer je delal šlo v stečaj. Potem, ko je izgubil službo, se nam je pridružil. Zdaj čisto na koncu pa še je prišla snaha, žena od sina. Ta mlajši sin je zadolžen za postprodajo, se pravi prodajo rezervnih delov in servis. Starejši sin je pa zadolžen za prodajo vozil. Snaha pa dela v računovodstvu. Jaz pa vodim podjetje kot direktor.

Koliko je vseh zaposlenih? Vseh zaposlenih nas je 9 zaposlenih. Se pravi štirje člani družine in še pet ostalih zaposlenih.

3. Katere so ključne vrednote vašega podjetja? V kakšni smeri deluje podjetje?

Z ozirom, da so jedro družbe domači, je tukaj vsekakor neka sigurnost, neko zaupanje, določene stvari ni treba dvakrat reči, ni treba spremljati, ni treba kontrolirati. Na ljudi se lahko zanesesh in vsi imamo isti cilj – uspeti in od tega nekaj imeti.

4. Bistvo moje magistrske naloge je v ugotavljanju odnosov slovenskih družinskih podjetij s svojimi deležniki. Zato me zanima s katerimi deležniki ste v zadnjem mesecu imeli največ kontakta?

S čisto vsemi temi naštetimi – stranke, dobavitelji, zaposleni, mediji, država, lokalna skupnost. Sedaj pri prodaji ... mi se ukvarjamo s prodajo avtobusov, to je naša osnovna dejavnost, plus servis in prodaja rezervnih delov. Smo zastopniki za Iveco avtobuse. V tem poslu se srečuješ praktično z vsemi. Z dobavitelji v segmentu rezervnih delov in servisa, z kupci v vseh segmentih, predvsem pri prodaji avtobusov. Podjetja so javna podjetja in privatna podjetja. Praktično z vsemi. Z lokalno skupnostjo tudi. Tudi z občinami in javnimi podjetji, ki so eden naših glavnih kupcev. Tako, da se kar z vsemi ukvarjamo.

5. Kako skrbite za svoje deležnike? Kakšna je komunikacija z njimi? Kdo največ komunicira z deležniki – vi ali vsak oddelek s svojimi deležniki?

Vsi, ki so odgovorni za posamezne dejavnosti, sami lahko komunicirajo. Se pravi pogajajo in te zadeve. Tisti, ki so odgovorni za prodajo vozil, komunicirajo s strankami, kdo drug komunicira s kom drugim. Vsak na svojem področju. Seveda pa morajo o vsem obveščati tudi direktorja. O vsem moram biti obveščen in vse želim vedeti.

6. Kdo so ključni deležniki v vašem podjetju?

Ja ključni, v smislu, da so pomembni za obstoj podjetja so seveda stranke. Najbolj pomembni so kupci.

7. Kakšen je pomen zaposlenih za podjetje? Kakšen je odnos vašega podjetja do zaposlenih?

To bi morali zaposlene vprašati. Čisto odvisno koga od zaposlenih vprašate. Po mojem mnenju kar skrbimo za zaposlene. Do sedaj še nihče ni dal odpovedi, niti se ne kažejo te usmeritve. Praktično največja vrednota so ljudje, ki so zaposleni.

8. Glede na to, da ste kar štirje člani družine zaposleni v podjetju, kako se to čuti v prostem času? Kdaj in kako se najbolj čuti vpliv podjetja na družino oz. doma?

To morate vedeti, da strogo ločimo. Eno je, ko sem v vlogi očeta, drugo je, ko sem v vlogi direktorja. Navadno doma moraš biti dosti bolj popustljiv in odnosi so čisto drugačni kot v službi. Zato se čim bolj trudimo ločevati službeno in privatno. Ker drugače ne gre.

9. Je zaželeno, da se v podjetje vključijo mlajše generacije družine? Tudi za v prihodnosti? Jih na to pripravljate dalj časa? Kako začnejo delati družinski člani (od spodaj navzgor) v podjetju?

Mlajše generacije, to je vse kar je mlajše od mene? Ja, seveda je zaželeno, saj bodo oni nadaljevali to. Se to že kaže. V roku petih let se bom moral umakniti in takrat bodo mladi nadaljevali to. Upam, da bo posel šel in bodo lahko nadaljevali.

10. Kakšen bo postopek tranzicije? Imate izoblikovan načrt prenosa vodenja in lastništva podjetja na mlajše generacije?

Ja, sigurno. Skozi leta še sicer ne vem kako se bo zgodilo, ampak neke ideje so. V to smer tudi mlade vzgajamo.

Mlajše torej postopoma navajate na večje odgovornosti in zadolžitve ali bolj nenadno?
Za določene zadeve so bili kar takoj zadolženi in odgovorni. Je pa res, da pa odgovornost skupaj z zaupanjem počasi raste.

11. Se odnos razlikuje, če je zaposleni hkrati tudi član družine? Ima zaposleni, če je član družine, večji vpliv kot zaposlen, ki ni član družine? So, po Vašem mnenju, zaposleni družinski člani v enakem/boljšem/slabšem položaju od ostalih zaposlenih (npr. višina plače, nagrade, možnost razvoja kariere ...)?

Ja po mojem mnenju so na slabšem. Ker se od njih več zahteva, kot od ostalih zaposlenih. Glede višine plače, nagrad, dopusta nimajo nobenih privilegijev. Zato, ker se to vse ve, ostali so na to še bolj pozorni. Zaradi dobrih odnosov v firmi, tega ne delamo. Člani družine ga kvečjemu slabše odnesejo.

12. Kakšen je način odločanja in Vaša vloga direktorja (tako pri vsakodnevnih, kot tudi strateških odločitvah)? Se samostojno odločate pri strateških odločitvah ali se mogoče posvetujete?

Z ozirom, da jih želim šolati za vnaprej, se posvetujem z ostalimi člani družine. Se o tem pogovorimo.

Je način vodenja podjetja, ker gre za družinsko, drugačen, kot pri ostalih podjetjih? Ja, mogoče je vodenje nekoliko težje. Zato, ker so stalno neki odnosi, neke intrige. Bolj poznaš ljudi, ker to so praktično tvoji najbližji, poznaš jih tudi izven delovnega časa. Navadno problemi ali pa zadeve, ki se pojavijo izven delovnega časa, so tudi del službe. Se pravi, gre za odnose. Recimo med dvema bratoma, ti so stalno prisotni. Pomembno je skrbeti, da so odnosi normalni. Kar pa ni lahko.

Ko ste ravno omenili dva brata, imate že določeno kateri od njiju bo prevzel vodenje podjetja? Seveda se ve. To je logično. Če poznaš nekoga celo življenje, potem veš kakšen je kdo, kateri je boljši in kako je. Razen tega je tudi eden s šolo veliko dalje prišel in ima tudi kvalifikacije boljše. Lažje bo prevzel.

13. Primer strateške odločitve. Če bi letos na koncu leta ugotovili, da ste letos pa res imeli zelo velik dobiček. Kako bi ga razdelili? Oziroma bi ga izplačali lastnikom oz. sebi ali bi ga investirali nazaj v razvoj. Kako se podjetje/Vi odločite in zakaj?

Glede na to, da smo mlado podjetje, ki raste izredno hitro, se zaenkrat vse vlaga v firmo.

14. Za konec me zanimajo samo še odnosi/komunikacija z zunanjimi deležniki? Na primer s strankami/kupci, dobavitelji, državo, lokalno skupnostjo.

S strankami imajo največ stikov prodajniki oziroma vsak na svojem področju. Tudi občine in državne institucije so ena izmed strank. Z lokalno skupnostjo imamo tudi neke odnose. Prvič podjetje živi v neki skupnosti in potrebujemo te osnovne skupne dobrine. Živimo skupaj z njimi, zato se moraš nekak pogovarjati, na probleme najti skupno rešitev. Saj vidite tukaj, na področju nekdanjega Tama je sedaj preko sto firm. Moramo nekako sodelovati skupaj, s firmo, ki skrbi za vse tukaj notri in z občino. Odnosi z dobavitelji so ključnega pomena. Niso pomembni samo dobavitelji avtobusov, torej Iveko. Več partnerjev je tudi na področju rezervnih delov, na področju, ki je povezano s servisiranjem. Tako, da imamo neke odnose z vsemi temi. Glavni dobavitelj je Iveko in z njimi imamo redno komunikacijo in stike.

Računovodstvo Karmen d. o. o.

Na vprašanja je odgovarjal direktor podjetja Karmen d. o. o., gospod Miran Stopar, 12. 4. 2014. Najprej sem razložila kaj razumem pod terminom deležniki - vsi posamezniki in skupine, ki vplivajo na delovanje podjetja ali to vpliva na njih (npr. potrošniki, dobavitelji, zaposleni, lokalno okolje, regulatorji, skupine pritiska, konkurenca, družina, delničarji, mediji ...). Nato pa je g. Stopar odgovoril na zastavljena vprašanja.

1. Kako je bilo podjetje ustanovljeno, kdo ga je ustanovil in s kakšnim namenom?

Družba Karmen, podjetje za računovodske storitve, d. o. o., je majhna, kapitalska družba, ustanovljena 31. julija 1991, kot družba v zasebni lasti z omejeno odgovornostjo. Ustanoviteljici družbe sta Karmen Stopar in Marija Vodušek. Po dveh letih je druga ustanoviteljica družbe izstopila in njen delež sem prevzel jaz. Hkrati je bila takrat družba v najbolj občutljivem obdobju svoje rasti ... ali napredovati v rasti ali pa ostati »one man bend« družba in za izpolnitev zadanih ciljev je bilo nujno potrebno organizirati poslovanje in zaposliti novo sodelavko. Sicer pa je bila družba Karmen ustanovljena predvsem oziroma primarno, da zagotovi delovno mesto in s tem ustrezno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje za družbenico Karmen Stopar.

Družba Karmen je v obdobju od leta 1991 do leta 2010 povečala obseg svojih storitev, število strank in tudi število zaposlenih. Posledica tega je skoraj konstantna rast letnih prihodkov družbe. V zadnjih petih letih je bilo povečanje prihodkov bolj izrazito, saj smo posodobili vso

programsko opremo in na ta račun pridobili največ novih naročnikov. Verjamemo pa, da je pri pridobivanju novih strank, ob izboljšanih pogojih za delo, v veliki meri odločala tudi naša strokovnost, natančnost, prijaznost osebja in ne nazadnje ugodna cena storitev. V družbi Karmen je od leta 2006 dalje redno zaposlenih pet delavcev. Vsi delavci družbe imajo ustrezno formalno izobrazbo.

2. Katere so ključne vrednote vašega podjetja? Izvirajo te vrednote iz vrednot vaše družine?

Predpogoj za pravilno in kvalitetno obdelavo knjigovodskih dokumentov je pravilno dokumentiranje poslovnih dogodkov in urejena dokumentacija. Za kakovost knjigovodske obdelave dokumentov so pomembni predvsem naslednji dejavniki: znanje, natančnost, kakovost ter ažurnost obdelave podatkov. Za kakovostno izvajanje računovodskih storitev je potreben ustrezno izobražen in usposobljen kader ter sposobno vodstvo z jasno vizijo in cilji ter izostrenim čutom za organizacijo dela. V podjetju se trudimo biti strokovni, dosledni in natančni. Vodilo pri našem delu je, da je stranka naš delodajalec in »direktor«. Zato smo prijazni in vedno dosegljivi.

3. S katerimi deležniki imate na mesečni ravni največ kontakta?

Po potrebi sodelujemo s pravnimi strokovnjaki in raznimi službami, ki zagotavljajo pripravo in izdelavo pravnih in upravnih zadev. Strokovnjaki na področju računalniške opreme in računalniških orodij zagotavljajo podporo s svojo programsko opremo v blagovnem prometu pri naših strankah in pri računovodski obdelavi v naši družbi. Skupaj z njimi uspešno rešujemo vse probleme, ki se pojavljajo pri našem delu. Nikakor ne smemo pozabiti tudi na glavni deležnik, ki nas spremlja pri našem delu, to je regulativa države oziroma stalno spreminjajoča se zakonodaja naše države. Načeloma bi lahko rekli, da je ta naš »glavni komercialist«, saj tako zapletenega sistema predmetne zakonodaje nima nobena druga država, kar pa pomeni vedno več dela za našo družbo.

4. Kdo so ključni deležniki v vašem podjetju? Kako skrbite za svoje deležnike? Kakšna je komunikacija z njimi?

Držimo se načela, da timsko delo v računovodstvu pomeni večjo kontrolo in hkrati manjšo možnost napak. Zato izvajamo vse faze dela pri knjigovodski obdelavi ločeno, z različnimi delavci. To pomeni, da imajo glavno besedo pri našem delu naši zaposleni in strokovnost le teh. Prav zato je največji poudarek v naši družbi na odnosih med sodelavci in njihovem

izobraževanju. Sistem dela je v družbi organiziran tako, da vsi zaposleni lahko izvajajo določene faze dela povsem samostojno in neodvisno od drugih zaposlenih, razen zaključnih faz pri obdelavi dokumentov (zaključna poročila) ali pa se posamezne faze nadgrajujejo z različnimi delavci. Delovni prostor je zato en sam in komunikacija med delavci je nujno potrebna in zaželeno. Predpogoj za tak način dela so dobri odnosi med zaposlenimi in zaposlenimi in vodstvom družbe.

5. Kako določite kateri od deležnikov so ključni za vaše podjetje (tisti s katerimi imate največ kontakta, za katere menite, da bodo imeli največji vpliv na vaše podjetje oz. obratno ...)?

Glede na to, da so glavni in najbolj pomemben deležnik zaposleni, vse izhaja iz njih samih, s poudarkom na njihovih karakteristikah. S tem mislim tudi na vrstni red pomembnosti posameznih udeležencev v procesu dela. Na primer: strokovnost in usposobljenost, ustrezno nagrajevanje in odnos do zaposlenih, osebni in socialni moment zaposlenih, odnosi z družinami in znanci zaposlenih ... vse to se odraža pri odnosu, lahko tudi v takem vrstnem redu, do strank podjetja, zunanjih sodelavcev, dobaviteljem, lokalnemu okolju, tudi na odnos z družino lastnikov. Skratka, če delavec nima nobenih problemov, potem jih tudi družba nima, niti navznoter niti do zunanjih deležnikov.

6. Kdo od družinskih članov je zaposlen v podjetju in katera delovna mesta zasedajo?

V družbi Karmen sva zaposlena lastnika družbe, Karmen in Miran Stopar. Oba zasedava vodilna delovna mesta: vodja pisarne in direktor družbe. Nikoli ni bil zaposlen nihče iz ožje ali širše družine lastnikov, razen naju obeh. Tudi noben priženjen član družine, ni zaposlen ... to mislim, priženjen po ustanovitvi družbe.

7. Je zaželeno, da se v podjetje vključijo mlajše generacije? Jih na to pripravljate dalj časa? Kako začnejo delati družinski člani v podjetju?

Vsekakor je. V naši družbi je, kar se starosti tiče, zadeva pogojena s samim obstojem družbe. Na trgu delujemo že 22 let in v posameznih obdobjih smo vedno na novo zaposlovali delavce začetnike/pripravnike. Tako imata dve delavki celotno delovno dobo izpolnjeno v naši družbi. Tak način dopolnjevanja kadra ima dobre in slabe lastnosti. Slabo je to, da nikoli ne pridobimo delavca, ki bi prinesel v družbo izkušnje iz druge sredine in s tem doprinesel k organizaciji dela. Po drugi strani pa so mladi delavci odprta knjiga. Toliko kot vložiš vanje in njihovo pripravo na delo, toliko vrnejo družbi. In lahko verjamete, da se investicija vedno

dvakratno povrne. Paziti moraš samo, da ti mladi kader, skupaj z vložkom (praktično znanje, izkušnje), ne pobegne. In zato imamo v družbi nadpovprečno nagrajevanje zaposlenih, glede na panogo.

8. Kdaj in kako se najbolj čuti vpliv družine v službi oz. vpliv službe doma?

Lastnika, žena in jaz, ne pustiva, da družina (niti ožja, niti širša) vpliva na poslovanje družbe. Družba je samostojna pravna oseba, ki je popolnoma neodvisna od zasebnih ali družinskih ciljev in želja. Ima pa poslovanje družbe velik vpliv na družino in sploh družine zaposlenih. Uspešna družba lahko reši marsikatero težavo tudi v naših družinah. Naša družba zaposluje dve materi samohranilki in mamico s štirimi otroki, ki je imela vse porodniške dopuste v naši družbi. Vse bolniške, porodniške in reševanje drugih zasebnih težav lahko omogoči samo dobro organizirana in uspešna mikro družba ... v večjih družbah, se mi zdi, da je to lažje.

9. Kakšen je pomen zaposlenih za podjetje?

Velik pomen, lahko rečem, da je to največji kapital družbe! Nekaj na to temo sem že omenil, dodam pa lahko še to, da je potrebno odnos do zaposlenih vedno nadgrajevati, ne samo negovati. Zadovoljni zaposleni z izpolnjenimi osebnimi cilji so pogoj za uspešno poslovanje družbe.

10. Se odnos do zaposlenih razlikuje, če je zaposleni hkrati tudi član družine? So, po Vašem mnenju, zaposleni družinski člani v boljšem/slabšem položaju od ostalih zaposlenih (npr. višina plače, nagrade, možnost razvoja kariere, možnost izobraževanja in napredovanja ...)?

Na to vprašanje ne morem odgovoriti, ker v naši zgodovini, razen lastnikov (naju), ni bil še nikoli zaposlen noben drug družinski član. Taka je bila do sedaj politika zaposlovanja in mislim, da sva z ženo s tem zgradila primeren in predvsem enakovreden odnos do vseh zaposlenih, brez favoriziranja in izkoriščanja »vez in poznanstev«. Pri tem mislim tudi na medsebojni odnos in odnos delavcev do enega ali drugega lastnika. Mogoče je to vprašanje bolj vprašanje v zvezi z nasledstvom s katerim se bova morala še soočiti.

11. Kakšen je način odločanja in Vaša vloga direktorja? Je, po Vašem mnenju, odločanje v družinskih podjetjih bolj ali manj komplicirano kot v ostalih podjetjih?

Direktor družbe je »bog in batina« v naši družbi ... no, se malo hecam... Odločitev po navadi sprejmeva lastnika družbe skupaj, po predhodnem posvetu z zaposlenimi. Mnenje vseh

zaposlenih je zelo pomembno in potrebno ga je pridobiti pri še tako banalnih vprašanjih. V majhni družbi to ni tak problem sploh, ker se redno pogovarjamo o vsem, kar vpliva na poslovanje. Res je tudi, da se mnenja velikokrat razhajajo, saj so pri zaposlenih predlogi oblikovani na osnovi trenutnega stanja in trenutnih ciljev in želja. Lastnika pa sva dolžna zagotavljati konstantno poslovanje in pozitivne učinke v danem trenutku in na dolgi rok. Prednost družinskega podjetja pri tem je, da se z ženo lahko pogovarjava tudi izven delanega časa in tako »obdelava« vse predloge in mnenja.

12. Imajo družinski člani večjo vlogo, pri odločanju o strateških odločitvah, od ostalih zaposlenih? Se pri strateških odločitvah čuti vpliv članov družine, prednikov in/ali mlajših generacij?

Družinski člani nimajo nobene vloge oziroma vpliva pri strateških vprašanjih o poslovanju družbe. Lahko bi rekli, da se kvečjemu ali večkrat družina prilagaja ciljem družbe.

13. Primer strateške odločitve: Kako bi razdelili dobiček na koncu leta, če bi člani družine želeli izplačilo dobička, ostali zaposleni pa investicijo v razvoj. Kako se podjetje/Vi odločite in zakaj?

Na to vprašanje lahko odgovorijo že naši kazalniki poslovanja. Vso kazalniki so nadpovprečni z ozirom na panogo, hkrati pa smo skozi leta dosegli konstantno rast. To ne bi bilo možno, če bi se dobički izplačevali lastnikom oziroma bi se družba tako ali drugače izčrpavala v korist lastnikov. Vedno, in res vedno, do sedaj smo v tekočem letu redno obnavljali in posodabljali opremo, kar pomeni, da je družba izvedla investicije v višini (ali več) letne amortizacije in na koncu leta izplačala tudi bonus zaposlenim. Izplačilo dobička lastnikom je bilo izvedeno samo enkrat in še to zaradi zasebne investicije v zasebne poslovne prostore, ki jih najema naša družba. Razlog za take odločitve, je odločitev za uspešno in pred vsem dolgoročno poslovanje.

14. Katera generacija sedaj vodi podjetje? Kakšen je bil prenos vodstva iz prejšnje na sedanjo generacijo (postopen/takojšen, morebitni zapleti, razlogi za prenos vodstva ...)?

Sedaj vodi podjetje v bistvu prva generacija. Direktorica ob ustanovitvi je bila ustanoviteljica družbe, Karmen Stopar. Vodenje družbe sem leta 2008 prevzel jaz, saj je bilo to pogoj za boljšo operativnost družbe. Prevzel sem delo, če tako rečemo, odnose s strankami, kar je pomenilo tudi prevzem komercialne, poslovnih razgovorov, podpisovanje pogodb. Slednje je

domena direktorja in prevzem funkcije direktorja je bila za tako majhno podjetje nujna, če nismo želeli podvajati določenih stroškov.

15. Kakšen je odnos vašega podjetja do zunanjih deležnikov? Do lokalne skupnosti?

Naša družba je močno vpeta v življenje lokalnega okolja in tudi sosednjih lokalnih skupnosti. Vse sodelavke poznajo in se vključujejo v družbene dejavnosti kraja, kjer ima sedež družba, ne glede na to, da so iz drugih lokalnih skupnosti. Družba sodeluje pri različnih projektih, ki jih izvajajo poslovni in drugi subjekti na lokalnem področju, na primer: nakup igral za podružnico šole, pomoč pri nakupu opreme pri gasilskem društvu, pomoč pri turističnih in drugih društvih iz področja urejanja okolice, strokovna pomoč in brezplačna izdelava zaključnih poročil pri kar nekaj društvih ... Na drugi strani okoliške lokalne skupnosti in njihovi krajanje poznajo naše delo in družbo na sploh. Veljamo za eno od uspešnih podjetji, ki dobro skrbi za svoje zaposlene in njihovo strokovnost. Čisto tak banalen primer je, da je župan občine Lukovica, ob osvojitvi nagrade Naj računovodski servis v letu 2012 in 2013, družbi poslal zelo lepo in spodbudno čestitko. Družba Karmen vsako leto tudi zapolni kvoto donacij (0,30 % prihodkov) in dodatno za sponzoriranje lokalnih organizaciji nameni še dvakratnik te kvote. V ta znesek niso zajete gratis storitve iz področja našega dela.

Do naravnega okolja? Družba ima opredeljeno v svojih ciljih, da permanentno izvaja svoje postopke s ciljem ohranjanja narave in okolja. Naj gre tako za primarno skrb za varčno rabo vseh resursov, tudi s ciljem zmanjševanja stroškov poslovanja, kot tudi sekundarno ravnanje v smislu ločevanje odpadkov, odvoz razrezanega odpadnega papirja v papirnice ali pa udeležbo na lokalnih akcijah pri zbiranju odpadkov in olepševalnih akcijah.

Do konkurence, dobaviteljev in potrošnikov? Do konkurence imamo zelo korekten odnos, čeprav to ni ravno pravilo v naši dejavnosti, sploh pa ne na področju trženja. Res pa je tudi, da se na konkurenci niti ne oziroma preveč, saj je v naši družbi prvotnega pomena to, da je naše poslovanje uspešno in, da smo za to zaslužni zaposleni in vodstvo naše družbe, s svojim znanjem in strokovnostjo in ne na račun drugih ali slabše konkurence.

Do medijev? Z mediji sodelujemo občasno. Tako smo imeli v zadnjih letih kar nekaj odmevnih objav in člankov v tiskanih medijih (Finance, Dnevnik, Stik, GZS, razne zloženke policijskega sindikata, lokalni časopisi), pred vsem na račun izbora in dvakratne zmage na izboru Naj računovodski servis. Seveda, ne smem pozabiti, tudi na oglaševanje v času posameznih prireditve, kot so lokalne prireditve v lokalnih skupnostih ter lanski in letošnji

zaključek svetovnega pokala skakalcev v Planici. Celotna zadeva je bolj pogojena z obojestranskimi potrebami: naša družba se s pojavo v medijih reklamira (in včasih tudi samo pokaže svoj obstoj), na drugi strani pa je tudi nekaj posla s strani medijev samih. Oglaševanje je zelo draga zadeva in, za male družbe, je to kar velik strošek.

Priloga Č: Analiza intervjujev

Tabela 1: Analiza intervjujev s prvimi petimi slovenskimi družinskimi podjetji

	Blažič, robni trakovi d. o. o.	SRC d. o. o.	Tenzor d. o. o.	AJM d. o. o.	Vinogradništvo Frešer
Ustanovitev podjetja	Pred 27 leti – 1987, 2. generacija vodi podjetje	Pred 27 leti – 1987, 2. generacija vodi podjetje	Pred 25 leti – 1989, 1. generacija vodi podjetje	Pred 24 leti – 1990, 2. generacija vodi podjetje	Ustanovljeno leta 1832 – 7. generacija vodi kmetijo
Kdo?	Oče	Oče in njegov partner	Intervjuvani in njegov partner	Tast in tašča intervjuvanega	Praded ustanovil kmetijo, vinarstvo pa oče
Namen?	Poslovna priložnost	Poslovna priložnost, združitev podjetij	Poslovna priložnost	Poslovna priložnost	Poklicna pot in preživljanje družine
Ključne vrednote podjetja	Poštenost, zaupanje	Zadovoljstvo strank, zaposlenih, rast in razvoj	Zadovoljstvo strank in zaposlenih, pripadnost, varnost, zaupnost, inovativnost	Pošten odnos, spoštovanje, medsebojno usklajevanje, pozornost, skrb za bližnjega	Poštenost, odkritost, vztrajnost
Podobnost z družinskimi	Enake kot družinske	Izvirajo iz družinskih	Izvirajo iz družinskih	Enake z družinskimi	Enake z družinskimi
Stik z deležniki	Z vsemi	Večina deležnikov: zaposleni, potrošniki, dobavitelji, lokalno okolje, mediji, država, konkurenca, lastniki=družina	Večina deležnikov: banke, stranke, dobavitelji, zaposleni, lokalno okolje, mediji, država, lastniki=družina	Ključni so kupci, zaposleni in lokalno okolje	Spremlja in pozna vse deležnike – lokalno okolje, zaposleni, trg, tujina, EU, država, stranke, poslovni partnerji, konkurenca, naravno okolje, družina, dobavitelji
Ključni deležniki	Kupci, dobavitelji, konkurenti, banke, zaposleni ... vsi	Zaposleni, potrošniki, dobavitelji	Banke, stranke, dobavitelji, zaposleni, lokalno okolje,	Kupci, zaposleni, lokalno okolje	Potrošniki oz. poslovni partnerji, dobavitelji, banke, tuji trgi, družina
Odnos do deležnikov	Trudijo se biti čim bolj redno v stiku z vsemi deležniki ... vsi so pomembni	Dnevni stik, dolgoročni odnosi, redna komunikacija	Različno redni stiki z deležniki, redna komunikacija in skrb za deležnike	Redni in osebni stiki s ključnimi deležniki	Redni in osebni stiki, dolgoročni odnosi, pomen tradicije in sodelovanja
Komunikacija z deležniki	Osebna komunikacija	Osebna, vsakodnevna komunikacija	Osebna, na različnih ravneh pogostosti	Osebna komunikacija	Osebna in redna komunikacija

Določanje ključnih deležnikov	Tisti s katerimi imajo največ stika, ki najbolj vplivajo na delovanje podjetja ... vsi so pomembni	Tisti s katerimi imajo največ stika, ki najbolj vplivajo na delovanje podjetja	Tisti s katerimi imajo največ stika, ki najbolj vplivajo na delovanje podjetja	Tisti s katerimi imajo največ stika, ki najbolj vplivajo na delovanje podjetja	Tisti s katerimi imajo največ stika, ki najbolj vplivajo na delovanje podjetja , odvisno od potreb
Določanje prioritete	Vse in vsi vplivajo na določanje kdo so deležniki in kako so pomembni	Prioritete določijo okoliščine, zgodovina poslovanja	Prioritete določa potek poslovanja	Prioritete določa trg in možnost razvoja, tradicija,	Prioritete določajo razmere za poslovanje
Vpliv družinskih vezi	Ne vplivajo	Ne vplivajo	Ne vplivajo več oz. delno solastnika s svetovanjem	Velik vpliv – družinski člani na ključnih pozicijah	Zelo velik vpliv – svetujejo, pomagajo finančno, fizično in psihično
Vpliv dosedanjega poslovanja	Zelo vpliva – pomembne so izkušnje in tradicija	Vpliva	Najbolj vpliva	Zelo vpliva – pomen tradicije	Zelo vpliva - pomembne so izkušnje in tradicija
Vpliv ustanovitelja	Nima več vpliva – v preteklosti več	Nima več vpliva	Delno vpliva – svetovalna vloga	Majhen vpliv – nadzorstvena funkcija	Velik vpliv – svetujejo,
Vpliv prihodnjih generacij	Nima še vpliva	Še ne vplivajo	Minimalen vpliv – sin že ima lastniški delež	Še ne vpliva	Delno vpliva – dolgoročna naravnost
Vpliv direktorja	Velik vpliv – on odloča o vsem, samostojno vodenje	Velik vpliv – odloča o vsem samostojno	Ključnega pomena vpliv menedžerja	Ključnega pomena	Ključnega pomena – samostojno odločanje
Zaposleni družinski člani	Zaposlena (je bila) celotna ožja družina, manjši del širše družine	Zaposlena je bila celotna družina	Zaposlena (več kot) polovica obeh družin	Zaposlena celotna druga generacija družine, prva ima vlogo nadzornika	Z delavnostjo je zaposlena je celotna družina – oče in mati s primarno dejavnostjo, brat z živinorejo in intervjuvani z vinogradništvom. Vsi imajo ključne pozicije
Družinski člani	Oče ustanovitelj in lastnik, mama je bila zaposlena do pokoja, sestra ključna strokovna zaposlena, sin sedanji direktor ter trije bratranci	Oče kot lastnik in direktor podjetja, mama ter sin, ki sedaj vodi podjetje	Oče eden od ustanoviteljev in direktor, sin direktor komerciale, hči komercialna referentka; oče eden od ustanoviteljev in tehnični direktor, hči v komerciali	Ustanovitelj in ustanoviteljica sta v pokoju, nadzorna funkcija; zaposlene tri hčerke - direktorica prodaje, tehnična direktorica ter direktorica informatike in razvoja, njihovi možje na ključnih delovnih mestih – tudi direktor podjetja	
Delovno mesto družinskih članov	Ključne vodilne/strokovne pozicije ožjih članov družine	Vodilne vloge v podjetju			
Nezaposleni družinski člani	Večina širše družine in sedaj mama	Ni drugih članov ožje družine, ki ne bi bili zaposleni v podjetju	Polovica oz. manjšina družine	Zaposlena celotna družina - ni drugih družinskih članov, ki bi bili dovolj stari	Ni družinskih članov, ki ne bi bili povezani z dejavnostjo
Družinski člani	Sedaj mama	Sedaj oče in mama	Obe ženi in en otrok	Oče, mama – ustanovitelja	

Vzrok, da niso zaposleni	Pokoj	Pokoj		Pokoj	
Pomen nezaposlenih družinskih članov	Spremlja poslovanje	Spremljanje poslovanja z vidika lastništva	Nimajo vpliva ali zanimanja	Nadzorna funkcija in delno lastništvo	
Priženjeni sorodniki	V podjetju niso zaposleni	Ni priženjenih sorodnikov	Ni priženjenih sorodnikov	Možje vseh treh hčerk ustanoviteljev	Odnos do vseh je enak
Odnos do priženjenih sorodnikov				Enak odnos kot do ostalih zaposlenih	
Mlajše generacije	Sedaj podjetje vodi druga generacija	Podjetje vodi druga generacija	Podjetje še vodi prva generacija	Podjetje vodi druga generacija, o tretji generaciji še ne razmišljajo	Podjetje vodi sedma generacija
Zaželenost mlajše generacije	Zelo zaželeno, vendar nikogar ne silijo	Zaželeno, nikogar ne silijo, še nejasna situacija	Zaželeno, vendar ni nujno, da bos ostala taka ureditev, verjetno bo prevzel sin	Zelo zaželeno, vendar nikogar ne silijo	Zelo zaželena, mlajša generacija še ne obstaja, obstajajo pa že načrti zanjo
Priprave mlajše generacije	Postopne, dolgotrajne	Postopne, dolgotrajne	Postopne, dolgotrajne, ko se dokažejo	Postopne, dolgotrajne, počasno napredovanje	Postopne, dolgotrajne, vseživljenjsko učenje, postopno prevzemanje odgovornosti
Začetek delovanja mlajše generacije	Uvajanje skozi vse faze	Začetek na področju marketinga in nato postopno prevzemanje odgovornosti, stresno obdobje	Sin: začetek na področju komerciale, vodenje projektov, postopno napredovanje do direktorja komerciale	Začetek na dnu, v proizvodnji, postopno prevzemanje odgovornosti in bolj pomembnih delovnih mest	Začetek takoj po končanih izpitih na fakulteti, prevzem dejavnosti in s tem odgovornosti, takoj samostojno delo s pomočjo starejših članov družine
Vpliv družine v podjetju	Velik vpliv družine na podjetje in obratno	Velik vpliv podjetja na družino, podjetje kot član družine, v manjši meri obratno	Velik vpliv družine na podjetje in obratno	Velik vpliv družine na podjetje in obratno	Zelo velik vpliv družine na dejavnost in obratno
Vpliv podjetja doma	Ločujejo privatno od službenega	Podjetje je zmeraj tema pogovora	Pogosto tema pogovorov, ni prostega časa	Prepletanje družine in posla, zaradi podjetja je več druženja družine	Ni možno ločevanje privatnega in poslovnega, skoraj nič prostega časa, prilagajanje privatnega življenja delu
Vpliv družinskih vrednot	Vrednote so enake	Vrednote podjetja izhajajo iz vrednot družine	Vrednote podjetja izhajajo iz vrednot družine	Vrednote podjetja izhajajo iz vrednot družine oz. so enake	Vrednote dejavnosti izhajajo iz vrednot družine oz. so enake
Vpliv družine na podjetje	Profesionalizacija vodstva	Minimalen	Sedaj profesionalizacija vodstva, prej velik vpliv	Profesionalizacija a vodstva – dogovor z družino pred	Velik vpliv družine na vodenje in delovanje

				prevzemom vodenja	dejavnosti, vse je prepleteno
Pomen zaposlenih	Zelo pomembni	Ključnega pomena	Zaposleni so pomembni	Ključnega pomena	Zaposleni so pomembni
Odnos podjetja do zaposlenih	Cenijo zaposlene, ključnega pomena, ponosni na tim	Cenijo zaposlene, ključni, vlagajo v izobraževanje, pomembno njihovo mnenje	Cenijo zaposlene, pomembno je mnenje zaposlenih, nagrajevanje zaposlenih	Cenijo zaposlene in njihovo mnenje, družini prijazno podjetje, vlagajo v izobraževanje in nagrajevanje	Ceni zaposlene, išče energijo in občutek pri zaposlenih, zaposleni niso tukaj samo zato, da imajo delo
Razlikovanje odnosa	Ni razlik – profesionalen odnos do vseh	Ni drugih družinskih članov, ki bi bili zaposleni v podjetju, razen direktor	Ni razlik oz. so člani družine na slabšem	Ni razlik – profesionalen odnos do vseh	Odnos je drugačen, ker so člani družine ustanovitelji podjetja in se hkrati sploh ne ukvarjajo primarno s to dejavnostjo, zaposleni pa so v vlogi delavca, ki pomagajo.
Član družine večji/manjši vpliv	Enak vpliv kot ostali zaposleni		Enak vpliv kot ostali zaposleni	Enak vpliv kot ostali zaposleni	
Odnos do ključnih zaposlenih	Vsi zaposleni so zelo pomembni	Zaposleni so ključnega pomena – tekmovanje za Zlato nit	Vsi zaposleni so enako pomembni	Vsi zaposleni so ključni	
Boljši/slabši položaj	Enak položaj	Ni drugih družinskih članov, ki bi bili zaposleni v podjetju, razen direktor – ni razlik med zaposlenimi	Enak oz. slabši položaj članov družine – večja odgovornost	Enaki delovni pogoji in nagrajevanje	Člani družine imajo drugačen/večji vpliv na odločanje in so zato drugače nagajevani
Višina plače	Enaka – plačilni razredi		Enaka		
Nagrade	Enake		Enake – če si jih zaslužijo		
Možnost razvoja kariere	Enako		Enako		
Odločanje in družinski člani	Na odločanje vpliva samo direktor, mnenje lahko podajo vsi zaposleni	Na odločanje vpliva samo direktor, mnenje lahko podajo vsi zaposleni	Na odločanje vpliva samo direktor – profesionalizacija vodstva, mnenje lahko podajo vsi zaposleni, lastnika podjetja imata svetovalno funkcijo vsak s svojega področja	Na odločanje vpliva samo direktor, ustanovitelja lahko svetujeta, mnenje lahko podajo vsi zaposleni, hčere so solastnice podjetja	Na odločanje vpliva samo intervjuvani, mnenje lahko podajo vsi člani družine, straši večkrat svetujejo
Vpliv članov družine	Minimalen – oče svetuje	Minimalen – pogovor z očetom, ampak ne vpliva na odločitve	Delen – lastnika svetujeta	Delen – ustanovitelja svetujeta, hčere so solastnice	Delen – svetovalna vloga
Vpliv prednikov	Svetovalna vloga očeta		Ni bilo še prenosa podjetja	Svetovalna vloga	Delen – svetovalna vloga
Vpliv mlajših generacij	Nima (še) vpliva	Nima vpliva	Delno vpliva – sin ima delno lastništvo	Nima vpliva	Delen – čeprav generacija še ne obstaja, se je zavedajo
Način odločanja	Ključno vlogo ima direktor, mnenje lahko podajo vsi (člani družine, zaposleni) enako,	Ključna vloga direktorja, zaposleni lahko predlagajo izboljšave	Odloča direktor, lastnika mu svetujeta, zaposleni lahko podajo mnenja in	Odloča direktor, lastnika mu svetujeta, z ostalimi člani družine sklenjen	Ključno vlogo ima intervjuvani, mnenje lahko podajo vsi člani družine

	tako pri strateških kot vsakodnevnih odločitvah		predloge	poseben dogovor o vodenju, zaposleni lahko podajo mnenja in predloge	
Vloga direktorja			Ključna vloga	Ključnega pomena	Ključna vloga
Razlikovanje od ostalih podjetij		Drugačno vodenje podjetja zaradi družinskega lastništva, bolj dolgoročna usmeritev, problem ločevanja lastniške in upravljske funkcije	Drugačno vodenje podjetja zaradi dvodružinskega lastništva, problem ločevanja lastniške in upravljske funkcije	Sposobnost vodenja in avtoriteta med družinskimi člani	Razlikovanje v tej prepletenosti družine in posla, dolgoročni usmeritvi
Tranzicija	Počasna in po fazah, brez zapletov	Počasna in postopna, brez zapletov, lastnik podjetja še vedno oče	Se še ni zgodila – ko bo, bo počasna in postopna, verjetno bo vodenje prevzel sin	Postopna, brez zapletov, deljeno lastništvo med dve generaciji	Nenadna, hitra, lastništvo je še zmeraj deljeno
Primer - dobiček	Glede na zgodovino/ustanovitelja vlaganje nazaj v podjetje	Sedaj se dobiček ne izplačuje zaradi zakonodaje, v preteklosti se je izplačalo 40 % dobička nad določeno mejo	Glede na zgodovino vlaganje nazaj v podjetje, delno izplačevanje dobička lastnikoma, do določene meje (do 20 % dobička)	Posvetovanje s starejšo generacijo in zunanjimi svetovalci	Vlaganje dobička nazaj v dejavnost, investicija v prihodnost
Odločitev podjetja				Vlaganje v razvoj, privatne potrebe so sekundarnega pomena	
Odločitev direktorja					
Eksterni deležniki	Trudijo se za čim boljšo komunikacijo	Redni stiki – nekateri bolj pomembni, drugi manj	Trudijo se za čim boljše stike	Redni stiki	Skrbijo za komunikacijo, poznavanje vseh eksternih deležnikov
Stranke, poslovni partnerji	Vsakodnevni kontakt	Vsakodnevni, osebni kontakt	Vsakodnevni, osebni kontakt	Osebni kontakt, prilagajanje strankam	Osebni kontakt, pogajanja,
Lokalna skupnost	Sponzorstva, donacije	Sponzorstva, donacije, sodelovanje z območjem	Sponzorstva, donacije, štipendije	Sponzorstva, donacije,	Sodelovanje z lokalnimi ponudniki
Naravno okolje	Skrb za ekološko ravnanje podjetja	Ekološko ravnanje podjetja	Ekološko ravnanje podjetja, čiščenje okolja	Okoljevarstveni, trajnostno naravnani, ekološko ravnanje podjetja	Ekološka pridelava, celotna ekološka naravnost
Regulatorji in finančne javnosti	Mesečni kontakt	Inšpekcije in davčna uprava, drugače nimajo kontaktov	Redni kontakti z bankami	Mesečni kontakt	Pogosti stiki, prijavljanje na razpise
Družbena odgovornost	Tudijo se dajati čim več nazaj v okolje	Donacije, sponzorstva	Zelo aktivni na tem področju – kulturne, športne ustanove, donacije	Zelo družbeno odgovorni – kultura, šport, družine,	Nimajo posebnih aktivnosti; ko raste podjetje, raste vas

Tabela 2: Analiza intervjujev z drugimi šestimi slovenskimi družinskimi podjetji

Pekarna Pečjak d. o. o.	Kodila d. o. o.	Halcom d. o. o.	Vivapen d. o. o.	Dualis d. o. o.	Računovodstvo Karmen d. o. o.
Pred 42 leti – 1972, 2. generacija vodi podjetje	Pred 25 leti – 1989, 2. generacija vodi podjetje	Pred 22 leti – 1992, 1. generacija vodi podjetje, skupaj z menedžmentom	Pred 47 leti – 1967, 2. generacija vodi podjetje	Pred 5 leti – 2009, 1. generacija vodi podjetje	Pred 23 leti – 1991, 1. generacija vodi podjetje
Oče in dva partnerja	Oče	Oče	Oče	Oče	Žena in partnerica
Poslovna priložnost	Poslovna priložnost	Poslovna priložnost	Poslovna priložnost, znanje in izkušnje	Poslovna priložnost, znanje in izkušnje	Zagotovitev službe
odnosi med zaposlenimi in njihovo zadovoljstvo, zdravje strank in kakovostni izdelki	skrb za zaposlene, zadovoljstvo strank in kakovostni izdelki	Odgovornost, veselje pri delu, kreativnost, fleksibilnost, odprtost.	Poštenost, odgovornost, dolžnost, varnost, stabilnost, znanje, inovativnost, razvoj	Varnost, zaupanje, odnos do zaposlenih, uspešnost	Kvalitetne storitve, izobražen kader, primerno vodstvo, prijazen odnos do strank
Enake kot družinske	Enake kot družinske	Izhajajo iz ustanovitelja, sedaj že spremenjene	Izhajajo iz družinskih	Izhajajo iz družine	Izhajajo iz družine
Z vsemi naštetimi	Z vsemi - zaposlenimi, kupci, lokalno javnostjo, dobavitelji, bankami, država, mediji	Z vsemi - potrošniki, dobavitelji, lokalno javnostjo	Z vsemi, več ali manj - zaposlenimi, kupci, lokalno javnostjo, dobavitelji, konkurenca, mediji	Z vsemi naštetimi	Z večino naštetih – zaposleni, stranke, poslovni partnerji, država,
Zaposleni, stranke, dobavitelji, banke, lokalna skupnost,	Zaposleni in stranke	Kupci, dobavitelji, zaposleni, lokalna javnost	Družina, zaposleni, kupci	Stranke, zaposleni	Stranke, zaposleni, država
Dnevni stik, dolgoročni odnosi, redna komunikacija	Dnevni stiki, dolgoročni odnosi, redna komunikacija	Dnevni stiki, osebni stik, dolgoročni odnosi, redna komunikacija,	Reden stik, osebna komunikacija, dolgoročni odnosi	Reden stik, komunikacija,	Redna komunikacija, partnerski odnosi,
Osebna, vsakodnevna komunikacija, vsak oddelek skrbi za svoje deležnike	osebni stik, vsakodnevni stiki, stik predstavnika družine	Za komunikacijo skrbi marketing, redna, osebna komunikacija, vsak oddelek za svoje deležnike	Skrb za redno komunikacijo	Vsak oddelek posebej komunicira, nadzor ima direktor	Samostojna komunikacija zaposlenih s svojimi strankami in med zaposlenimi
Tisti s katerimi imajo največ stika, ki najbolj vplivajo na delovanje podjetja	Tisti s katerimi imajo največ stika, po pogostosti kontaktov	Tisti s katerimi imajo največ stika, ki najbolj vplivajo na delovanje podjetja	Tisti s katerimi imajo največ stika, ki najbolj vplivajo na delovanje podjetja	Tisti, ki najbolj vplivajo na delovanje podjetja, ki so ključni za obstoj podjetja	Ključni deležniki so zaposleni in vse je odvisno od njih
Prioritete določajo okoliščine poslovanja, razmere na trgu,	Prioritete določa pogostost kontaktov in razmere na trgu	Prioritete določajo okoliščine poslovanja, razmere na trgu, naravnost	Prioritete določajo okoliščine poslovanja	Prioritete določajo okoliščine poslovanja, razmere na trgu	Prioritete določajo zaposleni in njihovi odnosi z zunanjimi

		družine			deležniki
Velik vpliv – družinski člani so člani uprave	Velik vpliv – žena na ključnem mestu	Velik – strategijo postavlja družina	Velik vpliv – upoštevanje mnenja vseh članov družine	Velik vpliv – posvetovanje o odločitvah	Velik vpliv – ključne odločitve sprejemata člana družine
Velik vpliv – pomembne izkušnje	Velik vpliv – zavedajo se sprememb na trgu	Velik – ohranjanje sklenjenih partnerstev	Velik – pomen tradicije in partnerstev	Velik – pomembne dosedanje izkušnje	Velik – pomen izkušenj in izobraževanj
Ima vpliv – svetovalec, prokurist	Nima vpliva	Velik – ustanovitelj je predsednik odbora, strateg	Velik vpliv – ustanovitelj še vedno močno prisoten	Velik – še vedno samostojno vodi podjetje	Velik – še vedno zaposlena, ključno delovno mesto
Ima vpliv – razmišljanje o prihodnosti in o prenosu	Nima vpliva	Majhen vpliv – želja po ohranitvi družinskega lastništva	Velik vpliv – čeprav še nezaposlen ima pomembno vlogo pri odločanju	Velik – svetovanje pri vodenju podjetja	Nima vpliva – mlajše generacije niso zaposlene
Velik vpliv	Velik vpliv – ključnega pomena	Velik pomen, vendar ne edini, ker ima pomembno vlogo upravni odbor	Velik vpliv – ključnega pomena, skupaj s posvetovanjem	Velik vpliv – ključnega pomena pri odločanju	Velik vpliv – ključnega pomena pri odločanju, s posvetovanjem
Vsi družinski člani so zaposleni v podjetju, na ključnih delovnih mestih	V podjetju sta zaposlena dva člana družine, na ključnih delovnih mestih	Zaposlena dva člana družine, en sin je zunanji sodelavec	V večini družinskih članov – ustanovitelj in žena, hčerka, ki sedaj vodi podjetje, njen nečak	Zaposleni skoraj vsi družinski člani – na pomembnih delovnih mestih	Zaposlena lastnika podjetja
Oče kot ustanovitelj in prokurist, sin kot direktor, dve hčerki in njihovi trije partnerji	Sin kot direktor, žena kot vodja marketinga in prodaje	Oče kot ustanovitelj in predsednik upravnega odbora, sin kot tehnični vodja, drugi sin zunanji sodelavec		Oče, dva sinova in snaha	Oče in mama – na ključnih delovnih mestih direktorja podjetja in vodja pisarne
Ključna delovna mesta, člani uprave, svetovalne funkcije	Ključna delovna mesta	Ključna delovna mesta, člani upravnega odbora, strateške pozicije	Ključna delovna mesta – odločevalna funkcija	Ključna delovna mesta, vodenje oddelkov	
Ni družinskih članov, ki ne bi bili zaposleni v podjetju (otroci tretje generacije so še premajhni)	Mama in otroci niso zaposleni – mama je v pokoju in tudi prej ni bila zaposlena, otroci so še premajhni Mama je bila zmeraj povezana s podjetjem, čeprav ni bila nikoli zaposlena	Mama in drugi sin – nimata pomena za podjetje, nenamerno vpletena s podjetjem	Sin še ni zaposlen, kjer še študira, občasno se že vključuje, ustanovitelj in žena v pokoju, ampak še vedno aktivna	Žena, ne zanima jo delo v tem podjetju	Ostali člani širše družine in mlajše generacije
Odnos do vseh družinskih članov je enak – tudi priženjeni člani imajo ključne funkcije	Odnos enak, kot do ostalih članov družine – ključna funkcija v podjetju	Ni priženjenih sorodnikov	Ni priženjenih sorodnikov	Enak kot odnos do ostalih družinskih članov	Ni priženjenih članov družine (po ustanovitvi podjetja)
Podjetje vodi	Podjetje sedaj vodi	Podjetje še vodi	Podjetje vodi	Podjetje vodi prva	Podjetje vodi

druga generacija	druga generacija	prva generacija s pomočjo zunanjega menedžerja	druga generacija	generacija	prva generacija – ni še načrta o prenosu vodenja
Zelo zaželeno – obstajajo načrti o prenosu lastništva in vodenja, čeprav generacija še ni toliko odrasla	Ni načrtov za drugo generacijo – puščajo prosto pot, da se otroci sami odločijo	Nikogar ne silijo, pomembno je le lastništvo družine (ne pa vodenje)	Zelo zaželeno vključitev tretje generacije,	Zelo zaželeno vključitev – načrt o prenosu vodenja na drugo generacijo	Zelo zaželeno vključitev – pomlajevanje kadra
Postopne, dolgotrajne, usmerjeno šolanje	Postopne, dolgotrajne		Postopen, dolgotrajen, od spodaj navzgor, potrebna sta osebna rast in izobraževanje	Nenadne in dolgotrajne hkrati	Postopno pridobivanje izkušenj, znanj in odgovornosti
Začetek s posameznimi projekti, nato dodajanje več odgovornosti	Vstop v podjetje s svežim kapitalom, novimi strateškimi usmeritvami in pripravljenostjo na spremembe			Nenadna zadolžitev in naloge, nato pa počasno dodajanje odgovornosti	
Velik vpliv družine na podjetje obratno	Velika povezanost med poslom in družino	Velik preplet med družino in podjetjem	Velik preplet med družino in podjetjem	Velik preplet med družino in podjetjem	Velika povezanost med družinami zaposlenih in podjetjem
Prepletanje družine in posla – pravilo o ločevanju pogovora, vendar se to pravilo večkrat krši	Prepletanje družine in posla – zavestno načrtovanje prostega časa za družino in prijatelje	Prepletanje družine in posla – posel postane del človeka in njegove družine	Vplivi prepletajo, način življenja in ne zgolj služba	Strogo ločevanje privatnega in službenega	Prepletanje družine in posla
Vrednote družine so enake vrednotam podjetja	Vrednote družine so enake vrednotam podjetja	Vrednote podjetja izvirajo iz ustanovitelja	Vrednote izvirajo iz družine	Vrednote izhajajo iz družine in medsebojnega zaupanja	Vrednote izhajajo iz ustanoviteljice
Velik vpliv – člani družine so tudi uprava podjetja	Velik vpliv – posvetovanje s tremi ključnimi osebama in ena od teh je članica družine	Velik vpliv – ustanovitelj podjetja ima ključno pozicijo, ki odloča o strategiji podjetja	Zelo težko je potegniti ločnico med poslovnim in privatnim življenjem.	Velik vpliv – odločevalska funkcija in posvetovanje s člani družine	Ne vpliva – družba je samostojna pravna enota – čeprav odločata lastnika
Ključnega pomena	Ključnega pomena	Ključnega pomena	Zelo pomembni	Ključnega pomena	Ključnega pomena
Cenijo zaposlene in njihovo mnenje, pomembno je njihovo zadovoljstvo, ničelna fluktuacija, delitev dobička	Cenijo vse stopnje zaposlenih, skrb za zadovoljstvo zaposlenih, zaposleni kot dodana vrednost, zaposleni kot širša družina	Cenijo zaposlene in njihovo mnenje, zaposleni kot manjšinski delničarji podjetja, športno društvo zaposlenih, pomembno je zadovoljstvo zaposlenih	Cenijo zaposlene in njihovo mnenje, možnost predlaganja novosti, pomembno je zadovoljstvo zaposlenih, nenehno izobraževanje	Cenijo zaposlene, skrb za zadovoljstvo, ničelna fluktuacija,	Cenijo zaposlene, spodbujajo komunikacijo med njimi, skrbijo za njihove družine, nadpovprečno nagrajevanje
Načeloma ni razlikovanj, so pa družinski člani v prednosti zaradi ključnega položaja	Člani družine so na ključnih delovnih mestih, zato imajo več vpliva	Ni razlikovanj v odnosu	Člani družine so na ključnih mestih, imajo več odgovornosti in višje zahteve	Člani družine so na ključnih mestih, posvetovanje o strateških odločitvah	Člani družine so na ključnih mestih, posvetovanje o strateških odločitvah
Večji vpliv	Večji vpliv	Večji vpliv, ker	Večji vpliv, ker so	Večji vpliv	Večji vpliv, ker

		gre za ključno delovno mesto	taka delovna mesta		gre za ključno pozicijo in lastniško funkcijo
Zelo dober odnos do ključnih zaposlenih, velika moč vodij oddelkov	Dober odnos do vseh zaposlenih, trije vodje oddelkov	Dober odnos do vseh zaposlenih, vodje imajo pravico do večjega odločanja in večje udeležbe v lastništvu	Dober odnos do vseh zaposlenih	Dober odnos do vseh zaposlenih	Dober odnos do vseh zaposlenih
Boljši položaj, ker imajo višji status	Boljši položaj, ker je tudi pozicija oz. delovno mesto pomembnejše	Ni protekcije, sin dela več in je bolj lojalen – na nek način slabši položaj	Ni razlikovanja glede na dodatke, položaj je slabši zaradi odgovornosti	Slabši položaj – od članov družine se več pričakuje	enakovreden odnos do vseh zaposlenih, brez favoriziranja in izkoriščanja »vez in poznanstev«.
Slabša možnost razvoja kariere				Ni razlik v nagradah, plači, dopustu ... skrbijo za enakopravnost z ostalimi zaposlenimi	
Ključno vlogo ima direktor, ki se posvetuje z vsemi vodji, oče svetuje, zaposleni lahko podajo mnenje	Ključno vlogo ima direktor, ki usmerja podjetje, odprt za predloge in mnenja zaposlenih	Operativne odločitve sprejema zunanji direktor, strateške pa upravni odbor – ustanovitelj je predsednik tega odbora	Ključno vlogo ima direktorica, ki pa se posvetuje z ustanoviteljem, občasno z ostalim vodstvom	Ključno vlogo ima direktor, ki se posvetuje s člani družine	Ključno vlogo ima direktor in žena, predhodno posvetovanje z zaposlenimi
Velik vpliv, ker so člani družine, svetovalna vloga	Velik vpliv, ker so ključni zaposleni	Velik vpliv – ključni zaposleni	Velik vpliv – ključni zaposleni, strateške odločitve	Velik vpliv – svetovalna funkcija	Velik vpliv – svetovalna funkcija žene
Svetovalna vloga očeta	Ni vpliva	Velik vpliv ustanovitelja	Velik vpliv ustanovitelja	Ni vpliva, ker podjetje vodi še ustanovitelj	Ni vpliva, ker ni predhodnikov
Delen – čeprav je generacija še premlada, se je zavedajo	Ni vpliva	Ni vpliva	Velik vpliv – upošteva se mnenje tretje generacije	Velik vpliv – učenje nove generacije	Ni vpliva, ker ni mlajših generacij
Ključna vloga direktorja, posvetovanje z upravo in družinskimi člani, zaposleni lahko predlagajo izboljšave	Ključna vloga direktorja, ki se posvetuje s tremi ključnimi zaposlenimi, on usmerja podjetje	Operativne odločitve sprejema zunanji direktor, strateške pa upravni odbor, posvetovaje z ostalimi člani, zaposleni lahko podajo predloge	O strateških odločitvah odločata direktorica in ustanovitelj, občasno posvetovanje z ostalimi člani vodstva	Ključna vloga direktorja, ki se o strateških odločitvah posvetuje z družinskimi člani	Ključna vloga direktorja, ki se o strateških odločitvah posvetuje z ženo in ostalimi zaposlenimi
Ključna, odloča se s posvetovanjem	Ključna, odloča večinoma sam	Na operativni ravni je ključnega pomena	Ključna, odločanje s posvetovanjem	Ključna vloga, odločanje s posvetovanjem,	Ključna vloga, odločanje s posvetovanjem
Več posvetovanja, bolj dolgoročno	Bolj trajnostno naravnano	Bolj dolgoročno, trajnostno naravnani	Ni komplikacij pri odločanju	Težje uravnavanje odnosov med zaposlenimi	Boljša komunikacija med zaposlenimi, lažje odločanje
Počasna in nenadna hkrati, lastništvo še	Počasna, brez zapletov, vlaganje lastnega kapitala,	Počasna, prehod na zunanjega menedžerja, s	Počasna, postopna, brez zapletov,	Še ni prišlo do tranzicije, ostajajo ideje in načrt	Še ni prišlo do tranzicije – ni še načrta

vedno očetovo	sprememba strategije	pomočjo svetovalca,	sodelovanje ustanoviteljem	tranzicije, počasen prehod	
Vlaganje dobička nazaj v dejavnost, del dobička se razdeli (tudi zaposlenim)	Nimajo večjih privatnih potreb zato nimajo teh težav	Posvetovanje, zmaga moč argumenta	Glede na zgodovino ne jemljejo denarja iz podjetja, ključno so nove investicije	Vlaganje dobička nazaj v podjetje, zaradi hitre rasti	Vlaganje dobička nazaj v podjetje, zaradi hitre rasti, razlog je uspešno in dolgoročno poslovanje
Redni stiki – nekateri bolj pomembni, drugi manj	Redni stiki, osebna komunikacija	Redni stiki, osebna komunikacija	Redni, dobri stiki, osebna komunikacija	Redni, dobri stiki	Redni stiki, skrb za dobro komunikacijo
Redni, vsakodnevni stiki, osebno komuniciranje, skrb za zdravje strank	Želijo si biti čim bolj dostopni in osebni, skrb za zadovoljstvo strank	Redni, vsakodnevni stiki, osebna komunikacija, odvisno od nivoja poslovanja	Skrb za stranke, redni stiki, malo število distributerjev, prodaja v tujino,	Redna, vsakodnevna, osebna komunikacija, skrbi predvsem oddelek prodaje	Vsak zaposlen skrbi za svoje stranke in komunikacijo z njimi
Sponzorstva, donacije, sestanki	Podpora razvoju lokalne skupnosti, moralna podpora, finančne donacije	Sponzorstva, donacije,	Odgovoren in prioriten odnos, lokalno zaposlovanje, sponzorstva	Dogovarjanja in pogajanja za skupno dobro	Zelo dobro odnosi – sponzorstva, donacije, ostala pomoč
Ekološko ravnanje podjetja	Ekološko ravnanje	Skrb za čisto okolje	Ekološko prijazni postopki proizvodnje, odgovorno ravnanje z okoljem	Skrb za čisto okolje	Skrb za čisto okolje
Stik z bankami, vzdrževanje dobrih odnosov	Stik z bankami, ohranjanje sodelovanja	Banke kot stranke – vsakodnevni stik na večjih ravneh	Različni odnosi – tudi slabe izkušnje z bankami v preteklosti so onemogočale njihov razvoj	Sodelovanje z občinami, kot kupci	Država predpisnica zakonodaje zelo spreminja pogoje poslovanje
Podpora lokalne skupnosti, skrb za zdravje kupcev	Podpora lokalni skupnosti	Podpora lokalni skupnosti, kulturi, humanitarnim akcijam	Skrb za trajnostni razvoj, donacije in sponzorstva,	Podpora lokalni skupnosti	Podpora lokalni skupnosti – sponzorstva, donacije