

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PREHOD MED GENERACIJAMI V DRUŽINSKEM PODJETJU PAN TRADE
D.O.O.**

Ljubljana, september 2009

ANITA PANDŽA

IZJAVA

Študent/ka ANITA PANDŽA izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. ROKA STRITARJA , in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 01.09.2009

Podpis: _____

KAZALO

<i>UVOD</i>	1
1. DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO	2
1.1. DEFINICIJA	2
1.2. RAZLIKA MED DRUŽINSKIM IN NEDRUŽINSKIM PODJETNIŠTVOM	3
1.3. PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	4
1.4. DRUŽINSKI IN POSLOVNI SISTEM.....	7
1.5. DEJAVNIKI USPEŠNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA	8
2. VODENJE	9
2.1. OPREDELITEV VODENJA	9
2.2. NAČINI VODENJA.....	9
2.3. STILI VODENJA.....	11
2.4. VRSTE MOČI VODJE	13
2.5. VLOGA IN POMEN OSEBNIH VREDNOT PRI VODENJU	13
2.6. PRIMERJAVA ŽENSKEGA IN MOŠKEGA NAČINA VODENJA	14
3. PRIMER PODJETJA »PAN TRADE d.o.o.«	17
3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA.....	17
3.2. PREDSTAVITEV DRUŽINE IN VLOGA NJENIH ČLANOV V PODJETJU	18
3.3. OSEBNOSTNE LASTNOSTI NASLEDNICE IN USTANOVITELJA	19
3.4. POMEN VREDNOT ZA NASLEDNICO IN USTANOVITELJA	21
3.5. NAČIN IN STIL VODENJA USTANOVITELJA IN NASLEDNICE	23
3.6. VPLIV VSTOPA NASLEDNICE V PODJETJE	25
3.7. PRIKAZ VODENJA NASLEDNICE.....	26
<i>SKLEP</i>	27
<i>LITERATURA IN VIRI</i>	28

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Dvodimenzionalna menedžerska mreža</i>	10
<i>Slika 2: Načini vodenja od avtokratskega do demokratičnega</i>	12
<i>Slika 3: Moška in ženska organizacijska shema</i>	16
<i>Slika 4: Organizacijska shema podjetja Pan trade d.o.o.</i>	18

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Vrednote v družinskem in poslovnem sistemu</i>	7
<i>Tabela 2: Razlika med moškim in ženskim stilom vodenja</i>	15
<i>Tabela 3: Primerjava vrednot hčere in očeta zaradi razlike v spolu</i>	21
<i>Tabela 4: Primerjava očeta in hčere po področjih</i>	24

UVOD

Družinsko podjetništvo štejemo za posebno obliko podjetništva. Ne gre zgolj za skupino ljudi, ki delujejo v istem okolju z istim ciljem, temveč gre za člane ene družine. Prav ta značilnost pripisuje družinskemu podjetju edinstven pomen. Gre za sklenjen krog posameznikov, ki podjetju daje posebno obliko zaradi njihovih medsebojnih odnosov. V podjetju izražajo svojo energijo oziroma kulturo, ki se razlikuje od ostalih podjetij. Prav tako spoštujejo določene vrednote, ki jih prenašajo na svoje zaposlene in po katerih se ravnaajo tudi pri poslovanju. Vendar pa ima družinsko podjetništvo tudi določene slabosti. Težko ločijo družinske od poslovnih zadev, saj so hkrati družina in sodelavci. Ne vidijo te meje, zato dostikrat prihaja do konfliktov med njimi. Le uskladitev obeh vlog je ključ do uspešnega delovanja.

Zato so v družinskih podjetjih prisotni mnogi kompromisi, ki jih sklenemo predvsem z namenom, da med člani družine ohranjamo dobre odnose. Kajti v družinskih podjetjih prevečkrat pride do konfliktov, ki jih moramo nemudoma razrešiti, saj so lahko posledice bistveno globlje, kot bi bile pri konfliktu nedružinskih članov. Odnosi med člani družine so bistvenega pomena za podjetje. Če se med njimi razvijejo sproščeni, poglobljeni odnosi, kjer prevladuje neposredna komunikacija, bo za tako družino sodelovanje v podjetju zelo enostavno. To zelo pomembno vpliva predvsem na mlajšo generacijo, saj si skozi leta ustvarja podobo pomena družinskega podjetja. Že od malih nog jim morajo starši podjetje predstaviti na zelo prijazen način. Otroci morajo podjetje dojemati kot sredstvo, s katerim družina upravlja, in najboljše je, če pri tem pomagajo vsi. Na ta način bodo otroci podjetje sprejeli za svoje in hitro pokazali zanimanje zanj. Tako bodo lažje prišli do zelo pomembnega poglavja – predaje podjetja mlajši generaciji. Pri predaji podjetja mislim predvsem na prenos vodenja podjetja. To je dolgoročen proces, kjer ustanovitelj svoj vodstveni stolček predaja svojemu nasledniku. Gre za leta učenja naslednika in pridobivanja izkušenj na tem področju, preden se ta preobrat dejansko zgodi. Vodenje je večšina, ki se je ne da naučiti čez noč. Pri tem veliko pripomorejo že prirojene vodstvene sposobnosti, nekaterih pa se vseeno moramo naučiti. Kako izberemo vodjo v družinskem podjetju ter katere lastnosti naj ima le-ta, bomo predstavili v nadaljevanju.

Predmet diplomske naloge je družinsko podjetje Pan trade d.o.o. in njegovi člani. Namen pa je raziskati, kako pomembno vlogo v družinskem podjetju ima *vodenje* podjetja, v kolikšni meri je uspešnost podjetja povezana z uspešnostjo vodje in ali mora naslednik podjetje voditi na enak način kot njegov predhodnik, da bi bilo uspešno.

Predstavila bom konkreten primer slovenskega družinskega podjetja ter preučila ustanovitelja podjetja in njegovo naslednico. Na podlagi njunih osebnostnih lastnosti ter osebnih vrednot bom določila primeren način in stil vodenja za oba. Potem ju bom primerjala in ugotavljala, ali je za podjetje pomembno, da ima naslednica enak način vodenja kot ustanovitelj, ali pa lahko uveljavi drugačen, svoj način. Za zbiranje podatkov bom uporabila opazovalno metodo, saj družinske člane poznam, ker gre za mojo družino. In sicer bom opazovala s pomočjo

metode opazovanja z udeležbo. Ker sem v tem primeru jaz naslednica, sem vključena v raziskavo. Vendar pa bom vseeno poskušala ostati nepristranska ter bom upoštevala mnenja drugih družinskih članov.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti, ali mora naslednica uporabljati enak način vodenja v družinskem podjetju kot njen predhodnik. Ugotoviti namreč želim, ali je za podjetje bolje, da ga naslednica vodi na enak način kot njen predhodnik ali pa lahko vpelje svoj stil vodenja in s tem terja določene posledice.

Diplomsko delo bom razdelila na dva dela: prvi je teoretični, drugi pa praktični. Nalogo bom začela z nekaj splošnimi definicijami o družinskem podjetništvu ter predstavila razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Predstavila bom tudi prednosti in slabosti družinskih podjetij ter vpliv prepletanja družinskega in poslovnega sistema v družinskem podjetju. Preučila bom tudi dejavnike, ki vplivajo na uspeh družinskega podjetja. V naslednjem poglavju se bom posvetila vodenju podjetja. Predstavila bom načine in stile vodenja podjetja ter dejavnike, ki vplivajo na stil. Raziskala bom izvir moči, ki jo izraža vodja v podjetju. Ugotovila pa bom tudi, kakšen pomen imajo vrednote pri vodji podjetja. Primerjala bom tudi moški in ženski način vodenja. Zadnje poglavje pa bo opisovalo praktični primer. Preučila bom družinsko podjetje Pan trade d.o.o. ter med seboj primerjala ustanovitelja in njegovo naslednico. Na začetku bom predstavila podjetje in njegovo zgodovino nastajanja. Kasneje pa bom predstavila tudi njegove člane in opredelila njihovo funkcijo v podjetju. Posebej bom izpostavila ustanovitelja podjetja ter njegovo naslednico (najstarejšo hčer) ter ju analizirala po njunih osebnostnih lastnostih. Prav tako bom ugotovila, katere vrednote jima na določenih področjih pomenijo največ. Ko bo analiziranje končano, bom iz rezultatov lahko naredila zaključek, kjer bom ugotovila, kakšen način in stil vodenja imata. Predstavila bom tudi posledice, ki bi nastale, ko bi naslednica vstopila v podjetje. Gre za način, kako bi vplivala na zaposlene, kupce, dobavitelje, poslovne partnerje... Na koncu pa bom prikazala, kakšna bi bila dejanska vloga naslednice v podjetju, če bi resnično podjetje vodila na tak način.

1. DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

1.1. DEFINICIJA

Med prebiranjem literature lahko zasledimo, da ima vsak avtor svojo vizijo pomena družinskega podjetništva. Vsaka je pravilna, vendar nepopolna.

Handler (1989, str. 259) svojo teorijo vidi z vidika zaposlovanja ljudi v podjetju, ki pravi: »V družinskem podjetju so zaposleni večinoma družinski člani,« kar velja le za majhna družinska podjetja. Če pa imamo opraviti z večjimi družinskimi podjetji pa se strinja, da v družinskem podjetju zasedajo glavne upravljaljske (managerske) funkcije družinski člani.

Ker pa je družinsko podjetje posebno prav v tem, da temelji na družini (člani družine so zaposleni v podjetju, vodilni v podjetju razumejo podjetje kot nekakšno družino, skratka kakršnakoli čustvena navezanost na podjetje kot na družino), nas teorije pripeljejo tudi do sledečih definicij: »Družinsko podjetje je vsako podjetje, na katerega poslovanje vplivajo družinske povezave in s tem družinska čustva.« (Leach, 2007, str. 2).

Definicija, ki se navezuje na lastništvo podjetja pravi: »Družina ima večinski delež v podjetju,« vendar je zelo pomanjkljiva, saj ničesar natančno ne definira (Barry, 1989, str. 293).

Poznamo pa tudi teorijo, ki pravi: »V podjetje sta vpleteni vsaj dve generaciji družine.« Slabost takšne opredelitve se vidi v tem, da ne zajema podjetja, katerega sta ustanovitelja zakonca, katerih otroci so še premladi za vstop v podjetje, vendar se vseeno šteje kot družinsko (Syms, 1992, str. 5).

Definicij družinskega podjetništva je torej več, vsako podjetje pa se lahko odloči, katera bi opisovala njegovo. Poznamo tri dimenzije, po katerih se družinska podjetja ločijo med seboj - (1) *lastništvo-management*, (2) *vpletenost družinskih članov* ter (3) *pripravljenost na prehod iz generacije v generacijo* (Handler, 1989, str. 260). V našem primeru podjetja bi se odločili za drugo dimenzijo (vpletenost družinskih članov), saj je najbolj primerna, ker so v podjetju najbolj izpostavljeni družinski člani.

1.2. RAZLIKA MED DRUŽINSKIM IN NEDRUŽINSKIM PODJETNIŠTVOM

Že ob besedni zvezi družinsko podjetništvo ugotovimo, da gre za posebno obliko podjetništva, saj jo lahko razvejamo na dva dela – (1) družino in (2) podjetje. V prvem primeru gre za družino kot primarno socialno obliko, ki deluje na podlagi močnih čustev, vrednot, načel in vzorcev vedenja članov družine. Po drugi strani pa gre za podjetje kot formalno pravno obliko, katerega namen je večanje vrednosti lastnikov, torej gre za jasno opredeljene odnose in cilje v podjetju (Kos, 2008).

Zato je razlika med družinskim in nedružinskim podjetjem neverjetno velika. Kot smo opazili, gre v prvi vrsti za najpomembnejšo razliko v (1) zaposlenih, saj je v družinskem podjetju zaposlenih veliko število članov ene družine. Odvisno je seveda, za koliko mlado podjetje gre. Ponavadi sta ustanovitelja mož in žena, tako bodo podjetje prevzeli njihovi otroci, ko bodo odrasli. Ali pa gre za podjetje, kjer je že vpletena druga generacija družine in je na poti morda že tretja. Skratka, družinsko podjetje smatramo za tako, če je (2) večinska lastnica podjetja ena družina (Leach, 2007, str. 19).

Ogromna razlika je tudi v (3) načinu dela. V nedružinskem podjetju je vsak zaposleni dolžan v podjetju »odigrati« svojo vlogo, katere cilj je doseči čim višjo korist v prid podjetju in predvsem samemu sebi. To pa je prav zrcalna slika načina dela, ki poteka v družinskem

podjetju. Zaposleni si medsebojno pomagajo pri vsakodnevnih nalogah podjetja. Nikakršna naloga jim ne predstavlja ovire ali dodatnega nepotrebnega dela, temveč jih samo dodatno motivira. Dejansko zaposleni delujejo med seboj kot družina (tudi nedružinski člani podjetja) in delo jemljejo kot nekaj, kar jim je všeč, in ne kot obvezo (Leach, 2007, str. 4).

Ravno zato, ker družinska podjetja temeljijo na družini, so bolj povezana in se izogibajo (4) tujim vlagateljem. Prepričani so, da bi v tem primeru izgubili večinski delež podjetja, in bi mislili, da njihovo podjetje počasi prehaja v last nekoga drugega. To bi istovetili z izgubo svojega lastnega otroka ali družinskega člana. Gre za neopisljivo navezanost na podjetje. Kar pa za nedružinsko podjetje ne bi predstavljalo nikakršnih ovir. Pravzaprav bi bili veseli vsakršne investicije v podjetje, saj težijo k rasti in vse večji moči. Za tako podjetje je tudi značilno, da želi hitro (5) rasti, zato je pripravljeno na tveganja in skupna vlaganja. Družinskemu podjetju pa to ni v interesu, saj si želi rasti, vendar sigurno in počasi (Leach, 2007, str. 12).

Vsekakor pa je ena od pglavitnih razlik tudi v tem, da družinska podjetja želijo svoja podjetja ohraniti v družinski (6) lasti. V interesu jim je, da se podjetje podaja iz generacije v generacijo ter s tem ohranja isto raven kulture in način izražanja organizacije. V nedružinskih podjetjih pa se ponavadi vodstvo skozi čas spreminja hitreje in s tem tudi kultura podjetja (Aronoff, McClure & Ward, 2003, str. 39).

1.3. PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

Prav zaradi posebne oblike podjetništva imajo družinska podjetja specifične lastnosti, katere pogosto štejemo za velike prednosti, včasih pa tudi za slabosti. Če bi družinska podjetja analizirali in strnili svoje ugotovitve, bi dobili naslednje prednosti in slabosti:

1.3.1. Prednosti

Leach (2007, str. 4) je v svojem delu predstavil nekaj prednosti, ki se nanašajo na družinska podjetja:

(1) kultura in vrednote družine:

Vsaka družina ima unikatno vzgojo, katera temelji na določenih vrednotah in kulturi. To jim narekuje, kako naj se vedejo, kaj smejo in kaj ne, kaj je dobro in kaj ne... Družina oblikuje neka svoja pravila, kako naj v družbi funkcionira. V podjetju pa se zgodba ponovi, saj družina odraža svoje vrednote, po katerih se ravna in posluje. Okolica jih opazuje in to sprejema. Tudi zaposleni ponavadi spoštujejo način dela družine in se jim prilagodijo. To jih še bolj zbliža, saj se tudi oni čutijo kot del družine.

(2) večja povezanost vseh zaposlenih:

Kot že omenjeno, moč družine vpliva na vse prisotne v podjetju, zato se med njimi razvijejo neformalni odnosi, ki so bolj pristni. Zaposleni se dejansko v podjetju počutijo bolj sproščeno, radi prihajajo na delo, če imajo probleme oziroma osebne obveznosti, se zlahka pogovorijo s svojimi nadrejenimi, saj se dejansko dovolj dobro poznajo in so si v takih trenutkih predvsem prijatelji. Je pa bistvenega pomena, da zmorejo ločiti med poslovnimi in osebnimi zadevami, ko je to potrebno.

(3) navezanost in predanost podjetju:

Ustanovitelji družinskih podjetij obravnavajo svoje podjetje kot nekaj čisto njihovega, nanj se čustveno navežejo in pomeni jim vse na svetu. Ponavadi ne znajo ločiti med družinskimi in poslovnimi obveznostmi, saj tudi doma neprestano razmišljajo o podjetju in poslih. Velikokrat postavljajo posel na prvo mesto (pred družino), vendar se tega malokrat zavedajo. Njihova služba jim ne predstavlja zgolj »dela«, z njo so toliko povezani, da se težko odklopijo. Tak odnos do dela in podjetja vpliva tudi na ostale člane družine, saj si skozi življenje tudi sami ustvarijo enak pogled na delo ter z enako kulturo vodenja nadaljujejo svojo poslovno pot.

(4) fleksibilnost v delu, času in denarju:

Članom družinskega podjetja delo, čas in denar dejansko ne predstavljajo nobene omejitve. V podjetju so vsakodnevno prisotni, kolikor to od njih zahteva delo, oziroma ko sami presodijo, da je dovolj. Ne omejujejo se na čas, ampak delajo, dokler je to potrebno. Če je nuja, odkorakajo v podjetje tudi ob vikendih in dokončajo načrt posel. Tudi pri denarju ni omejitve, saj se družina odloči, koliko premoženja bo namenila lastni potrošnji ter koliko ga bo ostalo v podjetju za nadaljnje nemoteno poslovanje.

(5) stabilna kultura podjetja:

Člani družine v podjetju odražajo posebno energijo in imajo usklajen stil dela. Bili so vzgojeni na enak način (prva, druga generacija) in jim veliko pomenijo iste vrednote. Od tod izhaja enaka kultura podjetja, člani so si med seboj podobni in s tem ustvarjajo vtis podjetja navzven. To pa njihovim kupcem, dobaviteljem, poslovnim partnerjem veliko pomeni, saj si lahko pridobijo neko zaupanje in vedo, da bo tako ostalo tudi v prihodnje, ko se bodo generacije menjale. Kultura je nekaj, kar je težko izkoreniniti - kakor si vzgojen kot otrok, tako boš najverjetneje vzgojil tudi svoje otroke.

1.3.2. Slabosti

Vse to, kar lahko družinskemu podjetju štejemo za prednost, lahko v trenutku postane tudi slabost, saj prevelika čustvena navezanost družine na podjetje hitro pripelje do problemov in konfliktov v podjetju. Najbolj pogosti konflikti oziroma slabosti podjetja so naslednje:

(1) problematično ločevanje družinskega sveta od poslovnega

V določenih trenutkih je zelo težko ločiti med dogajanjem doma in v podjetju. Člani družine se velikokrat ne zavedajo, da se tudi v podjetju pogovarjajo o osebnih zadevah, ki so stvar samo njihovega družinskega življenja. Težko vidijo mejo in jo mnogokrat tudi prekoračijo. To pa slabo vpliva na ostale zaposlene v podjetju. V določenih trenutkih se počutijo odveč in so ponavadi pozorni na čustveno stanje njihovega nadrejenega. Ko vidijo, da se dva člana družine tisti dan ne razumeta najbolje (zaradi osebnih zadev), pazijo, kako bodo kakšno informacijo izrekli oziroma v kakšnem tonu. To pa seveda za podjetje kot celoto ni v redu, saj bi na delovnem mestu morali razmišljati samo o delu, sicer lahko hitro pride do problemov (Benson, Crego & Drucker, 1990, str. 17).

(2) čustvena navezanost na podjetje

Prav tako, kot lahko to dejstvo v veliko primerih štejejo za prednost, dostikrat pomeni tudi veliko slabost. Ustanovitelji se enostavno zelo težko »odtrgajo« od svojega podjetja, saj menijo, da bi morali vsako prsto minuto nameniti delu. To pripelje do nesoglasja v družini, saj nimajo vsi člani družine istih namer. Nekaterim prosti čas pomeni nekaj zelo dragocenega in takrat želijo misliti samo nase (Leach, 2007, str. 14).

(3) nasledstvene možnosti

Velik problem predstavlja tudi vidik nasledstva v družinskem podjetju. Ponavadi tiči problem v tem, ker se ustanovitelj ne zna oziroma noče odločiti, kdo bi po njegovi upokojitvi vodil podjetje. Prva možnost je, da podjetje dalje vodi njegov otrok ali eden izmed otrok, druga možnost pa je, da ga vodi neka tretja oseba. In problem je ravno ta, ker se ustanovitelj ne zna odločiti. Če ima več kot enega otroka, bi želel biti najbolj pravičen, zato lastništvo ponavadi enakovredno razdeli med otroke, še vedno pa se ne zna odločiti, kateri od otrok bo vodja. Ali se naj ravna po principu najstarejšega ali najbolj primernega (znanje, izobrazba...)? Lahko pa vidi, da njegov otrok ne kaže zanimanja za podjetje, zato tehta med odločitvijo – ali za vodjo izbrati neko tretjo osebo ali pa skupaj z otrokom priti do rešitve, ki bi ustrezala njemu. Pojavlja se kar nekaj nedorečenih zadev, ki znajo skozi leta predstavljati kar precejšnje probleme, če se jih ne razreši ob pravem času (Leach, 2007, str. 12).

(4) stagniranje družinskih podjetij

Navedli smo, da je prednost družinskega podjetja njegova stabilna kultura, lahko pa na svoj način pomeni tudi veliko oviro v prihodnosti. Ustanovitelji postavijo podjetje na noge in ga popeljejo v svet poslov. Tako dobijo kupci, dobavitelji, poslovni partnerji vtis o podjetju. Pod njegovim imenom si ne predstavljajo zgolj tega, s čim se podjetje ukvarja, ampak tudi ljudi v tem podjetju ter njihovo kulturo poslovanja. Kar je seveda ključnega pomena, vendar se problem pojavi takrat, ko takšna kultura podjetju ne ustreza več. Ljudje si med seboj nismo enaki, pa četudi gre za družinske člane. Vsak ima svojo karizmo, ki ljudi okoli tebe privablja (pozitivno ali pa negativno). Zato je zelo težko, ko podjetje prehaja iz ene generacije v drugo, obdržati isto kulturo. Slej ko prej se bo nekje zalomilo, saj človek ne more delovati po načelih nekoga drugega.

Enako se dogaja pri vprašanju rasti podjetja. Mlajše generacije imajo veliko dobrih idej o načinu poslovanja, uvajanju novitet, kar pa za starejšo generacijo ponavadi ni sprejemljivo. Raje vidijo, če poslovanje poteka po ustaljenih tirnicah, saj je po njihovem mnenju to najbolj zanesljivo. To pa zavira rast mlajše generacije, ki kar hitro zgubi voljo do dela, saj ne vidi nobenega napredka (Leach, 2007, str. 11).

Zato pravimo, da so družinska podjetja drugačna od nedružinskih, saj se soočajo z ovirami, ki v nedružinskih podjetjih niso prisotne. Gre za prepletanje čustvenega in (ne)čustvenega sistema oziroma družinskega in poslovnega sistema hkrati.

1.4. DRUŽINSKI IN POSLOVNI SISTEM

Družinsko podjetje vodijo člani družine. Na eni strani gre za odnos, ki temelji na čustvih, skrbi za ostale člane, po drugi strani pa za odnos, ki ne temelji na čustvih, ampak na racionalnem odnosu, kjer je pomembna usmerjenost k nalogam, doseganju ciljev podjetja. Prisotna sta dva sistema, ki sta sicer izključujoča, vendar sta oba prisotna v družinskih podjetjih. Razlike v sistemih najbolje ponazori spodnja tabela.

Tabela 1: Vrednote v družinskem in poslovnem sistemu

DRUŽINSKI SISTEM	POSLOVNI SISTEM
o temelji na čustvih	o (ne)čustven, (racionalen)
o prevladuje skrb za družinske člane	o temelji na nalogah
o enakost družinskih članov	o zahteva in nagraduje
o članstvo do konca življenja	o kdor ne dosega rezultatov, naj gre

Vir: Benson, Crego, Drucker, Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival, 1990, str. 17.

Osnovna razlika, ki družinsko podjetje oddaljuje od značilnosti ostalih nedružinskih podjetij, so člani v podjetju, ki so pravzaprav člani družine. Ker je med njimi spletena posebna družinska vez, je njihov odnos drugačen, saj temelji na čustvih. Poslovno komuniciranje pa od njih zahteva (ne)čustven oziroma racionalen pristop. Zato nekatera družinska podjetja v določenih trenutkih sprejemajo (ne)trezne odločitve, ki pogosto nastanejo prav zaradi premočnega vpliva družine oziroma osebnih prepričanj družine.

Prav zaradi prisotnih čustev v družinskem podjetju prevladuje skrb za družinske člane, ni jim vseeno, kako se počutijo, zato se poglobljajo v njihovo razpoloženje in jim skušajo pomagati. To pa je v nasprotju s poslovnim sistemom, ki narekuje, da od svojih zaposlenih pričakujemo le uspešno izpolnitev zadanih nalog, brez vpletanja čustev. Prav tako v družinskih podjetjih družinske člane vrednotimo enako, čeprav si po stopnji izobrazbe in dejanski usposobljenosti za delovno mesto niso enakovredni. Ne delajo na slabih delovnih mestih, ampak so vključeni

v vodstvo podjetja, ki jim zagotavlja članstvo do konca življenja. Kar je zopet v nasprotju s poslovnim sistemom, ki temelji na določanju delovnih mest po predpisanem sistemu (stopnja izobrazbe, delovne izkušnje...). Poslovni sistem od njih zahteva, da od svojih zaposlenih zahtevajo izpolnitev nalog, saj v nasprotnem lahko sledi odpustitev (Benson et al., 1990, str. 17).

1.5. DEJAVNIKI USPEŠNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA

Kaj pravzaprav pomeni *uspešnost* podjetja? Vsekakor za družinsko podjetje to pomeni uspešno poslovanje in harmonijo med člani v podjetju. Če pa želimo razširiti ta pojem, lahko rečemo, da je uspešnost življenjsko dolg proces načrtovanja in upravljanja podjetja z namenom zagotoviti nepretrgan proces uspešnega poslovanja podjetja v prihodnje (Aronoff et al., 2003, str. 4).

Ne obstaja recept za uspeh v podjetju. Vsako podjetje je drugačno, saj ga sestavlja vrsta dejavnikov, ki se med seboj razlikujejo. To so vodje podjetij, zaposleni, dejavnost podjetja, poslovno okolje podjetja, dobavitelji, kupci...Vse to so ključni dejavniki uspeha. Naloga podjetja pa je, da le-te dejavnike med seboj poveže na najboljši možni način in tako doseže uspeh.

Vinton (2002) je uspešnost družinskih podjetij analiziral na sledeči način:

1. *razumevanje različnosti med družinskimi vlogami in vlogami v podjetju*
2. *poslovno dojemanje podjetja*
3. *planiranje prihodnosti za družino in podjetje ter*
4. *posluževanje svetovalnih storitev*

O razlikovanju med družinskim in poslovnim sistemom smo že govorili in ugotovili, da je za uspešno poslovanje ključnega pomena uskladitev obeh sistemov. Pomembno pa je prav tako pravilno dojemanje podjetja. Podjetniki lahko hitro pozabijo njegov pravi pomen in ga začnejo jemati kot hobi. To pa ni dobro, saj lahko podjetje propade, če ne dosega dobrih poslovnih rezultatov.

Planiranje nasledstva ima prav tako velik značaj v družinskih podjetjih. Brez plana lahko v podjetju nastanejo komplikacije, ki so težko rešljive.

Vsako podjetje se kdaj znajde v določenih težavah, za katere člani ne poznajo rešitve, zato je v takih primerih priporočljivo povprašati za nasvet določene svetovalce (računovodje, izterjevalce, bančnike, odvetnike, ostale podjetnike...).

2. VODENJE

2.1. OPREDELITEV VODENJA

Vsak posameznik si po svoje predstavlja, kaj pomeni vodenje. Najbolj točne definicije pa nam zagotovo ponujajo naslednji avtorji:

Dimovski in Penger (2008, str. 114) pravita, da je proces vodenja sestavljen iz treh dejavnikov – ljudje, vpliv ter cilji. In tako definirata, da gre za proces, ki se dogaja med ljudmi in vpliva na doseganje zastavljenih ciljev.

Zanimiva je tudi definicija, ki pravi, da je vodenje umetnost, kako vplivati na ljudi v organizaciji, da bodo s svojim delovanjem čim bolj dosegli zastavljene cilje podjetja (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 130).

Hughes, Ginnett in Curphy (1999, str. 9) pravijo, da je bistvo vodenja, da vodja ustvari primerne razmere za uspešno delo zaposlenih.

Prav tako pa je zanimiva ugotovitev, ki pravi, da je vodenje ustvarjalen in usmerjevalen vpliv morale (Hughes et al., 1999, str. 9).

Tako vidimo, da je definicij več, saj si lahko na mnogo načinov predstavljamo vodenje. V nadaljevanju si bomo zato raje pogledali načine vodenja, ki bolj natančno definirajo vodenje.

2.2. NAČINI VODENJA

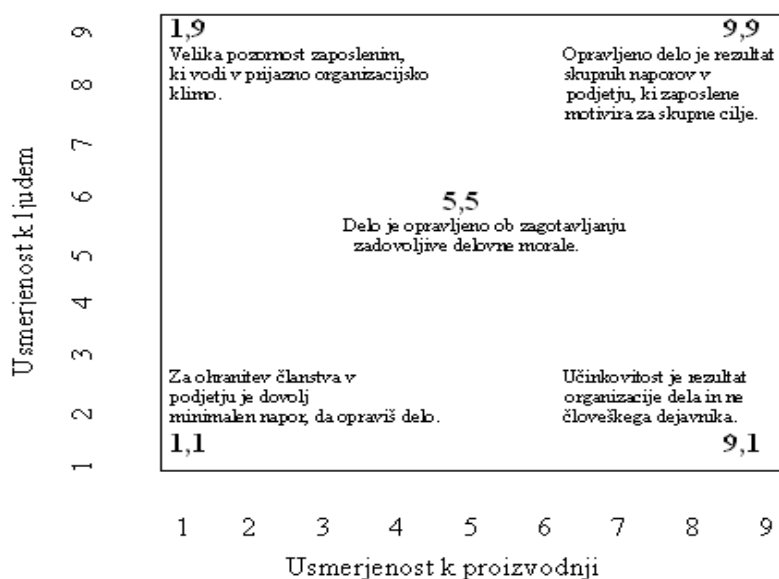
Kot način vodenja se razume vzorec, po katerem se odziva vodja v podjetju. Tako ga dojemajo zaposleni, ko sodelujejo z njim. Ta vzorec nastane zato, ker se vodja velikokrat na enak način odzove na določene okoliščine, kar pripelje do tega, da zaposleni že vnaprej do neke mere predvidijo njegovo reakcijo. Tako vodja dobi vzorec vedenja. Ker pa na način vodenja vplivajo ljudje in točno določene situacije, lahko iz tega zaključimo, da je načinov vodenja nešteto. Zaradi njegove poenostavitve poznamo dve dimenziji, po katerih lahko vidimo, ali gre za način vodenja usmerjen (1) *k nalogam* ali (2) *k ljudem* (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 96).

Če opisujemo vodjo po prvem načinu, potem zanj pravimo, da v ospredje postavlja izpolnitev nalog, ki mu jih dodeljuje podjetje. Njegovo delo se naslanja k delitvi dela, nadzoru, sistematičnosti, postavljanju standardov, ocenjevanju uspešnosti dela ter določanju rokov in postopkov dela. Če pa je vodja bolj nagnjen k drugemu načinu dela, ga v prvi vrsti zanima počutje njegovih zaposlenih, motiviranost, sodelavce obravnava z veliko mero spoštovanja,

pri delu vedno upošteva njihove predloge ter je vedno na voljo za pogovor oziroma je pozoren na njihove potrebe in želje.

Za boljšo predstavo o načinih vodenja pa si pogledjmo spodnjo sliko, ki prikazuje dvodimenzionalni (naloge-ljudje) pogled na vodenje, z devetimi različnimi stopnjami za vsako dimenzijo. Glede na to, kje na mreži se nahaja vodja, so natančno opredeljene karakteristike vodenja (Kaše et al., 2007, str. 97).

Slika 1: Dvodimenzionalna menedžerska mreža



Vir: Kaše, Lipičnik, Mihelič in Zupan., *Organizacijsko vodenje*, 2007, str. 97.

Kot smo že rekli, obstaja več načinov vodenja. Ena izmed delitev, ki jo opisujeta Dimovski in Penger (2008, str. 122), je naslednja:

- (1) *Vodenje z izjemami* temelji na ideji, da se vodje ukvarjajo samo s poglobitnimi nalogami, kjer je prisotna kakšna pomembna zadeva ali noviteta, drugače pa take naloge razrešujejo njihovi podrejeni. Seveda pa se vnaprej dogovorijo, na kakšen način bodo podrejeni poročali o rešitvah nalog.
- (2) *Vodenje s pravili odločanja* je koncept, ki se uporablja v primerih, kjer podrejeni sam odloči, kakšne ukrepe bo sprejel na svoji ravni. Vodja pa že vnaprej predvidi določene situacije in morebitne rešitve zanje in tako podrejeni samo povezuje ti dve strani. Problem se pojavi, če pride do situacije, ki je niso vnaprej predvideli.
- (3) *Vodenje z motiviranjem* je eden od načinov, ki je za obe strani, se pravi tako za vodjo kot za zaposlenega, pozitiven. Vodja svojemu podrejenemu daje take naloge, ki mu predstavljajo izziv, saj z uresničevanjem naloge uresničuje tudi svoje lastne cilje. Naloga mu predstavlja dodatno motivacijo, saj je odraz njegovih želja. S tem razvije

določeno stopnjo samostojnosti in tako njun odnos dobi novo dimenzijo, ki ji pravimo partnerstvo.

- (4) *Vodenje s soudeležbo* je podobno zgoraj navedenemu vodenju, saj gre tudi tukaj za obliko partnerstva - z razliko, da je sodelavcev več. Namen je, da večja skupina zaposlenih (skupaj z vodjo) sodeluje že v zgodnji fazi, to je pri postavljanju ciljev, in se tako sami poistovetijo s cilji. To pripomore pri kasnejšem reševanju le-teh, saj so na ta način bolj uspešni.
- (5) *Vodenje z delegiranjem* je način vodenja, kjer vodja določi mero odgovornosti za vsakega zaposlenega. Na ta način je jasno razvidno, kaj so naloge vsakega in kako uspešno je njegovo delovanje.
- (6) *Vodenje s cilji* argumentiramo z vodenjem, ki se kaže kot aktivnost podjetja, kjer je končna postaja na cilju. Določijo se cilji podjetja, nakar pa vodje usmerjajo svoje zaposlene, da svoje naloge razrešujejo na način, kjer se čim bolj približujejo ciljem celotne organizacije. Uspešnost takšnega načina merimo s stopnjo uresničitve ciljev podjetja.

2.3. STILI VODENJA

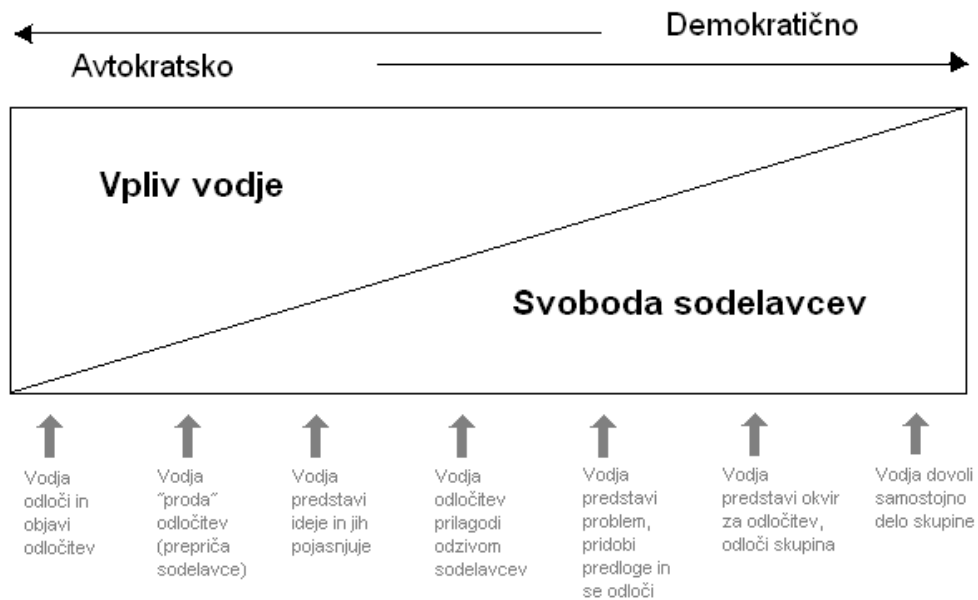
Način vodenja nam pove, kam je naš vodja bolj usmerjen pri delu – ali so to naloge ali pa ljudje. Stil vodenja pa bolj natančno opredeli, na kakšen način deluje vodja, kako se odziva v določenih okoliščinah...Stil vodenja bolj podrobno ponazarja njegovo obnašanje oziroma je odraz tega, kako ga vidijo njegovi podrejeni.

V knjižnih zbirkah zasledimo več razlikovanj stilov vodenja. Med njimi bi izpostavila vizijo, ki jo opredeljujejo Mondy, Sharplin in Premeaux (1991, str. 331). In sicer so izpostavili štiri stile vodenja:

- (1) *Avtokratski stil vodenja* temelji na delegiranju obveznosti posamezniku, ni prisotne empatije, temveč prisilna moč in moč nagrajevanja.
- (2) *Participativni stil vodenja* temelji na skupnem odločanju in sodelovanju zaposlenih. Vodje poskrbijo, da je vsak potencial njihovega podrejenega razvit in izkoriščen v pravi smeri.
- (3) *Demokratski stil vodenja* je način, kjer vodja funkcije nadziranja dodeli drugim zaposlenim, saj zaupa, da bodo s skupnim znanjem sami razrešili zadani problem.
- (4) *Laissez-faire stil vodenja* je način vodenja, kjer pravzaprav sploh ni vodje. Ta sicer obstaja, vendar se vodja čisto nič ne vtika v delo svojih podrejenih, ampak zato

zahteva, da je delo opravljeno. Ne izpolnjuje funkcij vodje (svetuje, nadzira, kontrolira, usmerja), temveč pričakuje, da se zaposleni znajdejo sami in pridejo do pametne rešitve.

Slika 2: Načini vodenja od avtokratskega do demokratičnega



Vir: Kaše, Lipičnik, Mihelič in Zupan., Organizacijsko vedenje, 2007, str. 98.

2.3.1. Dejavniki, ki vplivajo na stil vodenja

Določitev stila vodenja je pogojena z določenimi dejavniki. Vodje ne določijo sami sebi stila vodenja, ampak se to oblikuje skozi različne okoliščine, v katerih so prisotni. Možina (1990, str. 27) je opredelil štiri pomembne dejavnike, ki sooblikujejo določen stil vodenja:

- (1) *Moč in vpliv* je dejavnik, ki pomembno vpliva na vodjo. Če bo imel veliko mero moči v podjetju, ga bo to motiviralo, saj bo čutil določeno mero samostojnosti in odgovornosti. V kolikšni meri bo izražal svojo avtoriteto, bo vplivalo na njegove podrejene. V najboljši situaciji bo vzpodbudil aktivnost podrejenih, lahko spodbudi pasivnost, v najslabšem primeru pa lahko izzove rezistenco podrejenih.
- (2) *Lastnosti vodilnih* so zelo pomembne pri oblikovanju vodij. Vprašanje pa je, katere lastnosti so sploh potrebne? Vsekakor so to vodstvene spretnosti, tehnična znanja in veščine ter potrebna motivacija. Skupek vseh teh vodji omogoča uspešno vodenje.
- (3) *Vedenje*; pri dejavniku vedenja predvsem preučujemo ali je vodja bolj usmerjen k reševanju zastavljenih nalog ali pa se predvsem posveča svojim sodelavcem in skupaj z njimi poskuša reševati naloge.

(4) *Situacija oziroma odvisnostni pristop* je pomemben zato, ker nam narekuje, da je obnašanje vodij odvisno od situacije, v kateri se nahajajo. To se kaže v primerih, ko gre za vpliv določenih spremenljivk, kot so: struktura naloge, tehnologija, soodvisnost nalog pri izvajalcih, pozicija moči vodilnega, razpon nadzora, centralizacija, formalizacija...

2.4. VRSTE MOČI VODJE

Ne more vsakdo postati vodja v podjetju. Ponavadi posameznik postane vodja prav zaradi določenih lastnosti, ki jih ima, da lahko vpliva na posameznike ali skupine ljudi ter jih usmerja, da delujejo v prid podjetju. Poleg osebnostnih lastnosti pa vodje ponavadi izžarevajo določeno moč. Poznamo več vrst moči, med njimi: *legitimno moč*, *moč nagrajevanja*, *referenčno moč*, *ekspertno moč* ter *moč pritiska* (Dimovski & Penger, 2008, str. 114).

- *Legitimna moč* izhaja iz samega položaja vodje v organizaciji in pomeni avtoriteto. S tako pozicijo v podjetju vodja oddaja moč pomembnosti ter glavne in končne besede.
- *Moč nagrajevanja* je pravica, ki vodji narekuje, da ob presoji, da je delavec dobro in uspešno opravil nalogo, podeli nagrado. Ta je lahko materialne (ugodnosti, boljši službeni avtomobil...) ali nematerialne (napredovanje, boljše delovno mesto) oblike.
- *Referenčna moč* je moč vodje, ki izvira iz njegove karizme, zaradi katere se vede na svoj način. Ponavadi sodelavci občudujejo moč vodje in ga ravno zato globoko spoštujejo ter njegove odločitve sprejemajo za brezpogojne. V njem vidijo vzor.
- *Ekspertna moč* je moč, ki izvira iz strokovnega znanja vodje. Ponavadi gre za področje, na katerem se je izobraževal in ga v podjetju obravnava.
- *Moč pritiska* je pravica vodje, da svoje zaposlene v primeru neuspešno opravljenih naloge kaznuje. Kaznuje jih lahko na različne načine, kot so: odpuščanje, kritika, odtegnitev povišice, zamenjava delovnega mesta ipd.

2.5. VLOGA IN POMEN OSEBNIH VREDNOT PRI VODENJU

Kaj sploh so vrednote? Pri vsakem posamezniku se razlikujejo, saj vsak človek po svoje vidi, kaj je prav in kaj narobe, kaj je dobro in kaj slabo. V vsakem primeru pa gre za neko vrednostno kategorijo, za katero si prizadevamo in nam predstavlja neko vrsto ideala.

Tudi vodje se pri svojem delu močno držijo osebnih vrednot in ponavadi uspešnost merijo z odklonom le-teh. Če je cilj dosežen, se počutijo izpopolnjene, saj jim vrednote predstavljajo pot, po kateri naj bi delovali.

Vrednote imajo vpliv na več odločitev v podjetju, med katere spadajo tudi naslednje (Bass, 1990, str. 141):

- kaj je moralno sprejemljivo in kaj etično,
- pojmovanje uspeha organizacije in načina doseganja uspeha,
- odnos do zaposlenih (posameznikov in skupin) in
- nastali problemi v poslovanju ter način reševanja le-teh.

Osebnostne vrednote so bistvenega pomena v vseh življenjskih okoliščinah. V podjetju dajejo osnovo poslovanja, saj ponavadi ustanovitelj vizijo podjetja oblikuje prav na podlagi svojih osebnih vrednot. Tako celotno podjetje deluje na podlagi le-teh. Tudi zaposleni, ki se priključijo temu podjetju, se morajo dobro zavedati vrednot podjetja in jih sprejeti ter delovati v skladu z njimi. Lachman (1988) deli vrednote v dve skupini, in sicer: (1) *stranske vrednote* ter (2) *glavne vrednote*. Poudarja, da bi morali vodje podjetja poznati vsakega zaposlenega ter tako oceniti njegove vrednote. S tem bi lahko vplivali, da stranske vrednote podredijo vrednotam podjetja, saj se le-te lahko spreminjajo, medtem ko so glavne pogojene že od otroštva in so nespremenljive. Na ta način bi podjetje delovalo še bolj uspešno.

Nekateri teoretiki pravijo, da vodje v prvi vrsti cenijo ekonomske vrednote. V takšnih primerih se osebne vrednote ujemajo z maksimalnimi ekonomskimi možnostmi (Guth & Taguiri, 1965, str. 45). Njuna raziskava je pokazala, da imajo ljudje, ki opravljajo vodstvene funkcije, prisotno večjo mero ekonomskih, teoretičnih ter političnih vrednot od tistih, ki opravljajo (ne)vodstvene funkcije. Za manj pomembne jim štejejo tudi religiozne, estetske ter socialne vrednote. Ugotovila pa sta tudi, da so vrednote vodij drugačne od vrednot ostalih ljudi z drugimi poklici.

Vrednote vodij pa so močno pogojene s poreklom (kulturo) in izkušnjami vodje. Gre za način življenja, v katerem cenijo določene vrednote, nekatere pa zanemarijo. Zato se vrednote od posameznika do posameznika močno razlikujejo, vendar pa imajo podjetniki nekaj skupnega – vrednote, ki so usmerjene v doseganje uspešnosti.

2.6. PRIMERJAVA ŽENSKEGA IN MOŠKEGA NAČINA VODENJA

Od nekdaj je veljalo, da smo si ženske in moški zelo različni. Medtem ko za ene velja trda roka, nepopustljivost, rivalstvo, samostojnost, druge bolj opisuje nežnost, čutnost, skrb za druge, popustljivost, solidarnost. In iz teh osnovnih, karakterističnih razlik izhaja dejstvo, da prihaja do raznolikosti med spoloma.

Te razlike naj bi izhajale že od samega začetka življenja oziroma procesa odraščanja. Že v otroštvu smo si različni, saj se deklice ukvarjajo z drugačnimi dejavnostmi kot dečki. Iz tega izhaja tudi različno vedenje obeh spolov. Dečki se igrajo bolj agresivne igre, ki zahtevajo

tekmovalnost, rivalstvo, pogum, junaštvo, medtem ko se deklice v igrah ponavadi naučijo spoštovanja drugih, solidarnosti, enakopravnosti, poštenosti (Kakabadse, 1986).

Ravno tako pa se vse te razlike zelo jasno pokažejo v poslovnem svetu. Že od nekdaj obstaja stereotip, da so edino moški ustvarjeni za vodilne položaje v organizacijah. V zadnjih desetletjih pa se je ta misel že rahlo opustila, saj so na vodilna mesta začele vstopati ženske. Še vedno pa prihaja do prepričanj, da so moški boljši vodje in da se ženske trudijo približati takemu načinu vodenja. Kar pa je seveda narobe, saj bomo kasneje videli, da mnogo avtorjev ne razlikuje spola po tem, kateri dosega boljše rezultate poslovanja, temveč samo opozarjajo na razlike med spoloma in ugotavljajo, do kakšnih razlik v vodenju prihaja zaradi le-teh (Shakeshaft, 1987). V spodnji tabeli so predstavljene značilnosti moškega in ženskega stila vodenja.

Tabela 2: Razlika med moškim in ženskim stilom vodenja

ZNAČILNOSTI MOŠKEGA STILA VODENJA	ZNAČILNOSTI ŽENSKEGA STILA VODENJA
Večji interes za doseg ciljev	Večji interes za razvijanje družbenih odnosov
Hierarhična ureditev	(Ne)hierarhična ureditev, struktura pajčevine
Izbiranje informacij	Širitev že pridobljenih informacij
Hitro odločanje brez pojasnjevanja	Skupinsko odločanje
Energija je usmerjena v doseg ciljev	Usmerjanje energije v komunikacijo
Individualizem	Kolektivizem
Odločno, agresivno govorjenje	Neodločno, popustljivo, toplo govorjenje
Odgovornost v rokah vodje	Odgovornost se porazdeli po nalogah
Absolutizem	Demokratičnost
Skrb za doseg ciljev	Skrb za dobro klimo
Vzbujanje pozornosti	Ne želi vzbujati pozornosti
Komunikacija brez povratne informacije	Pogosta komunikacija s povratno informacijo
Upoštevanje samo svojega mnenja	Upoštevanje mnenja zaposlenih
Motivacija s prisilo in kaznijo	Motivacija z nagradami
Nenaklonjenost ustvarjalnosti	Spodbujanje ustvarjalnosti, samostojnosti
Dejavnik spoštovanja sta položaj in moč	Dejavnik spoštovanja je odnos do zaposlenih
Obnašanje moških vrednoteno pozitivno	Obnašanje žensk vrednoteno negativno
Komandno-kontrolni stil vodenja	Interaktivni stil vodenja
Avtokratičen stil vodenja	Demokratičen stil vodenja
Učinkovitost v hierarhičnih organizacijah v obdobju kriz	Učinkovitost v (ne)hierarhičnih, fleksibilnih organizacijah

Vir: Kanjuo Mrčela, Ženske v managementu, 1996.

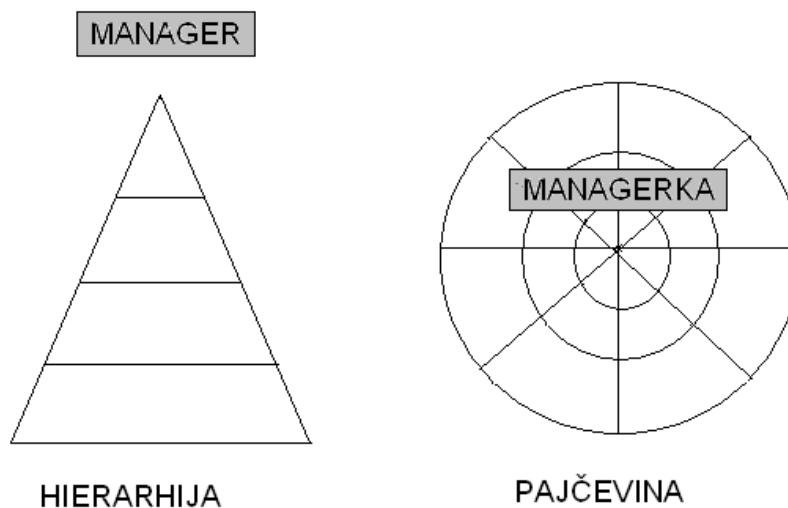
Razlike med moškim in ženskim načinom vodenja se kažejo predvsem v (Grant, 1988):

- (1) *Organizaciji*: pri moških se oblika organizacije kaže ponavadi v hierarhični obliki, kjer je vodja na vrhu, ženske pa oblikujejo bolj sploščeno strukturo, ki je podobna pajkovi mreži, kjer se nahajajo na sredini.

- (2) *Vodenju*: ženske so bolj nagnjene k usmerjanju pozornosti na ljudi, moški pa stremijo k nalogam. Takšno ločevanje načina vodenja pa lahko razdelimo tudi na transformacijsko in transakcijsko vodenje.
- (3) *Komunikaciji*: ženske komunikacijo uporabljajo predvsem za izboljšanje oziroma vzpostavitve odnosa med sodelavci, medtem ko moški komunikacijo uporabljajo za prenos potrebnih informacij med sodelavci.

Način vodenja pri obeh spolih naj bi izviral iz načina razmišljanja obeh (Helgesen, 1990). Tako se ženske v organizaciji znajdejo v mrežni obliki vodenja, kjer se same nahajajo v sredini, obdane s svojimi sodelavci. Tak način komuniciranja izvira iz njih samih, saj so tudi v privatnem življenju privržene tesni medsebojni komunikaciji. Za moške pa je značilno ravno obratno. Radi se nahajajo na najvišjih mestih in imajo moč nad ostalimi. Zato je za njih značilna hierarhična oblika vodenja.

Slika 3: Moška in ženska organizacijska shema



Vir: Kanjuo Mrčela, Ženske v managementu, 1996, str. 88.

Ključna ugotovitev ne prinese rešitve, kateri način vodenja je uspešnejši – moški ali ženski – zgolj poudarja, kaj so ključne lastnosti enih in drugih. Le kombinacija obeh skupaj bi prinesla najbolj uspešen način vodenja, ki mu pravimo *androgeni stil* (Kanjuo, 1996, str. 90). Le takšen stil vodenja lahko razumemo kot optimalnega za oba spola.

3. PRIMER PODJETJA »PAN TRADE d.o.o.«

3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Pan trade d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1990 pod vodstvom zakoncev. Ukvarja se z dvema dejavnostma. Prva je gradbeništvo, podrobneje krovstvo in kleparstvo, druga pa gostinstvo.

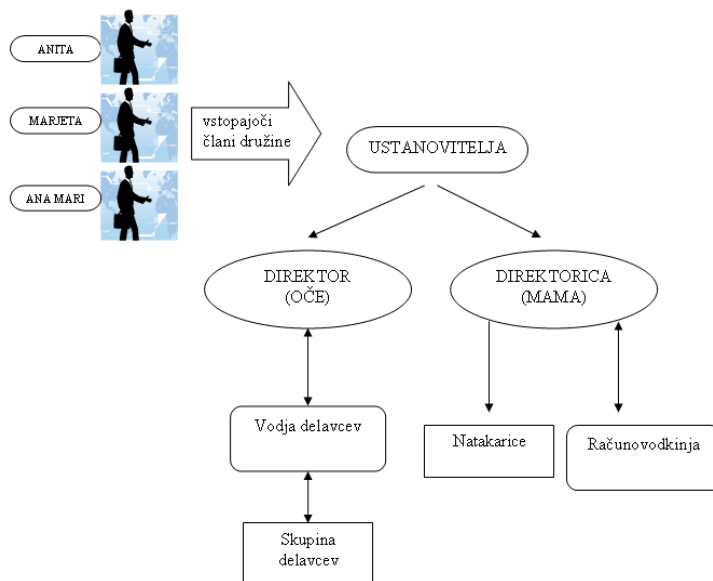
Misel o ustanovitvi podjetja se je porajala v glavi moža, ki je takrat bil še zaposlen v nekem drugem gradbenem podjetju. Ker ima dokončano srednjo strojno šolo in kar nekaj let izkušenj z gradbeništvom, je menil, da ima zadosti potrebnega strokovnega znanja za samostojno pot. S podporo svoje soproge, ki je takrat opravljala vlogo gospodinje, je ustanovil podjetje.

Na začetku je sprva ustanovil svoj s.p., kasneje, ko je pridobil več izkušenj, pa je dodatno odprl še drugo podjetje in sicer d.o.o. Do takrat si je spletel mnoga poznanstva, ki so mu koristila v novem podjetju. Zaposlil je tudi nekaj delavcev, sam pa je opravljal podjetniško funkcijo. Za urejanje administrativnih del je skrbela njegova žena, najela pa sta tudi zunanje računovodstvo.

Danes je podjetje staro 19 let in ima za seboj uspešno poslovno pot. Ko je ustanovitelj ustanovil svoje podjetje, so mu bila v pomoč razna poznanstva, ki si jih je pridobil še v času zaposlitve v prejšnjem podjetju. In ravno ta poznanstva so mu bila v pomoč pri prevzemu prvih poslov. Z leti se je njegovo ime širilo in tako si je tudi sam ustvaril svoj krog znancev. Ker je Pan trade d.o.o. majhno podjetje, je ustanovitelj največkrat sodeloval z večjimi gradbenimi podjetji in sicer kot podizvajalec del. Podjetje je sodelovalo tudi pri gradnji nekaterih bolj znanih objektov v Sloveniji - in sicer na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, Pravni in Filozofski fakulteti, na kongresni dvorani Brdo pri Kranju, na trgovini Müller, Cementarni Trbovlje, Srednji zdravstveni šoli in podobno. Izvajali so hidroizolacijska dela ter razna popravila ali zamenjave streh.

Čeprav je ustanovitelj po izobrazbi strojnik, se je pri njem hitro pokazala prava podjetniška žilica. Ima tipične podjetniške lastnosti (potreba po dosežkih, samostojnost, zanimanje za konkretne rezultate, nagnjenost k razmišljanju o prihodnosti, ustvarjalnost), s katerimi lahko vodi podjetje in njegove zaposlene. Danes je zaposlenih v podjetju enajst oseb, ki so podkrepjeni na svojem strokovnem področju. Za lažjo predstavbo je prikazana spodnja shema.

Slika 4: Organizacijska shema podjetja Pan trade d.o.o.



Zgornja slika nazorno predstavlja funkcije posameznikov v podjetju. Na vrhu sta mož in žena, ki sta ustanovitelja podjetja in edina lastnika. Ustanovitelj ima pod seboj skupino delavcev, ki deluje pod njegovim okriljem. To so gradbeniki – kleparji, zidarji, ključavničarji, ki opravljajo krovsko kleparska ter hidroizolacijska dela. Med direktorjem in delavci se nahaja gradbeni tehnik - vodja skupine, ki skrbi, da se informacije in navodila skrbno prenašajo. Ustanoviteljica pa skrbi za administrativne zadeve, pod svojim nadzorom pa ima računovodkinjo, ki je prisotna v podjetju. Tudi med njima poteka obojestranska komunikacija, saj se pri delu dopolnjujeta. Ustanoviteljica ima pod nadzorom še natararice, ki so zaposlene v gostinskem obratu. Tretjo, v našem primeru najpomembnejšo skupino v podjetju, pa predstavljajo njuni otroci, ki počasi vstopajo v podjetje.

3.2. PREDSTAVITEV DRUŽINE IN VLOGA NJENIH ČLANOV V PODJETJU

Družina ima pet članov: *mama, oče in tri hčere*.

Kot je že zgoraj omenjeno, sta mož in žena ustanovitelja podjetja. Ob ustanovitvi sta že imela dve hčeri, stari štiri in eno leto. Na začetku poslovanja se je podjetju večinoma posvečal samo ustanovitelj, saj je ženo zaposlovalo materinstvo. Čez nekaj let pa se mu je pridružila in v podjetju opravljala administrativne funkcije.

Leta 1995 sta se odločila, da svoje podjetje razširita in sta tako odprla kavarno. Na začetku sta imela zaposleno le eno natararico, zato je morala pri delu pomagati ustanoviteljica. Bila sta dejavna na obeh področjih.

Leta 1997 sta dobila še tretjo hčero. Družinske in poslovne obveznosti so se krepile, zato je ustanoviteljema počasi primanjkovalo energije. Ampak otroci so takrat bili še premajhni za pomoč.

Starejši hčeri sta se izobraževali na Srednji ekonomski šoli in obe nadaljevali pot na Ekonomski fakulteti. Mlajša je trenutno v prvem letniku, medtem ko starejša končuje dodiplomski študij. Najmlajša pa obiskuje osnovno šolo.

Obe starejši hčeri sta prve izkušnje v podjetju pridobivali v času poletnih počitnic. Sprva sta se komaj spoznavali s podjetjem in njegovim poslanstvom, zato sta na začetku samo sledili staršem. Opazovali sta njune naloge in način, kako jih rešujeta. Kasneje se je našlo tudi kakšno lažje opravilo zanju, ki jima je nudilo prvo spoznavanje z delom.

Obe sta prav tako veliko prisotni v gostinski dejavnosti, saj je fluktuacija zaposlenih hitra, delo pa mora biti opravljeno.

Razumeta potrebe staršev in jima radi priskočita na pomoč. V veliki meri jih že lahko nadoknadita, saj poznata sistem delovanja. Pozitivno pri vsem tem pa je, da spoznavata svet poslovanja ter ljudi v njegovi okolici, saj jima bo to v prihodnje le koristilo.

Najbolj aktivno je v podjetju prisotna najstarejša hči, in sicer od svojega petnajstega leta dalje. Sprva sicer občasno (med počitnicami), zdaj pa vedno bolj, saj ji študij ne vzame preveliko časa. V podjetju je najbolj dejavna v gostinskem obratu. Ob nenehnem spremstvu mame se je naučila veliko stvari. Predvsem ve, kako voditi evidenco porabe in dobave materiala, kako obravnavati prihodke in stroške obrata ter tudi, kako voditi zaposlene v tem obratu. Prisotna pa je tudi v gradbeništvu. Predvsem je v pomoč svojemu očetu pri raznih nezahtevnih opravilih. Največkrat mu priskoči na pomoč pri izpolnjevanju določenih ponudb, opravljanju telefonskih klicev, izpolnjevanju delovnih pogodb ter v času odsotnosti gradbenega tehnika skupaj z očetom vodi gradbene knjige, kamor se vnašajo podatki ter izmere določenih gradbišč. Vendar pa si v bodoče želi bolj konkretnih in pomembnih nalog v podjetju. Predvsem bi se rada sprva preizkusila pri vodenju določenega novega projekta in tako bi se postopoma naučila odgovornosti ter potrebnih znanj za opravljanje vodstvene funkcije.

Tudi starša razmišljata, da vodenje sčasoma prevzame ona. Ne bojita se misli o predaji nasledstva, pač pa se tega v resnici zelo veselita. Čeprav končuje študij in v podjetje dejansko vstopa, je pomembno, da resnično razvije sposobnosti, ki so potrebne za uspešno vodenje podjetja. To pa bo dosegla le na en način - da pri delu opazuje svojega očeta ter ga spremlja povsod. Vprašanje, ki nas zanima, pa je, ali bo sprejela njegov način vodenja ali pa bo oblikovala svojega.

3.3. OSEBNOSTNE LASTNOSTI NASLEDNICE IN USTANOVITELJA

Eden izmed načinov razlikovanja ljudi je razlikovanje po osebnostnih značilnostih oziroma lastnostih. To so značilnosti, ki sestavljajo osebo v celoto. So celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti. So edinstvene in se od posameznika do posameznika razlikujejo. Osebnostno strukturo pa določajo štiri področja (spletna stran ministrstva za šolstvo in šport):

- *temperament,*
- *značaj (karakter),*
- *sposobnosti ter*
- *telesne značilnosti.*

Temperament odraža način vedenja posameznika in način čustvovanja. Ali smo živahni-hladnokrvni, umirjeni-eksplozivni (spletna stran ministrstva za šolstvo in šport). Na temperament ima velik vpliv dednost, kar se lepo vidi tudi v našem primeru. Ustanovitelj in njegova naslednica (najstarejša hči) imata zelo podoben temperament. Za oba je značilna burna reakcija, vendar hitra pomiritev. Po naravi sta oba bolj občutljiva, saj sta zelo čustvena, tako ju vsaka nenadna situacija vrže iz tira. Oba sta bolj usmerjena vase (zaprta), saj ne iščeta pozornosti drugih, vendar se v znanem okolju odpreta. Sta tudi bolj optimistične narave, saj vedno upata, da se bodo stvari rešile pozitivno.

Značaj (karakter) se izraža v našem odnosu do sočloveka, dela, družbe, samega sebe, vrednot... Delimo ga na dobre in slabe lastnosti posameznika. Je pogojen z voljo in motivacijo. Ocenjujemo ga vrednostno oziroma preko norm. Na karakter pa imata največji vpliv vzgoja ter okolje, v katerem se nahajamo (spletna stran ministrstva za šolstvo in šport). Pri naslednici je na karakter v največji meri vplivala njena družina, saj so bili starši pri vzgoji strogi. Sami cenijo določene vrednote, zato so le-te prenesli tudi na otroke. Skozi življenje so bili preprosti in zelo pošteni, tako so tudi od svojih otrok zahtevali pravičnost. Vzgajali so jih v božjem duhu, kjer cenijo poštenost, skromnost, spoštovanje... Vedno so jim stali ob strani in jim svetovali, ko so vstopali v nova področja življenja. Zato je danes naslednica poštena, delovna, vestna, pravična... prav tako kot njen oče oziroma ustanovitelj. Sta si pa vseeno malo različna, saj ima naslednica nekaj karakternih lastnosti mame. Je bolj nežna, čustvena, zadržana, ne izstopa, je prilagodljiva, medtem ko je ustanovitelj bolj trden, odločen, nepopustljiv, neprilagodljiv.

Sposobnosti delimo na dve skupini, in sicer (1) telesne oziroma motorične sposobnosti ter (2) duševne sposobnosti. Pri prvih so mišljene gibalne spretnosti, strojno upravljanje, pri drugih pa mentalni razvoj ter umske sposobnosti. Ponavadi niso dedne (izjema so določene bolezni), ampak se nanašajo na vprašanje, kaj posameznik zmore (spletna stran ministrstva za šolstvo in šport).

Sposobnosti so pri obeh dobro razvite. V motoričnih sposobnostih sta si zelo podobna, saj imata dober posluh za ročne spretnosti. Tudi z upravljanjem strojev (na primer avtomobilom) nimata težav. Razlika je edino v tem, da ima ustanovitelj malo več orientacije za motoriko kot njegova naslednica. Duševno razvita sta oba in nimata nobenih pomanjkljivosti (vid, sluh...). V ta sklop pa spada tudi intelektualnost. Oba sta precej inteligentna in praktična. Hitro si zapomnita določene informacije, nista pa toliko ustvarjalna.

3.4. POMEN VREDNOT ZA NASLEDNICO IN USTANOVITELJA

Vrednote so pglavitnega pomena v življenju, saj nam določajo pot, po kateri naj živimo. Vplivajo na naše obnašanje, saj nam v določeni situaciji narekujejo, kako naj reagiramo. Gre za stvari, ki jih v življenju cenimo in po katerih se ravnamo. Obstaja več področij (družina, šola, družba) in več okoliščin (spol, kultura, vpliv generacije), kjer cenimo določene vrednote. Naše vrednote se skozi življenje spreminjajo, saj z odraščanjem spreminjamo pogled na življenje, in nekatere stvari čez čas vidimo popolnoma drugače.

3.4.1. Vrednote in spol

Vrednote lahko razlikujemo po spolu. Stvari v življenju drugače vidimo, saj moškim nekatere stvari pomenijo ogromno, medtem ko ženskam te iste stvari pomenijo zelo malo.

Ženske smo bolj čustvena bitja in nam zato več pomeni družina, prosti čas, bližina in razumevanje najbližjih, ljubezen, dobri odnosi, dobro počutje, prijateljstvo. Moški pa raje prisegajo na delo, prosti čas, svobodo, samostojne odločitve, realnost. So bolj objektivni in na stvari gledajo z razumom in ne s čustvi.

Naredila sem primerjavo med ustanoviteljem in njegovo naslednico. Določila sem tri področja – družina, delo-izobraževanje ter splošno ter na vsakem področju preučevala, katere vrednote cenita najbolj. Dobila sem ustrezne ugotovitve, ki so predstavljene v spodnji tabeli.

Tabela 3: Primerjava vrednot hčere in očeta zaradi razlike v spolu

PODROČJE	HČI	OČE
DRUŽINA	Varnost, skrb za druge, razumevanje, prijateljstvo, zaupanje, skladnost, dobro počutje	Varnost, razumevanje, skladnost, sodelovanje, zaupanje
DELO, IZOBRAŽEVANJE	Pripravljenost, odgovornost, doslednost, dobro sodelovanje, razumevanje s sodelavci	Skrbnost, delovne navade, doslednost, pripravljenost, poslušnost, izobrazba, odgovornost, samostojnost
SPLOŠNO	Svoboda, prijateljstvo, iskrenost, ljubezen, poštenost, razumevanje	Delavnost, poštenost, odgovornost, skrb za bližnje, samostojnost

3.4.2. Vrednote in kultura

Vsaka nacionalna skupina ljudi ima določene značilnosti, ki zanjo veljajo. To ne pomeni, da je čisto vsak posameznik enak, vendar gre za enak način življenja, razmišljanja, stvari, ki jih počnejo na enak način, za obrede, ki jih praznujejo na enak način. To je kultura določenega

naroda, ki pomeni ogromno, saj nas uči vrednot, ki naj bi jih v življenju cenili. Vsak starš poskuša svojega otroka vzgojiti na enak način, kot je bil vzgojen sam, in tako želi vrednote, ki so mu bile privzgojene, prenesti na svoje otroke. Ta krog se nadaljuje iz generacije v generacijo in tako se vrednote prenašajo.

V našem primeru se srečujemo z družino hrvaškega porekla. Mati in oče sta iz istega kraja, kar še dodatno krepi kulturo. Bila sta vzgojena na skoraj enak način, saj je mentaliteta ljudi v istem kraju enaka. Ta kraj velja sploh za zelo veren kraj, kjer je skoraj vsak prebivalec pobožen. Starši so ju vzgoji v poštena človeka, ki cenita samega sebe ter ljudi okoli sebe. Skozi življenje sta se naučila, da brez dela ni kruha, zato sta že od mladih nog bila samostojna in služila svoj kruh. Delala sta pošteno in nikoli nista iskala neke srednje poti (nista iskala rešitve, ki bi jima omogočala dobro življenje brez dela). Vedno sta bila na voljo za pomoč ali nasvet prijateljem. Imata iskren odnos do svojih najbližjih, ki jih nadvse cenita in ljubita. Vedno sta bila na strani pravice in nista nikoli zagovarjala prevarantov, pa četudi je šlo za bližnje. V odnosu do dela cenita odgovornost, poštenost, pripravljenost, pozitivno motivacijo, doslednost. In prav na tak način sta vzgojila tudi svoje otroke. Že v mladosti sta jih učila, da je v življenju poštenost ena najlepših vrlin. Nista se ozirala na nepravilnosti, ki se danes pogosto dogajajo, saj sta vedela, da je pravici slej ko prej zadoščeno. Delavnost je lastnost, ki jo zelo cenita, zato sta svoje otroke tega naučila. Čeprav sta jim sama omogočila udobno prihodnost, vseeno svoje otroke priganjata k šolanju, da bodo v življenju izobraženi in bodo lahko živeli, kot bodo hoteli. Pri otrocih nadvse cenita skrb za bližnje, odgovornost, delavnost, iskrene odnose, zaupanje.

3.4.3. Vrednote in vpliv generacije

Vsaka generacija je po svoje drugačna. Ker vsaka pripada določenemu obdobju, se tudi vrednote med generacijami razlikujejo. Ločimo med štirimi generacijami, in sicer: veterani (1922-1943), baby boomer-ji (1944-1960), generacija *x* (1961-1980) ter generacija *y* (1981-) (Mihelič, 2008, str. 8). Zato se tudi naslednica in njen ustanovitelj rahlo razlikujeta, saj nista ista generacija. Ustanovitelj spada v generacijo baby boomer-jev, njegova naslednica pa v generacijo *y*.

On bolj kot vse ceni uspeh v življenju, dosežke, ambicioznost. Pri delu ceni vrednote, kot so zahtevno delo polno izzivov, osebnostno rast na delovnem mestu, vztrajnost, urejenost, red in jasna pravila, raznolikost dela, zdravo delovno okolje. Generacija *y* pa je samozavestna generacija, kjer se posamezniki zanašajo le nase in na svoja prepričanja. So bolj optimistični in flegmatični ljudje. Zato so tudi vrednote, ki jih cenijo pri delu, povezane z njihovim načinom razmišljanja. Po opravljenem delu radi sprejemajo nagrade, so lojalni podjetju, cenijo red in disciplino, radi sprejemajo delo polno izzivov, pomemben jim je njihov osebnostni razvoj, želijo čutiti varnost delovnega mesta.

3.5. NAČIN IN STIL VODENJA USTANOVITELJA IN NASLEDNICE

Kot smo že omenili, ima vodenje dve dimenziji - ali je vodja usmerjen k nalogam ali k ljudem. Ker smo do sedaj kar dobro spoznali ustanovitelja in njegovo naslednico (osebne lastnosti, vrednote) lahko zaključimo, da je ustanovitelj bolj usmerjen k nalogam, njegova naslednica pa k ljudem. Ustanovitelja v prvi vrsti zanima delo, ki mora biti uspešno in kakovostno opravljeno. Od zaposlenih zahteva vestno delo, pozitivno motivacijo, odgovornost, strokovnost.

Naslednica pa ravno nasprotno, saj jo bolj kot vse ostalo zanima razpoloženje zaposlenih. Usmerja se na vzpostavitev dobrih in pristnih odnosov z zaposlenimi, saj v bodoče vidi ključ uspeha podjetja ravno tam. Misli, da pozitivno usmerjeni zaposleni prinašajo boljše rezultate poslovanja, zato bo veliko časa posvečala zaposlenim. Seveda pa od zaposlenih pričakuje korekten odnos in pošteno sodelovanje, usmerjeno k skupnim ciljem.

Ker smo načine vodenja še malo globlje raziskali, smo ugotovili, da obstaja šest načinov, in sicer, *vodenje z izjemami*, *vodenje s pravili odločanja*, *vodenje z motiviranjem*, *vodenje s soudeležbo*, *vodenje z delegiranjem* ter *vodenje s cilji*. Ker gre v našem primeru za podjetje, ki se pretežno ukvarja z gradbeništvom, imajo temu primerne zaposlene. To so ljudje, ki so zelo nizko izobraženi (večinoma osnovna ali srednja šola), in so zelo malo razgledani. Ker je s takimi ljudmi težko sodelovati in jih je skoraj nemogoče vključevati v določene odločitve podjetja, mora ustanovitelj na primeren način voditi takšne zaposlene. Zato uporablja tehniko **vodenja z delegiranjem**. Vsakemu zaposlenemu določi, kaj točno je njegova naloga in odgovornost, za vse ostale stvari pa poskrbi sam. Vsako pomembno odločitev mora sprejeti sam oziroma s pomočjo ostalih bolj izobraženih zaposlenih. Ker je naslednica še mlada in v podjetju še ne opravlja vodstvene funkcije, je težko napovedati prihodnost. Glede na njene osebne lastnosti, ki smo jih že spoznali, lahko sklepamo, da bo bolj usmerjena v zaposlene. To pomeni, da bo najverjetneje izbrala **vodenje s cilji**, ki zajema vse člane podjetja. Želela bo motivirati vsakega posameznika in mu cilje podjetja skušala čim bolj približati. Zaveda se, da je timsko delo s takimi zaposlenimi zelo težavno, zato bo poskusila z nagrajevanjem. Za vsakega, ki bo motiviran za iskanje novih idej o načinu dela, izboljšav, bo namenila povišico ali kakšno drugo dodatno ugodnost. Če pa to v podjetju vseeno ne bo funkcioniralo, bo vodenje morala prilagoditi zahtevam. V takem primeru ne bo mogla drugače, kot da uporablja vodenje z delegiranjem.

Način vodenja je opredeljen kot širok pojem vodenja. Govori o tem, na katera področja se vodja naslanja in ne natančno o tipologiji vodenja. O tem namreč govori stil vodenja. Po Mondy et al. (1991, str. 331) poznamo štiri stile vodenja: *avtokratski*, *participativni*, *demokratski* ter *laissez-faire stil vodenja*.

Naš ustanovitelj ima v podjetju močno vlogo vodje. Je ključna oseba, saj skoraj vse informacije potekajo skozi njegove roke. Glede na to, s kakšnimi ljudmi sodeluje v podjetju, bi lahko rekli, da njegovo vodenje opisuje **avtokratski stil vodenja**. Vseeno stil v popolnosti

ne odraža ustanoviteljevega stila, vendar kakšen drug ni mogoč. Ustanovitelju ni pomembna njegova vodilna funkcija in druge prednosti, ampak zgolj uspešnost poslov.

Njegova naslednica pa je tip človeka, ki rada sodeluje z ljudmi in ne mara izpostavljanja ter delegiranja. Zato bo naslednica najverjetneje izbrala **demokratski stil vodenja**. Odločitve ne postavlja sama, rada se posvetuje še z drugimi ljudmi. V podjetju so to njeni starši oziroma ustanovitelji, katere bo rada povprašala za mnenje in pomoč. Ker v obstoječi panogi ni prisoten visoko izobražen kader, razen izjem (računovodkinja), pomoči in idej ni mogoče pričakovati, vendar pa bi bile le-te zaželene.

Za lažjo predstavo o tem, koliko sta si v resnici ustanovitelj in naslednica podobna, smo v nadaljevanju strnili analizo iz prejšnjih poglavij ter jo bolj nazorno predstavili. Navedli smo bistvene značilnosti, ki so za oba najbolj značilne na določenem področju.

Tabela 4: Primerjava očeta in hčere po področjih

PODROČJE	OČE	HČI
temperament	Burne reakcije, hitra pomiritev, čustven, usmerjen vase, optimističen.	Burne reakcije, hitra pomiritev, čustvena, usmerjena vase, optimistična.
<i>Osebnostne lastnosti</i>	značaj	Trden, odločen, nepopustljiv, neprilagodljiv.
	sposobnosti	Nežna, čustvena, zadržana, ne izstopa, prilagodljiva.
	vpliv spola	Posluh za ročne spretnosti, dobra orientacija za motoriko, intelektualen, praktičen.
	vpliv kulture	Posluh za ročne spretnosti, intelektualna, praktična.
<i>Vrednote</i>	vpliv družbe	Razumevanje, sodelovanje, delovne navade, pripravljenost, delavnost, samostojnost.
		Skrb za druge, prijateljstvo, doslednost, dobro sodelovanje, iskrenost, ljubezen.
<i>Način vodenja</i>		Poštenost, delavnost, iskrenost, pozitiven odnos do dela, pripravljenost
		Poštenost, delavnost, odgovornost, skrb za bližnje, zaupanje, iskrenost v odnosih.
<i>Stil vodenja</i>		Uspeh v življenju, ambicioznost, dosežki, vztrajnost, urejenost, jasna pravila.
		Samozavest, optimizem, red in disciplina, osebni razvoj, uskladitev dela s svojimi življenjskimi cilji.
		Usmerjen k nalogam, vodenje z delegiranjem.
		Usmerjena k ljudem, vodenje s cilji.
		Avtokratski stil vodenja.
		Demokratski stil vodenja.

V zgornji tabeli so nazorno predstavljene značilnosti obeh, tako očeta kot hčere. Tako smo dobili podobo, kakšni osebi sta, oziroma katere vrednote jima v življenju največ pomenijo in na kakšen način vodita ljudi v podjetju. Po opravljeni analizi nam preostane samo še

vprašanje, kako bi se to odražalo v realnosti. Na kakšen način bi naslednica vstopila v podjetje in prevzela vodstvo, kako bi na to gledali zaposleni ter na kakšen način bi jo sprejeli. Ali bi se naslednica znašla v vlogi vodje in na kakšen način bi podjetje vodila naprej.

3.6. VPLIV VSTOPA NASLEDNICE V PODJETJE

Ustanovitelj podjetja se verjetno že nekaj časa pripravlja na odhod iz podjetja in na vlogo mentorja. Vodilni stolček bo namreč predal svoji hčeri. Vendar pa se tukaj njegova pot ne konča, saj bo v prihodnje stal ob strani svoji hčeri in ji v vsem svetoval. Za njim so leta uspešnega vodenja podjetja in zaposlenih, zato bo svojo naslednico poučil o marsikateri stvari.

Bolj kot sam vstop naslednice v podjetje pa je pomembno, kako jo bodo sprejeli zaposleni in drugi pomembni segmenti (kupci, dobavitelji, poslovni partnerji...). Gre za povsem nov način poslovanja, saj je naslednica drugačna od ustanovitelja, zato to terja določene posledice.

3.6.1. Vpliv vstopa naslednice na zaposlene

Ko bo naslednica vstopila v podjetje kot vodja, bo to imelo največji vpliv na zaposlene. To so ljudje, ki so leta vajeni določenega sistema delovanja, in se zelo težko spreminjajo oziroma prilagajajo na novosti. Bili so vajeni avtorskega vodenja, kjer jim je njihov nadrejeni zelo natančno določal njihove vsakodnevne naloge, le-ti pa so jih samo izpolnjevali. Skoraj nikoli se niso vpletali v odločitve vodje, pomembno jim je bilo le opravljeno delo in dobra plača. Obstajajo pa seveda izjeme, kot je računovodkinja. Na mnogih področjih sodeluje s svojimi nadrejenimi. Obravnavajo jo kot del družine in ne le kot zaposleno. Vsi zaposleni so v preteklih letih imeli priložnost oblikovati svoje stališče oziroma mnenje o prihajajoči naslednici. Sama v podjetju pomaga že vrsto let. Do sedaj je bila sicer dejavna na dveh področjih – pri administrativnih poslih ter delu v gostinstvu. Odnose je vzpostavila predvsem z zaposlenimi v gostinstvu ter z računovodkinjo, medtem ko z ostalimi zaposlenimi ni veliko komunicirala. Nedružinski člani podjetja nanjo gledajo spoštljivo in jo v veliki meri upoštevajo, vendar predvsem zaradi njenega statusa. Zaposlene v gostinstvu so skoraj njena generacija, zato včasih občutijo ljubosumje. Težko se sprijaznijo z dejstvom, da imajo nad seboj osebo, ki je celo mlajša od njih, zato se včasih obnašajo neprimerno. Računovodkinja pa na naslednico gleda kot na svojo hčer in ji z veseljem pomaga pri določenih nalogah. Vedno jo je pripravljena poučiti o strokovnih zadevah z njenega področja. Prav tako pa tudi sama rada povpraša za mnenje in pomoč naslednico.

3.6.2. Vpliv vstopa naslednice na kupce, dobavitelje, poslovne partnerje

Prav tako kot so zaposleni vajeni določenega načina poslovanja, so tega vajeni tudi kupci, dobavitelji, poslovni partnerji. Z ustanoviteljem imajo ustaljen odnos in pri njem nadvse

cenijo poštenost, zvestobo, zanesljivost, dobro izvedbo... Ko bo nastopil čas vstopa naslednice, jim verjetno ne bo vseeno. Čeprav vedo, da bo v začetku poslovala z veliko podporo ustanovitelja, bodo čutili neko mero tveganosti. Res, da je naslednica ustanoviteljeva hči, ampak vseeno razmišlja in dela po svoje. Tako ne vedo, kakšen bo njen način sodelovanja. Ali se bo prilagodila obstoječemu ali pa bo uvedla nek nov, svoj način. Ne vedo tudi, kako zanesljiva bo izvedba del in kakšna bo njena plačilna sposobnost (v odnosu do poslovnih partnerjev).

Z vstopom naslednice v podjetje in prevzemom vodstva se bo marsikaj spremenilo. To je korak, ki se zgodi v vsakem družinskem podjetju, in ne predstavlja nič neobičajnega. Zaželeno je velika mera prilagodljivosti in strpnosti, kajti tudi naslednici ne bo lahko, saj je tudi zanjo to nekaj čisto novega. Vsi skupaj bodo morali sodelovati, da bi stvari stekle v pravo smer. Ustanovitelja jo bosta poučevala o vsem ter ji najverjetneje tudi svetovala, s kakšnim odnosom naj pristopi k določenim zadevam. Verjetno bo naslednica upoštevala vse njune nasvete, a bo vseeno podjetje vodila na svoj način, zavladata bo njena energija.

3.7. PRIKAZ VODENJA NASLEDNICE

Ker smo naslednici na podlagi njenih značilnosti določili način vodenja, bi lahko tudi prikazali, kako bi to dejansko zgedalo. Predpostavili bomo, da bi naslednica resnično uporabljala ugotovljen način in stil vodenja ter da se struktura zaposlenih ne bi spreminjala.

Naslednica je bolj kot vse usmerjena v zagotavljanje potreb zaposlenih. To je osnova za njeno delovanje. Pri postavljanju ciljev, nalog bo zelo hvaležna, če bodo zaposleni sami predlagali določene vizije podjetja. Zaupanje in podpora zaposlenih ji pomenita največ, saj bi na tak način čutila povezanost z njimi. Ker naslednica nima dovolj strokovnega znanja o gradbeništvu, bi na začetku vodenje gradbenih poslov opravljala skupaj z očetom. Skupaj bi hodila na določene poslovne sestanke, bila bi prisotna pri sklepanju novih pogodb, spoznavala bi druge pomembne poslovne partnerje, opazovala, kako delavcem deli naloge. Bila bi z njim »na vsakem koraku« ter se tako postopoma učila, kako stvari funkcionirajo. Hkrati pa bi se bolje spoznala z zaposlenimi, dobavitelji, poslovnimi partnerji. V gostinskem obratu pa bo veliko stvari lahko opravljala sama. Saj je tudi v času, ko je bila študentka, skrbela za potrebno nabavo materiala, za zaposlene, vodila stroškovno evidenco... Ob vsem tem pa bo najbolj zadovoljna, če ji bodo ob strani stali starši in jo korak za korakom poučevali o posameznih področjih poslovanja.

SKLEP

Tako kot družinsko podjetje deluje prijetno in zabavno, ima seveda tudi svoje negativne lastnosti. V družini večkrat prihaja do konfliktov, saj člani skupaj čas preživljajo tako v podjetju kot doma. Soočajo pa se še z drugimi dilemami, ki so značilne samo za družinska podjetja. Med njimi predvsem z vprašanjem, kdaj bo v podjetje vstopil njihov naslednik, kateri od otrok to bo, na kakšen način se bo soočil z obveznostmi in ali bo sploh znal podjetje voditi dalje.

Tudi sama sem se v diplomski nalogi soočala s tem vprašanjem. Na prvi pogled se zdi sicer zelo enostavno, saj je naloga naslednika le, da prevzame podjetje in ga vodi dalje. Vendar v resničnem življenju temu še zdaleč ni tako. Res je, da občutek za vodenje ljudi naslednik pridobiva z opazovanjem svojega predhodnika (oče, mati), ampak to je le osnova. Četudi sta oče ali mati zelo uspešna podjetnika, ni rečeno, da bo takšen tudi njun otrok. Poznamo kar nekaj dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje osebe. V diplomskem delu sem izpostavila predvsem osebnostne lastnosti (temperament, značaj ter sposobnosti) ter vrednote (vpliv spola, kulture ter generacije). Le-te sem preučila na primeru podjetja Pan trade d.o.o., kjer sem med seboj primerjala ustanovitelja podjetja (oče) in njegovo naslednico (najstarejša hči) ter dobila naslednje ugotovitve.

Sprva sem ustanovitelja in njegovo naslednico primerjala po osebnostnih značilnostih, kjer sem ugotovila, da sta si v veliki meri podobna. Največ razhajanj je v njunem značaju, saj je naslednica bolj nežna, občutljiva, prilagodljiva, medtem ko je ustanovitelj bolj odločen, trmast in neprilagodljiv. V temperamentu in sposobnostih pa sta si zelo podobna. Nato sem ju primerjala tudi na področju vrednot, ki so vodilo ljudi v življenju. Vrednote sem razdelila na tri področja in primerjala, kako se njune vrednote razlikujejo glede na (1) spol, (2) kulturo ter (3) generacijo. Največ razlik sem našla ravno v prvem razdelku, to je po spolu. Moški in ženske smo si različni, zato imamo tudi različne poglede na življenje. Vrednote, ki jih je oblikovala kultura, so prisotne pri obeh. Starši so imeli velik vpliv na otroke pri njihovi vzgoji in so jim privzgojili marsikatero vrednoto, ki jo cenijo sami (poštenost, delavnost, odgovornost...). Seveda pa ima na oblikovanje vrednot vpliv tudi družba oziroma okolje, v katerem se človek nahaja. Ker sta, tako naslednica kot njen ustanovitelj, različna generacija, se zaradi tega razlikujejo tudi vrednote, ki jih cenita, vendar je ta vpliv v našem primeru zelo šibek.

Iz zgoraj ugotovljenih razlik sem prišla do sklepa in ugotovila, kakšen način vodenja bi pripisala vsakemu od njiju. Ker je ustanovitelj bolj trdna in samostojna oseba, ga opisuje način vodenja, ki pravi, da je vodja bolj usmerjen k nalogam. Prav tako je zanj značilno tudi vodenje z delegiranjem. Naslednica pa je oseba, ki ne mara pozornosti in samostojnega odločanja, zato bi ji pripisala vodenje usmerjeno k ljudem. Rada sodeluje z drugimi in končne odločitve prinaša na podlagi posvetovanja z njimi. Tako bi njej pripisala vodenje s skupnimi cilji. Prav tako sem raziskala, kakšen stil vodenja imata. Ugotovila sem, da ima ustanovitelj

avtokratski stil vodenja, kjer je predvsem značilno dajanje navodil in nalog zaposlenim. Naslednica pa kaže demokratični stil vodenja, kjer ji je nadvse pomembno skupno odločanje vseh pristojnih v podjetju.

Ugotovila sem, da je do neke mere pomembno, da ima naslednica podoben način vodenja kot njen predhodnik, vendar je še vseeno pomembneje, da *oblikuje svoj stil*. Enak način vodenja bi bil sicer zaželen z vidika že ustaljenega načina poslovanja, komuniciranja z zaposlenimi, sodelovanja s poslovnimi partnerji, kupci, dobavitelji, saj se le-ti težko in dolgotrajno prilagajajo na nov način poslovanja. Spet po drugi strani pa je bolj pomembno, da novi vodja oblikuje svoj osebni stil vodenja. To zahteva svoj čas, saj se vsi sodelujoči v podjetju morajo prilagoditi na noviteto, vendar je končni rezultat boljši. Naslednica ne more delovati samostojno, če deluje v senci svojega predhodnika. V takem primeru ne bi bila niti uspešna, saj bi se ves čas obremenjevala samo z mislijo, da bi bila čim bolj podobna svojemu predhodniku. Človek mora izražati svojo osebnost in živeti z njo, da bi bil lahko v življenju uspešen.

LITERATURA IN VIRI

1. Aronoff, C., McClure, S. & Ward, J. (2003). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Family Business Leadership Series, No.1, Marietta, Georgia, Family Enterprise Publishers.
2. Berry, B. (1989). *The Development of Organization Structure in the Family Firm*. Family Business Review, San Francisco, Jossey Bass.
3. Bass, B., M. (1990). *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
4. Benson, B., Crego, E., T. & Drucker, R., H. (1990). *Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Business One Irwin.
5. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. 1. natis. Great Britain: Dorset Press.
6. Guth, W., D. & Taguiri, R. (1965). *Personal Values and Corporate Strategy*. Harvard Business Review, vol. 9-10 (1965), str. 45.
7. Grant, J. (1988). *Women as managers: what they can offer to organisations*. Organisational Dynamics, 16 (3).
8. Handler, W. (1989). *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business*. Family Business Review, 2 (1989), 3, str. 259.
9. Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's Ways of Leadership*. New York: Currency Doubleday.
10. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. 1. natis. Ljubljana: GV Založba.

11. Hughes, R., L., Ginnett, R., C. & Curphy, G., J. (1999). *Leadership: enhancing the lessons of experience*. 3rd.ed. Boston: Irwin McGraw – Hill.
12. Kakabadse, A., K. (1986). *The Politics of Management*. London: Grower.
13. Kanjuo Mrčela, A. (1996). *Ženske v managementu*, Ljubljana: Enotnost.
14. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelčič, K. & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje – Zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Kos, B. (2008, 19. marec). *Družinsko podjetništvo*, revija Moje delo. Najdeno dne 25. februarja na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/druzinsko-podjetnistvo-899.aspx>
16. Lachman, R. (1988). *Factors Influencing Workers` Orientation: A Secondary Analysis of Israeli Data*, *Organization Studies* 9.
17. Leach, P. (2007). *Family Businesses – The Essentials*. Great Britain: Profile Books Ltd.
18. Mihelič, K. (2008). *Organizacijsko vedenje: Osebnost in vrednote (predavanje)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Mondy, W., R., Sharplin. A. & Premeaux, S., R. (1991). *Management – Concepts, Practices and Skills*. 5 th Ed. Needham Heights: Allyn and Bacon.
20. Možina, S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. *Osebnost in osebnostne lastnosti*, Ministrstvo za šolstvo in šport. Najdeno dne 28. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.minet.si/gradivo/egradiva/organizacija/HTML/ORG_2_2_ME_osebnost_in_osebnostne_lastnosti/index.html
22. Rokeach (1973). *Razlike med spoloma*. Najdeno dne 26. marca 2009 na spletnem naslovu: <http://ftp.kiss.si/studijska-gradiva/kognitivnapsih/musek/KOGN%20OSEB%2007%20Pomen%20vrednot.pdf>
23. Shakeshaft, C. (1987). *Women in educational Administration*, Sage, Newbury Park, CA.
24. Syms, M. (1992). *Mind Your Own Business and Keep It In The Family*. New York: Mastermedia Limited.
25. Vinton, K. (2002). *Keeping the Family Business Healty: Four Keys to Success*, Montana State University. Najdeno dne 7. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.fambiz.com/Orgs/montana/keeping.cfm>