

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA DEJAVNIKOV UPRAVLJANJA IN NASLEDSTVA V
IZBRANEM DRUŽINSKEM PODJETJU

Ljubljana, maj 2010

ŠPELA MLINAR

IZJAVA

Študentka Špela Mlinar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Lidije Bršič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO	2
1.1. OSNOVNI POJMI	2
1.2. KAJ JE DRUŽINSKO PODJETJE?	3
1.3. DRUŽINSKO PODJETJE KOT SISTEM	5
1.4. ZNAČILNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA	5
2. DEJAVNIKI USPEHA DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA	8
2.1. PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	8
2.1.1. Prednosti družinskih podjetij	8
2.1.2. Slabosti družinskih podjetij	10
2.2. NEVARNOSTI IN PASTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	11
2.2.1. Prehod družinskega podjetja iz generacije v generacijo	11
2.2.2. Kadrovanje v družinskem podjetju	12
2.2.3. Konflikti v družinskem podjetju	13
2.2.4. Delegiranje v družinskem podjetju	15
2.3. HIPOTEZE	16
3. PREDSTAVITEV IZBRANEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA	16
3.1. PODJETJE	16
3.2. ANALIZA NA PRIMERU PODJETJA	17
3.2.1. Prehod izbranega družinskega podjetja iz generacije v generacijo	17
3.2.2. Kadrovanje v izbranem družinskem podjetju	18
3.2.3. Konflikti v izbranem družinskem podjetju	19
3.2.4. Delegiranje v izbranem družinskem podjetju	20
3.2.5. Primerjava uspešnosti podjetja	20
3.3. DRUŽINSKO NASLEDSTVO Z VIDIKA NASLEDNIKA	21
3.4. UGOTOVITVE	22
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25

UVOD

Družinska podjetja se pojavljajo prav na vseh gospodarskih področjih, v vseh možnih velikosti in zaposlujejo veliko število ljudi. Kljub temu, da velikokrat enačimo družinska podjetja z malimi podjetji, tudi obrtniškimi podjetji, to ne drži za vse. Res, drži dejstvo, da je večina družinskih podjetij malih ali srednje velikih, sploh pa to velja za družinska podjetja v Sloveniji, pa svetovno znana podjetja dokazujejo, da ni nujno vedno tako. Podjetja kot so BMW, Benetton, Mercedes-Benz, Lego, Miele, Barilla, Porsche, to so le nekatera svetovno priznana podjetja, ki pa so pod okriljem družin, torej družinska podjetja.

Tu pa se nam postavi poglavito vprašanje, kaj sploh loči družinska od nedružinskih podjetij. Ključna točka je seveda ta, da je lastnik družina, kar se odraža v prav vsakem koraku poslovanja podjetja. Po tradiciji so družinska podjetja bolj usmerjena na ljudi, medtem ko v nedružinskih podjetjih tega ni moč zaslediti. Druga lastnost, ki kaže korak stran od nedružinskih podjetij je dolgoročneje planiranje in preživetje podjetja skozi naslednje generacije. Poglavitna lastnost pa je najbrž preplet družinskega in poslovnega sistema, ki sta si tako različna, saj vsak strmi za drugimi cilji, vendar morata v družinskih podjetjih delovati z roko v roki. Družinska podjetja tako ponujajo priložnost uspešnega kombiniranja kariere in zasebnega življenja družinskim in nedružinskim članom (Glas & Pšeničny, 2000, str. 148).

Definicij za družinsko podjetje je veliko in težko je najti tako, ki bi vključevala prav vse spektre družinskega podjetništva – tako vidik lastništva in vodenja podjetja, kakor tudi vidik vpletenosti družinskih članov v podjetju in način prehoda med generacijami. Kljub temu lahko potegnemo črto in rečemo, da lahko govorimo o družinskem podjetju, ko je podjetje kontrolirano s strani članov ene družine, ki imajo tudi večinski delež v podjetju, torej vpletenost vsaj dveh družinskih članov, ter da obstaja naslednja generacija v katero bo prešlo vodenje podjetja.

Za uspešno družinsko podjetje so eni glavnih pogojev dobri družinski odnosi. In prav tem se bomo v nadaljevanju malo bolj posvetili. Namreč, prav kvaliteta teh odnosov močno vpliva na uspeh in razvoj podjetja.

V prvem poglavju diplomske naloge se bomo podrobneje seznanili z definicijami družinskega podjetja, ter vsemi lastnostmi, ki dajejo družinskim podjetjem poseben pečat v razlikovanju od ostalih podjetij. V drugem poglavju se bomo seznanili še z vsemi prednostmi in slabostmi, ki zaznamujejo družinska podjetja in ki posledično prinašajo tudi nevarnosti in pasti, na katere smo se tudi podrobneje usmerili. To so ene izmed pomembnejših stvari, ki se jih mora podjetje zavedati in jih znati izkoristiti sebi v prid, bodisi gre za prednosti ali slabosti. V drugem delu tega poglavja se bomo podrobneje posvetili tudi nekaterim nevarnostim in pastem, ki pestijo družinska podjetja. V tretjem poglavju pa se bomo spustili v konkretnjšo analizo izbranega družinskega podjetja. Sprva splošno nekaj o podjetju, nato bo sledil pregled nevarnosti in pasti, ki pestijo izbrano podjetje, analiza uspešnosti podjetja v primerjavi s konkurenco, ter za konec še vidik naslednika, ki je prav tako izjemno pomemben.

Glavni cilj diplomske naloge je predstavitev in analiza dejavnikov upravljanja in nasledstva v družinskem podjetju. Tu se bomo predvsem osredotočili na odnose, ki vplivajo na pasti in nevarnosti, s katerimi se podjetja soočajo. Tu velja predvsem omeniti eno izmed ključnih vprašanj pri družinskih podjetjih, prenos lastništva iz generacije v generacijo, ter razmerja in odnose, ki vplivajo na konflikte v podjetju, družinsko kadrovanje in na prenos moči na podrejene. To so naše ključne smernice, ki jih bomo obravnavali kasneje tudi na primeru konkretnega družinskega podjetja.

1. DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

1.1. OSNOVNI POJMI

Preden se spustimo v analizo družinskega podjetništva, se pojavljajo v glavi osnovna vprašanja o razumevanju posameznih pojmov. Kot so: kaj je podjetništvo; kdo je podjetnik; kaj je družina in katero podjetje je družinsko. Zato bomo na začetku diplomske naloge spoznali osnove, ki bodo kasneje pripeljale tudi do lažjega razumevanja samega delovanja družinskih podjetij.

Ob definiciji podjetništva se srečamo s številnimi različicami, ki pa se med seboj razlikujejo glede na stopnjo pomembnosti, ki jo pripisujejo posameznim podjetniškim lastnostim ali aktivnostim. Pojem podjetništva se najpogosteje uporablja pri označevanju aktivnosti, ki jih izvajajo posamezniki, z namenom zadovoljevanja tržnih potreb in hkrati si z njimi prizadevajo ob prevzemu tveganja doseči čim večji finančni uspeh (Žižek, 2000, str. 21). Podjetništvo je dinamičen proces ustvarjenja bogastva, ki se povečuje. Bogastvo ustvarjajo posamezniki, ki prevzemajo velika tveganja glede lastniškega kapitala, časa, obveznosti ali dajo vrednost izdelku oz storitvi. Izdelek ali storitev morda nista nova ali edinstven, toda podjetnik jima mora na nek način prinesiti dodano vrednost s prejemanjem in najdbo potrebnih veščin in virov (Rodstadt, 1984, str. 28). Podjetništvo je proces, ki mu podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjenje nečesa novega, vrednega in prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti (Antončič et al., 2002, str. 30).

Z vsemi definicijami pojma podjetništva pa se močno prepleta definicija posameznika, torej podjetnika. Podjetnik je tisti, ki izvaja vse te aktivnosti, ki smo jih obravnavali in še več (včasih je lastnik podjetja, včasih menedžer, včasih poslovnež). Podjetnik je tisti, ki vidi kar drugi spregledajo in ukrepa, medtem ko se drugi obotavljajo. Aktivno išče in prepozna priložnosti, razvija nove ideje in oblikuje načrte za uresničitev ideje. Organizira delovna sredstva in ljudi v organizacijo, ki udejanji idejo v obliki izdelka ali storitve in z njo zadovolji povpraševanje potrošnikov. Pri tem pa prevzema vse tveganje, tvega svoj denar, čas, trdo delo in tudi svoj ugled. Vse to v pričakovanju velike nagrade, če bo uspešen. Ta nagrada ni samo finančna, temveč je tudi osebno zadovoljstvo ob uspehu, ki je marsikdaj za podjetnika celo pomembnejša (Žižek, 2000, str. 21-34).

Podjetniki imajo v družbi zelo pomembno vlogo zaradi tega, ker: ustanavljajo podjetja, ki nas oskrbujejo z izboljšanimi izdelki in storitvami; tekmujejo s svojo konkurenco, kar vodi k izboljšanju kakovosti izdelkov in storitev ter k zniževanju cene; ustvarjajo nova delovna mesta; prispevajo k ekonomski rasti narodnega gospodarstva; itd.

Če povzamemo: podjetnik je inovator in uresničevalec, ki ima sposobnost prepoznati in izkoristiti podjetniško priložnost, le to razviti v izvedljivo in tržno zanimivo podjetniško idejo, vzpostaviti organizacijo za uresničitev ideje ter z vložkom časa, naporov, denarja in spretnosti ustvariti dodano vrednost. Pri tem podjetnik prevzema tveganje za uresničevanje podjetniške ideje in, če uspe, požanje nagrado (predvsem finančno) za vložene napore. Torej bistvo podjetništva ni samo doseganje dobičkov, temveč tudi povečevanje dodane vrednosti (Žižek, 2000, str. 34).

1.2. KAJ JE DRUŽINSKO PODJETJE?

Družina je skupina ljudi, v kateri se rodimo, odrastemo, ki za nas skrbi in nas varuje, dokler si ne ustvarimo svoje družine, v kateri pa se celoten cikel spet ponovi. Na drugi strani je podjetje prav tako skupina ljudi, ki pa jih združuje predvsem skupni interes opravljanja pridobitne dejavnosti in zagotavljanje vsakdanje eksistence za zaposlene, za lastnike pa tudi dolgoročno naložbo svojega kapitala. V podjetju imamo definirane naloge in cilje, v družini pa je pravzaprav edina naloga ta, da ustvarja ugodno okolje za odraščanje družinskih članov. In s tem ko družinski člani v podjetju iščejo skupni interes in tudi naložbo svojega kapitala v istem podjetju dobimo družinsko podjetje (Vadnjal, 2000, str. 148).

Dejstvo je, da je zelo težko imeti samo eno definicijo družinskega podjetja. Obstajajo namreč različne skupine, tipi družinskih podjetij. Prav tako pa se med seboj razlikujejo tudi ravnanja družin med različnimi državami (na podlagi kulturnih razlik, tradicije,...), zato ni mogoče podati ene same, enotne definicije.

Že sam pojem družinsko podjetje nam pove, da so v tem podjetju aktivni člani neke družine in/ali so lastniki le tega. Poznamo nekaj tradicionalnih definicij, ki so bolj preproste, kot so (Glas, 2007, str. 15):

- »V družinskem podjetju so zaposleni večinoma družinski člani.«;
- »V družinskem podjetju zasedajo glavne vodstvene (menedžerske) funkcije družinski člani.«
- »Družina ima večinski delež v podjetju.«
- »Družinsko podjetje je vsako, na katerega poslovanje vplivajo odnosi v družini.«

Skozi zgodovino in različne avtorje se torej pojavljajo različne definicije družinskega podjetja, v nadaljevanju bodo nekatere definicije tudi predstavljene v tabeli 1. In sicer tiste, ki upoštevajo tri razsežnosti družinskega podjetja: lastništvo-menedžment (družinska last in/ali vodenje), vpletenost družine, pripravljenost naslednje generacije in na koncu tudi kombinacija teh razsežnosti.

Tabela 1: Različne definicije družinskega podjetja

Avtor	Definicija
LASTNIŠTVO – MENEDŽMENT	
Alcom (1982)	Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, partnerstvo ali podjetje ... Če je del delnic v javni lasti, mora družina tudi operativno voditi posle.
Barry (1989)	Družina ima večinski (lastniški) delež v podjetju.
Barry (1975)	Podjetje, ki ga v praksi kontrolirajo člani ene same družine.
Barnes & Hershon (1976)	Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine.
Dyer (1986)	Družinsko podjetje je tisto, pri katerem na odločitve glede lastništva in vodenja vplivajo družinski odnosi.

se nadaljuje

nadaljevanje

Handler (1989)	V družinskem podjetju zasedajo glavne poslovodne funkcije družinski člani.
Lansberg, Perrow, Rogolsky (1986)	Podjetje, v katerem imajo člani družine zakonsko nadzor nad lastništvom (imajo večinski delež).
Stern (1986)	Podjetje, ki ga vodijo in so njegovi lastniki člani ene ali dveh družin.
VPLETENOST DRUŽINSKIH ČLANOV	
Beckhard & Dyer (1983)	Podsistem v sistemu družinskega podjetja vključujejo: (1) podjetje kot entiteta, (2) družina kot entiteta, (3) ustanovitelj kot entiteta, (4) povezovalni sistem, kot na primer svet direktorjev.
Davis (1983)	Interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo enkratnost.
PREHOD MED GENERACIJAMI	
Churchill & Hatten (1987)	Kar običajno razumemo z »družinskim podjetjem« je bodisi pojav ali pričakovanje, da je ali bo mlajši družinski član prevzel nadzor nad podjetjem od starejšega družinskega člana.
Ward (1987)	Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo preneseno na naslednjo generacijo družine.
KOMBINIRANE DEFINICIJE	
Donnelley (1964)	Podjetje pojmuje kot družinsko, kadar je zelo povezano z najmanj dvema generacijama družine, ta povezava pa ima vzajemen vpliv na politiko podjetja in družinske načrte.
Rosenblatt, deMilk, Anderson & Johnson (1985)	Vsako podjetje, katerega večinski lastnik je ena družina in sta vanj (ali sta bila) vpletena najmanj dva družinska člana.
Christensen (1953)	Družinski člani imajo glavno vlogo v vodenju podjetja, tradicija pa se kaže v tem, da podjetje nosi družinsko ime.

Vir: Vadnjal J., Podjetništvo – izzivi za 21. stoletje, 2000, str. 150.

Poznamo še nekaj drugih definicij družinskega podjetja (Glas, 2007, str. 26):

- Vahčič (1995): Podjetje, ki zaposluje v prvi vrsti družinske člane in jim zagotavlja dolgoročen dohodek.
- Leach (1991): Vsako podjetje, na katerega poslovanje vplivajo družinske povezave in s tem družinska čustva.
- Christensen (1953): Družinski člani imajo glavno vlogo v vodenju podjetja, tradicija se kaže v tem, da nosi podjetje družinsko ime.
- Filion (1991): Večinska last družine (vsaj 51 %), lastnikov-članov družine ne sme biti manj kot tri in ne več kot pet, člani družine tudi delajo v podjetju, podjetje je v lasti družine več kot eno generacijo.
- Neubauer (1992): Vodenje podjetja opravljajo člani družine, kapital podjetja je v rokah ene ali tudi več družin, družbena pogodba preprečuje osebam, ki niso člani družine, vključitev v podjetje, podjetje odločilno zaznamuje družina in sistem vrednot družine, zagotovljen je generacijski prenos.

Marsikatero od teh definicij so dokaj široko zastavljene in se z njimi lahko identificirajo marsikatera podjetja. Hkrati pa se lahko strinjamo s tem, da ni ene same definicije družinskega podjetja (Basu, 2004). V večini primerov tako najdemo sklicevanje definicij predvsem na dve ključni točki družinskih podjetij, in sicer lastniški kriterij in menedžerski kriterij upravljanja. Tako naj bi spadala med družinska podjetja tista podjetja, ki izpolnjujejo naslednje kriterije (Romano et.al., 2000):

- vsaj 50 odstotno lastništvo v rokah družine
- nadzor družine nad upravljanjem
- pomembne funkcije vodenja so tudi v rokah družinskih članov

1.3. DRUŽINSKO PODJETJE KOT SISTEM

Ena izmed glavnih značilnosti s katerimi se srečamo v družinskih podjetjih in bo močno prisotna skozi celotno nalogo je ta, da se v podjetju srečata in prepletata dva sistema. Avtor Swartz (1989) ga označuje kot »pristop dveh sistemov«, zanj je značilno, da sta sistema podjetja in družine pojmovana kot ločeni enoti v pomenu struktur, ciljev in nalog. Vsak od teh sistemov ima svoje lastne norme, pravila pripadnosti, vrednote in organizacijske strukture (Duh, 2003, str. 20-21).

Tabela 2: Družinski in poslovni sistem

Družinski sistem	Poslovni sistem
<ul style="list-style-type: none"> • temelji na čustvih • podzavestno ravnanje • gledanje navznoter • minimalne spremembe 	<ul style="list-style-type: none"> • projektne podlage • zavestno obnašanje • gledanje navzven • izrabi spremembe

Vir: Leach P., The Story Hayward Guide to The Family Business, 1991, str. 20.

Torej na eni strani družinski sistem, ki temelji na čustvih, prevladujoča je skrb za družinske člane, izrazita je enakost med družinskimi člani, hkrati pa je to tudi vseživljenjsko »članstvo«. Na drugi strani pa poslovni sistem racionalen in ne temelji na čustvih, temelji na nalogah, zahteva in nagraduje rezultate in kdor tega ne izpolnjuje mora oditi. V kolikor je prekrivanje teh dveh sistemov še zmerno je družinsko podjetje možno normalno upravljati, v kolikor pa se ta dva sistema preveč prekrivata, lahko postane to zelo nevarno za poslovanje podjetja. V primeru zelo majhnega prekrivanja teh dveh sistemov pa se lahko vprašamo, če sploh to še je družinsko podjetje (Duh, 2003, str. 21).

1.4. ZNAČILNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA

V nadaljevanju se bomo posvetili še nekaterim značilnostim družinskih podjetij, saj nam bodo le te v pomoč pri lažjem razumevanju delovanja družinskih podjetij. Velikokrat je moč zaslediti, da se enači dva pojma, in sicer mala podjetja in družinska podjetja. In res je, da veliko družinskih podjetij spada prav med mala in srednje velika podjetja, vendar to ni pravilo. Za mala in srednje velika družinska podjetja je namreč značilno predvsem naslednje (Hinterhuber & Minrath, 1991, str. 462):

- podjetje pripada družinskim članom skozi več generacij ter predstavlja poklicni in/ali ekonomsko osnovo družini
- lastniki podjetja tesno sodelujejo pri vodenju podjetja

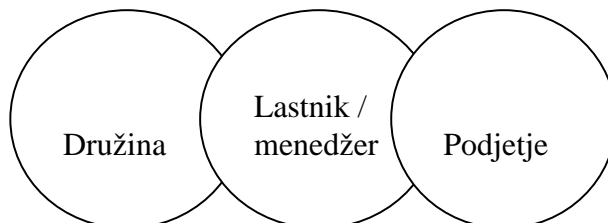
- vodstvo podjetja sestavlja ena oseba ali manjša skupina ljudi
- podjetje nima štabnih ljudi in drugih strokovnih služb, ki so značilna za velika podjetja
- osebni odnosi med lastniki/menedžerji in ostalimi sodelavci
- podjetje je tako veliko, da je še pregledno.

Po raziskavi Dunnove iz leta 1994, so značilnosti, po katerih se družinska podjetja bistveno ločijo od nedružinskih, naslednje:

- menedžer – član družine želi biti prisoten v odnosih do zaposlenih, kupcev in dobaviteljev
- skrb za dobrobit družine in ohranitev delovnih mest tako za člane družine kot ostale zaposlene
- skrb za dobro ime družine v poslovanju, ki se kaže v skrbi za zaposlene, kakovost ter širšo družbo, kot so npr.: finančna podpora lokalnim dogodkom, prispevki v dobrodelne namene, itd.
- značilnost, ki najmočneje poudarja razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji, je vpliv sprememb in odnosov v družini na upravljanje in vodenje družinskega podjetja.

In to so že prve značilnosti, ki ločijo družinska podjetja od drugih podjetij. Tem značilnostim pa lahko dodamo še spoznanja Churchilla in Hattena (1997), ki sta raziskovala razlike med družinskimi podjetji in podjetji, ki jih vodi lastnik. Podjetje, ki ga vodi in upravlja lastnik prikazuje spodnja slika 1, ki ponazarja prepletenost lastnika/menedžerja z njegovo družino in na drugi strani z njegovim podjetjem. Odsotnost prepletanja družine in podjetja kaže na to, da člani družine niso vpleteni neposredno v podjetje v materialnem pogledu, vendar pa vseeno tekmujejo s podjetjem za čas lastnika/menedžerja. Kar pa prav tako vpliva na cilje in strategije podjetja (Churchill & Hatten, 1997, str. 56-57).

Slika 1: Podjetje, ki ga vodi in upravlja lastnik



Vir: Duh M., Družinsko podjetje, 2003, str. 17.

Na drugi strani imamo družinsko podjetje, presek lastnika/menedžerja z njegovim podjetjem predstavlja njegovo čustveno, fizično in finančno vključenost v podjetje. Poleg tega pa se pojavita še dva nova preseka, prvi ponazarja družinske člane, ki so v podjetje vključeni brez velike povezanosti z lastnikom/menedžerjem (na primer sin ali hči, ki v podjetju delata občasno med šolskimi počitnicami). Drugi presek pa ponazarja povezava, ki predstavlja bistvo družinskih podjetij, in sicer vključenost družine v aktivnosti podjetja in v aktivnosti lastnika/menedžerja v delovanje, nadzor in usmerjanje podjetja. Člani družine, ki so vpleteni v delovanje podjetja se razlikujejo od drugih zaposlenih, saj so čustveno vpleteni že izven podjetja in vnašajo vloge in odgovornosti tako v podjetje kakor v družino. In ti odnosi vplivajo tako na podjetje kot na družino, kar pa dela družinska podjetja drugačna in enkratna. Z začetkom, z vstopom družinskega člana v podjetje in zaključkom, ko družinski član odide ali nasledi lastnika/menedžerja (Churchill & Hatten, 1997, str. 56-57).

Še dodatno pa se lahko situacija zaplete z dodatnim sistemom lastništva, kar prikazuje spodnja slika 2. Lastništvo družinskega podjetja namreč ni nujno v rokah vseh družinskih članov, lahko imamo zunanje vlagatelje ali pa lastnike med ostalimi zaposlenimi, itd. Model treh krogov tako prikazuje družinsko podjetje kot sistem treh neodvisnih, vendar pa prekrivajočih se sistemov: podjetja, lastništva in družine (Duh, 2003, str. 22).

Slika 2: Model treh krogov družinskega podjetja



Vir: Duh M., Družinsko podjetje, 2003, str. 18.

Druge tipične značilnosti, ki tudi močno zaznamujejo predvsem mala in srednje velika družinska podjetja po raziskavi v osmih evropskih državah, v okviru projekta STRATOS (Donckels & Fröhlich, 1991, str. 232-233; v Cof A. 2008) pa so:

- družinska podjetja so bolj navznoter usmerjeni ali zaprti sistemi (vodstvo podjetja bi moralo ostati v rokah družine, družinska tradicija naj bi se ohranjala, glavni cilj je izgradnja podjetja,..)
- podjetniki v družinskih podjetjih so bolj vsestranski, splošno aktivni in prilagodljivi podjetniki in organizatorji. Ta podjetja niso nagnjena k tveganjem (inovacije so povezane s tveganjem, ne podpirajo tveganih inovacij, kreativnost in inovacije so manj pomembne kot za nedružinska podjetja, so manj usmerjena k rasti).
- družinska podjetja potrebujejo manj socialne varnosti in gospodarskega sodelovanja (manj sodelovanja z drugimi podjetji, manj dobav,...). Značilna načelna neodvisnost, manj intenzivna je pri njih odvisnost od kulture okolja in splošnega gospodarskega stanja.
- analiza funkcijskih strategij: nagib k boljšemu plačilu od kolektivnih pogodb, več skrbi je za zadovoljstvo sodelavcev. Manj pazijo na ostale kadrovske-politične vidike (informacije o ciljnih in strategijah, udeležba pri odločanju in udeležbi pri delitvi dobička,...).
- družinska podjetja so manj pripravljena za izvoz in strategije internacionalizacije.
- družinska podjetja so bolj stabilna, manj usmerjena k dobičku in rasti kot običajna podjetja.

Pri obravnavi vseh teh značilnosti je potrebno imeti v mislih tudi dejstvo, da so prav te značilnosti tiste ki prinašajo prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti za vsa družinska podjetja. Vse te značilnosti močno vplivajo na delovanje in posledično na uspešnost družinskega podjetja in prav temu se bomo v nadaljevanju tudi bolj posvetili.

2. DEJAVNIKI USPEHA DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA

2.1. PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

Za vsako podjetje je pomembno, da pozna svoje prednosti in na drugi strani svoje slabosti. In družinska podjetja niso glede tega nič drugačna, lahko rečemo celo, da je za njih to celo bolj pomembno. Družinska podjetja so namreč tista, pri katerih lahko ugotovimo največ enih in drugih lastnosti, ki se povrh vsega še bistveno bolj medsebojno prepletajo kot v nedružinskih podjetjih. Pomembno je, da se zaposleni na vodilnih delovnih mestih zavedajo prednosti, ki jih ima podjetje kot družinsko in jih znajo spretno izkoristiti. Na drugi strani pa, da se zavedajo svojih slabosti in se jim izogibajo, oziroma znajo pravilno reagirati v težjih situacijah.

Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Prednosti družinskih podjetij (Leach, 1991) :	Slabosti družinskih podjetij (Leach, 1991) :
<ul style="list-style-type: none">• Predanost poslu in družini• Veliko znanje• Fleksibilnost: čas, delo, denar• Razmišljanje na dolgi rok• Stabilna kultura• Hitro sprejemanje odločitev• Zanesljivost in ponos	<ul style="list-style-type: none">• Rigidnost (togost)• Poslovni izzivi (posodobitev zastarelih metod vodenja, upravljanje (generacijske) tranzicije, pridobivanje kapitala (zaprtost))• Nasledstvo• Čustveni vplivi na poslovanje• Vodstvo in legitimnost

Vir: Leach P., The Story Hayward Guide to The Family Business, 1991, str. 10.

2.1.1. Prednosti družinskih podjetij

- **Predanost poslu in družini**

Podjetnik, ki sam ustanovi podjetje, postane čustveno navezan na svoj posel, saj je to njegov dosežek, sad njegovega dela in uspešnosti. In ta občutja in navezanost se potem prenesejo tudi na ostale družinske člane. Družinski člani tako čutijo veliko odgovornost za uspeh podjetja, za preprečevanje konfliktov in ustvarjanje dobrih delovnih pogojev. V svoje delo so pripravljeni vložiti veliko več časa in energije, kot bi jo sicer v kakšnem drugem podjetju.

- **Veliko znanja**

V družinskih podjetjih se kot konkurenčno prednost pogosto pojavljajo posebna znanja, ki so lahko tehnična ali komercialna. Taka znanja, ki bi sicer lahko postala javna. Se prenašajo iz roda v rod in zaradi tega ostajajo v družinskem podjetju. Znanje navadno družina skrbno varuje in tako ne postane javno. Otroci podjetnikov pravzaprav zrastejo v podjetju in ko se vključijo v del, običajno že zelo dobro poznajo posle in se začnejo učiti na nekoliko višjem nivoju kakor ostali zaposleni (Vardjal, 2002, str. 12).

- **Fleksibilnost v času, delu in denarju**

Prednost, ki jo imajo družinska podjetja v fleksibilnosti časa, dela in denarja lahko štejemo za veliko konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji. Družinski člani so ob vsakem trenutku pripravljeni poprijeti za kakršnokoli delo in pri tem ne zahtevajo niti ne pričakujejo nikakršnega dodatnega plačila od podjetja, to je za njih dolžnost. Posamezni družinski člani običajno nimajo natančno opredeljenega delavnega časa, temveč delajo kolikor je potrebno. Kadar ni dela, delajo manj, ko delo je, delajo ves dan in takrat ne sprašujejo za nadure, temveč se zavedajo pomembnosti opravljenega dela. Posledično se lahko njihovi odziv na okoliščine in spremembe na trgu zelo hitri ter prilagodljivi. Prav tako pri finančnih odločitvah niso potrebne dolge razprave saj lastništvo običajno ni razpršeno, zato v večini situacij prihaja do dokaj hitrih in usklajenih rešitev. Kar zadeva denarnih izplačil, te si mnogi izplačajo šele, ko si in če si podjetja to lahko privoščijo.

- **Razmišljanje na dolgi rok**

Za večino družinskih podjetij je značilno, da imajo bolj izoblikovane želje in cilje za podjetje čez deset ali petnajst let, kot druga podjetja. Čeprav dolgoročno razmišljanje v družinskih podjetjih označimo kot njihovo prednost, se istočasno izkaže kot slabost. To dolgoročno razmišljanje je lahko preveč statično, neambiciozno, kar ne privede do popolne izkoriščenosti potenciala samega podjetja kot tudi podjetnika. Pojavi pa se tudi velika nediscipliniranost tega razmišljanja. Formalizacija načrtov in iskanje vzrokov odstopanj članom družinskih podjetij navadno ne gresta od rok. Razlog je najbrž v dejstvu da se tudi na tem področju začneta mešati družinski in poslovni strateški načrt, meni Leach (1991, str. 8).

- **Stabilna kultura**

Na stabilno kulturo v družinskih podjetjih vpliva več dejavnikov. Najpogostejši je ta, da je v središču ustanovitelj, ki ga zvesti uslužbenci obkrožajo vrsto let. V družinskih podjetjih so odnosi jasni, prav tako poslovna etika in poslovni sistem. Torej vsak zaposlen v takem podjetju natančno ve kako potekajo stvari. Se pa pri stabilni kulturi najdejo tudi slabosti, saj tak sistem lahko zelo hitro postane preveč vase zaprt in nihče ne razmišlja o spremembah, ki bi lahko v nekem trenutku prispevale k večji učinkovitosti podjetja. Torej, stabilnost lahko na eni strani prispeva k rasti, hkrati pa omejuje nadaljnji razvoj podjetja.

- **Hitro sprejemanje odločitev**

Za družinska podjetja velja, da se ve kdo je odgovoren za sprejemanje odločitev. To je običajno en sam človek, oziroma največ dva in za vpeljevanje sprememb je dovolj le soglasje glavnega nosilca odločanja. Tako se v družinskih podjetjih, za razliko od podjetij z razpršenim lastništvom, sprejemajo zelo hitro, kar pa je v današnjem poslovnem svetu zelo velika konkurenčnost prednost podjetij.

- **Zanesljivost in ponos**

Številni poslovni partnerji veliko raje sodelujejo z družinskimi podjetji, ki imajo dolgoletno tradicijo, saj za ta podjetja velja stabilnost in kot take jih običajno pozna tudi tržišče, kupci, dobavitelji in kooperanti. Poznanstva, ki jih ustvarijo z ljudmi iz podjetja, so dolgotrajna, saj se ljudje na vodilnih položajih običajno ne menjavajo pogosto, kar pa daje partnerjem občutek bolj profesionalne obravnave. Z zanesljivostjo je močno povezan tudi ponos, ki vlada v družinskem podjetju. Ljudje, ki vodijo družinsko podjetje, so nanj zelo ponosni, za njega so pripravljeni veliko prispevati in žrtvovati. In tudi drugi zaposleni se počutijo v podjetju kot del celote, kar znajo podjetja mnogokrat uporabiti tudi v marketinške namene.

2.1.2. Slabosti družinskih podjetij

- **Rigidnost (togost)**

V marsikaterih družinskih podjetjih dobimo vtis, da se je ustavil čas. Njihov način dela je enak tistemu, ki so se ga naučili od predhodnih generacij. Razlog je predvsem v tem, da mlajše generacije zadovoljijo želje svojih predhodnikov, ne glede na to kaj bi bilo boljše za uspešnost podjetja. Lahko pa rečemo, da se v današnjem razvitem poslovnem svetu to dogaja vedno redkeje, oziroma le še pri manjših družinskih podjetjih, oziroma v podjetjih kjer sodeluje še starejša generacija.

- **Poslovni izzivi**

Med poslovnimi prvinami, s katerimi se družinska podjetja ne znajdejo najbolje, se najpogosteje znajdejo (Leach 1991, str. 10): modernizacija zastarelih metod vodenja, upravljanje tranzicije in pridobivanje kapitala. V mnogih družinskih podjetjih se pojavlja problem, da se podjetja držijo zakoreninjenih načinov vodenja. Čas gre naprej, z njim pa tudi napredek in razvoj, s tem vred pa tudi novi načini vodenja in upravljanja podjetja. To sicer ni nujno, da so ključne odločitve, vendar pa se lahko vliv odraža že na manjših, vsakodnevnih aktivnostih, kot so načini vodenja, viri financiranja, delegiranje odgovornosti in podobno. Pojem upravljanje tranzicije ne pomeni samo način prenosa vodenja podjetja iz stare generacije v novo, ampak tudi nesposobnost družinskega podjetja, da izvede kakšne večje spremembe v poslovanju. Le-te bi namreč lahko povzročile čustvene pretrese v družini (Ward, 1987, str. 200). Družinska podjetja, predvsem manjša, so pri pridobivanju kapitala pogosto zelo konservativna. Ta podjetja namreč poskušajo vse do zadnjega evra uporabiti svoj denar. Le s težka si ga sposodijo, saj jim to preprečuje ponos. To je seveda slabost, ker dostikrat ne posežejo po večji in donosnejši poslovni priložnosti, saj za kaj takega nimajo dosti svojega kapitala. Tako sta rast in razvoj večkrat zavirana (Vadnjal, 2001, str. 15).

- **Nasledstvo**

Zamenjava v vodstvu vsakega podjetja močno vpliva na vse udeležence podjetja s spremembami v njihovem delovnem okolju, drugačnem načinu vodenja in seveda na poslovanje podjetja samega. Temu pa se ne morejo izogniti niti družinska podjetja. V teh podjetjih so možnosti za konflikte celo večje, saj je pri družinskih podjetjih poleg klasičnih medosebnih rivalstev prisotna tudi kombinacija rivalstev z družinskimi temami in s tem povezanimi čustvi. V primeru neurejenega nasledstva se lahko celo ogrozi obstoj celotnega podjetja in vpliva na vse udeležence v podjetju.

- **Čustveni vplivi na poslovanje**

Kot smo že navajali, je družinsko podjetje preplet dveh sistemov, družine in podjetja. Ker pa se vrednote teh dveh sistemov med seboj razlikujejo in prinaša družinski sistem v poslovanje podjetja močne čustvene vplive, zato pogosto prihaja do vsakodnevnih konfliktov, ki pa slabo vplivajo na samo poslovanje podjetja. Seveda se pa tem čustvenim vlivom v takih podjetjih ni možno izogniti in konec koncev lahko predstavljajo celo prednost za podjetje, vendar morajo biti v pravem razmerju, ne smejo premočno nadvladati poslovni, ki so ključni za uspešno poslovanje podjetja.

- **Vodstvo in menedžment**

Problem vodstva se po večini družinskih podjetij pojavi ob prehodu na drugo generacijo. Medtem ko je ustanovitelj močno motiviran ter navdušen in mu zaradi tega zaposleni tudi sledijo, se težava pojavi pri izbiri naslednika. Običajno naslednik ni pravi vodja, predstavlja le

senco svojega predhodnika, saj mu je bilo praktično že ob rojstvu namenjeno ključno mesto v podjetju in se mu zanj ni bilo potrebno posebno izkazati. Tako je vedno bolj v ozadju, vedno ga primerjajo s prejšnjim vodstvom in tudi zaposleni ter poslovni partnerji ga ne jemljejo kot pravega vodjo. Še večji problem pa se pojavlja v podjetjih kjer je naslednikov več in le ti podedujejo enake deleže v podjetju in torej tudi enako mero formalne moči. Tu se lahko pojavljajo problemi konfliktov med njimi in prelaganje odgovornosti z ene na drugo stran. Kar pa povzroča veliko zmedo v podjetju in med zaposlenimi, saj se le ti večkrat znajdejo v dilemi, koga pravzaprav poslušati.

2.2. NEVARNOSTI IN PASTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

V nadaljevanju bomo predstavili nekaj največjih problemov s katerimi se srečujejo družinska podjetja. Omenjena so le nekatera, ki se dotikajo predvsem odnosov med posamezniki v družinskih podjetjih in s katerimi jima večina, sploh pa mala in srednje velika družinskih podjetja velike težave. Le te po večini izvirajo iz prednosti in slabosti, ki so značilna za ta podjetja in smo jih tudi v prejšnjem poglavju obravnavali. Vse te nevarnosti in pasti s katerimi se srečujejo družinska podjetja morajo podjetja prepoznati, se jih zavedati in jih znati izkoristiti sebi v prid.

2.2.1. Prehod družinskega podjetja iz generacije v generacijo

Prenos vodenja in lastništva družinskega podjetja na naslednike je eden izmed ključnih organizacijskih izzivov s katerimi se slej ko prej srečajo prav vsa družinska podjetja. Le ta se lahko odvije v zelo kratkem času, na drugi strani pa je priprava na prenos običajno zelo dolgotrajen proces, ki je odvisen od interesov ustanovitelja, družine in dejavnosti v kateri se podjetje nahaja. Nasledstvo in možnost urejanja nasledstva znotraj družine je posledica neposredne vpletenosti družine v podjetje, ter življenjskega cikla posameznika (Duh, 2003, str. 61).

Proces prenosa lastništva je vedno kritična točka tako za podjetje, kakor tudi za družino (Churchill & Hatten, 1997, str. 57) oziroma odločilna faza v življenjskem ciklu podjetja, vprašanje nasledstva v družinskem podjetju pa je vedno kompleksno in zapleteno, ker gre v prvi vrsti za problem, ki vključuje ljudi. Nasledstveni prehod vključuje mnoge spremembe v družinskem podjetju, kot so: družinski odnosi in tradicionalne strukture vplivov se morajo na novo vzpostaviti, poleg tega pa se morajo na novo oblikovati strukture menedžmenta in lastništva.

Za družinsko podjetje prenos vodenja in lastništva podjetja na naslednjo generacijo ni samo drugačen način vodenja, temveč popolnoma drugačen način vodenja in organizacije podjetja in njegove kulture. To so namreč ideje mlajše generacije, ki ima drugačno mišljenje in znanja od starejše generacije, ki išče nasledstvo (Syms, 1992, str. 104).

V tej fazi je ključen člen ustanovitelj, je najbolj vplivna oseba v podjetju, ki mora pripraviti prenos vodenja in upravljanja, sestaviti pravila in nositi odgovornost za uspeh ali neuspeh naslednje generacije. Ustanovitelj se mora sprijazniti z odločitvijo, da bo potrebno izpreči, kljub temu, da je še tako težko izpustiti kontrolo iz rok. Njegova pripravljenost soočenja s tem dejstvom bo pripomogla k uspešnemu planiranju in končnemu prenosu nasledstva. Na drugi

strani pa lahko zatiskanje oči in prelaganje procesa prenosa popolnoma ustavi (Vadnjal, 1999, str. 43).

Vsi, ki proučujejo družinska podjetja so si enotni v tem, da je potrebno nasledstvo planirati. Le to je potrebno zaradi tega, da se zagotovi harmonija družine in kontinuiteta podjetja v naslednjo generacijo. Premišljeno mora biti z vidika prihodnjih potreb družine in podjetja. Družinska podjetja prve generacije so v veliki meri odvisna od ustanovitelja, ne samo z vidika njegovega vodenja in usmerjenja, temveč tudi zaradi njegovih zvez in tehničnega znanja. Odsotnost planiranja nasledstva pa po nepotrebem prikrajša podjetja za to kritično menedžersko premoženje (Duh, 2003, str. 63).

Pri planiranju nasledstva pa se ustanovitelj/podjetnik sreča s številnimi možnostmi, ki jih ima na voljo, ko začne razmišljati o umiku in prenosu podjetja na nekoga drugega. Leach ponuja naslednje možnosti (1991, str. 120):

- izbrati družinskega člana kot naslednika – z vidika ustanovitelja najbolj ugodna
- izbrati začasnega menedžerja
- izbrati profesionalnega menedžerja
- likvidacija podjetja
- prodaja celotnega ali dela podjetja – največkrat zaradi tega ker ni možno najti primerne naslednika
- ustanovitelj ne naredi ničesar – Leach (1991, str. 121) označuje to možnost kot najdražjo in najbolj uničujočo za podjetje in družino, hkrati pa je to tudi največkrat izbrana rešitev.

Prva možnost, izbira naslednika v krogu družinskih članov, zajema pomembno vprašanje, koga izbrati za naslednika. Včasih je lahko določitev enostavna. Ko obstaja samo en možen naslednik, ki je sposoben in zavezan podjetju, ter je med procesom planiranja nasledstva odraščal in so ga pripravljali na to vlogo. V nekaterih primerih je to enostavno najstarejši sin. Navadno pa je število potencialnih naslednikov večje in izbira med »enakimi« postane težja. To pa je tudi najpogostejši razlog za to, da lastnik ne sprejme odločitve pravočasno (Duh, 2003, str. 65).

V primeru, ko podjetnik sklene, da ni nobenega potencialnega naslednika v okviru družine, oz. je rivalstvo med otroki premočno, da bi kateri priznaval vodenje drugega, se pa mora obrniti na druge možnosti (Duh, 2003, str. 65).

2.2.2. Kadrovanje v družinskem podjetju

Kadrovanje je del funkcije vodenja podjetja. Njegova naloga je pridobivanje, pripravlanje, izpolnjevanje in razvijanje kadrov za potrebe uresničevanja zastavljenih poslovnih ciljev podjetja. Enostavno lahko rečemo, da gre za iskanje prave osebe za določeno delovno mesto.

Načrtovanje, pridobivanje, izbira in usposabljanje so procesi s katerimi se srečujejo podjetja pri zaposlovanju, da zadovoljujejo svoje potrebe po človeških virih (Lipičnik, 1997, str. 78). Tu pa se družinska podjetja ponovno pojavijo pred novimi ovirami. Družinska podjetja so, kot smo že mnogokrat omenili, splet racionalnega poslovnega sveta in čustvenega družinskega življenja, zato se pri zaposlovanju novih delavcev srečujejo s številnimi dilemami. Ključno vprašanje je, ali naj zaposli družinskega člana ali raje nedružinskega zaposlenega. Idealna odločitev bi bila zaposlitev družinskega člana, ki je sposoben in dober delavec, kar bi zadovoljilo interese obeh svetov, vendar pa to ni vedno mogoče (Vadnjal, 1996, str. 49).

Če pogledamo družinsko prakso velja načelo, da je potrebno sorodnikom pomagati, kar se pri družinskih podjetjih odraža v zaposlovanju družinskih članov. Kadrovanje ima torej močan pečat

favoriziranja družinskih članov, saj naj bi na ta način vsi delali za skupen cilj - uspeh podjetja. Takšno razmišljanje pa se mnogokrat ne izkaže za dobro poslovno odločitev, saj nov sodelavec ne ustreza zahtevam delovnega mesta, za katerega je bil najet, ali pride celo do primerov, ko je delovno mesto zanj celo izmišljeno. Posledica tega je, da podjetje ne zaposluje v skladu z dejanskimi kadrovskimi potrebami, ampak glede na zaposlitvene težave sorodnikov.

So tudi družinski člani, ki smatrajo zaposlitev v družinskem podjetju za samoumevno pravico, ne zavedajo pa se obveznosti, ki jim jih taka pozicija prinaša. Na drugi strani pa delodajalci ne smejo brezpogojno odkloniti sorodnikov, saj s tem lahko tvegajo izgubo zelo lojalnih delavcev.

Pri iskanju novih sodelavcev, se je potrebno osredotočiti predvsem na realne potrebe in zahteve tistega delavnega mesta. In sprejetje odločitve naj bo odvisno od ključnih sposobnosti kandidata, ne pa družinskih razmerij z delodajalcem. Kar je razumljivo zelo težko, saj se izvajajo pritiski z vseh strani družine. Mnoga družinska podjetja se posledično pogosto odločajo za poskusno delo, s pomočjo katerega lažje ocenijo dejanske sposobnosti novega zaposlenega. S tem se obe strani izogneta neprijetnim okoliščinam.

Pomemben dejavnik pri kadrovanju v družinskih podjetjih je tudi ta, da podjetje enakomerno porazdeli delovne obremenitve. Družinske in nedružinske člane je potrebno obravnavati povsem enakovredno in jim pravično razdeliti pravice in dolžnosti, ki jih določeno delovno mesto prinaša. Pozornost je potrebno posvetiti tudi delovni klimi, saj se ne sme noben delavec počutiti manj ali več vrednega.

Potrebno je že v naprej določiti merila in pravila prav na vseh področjih poslovanja, kjer bi lahko prišlo do nesporazumov. Tu so pomembna tudi merila za napredovanja, ki morajo biti povsem jasno predstavljena. Kar pa se tiče vodstvenih položajev, ti so običajno rezervirani za družinske člane, vendar naj bo tudi tukaj izključno merilo sposobnost in učinkovitost posameznika. Ključno pri družinskih podjetjih je, da so vsa pravila in merila zapisana in so z njimi seznanjeni vsi vključeni v podjetju, da ne more prihajati do nepotrebnih nesporazumov in trenj. Torej, v politiki družinskega podjetja je potrebno posebej opredeliti vlogo družinskih članov in nedružinskih uslužbencev v družinskem podjetju. Potrebno je določiti kriterije za vključevanje in napredovanje družinskih članov in nedružinskih uslužbencev na vodilne položaje, načine sodelovanja in komuniciranja med sodelavci, opredeliti je potrebno načine in pogoje prenosa lastništva na naslednjo generacijo. Predvsem vloga nedružinskih članov v podjetju ni zanemarljiva, saj je potrebno te še posebej ceniti, ker uspešno opravljajo delo kljub zavedanju, da ne bodo nikoli enakopravni družinskim članom in da so možnosti njihovega napredovanja omejene (Syms, 1992, str. 193). Vse to je namreč ključ do uspešnih odnosov v podjetju in rešitev za številne konflikte, ki se pojavljajo znotraj družinskih podjetij. Nekaterim posvečamo malo več pozornosti tudi v nadaljevanju (Vadnjak, 2000, str. 154).

2.2.3. Konflikti v družinskem podjetju

Prepletanje dveh močnih sistemov: družinskega in poslovnega sistema, ki temeljita na zelo različnih vrednotah, je odlično »gojišče« konflikto. Zanemarjenje njihovega obstoja ali napačen pristop pri reševanju pa lahko privede do usodnih posledic tako za družino, kakor tudi za podjetje. Da bi se temu v čim večji meri izognili, je potrebno sprotno preprečevati zaostrovanje konfliktnih situacij in pravočasno odpravljati situacije, ko bi lahko nesoglasja privedla do resnejših konfliktov. Oziroma, podjetja morajo znati konflikte obrniti sebi v prid in jih obravnavati kot priložnost, saj imajo lahko tudi pozitivne lastnosti, kot so večja učinkovitost in povezanost med obema stranema v konfliktu. Seveda pa se je treba v največji meri izogibati

negativnim posledicam, ki jih prinašajo konflikti, ti so predvsem tratenje časa in energije za zmago v sporu ter težave usklajevanja in zmanjšanje sposobnosti presoje (Rajter, 2009, str. 61).

Podjetnik ustanovitelj je običajno močno čustveno navezan na svoje podjetje. Gre za njegovo stvaritev, v katero je dolga leta vlagal ves svoj trud, denar, prosti čas in je postala velik del njegovega življenja. Ta velika navezanost ustanovitelja na podjetje in posle ima velik vpliv in posledice tudi na njegovo družino. Podjetnik namreč svojih odnosov v družini ne more pustiti doma in prav tako prenaša svoje težave v družino, ki so sicer stvar podjetja. Odnosi med družinskim in poslovnim sistemom pa so tesni in pogosto neločljivi, kar pri takšni različnosti prinaša številne konfliktne situacije.

Konflikti se pojavljajo v vseh podjetjih, poznamo poslovne konflikte, ki se sprožijo ob nestrinjanju z načinom poslovanja, poslovnih odločitev finančnih potez in drugimi s področja delovanja podjetja. V podjetjih se pojavljajo še tako imenovani procesni konflikti, to so predvsem nesoglasja povezana z metodami ter načinom opravljanja delitve dela in podobno. Že za te konflikte lahko rečemo, da se še v veliko večji meri pojavljajo v družinskih podjetjih kakor v ostalih. Poleg njih pa se v družinskih podjetjih pojavljajo še eni konflikti in sicer sorodstveni, ti nastajajo zaradi medsebojnega prepletanja razmerij posameznih članov ožje ali širše družine (Kelbl, 2002, str. 8).

Če povzamem Wakefielda, ki je razvil teoretični model konfliktov v družinskem podjetju, nanje vplivajo predvsem naslednja področja dejavnikov (Vadnjal, 2005, str. 42):

- **Družinska dinastija.** Ugotovil je, da je konfliktnost pozitivno povezana s številom aktivnih generacij v podjetju in številom zaposlenih družinskih članov, negativno pa z intenzivnostjo poslovnih in družabnih odnosov med družinskimi člani.
- **Proces nasledstva.** Konfliktnost se povečuje s staranjem ustanovitelja, zmanjšuje pa z večjo pripravljenostjo ustanovitelja na prenos lastništva na naslednjo generacijo.
- **Redkost virov.** Konfliktnost je pozitivno povezana z večanjem zadolževanja podjetja ter uporabo družinskih virov financiranja podjetja. Negativno pa je povezano s percepcijo dobrega dostopa do zunanjih virov financiranja.
- **Nedružinski profesionalci.** Nedružinski zaposleni imajo izmed vseh teh dejavnikov najmanjši vpliv na konflikte.

Način reševanja konfliktov pa lahko strnemo na tri smeri:

- **izogibanje konfliktom** (ignoriranje problema, ker družina nima poguma ali se jim ne zdi pomembno soočenje s konfliktom; izključitev problema s strani obeh vpletenih v konfliktu v upanju, da bo sam izginil; zanikanje obstoja konfliktne situacije)
- **vključevanje tretje osebe** (nedružinski uslužbenec podjetja ali profesionalni zunanji svetovalec)
- **soočenje sprtih strani.**

Za družinske konflikte je značilen način izražanja le teh v podjetju, pojavljajo se namreč na zelo prefinjen način. Odražajo se v stalnem prerekanju in nasprotovanju, kjer pa ni nujno, da je vzrok za nestrinjanje sploh poznan. Spopadi se pojavljajo vedno znova in znova na istih področjih, med istimi člani, kar pa skozi leta močno izčrpava podjetje in s tem slabi njegovo moč. Spori, ki so neobvladljivi, pogosto uničijo tako podjetje, kakor tudi družino.

Največkrat ko ljudje pomislimo na družinsko podjetje, si ga pogosto predstavljamo kot podjetje, ki ga vodita mož in žena. Skupaj se trudita in delita veselje, ko njuno podjetje raste in postaja

čedalje uspešnejše. V to stereotipno predstavo so vključeni tudi otroci, ki sčasoma osvojijo potrebna znanja in spretnosti, tako da lahko prevzamejo pomembno vlogo v podjetju. Ta predstava družinskega podjetja je preveč idealizirana, saj prav vključitev druge generacije v delo podjetja pomeni začetek prenosa konfliktov in vzorcev vedenja iz družine v podjetje. Tako se v družinskih podjetjih se največkrat srečujemo z naslednjima razmerjema, ki povzročajo konflikte: rivalstvo med očetom in sinom; rivalstvo med brat in/ali sestrami (Kelbl, 2002, str. 43).

2.2.4. Delegiranje v družinskem podjetju

Delegiranje je proces v katerem menedžerji dodeljujejo sodelavcem pristojnosti za delovanje in sprejemanje odločitev na posameznih področjih v organizaciji. O delegiranju govorimo, ko nadrejena oseba prenese na podrejeno osebo zadolžitev ter pristojnosti, da lahko le-ta določeno zadolžitev opravi in daje navodila naprej, seveda v imenu svoje nadrejene osebe. Pri tem podrejena oseba sprejeme tako zadolžitve kot pristojnosti ter hkrati odgovarja za svoje delo. Delegiranje ni enostavno izvajati in spada med ene težjih menedžerjevih nalog. Težko je namreč doseči ravnovesje med pravšnjo količino delegiranja in priznavanjem pravega obsega svobode pri izvajanju zadolžitev sodelavcem. Še težje pa postane, ko se tukaj zraven vmešajo dejstva družinskega podjetja in njihovih družinskih odnosov. V družinskih podjetjih se pogosto dogaja, da poskušajo člani družine, ki so zaposleni v družinskem podjetju pri sebi zadržati vse ali pa vsaj čim več ključnih aktivnosti. Kar pa je izredno težko, če sta na primer v podjetju, ki ni majhno in sta poleg ostalih zaposlenih, zaposlena le dva družinska člana, saj samo dva ne moreta delovati na vseh dejavnostih, ki so ključne za podjetje. Ta oseba ima pri svojem delu pogosto zelo širok razpon odgovornosti, da sama ne zmore izvesti vseh nalog sama, oziroma vsaj ne tako kvalitetno, zato jih je potrebno nekaj prenesti na podrejene. Kar pa pri marsikaterih posameznikih povzroča nemalo težav, posebno pri ustanoviteljih, zanje je namreč značilno, da ključne dejavnosti poskušajo zadržati, kakor bi oni rekli, v družini. Se pravi, le družinski člani naj se ukvarjajo s ključnimi aktivnostmi, ostali zaposleni pa naj naloge le izvajajo. Seveda tako razmišljanje ne povzroča velikih problemov v primeru majhnih družinskih podjetij, z majhnim številom zaposlenih. Ko pa podjetje raste in postaja vedno večje, največkrat posamezniki ne zmorejo več takega širokega razpona odgovornosti in je potreben prenos le teh na podrejene, ki niso nujno družinski člani.

Pri delegiranju se pojavita dve ključni vprašanji: komu in katere naloge delegirati. Sprva se vprašamo katere naloge, to so običajno tiste, za katere ni pomembno, da jih opravlja prav eden od družinskih članov. Običajno so to naloge, ki jih je potrebno opraviti tudi v času njihove odsotnosti in se jih ne da preložiti ali naloge, ki zahtevajo malo bolj specifična znanja, ki pa jih vodilni nima. Ko se odgovori na vprašanje katere naloge delegirati, potem se tudi lažje odgovori na naslednje, komu delegirati. Ta izbira ustreznega izvajalca naloge je vedno težka, saj največkrat ni na izbiro zaposlenega s popolnim znanjem, sposobnostmi in zmožnostmi. Tako je izbran tisti, ki je glede na svoje sposobnosti zmožen opraviti nalogo in si želi novih izzivov.

Pri tem je pomembno, da nadrejeni podrejenim zaupajo v njihove sposobnosti in jim tudi pokažejo da verjamejo, da bodo nalogo izvedli enako kvalitetno kakor bi ga oni sami (Možina, 2009, str. 1-7).

2.3. HIPOTEZE

V tem delu si bomo pogledali hipoteze o zgoraj obravnavanih nevarnostih in pasteh, ki jih bomo preverjali na primeru izbranega podjetja.

Tabela 3: Hipoteze v izbranem družinskem podjetju

Nevarnosti in pasti	Naša pričakovanja v izbranem družinskem podjetju
Prehod izbranega družinskega podjetja iz generacije v generacijo	H1: Prehod iz generacije v generacijo je težaven in obstaja majhna verjetnost za uspešen prehod. H2: Podjetje bo kot naslednika izbralo enega izmed družinskih članov.
Kadrovanje v izbranem družinskem podjetju	H3: V podjetju zaposlujejo po kriterijih, ki so značilna za družinska podjetja. Zaposleni so družinski člani in delovna mesta so prilagojena osebam in ne obratno.
Konflikti v izbranem družinskem podjetju	H4: V podjetju prihaja do konfliktov, ki so značilna za družinska podjetja. Podjetje te konflikte rešuje s pomočjo izogibanja le teh.
Delegiranje v izbranem družinskem podjetju	H5: Vodstvo s težavo delegira.
Uspešnost izbranega družinskega podjetja	H6: Podjetje je glede na panogo manj uspešno.

3. PREDSTAVITEV IZBRANEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA

3.1. PODJETJE

V nadaljevanju bom predstavila družinsko podjetje, ki ga najbolj poznam in s katerim živim že celo življenje. To je družinsko podjetje Mlinar & Mlinar d.o.o., ki ga bomo v nadaljevanju tudi podrobneje predstavili. Za to podjetje sem se odločila, ker bomo na ta način najbolj optimalno preslikali teme, obravnavane v preteklih poglavjih, v realno dogajanje, ki pa je podobno vsem družinskim podjetjem.

Podjetje Mlinar & Mlinar d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1992 v Ljubljani in spada med mala podjetja. Vendar korenine podjetja segajo nekoliko dlje v preteklost. Podjetje je namreč zasnovano na tradiciji, ki izvira iz leta 1963, ko je oče zdajšnjega direktorja (Erik Mlinar) Jože Mlinar, v Idriji ustanovil mizarško delavnico. Katera je temelj tudi današnje proizvodnje s

sodobno tehnološko opremo, v kateri pa ni pozabljeno na ročno dodelavo, ki daje vsakemu izdelku še dodatno kakovost. Tako lahko rečemo, da podjetje temelji na obrtniškem načinu proizvodnje v kombinaciji s sodobnim razmišljanjem.

Podjetje po SKD klasifikaciji spada med podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo izdelkov iz lesa. Glavna dejavnost temelji na proizvodnji kuhinjskega pohištva in ostalega pohištva po naročilu. Podjetje se tako ukvarja z oblikovanjem in svetovanjem pri urejanju interjerja, prodajo kuhinj in pohištva za oblikovan interjer, ki je plod lastnega znanja in proizvodnje. Poleg končnih izdelkov podjetje nudi strankam tudi storitve povezane s tem. Te storitve so svetovanje stranki, ki se konča z montažo pohištva in z nakupom povezanim zadovoljstvom. Kot zaokrožitev celotne ponudbe pa podjetje stranki svetuje tudi pri izbiri bele tehnike med pestrim izborom proizvajalcev.

Podjetje, ki je logično nadaljevanje mizarske delavnice, je ustanovil Erik Mlinar, ki se je po študiju arhitekture posvetil podjetju in nadgradnji družinske tradicije. V letu ustanovitve se je v podjetje aktivno vključila tudi žena ustanovitelja, Valentina Mlinar, ki je tudi polovična lastnica podjetja. V podjetju že od začetka gradijo na pridobivanju zaupanja in boljši prepoznavnosti med strankami. Temelji tudi na stalni lastniški in vodstveni strukturi, ki se ni spremenila že od začetka delovanja podjetja. v nasprotju s tem, da ni bilo sprememb v lastniški strukturi podjetja, pa je prehod iz obrtniškega načina poslovanja podjetja v bolj podjetniški način zahteval prilagoditve, ki so se v letu 2005 odražale v reorganizaciji in prestrukturiranju podjetja.

Največja prelomnica v zgodovini podjetja Mlinar & Mlinar d.o.o. pa je bila leta 2001, ko je podjetje odprlo salon v Ljubljani v partnerski navezi s podjetjem Miele, ki je vodilni proizvajalec bele tehnike na svetu. Prav tako, pa sta bili za podjetje s poslovnega vidika prelomni zadnji dve leti, saj je podjetje v letu 2008 odprlo franšizo v Kopru in leta 2009 še v Celju.

Podjetje želi tudi v prihodnosti ostati družinsko podjetje temelječe na tradiciji in hkrati nenehnem prilagajanju vsakokratnemu povpraševanju po proizvodih in storitvah podjetja.

3.2. ANALIZA NA PRIMERU PODJETJA

V tem poglavju se bomo posvetili natančnejši obravnavi nevarnosti in pasti, s katerimi se soočajo tudi v družinskem podjetju Mlinar & Mlinar d.o.o.. Pogledali bomo, kaj je v tem izbranem družinskem podjetju največji problem in kako se spopadajo z njim.

3.2.1. Prehod izbranega družinskega podjetja iz generacije v generacijo

S planiranjem nasledstva in nadaljnjo prihodnostjo podjetja je smiselno začeti že zelo zgodaj, veliko pred umikom ustanovitelja oziroma trenutnega lastnika družinskega podjetja. Na žalost, se sicer veliko družinskih podjetij tega zaveda in celo razmišlja o tem, vendar nato, ker je to preveč zapleten proces, v to smer ne postorijo veliko. Kar se odraža tudi v statistiki, kjer številke ne kažejo v prid naslednjim generacijam. Statistično gledano namreč preživi prenos s prve na drugo generacijo samo 30 odstotkov družinskih podjetij, prehod na tretjo generacijo pa samo 10 odstotkov družinskih podjetij (Socius, 2008).

Ovir za uspešen prehod iz generacije v generacijo je lahko več. Vendar se najverjetneje ena izmed glavnih ovir skriva v dejstvu, da predstavniki starejše generacije (najpogosteje ustanovitelj) težko prepustijo vodenje podjetja mlajšim generacijam. Za njih je namreč njihovo

podjetje njihov otrok, del njih samih in sad vseh njihovih dolgoletnih naporov ter vlaganj. Menijo, da nihče ne bo znal tega ceniti tako močno kakor cenijo oni sami. Zato se tudi izogibajo delitvi odgovornosti na podrejene in dokler je le možno odlašajo z upokojitvijo. Škoda, ki jo pri tem doživlja naslednja generacija in s tem tudi podjetje samo, se kaže v posledicah, kot so: izguba interesa za delo v družinskem podjetju, sprejemanje nasvetov starejše generacije kot sprejemanje navodil, strah pred izgubo lastne identitete, pomanjkanje občutka odgovornosti, itd. Vse te lastnike, pa bi bilo morebiti dobro opozoriti na dejstvo, da so njihovi otroci odraščali skupaj z njihovim podjetjem, da jim podjetje ne predstavlja bremena, vendar jim je potrebno dopustiti svobodo pri upravljanju in odločanju. V nasprotnem primeru se lahko pojavi preveč sporov, ki pa posledično slabo vplivajo na delovanje samega podjetja ter tudi na funkcioniranje družine.

Če pogledamo stanje v našem izbranem družinskem podjetju. Podjetje je lahko rečemo že uspešno prešlo zamenjavo generacij. Trenutno smo v fazi druge generacije, ki pa bo aktivna še kar nekaj časa. Podjetje namreč vodita dva lastnika, mož in žena, ki sta trenutno stara petdeset let in imata pred seboj še kar nekaj let dela. Možni naslednici sta dve, ki pa sta trenutno še neizkušeni in tudi še premladi za tako vlogo, stari sta namreč 24 in 17 let. Starejša je sicer že aktivneje vključena v podjetje, vendar pa je tako njena, kakor želja staršev ta, da se v začetku zaposli v drugem podjetju in s tem nabere izkušnje, ki bodo kasneje podjetju in njej sami koristile. Zaradi tega se bomo bolj posvetili poteku že izvedenega prehoda lastništva in vodenja. Podjetje izhaja iz mizarske delavnice, ki jo je ustanovil oče ustanovitelja zdajšnjega podjetja. Njegova možna naslednika sta bila dva, starejši sin in mlajša hči. Vendar pa se je že v začetku vedelo, da bo podjetje pripadlo sinu, ki pa je kljub temu vztrajal s študijem in ni podlegel prvim pritiskom s strani družine, po diplomi je delal v dveh različnih podjetjih, nato pa se je ustalil doma in na osnovi očetove delavnice skupaj s podporo žene ustanovil uspešno podjetje. Njegova sestra je na drugi strani pokazala zanimanje za druge stvari in tako ni bilo težav zaradi nasledstva, brat je izplačal njen delež v podjetju, na osnovi katerega je imela tudi ona možnost za ustanovitev lastnega podjetja. In tako trenutno oba uživata v delu, vsak na svojem področju in družinski odnosi in posli so konec koncev vsaj na ravni širše družine uspešno ločeni.

3.2.2. Kadrovanje v izbranem družinskem podjetju

V družinskih podjetjih najdemo zaposlene starše, sinove, hčere, daljne sorodnike, prijatelje, itd. Za nekatere delo s sorodniki predstavlja plus za delo in razmerje s sorodniki, za druge spet težje delo, kakor delo z nekom, ki ga ne pozna. Težko je torej splošiti, kaj je najboljše za podjetje in kaj za družino. Idealna kombinacija ustreznega kadra, ki je tudi v sorodstveni povezavi, se namreč le redko dogaja, ni pa izključena.

Prepogosto se v družinskih podjetjih dogaja, da se zaradi nezaposlenega sorodnika ustvari delovno mesto, ki pa ni nujno potrebno in posledično dobro za uspeh podjetja. V takih situacijah morajo v podjetjih razmišljati v dobro podjetja in se vprašati, kaj pravzaprav potrebujejo v podjetju, kakšne so naloge posameznega delovnega mesta ter kakšen je ustrezen uslužbenec in šele takrat sprejmejo odločitev. Drži pa, da je marsikdaj potrebno iti v škodo podjetja, samo zaradi ohranjanja pozitivnih odnosov v družini, saj tudi ti vplivajo na podjetje in njegov uspeh. Prav tako se pogosto pojavljajo dileme o plačah in dopustih družinskih članov. V praksi je veliko različnih možnosti, nesporno pa je najboljša tista, ki vse zaposlene obravnava enako, ne glede na status, ki ga ima posameznik v družini.

Za izbrano podjetje lahko rečemo, da se ne spopada s pritiski glede zaposlovanja s strani sorodnikov in prijateljev. V podjetju sta namreč od družine zaposlena le lastnika in med počitnicami občasno, ko so časi dopustov, tudi hči. Na srečo podjetja je namreč širše sorodstvo

zelo raznoliko usmerjeno in zelo uspešno v svojem delu. Zaradi tega ne potrebujejo izhodov v sili, kot je zaposlitev pri sorodnikih. Dejstvo pa je, da bi ob morebitni potrebi po tem imeli v podjetju najverjetneje odprta vrata. Glede prijateljskih vezi pa je spet sreča na eni strani za podjetje, namreč podjetje deluje v kraju, kjer se sicer zaradi njegove majhnosti vsi poznajo in so vsi prijatelji vsaj nekemu, vendar pa je ob enem tudi veliko možnosti za zaposlovanje in se lahko vsak usmeri v zeleno smer. Kar pa na drugi strani predstavlja tudi negativno plat, saj je zaradi tega tudi zelo težko pridobiti nove in kvalitetne zaposlene. In to podjetju, vsaj v zadnjem času, predstavlja kar velike probleme.

Za družinska podjetja je značilna močna medsebojna navezanost zaposlenih in celo prijateljstvo. Skratka zaposlitev v družinskem podjetju običajno vsakemu pomeni nekaj več kakor samo službo. Zato velikokrat rečemo, da družinsko podjetje in zaposlene veže veliko več kot pogodba. In zaradi tega je vsako družinsko podjetje ob izgubi zaposlenega marsikdaj v dilemi in se sprašuje kaj je narobe. Običajno vzroka ni najti v podjetju samem, temveč v življenjskem ciklu posameznika, saj vsak zaposlen potrebuje spremembe in temu se ne da izogniti. Novi zaposleni pa v vsako podjetje pripeljejo svež veter, ki lahko podjetje pelje le navzgor. Zato morajo v podjetju znati to izkoristiti in gledati pozitivno na te stvari. Razumljivo pa je, da se pri majhnem številu zaposlenih pozna vsak zaposlen manj, medtem ko pri velikih podjetjih to ni tako občutno. S tem ima v podjetju največje probleme prav lastnik, za njega je izguba zaposlenega preveč osebna in vedno išče vzroke, ki bi lahko bili krivi za dogajanje. Dejstvo pa je, da le redko kdo, sploh v današnjem času, ostane v enem podjetju celo življenje.

3.2.3. Konflikti v izbranem družinskem podjetju

Konflikti so ena izmed ključnih težav s katerimi se soočajo udeleženci vsakega podjetja. V družinskih podjetjih pa se teža teh težav še poveča. So zelo pogosti, saj zamenjajo osebno in poslovno življenje članov družine ter zaposlujejo njihove misli in pogovore štiriindvajset ur na dan. Vsaka težava, ki se pojavi v podjetju se prenese domov, vsak konflikt doma se prenese v podjetje, kjer posledice občutijo tudi ostali zaposleni, posledice pa niso pozitivne niti za uspešnost podjetja. Vse to se potem vrti v začaranem krogu in vsak konflikt je lahko vzrok oziroma temelj za nov konflikt doma in/ali v podjetju.

Prav zaradi tega začaranega kroga je potrebno živeti s podjetjem, ne moremo pričakovati, da bi lahko striktno ločil družinsko življenje in življenje v podjetju, saj sta ta dva svetova močno povezana. Kljub temu se ne sme pozabiti, da v podjetju posameznik opravlja eno vlogo, v družini pa lahko čisto drugo in se mora znati temu prilagoditi. Velikokrat se namreč dogaja, da hoče direktor podjetja uveljavljati tudi doma glavno besedo, kar pa ni nujno pravilno. Vsekakor lahko rečemo, da brez konfliktov v družinskem podjetju ne bo šlo, vendar jih je potrebno znati izkoristiti sebi v prid in iz njih potegniti največ kar je možno.

V našem obravnavanem primeru družinskega podjetja so bili konflikti nekaj časa močno prisotni med obema lastnikoma, možem in ženo. Namreč nenehno življenje v koraku s podjetjem je na njima pustilo posledice. Problem so bili predvsem vikendi, ko naj bi pri vsakem posamezniku nastopil čas dveh dni počitka, pri njima ni bilo tako. Namreč, ko živiš samo deset metrov stran od službe težko pozabiš na težave s katerimi se soočaš med tednom. In na ta način se pojavljajo konflikti, ki se preslikajo iz doma v podjetje in nazaj, kar pa je še intenzivneje v obdobjih ko gre kaj narobe. V zadnjih dveh letih pa lahko rečemo, da sta uspela spretno združiti dom in podjetje. Predvsem na ta način, da sta spoznala, da ni vse samo trdo delo, temveč da si je potrebno marsikdaj kaj tudi privoščiti. Tako čas med tednom intenzivno posvečata podjetju, vikende pa preživita na krajih, ki jima največ pomenijo, stran od podjetja.

Seveda to ne pomeni, da se v podjetju ne srečujejo s konflikti, še vedno so prisotni, kar pa ni vedno negativno. Iz marsikaterega se lahko nekaj naučimo in marsikdaj podjetje to naredi močnejše in predvsem boljše. Tu lahko zaključimo, da je ključ do uspešnega jadrnanja med konflikti znati uskladiti čas in predvsem gledati pozitivno ter iz konflikta potegniti prednosti.

3.2.4. Delegiranje v izbranem družinskem podjetju

Kot smo že omenili v prejšnjem delu je delegiranje proces prenosa pristojnosti za delovanje in sprejemanje odločitev na podrejene. Lahko rečemo, da je najpomembnejši namen delegiranja razbremenitev vodstva, ki se lahko na ta način usmeri na pomembnejše aktivnosti. Poleg tega pa pridobijo na drugi strani zaposleni dodatno potrdilo o uspešnem delu.

Kljub temu, se v družinskih podjetjih, sploh pa v malih družinskih podjetjih pojavi veliko vprašanj glede delegiranja. Prva težava je že v tem, da je med majhno število zaposlenih težko razporediti vse aktivnosti, predvsem pa je težko najti osebo, ki ji ustanovitelj dovolj zaupa. Prav podjetniki so običajno zelo skeptični glede razporeditve ključnih aktivnosti, najraje držijo vse niti v svojih rokah, oziroma vsaj v okviru svoje družine. Prepogosto se namreč pojavlja prepričanje, da bo le družinski član vložil maksimalen trud v svoje delo, ker gre za podjetje njegove družine. Vendar pa ni nujno da to velja tudi v praksi, marsikateri zaposlen se v podjetju počuti kot član družine, zato je potrebno z njim tako tudi ravnati, hkrati pa lahko neko aktivnost nedružinski član opravi veliko bolje.

V primeru našega obravnavanega primera družinskega podjetja se srečamo z dvema različnima stališčema. Imamo torej dva lastnika, ki pa sta si v tem primeru precej različna. Verjetno največjo vlogo pri tem igra dejstvo, da tisti, ki je naklonjen delegiranju, v tem primeru direktor, nima toliko možnost, saj so aktivnosti, ki pripadajo njemu zelo težko delegirane. Na drugi strani njegova žena, ki opravlja funkcijo vodje trženja, ni naklonjena velikemu delegiranju. Po njenem mnenju namreč ni kandidata, ki bi opravil to delo tako kot si sama zamisli. Na nek način ima morda prav, vendar pa je vse to posledica tega, da je v preteklosti marsikatero stvar naredila ker je pač nekdo drug ni. In tako je prisoten občutek, da če nihče drug ne bo, bo ona, zato se tudi pojavi vprašanje, če bi možni kandidat sploh z veseljem sprejel dodatne obremenitve.

3.2.5. Primerjava uspešnosti podjetja

V naslednji tabeli so prikazane primerjave nekaterih ključnih kazalnikov uspešnosti izbranega podjetja v primerjavi s konkurenčnim nedružinskim podjetjem in celotno panogo.

Za primerjavo smo vzeli tudi celotno panogo zaradi tega, ker je velik delež neposrednih konkurentov podjetja prav delež družinskih podjetij.

Tabela 4: Kazalci uspešnosti (vsi podatki so izraženi v EUR)

Leto	Mlinar & Mlinar d.o.o.	SVEA Lesna industrija d.d.	Panoga
SPLOŠNI KAZALNIKI			
Povprečno število zaposlenih delovnih ur v obračunskem obdobju	24	256	2.151
Čisti prihodki od prodaje	1.544.085	18.898.473	114.752.787
<i>na domačem trgu</i>	1.500.852	14.132.272	n.p.
<i>na tujem trgu</i>	43.234	4.766.201	n.p.
Čisti dobiček	33.157	98.890	-3.758.398
Dodana vrednost	459.075	5.808.896	34.557.966
KAZALNIKI FINANCIRANJA			
Delež kapitala v financiranju	17,88	44,45	45,32
Delež dolgov v financiranju	82,12	51,03	49,54
Koeficient likvidnosti	0,75	1,04	1,3
KAZALNIKI GOSPODARNOSTI, PRODUKTIVNOSTI IN DOHODKOVNOSTI			
Dodana vrednost na zaposlenega	20.628	22.691	16.066
Skupni prihodki na zaposlenega	66.532	75.594	55.205
Čisti dobiček na zaposlenega	1.382	388	-1.747

Vir: Gvin & Ajpes.

3.3. DRUŽINSKO NASLEDSTVO Z VIDIKA NASLEDNIKA

Za konec se postavimo še v kožo naslednika družinskega podjetja. Vseskozi smo govorili o družinskem podjetju in lastniku podjetja, omenili smo sicer tudi naslednika oziroma naslednike, vendar le z vidika drugih, ne pa njih samih. Naslednik je namreč tisti, ki prevzema največje tveganje za uspeh podjetja in seveda tudi za uspeh njega samega ob sprejetju te vloge.

Tako bomo v nadaljevanju strnili nekaj ključnih dilem, ki zaznamujejo naslednike v družinskem podjetju:

- Prva stvar, ki je pomembna tako za lastnika in hkrati tudi za naslednika je ta, da se dovolj zgodaj ve kdo bo naslednik, da je ta izbran in ima tudi željo po tej poklicni poti.
- Kljub načrtani poklicni poti pa je za bodočega naslednika smiselno, da svojo pot začne v drugih podjetjih, si tako nabere delovne navade in izkušnje, ki jih uspešno uporabi pri kasnejšem vodenju lastnega podjetja.

- Ob prevzemu vodenja podjetja je ključno, da bivši lastnik preda vse posle nasledniku in s tem izkaže tudi zaupanje v njegove vodstvene sposobnosti in se ne vmešava v njegove poslovne odločitve.
- Nasledniku je potrebno poleg vodenja podjetja prepustiti tudi delegiranje in s tem zaposlenim pokazati, kdo je sedaj odgovoren, koga je potrebno upoštevati in na koga se lahko obrnejo.
- Ključnega pomena za uspešne družinske in službene odnose je torej kasnejše nevmešavanje v vodenje podjetja in odločitve, ki jih sklene naslednik (zaposlovanje, odpuščanje, investiranje,...).

Seveda se vsako podjetje s težavami sooča po svoje, to je samo nekaj ključnih povzetkov, ki so skoraj nujno potrebni za uspešno delovanje družinskega podjetja po prehodu podjetja na naslednika.

3.4. UGOTOVITVE

V tabeli 5 so povzete ugotovitve analize izbranega podjetja.

Tabela 5: Ugotovitve v izbranem družinskem podjetju

Nevarnosti in pasti	Dejansko stanje v izbranem družinskem podjetju
Prehod izbranega družinskega podjetja iz generacije v generacijo	<p>H1: Podjetje je uspešno prestalo prehod iz prve na drugo generacijo, ter je že pri tem pokazalo svojo uspešnost, saj le redkim to uspe (po podatkih le 30 odstotkov družinskih podjetij).</p> <p>H2: Počasi pa bo potrebno tudi razmišljanje o prehodu na tretjo generacijo, ki pa bo sledila šele v prihodnosti.</p>
Kadrovanje v izbranem družinskem podjetju	<p>H2: V podjetju sta zaposlena samo dva družinska člana, in sicer mož in žena. V prihodnje načrtujejo še kakšno dodatno zaposlovanje, vendar ne iz strani družinskih članov, saj trenutno ni ustreznih kandidatov. Podjetje namreč ne ustvarja novih delovnih mest za potrebe družinskih članov, temveč odvisno od potreb podjetja pri poslovanju.</p>
Konflikti v izbranem družinskem podjetju	<p>H3: Tako kot v številnih podjetjih se tudi v izbranem podjetju srečujejo s konflikti, ki pa jih rešujejo na način soočanja in odprtih diskusij.</p>
Delegiranje v izbranem družinskem podjetju	<p>H4: V podjetju direktor nima težav pri delegiranju nalog, za razliko od njegove žene, ki pa ima pri tem malo težav. Le te pa se trudijo rešiti in se jih znebiti.</p>
Uspešnost izbranega družinskega podjetja	<p>H5: Za izbrano podjetje lahko rečemo, da je v primerjavi s panogo nadpovprečno uspešno v skoraj vseh kazalnikih. Primerjava s konkurenčnim nedružinskim podjetjem pa je pokazala dokaj sorodne podatke. Podjetju težave povzroča predvsem prevelika zadolženost, ki jih potiska v slabši položaj.</p>

SKLEP

Močno zastopana družinska podjetja v vseh gospodarstvih prikazujejo raznolikost med seboj in s tem ne dopuščajo nobenega posploševanja. Namreč, prav ta raznolikost jih dela drugačne v primerjavi s konkurenco. Zaradi tega lahko sprva rečemo, da prikazana dejstva mogoče ne veljajo v enaki meri za vsa podjetja, so pa zagotovo vsaj do neke mere prisotna v večini, predvsem malih in srednje velikih družinskih podjetij, kjer se neprestano prepletajo družinski in poslovni odnosi.

Torej, podjetja so si med seboj različna, kar pomeni, da težko posplošujemo to na celoten sklop, vendar pa lahko rečemo, da so si družinska podjetja sorodna prav v tem, da v njih močno prevladuje čustven, družinski odnos. In ta se v družinskem podjetju sreča z močno ne čustvenim poslovnim sistemom. Tu pa posledično pridejo do izraza vse teme, ki smo jih tudi obravnavali. Namreč, odražanje teh vplivov v vsakodnevnem vodenju, ki zajema kadrovanje, reševanje konfliktov in delegiranje, je prisotno vseskozi. Z njimi pa se je potrebno soočiti na način, ki pozitivno vpliva tako na čustven družinski, kakor tudi na bolj realen poslovni del podjetja ter s tem na vse vpletene v procesu podjetja. In s tem na uspešnost dela zaposlenih, pa naj bodo to družinski člani ali nedružinski. Pomembno je, da so si zaposleni enakovredni, oziroma da se v podjetju počutijo kot del družine, ki ji pripadajo. To pa se lahko doseže le na način korektnega zaposlovanja, soočanja s konflikti in delegiranja na podrejene.

Za vsa družinska podjetja pa lahko rečemo, da so si enotna pri prisotnosti vprašanja o nasledstvu. Nasledstvo, ki pri večini podjetij velja sicer za nekaj samoumevnega, ima veliko težo pri uspešnosti, predvsem naslednjih generacij. Pravočasno odločanje o nasledniku, izobraževanje le tega in predvsem priprava odhajajočega lastnika, so eni izmed ključnih korakov pri procesu prehoda podjetja iz generacije v generacijo.

Skozi celotno diplomsko nalogo smo se tako soočili z analiziranjem dejavnikov upravljanja in nasledstva v družinskem podjetju. Analiza nam je pokazala, da smo se pravilno osredotočili na analizo družinskih odnosov, saj se le ti močno odražajo pri vsakodnevnem vodenju in upravljanju podjetja. Kar sicer morda ne vpliva tako močno na uspešnost podjetja skozi finančne podatke, vsekakor pa močno vpliva na delovanje podjetja v smislu odnosov, ki pa so konec koncev zelo pomembni pri poslovanju podjetja in njegovi uspešnosti.

Tako smo prišli do spoznanja, da zastavljena trditev o moči vpliva družinskih odnosov na uspeh in razvoj posameznega družinskega podjetja niso zanemarljive. Prav ti odnosi, ki se jih ne da preprečiti, so ključni v marsikaterih odločitvah, bodisi so to pomembne ali nepomembne, vsekakor pa imajo vpliv na bodoče poslovanje podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Borštnik, M. (2007, 23. julij). *Družinsko podjetje*. Najdeno 1. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/druzinsko-podjetje>
2. Cof, A. (2008, september). *Razvoj mikro in malih družinskih podjetij*. Najdeno 1. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/cof93.pdf>
3. Davis, P.S. & Harveston, P.D. (2001). The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study. *Jurnal of small Business Management*. 39(1), 14-30.
4. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: Založba MER.
5. Ferik, L. (2008, 20. maj). *Nasledstvo je ključno vprašanje*. Najdeno 30. marca 2010 na spletnem naslovu http://bor.czp-vecer.si/VECER2000_XP/2008/05/20/2008-05-20_STR-33-33_MX-01_Izd-01-02-03-04-05-06_PAG-FINANCNI-V.pdf
6. Finančni podatki. Najdeno 23. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/>
7. Finančni podatki. Najdeno 23. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/>
8. Garcia Perez de Lema, D. & Durendez, A. (2006). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: an empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(3), 151-172.
9. Glas, M. (2006). *Družinsko podjetništvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Glas, M. & Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – izzivi za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
11. Kelbl, J. (2001, 17. junij). *Kaj ogroža družinska podjetja?* Najdeno 1. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=307&ClanekID=477>
12. Kos, B. (2008, 20. april). *Družinsko podjetništvo*. Najdeno 1. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/druzinsko-podjetnistvo.php>
13. Leach, P. (1991). *The story Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page Limited, 185 str.
14. Možina, S. (b.l.). *Delegiranje – pooblašcanje v organizaciji*. Najdeno 1. novembra na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID010410.doc>
15. Pahor, N. (2009, 9. januar). *Boštjan Kampuš: ključ je v dobrih odnosih*. Najdeno 1. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=307&ClanekID=4322>
16. Pirc, I. (2007, 5. julij). *Družinsko podjetje*. Najdeno 1. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.obrt.si/obrtnik/natisni.asp?ID=12812>
17. Pirc, I. (2007, november). *Tranzicija v družinskih podjetjih*. Najdeno 1. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.infosvet.si/index.php?Itemid=84&id=2139&option=com_content&task=view
18. Poredoš, M. (2009). *Problemi nasledstva in vpliv družinskih odnosov na razvoj družinskega podjetja*. Najdeno 30. marca 2010 na spletnem naslovu <http://dkum.uni-mb.si/IzpisGradiva.php?id=9786>
19. Rajter, M. (2009, 6. november). *Konflikti v družinskem podjetju*. Obrtnik, str. 61.
20. Rajter, M. (2009, 9. oktober). *Prednosti in slabosti družinskih podjetij*. Obrtnik, str. 78 in 79.
21. Rosenblatt Paul e tal. (1985). *The Family in Business*. Oxford: Jossey-Bass Publishers, 301 str.
22. Simčič, T. (2006, junij). *Prenos lastništva v družinskem podjetju*. Najdeno 1. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/simcic2900.pdf>
23. Simonič, D. (2003). *Delo v družinskem podjetju*. Najdeno 1. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Simonic-Dusan.PDF>

24. Socius. (b.l.) *Družinska podjetja so rešitev za izhod iz svetovne gospodarske krize*. Najdeno 1. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.socius.si/sl/Aktualno+dogajanje/58/Dru%C5%BEinska+podjetja+so+re%C5%A1itev+za+izhod+iz+svetovne+gospodarske+krize>
25. Sund, L.-G. & Bjuggren, P.-O. (2007). Family-owned, limited close corporations and protection of ownership. *Springer Science+Business Media, The2006 Hawaii International Conference on business*.
26. Štepec, M. (2006, februar). *Razvoj družinskih podjetij*. Najdeno 1. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/stepec2203.pdf
27. Vadnjal, J. (2006, oktober). *Tradicionalna miselnost »podjetje, to sem jaz« počasi zahaja*. Najdeno 15. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=3546>
28. Vallejo, M.C. (2009). The Effects of Commitment of Non-Family Employees of Family Firms from the Prespective of Stewardship Theory. *Journal of Business Ethics*, 87, 379-390.
29. Vovk, P. (2008). *Družinsko podjetje-konflikti med družinskimi člani ter njihov vpliv na vodenje podjetja*. Najdeno 15. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/vovk-fink-polonca.pdf>
30. Žaler, J. (2008, 20. marec). *Medsebojni konflikti in tekmovalnost v družinskem podjetju*. Najdeno 1. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/medsebojni-konflikti-in-tekmovalnost-v-druzinskem-podjetju-900.aspx>
31. Žaler, J. (2008, 25. avgust). *Podjetništvo – prednost ali ovira?* Najdeno 1. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/podjetnistvo-prednost-ali-ovira-675.aspx>
32. Žaler, J. (2008, 31. marec). *Uspešen prenos družinskega posla na naslednjo generacijo*. Najdeno 30. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/uspesen-prenos-druzinskega-posla-na-naslednjo-generacijo-906.aspx>
33. Žižek, J. (2002). *Klasično razumevanje podjetništva v ekonomski teoriji*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.