

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGE IN ODNOSI MED DRUŽINSKIMI IN NEDRUŽINSKIMI
ČLANI V MANAGEMENTU DRUŽINSKIH PODJETIJ**

Ljubljana, oktober 2012

ZLATKO PASKA

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani mag. Zlatko Paska, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor zaključnega magistrskega dela, z naslovom VLOGE IN ODNOSI MED DRUŽINSKIMI IN NEDRUŽINSKIMI ČLANI V MANAGEMENTU DRUŽINSKIH PODJETIJ, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Robertom Kašejem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 2.10.2012

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA.....	5
1.1 Število družinskih podjetij po svetu.....	6
1.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij	7
1.3 Uspešnost družinskih podjetij	7
1.4 Razvoj družinskih podjetij	9
1.5 Razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji	11
2 AKTERJI IN VLOGE V DRUŽINSKIH PODJETJIH	13
2.1 Član nadzornega odbora	14
2.2 Svetovalec v družinskih podjetjih.....	15
2.3 Manager — ni družinski član.....	15
2.4 Sodelavec/zaposleni v podjetju – družinski član	19
2.5 Ustanovitelj	19
2.6 Zunanji člani družine	19
2.7 Priženjeni	20
2.8 Predstavnik družine druge in nadaljnjih generacij v podjetju.....	20
3 ODNOSI IN NJIHOV KONTEKST	21
3.1 Značilni družinski konflikti	22
3.1.1 Vprašanje nasledstva in nepotizma	22
3.1.2 Rivalstvo med očetom in sinom	23
3.1.3 Rivalstvo med brati in/ali sestrami	24
3.2 Mešanje družinskega in poslovnega sistema	25
3.3 Odnos s svetovalci	26
3.3.1 Odnos z nadzorniki.....	28
3.4 Odnos z nedružinskim managerjem.....	28
3.4.1 Razlogi za nedružinske managerje v družinskih podjetjih	29
3.4.2 Kompetence, lastnosti in zaposlitev nedružinskega managerja.....	30
3.5 Odnos principal-agent v družinskih podjetjih.....	31
3.5.1 Agencijski stroški	32
3.5.1.1 Altruizem (asimetrični altruizem).....	32
3.5.1.2 Vpliv nepotizma na agencijske stroške.....	34
3.5.2 Uspešnost družinskega in nedružinskega managerja ter ustanovitelja.....	34
3.5.3 Formalno urejanje odnosov z agentom.....	36
3.5.3.1 Nadomestila nedružinskih managerjev, če so vključeni družinski managerji.....	38
3.6 Obnašanje lastnika in managerja, kot zaupnik.....	39
4 RAZISKAVA ODNOSOV MED DRUŽINSKIMI IN NEDRUŽINSKIMI ČLANI V MANAGEMENTU DRUŽINSKIH PODJETIJ	43
4.1 Metodologija.....	43

4.2	Predstavitev sogovornikov	45
4.3	Interpretacija rezultatov	48
4.3.1	Splošno poznavanje odnosa med lastniki in nedružinskimi managerji.....	48
4.3.2	Prednosti in slabosti zaposlitve nedružinskih managerjev	49
4.3.3	Družinski člani kot managerji z vidika lastnikov	50
4.3.4	Potrebne lastnosti in kompetence nedružinskih managerjev.....	50
4.3.5	Družina zgolj kot nadzornik ali tudi aktivna pri vodenju.....	51
4.3.6	Smiselnost vmesne inštitucije odbora kot povezovalnik.....	52
4.3.7	Odnos s svetovalci.....	52
4.3.8	Pooblastila nedružinskim managerjem in zaupanje vseh podatkov	52
4.3.9	Vpliv vzajemnega zaupanja na uspešnost in konkurenčnost podjetja.....	53
4.3.10	Vključitev nedružinskih managerjev pri pripravi strategij.....	54
4.3.11	Primerna pogodba z nedružinskim managerjem in finančna ter nefinančna merila za ocenjevanje uspešnosti nedružinskega managerja.....	54
4.3.12	Nedružinski managerji sprejme nižje plačilo	56
4.3.13	Družinski član in pravila	56
4.3.14	Vplivanje mešanja nedružinskih in družinskih managerjev na odnose v družinskem podjetju	57
4.3.15	Usklajevanja interesov med družino, ustanoviteljem in nedružinskim managerjem	58
5	DISKUSIJA IN PRIPOROČILA.....	59
5.1	Koncept izkoriščanja prednosti	60
5.2	Koncept komunikacije med poslovnim in družinskim sistemom.....	62
5.3	Procesni model vključevanja in sodelovanja z nedružinskimi managerji	64
5.3.1	Vstop v podjetje	66
5.3.2	Lastnosti in kompetence nedružinskih managerjev	68
5.3.3	Urejanje formalnosti z agentom	69
5.3.4	Vključitev družinskih članov	70
5.4	Vzročno posledični konceptualni model	72
5.5	Omejitve dela.....	75
5.6	Priporočila za strokovnjake (svetovalce) in raziskovalce.....	76
	SKLEP.....	77
	LITERATURA IN VIRI	79
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Štirje različni tipi družinskih podjetij.	8
Slika 2: Ponazoritev soodvisnosti razvoja družine, lastništva in managementa z razvojem družinskega podjetja.	10

Slika 3: Model treh krogov družinskega podjetja.....	14
Slika 4: Nedružinski management v družinskih podjetjih v Nemčiji glede na prihodke po razredih.....	18
Slika 5: Dileme za zagotavljanje uspešnosti družinskih podjetij	21
Slika 6: Prepletanje družinskega in poslovnega sistema v družinskem podjetju	25
Slika 7: Možnosti obnašanja nedružinskega managerja in ustanovitelja-lastnika.....	41
Slika 8: Koncept izkoriščanja posameznih prednosti za dosego uspešnosti odnosov med vsemi deležniki in družinskega podjetja.....	61
Slika 9: Koncept komunikacije med poslovnim in družinskim sistemom	63
Slika 10: Konceptualni model procesa vključevanja in sodelovanja z nedružinskimi managerji	65
Slika 11: Vzročno posledični konceptualni model	72

KAZALO TABEL

Tabela 1: Koristi in tveganja uporabe svetovalcev.....	27
Tabela 2: Primerjava teorije agenta in teorije zaupništva.....	40
Tabela 3: Podatki podjetij in sogovornikov.....	47

UVOD

Družinska podjetja so pomemben igralec v gospodarstvu v številnih državah po svetu. V praksi lahko prikažemo pomembnost družinskih podjetij, z merjenjem njihovega deleža v primerjavi z vsemi podjetji na istem področju, njihov prispevek k bruto domačemu proizvodu oziroma razvoju gospodarstva, ter številom delovnih mest, ki jih ustvarjajo.

Družinska podjetja se pogosto enačijo z obrtniški, malimi in srednje velikimi podjetji, kar pa v resnici ne drži. Številna znana, velika podjetja, so družinska, kot na primer v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA): Playboy Enterprises, Harley-Davidson, Levi Straus & Co, Ford, Procter & Gamble; v Evropi so takšna podjetja: BMW, Lego, Fiat, Bata, Guinness, Benetton, Mercedes-Benz, ter na Japonskem: Mitsubishi. Družinska podjetja so najbolj razširjena oblika podjetij na današnjem trgu (Astrachan & Shanker, 2003).

Statistika kaže, da v ZDA manj kot 30 % družinskih podjetij preživi v drugi generaciji, manj kot 10 % v tretji generaciji in manj kot 4 % v četrti generaciji. Podatki za evropske države so relativno podobni, kar opravičuje zaskrbljenost kontinuitete družinskih podjetij v daljšem časovnem obdobju. Vendar pa v svetu obstajajo družinska podjetja, ki so trajala in še trajajo po več generacij. Na primer: Kongo Gumi – gradbeno podjetje (Japonska), ki je bilo ustanovljeno leta 578 in Pietro Beretta SpA – tovarna orožja (Italija), ki je bilo ustanovljeno leta 1526. Za primerjavo, Ford Motor Co (ZDA), ustanovljeno leta 1903, je relativno novo podjetje (Fernández G. & Fernández S., 2007). Pri tem se pojavi vprašanje, kako jim je uspelo in kaj delajo drugače od drugih podjetij.

Družinska podjetja so pomemben del slovenskega gospodarstva in po nekaterih ocenah je med malimi in srednjimi podjetji kar 80 % takih, ki jih lahko štejemo med družinska podjetja. Strokovnjaki trdijo, da se bodo v naslednjih desetih letih zamenjale generacije v tretjini družinskih podjetij v Evropi. Ko govorimo o nasledstvu v družinskih podjetjih, imamo navadno v mislih prehod lastništva med dvema generacijama. Večina ustanoviteljev podjetij želi, da bi podjetje obdržali v družinski lasti in ustvarjati dolgoročno vrednost za lastnike, vendar je ta izpeljava včasih zelo zapletena. Raziskave kažejo, da se bo v prihodnosti vedno manj nasledstev izvršilo v okviru družine, saj je vedno manjša pripravljenost potomcev, da prevzamejo vodenje družinskih podjetij. Eden najpogostejših razlogov, da se potomci ne želijo priključiti družinskim podjetjem je ta, da želijo ustanoviti lastno podjetje (Duh, Tominc & Rebernik, 2006).

Približno 75 % družinskih podjetij ima enega lastnika. Več kot 80 % družinskih podjetij pripada lastnikom prve generacije, ki so ustanovili podjetja (Duh, Tominc & Rebernik, 2008). Podjetja se ukvarjajo z dejstvom, ali podjetje prodati delno ali v celoti. S tem

podjetje ni več v večinski lasti družine oziroma ni več v lasti družine. Naslednje dejstvo je, ali družinsko podjetje predati nasledniku, ki je kompetenten ali ne. Tretje dejstvo, ali se popolnoma loči lastništvo (upravljanje) in vodenje podjetja ter se zaposli profesionalnega managerja. Glede na trenutno stanje v Sloveniji (navedba zgornjih podatkov) se bodo družinska podjetja v prihodnosti soočala z zaposlitvami profesionalnih managerjev, ki niso družinski člani. Kadar podjetja nimajo primerne naslednika oziroma podjetje zraste na primerno raven (srednje veliko ali veliko podjetje, malokdaj malo podjetje), se pojavi vprašanje ali zaposliti profesionalnega managerja, ki ni družinski član, ali zaposliti družinskega člana, ki morebiti ni najbolj usposobljen oziroma ni primerne družinskega člana. V kolikor zaposlijo profesionalnega managerja prihaja do novih vprašanj, ki jih družinska podjetja toliko ne poznajo oziroma imajo morebiti strah pred vključitvijo profesionalnih managerjev v podjetje. Pojavi se vprašanje vlog in odnosov med družinskimi in nedružinskimi člani v managementu družinskih podjetij, kar bo bistvo obravnave in debate v magistrskem delu. Ob prepoznavanju in ob zavedanju teh vlog in odnosov, lahko družinska podjetja bistveno izboljšajo uspešnost in razvoj le-teh.

V družinskih podjetjih se predvsem ukvarjajo z vprašanji, kot so sprejemanje družinskih članov na delovna mesta, za katera nimajo ustreznih kompetenc, da se sprejemajo poslovne odločitve na podlagi družinskih in ne poslovnih interesov, da je v podjetju zaposlenih več družinskih članov, kot temu narekuje racionalna ekonomika. Pojavi se lahko tudi rivalstvo med potencialnimi nasledniki, ki dolgoročno predstavljajo novo dimenzijo problematike družinskega podjetništva ter nasledstvo, ki predstavlja velik problem. V kolikor je zaposlen v takšnem podjetju profesionalen manager, se spopada z vsemi temi problemi osebno, saj postane aktivno vpleten, tudi če si tega ne želi. V odnosu do profesionalnega managerja se pa pojavljajo še vprašanja, kot je dvom oziroma negotovost v razmerje med vloženim naporom in danimi rezultati. Pri tem se pojavi vprašanje ali je vzpostavljen primeren odnos, ki bo zagotavljal primerno vzajemno zaupanje in ali so urejena primerna merila in primerno plačilo, ki bo približalo napore managerjev k zahtevanim rezultatom. S pomočjo poznavanja vseh pasti, ki jih prinaša odnos družinskih podjetij s profesionalnimi managerji in predvsem iskanjem sinergij je lahko takšen odnos konkurenčna prednost in vpliva na uspešnost podjetij. Lastniki ustvarijo primerno okolje za delovanje profesionalnih managerjev, managerji pa lahko lažje zadovoljijo želje in potrebe lastnikov. V pomoč bomo v magistrskem delu, vsem deležnikom predlagali priporočila, ki so podprta s konceptualnimi modeli.

V mnogih primerih, povezave med nedružinskimi zaposlenimi in družino za katero delajo, ostanejo tako tesna, da se počutijo »kot del družine«, mu družina popolnoma zaupa in daje vsa pooblastila ter odgovornosti. Da bi se to zgodilo, je potrebno vzeti v obzir teorijo

principala in agenta, zaupništva ter altruizma¹, ki so izrednega pomena za razumevanje odnosov z nedružinskimi managerji. Slednji teoriji, sta relativno novi v obravnavi družinskih podjetij, kar se kaže tudi iz novosti člankov nekaterih avtorjev, kot so Corbetta in Salvato (2004); D. Miller in B. Miller (2006); Ramachadran in Jha (2007).

V literaturi je zelo malo opredelitev in del, ki se dotaknejo nedružinskih managerjev. Le-ti morajo imeti posebne kompetence in vrline, saj so lahko v razpotju med družino-lastniki ter poslovnim svetom. Teorije in trditve bomo na osnovi osebnih izkušenj primerjali tudi z vsebino iz polstrukturiranih intervjujev z ustanovitelji ter nedružinskimi managerji. Literatura, ki se dotika družinskih podjetij in delovanja nedružinskih managerjev v družinskih podjetjih, se osredotoča bolj na konflikte znotraj družine in njihov vpliv na uspešnost podjetja. S tem področjem se ukvarjajo prav tako tudi slovenski avtorji. Problem nasledstva, definiranje družinske politike, specifične vrednote v družinskih podjetjih ter še mnoge druge je obravnavalo več avtorjev. Sami bomo na kratko prikazali vloge in konflikte med družinskimi člani ter vlogo nedružinskega člana do družinskih članov in njihovega delovanja oziroma nedelovanja znotraj teh konfliktov. Chua, Chrisman in Sharma (2003) ugotavljajo, da je relacija družinskih managerjev z nedružinskimi managerji skoraj tako pomembna, kot problem nasledstva v družinskih podjetjih.

Glavni namen magistrske naloge je, da dobijo tri ciljne skupine: lastniki družinskih podjetij oziroma upravljavci, managerji, ki niso družinski člani ter strokovna-raziskovalna sfera, dodaten pogled na delovanje, vloge in odnose v družinskih podjetjih. Ob prepoznavanju in ob zavedanju teh vlog in odnosov, lahko družinska podjetja bistveno izboljšajo uspešnost in razvoj le-teh. Lastniki lahko zagotovijo sisteme, organizacije in optimalno upravljanje/ravnanje, ki bo zagotavljalo dolgoročen obstoj, razvoj in rast podjetja. Naša naloga je, da pogledamo, kaj se zgodi, ko v takšne sisteme vključimo nedružinske člane, ki so pooblaščen, da dosegajo rezultate v skladu s strategijo podjetja oziroma korporacije ter pri katerih okoliščinah bo takšna naveza in vključitev najboljše delovala. Profesionalni managerji dobijo pogled, kako delovati v družinskih podjetjih, ki so zelo specifična. Raziskovalcem, ki delujejo na področju družinskih podjetij, bomo ponudili pobudo za nadaljnja raziskovanja, saj je delovanje nedružinskih managerjev v družinskih podjetjih slabo raziskano oziroma ne obstaja veliko literature. Takšna literatura in raziskave bodo lahko v pomoč ustanoviteljem podjetij, lastnikom, prav tako pa tudi managerjem.

Cilj je, da se vse tri ciljne skupine zavedo pomembnosti vlog in odnosov pri delovanju z nedružinskimi profesionalnimi managerji ter na ta način vsak s svojim prispevkom izboljša uspešnost in dolgoročen razvoj podjetij. Skozi nalogo bomo s pregledom vlog in odnosov

¹ Altruizem je oblika pomagalnega obnašanja, ko posameznik nudi pomoč in v zameno ne pričakuje povračila in nagrade. Altruistično obnašanje je zavestno spodbujeno in je samemu sebi namen, motivirano je le z željo pomagati in brez pričakovanja nagrade (Cvahte, 2005, str. 16).

med družinskimi člani in nedružinskimi člani v managementu dajali priporočila-predloge, podprta s konceptualnimi modeli, za uspešno nekonfliktno delovanje med družinskimi in nedružinskimi člani v managementu družinskih podjetij, kjer bomo upoštevali vse koncepte-izvirne grehe konfliktov, kot so teorija agentov, teorija skrbništva, altruizem ter vse druge že znane konflikte v družinskih podjetjih. Vsa priporočila bodo podkrepljena:

- s pregledom dokazanih hipotez iz že obstoječe literature (pregledali bomo vso obstoječo literaturo),
- z izvedbo polstrukturiranih intervjujev (osebni pogovor z lastniki in nedružinskimi managerji) ter
- s pomočjo lastnih izkušenj, saj sem bil zaposlen kot generalni direktor v družinskem podjetju.

Morebiti bomo na ta način vzpodbudili znanost in raziskovalno sfero, da se bodo temu področju bolj aktivno posvetili, glede na dejstva, ki so v Sloveniji na področju družinskega podjetništva znana ter na pomanjkljivo oziroma nično literaturo in primerov dobre prakse, ki bi bila v pomoč vsem deležnikom.

Magistrsko delo se sestoji iz teoretičnega in praktičnega dela. V teoretičnem delu uporabljamo deskriptivni pristop k raziskovanju, kjer je izhodišče pri proučevanju vsebine klasično raziskovanje teoretičnih podlag s področja družinskega podjetništva. V okviru deskriptivnega pristopa, smo uporabili metodo deskripcije, s pomočjo katere smo opisovali teorijo in pojme ter ugotovljena dejstva. V nadaljevanju, smo v okviru deskriptivnega pristopa uporabili metodo kompilacije, kar pomeni, da smo uporabili postopek povzemanja opazovanj, spoznanj, stališč, sklepov in rezultatov drugih avtorjev. S pomočjo kompilacije in lastnih izkušenj, smo pripravili vprašalnik, za izvedbo globinskih polstrukturiranih intervjujev z namernim vzorčenjem. Na ta način smo lahko posegali v posameznikovo globino ter ugotavljali razmišljanja, izkušnje, mnenja, občutke in pridobili dodatne informacije. Uporabljali smo metodo induktivnega pristopa, preučili literaturo in dognanja drugih avtorjev. Gre za pregled kvalitativne metodologije, za zajem in obdelavo pridobljenih podatkov iz polstrukturiranih intervjujev na osnovi vsebinske analize, iskanja vzorcev. Uporabili smo metodo triangulacije, pri katerem smo preučevani pojav pogledali iz različnih zornih kotov, kar nam je podalo celovitejši vpogled v proučevani problem. Izbrali smo polstrukturirane intervjuje, raziskave iz znane literature in kot tretji zorni kot, moj lasten pogled. Na osnovi tega smo prišli do zaključkov, rezultatov naloge in domnev, ki se bodo lahko uporabili za nadaljnjo raziskovanje druge strokovne sfere. Predlagali smo priporočila za družinska podjetja in nedružinske managerje. Intervjuji so bili izvedeni z lastniki družinskih podjetij, družinskimi managerji in nedružinskimi managerji. Opredelili smo se predvsem na srednje velika in velika podjetja, kjer je zaposlenih več nedružinskih managerjev.

V prvem poglavju magistrskega dela opredelimo ter predstavimo glavne značilnosti in pomen družinskih podjetij, nato v drugem na kratko predstavimo vse akterje in vloge vključenih v družinska podjetja ter nato v tretjem predelamo podrobno odnose in kontekste teh odnosov. V drugem, empiričnem delu, v četrtem poglavju predstavimo metode, postopek in interpretacijo rezultatov. V šestem poglavju nadaljujemo z diskusijo, upoštevajoč teorijo, rezultate izvedenih intervjujev in lastne izkušnje. V diskusiji so podana priporočila managerjem in družinskim podjetjem oziroma lastnikom, podprta prav tako s konceptualnimi modeli. Zaključimo s sklepnimi mislimi.

1 OPREDELITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA

Raziskovalna stroka se še ni uspela poenotiti o enotni definiciji družinskega podjetja, ki bi bila splošno uporabna in bi omogočala sistematične primerjave. Strokovnih definicij za družinsko podjetništvo je več in težko bi našli definicijo, ki vključuje vse vidike specifičnosti družinskega podjetništva – tako vidik lastništva in vodenja podjetja, kot tudi vidik vpletenosti družinskih članov in načina prehoda med generacijami. Kljub vsemu pa bi v splošnem lahko rekli, da govorimo o družinskem podjetju takrat, ko je podjetje kontrolirano s strani članov ene same družine, kadar imajo družinski člani večinski delež v podjetju, prav tako pa obstaja interes, da se vodenje in lastništvo prenese na naslednjo generacijo družine. Torej, v večinsko podjetje naj bi bila vpletena vsaj dva člana družine, zaradi večinskega lastništva, pa naj bi bilo to tudi v celoti pod kontrolo članov.

Družinska podjetja niso homogena skupina organizacij. Salvato (2002) je empirično potrdil tri organizacijske klasifikacije organizacij na osnovi spremenljivk, kot je lastništvo, prisotnost delničarjev in managerjev zunaj družine, aktivno sodelovanje družinskih članov in število vključenih generacij. Obstajajo trije tipi družinskih podjetij: družinsko podjetje centralizirano na ustanovitelja; konzorcij sorodnikov ali bratrancev/sestričen, ki je še vedno v lastništvu in vodeno s strani družine; ter odprto družinsko podjetje, kjer sta kontrola in lastništvo delno ločeni z nedružinskimi lastniki in družinskimi managerji.

Duh et al. (2006) so v svoji raziskavi, na osnovi sedmih definicij, poskušali potrditi oziroma ovreči definicijo družinskega podjetja. Sami bomo v delu opredelili in raziskovali družinska podjetja na osnovi definicije, ki so jo opredelili ti avtorji. Le-ta se glasi: »Več kot 50 % podjetja (delnic, poslovnih deležev) je v lasti članov ene širše družine, najvišji menedžer (podjetnik, lastnik–manager) dojema podjetje, kot družinsko podjetje, 51 % ali več menedžerskega tima se sestoji iz članov družine, ki ima v lasti podjetje in podjetje je v lasti druge generacije družine ali kasnejših« (Duh et al., 2006). V teoretičnem delu se bomo dotaknili tudi družinskih podjetij, kjer ni nujno, da je družina vpletena v management.

Družinska podjetja posebejajo posebnosti in problematiko, ki se razlikuje od drugih podjetij. Poleg davkov, nasledstva, vprašanja upravljanja in vodenja, se morajo družinska podjetja uspešno ukvarjati s preteklimi, trenutnimi in prihodnjimi družinskimi člani, politiko in vrednotami. Ti izzivi so lahko viri konkurenčnih prednosti za družinska podjetja. Barney (1986) je razpravljal o tem, da je kultura podjetja edina trajnostna neponovljiva konkurenčna prednost.

1.1 Število družinskih podjetij po svetu

Družinska podjetja predstavljajo pomemben del gospodarstva po svetu in so zaradi svoje številčnosti, razvojnih, upravljalvsko vodstvenih in drugih posebnosti, predmet številnih raziskav. V Sloveniji je proučevanje družinskih podjetij še relativno mlado, zato ne razpolagamo z zanesljivimi podatki o številu in strukturi družinskih podjetij, saj to ni pravno formalno opredeljeno. Leta 2002 so v raziskavi PRIMA (angl. *People and Relationship Issues in Managament*) (Birley, 2000) skušali primerjati značilnosti družinskih podjetij v posameznih okoljih. Na osnovi odgovorov na vprašanje so poskušali ugotoviti, ali je določeno podjetje družinsko. To je odvisno od tega, kako glavni lastnik oziroma direktor svoje podjetje čuti: kot podjetniški projekt ali kot institucijo za zagotavljanje blagostanja svoje družine. Pokazalo se je, da je delež zares družinskih podjetij v Sloveniji (40,7 %) znatno večji, od deleža takšnih podjetij v mednarodni raziskavi PRIMA (28,3 %). To pomeni, da je ravnanje podjetij v Sloveniji v splošnem bolj usmerjeno k družini, kar je razumljivo, saj imamo zaradi prekinjene podjetniške tradicije večinoma opraviti z mikropodjetji, ki poslovanja še niso formalizirala (Vadnjal, 2008).

Eden od zadnjih poizkusov, da bi prikazali pomen in delež družinskih podjetij v svetu, je raziskava IFERA (angl: *International Family Enterprise Research Academy*). Raziskava je bila izvedena s ciljem zbrati podatke o deležu družinskih podjetij v svetu. Zbrani podatki kažejo, da družinska podjetja prevladujejo v strukturi vseh podjetij v številnih evropskih državah (IFERA 2003): Belgija (70 %), Ciper (80 %), Finska (80 %), Francija (več kot 60 %), Grčija (80 %), Italija (93 %), Nemčija (60 %), Nizozemska (74 %), Portugalska (70 %), Španija (75 %), Švedska (79 %) in Velika Britanija (70 %). Tudi raziskava GEM 2002 (angl. *Global Entrepreneurship Monitor*) je pokazala, da družinska podjetja predstavljajo pomemben del svetovnega gospodarstva. Po podatkih te raziskave je 84 % novih in 88 % uveljavljenih podjetij v družinski lasti. Pri interpretaciji teh in tudi drugih podatkov moramo biti previdni, ker so uporabljene različne definicije družinskih podjetij. Prav tako je statistična verodostojnost podatkov različna. Kljub temu podatki nakazujejo, da imajo družinska podjetja pomemben vpliv na globalno gospodarstvo. Dodatno otežuje zbiranje podatkov o številu družinskih podjetij dejstvo, da je podatke, ki jih narekujejo kriteriji za opredelitev družinskega podjetja, zelo težko pridobiti. Različne definicije in opredelitve družinskih podjetij, ki se razlikujejo od enega do drugega avtorja in raziskovalca, v različnih raziskavah, povzročajo natančno opredelitev števila družinskih podjetij.

Z različnimi definicijami družinskih podjetij lahko povečujemo ali zmanjšujemo število družinskih podjetij glede na to, da ni poenotene definicije. Na primer. Astrachan in Shanker (2003) sta na osnovi uporabe različnih definicij, izdelala oceno o deležu in pomenu družinskih podjetij v ZDA (delež v bruto domačem proizvodu (v nadaljevanju BDP) in zaposlenih): glede na »široko« definicijo je v ZDA 24,2 milijona družinskih podjetij, po »srednji« definiciji je takšnih podjetij 10,8 milijona ter po »ozki« definiciji, 3 milijone. Avtorja ugotavljata, da rezultati kažejo, kako izbira definicije družinskega podjetja vpliva na število družinskih podjetij (Duh et al., 2006).

1.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Prednosti družinskih podjetij lahko vidimo predvsem v predanosti družinskih članov tako poslu, kot tudi privatnemu življenju, se pravi družini, večjo prilagodljivost v smislu časa in denarja, jasno oblikovano in stabilno kulturo v podjetju, ki je običajno projekcija družinskih vrednot, v večjem znanju, hitrejšemu usklajevanju in s tem sprejemanju odločitev ter ne nazadnje tudi v večji medsebojni zanesljivosti, saj gre za družinske člane, ki se dobro poznajo. Vse našteje prednosti, lahko na določeni točki postanejo tudi slabosti družinskih podjetij, pri čemer ta neželjen prehod večinoma nastane, kot posledica čustvenih konfliktov ali razhajanj.

Slabosti družinskih podjetij lahko vidimo v možni večji rigidnosti, čustvenih vplivih na celotno poslovanje, nejasno opredeljenemu vodstvu podjetja in legitimnosti, težjemu pridobivanju kapitala s strani zunanjih investorjev, itn. Prepletenost obeh sistemov, družinskega in poslovnega, pa je še posebno kompleksno in težavno izražena na ravni financiranja. Oba sistema imata zaradi dokaj različnih interesov svoje potrebe po financiranju. Ob enaki količini finančnih sredstev, je lahko eden izmed sistemov tako oškodovan. S finančnega vidika lahko vidimo problematiko solastništva družinskih članov, ki ne želijo biti vpleteni v poslovanje podjetja in imajo druge lastne cilje, vseeno pa so že vložili kakšen lasten prispevek. Na tem nivoju morajo biti postavljeni trdni temelji, ki jasno opredeljujejo politiko financiranja obeh interesnih združenj in prav tako tudi trdno postavljene razmejitve med obema sistemoma (Kos, 2008).

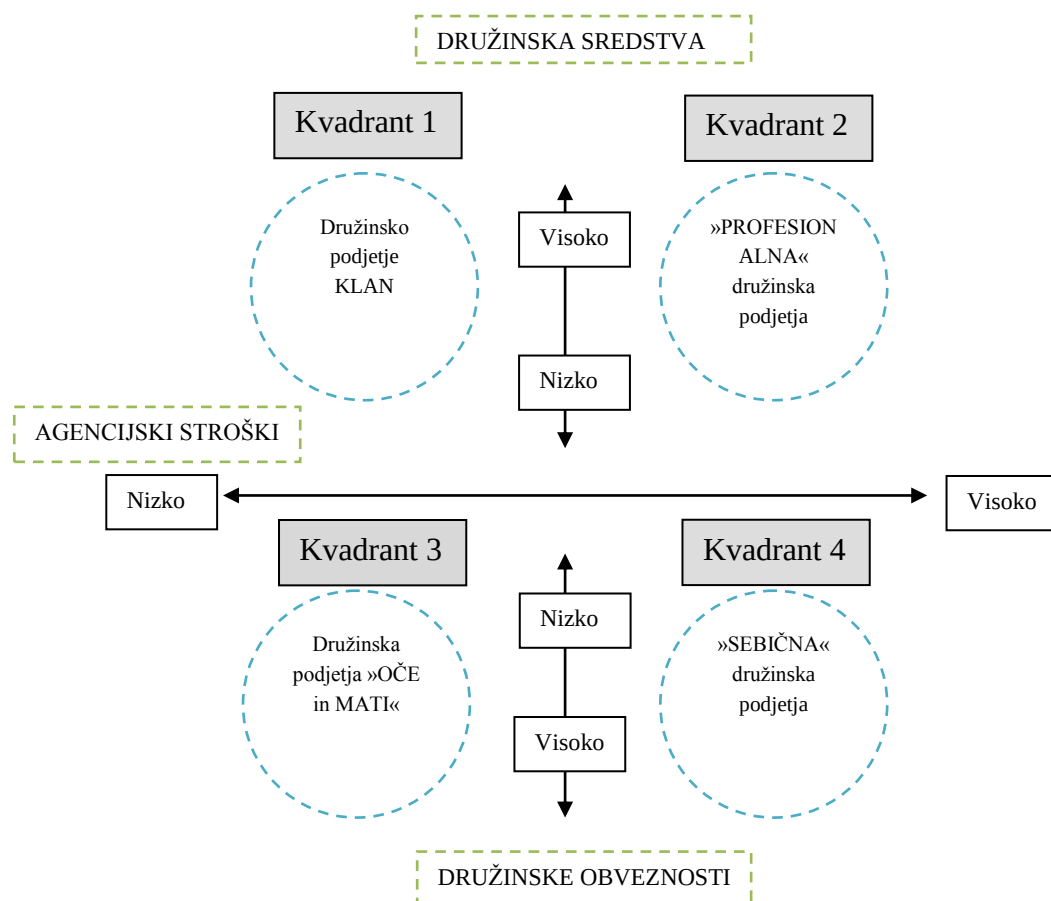
1.3 Uspešnost družinskih podjetij

Družinska podjetja niso slabša od drugih podjetij, nasprotno, v marsičem doseže podjetje visoko raven zadovoljstva, če se odloči dati prednost družinskim interesom. Po drugi strani so zadovoljna tudi podjetja, v katerih se podjetnik odloči, da bo svoje podjetje profesionaliziral in postavil družinske interese v ozadje. Iz analize izhaja, da je najbolj vprašljiv položaj podjetij, ki skušajo uravnotežiti podjetniško in družinsko delovanje, saj ostajajo v takšnih primerih v pasti dvojnih meril, ki jih ne morejo hkrati zadovoljiti. Ta

trditev ima določene omejitve, saj temelji na statičnem pogledu na podjetje. Z razvojem se namreč pogledi vse večjih družinskih podjetij spreminjajo, začnejo se bolj nagibati na stran profesionalizacije (Žaler, 2008a).

Gomez-Mejia, Nunez, Nickel in Guitierrez (2001) ugotavljajo, da so nedružinski managerji na splošno ravnali bolj odgovorno do uspešnosti podjetja, kot družinski managerji. Mnogi avtorji so raziskovali povezavo uspešnosti podjetij z različnimi tipi podjetij. Uspešnost podjetij z uporabo agencijske teorije in teorije proizvodnih virov je Dyer (2006) in nato Duh (2010) povzel tako, da je predlagal 4 različne tipe družinskih podjetij. Pri tem je upošteval tri dimenzije, in sicer: agencijske stroške, družinska sredstva in družinske obveznosti, rangirane od visokih do nizkih. S pomočjo teh, ustvarimo 4 kvadrante (Slika 1).

Slika 1: Štirje različni tipi družinskih podjetij



Vir: M. Duh, Uporaba agencijske teorije in teorije proizvodnih virov pri razlagi razlik v uspešnosti med družinskimi in nedružinskimi podjetji (po Dyer, 2006), 2010, str. 266.

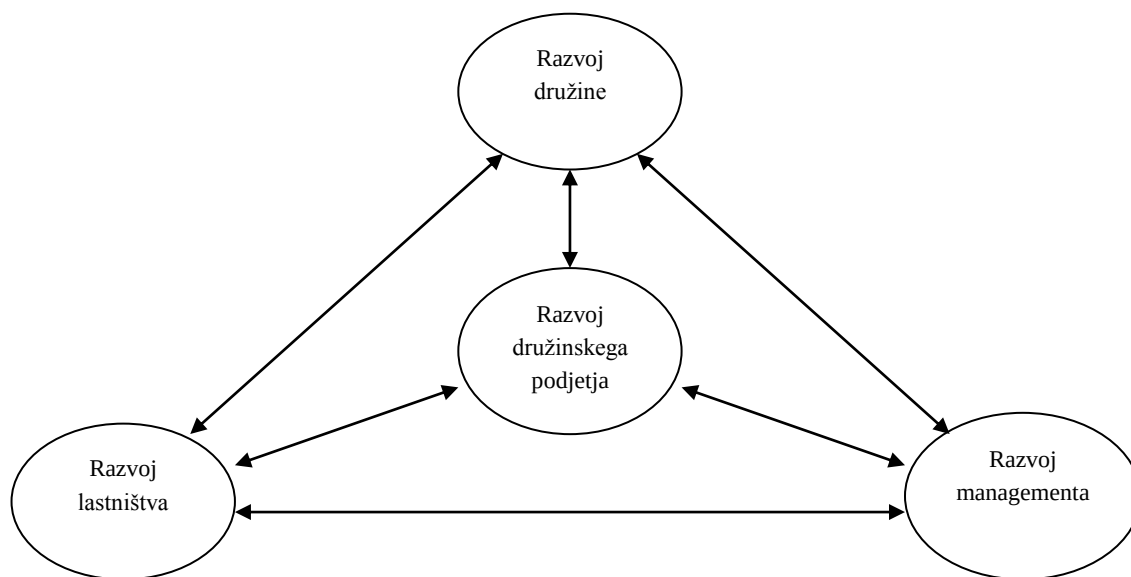
V prvem kvadrantu se ustvari »klan« družinsko podjetje, v drugem profesionalno družinsko podjetje, v tretjem »oče in mati« družinsko podjetje ter nazadnje »sebično« družinsko podjetje. Koncept je lahko uporabljen med podjetji v isti panogi. Predlagal je, da bi profesionalno vodena družinska podjetja imela večjo učinkovitost, kakor sebična družinska podjetja in da bi »klan« družinska podjetja, zaradi številčnejših sredstev in nizkih agencijskih stroškov, bila bolj učinkovita, kot drugi trije tipi podjetij. Družinsko podjetje »klan«, je lahko malo podjetje iz prve generacije in vodeno s strani družinskih članov, ter visoko zavezano k uspehu družine in podjetja. Pojavijo se nizki agencijski stroški, saj se pojavlja visoka stopnja zaupanja in delovanje je regulirano s strani majhne skupine, s skupnimi cilji, normami in vrednotami. Takšna podjetja slonijo na pomembnem človeškem kapitalu (družinski člani z izjemnimi znanji in pripadnostjo). Družinska sredstva so tako uporabljena za podporo podjetja v težkih časih. Velika družinska podjetja, kjer družina vzdržuje pomemben delež lastništva in se opira na profesionalne-nedružinske managerje, so podjetja v drugem kvadrantu. Agencijski stroški so veliki, saj je potrebno vzpostavljati primerne kontrolne in nadzorne sisteme, ki preprečujejo pojav oportunitizma in nepotizma, ki je pogost pojav v družinskih podjetjih. Družinska sredstva so zaščitena in se lahko razvijajo-nadgrajujejo. Podjetja »oče in mati«, so lahko vodena že več generacij s strani družine, vendar družina-lastnik, ni skrbel za rast sredstev in rast podjetja (družinske restavracije ali družinske kmetije). Družinski managerji verjetno nimajo znanja, ki so potrebna, da se omogoča rast podjetij, posebej, če družinske vrednote vzpodbujajo nepotizem. Družinska finančna in opredmetena sredstva morebiti ne bodo uporabljena učinkovito, za korist posla in podjetja. Tako imenovana »sebična družinska podjetja« temeljijo na altruističnih-sebičnih odnosih. Družinska sredstva so lahko zapravljen preko oportunitizma, neprimernih odgovornosti in neprimernih izbir. Družinsko lastništvo je lahko razpršeno po družinskih članih, ki imajo različne interese in cilje, ki povzročajo različne konflikte in sebična obnašanja (Duh, 2010).

1.4 Razvoj družinskih podjetij

Če pogledamo model razvoja družinskega podjetja, ki je prvi v Sloveniji in prirejen za mala in srednja velika družinska podjetja ter ga je avtorica zasnovala na podlagi že obstoječih modelov vidimo (Slika 2), da najbolj vplivajo na razvoj: spremembe v družini, spremembe v lastništvu in management skozi čas (Duh, 2003).

Glede na to, da se v magistrskem delu ukvarjamo predvsem z vidikom managementa v družinskih podjetjih, bomo v nadaljevanju na kratko napisali nekaj o razvoju managementa in družine iz zgornjega modela. Na osnovi tega modela lahko predvidimo točko, kjer se vključijo nedružinski managerji in drugi potencialni lastniki.

Slika 2: Ponazoritev soodvisnosti razvoja družine, lastništva in managementa z razvojem družinskega podjetja.



Vir: M. Duh , *Družinsko podjetje*, 2003 , str. 11.

Duhova (2003) opozarja, da imajo člani družine v vlogi lastnikov oziroma managerjev odločilno vlogo pri razvoju podjetja. Zaradi tega so za razumevanje razvoja družinskega podjetja zelo pomembni življenjski cikel družine in odnosi v njej (Zupan, 2008), ki je razdeljen na štiri razvojne stopnje:

- Mlada podjetniška družina: sestavljajo jo starši v obdobju od zgodnjih zrelih let in otroci od rojstva do polnoletnosti. Ravno rojstvo otrok, zaradi možnega nasledništva, ponavadi sproži idejo o družinskem podjetju, hkrati pa je zaradi tega potrebna nova določitev vlog zakoncev.
- Vstopanje v podjetje: starševska generacija je v srednjih letih, otroci pa v zgodnjih zrelih letih in zaključujejo šolanje. V tem obdobju se običajno sprejemajo odločitve o vključenosti otrok v podjetje.
- Delo skupaj: starševska generacija je stara med 50 in 65 let, otroci pa med 20 in 45 let. V podjetje sta vključeni najmanj dve generaciji: ustanovitelji, mlajša generacija, lahko pa tudi potomci otrok ustanoviteljev oziroma nedružinski managerji. Vsi člani družine, ki delajo v podjetju, običajno ne živijo več skupaj, zato je pomembno vzpodbujanje komunikacije in zmanjševanje konfliktov.
- Izročanje štafetne palice: pripadniki starejše generacije so stari 60 let ali več, v podjetju sta prisotni vsaj dve generaciji otrok. Zgodi se generacijski prenos vodstva od starejših na pripadnike mlajših generacij (Zupan, 2008). V tej točki lahko prihaja do vključitev drugih lastnikov ali nedružinskih managerjev.

Tudi spreminjanje strukture managementa je deloma pogojeno s spreminjanjem lastniške strukture oziroma s staranjem in širjenjem lastniške družine. Podobno kot pri razvoju lastništva, tudi razvoj managementa ni enosmeren; možna je vrnitev na prejšnjo stopnjo ali pa nespremenjena struktura skozi več generacij. Razvojni model managementa Duhova (2003) razdeli na tri stopnje:

- Nadzirajoči lastnik/manager: značilna predvsem za podjetja prve generacije. Celotno podjetje vodi ena oseba, zato je uspešnost odvisna od njene sposobnosti in časa, ki ga namenja podjetju. Organizacijska struktura je običajno zelo preprosta.
- Management bratov in/ali sester: lastniško je podjetje ponavadi na stopnji družabništva otrok. Pomembno je, da so vloge pri vodenju natančno opredeljene. Odločitev za takšen način vodenja, je lahko problematična, če kateri izmed bratov ali sester bistveno odstopa od svojih sorojencev glede sposobnosti vodenja.
- Management ene družinske veje: pojavi se pri tretji oziroma nadaljnjih generacijah, ko je podjetje lastniško na stopnji družinske dinastije. V podjetje so vključeni člani različnih družinskih okolij, in če ena družinska veja prevzame pobudo, ostale družine ponavadi omejijo ali prenehajo aktivnosti v podjetju (Zupan, 2008).

V našem delu dodamo opcijo managementa, ki ni povezan z družino, in sicer management z nedružinskimi managerji oziroma kombinacijo nedružinskih in družinskih managerjev v vodstvu podjetja.

1.5 Razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji

Ni potrebnih posebnih strategij in struktur družinskih podjetij, da bi se razlikovale od nedružinskih podjetij, saj je ujemanje med viri in okoljem nujno potrebno za uspešno konkuriranje za vsa podjetja na trgu. Kljub podobnostim, se družinska in nedružinska podjetja razlikujejo glede na cilje, ki so podani s strani lastnikov in vodstva. Raziskave so pokazale, da se družinska in nedružinska podjetja razlikujejo v pogledu strategij, strukture, sistemov, procesov in mehanizmov upravljanja (Ensley, Pearson & Sardeshmukh, 2007; McConaughy, 2000). Prav tako se lahko razlikuje ocenjevanje uspešnosti in zagotavljanje vzpodbud managerjem.

V profesioniliziranih družinskih podjetjih ni nobenih zahtev, ki bi jih družinsko podjetje opravljalo izključno zaradi gospodarskih ciljev. Posledično so managerji v družinskih podjetjih vpoklicani za doseg višjih in bolj kompleksnih ciljev, kot managerji v nedružinskih podjetjih. Takšno razmišljanje podaja različne poglede družinskega od nedružinskega podjetja, ki ima v tradicionalni agencijski teoriji en cilj – maksimiziranje vrednosti podjetja in dobička. Razmerja med lastniki in managerji v družinskih podjetjih bodo različna in bolj kompleksna kot v nedružinskem podjetju (Mitchell, Morse, & Sharma, 2005). Lastništvo je najbolj zanesljivo orodje za ohranjanje družinske vizije skozi

generacije, kar je glavni motiv za ohranjanje nasledstva v družini iz generacije v generacijo. Takšni nameni ne obstajajo v nedružinskih podjetjih (Chua, Chrisman & Bergiel, 2009).

Glavni razliki med družinskimi in nedružinskimi podjetji sta (Chrisman, Chua & Sharma, 2005):

1. Družinska podjetja zahtevajo finančne in nefinančne cilje in
2. družinska podjetja stremijo k temu, da bo kontrola podjetja v naslednjih generacijah ostala v družini.

Družinsko in nedružinsko podjetje se lahko razlikuje tudi po strateških ciljih in njihovem časovnem pogledu. Raziskave kažejo, da želja po nadaljevanju posla in delovanju podjetja v prihodnosti in za prihodnje generacije, daje ustanoviteljem dolgoročen pogled. Lastniki nedružinskih podjetij imajo željo prodati delež podjetja v trajanju njihovega življenja, iz tega razloga je »obzorje« takšnega podjetja bližje (Chua et. al., 2009).

V teoriji je znano, da imajo podjetja, ki jih vodijo lastniki, manjšo potrebo po izvajanju kontrole, predvsem problema agencije, kot nedružinska podjetja, zaradi istih interesov principala in agenta (Ang, Cole & Lin, 2000; Jensen & Meckling, 1976). Cruz, Gómez-Mejia in Becerra (2010) pišejo o razmerju med družinskim podjetjem in uspešnostjo podjetja s pomočjo uporabe agencijske teorije. Rezultati se medsebojno zelo razlikujejo, so inkonsistentni. Predvsem ko primerjamo rezultate med družinskim podjetjem, ki ga vodijo nedružinski managerji in kadar ga vodijo družinski managerji. Slednji so v vodenju bolj uspešni (Durand & Vargas, 2003), manj uspešni (Barth, Gulbrandsen & Schone, 2005), (Westhead & Howorth, 2006), ali enako uspešni (Barontini & Caprio, 2006), pri različnih raziskovalnih kontekstih.

V številnih pogledih deluje družinsko podjetje, kot vsako drugo podjetje, s tem, da si prizadeva ustvariti bogastvo s proizvodnjo dobrin oziroma z opravljanjem storitev. Da bi to doseglo, zaposluje ljudi, med katerimi ima vsak drugačno ozadje, vsak svoje sposobnosti in osebne cilje. Vendar pa si vsi zaposleni, da bi dosegli dobičke, prizadevajo doseči in izpolniti cilje celotne organizacije na čim boljši možen način.

Razlike v upravljanju in managementu z vidika notranjih dejavnikov so (Poredoš, 2009):

- Družinska podjetja so v primerjavi z nedružinskimi skrivnostna. Skrivajo informacije, ker se bojijo, da bi njihovo nepravilno tolmačenje spodkopalo dolgoletni trud ustvarjanja ugleda družinskega podjetja ter odnosa družine in podjetja do zaposlenih in družbe.

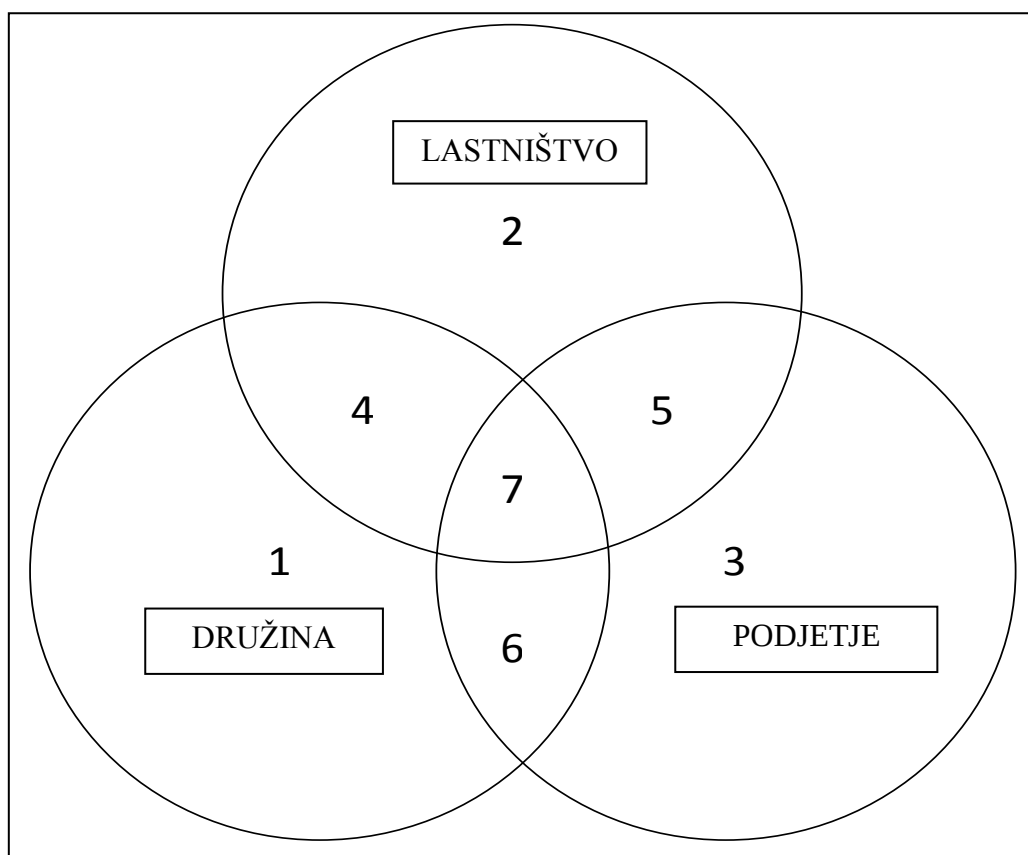
- Pri zaposlovanju dajejo družinska podjetja pogosto prednost članom družine. To velja zlasti pri zaposlovanju najvišjega in srednjega managementa.
- Družinski in poslovni interesi niso vedno konsistentni – na poslovne odločitve pogosto vplivajo spremembe v družini. V nekaterih družinskih podjetjih je razvidno, da velja načelo »podjetje služi družini« in ne nasprotno »družina služi podjetju«. Pogosto se managerji, člani družine, tega zavedajo, vendar so nemočni, da bi karkoli spremenili.
- Družinska podjetja so zelo previdna. Zanje je značilna »previdna rast« in odpor do sprememb, ki bi kakorkoli vplivale na razvite vrednote oziroma kulturo podjetja, ki se razvija skozi generacije.
- Želja po ohranitvi podjetja v družinski lasti je pogosto razlog, da družinska podjetja zelo težko dobijo finančno pomoč od zunaj, saj niso pripravljena ponuditi udeležbe v kapitalu podjetja. Zato svoj razvoj pogosto financirajo z reinvestiranjem dobička.

2 AKTERJI IN VLOGE V DRUŽINSKIH PODJETJIH

Za razumevanje družinskih podjetij, družinskih odnosov znotraj družine in z zunanjim svetom ter njihovega vpliva na razvoj družinskega podjetja, je potrebno najprej spoznati, kdo so najpomembnejši akterji v družinskih podjetjih. Med temi nastajajo določeni odnosi, med katerimi se pojavljajo določena trenja, ki izzovejo konflikte. Družinska podjetja so posebna prav zaradi specifik zaposlenih. Na eni strani so zaposleni družinski člani, ki so hkrati sodelavci in sorodniki, ter se pojavljajo v večih vlogah naenkrat, na drugi strani imamo pa zaposlene, ki niso člani družine. Družinski člani so očetje, matere, bratje, sestre, prav tako pa tudi managerji, lastniki, zaposleni. V zgodnjih fazah razvoja podjetja je vključenost družine v podjetje omejena na dva do tri posameznike, z nadaljnjim razvojem podjetja se praviloma le-ta povečuje, prav tako z vključitvami nedružinskih članov. Vsak družinski član in zaposleni v managementu imajo svoje vedenjske navade, svoja mnenja, svoje cilje in svoje probleme. Zato je pomembno, da spoznamo in razumemo njihovo ozadje, posebno razmerja z nedružinskimi managerji. Obstajajo tri možnosti managerskega tima v družinskem podjetju: samo družinski management, mešani management, družinski in nedružinski managerji in popolna ločitev upravljalvske in managerske funkcije, delovanje le managementa, ki niso družina (Klein, 2000; Becker et al., 2005).

S pomočjo modela treh krogov lahko prikažemo osnovni model konceptualnih razmišljanj o družinskih podjetjih, ki vsebuje tri prekrivajoče se podsisteme: družino, podjetje in lastništvo. Gersick in soavtorji (v Duh, 2003) ugotavljajo, da je model treh krogov (Slika 3) pripomoček za enostavno razumevanje medosebnih konfliktov, problemov glede vlog, prioritet in mej v družinskih podjetjih. Podroben opis različnih vlog in podsistemov pomaga razbiti kompleksne interakcije znotraj družinskega podjetja in poznavanje le-teh.

Slika 3: Model treh krogov družinskega podjetja



Legenda:

- 1 – družinski člani, ki niso niti lastniki niti zaposleni v podjetju,
- 2 – delničar, ki ni član družine in ni niti zaposlen v podjetju,
- 3 – nedružinski uslužbenci,
- 4 – lastnik, ki je član družine, vendar ni zaposlen v podjetju,
- 5 – lastnik, ki dela v podjetju, vendar ni član družine,
- 6 – zaposleni družinski člani, ki nimajo lastništva,
- 7 – lastnik, ki je član družine in je zaposlen v podjetju.

Vir: M. Duh, *Družinsko podjetje*, 2003, str. 22.

2.1 Član nadzornega odbora

Nadzorni odbor ima pomembno vlogo v delovanju in uspešnosti podjetja, saj nadzira ravnanje managementa tako, da spremlja poslovanje podjetja, se seznaja z rezultati in izreka mnenje pri tistih odločitvah, ki zahtevajo in tvegajo veliko kapitala, družinskega premoženja v podjetju. Nadzorni svet se naj ne bi vpletal v dnevno vodenje podjetja, niti ne prevzemal odgovornosti za poslovne odločitve. Zato je v položaju, da ob zgrešenih odločitvah lahko odpusti vodstvo podjetja. Če bi odločitve sprejemal sam, ali se vpletal v poslovne odločitve, bi krivdo težko pripisal le managementu in bi ga zato težko postavil

pred vrata. Družina lahko, kot lastnica podjetja, odigra le vlogo nadzornika ali pa je aktivna tudi pri vodenju tako, da bo sodelovala tudi pri sprejemanju odločitev.

Člani nadzornega sveta, bi naj bili visoko usposobljeni ljudje, ki bi lahko vsako odločitev managementa obrnili na glavo, jo pregledali z vseh strani in managementu dali soglasje ali celo predlagali alternativne strategije. S tem se lahko podvaja vloga managementa. Tako se lahko preprečuje, da bi prišlo do zlorab ali do napačnih odločitev. Nadzorni svet naj bi predvsem spremljal delovanje managementa. Ali obstajajo v družini tako visoko usposobljeni ljudje?

2.2 Svetovalec v družinskih podjetjih

Vloga svetovalcev družinskih podjetij je neodvisno svetovanje ustanoviteljem in lastnikom. Pri tem imajo izvršilno ali neizvršilno funkcijo. Podjetja se dejansko soočajo s težavami, tako na poslovnem, kot tudi na družinskem področju. Težave na poslovnem področju so pogosto tudi posledica specifičnih značilnosti družinskih podjetij na vseh poslovnih področjih (vodenju, upravljanju, zaposlovanju, financiranju in podobno), zaradi katerih podjetjem pogosto primanjkuje ustreznih virov.

Družinska podjetja so znana po nagnjenih k zasebnosti. Zelo so nenaklonjeni izdajati notranje informacije, ki so predvsem po njihovem mnenju zaupne narave. Sodelovanje s svetovalci vodi k razvoju mnogih idej, hipotez, spoznanj in priporočil o nasledstvu (Chua et al., 2003). Če podjetja pravočasno ne poiščejo ustrezne pomoči, imajo več težav in slabše poslovne rezultate, kot podjetja, ki svetovalno pomoč najemajo. Zanimivo je, da imajo boljše poslovne rezultate vsa podjetja, ki so sodelovala s svetovalci, tudi tista, ki so svetovanje in svetovalce ocenila, kot neustrezne in so upoštevala oziroma izvajala relativno malo svetovalčevih ugotovitev oziroma nasvetov. Tako so bolje poslovala vsa podjetja, ki so uporabljala storitve poslovnega svetovanja (Rajter & Bojnec, 2009).

Če ustanovitelj podjetja razume (s pomočjo svetovalca), da vključitev nedružinskega managerja v družinsko podjetje, lahko povzroči bolj »profesionalni« management, vendar bo, prav tako, oslabilo vključitev družine in kontrolo, ti ustanovitelji lahko analizirajo prednosti in slabosti, preko katerih se nato odločijo ali vključiti nedružinskega managerja ali ne.

2.3 Manager — ni družinski član

V literaturi termin »nedružinski manager« ali sinonim, kot ne-družinski ne obstaja, kot definicija. Le Schultzendorff (1984) v zgodnji dobi delovanja prikazuje nedružinskega managerja, kot osebo, ki ni krvni sorodnik in ni v sorodu z družino (lastnikom) po zakonu (poroka) ali posvojitvi. Naj ne bi posedoval nobenega deleža podjetja (delnice) oziroma

zelo majhnega. Naslednja predpostavka je, da nedružinski managerji izvajajo dejanja, glede na njihove osebne želje, namene, motivacije, sposobnosti in tako vplivajo na vse sisteme in podsisteme podjetja.

Eden prvih, ki je razpravljal o »profesionalizaciji« v družinskih podjetjih z aktiviranjem nedružinskih menedžerjev (tudi kot trenerje družinskih članov), je Dyer (1989). Blumentritt et al. (2007) v članku, ki se ukvarja z zagotavljanjem primerne okolja za delovanje nedružinskih managerjev, je eden izmed redkih, ki obravnavajo tematiko nedružinskih managerjev v družinskih podjetjih. Nedružinski managerji so pogosto zadolženi za vodenje, razvoj in celo odpuščanje otrok iz družine, ki imajo v lasti podjetje. Skratka, nedružinski managerji so odgovorni za ustvarjanje odličnih poslovnih rezultatov, kot njegovi kolegi v drugih podjetjih, ampak v okolju, ki je vsak dan podobno velikemu družinskemu srečanju ali združenju. Uspešno delovanje nedružinskega managerja, je ocenjeno z dejstvi, kot so uspešno poslovanje, zadovoljna družina in vesela izvršna oblast. Ugotovljeno je, da je za uspešne nedružinske managerje značilno posedovanje poslovnih, medčloveških-socialnih kompetenc in močne podpore nadzornega sveta, ter sveta družine. Pri tem poudarja pomembnost agencijske in teorije zaupništva, kar bo pri naši obravnavi ena izmed pomembnih točk.

Za majhna podjetja in samostojne podjetnike posameznike, se primeren kader za nasledstvo običajno poskuša najti v okviru družine. Seveda je v takih primerih profesionalizacija vodenja priporočljiva, in glede na velikost in kompleksnost podjetja, marsikdaj tudi že nujna. V mnogih primerih povezave med nedružinskimi zaposleni in družino za katero delajo ostanejo tako tesna, da se počutijo »kot del družine« (angl. *like part of the family*) (Klein & Bell, 2007). Nedružinskim managerjem je dodeljeno voditi podjetja, vendar se pogosto znajdejo v vlogi, kot trener upravljanja in vodenja, svetovalca in zaupnika (Klein, 2000).

Preden se sklene delovno razmerje z nedružinskim managerjem, morata imeti obe stranki (lastnik in nedružinski manager), razlog za medsebojno sodelovanje in dodobra poznati prednosti in slabosti skupnega delovanja. Vedno več družinskih podjetij se sooča s problemom nasledstva, in sicer, da nimajo naslednika, ki bi bil kvalificiran, si želel nadaljevati delo ali da bi ga sprejel (Chua et al., 2003; Schultzenendorff, 1984). Lastniki morebiti pričakujejo, da bo zunanji zaposleni vmesna rešitev, medtem ko družina »pripravi, vzgoji« naslednika iz naslednje generacije kot potencialnega managerja (Miller D. & Miller B., 2004), ali da pomaga nedružinski manager podjetju prebroditi skozi resno krizo-recesijo (Schultzenendorff, 1984). Nedružinski managerji so lahko zaposleni v izogib notranjim osebnim konfliktom ter problemom znotraj družine v družinskem podjetju. Lahko služijo kot nevtralna rešitev med konflikti v družini in zmanjša nenamerne družinske napetosti (Astrachan, Keyt, Lane & Yarmalouk, 2002). V nekaterih družinskih podjetjih je dovoljeno le nedružinskim managerjem prevzeti managersko funkcijo. S

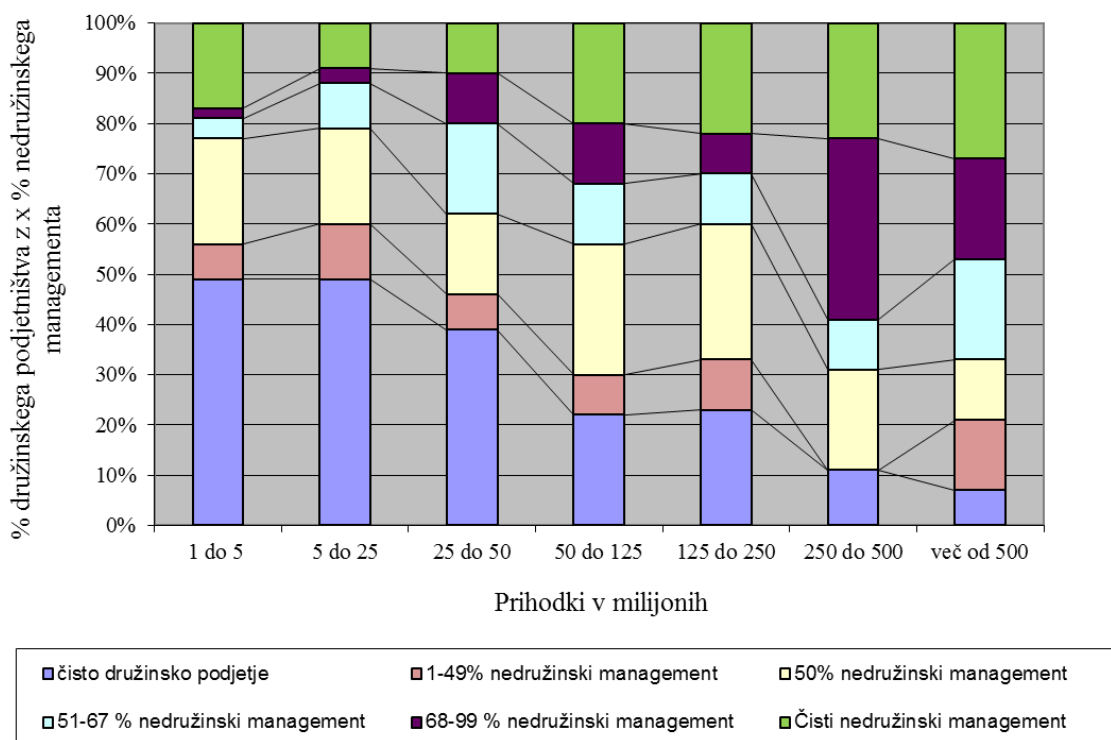
takšnim ukrepom lastniki ne pričakujejo samo zmanjšanja čustvenega vpliva, vendar poskušajo zmanjšati vpliv družine v managementskem timu, poskušajo vključiti bolj formalen način managementa in sprejemanja odločitev (Klein et al., 2007) ter poskušajo posebno omejiti sposobne družinske člane na odprt trg sposobnih talentov (Miller et al., 2004).

Klein (2000) je uporabil naključne vzorce ($n = 1158$) vseh nemških podjetij, ki imajo letni promet več kot en milijon evrov in ugotovil veliko vpletenost nedružinskih vodij. 44 % vseh upravnih odborov je popolnoma kontrolirano s strani družinskih članov, 42 % jih ima mešano vodstvo in 14 % jih ima vodstvo, ki ni povezano z družino. Kljub temu da je znano, da so nedružinski managerji prisotni v družinskih podjetjih, ni nobenih bistvenih raziskav iz tega področja. Za družinska podjetja je vodja s področja financ (angl. *Chief financial officer*, v nadaljevanju CFO) prva izkušnja z nedružinskim managerjem (Klein et al., 2007). Lutz, Schraml in Achleitner et al. (2011) so na osnovi raziskave, 195 manjših in srednje velikih nemških podjetij, dokazali motive za zaposlitev CFO v družinskem podjetju. Zunanjim managerjem se ne zaupa, saj naj ne bi delovali v skladu s cilji rasti podjetja. Pozitivna ugotovitev, da nedružinski CFO zmanjšujejo finančno tveganje preko zagotavljanja dodatnih aktivnosti in dodatnih virov znanja in izkušenj. Lastniki se odrečejo delu kontrole, vendar naj poskrbijo za izravnavo ciljev med lastniki in CFO.

Podatki, ki se tičejo CEO managerjev, se bistveno razlikujejo. Anderson in Reeb (2003) v raziskavi ugotavljata, da ima 20 % družinskih podjetij v ZDA nedružinskega CEO (analiza 141 kotirajočih družinskih podjetij). Klein (2000) je dognal, da se v Nemčiji odstotek nedružinskih managerjev v vodstvenem timu povečuje v odvisnosti od velikosti družinskega podjetja (Slika 4).

Večja, starejša družinska podjetja imajo več izkušenj z nedružinskimi managerji (Bhattacharya & Ravikumar, 2004). V vsakem primeru se vključenost nedružinskih managerjev stalno povečuje. Trenutna literatura, ki pogosto tudi ni empirično dokazana, potrjuje to trditev. Becker et al. (2005) in Chua et al. (2003) so predvidevali, da lahko to razložimo z omejenim številom primernih kvalificiranih družinskih članov z željo vpletanja in delovanja v managementu (Klein et al., 2007).

Slika 4: Nedružinski management v družinskih podjetjih v Nemčiji glede na prihodke po razredih



Vir: S. B. Klein, *Non-family executives in family business*, 2007, str. 171.

Sonfield (2009) je na 593 vzorcih (iz držav Hrvaška, Egipt, Francija, Indija, Kuvajt in ZDA) z razlikami v kulturah, ekonomijah ter različnim številom družinskih podjetij opravil raziskavo, kjer kažejo rezultati, da se z večanjem nedružinskih managerjev v timu managementa, povečuje prisotnost zunanjih asistenc, uporaba svetovalcev, dolgoročnega planiranja, vplivom ustanovitelja, uporaba sofisticiranega finančnega managementa in delovanje na finančnem trgu (postati nedružinsko podjetje). Logično je, da se s staranjem podjetja zaposluje več ljudi, obstaja povečanje zaposlitev nedružinskih managerjev. Zmanjšanje profesionalnih managerjev vodi do konfliktov med družinskimi člani in ustanoviteljem in njegovim vplivom, ter pri formulaciji planov napredka. S povečanjem nedružinskih managerjev (zmanjšanje moči dinamike družinskih članov) študija kaže, da bodo družinski konflikti in nestrinjanje, manjši. Prav tako se zmanjša tudi vpliv ustanovitelja na managerski tim. Te ugotovitve ne pomenijo, da je vključitev nedružinskih managerjev v družino pozitivno ali negativno dejanje (ima svoje »pluse in minuse«).

Prisotnost nedružinskega managerja ima lahko tudi negativne učinke, saj lahko povzroči »kreativno uničenje«, kadar nedružinski managerji povzročijo preveliko rast podjetja in s tem zmanjšajo finančno in managersko kontrolo družine (Morck & Yeung, 2003; Morck et al., 2000). Strah pred takšnim »kreativnim uničenjem« vodi k blokiranju nedružinskih managerjev in nevzpodbujanju kreativnosti, inovacij nedružinskih managerjev ter zaduši

želeno rast podjetja. Nekatere študije so pokazale, da mešanje družinskih in nedružinskih managerjev v istem podjetju, vodi do večjih konfliktov z vodstvenim timom (Schultz et al. 2001, 2003).

2.4 Sodelavec/zaposleni v podjetju – družinski član

Pri vključitvah sinov in hčera v podjetje, se navadno postavlja vprašanje dela v podjetju in nasledstva. Le malo otrok odraste v družinskem podjetju in nikoli ne pomisli na to, da bi delali tam. Njihove želje, interesi, sposobnosti, morda ne sovpadajo z vlogami, ki bi jih lahko zavzeli znotraj podjetja. Za svobodno odločitev, ali se posameznik želi pridružiti podjetju, je dobrodošla vzpodbuda in čim manjši pritisk s strani družine (Zupanič, 2002).

Osnovna spoznanja, ki bi jih morala otrokom pred vstopom v podjetje privzgojiti družina, so:

- odločilna vloga sožitja,
- poznavanje moralnih načel in tekmovalnosti za vsako ceno,
- sposobnost za pogajanja (Kelbl, 2001) in
- pripravljenost za skupno delo, poznavanje in priznavanje lastnih prednosti in slabosti (Zupanič, 2002).

2.5 Ustanovitelj

Ustanovitelji so ponavadi intuitivne in čustvene osebe, ki hočejo ustvariti uspešno podjetje, ki bo poslovalo dolgoročno in bilo vir dohodkov ter ponos celotne družine. Ločimo tri tipe ustanoviteljev: lastniki, vodje in tehniki. Lastnikom je najpomembnejše lastništvo in oblast nad vsakim delom podjetja. Management ni profesionaliziran. Od otrok pričakujejo, da se bodo brezpogojno vključili v podjetje. Ustanovitelj ni le vodja v podjetju, temveč tudi v družini, zaradi česar lahko prihaja do konfliktov, v kolikor se te dve funkciji popolnoma ne ločita. Vodje držijo oblast v svojih rokah, vendar jo učinkovito delegirajo. Spodbujajo otroke, da se vključijo v podjetje in jim skušajo najti primerno mesto zanje. Za tehnike je ključnega pomena njihov izdelek, ki ga gradijo na tehničnih sposobnostih in ustvarjalnosti. Ostale funkcije v podjetju pa popolnoma zanemarijo, že na začetku jih delegirajo nedružinskim uslužbencem, kar lahko vidijo otroci, kot grožnjo njihovem položaju. V glavnem se bomo srečevali z mešanicami teh treh tipov ustanoviteljev, saj je čiste oblike zelo težko najti (Petrovčič, 2006).

2.6 Zunanji člani družine

Tudi člani družine, ki niso zaposleni v družinskem podjetju, igrajo v njem pomembno vlogo, saj izvajajo posredni vpliv. Tako je na primer podjetnikov zakonec, pomemben

akter v dogajanju družinskega podjetja. Gre za osebo, ki ni zaposlena v podjetju, a ima na podjetje vseeno pomemben vpliv. Po tradiciji ta vloga pripada predvsem ženskam. Podjetnikov zakonec ima podporno vlogo podjetnikovi karieri. Služi lahko kot svetovalec, pomirjevalec sporov (predvsem med podjetnikom in otroci). To je oseba, ki pomaga ohranjati krhko ravnotežje med družino in podjetjem. Člani družine, ki so lahko formalno zaposleni drugje, dajejo širše delovne izkušnje in možnost ustvarjanja kariere zunaj družinskega podjetja. Priznavanje prispevka vsakega posameznika je za dobre odnose v družini zelo pomembno (Zupanič, 2002).

2.7 Priženjeni

Položaj priženjenih v družinskem podjetju vsekakor ni lahek. Po eni strani jim poroka prinaša prednosti (možnost zaposlitve v družinskem podjetju), po drugi strani se srečujejo z določenimi slabostmi. Priženjeni se lahko počuti odrinjenega oziroma izoliranega. V družini večino časa potekajo razprave o delovanju podjetja, kar je za priženjenega lahko mučno, saj ni živel od malega s podjetjem in ga ne pozna tako dobro kot ostali člani. V podjetniški družini se življenje odvija v drugačnem ritmu kot drugod, to pa povzroča določene nevšečnosti, saj mu zakonski partner ne posveča toliko pozornosti kot bi hotel, ker je vedno na prvem mestu podjetje. Ker so ponavadi podjetniške družine premožnejše, ga nekateri vidijo kot lovca na premoženje. Od njih se najpogosteje pričakuje, da se bodo vključili v podjetje ne glede na njihove ambicije. Lahko imajo drugačna pričakovanja o vlogi, ki jo zasedajo v družinskem podjetju, pričakujejo lahko več ugodnosti glede napredovanja in nagrajevanja. Vendar jih ostali zaposleni gledajo z nezaupanjem, tako da morajo biti zelo sposobni, da se izkažejo v podjetju. Težave in številna vprašanja se pojavijo v primeru ločitve, zato je za obstoj družinskega podjetja potrebno določene stvari predhodno doreči (Petrovčič, 2006).

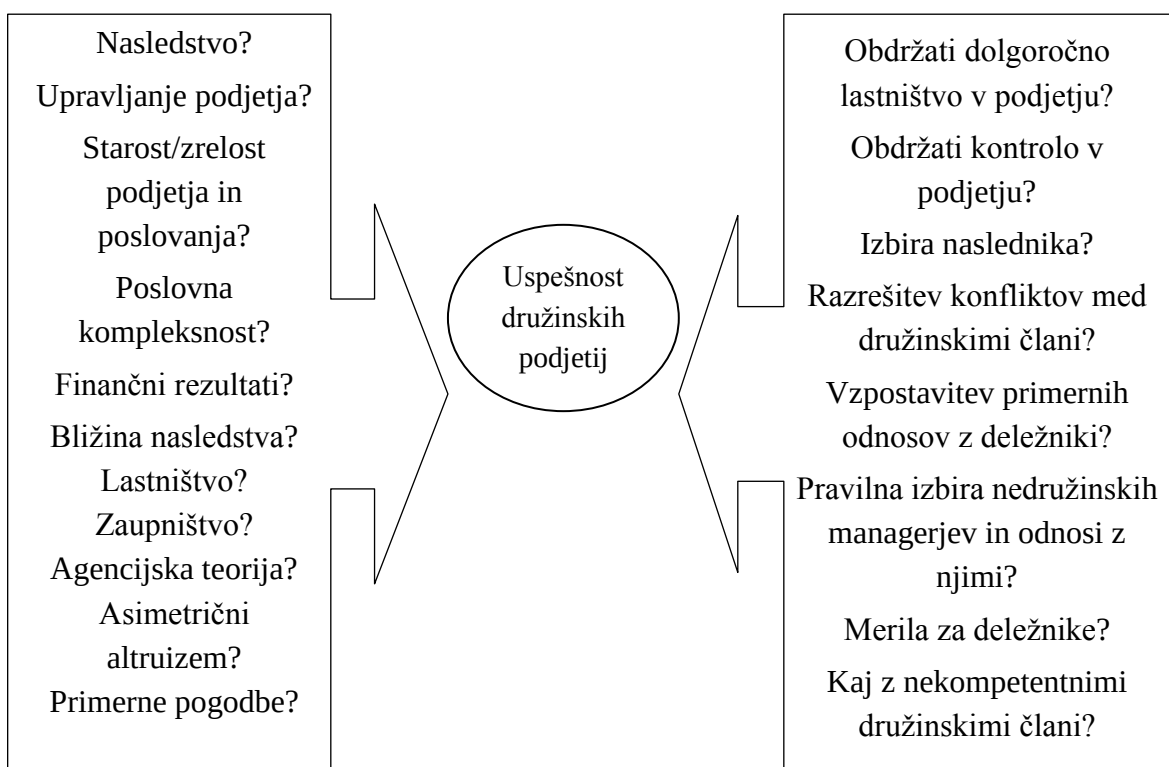
2.8 Predstavnik družine druge in nadaljnjih generacij v podjetju

Več družin v podjetju se pojavi s prehodom podjetja v drugo in tretjo generacijo. Tako se srečujemo s številnimi problemi, ki so povezani z odnosi med člani družine. Podjetje sestavlja več družin, ki izhajajo iz drugačnih kultur oziroma načinov dela, prav tako imajo drugačne interese in želje ter pričakovanja. Bratje in sestre lahko ustvarijo zelo uspešen tim, saj se poznajo že od rojstva in vedo, kako lahko delujejo med seboj. Nasprotno je s sestričnimi in bratranci, ki ponavadi ne živijo pod isto streho in imajo zato drugačne vrednote. Za normalno delovanje podjetja so potrebna jasno določena pravila o vodenju in lastništvu podjetja, ki dajejo nezainteresiranemu članu družine možnost odprodaje deleža, ali ki določajo postopke za napredovanje družinskih članov. V skrajnem primeru, če dogovor ni mogoč, se lahko podjetje deli na posamezne enote ali celo proda (Petrovčič, 2006).

3 ODNOSI IN NJIHOV KONTEKST

Zelo kompleksni in problematični so lahko odnosi med lastniki, managementom in ključnimi zaposlenimi v podjetju, kadar ne gre za iste osebe. V grobem ločimo tri primere, in sicer: družina je lastnik in najame zunanji profesionalni management za vodenje podjetja, drugi primer je zelo pogosta, predvsem pri manjših podjetjih, ko je družina tako večinski lastnik kot tudi management podjetja ter tretja možnost, kadar imamo v managementu družino in nedružinske managerje. Pri tem se pojavljajo razne dileme (Slika 5).

Slika 5: Dileme za zagotavljanje uspešnosti družinskih podjetij



Glas in Mirtič (2002) predlagata, da morajo družinska podjetja razrešiti 6 različnih dilem, da bi bila uspešna:

- osebe, ki bodo obvladovale in vodile posel,
- proces, s katerim se bo dalo prenašati moč,
- poslovne strategije po nasledstvu,
- distribucija lastništva po nasledstvu,
- finančne poravnave — dogovori z upokojenimi družinskimi člani,
- vloga upokojenih družinskih članov.

3.1 Značilni družinski konflikti

Podjetje in družina potreujeta jasno izdelano hierarhijo moči. Ustanovitelju podjetja je dominanten položaj zagotovljen že s samo ustanovitvijo in rastjo podjetja. Za drugo generacijo v podjetju velja, da si bo le stežka kdo pridobil dominantno vlogo in karizmo predhodnika. Zato je treba ustvariti sistem, ki bo uravnaval sodelovanje med brati in/ali sestrami, bodisi tako da določa delitev moči, ali tako da jasno opredeli vse vloge. Hierarhija v podjetju je za dobro poslovanje in rast neizogibna. Tudi v družinskem podjetju mora obstajati lestvica moči, kjer ima vsak družinski član svoj prostor v hierarhiji z nekom nad sabo in nekom pod sabo. Posameznik je član družine, ki je socialni sistem, in član podjetja v katerem se pričakuje, da se bo moral prilagoditi. Preživetje družinskega podjetja zahteva uravnoteženje družinskih in podjetniških interesov. Dolgoročno preživetje je mogoče ob njegovi zmerni rasti. Pomemben element je tudi profesionalizacija poslovanja. V službi naj bi se člani družine vedli kot profesionalci, zasebno pa kot pripadniki družine. Družinsko podjetje se mora truditi, da zadovolji večino družinskih članov, ki imajo interese v podjetju, prav tako pa mora skrbno načrtovati prenos med generacijami. Uspeh je povezan tudi s skupno vizijo in z interesi, ohranjanje skupne delovne družinske enote pa zahteva investicije v času in denarju ter trdo delo. Potrjuje se, da želijo Slovenci večinoma prenesti svoja podjetja na otroke, vendar si morajo le-ti to zaslužiti s šolanjem v pravi smeri. Glede nujnosti zanimanja otrok za dejavnost podjetja, so slovenski podjetniki nekako v povprečju, hkrati pa so manj zahtevni pri stališču, da naj otroci začnejo svojo kariero v podjetju »na dnu« (Žaler, 2008b).

3.1.1 Vprašanje nasledstva in nepotizma

Nasledstvo in možnost urejanja nasledstva znotraj družine, je posledica neposredne vpletenosti družine v podjetje, specifičnost odnosov, ki se pri tem vzpostavijo ter biološke realnosti življenjskega cikla posameznika. Nasledstvo je vedno kritična točka za podjetje in družino oziroma odločilna faza v življenjskem ciklu podjetja. Vprašanje nasledstva v družinskem podjetju je vedno kompleksno in zapleteno, ker gre v prvi vrsti za problem, ki v veliki meri vključuje ljudi. Nasledstveni prehod vključuje številne spremembe v družinskem podjetju: družinski odnosi in tradicionalne strukture vplivov se morajo na novo vzpostaviti, prav tako pa se morajo na novo oblikovati strukture managementa in lastništva. Sprememba ni samo enostaven premik iz ene generacije v drugo, temveč revolucija, v kateri se preoblikuje kultura podjetja s strani mladih ljudi, ki prinesejo v podjetje nove ideje o tem, kako naj se podjetje vodi, razvija, zaposli nove ljudi (Duh, 2003). Probleme uspešnega nasledstva lahko iščemo tudi v tem, da ni nikogar, ki bi bil pripravljen za prevzem s strani naslednje generacije. Lahko je en dedič in nima nobenega interesa za prevzem, lahko pa je dedičev več in ni jasno, kdo, v kakšni meri in kako bi prevzel nasledstvo.

Tudi nedružinski managerji družinskega podjetja se soočajo s težkimi čustvenimi problemi, ki vodijo do njihovega odpora proti planiranju nasledstva. Mnogo starejši managerji se upirajo (nasprotujejo) zamenjavi bolj osebnih odnosov z ustanoviteljem, z bolj formalnimi odnosi z naslednikom. Za mnoge starejše managerje predstavljajo osebne vezi z lastnikom pomembno prednost pri delu v družinskem podjetju. Nasledstvo ustanovitelja pogosto sooči te managerje z njihovim lastnim staranjem in vprašanjem upokojitve. V konfliktnih okoliščinah, v katerih se ustanovitelj in mlajša generacija borijo za kontrolo, se starejši managerji pogosto postavijo na stran ustanovitelja v želji, da se ohrani nespremenjeno stanje. Ne glede na sposobnosti in znanja naslednika, je ta v očeh starejših managerjev le redkokdaj zmožen nadomestiti ustanovitelja (Duh, 2003).

Nepotizem obstaja v družinskih podjetjih, saj družine težko nadomestijo neučinkovite družinske člane. Težko je zanikati, da ima družinsko vpletanje potencial k nižji uspešnosti podjetja (Schulze, Lubatkin & Dino, 2001, 2003).

3.1.2 Rivalstvo med očetom in sinom

Zapleteno razmerje med očetom in sinom se začne že v zgodnji fazi družine, s tekmo za naklonjenost žene oziroma matere. Kelbl (2001) je skozi študijo 200 primerov razmerja med očetom in sinom potrdil, da imajo različna življenjska obdobja oziroma razlika v letih največji vpliv na razmerje med očetom in sinom. Študija je pokazala, da:

- **Sin:**
 - Sinovi, stari od 17 do 25 let, ko se ponavadi tudi prvič zaposlujejo v podjetju staršev ali očeta, iščejo lastno osebnost, identiteto in se bojujejo za neodvisnost od staršev.
 - Leta med 27. in 35. so namenjena za razvijanje karier, vendar ob iskanju idola, ki pa je največkrat kar njihov oče.
- **Oče:**
 - Očetje med 40. in 50. letom gradijo in povečujejo podjetje, hkrati pa tudi svojo osebnost in predvsem avtoriteto. V to obdobje sovpada vključevanje sinov v delo podjetja, ki se le stežka sprijaznijo, da podrejenemu položaju v hierarhiji družine dodajo podrejeni položaj v hierarhiji družinskega podjetja.
 - Po 50. letu postanejo očetje zrelejši. Potreba po tekmovalnosti v precejšnji meri usahne in v podjetju je njihovo delo bolj mentorsko. Je pa to življenjsko obdobje v odnosih med očetom in sinom razmeroma najbolj harmonično in ga kaže izkoristiti.
 - S staranjem očeta se odnosi vse bolj zapletajo, saj ta na vsak način poskuša postati neminljiv. Ne more prepustiti podjetja, ki je običajno njegova stvaritev in pomeni zanj simbol socialne moči in varnosti. Podjetje mu omogoča samopredstavo o nezmotljivosti in razkazovanje sposobnosti, velikokrat tudi na škodo podjetja.

Sin se v takem položaju počuti ogrožen in pogosto tudi nepotreben. Namesto, da bi z naraščajočo zrelostjo prevzel večjo odgovornost za podjetje in dobil izvršna pooblastila, ne more iz očetove sence. Oče je pogosto zagovornik družinske hierarhije, ki jo slepo prenaša tudi v vodenje podjetja. Sin se v tem obdobju ponavadi že osamosvoji in ustvari svojo družino, ki ima lahko drugačne cilje in vrednote. Razdvojen je med dve družini in med samostojnostjo ter željo postati odrasla odgovorna oseba na eni strani in po drugi z željo po prevzemu podjetja, ki mu bo ponujeno enkrat v nedoločeni prihodnosti.

Konflikti med očetom in sinom lahko trajajo v nedogled in povzročajo neprecenljivo škodo obema posameznikoma, obema družinama in seveda tudi družinskemu podjetju. Če konflikt ni obvladljiv je bolje, da nekdo odneha. Še najboljše je, da sin zapusti podjetje in si poišče drugo priložnost, ne glede na to, da ga bo oče obravnaval kot nehvaležneža, ki mu nič ne pomeni podjetje, ki ga je ustvaril zanj. Očetom pogosto uspe v sinovih vzbuditi občutek slabe vesti, kar jih zadržuje pred radikalnejšimi odločitvami. Po drugi strani pa prevzem uspešnega družinskega podjetja za sina pomeni določen izziv, večjo samostojnost in večjo socialno varnost, ki bi jo le težko dobil kot najeta delovna sila v nekem drugem podjetju (Kelbl, 2001).

3.1.3 Rivalstvo med brati in/ali sestrami

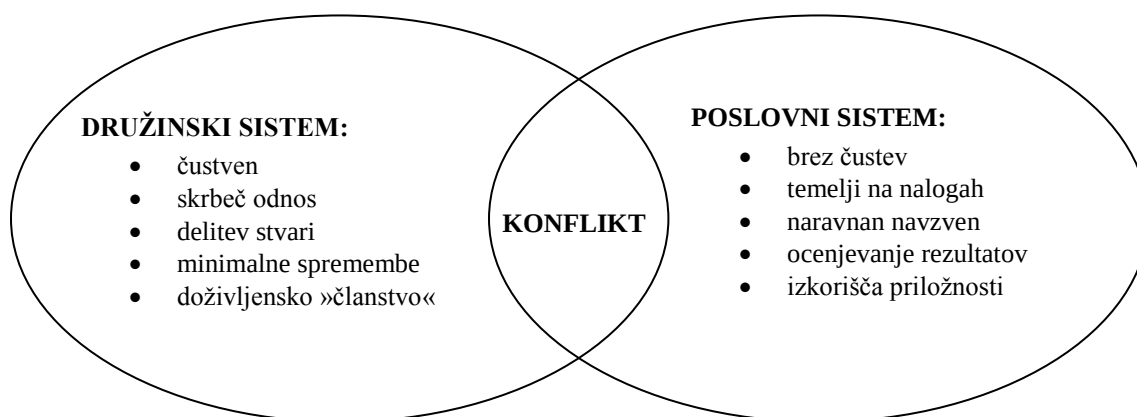
Medsebojno tekmovanje med brati in/ali sestrami v družinskem podjetju je ponavadi še bolj napeto kot rivalstvo med očeti in sinovi. Rivalstvo med otroci se pojavlja predvsem iz ljubosumja in globoke želje vsakega otroka, da bi bil edini ljubljenelec staršev. Konkurenca med brati in/ali sestrami je normalna, tako v družini kot v podjetju. Razlika je v tem, da se namesto otroškega prerekanja za igrače v podjetju prerekajo za večje stvari: moč, položaj in pogosto tudi za denar in premoženje. Bitka za premoženje družine in podjetja je ponavadi bitka v kateri izgubijo vsi, in prav to je razlog za propad številnih družinskih podjetij. Na tem mestu se pojavi vprašanje, kako se naj obnaša manager, ki ni družinski član, da bo vsem zagotavljal rast premoženja in da bodo vsi družinski člani zadovoljni ne samo v smislu financ, vendar tudi v smislu nefinančnih vidikov (Kelbl, 2001).

Starši pogosto zavedno ali nezavedno sprožijo konkurenco z zagovarjanjem odprtega tekmovanja v družini in podjetju, čeprav je tekmovalnost, kot motivacijski dejavnik, vprašljiva. Uspeh izenačujejo z zmago nad kom. Konkurenčnemu boju med brati in/ali sestrami se ni mogoče popolnoma izogniti, še zlasti, če se pojavi vprašanje, kdo bo vodja in kdo lastnik. Večina ljudi v sebi čuti željo po uspehu, željo biti prvi, močni, uspešni. Tudi najbolj premišljena odločitev staršev, podprta z objektivnimi kriteriji, lahko vzbudi čustva, zavist in jezo, ko eden od bratov prehiti drugega (Kelbl, 2001).

3.2 Mešanje družinskega in poslovnega sistema

V podjetju, kjer člani družine vanj prenašajo medsebojne konflikte in gojijo tekmovalnost, lahko pusti negativne posledice. V bitki za premoženje družine in podjetja ponavadi izgubijo vsi. V družinskem podjetju si stojita nasproti dva močna sistema: družinski in poslovni, ki temeljita na zelo različnih vrednotah, se mešata in povzročata konflikte (Slika 6). Na eni strani namreč govorimo o družini kot primarni socialni entiteti, varnostni celici, ki deluje na podlagi krvnih povezav, posledično pa na podlagi močnih čustev ter podobnih vrednot, načel in vzorcev članov te entitete. Na drugi strani imamo podjetje kot pravno formalno entiteto, katere namen je večanje vrednosti lastnikov, torej gre za povsem razumski oziroma racionalni sistem z jasnim ekonomskim ciljem. Tako formalna kot neformalna pravila so v obeh sistemih povsem drugačna. Tako je za uspeh v družinskem podjetništvu potrebno temeljito in sistematično usklajevati pravila in način delovanja obeh sistemov (Kos, 2008).

Slika 6: Prepletanje družinskega in poslovnega sistema v družinskem podjetju



Vir: B. Benjamin, E.T. Crego & R.H. Drucker. Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival. Homewood: Business One Irwin, 1990, str. 163.

Običajno je podjetnik ustanovitelj čustveno zelo navezan na svoje podjetje-na svoj posel, saj gre za njegovo stvaritev, ki jo je gradil dolga leta in je postala del njegovega življenja. Ta strastna navezanost ustanovitelja na podjetje in posel ima velik vpliv in posledice tudi v ustanoviteljevi družini. Če družinska čustva in podzavestne potrebe družinskih članov v obliki agresivnega in uničevalnega vedenja prevladajo, je lahko to tudi uničujoče za podjetje. Družinski konflikt se prenaša v podjetje na bolj prefinjen način. Kaže se v stalnem prerekanju in nasprotovanju. V procesu nasprotovanja v prikriti ali odkriti obliki. Razlog za nestrinjanje sploh ni pomemben. Pomembno je nasprotovati in to za vsako ceno, ne glede na posledice. Spopadi se dogajajo vedno znova na istem področju, vojna

izčrpavanja traja leta in s tem slabi moč in vitalnost podjetja. Spori, ki so neobvladljivi, pogosto uničijo podjetje in tudi družino (Kelbl, 2001).

Družinska podjetja so zaradi čustvene komponente zelo ranljiva in edino strogo profesionalen odnos, dolgoročno načrtovanje in jasne razmejitve, lahko zagotavljajo uspešno rast tovrstnega podjetja. Kakršnekoli nejasnosti, odstopanja ali sprejemanje nepotrebnih kompromisov, ki temeljijo na globokih čustvih, so lahko dispozicije za kasnejše, večje probleme. Kljub vsemu, pa lahko, če so postavljeni trdni temelji v družinskem podjetništvu, vidimo veliko prednosti (Kos, 2008).

3.3 Odnos s svetovalci

Specifični dejavniki in razmere, ki so značilne za družinska podjetja podajo razmislek, da mora svetovalac ob vseh »standardnih« znanjih in veščinah zelo dobro poznati tudi specifične lastnosti družinskih podjetij in osnove psihologije. Svetovalac se v družinskem podjetju ne bo srečeval z ustaljenimi vzorci, kot je to navada v nedružinskih podjetjih, kjer je osnovno vodilo logika lastništva in maksimizacije dobička ter izvajanje potrebnih ukrepov.

Svetovanje lahko obsega različna področja, kot je svetovanje podjetniku oziroma družinskim članom, ki temelji zlasti na analiziranju problemov, in izvajanje svetovalnega procesa, s katerim pomaga svetovalac klientom, da se usposobijo za boljše izbire in odločitve, prav tako pri izbiri primernih managerskih kadrov.

Svetovalci se pogosto soočajo z otežkočenim vstopom v družinsko podjetje, zaradi zaprtosti teh podjetij. Družina enostavno ni pripravljena deliti svojih »skrivnosti« s tujci. Rajter (2005a) ugotavlja, da ravno dejavnik »zaprtosti« sistema glede zaposlovanja vodi do mnenja, da družinska podjetja ne morejo zagotoviti ustreznih ljudi za kvalitetno delo na vseh poslovnih področjih oziroma funkcijah. Ob omenjeni nepripravljenosti podjetij na zaposlovanje vodilnih delavcev, ki niso člani družine, se zdi smiselno, da bi podjetja v obdobju, ko potrebujejo strokovnjaka na določenem področju najemala zunanje strokovne svetovalce.

Najem poklicnega svetovalca predstavlja relativno velik strošek. Najemanje svetovalcev je za podjetja tudi določeno tveganje. To še toliko bolj velja za mlade države, kot je Slovenija, kjer poslovno svetovanje nima tradicije in je šele v fazi nastajanja. Svetovanje je zato še dokaj neuveljavljena storitev, ki med podjetji, bodisi v družinski lasti ali ne, ni pretirano cenjena oziroma se podjetnikom zdi uporaba svetovalcev pogosto smiselna šele takrat, ko je za optimalno reševanje težav podjetij že prepozno (Rajter, 2005a). V Tabeli 1 so prikazane koristi in tveganja delovanja s svetovalci.

Tabela 1: Koristi in tveganja uporabe svetovalcev

KORISTI	TVEGANJA
Možnost vnosa novih idej, do katerih podjetnik zaradi obstoječega vzorca razmišljanja ne bi prišel.	Možen neugoden vpliv na moralo zaposlenih, ki imajo občutek, da je podjetje v resnih težavah.
Pridobivanje pomembnega vira znanj in izkušenj.	Napačna ocena razmer s strani svetovalca.
V primeru delovanja v okviru podporne mreže so lahko svetovalne storitve brezplačne ali ustrezno subvencionirane.	Neustrezen pristop svetovalca in podcenjevanja.
Podpora odločitvam podjetnika in razvijanja zaupanja v lastne odločitve.	Poraba časa (in denarja) za iskanje ustreznega svetovalca.
Usmerjenost v rešitve.	Dolgo obdobje spoznavanja svetovalca.
Možnost novih povezav z drugimi podjetji.	Nezdružljivost ravnanja svetovalca s filozofijo podjetja/podjetnika.
Dostop do različnih virov informacij.	Neustrezna priporočila.
Vključevanje podjetij v mreže ali druge oblike sodelovanja.	Tveganje rezultatov sprejetih odločitev ostane podjetniku.
Povezava z bankami in inštitucijami.	Neustrezen svetovalec.
Prihranek v času in denarju.	Visoka cena svetovalnih storitev.

Vir: M. Rajter, Storitve poslovnega svetovanja v družinskih podjetjih, 2005b, str. 55.

Ob ugotovitvi, da je poslovno svetovanje storitev, ki omogoča podjetjem najem zunanjega strokovnjaka, ki bo s svojim znanjem in strokovnostjo pomagal pri reševanju problemov in ni neposredno vpleten v odločanje, bi bila lahko takšna oblika sodelovanja še posebej smiselna ravno za družinska podjetja. Rajter (2005b) je ugotovil, da je 40 % anketiranih podjetij že sodelovalo s svetovalcem, hkrati pa v teh podjetjih trdijo, da svetovalci niso bili specializirani za družinska podjetja in da z njihovimi storitvami niso bili zadovoljni. Po drugi strani se v teh podjetjih zavedajo, da bodo morali manjkajoča znanja nekako pridobiti in sodelovati z zunanjimi strokovnjaki. Seveda se pojavlja dilema, kateri so ustrezni strokovnjaki, po kakšnih merilih delujejo in koga naj podjetja najamejo. Poslovno svetovanje, specializirano za družinska podjetja, je vsekakor primerna rešitev. Problem je predvsem dejstvo, da je specializiranih svetovalcev na tem področju malo. Tudi v tujini, kjer ima družinsko podjetništvo precej daljšo tradicijo kot v Sloveniji, je relativno malo strokovnjakov, ki so specialisti za družinska podjetja. V Sloveniji so razmere še bistveno slabše, saj se s problematiko družinskih podjetij ukvarjajo redki, ustrezno usposobljeni in kompetentni strokovnjaki, medtem ko specializiranih svetovalcev, razen nekaj izjem, praktično ni. Ni sistematičnega razvijanja in izobraževanja specializiranih svetovalcev za

družinska podjetja. Razloge za opisano stanje gre iskati tudi in ali predvsem v dejstvu, da se družinsko podjetništvo, čeprav je po oceni najmanj 60 % slovenskih podjetij družinskih, kot področje zanemarja oziroma se problematike in dolgoročnih vidikov poslovanja družinskih podjetij ne obravnava sistematično (Rajter, 2005b).

3.3.1 Odnos z nadzorniki

Blumentritt et al. (2007) ugotavljajo, da lahko primerni odbori pripomorejo k uspešnosti nedružinskih managerjev. Odbor deluje kot varovalo med družino in nedružinskim managerjem in je nujno potreben, saj obstajajo različna mnenja in pogledi znotraj družine, ki lahko povzročijo mnogo zmede. Ta se poveča, ko imajo družinski člani, ki so zaposleni ali pa ne v družinskem podjetju, močna in raznolika čustva ter mnenja o vodenju in videnju podjetja. Nedružinski manager v takšnih primerih porabi veliki delež časa, energije, socialnega kapitala pri stalnem odgovarjanju družinskim članom in povzroča stalno branjenje strateških odločitev nedružinskega managerja. Močan odbor lahko prepreči takšne situacije. Ko je strategija podjetja potrjena s strani odbora, ima nedružinski manager začrtano pot, ki se venomer ne spreminja. Nedružinski managerji pa imajo mandat za komuniciranje z odborom in ne z družinskimi člani. Odbor lahko podpira nedružinskega managerja pri težkih odločitvah. Te družina najame predvsem za izvajanje strateško pomembnih odločitev, ki odražajo uspeh, vendar so lahko odločitve nepopularne za družino. Na primer, nedružinski manager bi morebiti moral odpustiti družinskega člana, ki z svojimi dejanji povzroča odstopanja od zastavljene vizije in strategije podjetja. V takšnem položaju se lahko nedružinski manager obrne na ta odbor. Blumentritt et al. (2007) v svoji raziskavi prav tako omenja uporabo družinskega sveta, ki bi poenotil družinska videnja in želje ter le-ta podal nedružinskemu managerju. Na ta način nedružinski manager pridobi informacije, kaj je družini najpomembnejše in glavna ciljna izhodišča. Ugotovljeno je bilo prav tako, da bodo nedružinski managerji manj uspešni, v kolikor so zaposleni, da bi bili »marionete«.

3.4 Odnos z nedružinskim managerjem

Z rastjo družinskega podjetja se povečuje odvisnost od nedružinskih managerjev, saj je število družinskih članov, ki si želijo in so sposobni voditi podjetja, omejeno. Lastniki in družinski managerji neradi ponudijo preveč moči nedružinskim managerjem iz razloga izgube kontrole in morebitnih konfliktov interesov, ki lahko zmanjšajo učinkovitost podjetij ob upoštevanju lastnikovih vizij in ciljev. Nedružinski managerji so potrebni za rast podjetja ter omogočajo pospešeno generiranje novih idej in potrebnih izkušenj. Družinska podjetja lahko v popolnosti izkoriščajo pomemben vir človeškega kapitala ter tako zagotovijo, da bodo interesi nedružinskih managerjev in lastnikov-družine izravnani. S primernim nadzorom in kontrolnimi mehanizmi izvajajo primerjavo dejanskih in zelenih rezultatov. Družina mora pravilno skomunicirati interese družine in poskrbeti, da se bodo

upoštevali interesi nedružinskih managerjev. Na ta način se pridobi njihova lojalnost in pripadnost (Chua et al., 2003).

3.4.1 Razlogi za nedružinske managerje v družinskih podjetjih

Visokokvalificirani nedružinski managerji se nagibajo raje k nedružinskim podjetjem kot k družinskim, saj se pojavlja manj čustvenih zapletov, kot na primer, ni družinskih spletk in preprirov ali nekvalificiranih vpletanj in motenj (Poza, Nahlon & Kishida, 2004). V kolikor v družini nikakor ne more priti do dogovora o nasledstvu in uskladitve interesov družine, obstaja dramatična rešitev za družino, in sicer zaposlijo profesionalnega managerja. V določenih primerih lahko le nevtralni udeleženec, ker ni član družine, usklajuje interese različnih skupin znotraj družine (Duh, 2003). Na drugi strani so prav tako dobri razlogi in možnosti-izzivi za nedružinske managerje za delo v družinskih podjetjih. Podjetja v lasti družine dajejo stopnjo kolegialnosti in neformalnosti, ki jo težje najdemo v drugih poslovnih okoljih (Welch & Welch, 2006). Poleg splošnih učinkov, ki jih povzroči menjava službe, kot je napredovanje managerja ali višji dohodki, Schultzendorff (1984) omenja tako imenovane široke učinke: kako dejanja-akcije nedružinskih managerjev vplivajo na njegovo okolico znotraj ali zunaj posla ter njegovega novega statusa. Družinsko podjetništvo omogoča možnosti za uresničitev individualnih vizij, ciljev in podjetniške tolerance ali neodvisnosti (Klein et al., 2007). Po mnenju Klein et al. (2007) nedružinski managerji pogosto pričakujejo, da je družinsko podjetništvo manj birokratsko in z manj hierarhije. Zaradi teh različnih razlogov bi lahko nedružinski managerji izbrali raje družinsko podjetje, namesto javnih podjetij. Očitno je, da je mnogo managerjev iz srednjega managementa že zaposlenih v družinskih podjetjih.

Nedružinski managerji imajo pogosto poglede in predvidevanja o svetu, ki se razlikujejo od lastnikov družinskih podjetij. Različna pričakovanja lahko ugotovimo z različnimi organizacijskimi, poklicnimi ter socialnimi izkušnjami. Družinski člani se ne naučijo samo spretnosti in praks, ki se nagibajo biti idiosinkratični (neposnemljivi, značilni) k njihovem posebnem družinskem poslu, vendar so naučeni spoštovati družinske vrednote in vlogo družine. Nasprotno se nedružinski managerji socializirajo v šolskih učilnicah, kjer jih naučijo formalnih splošnih znanj in spretnosti (Dyer, 1989). Zato se pridobljena formalna izobrazba in izkušnje z družinskimi podjetji razlikujejo med družinskim članom in nedružinskim članom. Oba, lastnik in nedružinski manager, pričakujeta poseben-dober odnos. Če ne bi upoštevala predvsem prednosti tega odnosa, ne bi vstopala v takšno razmerje. Nedružinski managerji iščejo in ocenjujejo prosta delovna mesta, glede na pričakovanja. Njihova končna odločitev lahko temelji na kriteriju, da podjetja delegirajo družinski vpliv, mehanizem komuniciranja in program asimilacije (vključitve), s pogodbo o zaposlitvi s pokojninsko shemo in prav tako s transparentnim finančnim stanjem družinskega podjetja (Astrachan et al., 2002; Mertens, 2004). Na njihovo delovanje lahko vplivajo tudi različni načini nadzora (Klein et al., 2007).

3.4.2 Kompetence, lastnosti in zaposlitev nedružinskega managerja

Pričakovanja lastnika družinskega podjetja od nedružinskih managerjev so odvisna od njihovih izkušenj in preteklosti. Becker et al. (2005) so intervjuvali 29 lastnikov družinskih podjetij in nedružinskih managerjev. Glede na pričevanja nedružinskih managerjev, bi naj imeli nedružinski managerji univerzitetno diplomu, praktične izkušnje, primeren podjetniški stil vodenja, bili seznanjeni s posebnostmi industrije in trga ter posedovali podjetniško znanje. Glede na socialne dimenzije morajo biti vredni zaupanja, se obnašati človeško, biti pripravljeni in zmožni delegirati naloge, obnašati skromno, obvladati komunikacijske veščine, poznati industrijo, imeti občutek za denar in tveganje, biti podjetni, korektni, transparentni (Becker et al., 2005). Skoraj vsa literatura navaja poudarek in pomembnost na osebnosti, značaju in integriteti, ne pa na strokovnem znanju (Blumentritt, 2007; Astrachan et al., 2002), čeprav ima močno vlogo tudi vprašanje pristojnosti, pooblastil in odgovornosti nedružinskih managerjev (Poza, 2004). Nedružinski manager se mora skladati z managerskim timom. To je zrela oseba s samozavestjo, avtoriteto in skromnostjo. Hkrati mora biti lojalen, pripravljen se prilagajati in sprejemati kompromise z družino. Glede na to, da so vsi atributi za vodenje, kompetence, spretnosti ter zahteve podobne, kot bi jih naj imeli prav tako managerji v nedružinskih podjetjih, je priporočljivo, da se generalna literatura iz psihologije in ravnanja s človeškimi viri posveti tem vprašanjem (Klein et al., 2007). Ponavadi so lastniki razočarani nad socialnimi kompetencami nedružinskih managerjev in se pritožujejo nad vpletanjem v družinske zadeve (Becker et al., 2005). Kot pri skoraj vseh podjetjih, je še nadaljnja ključna pomanjkljivost v strokovnih in vodstvenih kompetencah, kar prej ali slej vodi v razrešitev nedružinskega managerja (Klein et al., 2007). Obstaja še možnost, da sploh ni reakcije s strani lastnika.

Predhodne izkušnje z družinskimi podjetji so pomembne, in sicer te izkušnje so le plus pri izboru. Nedružinski manager je lahko zaposlen s trga (nima izkušenj z družinskimi podjetji ali pa jih ima) ali je zaposlen na vodstveno delovno mesto z napredovanjem. Na ta način je seznanjen s politiko in kulturo podjetja ter posebnostmi tega družinskega podjetja.

Chua et al., (2003), kot prav tako Gallo in Vilaseca (1998), predlagajo uporabo agencijske teorije za obrazložitev obnašanja in medsebojnih razmerij med lastnikom in nedružinskimi managerji. Izbira primerne agenta, s strani lastnika-principala, predstavlja pravi izziv. Pred pogodbeno ocenitev zaposlenega ali delodajalca tipično vključuje nezaželene težave, ki se nanašajo predvsem na informacijsko asimetrijo med principalom in agentom (Mertens, 2004). Ta asimetrija je odraz skritih karakteristik-kompetenc, kot je na primer pomanjkljiva informacija o sposobnosti nedružinskih managerjev (Mertens, 2004). Po Akerlofu (1970) prihaja do nepravilne izbire, kadar lastnik sprejme, da so kvalifikacije nedružinskega managerja povprečne. V tem primeru jim ponujajo povprečne pogoje, ki so odraz povprečnosti na trgu. Manager z odličnimi kvalifikacijami ne bo delal za podjetje, ki

ponuja povprečne pogoje, vendar bo zahteval v zameno odlične pogoje. Ko družinsko podjetje ponuja povprečne pogoje, bodo v najboljšem primeru privlačili oziroma pridobili povprečne managerje. Še bolj verjetno je, da bodo pridobili managerje s podpovprečnimi sposobnostmi. Če se družina prilagaja pogojem nižjih kvalifikacij, se bodo povprečne zahteve nižale vse do točke, kjer bo družinsko podjetje privabljal samo še najmanj usposobljene kandidate (Mertens, 2004). Da bi se izognili problemu nepravilne selekcije in posredno predpogodbeni asimetriji informacij, uporabljamo metode, kot je signalizacija, preverjanje (angl. *screening*) ali preverjanje s strani tretjih oseb, kot so bivši zaposleni ali delodajalci, dobavitelji (Klein, 2000). Napačna izbira bo vodila do neželenih rezultatov, konfliktov v odnosu, kar bo vodilo do odpustitve nedružinskega managerja. Menjave v vodstvu vodijo do velikih transakcijskih stroškov, negotovosti, izgubi ugleda in zadovoljstva pred tretjimi osebami (Mertens, 2004).

Majhna družinska podjetja so manj izkušena pri zaposlovanju nedružinskih managerjev (Bhattacharya et al., 2004). Večje in bolj kompleksno kot je družinsko podjetje, več managerjev z visoko stopnjo profesionalizma in strokovnega znanja potrebuje (Klein, 2000). Na področju zaposlovanja je zapisano mnogo študij in strokovnih člankov, s strani svetovalcev družinskim podjetjem, z namenom svetovati lastnikom družinskih podjetij, kako organizirati proces zaposlovanja (Klein et al., 2007). Predlagajo, da naj bo zaposlovanje najvišjega managementa zaupano zunanjim strokovnjakom, kot so angl. »*headhunterji*« (Astrachan et al., 2002).

3.5 Odnos principal-agent v družinskih podjetjih

Vprašanje učinkovitega nadzora nad managementom je osrednja tema ekonomske teorije agentov (angl. *Agency Theory*). Teorija agentov izhaja iz podmene, da naj bi vsaka delitev na lastniško in upravljavsko funkcijo peljala k splošnemu problemu agentov. Družinska podjetja, ki jih vodi profesionalni management, potrebujejo učinkovit nadzorni mehanizem, ki zagotavlja, da bo management delal v interesu lastnikov, in to kljub odličnim priložnostim, da svoj položaj zlorabi za lastno korist. Na ta način lahko krepimo zaupanje. Izničenje oziroma obvladovanje napetosti med principalom in agentom, je izjemnega pomena za uspešno delovanje družinskega podjetja. Teorija principal-agent je bila v sodobnih korporacijah prvič prepoznana s strani Berla in Meansa leta 1932.

Informacijska asimetrija in nepopolne pogodbe sta lahko dva glavna agencijska problema. Pojavi se lahko nepravilna izbira, ko principal stopi v pogodbeni odnos z agentom, ki ni dovolj kvalificiran in je kakorkoli neprimeren za potrebne naloge. Naslednja je moralni hazard, ki je oblika oportunitizma in vsebuje kršitve, samovoljno delovanje ter izkoriščanje bonitet (Chrisman, Chua & Litz, 2004).

3.5.1 Agencijski stroški

Ločitev lastniške in managerske funkcije povzroča stroške, ki ne bi obstajali, če bi bili obe funkciji združeni. Ross (1973) je formaliziral ta konflikt kot problem principal-agent. Jensen in Meckling (1976) sta poimenovala to frazo »agencijski stroški«, ki predstavlja vse stroške vseh aktivnosti in operacijskih sistemov, tako da se izravnavajo interesi in akcije agentov (managerjev) in interesi principalov (lastnikov). Agencijski stroški se povečajo samo, ko akcije podjetij nasprotujejo interesom lastnika, ali kadar morajo biti porabljeni viri za zagotovitev ne nasprotovanju interesov lastnika.

Chrisman et al., (2004) so naredili raziskavo (na osnovi 1141 manjših privatnih podjetij v ZDA) učinkov agencijskih razmerij v družinskih podjetjih in poskušali prikazati razloge za večji obseg agencijskih stroškov v nedružinskih podjetjih glede na družinska podjetja. Na to vplivajo štirje dejavniki, in sicer: asimetrični altruizem (je situacija, kjer na posameznikovo korist vplivata tako osebno zadovoljstvo kot zadovoljstvo drugih.); ločitev lastništva in vodenja; konflikt interesov med lastniki in posojilodajalci; in konflikt interesov med dominantnimi in manjšimi delničarji-lastniki.

3.5.1.1 Altruizem (asimetrični altruizem)

O ideji, da altruizem obstaja v družinskem podjetju, je govoril že Becker v svojem ključnem delu o ekonomiji družine (Becker, 1974), kjer predlaga, da morajo biti družinski člani, še posebej pa glava družine, motivirani, da povečujejo družinski dobiček in potrošnjo, četudi je njihova dobrobit odvisna le od njihove porabe. Drugi, kot sta Bernheim in Stark (1988), razširjata Beckerjevo delo tako, da pokažeta, da je altruistično vedenje lahko izkoriščeno in da ni nujno recipročno, ko nekdo vpelje nove cilje, poleg prihodka in porabe (na primer največ prostega časa), v izkoriščanje delovanja posameznika. Schulze et al., (2001, 2003) so razširili to razmišljanje z empiričnim dokazovanjem, ki predpostavlja, da asimetrični altruizem drži v splošnih primerih in je uporaben, kot dodatek k standardnim teoretičnim predpostavkam podjetij, kadar imamo opravka z vedenjem in delovanjem družinskih podjetij.

Van den Berghe in Carchon (2003) sta menila, da altruizem zagotavlja zelo močno konceptualno orodje za razumevanje, zakaj družinska podjetja obstajajo. Menita, da altruizem vzpodbuja mnoga različna obnašanja, ki zmanjšujejo agencijske stroške in izboljšujejo uspešnost podjetja. Najprej altruistično obnašanje ustvarja samookrepitveni sistem vzpodbud, ki vzpodbujajo družinske člane, da so premišljeni in altruistični med seboj. To povzroča občutek kolektivnega lastništva med družinskimi člani zaposlenimi v podjetju. Nato zmanjšuje informacijsko asimetrijo med družinskimi člani. Na koncu še generira organizacijsko kulturo, ki vzpodbuja prevzemanje tveganj, na primer raziskovanja možnosti za mednarodno rast.

Ko je lastništvo koncentrirano na ustanovitelja, na eno osebo, asimetrični altruizem ne obstaja in s tem so raziskovalci predvidevali, da bodo lastniška podjetja imela nič ali zanemarljive agencijske stroške (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983; Ang et al., 2000). Ko je lastništvo deljeno med več družinskimi člani, je altruizem večji (Chrisman et al., 2004). V družinskih podjetjih obstaja asimetrični altruizem med ustanoviteljem in družinskim managerjem v sedanosti ali v prihodnosti, ter tudi nedružinskim managerjem. Obstaja tendenca, da bodo družinski člani altruistični eden proti drugemu, kot družinska obveznost in zaradi sorodstvenih obveznosti (Stewart, 2003). Vmešavanje družine v poslovanje podjetja povišuje ali znižuje finančno uspešnost podjetja preko agencijskih stroškov. Altruizem lahko odpravi oziroma ublaži nekatere agencijske stroške, vendar žal altruizem vodi tudi do drugih agencijskih stroškov, na primer nagrajevanje družinskih članov za nič dela, vztrajanje neučinkovitih menedžerjev ali celo delovanje plenilskih menedžerjev (Morck et al., 2003) ali celo predatorskih managerjev (Morck et al., 2003; Chrisman, et al., 2004).; samovoljno delovanje družinskih članov angl. »*Samaritan's dilemma*« (Bruce & Waldman, 1990). Schulze et al. (2001) predpostavljajo, da altruizem povzroča edinstvene agencijske probleme za družinska podjetja, saj razmerja med družinskimi člani onemogočajo težje reševanje konfliktov in neproduktivno obnašanje. Podpirajo stališče, da altruizem ustvarja posebne unikatne agencijske probleme, saj jih družinska razmerja bolj zapletajo in povzročajo neproduktivno vedenje in dodatne konflikte.

V družinsko podjetje so lahko vključeni poleg družinskih članov in ustanovitelja tudi nedružinski managerji, kar samo še bolj zaplete agencijska razmerja. Ko otroci dosežejo določeno starost in se vmešajo v družinsko podjetje, se lahko njihovi interesi razlikujejo od interesov ustanovitelja (principala). Schulze et al. (2001) se sklicujejo na informacijsko asimetrijo. Asimetrični altruizem med družinskimi člani v resnici povzroči krčenje in samovoljno delovanje na dva načina. Asimetrični altruizem in pomanjkanje samokontrole lahko povzročita izvršitev eksplcitne in implicitne pogodbe med družinskimi lastniki, managerji (družinski ali nedružinski) in družinskimi člani, ki vodi do oportunističnega obnašanja. Asimetrični altruizem ima pomemben vpliv na obnašanje in uspešnost družinskega podjetja (Chrisman, Chua, Kellermanns, & Chang, 2007; Karra, Tracey, & Phillips, 2006; Schulze et al., 2001, 2003). Altruizem zmanjšuje agencijske stroške v zgodnjih fazah poslovanja-podjetja (altruistično obnašanje ima potencial, da se uskladijo interesi družine, sorodnikov in zaposlenih ter se na ta način ustvari pomembna konkurenčna prednost) ter vpliva tudi na nedružinske zaposlene v družinskih podjetjih (Karra et al., 2006), vendar se agencijski stroški povečujejo z večanjem in uveljavljanjem podjetja.

Interesi lastnikov družinskih podjetij in nedružinskih managerjev se lahko prekrivajo v večji meri kot interesi lastnikov in managerjev v nedružinskih podjetjih. Asimetrični

altruizem lahko povzroča agencijske stroške skozi težo ocenjevanja izvrševanja pogodb in napačnih ocen managerjevih prispevkov k uspešnosti podjetja (Schulze et al., 2001). Tako pridobimo dodatne razloge, zakaj so agencijski stroški višji v profesionaliziranih družinskih podjetjih.

3.5.1.2 Vpliv nepotizma na agencijske stroške

Ker nepotizem obstaja in družine težko nadomestijo neučinkovite družinske člane, je težko zanikati, da ima vključitev družine potencial k nižji gospodarski uspešnosti, zlasti v luči raziskave Schulze s sodelavci (2001, 2003). Toda agencijski stroški nastanejo le, če so dejanja podjetja v nasprotju z interesi lastnika ali kadar morajo biti sredstva porabljena za zagotovitev, da ukrepi podjetja ne nasprotujejo lastnikovim interesom. Na primer, če lastniki družinskih podjetij želijo zagotoviti minimalni življenjski standard sorodnikom in posledično povzročijo zmanjšanje gospodarske uspešnosti zaradi nepotizma, tega ni mogoče šteti kot agencijske stroške (Chrisman et al., 2004).

Karra et al., (2006) so na izkušnjah analize praktičnega primera podjetja Neroli iz Turčije prikazali vpliv določene vrste nepotizma na agencijske stroške. Altruistično obnašanje ustanovitelja podjetja do družine in bližnjih sorodnikov je povzročalo manjše agencijske stroške v zgodnji fazi razvoja podjetja. Ustanovitelju podjetja je uspelo uveljaviti logiko pripadnosti družini preko nacionalnih vezi tudi pri nedružinskih članih. To je vodilo k oblikovanju »kvazi« družine, ki temelji na oddaljenem sorodstvu in etničnih vezeh, ter je na ta način zmanjšal agencijske stroške podjetja v zgodnji fazi podjetja. Nato je začel zaposlovati njihove sorodnike, ki niso bili usposobljeni. Tako je prihajalo do konflikta profesionalizma in večanja agencijskih stroškov. Z večanjem podjetja so se agencijski stroški večali v obliki moralnega hazarda pri družinskih članih, ter na drugi strani pri »kvazi« družinskih članih, ki so bili povezani preko daljnega sorodstva oziroma etničnih prepričanj. Agencijski stroški so se kazali skozi nepravilni izbor kadra, s strani nekvalificiranosti in neakovosti (Karra et al., 2006). Po konceptu Pereda (2003) se lahko biološka družina preko spiritualnega sorodstvenega posla poveča s pomočjo različnih prepričanj, kot je socialno, kulturno, religiozno itn..

3.5.2 Uspešnost družinskega in nedružinskega managerja ter ustanovitelja

Kdaj je podjetje uspešnejše? Pod vodstvom družinskega ali nedružinskega managerja ali ustanovitelja? Podjetje McKinsey in raziskovalci iz London School of Economics so izvajali raziskave na vzorcu 700 srednje velikih proizvodnih podjetij v Franciji, Nemčiji, Veliki Britaniji in ZDA, ki kažejo močno odvisnost in povezavo med različnimi praksami vodenja in rezultatom uspešnosti podjetij (v skladu s tržnim deležem podjetja, rastjo prodaje, produktivnostjo in tržnim vrednotenjem). Družbe, ki jih upravljajo nedružinski managerji, prikazujejo 12 % boljše rezultate od tistih, ki jih upravlja najstarejši potomec-

družinski član. Raziskava kaže, da združitev strokovnega vodenja-profesionalnih managerjev z družinskim lastništvom dosega najboljše rezultate v vsakem pogledu. Podjetje se koncentrira na dolgoročne cilje in ne toliko na kratkoročne. Po drugi strani, vodenje z nedružinskim članom zagotavlja večjo izbiro in število talentov, kot družina, ki je omejena z družinskimi člani (Fernández et al., 2007).

Študije, ki obravnavajo agencijske stroške, potrjujejo različne prednosti in slabosti zaposlitve družinskih managerjev. Sini, hčere in drugi družinski člani, ki so nekompetentni ali nekvalificirani, so morebiti nastavljeni kot managerji podjetja, ter tako škodijo uspešnosti podjetja (Schulze et al., 2003). Upoštevanje pomembnih razlik med kontrolo podjetja s strani ustanovitelja in kontrolo s strani potomca (Schulze et al., 2003; Villalonga & Amit, 2006) moramo razlikovati različne tipe managerjev. Ti vplivajo na uspešnost podjetja. Podjetja razvrščamo ali so vodena s strani ustanovitelja, potomca ali nedružinskega managerja ter kako njihovo uspešno delovanje vpliva na podjetje (Cruz et al., 2010). Ustanovitelj manager ima pomembno vlogo in vpliva na uspešnost in učinkovitost podjetja. Primerjava s podjetji vodenimi s strani zunanjih managerjev ter podjetji, ki jih vodi ustanovitelj, uživajo slednje prednosti zmanjšanja konflikta principal-agent in imajo večji dostop do specifičnih virov. V primerjavi z managerjem potomcem podjetja, ki jih vodi ustanovitelj, uživajo mnogo prednosti, kot je vključitev obveze ustanovitelja po ohranitvi bogastva za naslednje generacije (Bruton, Ahlstrom & Wam, 2003), znanje in izkušnje (Lee, Lim, & Lim, 2003) in široko socialno mrežo (Jayaraman, Khorana, Nelling, & Covin, 2000). Empirične študije so potrdile, da uspešnost družinskih podjetij vodene s strani ustanovitelja, dejansko prekašajo druga podjetja (Cruz et al., 2010).

Podjetja, ki jih vodi manager potomec, uživajo prednosti zmanjšanja koncepta principal-agent, v primerjavi s podjetji vodenimi s strani nedružinskega managerja. Prisotnost managerja potomca ponavadi prispeva manj k uspešnosti podjetja, saj (Cruz et al., 2010):

- imajo manj občutka za zaupništvo in za posel ter pomanjkanje motivacije, pripadnosti in spodbude za vzdrževanje le-te;
- so izbrani na osnovi družinskih vezi in ne na osnovi profesionalnih znanj in izkušenj, ter so ponavadi nekvalificirani in nekompetentni (Barth et al., 2005);
- imajo težave pri prevzemu managerskega znanja (Morck et al., 2003), in socialnega kapitala s strani ustanovitelja (Steier, 2001) in
- predvsem imajo veliko skrb za lastno bogastvo in blaginjo, ter bodo najverjetneje razlastili manjše investitorje (Villalonga et al., 2006).

Empirični dokazi na vpliv uspešnosti managerjev potomcev so mešani. Nekatere raziskave celo prikazujejo, da je uspešnost podjetij pod vodstvom CEO managerjev potomcev podpovprečno (Morck et al., 2000; Villalonga et al., 2006), medtem ko drugi niso ugotovili

nobene razlike med uspešnostjo podjetij, kjer jih vodijo managerji potomci in drugi nedružinski managerji (Sraer & Thesmar, 2007; Cruz et al., 2010).

3.5.3 Formalno urejanje odnosov z agentom

Vprašanje primernih pogodb in nadomestil, je pomembno vprašanje v času zaposlovanja. Potrebna je pogodba z zapisom vseh potrebnih ciljev. Zaželene so primerne pogodbe in odnosi, vendar znajo biti za pripravo le-teh tudi veliki transakcijski stroški, s katerimi so se ukvarjali mnogi avtorji (Mertens, 2004; Poza et al., 1997; Gomez-Mejia et al., 2003; McConaughy, 2000). V želji, da bi družinska podjetja zaposlila visoko kakovostne managerje, morajo družinska podjetja konkurirati s podjetji, ki so javna in niso družinska. Poštenost in višina celega paketa (plačilo, bonitete, nadomestila, odpravnine) so pogosta kritika nedružinskih managerjev. Nekateri trdijo, da so prepuščeni na milost in nemilost, oziroma dobro voljo lastnika družinskega podjetja glede poklicnih in osebnih zmožnosti ter »paketa nadomestil« (Poza et al., 1997; Poza, 2004). Plačilni paketi vsebujejo različne spodbude za pritegnitev in zadržanje nedružinskih managerjev, kot so deleži družinskih podjetij, direktna ali indirektna nadomestila, socialna in čustvena nadomestila (McConaughy, 2000). Nekatera družinska podjetja dovolijo nedružinskim managerjem, da imajo delnice oziroma deleže družinskega podjetja. Anderson in Reeb (2003) sta odkrila, da je izplačilo premij-variabilnega dela za 10 % večje v družinskih podjetjih kot v nedružinskih-javnih podjetjih. Posredne vzpodbude so pokojninska shema, zdravstveno zavarovanje, invalidsko zavarovanje ali življenjsko zavarovanje. Predvidevamo lahko, da bodo managerji pripravljeni na manjša finančna nadomestila v zameno za čustveno in socialno nadomestilo, kar bi lahko bila tema mnogih nadaljnjih raziskav. Kako privabljati in zadrževati nedružinske managerje v družinskih podjetjih je področje, ki je potrebno mnogih nadaljnjih raziskav (Klein et al., 2007).

Uspešna podjetja morajo stalno ocenjevati učinkovitost in uspešnost managerjev ter zagotavljati vzpodbude, ki jih bodo motivirale doseči cilje podjetja. Mnoga družinska podjetja vključujejo družinske člane v upravljanje, management in/ali lastništvo. Takšno vmešavanje družine lahko vpliva na zastavljene cilje (Lee & Rogoff, 1996), na strateške cilje skozi daljše časovno obdobje (Gallo & Vilaseca, 1998; Miller et al., 2006; Sirmon & Hitt, 2003), in altruistične tendence lastnikov (Schulze et al., 2003; Schulze et al., 2001). Ko takšna družinska podjetja rastejo in se razširijo, morajo pričeti z zaposlovanjem nedružinskih managerjev, saj imajo omejeno število sposobnih družinskih članov z željo po managiranju. V tem procesu se družinska podjetja spopadajo z izzivom profesionalizacije, ki vključuje spremembe avtoritativnega razmerja v podjetju, pravila legitimnosti in vzpodbud (Chua et. al., 2009). Agencijska teorija analizira vprašanja kot so: kakšno vrsto pogodbe naj skleneta principal in agent, če se njuni cilji razlikujejo, kakšne spodbude naj vključuje pogodba, če agentov napor ni opazen ali je samo delno opazen, da bo deloval v korist principala; kakšne naj bodo pogodbe, če imata obe strani različno

nagnjenost k tveganju. Prihaja do različne nagnjenosti k tveganju udeleženih strank (Vrančič, 2004). Menedžerji so pripravljeni prevzeti del tveganja, če je mogoče izmeriti njihov napor ter vpliv na dosežene rezultate podjetja. Možnosti, da bi prišlo do lenarjenja znotraj tima, se je namreč mogoče izogniti s preverjanjem napora vsakega posameznika (Vrančič, 2004). Agentovo pričakovanje in vnos dela se določi glede na razmerje med koristmi od nadomestili prejetimi kot plačilo za trud in ceno žrtvovanja prostega časa in naporov. Principalova pričakovana koristnost je definirana z uspešnostjo, ki je funkcija agentovih sposobnosti, agentovega napora. Pričakujejo se večji napori in sposobnosti za pozitivno delovanje. Obstajajo lahko informacije asimetriji, glede na vložene agentove napore, saj je napor nemerljiv. Tudi, kadar so sposobnosti agenta znane, ne moremo izmeriti napora agenta, glede na učinek. Obstaja problem moralnega hazarda: agent morebiti ne bo dovolj trdo delal za opravičeno prejeta plačilo in lastnik ne bo za to niti vedel (Chua et al., 2009).

Pri tradicionalni situaciji agencije, ki izključuje altruizem, bo principal plačal toliko, ne več in ne manj, kot je cena agentov na trgu. Principal ne more plačati agenta manj, kot narekuje trg in kljub temu obdržati agenta. Na drugi strani pa, kadar ne bo prisotnega altruizma ne bo plačal več, kot je potrebno. Ta pogoj se imenuje »angl. *binding participation constraint*« ali zavezujoča omejitev sodelovanja (Jensen & Meckling, 1976; Laffont & Martimort, 2002). Glede na predvidevanja na podlagi koristoljubja in asimetričnih informacij agencijska teorija predvideva, da bo agent z manj sposobnostmi namenil manj napora za podjetje. Razlog je, da odločitev agenta, koliko napora bo porabil, zajema trgovanje s povečanjem plačila uspešnosti rezultirajoče z dodatnim naporom glede na odpovedi ugodja. Koristoljubni, manj sposobni, manj uspešni agentje bodo optimizirali njihovo pričakovano uporabnost z manj dela ali izborom več ugodja, kot rezultat racionalizacije raje, kot nedelo (Laffont et al., 2002; Chua et al., 2009).

Če so dela managerja, ki privedejo do povečanja uspešnosti podjetja merljiva, glede na cilje, morajo biti ustanovitelji podjetja sposobni meriti to učinkovitost in uspešnost managerja, glede na postavljene cilje iz pogodbe o zaposlitvi. Problem merjenja, koliko finančnih ciljev je bilo doseženo, je netrivialen. Merjenje nefinančnih ciljev je težavno, saj je lahko vključen kompromis med finančnimi in nefinančnimi cilji, za dosego le-teh. Pri tem je pomemben čas doseganja ciljev in merjenje vmesnih točk do dosežka glavnega cilja.

Nedružinski manager, ko mu je dovoljeno sodelovanje pri lastništvu družinskega podjetja, bo vedno ostal manjšinski lastnik, imel bo malo vpliva na dolgoročno politiko in strategijo podjetja in omejene možnosti unovčenja deleža, dokler je podjetje v privatni lasti. Iz tega razloga je variabilni delež v obliki delnic manj atraktiven, kot delitev dobička za nedružinske managerje. Posledično bodo družinska podjetja plačevala nedružinske managerje glede njihovo uspešnost, predvsem na kratkoročne rezultate in dobičke, kot v obliki lastništva, kar je prikazal empirično Chrisman et al. (2007).

3.5.3.1 Nadomestila nedružinskih managerjev, če so vključeni družinski managerji

Mnogo avtorjev obravnava, kakšno naj bi bilo plačilo nedružinskih managerjev, z upoštevanjem kratkoročnih in dolgoročnih ukrepov, delovanja v recesiji, v primerjavi z družinskim managerjem in pri tem obravnavajo teorijo agentov (Block, 2011). McConaughy (2000) je analiziral razlike v plačah družine v primerjavi z nedružinskimi managerji. Ugotovil je, da družinski managerji prejemajo nižja plačila kot nedružinski direktorji. Gomez-Mejia et al. (2003) razpravlja, da se družinski managerji obnašajo kot zaupniki in so pripravljeni sprejeti manjše plačilo v zamenjavo za večjo varnost zaposlitve in družbeno čustveno bogastvo. Nadomestila družinskim managerjem v družinskih podjetjih z zaposlenimi več družinskimi člani, so manjša kot nadomestila nedružinskih managerjev v družinskih podjetjih. Družinski managerji sprejmejo nižje nadomestilo samo, ko se v managementu ali nadzornem odboru nahaja še kakšen drug družinski član. V primerjavi z managerji v družinskih podjetjih je ugotovljeno, da je nadomestilo družinskega člana managerja manjše za 13 %, kadar je vmešano več družinskih članov, vendar 56 % večje, ko je družinski manager edini član družine vmešan v podjetje (Chua et al., 2009). Tudi Combs, Penney, Crook in Short (2010) so empirično dokazali, da družinski managerji podjetij, kjer je zaposlenih več družinskih članov, zaslužijo manj kot managerji v nedružinskih podjetjih in kot so nadomestila nedružinskih managerjev. Agencijska teorija predvideva, da managerji delujejo predvsem za svojo korist, teorija zaupništva pa trdi, da se bodo nekateri managerji žrtvovali v korist podjetja.

Družinski managerji, kot zaupniki podjetja in vodje podjetij bodo uživali večjo varnost zaposlitve kot nedružinski managerji. Na osnovi predvidevanj agencijske teorije se agentje v glavnem izogibajo tveganjem, družinski managerji so pripravljeni za manjše plačilo imeti večjo varnost zaposlitve. Kot drugo, družinski managerji pridobijo čustvene koristi preko družinskih vezi in zadovoljstvo, da je blaginja družine podprta z delovanjem podjetja. Rajši bodo videli svojo vlogo, kot zaupniki za podjetja, kot pa zaradi ekonomskih učinkov in plačila, kot pričakujejo nedružinski managerji (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997; Gomez-Mejia et al., 2001). Zaradi družinskih vezi družinski managerji ne bodo šli v drugo podjetje zaradi večjega plačila, in zato ni potrebno plačati »tržne cene«. Nedružinski managerji zahtevajo večje plačilo in pri tem kompenzirajo tveganje, da bi družine s svojim dinamičnim delovanjem ogrožale njihove odločitve ter ogrožale njihove kariere (Gomez-Mejia, et al., 2001). Družinski managerji imajo prav tako možnost, da povečajo svoje nadomestilo-plačilo tako, da imajo večji delež podjetja, delnic glede na druge družinske člane (Combs et al., 2010).

Ustanovitelji bodo verjetno kazali altruizem do družinskih managerjev, vendar ne do nedružinskih managerjev. Kot menijo Schulze et al. (2001), altruizem vodi do

pristranskosti pri vrednotenju delovanja. Več bo vpletenih subjektivnih faktorjev, težje bo pravilno ocenjevati uspešnost. Evalvacija uspešnosti v družinskih podjetjih bo bolj problematična (bolj subjektivna, kompleksna, pristranska) kot evalvacija uspešnosti v nedružinskih podjetjih. Ustanovitelji bodo iz koristoljubja plačali nedružinske managerje v minimalni vrednosti, s katero še jih zadržijo na podjetju. Plačilo bo verjetno sestavljeno iz fiksnega dela in iz variabilnega dela, glede na uspešnost.

V kolikor ima družinsko podjetje enako sposobne družinske in nedružinske managerje, ustanovitelj ne bo plačal družinskega managerja manj kot nedružinskega, saj bi to precenilo uspešnost podjetja, preveč povečalo plačo-nadomestilo nedružinskemu managerju in bilo v nasprotju s sebičnim delovanjem altruističnim tendencam ustanovitelja. Ustanovitelj, ki poseduje altruistično obnašanje bo plačal družinskega managerja bolje, kot nedružinskega managerja. Preplačilo družinskega managerja lahko povzroči občutek krivice, ki indirektno zmanjša zavezanost nedružinskega managerja (Barnett & Kellermanns, 2006). Porodi se moč krivice in posledično nižja zavezanost, če bo družinski manager manj sposoben in marljiv, vendar še vedno bolje plačan.

Chua et al. (2009) so predlagali in obravnavali, da bodo imela družinska podjetja z nedružinskim in družinskim managerjem velike težave z ocenjevanjem uspešnosti ter vzpostavitvi sistemov, ki bodo delovali motivacijsko. Posledica teh težav je manjša relativna uspešnost podjetja. Ocenjevanje uspešnosti je kompleksnejše kadar jo tudi ocenjujemo preko nefinančnih kazalnikov, dolgoročnim strateškim razmišljanjem. Pri tem je prisotno izkrivljanje ocene uspešnosti, predvsem zaradi altruizma. Zaradi altruizma bodo družinski managerji deležni boljših paketov nadomestil, ki so bolj radodarni kot tisti, ki so zagotovljeni nedružinskim managerjem, tudi če so sposobnosti in napor ter vložki mnogo manjši. Kot rezultat teh razlik, je evalvacija nadomestil in vzpodbude nadomestil bolj problematična in dražja v profesionalno vodenih družinskih podjetjih kot v nedružinskih podjetjih. Ti problemi lahko vodijo v nižjo pripadnost in povečajo oportunitizem nedružinskih managerjev. Kombinacija problemov lahko v nadaljevanju vodi do slabše relativne uspešnosti profesionaliziranih družinskih podjetij. Svojo teorijo in model je podprl predvsem na osnovi razmišljanj in dogajanj iz Severne Amerike, Zahodne Evrope in drugih držav, kjer so pogodbe izvršljive, kjer so na voljo moderni mehanizmi za zaščito interesov managerjev in inštitucij in kjer obstaja trg ter prehod kadra.

3.6 Obnašanje lastnika in managerja, kot zaupnik

Teorija zaupništva (angl. *Stewardship theory*), ki so jo razvili Davis, et al., (1997), je alternativen pristop agencijski teoriji. Glavne razlike v teoriji agenta in teoriji zaupništva so prikazane v Tabeli 2. Egoistični družinski člani niso dobri zaupniki do nedružinskih zaposlenih. Nedružinski zaposleni v družinskih podjetjih vidijo svoje vodenje predvsem za svoje koristi, kar je značilnost agencijske teorije. Družinski člani, kot zaposleni, so dobri

zaupniki po teoriji zaupništva, medtem ko nedružinski zaposleni zaznavajo vodenje kot agentje iz agencijske teorije. Nedružinski zaposleni se odločijo delati za družinsko podjetje zavedajoč, da bo tipično družina na prvem mestu glede nagrad in napredovanja. Nedružinski managerji niso družinski člani, in ko pride do stanja zaupništva, njihovi interesi niso tako zaščiteni, kot so zaščiteni interesi družinskih zaposlenih (Davis, Allen & Hayes, 2010).

Tabela 2: Primerjava teorije agenta in teorije zaupništva

	Teorija agenta	Teorija zaupništva
	Samozadosten »homo-oeconomicus«. Dela v svojo korist individualistično, oportunistično in samozadostno vedenje agentov.	Samouresničevanje preko delovanja v korist podjetja, kolektivizma in zaupanja.
Motivacija	Zadovoljevanje nižjih ravni potreb (psihološke, po varnosti, ekonomske), zunanja motivacija.	Zadovoljevanje višjih ravni potreb (osebna rast, dosežki, samouresničevanje), notranja motivacija.
Primerjava	Drugi agentje.	Lastniki podjetja.
Identifikacija	Nizka zavezanost podjetju.	Visoka zavezanost podjetju.
Moč	Institucionalna (legitimna, prisilna, moč nagrade).	Osebnostna (strokovna, referenčna).
Filozofija agentov: • Nagnjenost k tveganju • Časovni okvir • Cilji	Usmerjenost v kontrolo, kontrolni mehanizmi, kratkoročna kontrola stroškov.	Usmerjenost v soudeležbo, samokontrola, zaupanje, dolgoročno povečanje uspešnosti poslovanja.
Kulturne razlike	Individualizem, nizka porazdelitev moči.	Kolektivizem, visoka porazdelitev moči.

Vir: D. Šink, Zaupniška teorija upravljanja, 2003, str. 75 — 79.

Oba, lastnik družinskega podjetja, kakor tudi nedružinski manager, se lahko obnašata, glede na različen model, kot agent ali kot zaupnik. Model predpostavlja, da so interesi in delovanje agenta izravnani z interesi principala (Corbetta et al., 2004). Družinski člani delujejo kot zaupniki in glede na uspešnost podjetja delujejo za svoj lasten obstoj in ugodje. Nedružinski managerji se lahko obnašajo podobno. Ti dve predpostavki sta prikazani v matriki na Sliki 7, po Davis et al., (1997). Ko oba delujeta v obliki agencijske teorije (kvadrant 1), bo vsaka izmed strank poskušala minimizirati potencialne izgube. Egoistično obnašanje nedružinskih managerjev zahteva nadzor delovanja in vse posledične stroške in finančne rezultate. Nasproti temu je, ko obe stranki izvajata razmerje zaupnika (kvadrant 4) in si delita iste visoke cilje. Lastnik zaupa njegovemu zaupniku nedružinskemu managerju, ki v zameno poskuša zadovoljiti lastnika z dosego njegovih pričakovanj. Posledično sta oba zadovoljna, saj sta dosegla pričakovanja. Ne bosta se

koncentrirala na minimiziranje stroškov ali pretirano kontrolo, vendar predvsem na dolgoročen izid in rezultat.

Slika 7: Možnosti obnašanja nedružinskega managerja in ustanovitelja-lastnika

		Možnosti obnašanja lastnika družinskega podjetja	
		Agent	Zaupnik
Možnosti nedružinskega managerja	Agent	Minimiziranje potencialnih stroškov 1 <u>Vzajemno agencijsko razmerje</u>	Agent deluje oportunistično Principal je jezen 2 <u>Principal se počuti prevaranega</u>
	Zaupnik	Principal deluje oportunistično Manager je frustriran 3 <u>Manager se počuti prevaranega</u>	Maksimiziranje potencialne uspešnosti <u>Vzajemno razmerje »zaupništva«</u> 4

Vir: S. B. Klein, *Non-family executive in family business*, 2007, str. 29.

Ko se obnašanje lastnika in nedružinskega managerja razlikujeta, se pojavijo dileme. V kvadrantu 2, lastnik družinskega podjetja daje prednost dolgoročno usmerjenemu in zaupanja vrednemu sodelovanju z nedružinskim managerjem. V kolikor je bil lastnik »prevaran« s pomočjo agencijsko-orientiranega obnašanja nedružinskega managerja, bo lastnik razočaran zaradi nedoseženih pričakovanj. V zadnjem primeru (kvadrant 3), so izredno motivirani nedružinski managerji, ki so pripravljeni izvajati interese podjetja in se soočati z agencijsko teorijo. Lastnik opazuje in nadzoruje zelo podrobno delovanje nedružinskega managerja. Pri tem pride do razočaranj in frustracij nedružinskega managerja, ki je neposredno povezan z neizpolnjenimi pričakovanji. Primerjava in ocena začetnih pričakovanj s trenutno realnostjo, poteka v po-pogodbenem razmerju (Klein, 2007). Za boljše razumevanje bomo povzeli različne komponente in faze razmerja med nedružinskim managerjem in lastnikom družinskega podjetja. Znotraj tega procesa lastnik ocenjuje managerjevo delovanje in izide v določeni situaciji. S tem poskuša poiskati usklajenost med dejansko uspešnostjo in predhodnimi pričakovanji. Obstaja bistvena razlika med dojemanjem obeh (lastnik, manager), kaj je učinkovito vodenje in dobra praksa upravljanja (Poza, 2004). Poleg kvantitativnih in finančnih ciljev, lastniki družinskih podjetij ocenjujejo kakovostne in ne finančne cilje učinkovitosti. Ti cilji so na

primer: posel naj ostane v družinski lasti, neodvisnost, družinska harmonija in oblikovanje podjetja kot dobrega korporativnega državljana (Gómez, 2004). Če se dejanska učinkovitost (rezultati) ne ujemajo s predhodnimi pričakovanji, bo lastnik razočaran. Če pa so rezultati usklajeni s predhodnimi pričakovanji, bo lastnik zadovoljen. Vsaka prekoračitev rezultatov, bo pozitivno presenečenje za lastnika.

Vsaka reakcija lastnika je lahko komunicirana aktivno ali pasivno. V mnogih primerih bodo nedružinski managerji nezadovoljni, ker nimajo priložnosti za profesionalno in osebno rast, kariernih možnosti ali osebnega finančnega zadovoljstva. Njihove osebne vizije in cilji, se razlikujejo od realnosti. Dominantni in zelo vplivni lastniki omejujejo nedružinske managerje oziroma jih ne vključijo v strateško načrtovanje in pri sprejemanju pomembnih strateških odločitev. Odgovornosti glede na talent, izkušnje in izobrazbo niso vedno prisotne (Klein et al., 2007; Becker et al., 2005). Prav tako so nedružinski managerji demotivirani-demoralizirani, ko lastnik postavi na najvišje vodilno mesto v koncernu družinskega člana in s tem izključuje bolj sposobne in talentirane nedružinske managerje z več izkušnjami in zaslugami (Poza et al., 1997; Klein et al., 2007). Nedružinski managerji ne soglašajo ko ima družina le finančne interese v podjetju in prerazporedi sredstva za premije in nagrade namenjene za vse zaposlene, predvsem za svoje lastne namene-bogatenje, koristoljubje. Prerazporeditev, kakor tudi strogi nadzor ali zloraba zaposlenih za privatne namene, bistveno vpliva na vložen napor zaposlenih in produktivnost (Klein et al., 2007; Schultendorff, 1984). Nedružinski managerji ne želijo prisostvovati nenaključno v družinskih sporih in konfliktih, ter ne želijo pridobiti sporne družinske interne informacije. Pogosto ne razumejo antipatije lastnika o inovacijah in rasti, kar je komentirano z mučnim čustvenim pridihom (Poza, 2004; Poza et al., 1997; Klein et al., 2007; Schultendorff, 1984). Nedružinski manager je lahko ujet v razmerje, kjer ga družina izkorišča za doseg lastnih interesov, lahko zaradi neenakomerne lokacije moči (Klein et al., 2007).

Teorija zaupništva je »skrivnostna omaka« za družinska podjetja in je vir konkurenčnih prednosti. Zvestoba vrednotam in zaupanje v vodstvo podjetja sta visoko povezana s prepoznavnim zaupanjem. Družinski člani, ki so zaposleni v podjetju, zaznavajo bistveno večjo pripadnost, zaupanje, in percepcijo zaupanja in nižjo percepcijo agencijske teorije v družinskih podjetjih, kot nedružinski zaposleni (Davis, Allen & Hayes, 2010).

Teorija zaupništva je idealna za razlago vodenja v okviru družinskega podjetja, zaradi močne čustvene navezanosti lastnikov družinskih podjetij (Bubolz, 2001). Dober zaupnik v družinskem podjetju je odločevalec, ki skrbi za družinska sredstva, ki želi prepustiti bolj zdravo in močnejšo podjetje naslednjim generacijam. Trenutni in bodoči družinski člani, kot tudi nedružinski zaposleni, prispevajo k uspešnosti podjetja raje, kot da bogatijo na račun podjetja in delničarjev (Eddleston & Kellermanns, 2007). Podjetja z dobrimi zaupniki in orientacijo zaupnikov nimajo dodatnih stroškov, ki so povezani z agencijsko teorijo in kot rezultat, lahko vsa sredstva, ki bi bila namenjena nadzoru in kontroli

namenijo povečanju uspešnosti podjetja (Chrisman et al., 2004; Corbetta et al., 2004). Zaupniško obnašanje je pomembna komponenta konkurenčne prednosti družinskih podjetij (Eddleston et al., 2007; Miller, & Scholnick, 2008; Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell & Craig, 2008). Družinska podjetja bodo lahko uspešnejša od nedružinskih podjetij, v kolikor jim ne bo treba vlagati v »agencijske stroške«, posledično pa lahko imajo višjo finančno uspešnost zaradi boljšega odnosa do zaupnikov. Prihranke za nadzor in kontrolo agentov je primernejše vložiti v podjetje za pridobivanje konkurenčnih prednosti. Eddleston et al., (2007) sta ugotovila, da se zaupniško razmerje v družinskih podjetjih rezultira v večji uspešnosti, ker se družinski člani osredotočajo na uspešnost podjetja, ne pa na svojo bogatenje. Dokazala sta, da kadar razmerje zaupništva ni prisotno, se konflikti povečajo tako, da škodujejo uspešnosti podjetja.

4 RAZISKAVA ODNOSOV MED DRUŽINSKIMI IN NEDRUŽINSKIMI ČLANI V MANAGEMENTU DRUŽINSKIH PODJETIJ

4.1 Metodologija

Raziskovalni del magistrskega dela smo izvedli z uporabo kvalitativne raziskave. Peroci (2011) v svojem delu opredeljuje in navaja, na osnovi trditev in mnenj več raziskovalcev, kvalitativno raziskovanje kot:

- po Bogdan in Biklen (2003), »nadrejeni pojem, ki združuje različne raziskovalne pristope, z določenimi skupnimi značilnostmi. Po njunem mnenju je za kvalitativno raziskovanje značilno, da se zbirajo podatki, ki vsebujejo vsebinsko bogate opise ljudi, dogodkov, situacij, in niso obdelani z različnimi statističnimi postopki. Podatki se navadno zbirajo v naravnih situacijah, to je tistih, v katerih proučevanje osebe navadno preživljajo svoj čas, in v neposrednem stiku s proučevanimi osebami. Kvalitativni raziskovalci ne začnejo raziskovalnega procesa s postavitvijo hipotez, ki bi jih v nadaljevanju statistično preverjali, ampak s postavitvijo okvirnih raziskovalnih vprašanj, ki naj bi jim omogočala preučevanje situacij v vsej njihovi kompleksnosti, in z upoštevanjem konteksta, v katerem je proučevana situacija potekala. Specifična raziskovalna vprašanja pogosto oblikuje šele med procesom zbiranja podatkov. Kvalitativni raziskovalci si prizadevajo, da bi razumeli ravnanje ljudi s perspektive proučevanih ljudi.«
- po Franklen in Wallen (2006) opozarjata, da se kvalitativni raziskovalci osredotočajo predvsem na preučevanje lastnosti oziroma značilnosti določene dejavnosti, skupine, gradiva, situacije, ne zanima pa jih toliko, kako pogosto se ta dejavnost, skupina, gradivo situacija pojavi in kako bi jo ocenili.
- po Vogrinc (2008), da raziskovalcu neposredna vključenost v okolje mu zelo pomaga pri opazovanju preučevanega predmeta. Tako lahko razume predvsem tisto, kar je

izraženo v govorici in tudi tisto, česa z besedami ni moč izraziti. Želje, pričakovanja, interesi, potrebe, osebni pogledi ljudi, ki so vključeni v raziskavo, raziskovalcu pomagajo da popolnoma spozna proučevani pojav. Prav tako pa se mora raziskovalec zavedati, da s svojo udeležbo in raziskovalno situacijo vpliva na dogajanje, ki ga opazuje.

- po Bryman (2004) je raziskovalni pristop, ki pri zbiranju in analiziranju podatkov, raje kot kvantifikacijo, podarja besede. Poudarek je na tem: videti svet skozi oči preučevanih oseb, opisovanja in upoštevanje konteksta, poudarjanje procesa, in ne le končnih rezultatov, prožnost ter oblikovanje konceptov in teorij kot rezultatov raziskovalnega procesa.

Raziskavo smo pričeli izvajati le z okvirno opredeljenim raziskovalnim problemom, ki smo ga tekom raziskave vedno bolj natančno opredeljevali. Motiv za opredelitev in raziskovanje vlog in odnosov nedružinskih managerjev v družinskih podjetjih najdemo v lastni izkušnji. Po opredelitvi raziskovalne ideje ter pregledu literature, strokovnega gradiva smo prišli do zaključka, da je tema še neraziskana ter glede na pomembnost družinskih podjetij v svetovnem gospodarstvu zanimiva za raziskovanje. Uporabljali smo princip povratnega raziskovalnega načrta, ki se razvija med potekom raziskave in se začne z opredelitvijo raziskovalne ideje in se raziskujejo nova, še neraziskana področja (Peroci, 2011).

V naslednjem koraku smo se lotili priprave izvedbe polstrukturiranih intervjujev. Da bi lahko le-te izvedli smo na osnovi pregleda literature, z namenom pridobiti specifične informacije delovanja in sprejemanja ter poznavanja sodelovanja z nedružinskimi managerji v družinskih podjetjih, pripravili vprašalnik oziroma izhodiščne teme za pogovor (glej Prilogo 1). Služil nam je, kot vodilo pri izvedbi pogovorov z intervjuvanci in ne natančno skoncentrirano vprašanje ali anketa, kjer pridobimo natančen odgovor. Peroci (2011) piše, da je intervju za raziskovalca priložnost, da prodre globoko, da odkrije nove ključne točke, odpre nove razsežnosti nekega problema in si zagotovi jasna, natančna, vseobsežna spoznanja, zasnovana na osebni izkušnji. Za razumevanje kompleksnega vedenja smo nato izvedli polstrukturirane intervjuje, saj imajo intervjuvanci enovite in specifične izkušnje, kjer lahko na osnovi poglobljenega pogovora pridobimo širok razpon pogledov in videnj s primernim kriterijem nasičenosti podatkov. Predvsem na osnovi poglobljenih pogovorov smo pridobili različne poglede, mnenja in razumevanje odnosov z nedružinskimi managerji ter njihovimi konteksti. Intervjuje smo opravili osebno v delovnem okolju intervjuvancev in jih posneli s pomočjo digitalnega zapisa. V zapisu raziskave so navedeni le nekateri citati ter zanimive misli in izkušnje lastnikov in managerjev iz intervjujev. Le-ti so v celoti vidni v Prilogi 2.

Intervjuvance smo namensko izbirali na osnovi kriterija ali je manager imel ali ima izkušnje v družinskih podjetjih ter lastnike podjetij, ki imajo izkušnje z nedružinskimi managerji.

V naslednjem koraku kvalitativne analize smo analizirali ugotovitve in interpretirali rezultate raziskave. V okviru analize podatkov smo kombinirali deduktivni in induktivni raziskovalni pristop, s prevladovanjem induktivnega. Deduktivni raziskovalni pristop pomeni, da izhajam iz obstoječe teorije, nato na njeni osnovi pripravim načrt raziskave in v njenem kontekstu analiziram tudi v empiričnem projektu pridobljene podatke. Medtem, ko je za uporabo induktivnega raziskovalnega pristopa značilno, da stremimo k oblikovanju lastne teorije, temelječ na dovolj velikem številu primerov ter zbiranje primarnih kvalitativnih podatkov, ki mu sledi analiza, s pomočjo katere odkrivam značilnosti raziskovalnega področja oziroma raziskovalnega problema (Bregar et al., 2005). Analiza podatkov temelji na pripravi povzetkov in grafičnih prikazih zbranih kvalitativnih podatkih. Pri deduktivni metodi usklajevanja vzorcev oblikujemo, na osnovi obstoječe teorije, konceptualni model raziskave. Nato preverimo ustreznost modela za potrditev oziroma obrazložitev ugotovitev. Namen deduktivne metode oblikovanja razlag je preverjanje teoretičnih domnev, v okviru procesa zbiranja in analiziranja primarnih kvalitativnih podatkov.

Na osnovi pridobljenih podatkov-rezultatov, proučevane literature in razumevanja različnih perspektiv intervjuvancev ter vživljanjem in razumevanjem le-teh, smo pripravili konceptualne modele in priporočila za boljše delovanje in razumevanje problematike vseh deležnikov v družinskih podjetjih ter na ta način zaključili kvalitativno raziskavo magistrskega dela.

4.2 Predstavitev sogovornikov

Izvedli smo 12 intervjujev v 9 podjetjih, kar je razvidno iz Tabele 3. Le-ti so trajali od 20 do 80 minut, bili zvočno zapisani in opravljeni v drugem tromesečju leta 2012. Izbirali smo tiste osebe in podjetja, ki imajo izkušnje z vključevanjem nedružinskih managerjev v družinska podjetja. Pri tem smo izbirali tudi različno velika podjetja, od letnih prihodkov pod 10 milijonov evrov in vse do več kot 100 milijonov evrov prihodkov, ter intervjuvance z različnimi izkušnjami oziroma delovno dobo.

V podjetju 3 (Tabela 2), ki je sestavljeno iz več povezanih podjetij, nam je uspelo pridobiti razmišljanja 2 nedružinskih managerjev, lastnika-ustanovitelja in družinskega managerja. Medtem ko smo v drugih podjetjih govorili samo z lastnikom ali samo z managerjem. Prvoten cilj je bil, da bi govorili z dvojicami, iz istega podjetja z lastnikom in nedružinskim managerjem. Glede na to, da smo v recesiji in ima več družinskih podjetij velike probleme s poslovanjem, ter da v Sloveniji zelo neradi odprto govorimo o osebnih

zadevah, je bilo zelo težko pridobiti intervjuvance na strani principala in agenta iz istega podjetja, kar lahko opredelimo tudi kot omejitve. V družinskih podjetjih menijo, da je to tema, ki se je ne deli z zunanjim svetom. Tega menja so predvsem managerji, medtem ko so lastniki bili precej odprti za pogovore. Menimo, da je razlog zaprtosti in nedostopnosti gospodarska kriza in strah pred izgubo zaposlitve. Predvidevali smo, da bi bili najbolj objektivni, realni rezultati, če bi primerjali rezultate, misli, razmišljanja in dogodke znotraj istega podjetja, iste kulture. Kljub temu, smo dobili rezultate, ki nam ponudijo vpogled v razmišljanja vseh deležnikov, lastnikov in managerjev. Opaziti je bilo, da so managerji, ki so še vedno zaposleni v družinskem podjetju, govorili z zadržki in morebiti ne vedno iskreno. Iz tega razloga smo opravili intervjuje še z nedružinskimi managerji, ki niso več zaposleni v družinskem podjetju (Tabela 2) ali so v drugem družinskem podjetju in so lahko govorili sproščeno in odprto o svojih preteklih izkušnjah.

V podjetju 8 smo naredili intervju z osebo, ki sicer ni odgovorna oseba v sodnem registru, saj je vpisan lastnik. Lastnik je v tujini živeč tujec, ki je podal temu managerju vsa pooblastila za vodenje podjetja. S tem smo želeli videti, kako razmišljajo managerji v takšnem tipu tujega podjetja.

V podjetju 3 smo imeli priložnost govoriti z družinskim managerjem in na ta način z izsledki pridobiti možnosti za nadaljnje raziskave. Želeli smo raziskati, kako znotraj tega podjetja razmišljajo managerji in lastnik, ter preučiti njihove razlike, ki jih bomo v določenih odsekih pregledali bolj podrobno (na primer pri vprašanju neusklajenih interesov).

V Tabeli 3 smo upoštevali pri ocenjevanju podjetij sledeče normative: za število zaposlenih (manj kot 10 zaposlenih, manj kot 50 zaposlenih, manj kot 250 zaposlenih, več kot 250 zaposlenih in več kot 1.000 zaposlenih) ter prikaz prihodkov podjetij v letu 2010 (manj kot 10 milijonov, manj kot 50 milijonov, več kot 50 milijonov, več kot 500 milijonov). V tretjem stolpcu je navedeno ali je lastništvo oziroma vodenje podjetja s strani družinskih članov še vedno s strani ustanovitelja (1. generacija) ali že z 2. ali 3. generacijo. V vseh podjetjih imajo izkušnjo z zaposlitvijo nedružinskih managerjev. Za raziskavo je bilo pomembno ali imajo podjetja profesionalni nadzorni svet, kar velja le za podjetji 2 in 9, saj sta podjetji veliki z več tisoč zaposlenimi in več 100 milijonskimi prihodki.

Tabela 3: Podatki podjetij in sogovornikov

Oseba	Status (manager, lastnik)	Približna doba zaposlitve v druž.podjetju	Podjetje (lastništvo) v 1 ali 2 generaciji- danes	Velikost podjetja (št. zaposlenih)	Prihodki podjetja v milijon EUR	Še zaposlen v družinskem podjetju	Delovna doba, približno
PODJETJE 1							
Št. 1	Lastnik	2 leti	1	Manj kot 10	manj kot 10	DA	30 let
PODJETJE 2							
Št. 2	Nedružinski manager	26 let-končano	stečaj	Več kot 1000	Več kot 500	NE	27 let
PODJETJE 3							
Št. 3	Ustanovitelj-Lastnik	20 let	2	Več kot 250	Več kot 50	NE	V pokoju
Št. 4	Nedružinski manager	1,5 let-končano	2	Manj kot 250	Manj kot 10	NE	12 let
Št. 5	Nedružinski manager	15 let-še traja	2	Manj kot 250	manj kot 50	DA	30 let
Št. 6	Družinski manager	15 let	2	Več kot 250	Več kot 50	DA	15 let
PODJETJE 4							
Št. 7	Lastnik	10 let	1	Manj kot 250	Manj kot 50	DA	10 let
PODJETJE 5							
Št. 8	Lastnik	4 leta	1	12 in 200 zunanjih pogodbenih sodelavcev	Manj kot 10	DA	28 let
PODJETJE 6							
Št. 9	Nedružinski manager	3 leta-še traja	1	Manj kot 250	Manj kot 10	DA	40 let
PODJETJE 7							
Št. 10	Nedružinski manager	6 let-končano	1	Več kot 250	Manj kot 50	NE	15 let
PODJETJE 8							
Št. 11	Nedružinski manager	5 let-še traja	1	Manj kot 250	Manj kot 10	DA	30 let
PODJETJE 9							
Št. 12	Lastnik	5 let	2	Več kot 1000	Več, kot 500	DA	10 let

4.3 Interpretacija rezultatov

Vprašalnika za nedružinskega managerja in lastnika sta sestavljena tako, da se v večini vprašanj prekrivata in da ni točne ločnice med njima, kar bo vidno iz spodnjih zapisov in interpretacij. V nadaljevanju bomo po sklopih obravnavali specifične tematike in podali določena razmišljanja iz obeh.

V Tabeli 3 lahko vidimo specifične podatke podjetij, delovne dobe deležnikov in njihova leta preživetja v družinskem podjetju, ter ali je lastništvo v 1. ali 2. generaciji. Iz interpretacije rezultatov intervjujev je razvidno, da med specifičnimi podatki, ter odnosi in konflikti v družinskih podjetjih ni značilnih povezav, vendar pa kljub temu vidimo manjše razlike med večjimi in manjšimi podjetji. Te manjše razlike so, da večja podjetja delujejo bolj profesionalno z manjšim čustvenim vplivom ter se kažejo znaki delovanja kot v nedružinskih podjetjih.

4.3.1 Splošno poznavanje odnosa med lastniki in nedružinskimi managerji

Nedružinski managerji in lastnik št. 12 trdijo, da lastniki ne znajo ločiti lastniške funkcije od vodenja podjetja, ter da imajo člani družine, ki so vpleteni v delovanje podjetja posebne privilegije in ne odgovarjajo za svoja dejanja, kot najeti managerji. Izjema je intervju št. 10, kjer nedružinski manager nima posebnih negativnih izkušenj, oziroma jih ne navaja, saj je naletel na popolno zaupanje lastnika.

Lastniki so bili pri tem vprašanju mnogo bolj gostobesedni kot managerji. Večini je skupno, da jim je družina na prvem mestu, in da omenjajo problem ločevanja čustvene navezanosti na podjetje (sploh pri ustanoviteljih) in poslovnega delovanja, kar je skupno z razmišljanji nedružinskih managerjev. V intervjuju št. 8 lastnica razmišlja, da ne bi nikoli več ustanavljala družinskega podjetja, če bi bila ponovno postavljena pred to dejstvo, predvsem iz razloga mešanja družinske in poslovne vloge. Do svojega brata ni tako kritična in iskrena, kot bi in je bila do zunanje osebe. V intervjuju št. 7 in št. 3 je izpostavljeno zaupanje med managerjem in lastnikom. V intervjuju št. 3 je vidno, da lastnik zelo dobro pozna problematiko, odnose in konflikte v družinskih podjetjih, saj omenja problem zamenjave generacij, upoštevanje družine, vzajemno sodelovanje z nedružinskim managerjem, vlogo ustanovitelja, itn.

Družinski manager (intervju št. 6) izpostavlja razmišljanje v smeri, ali si mora družinski manager določeno funkcijo v družinskem podjetju pridobiti skozi sposobnost ali skozi priimek. Meni, da v kolikor skozi sposobnost, mu le-ta omogoča oblikovanje primernih odnosov z ostalimi, medtem ko skozi priimek povzroča konflikte.

Manager pod vodstvom tujega lastnika ne poudarja nobenih posebnosti, razen da je dosti bolj pomembna osebna zavzetost lastnika/managerja.

4.3.2 Prednosti in slabosti zaposlitve nedružinskih managerjev

Vsi nedružinski managerji in lastniki menijo, da je prednost ta, da nedružinski managerji lahko pri vodenju, ter pri delu, izločijo vse čustvene naveze, povezave. Nedružinski manager št. 9 pravi: *»...kot nedružinski človek to izločiš, si bolj nepristranski pri odnosih.«* K temu nedružinski manager št. 10 dodaja, da je potrebno po (povprečno) treh letih delovanja preveriti ali je še vedno prisotna čustvena objektivnost. Lastniki menijo, da je prednost v neobremenjenosti ter temu, da ni prepletanja vloge doma in v službi. Na ta način lahko profesionalno delajo z managerjem. Citiram intervju št. 7: *»...lahko nedružinskega managerja bolj forsiraš, bolj ga skozi to obremeniš, bolj ga »peglaš«, bolj ga zabijaš in če nekaj ni o.k., si bolj neobremenjen.«*

Vprašanje pripadnosti pri nedružinskih managerjih lastniki obravnavajo, kot negativno za le-te. V intervjuju št. 8 lastnik navaja, da nedružinski manager ne bo nikoli čutil podjetja tako kot lastnik, ki ga je ustanovil, vendar, da je morebiten nečustven razvoj managerja lahko tudi prednost. Družinski manager (št. 6) je podobnega mnenja, saj v kolikor je družinski manager neuspešen oziroma nesposoben, lahko pokvari družinske odnose. Če je sposoben, je lahko bolj pripaden, kot najeti manager.

Vprašanje zaupanja so omenili le lastniki. V intervjuju št. 1 je omenjen odnos agent-principal, kjer je lahko družina v frontni liniji z managerjem. V intervjuju št. 8 je izpostavljeno vprašanje energije, in sicer, koliko energije in entuziasma je manager pripravljen vložiti v podjetje in koliko je pri tem racionalen. Manager pod tujim lastnikom (št. 11), kot slabost omenja oportunitizem managerja.

Nedružinski managerji in lastniki, ter manager pod tujim lastnikom (št. 11) so enotni, da se z vključitvijo nedružinskim managerjev pridobijo izkušnje, dodatna znanja, ki jih ni v družini. Lastniki menijo, da si izbiraš strokovnjaka (št. 7) in v kolikor je nestrokoven, je to slabost (št. 3).

V intervjuju št. 1. meni lastnik, da v družini prihaja do podobnih razmišljanj, zato se ideje »sparlamentizirajo«. Za poslovanje potrebuješ še drugo mnenje in za to managerja, da ti odpre oči in pokaže nove smeri. Z določeno razvojno stopnjo podjetja-rastjo, je potrebno iskati najboljšega managerja na trgu, menita lastnika št. 3 in 12 ter št. 8, da potrebuje podjetje nova znanja, organizacijo in razmišljanja.

Za nedružinske managerje je slabost, da družina ne sprejme njih samih in njihovih idej, zato podjetje deluje po starih konceptih naprej (št. 4), ali da nedružinski manager ni

poistoveten s podjetjem ter, da ni usmerjen v interese, ki jih ima družina (št. 9). Poleg tega, so lahko člani družine neusklajeni, kar lahko vodi do napačnega ocenjevanja nedružinskega managerja (št. 5). Prav tako menijo, da je vključitev družinskih članov v podjetje, ki niso sposobni opravljati svojega dela, slabost (št. 2 in št. 10). Družinska podjetja se premikajo počasi in temeljito, medtem, ko managerji delujejo hitro. Zato pride do tega, da lastniki ne morejo slediti managerjem, kar je po mnenju lastnika št. 1 slabost.

4.3.3 Družinski člani kot managerji z vidika lastnikov

Na vprašanje ali je delovno mesto managerja rezervirano zgolj za družinske člane so v intervjujih lastniki povedali, da delovno mesto naj ne bi bilo rezervirano za družinskega člana, saj se po mnenju lastnice št. 8 izbira le-to po sposobnostih. Št. 3 meni, *da tudi, če so v družini primerni kandidati, je bolje najemati managerje, saj če je družinski član sposoben, bo odigral dobro svojo vlogo v upravljanju*. Lastnik št. 1 meni, da je bolje imeti zvestega kot produktivnega člana. Po drugi strani št. 7 opozarja, da družinski člani menijo, da je za njih rezervirano delovno mesto managerja in le-to je izvor mnogih konfliktov, saj so daleč od tega, da bi bili primerni.

4.3.4 Potrebne lastnosti in kompetence nedružinskih managerjev

Vsi nedružinski managerji in v glavnem lastniki (št. 1, št. 7) navajajo vsak s svojimi besedami, da mora biti prilagodljiv, potrpežljiv, z visoko mero tolerance in debelo kožo, mora znati prodajati svoje ideje, saj bodo v nasprotnem primeru stalno v konfliktu. Lastnik št. 7 izpostavlja, da mora biti prilagodljiv do te mere, citiram: *»da nekomu, samo nekam ne »lezeš«, ker ni to »point«*. « Družinski manager (št. 6) navaja, da če lastniki hočejo, da bo nedružinski manager prilagodljiv do lastnikov, potem bo tudi prilagodljiv do strank in se ne bo znal spogajati, pridobiti posel in dogovoriti. Takšno ravnanje je po njegovem mnenju dvorezni meč.

Nedružinskih managerjev (št. 4) navaja, da je potrebno zelo dobro poznati družino, njihove odgovornosti, poznati njihova razmišljanja in ugotoviti, kdo odloča, ter na ta način preprečiti konflikte.

Nedružinski manager št. 10 izpostavlja potrebno zrelost nedružinskega managerja, saj mora le-ta sprejeti, da ima družina v družinskih podjetjih večjo moč in ta vpliv je potrebno znati »anulirati« in znati mrtvo hladno sprejemati odločitve, ki so potrebne pri vodenju podjetja. Lastnik št. 3 še izpostavlja, da je ravno zaradi večje moči družinskih podjetjih in manjše samostojnosti nedružinskega managerja naloga le-tega vzpostaviti primeren kontakt za medsebojno zaupanje, ki je ključno. Nedružinski manager pod tujim lastnikom (št. 11) meni, da je lahko problem izigravanje, blefiranje, neresnost. V skladu s tem lastniki izpostavljajo pomembnost pripadnosti in lojalnosti.

Lastnik št. 1 in nedružinski manager št. 10 izpostavljata, da naj nedružinski manager skrbi za zunanjo in notranjo podobo firme, ne pa da bi se približal družini in se mešal v njihove družinske zgodbe, ki ima neko mejo in zid.

Nedružinski manager (št. 2) in vsi lastniki izpostavljajo potrebno strokovnost in znanje. Št. 2 izpostavlja, da ne mara podeljenih avtoritet do katerih prihaja v družinskih podjetjih, kar ga je jezilo. Nedružinski manager mora imeti averzijo do teh pojavov in jih tolerirati, ter na ta način ne zahajati v konflikt. Lastnik št. 12 trdi, da so nedružinski managerji s svojimi znanji del tima in citiramo: *»Če je družinski član dovolj samozavesten in se bo zavedal svojih pomanjkljivosti, si bo našel takšnega managerja, ki ga bo dopolnjeval z znanji, ki jih lastnik nima. Če pa je nesamozavesten ali pa nesvoboden in tega ne ve, pa mu lahko samo bog pomaga.«*

Lastnik št. 8 izpostavlja še pomembnost mreže poznanstev; strateško razmišljanje; nenehno razmišljanje o napredku, stalnih izboljšavah in boljšemu poslovanju; poznavanje tveganj in omejevanje le-teh; potreben nivo energije; zaupanje v ljudi s katerimi dela; optimizem; karizmatičnost ter potrebna čustvena inteligenca. Izpostavlja še zanimivo izkušnjo, kjer je njihov nedružinski manager trdil, da je »pragmatičen« in ni želel zahajati v konflikte z nikomer, ne z lastniki, ne z zaposlenimi. Lastnika je to motilo, saj brez zdrave mere konfliktov ni napredka. Istega mišljenja je tudi družinski manager (št. 6.), saj se nedružinski manager s primerno mero konfliktnosti mora boriti za podjetje.

4.3.5 Družina zgolj kot nadzornik ali tudi aktivna pri vodenju

V večini se vsi lastniki, nedružinski managerji, družinski manager in nedružinski manager pod tujim lastnikom strinjajo, da naj bi lastnik odigral le vlogo nadzornika, vendar se mora sam zavedati, kaj je to nadzorna funkcija. Biti mora poučen, saj se v nasprotnem primeru pojavi konflikt (št. 9). Lastnik št. 7 pravi: *»...da se moraš zavedati, kaj je nadzorna funkcija. Kaj kontroliraš? Ker ne moreš vsak dan nekomu za vratom stati, ker bo tistemu »dekl« vrglo.«* Lastniki si želijo predvsem rednega poročanja. Tudi lastnik št. 12 meni, da je potrebna le nadzorna funkcija, in sicer preko nadzornega sveta, ne direktno, saj v nasprotnem primeru *»spodjeda avtoriteto direktorja«*. Enako meni nedružinski manager št. 10, ki trdi, da lastniki mislijo le kratkoročno in bi želeli učinek že jutri, on pa je deloval bolj na dolgi in srednji rok.

Nekateri izmed njih menijo drugače, in sicer nedružinski manager št. 2 meni, da zaradi pojava principal-agent ne bo možen le nadzor, saj pravi: *»Preproste ne gre, da bodo družinski člani samo izvrševali nadzorno funkcijo. To ne bo šlo. Vse skoprni.«* Podobno menita deležnika iz podjetja 3, kjer nedružinski manager, št. 4 meni, da se naj različna znanja združujejo tudi pri vodenju in lastnik št. 3, da je potrebno medsebojno posvetovanje

z lastnikom pri ključnih zadevah in v kolikor bi šlo kaj narobe, bi bila reakcija lastnika povsem drugačna.

4.3.6 Smiselnost vmesne inštitucije odbora kot povezovalnik

Vsi so mnenja, da bi bil takšen odbor, razen pri velikih podjetjih (več tisoč zaposlenih), nesmiseln, zato ker ne potrebujejo dodatnega arbitra (št. 4), mediatorja (št. 2, št. 9), saj lahko pride do izkrivljanja ciljev (št. 10) in s tem do nezaupanja (št. 1). Lastnik št. 12 meni, da to že obstaja, citiramo: *»To me spominja na enotirno upravljanje in predsednika upravnega odbora, ki je lahko družinski član in ima izvršnega direktorja, ki je profesionalec. To se pravi enotirno upravljanje delniške družbe.«*

4.3.7 Odnos s svetovalci

Generalno rečeno menijo vsi managerji in lastnik št. 12, da so svetovalci nepotrebni, saj imajo z njimi slabe izkušnje, in sicer: *»...da prodajajo meglo, premalo so vezani na učinek in premalo so vpeti v proces v firmi.«* (št. 10), da so lahko *»bleferji«* (št. 2) ter: *»...da so svetovalci orodje za lansiranje lastnih idej s strani uprave ali lastnika.«* (št. 4).

Na drugi strani si večinoma lastniki želijo zunanjih svetovalcev in imajo pozitivne izkušnje z njimi. Tudi nedružinski manager in vsa ekipa nima vseh potrebnih znanj, vendar mora svetovalec delovati aktivno z notranjo ekipo. Št. 7 prav tako meni, da je drugače: *»...ena luč, ki ti tam sveti, ti ga masno plačuješ, in je zelo vprašljivo, kakšen je efekt od tega.«* Kot notranji svetovalec, lahko nastopajo tudi starejši ljudje, z bogatimi izkušnjami, ki odhajajo s podjetja (pokoj) ter se na ta način prenese znanje na novo generacijo (št. 3). V podjetju nedružinskega managerja št. 9. lastnik meni, da je on najboljši svetovalec in zunanjih ne potrebuje.

4.3.8 Pooblastila nedružinskim managerjem in zaupanje vseh podatkov

Vsi lastniki in managerji se strinjajo, da so pooblastila direktno povezana z zaupanjem nedružinskim managerjem in da imajo le-ti pooblastila do neke mere. Za to je potrebna odobritev lastnika ali skupščine.

Kar se tiče zaupanja podatkov so vsi managerji mnenja, da je nujno, da imajo dostop do vseh podatkov, tudi finančnih, vendar imajo slabe izkušnje, saj so naleteli predvsem na nepopolno zaupanje. Izjema je št. 10, ki je naletel na popolno zaupanje lastnika. Managerja, ki jima niso bili zaupani vsi podatki pravita: prvi št. 2: *»Ko sem to izkusil, sem te zadeve, ki so se mi prikrivale čutil, kot pomanjkljivost. Lastniška struktura, kaj imajo lastniki znotraj med seboj, to mene ne zanima. Kar se tiče poslovanja firme, mora imeti manager vpogled v vse kompletno, če ne je škoda, da ga najame.«* ter drugi št. 4: *»V primeru, da manager nima vpogleda v realno stanje, lahko to vodi do napačnih odločitev,*

ki niso v interesu lastnikov. Podatkov o finančnih tokovih-poslovnih dogodkih v celoti ni bilo.«

Drugi lastniki ne zaupajo preveč in ne zaupajo vseh podatkov. Št. 3 meni, da je potrebno managerju čim več zaupati, vendar, da se čisto »razgališ« zopet ni dobro, da na ta način ne bi zbegali managerja in citiramo: *»Jaz mislim, da je dobro, da ve čim več, ni pa potrebno, da bi čisto vse vedel.«* Št. 7 navaja, da prejšnjemu managerju niso zaupali, ker ni bil kos določenim zadevam, citiram: *»In recimo njemu finance niti slučajno niso bile zaupane. Sama mislim, da v praksi dolgoročnih ciljev ne daješ navzven, v praksi. Zato, ker ti nekdo lahko, tako rekoč, tudi to odnese.«* Družinski manager se priključuje mnenjem nedružinskim managerjem, in sicer: *»Če hočemo, da bo vodil firmo potem mu pripadajo tudi ti podatki. Če pa hočemo, da bo samo nas poslušal in kimal, potem pa ne rabi nobenega podatka.«*

Lastniki imajo pri tem deljena mnenja, saj nekateri menijo, da je potrebno popolno zaupanje vseh podatkov (št. 1, 8, .12). Št. 8 navaja: *»Če želiš voditi firmo, moraš imeti dostop do vseh podatkov, ne moreš nekaj skrivati. Drugače to ni odnos, ni v redu nekaj z odnosom.«*

V kolikor vzamemo v pogled podjetje 3, lahko vidimo, da lastnik ne zaupa popolnoma, na drugi strani, pa sta nedružinska in družinski manager poistoveteni s potrebnim popolnim zaupanjem podatkov za nemoteno delovanje in odločanje.

4.3.9 Vpliv vzajemnega zaupanja na uspešnost in konkurenčnost podjetja

Vsi intervjuvanci v podjetju 3 menijo, da vzajemno zaupanje lahko pozitivno vpliva na uspešnost in konkurenčnost podjetja, saj obstaja pretok energije, svežih idej itn..

Nedružinski manager št. 4 trdi, da če je zaupanje in spoštovanje vzpostavljeno, ne glede na to če imata različna stališča, lahko dobimo le dobre rezultate in citiramo: *»Če lastnik samo delno sprejema, delno pa ne, bo prej ali slej prišlo do konflikta.«* Nedružinski manager št. 10 izpostavlja, da se na določeni točki delovanja v podjetju vprašaš (na primer po 6 letih dela) ali je še zaupanje ter citiramo managerja, na osnovi njegovih izkušenj: *»Če le-to s strani lastnika je, se posvečaš firmi in poslu, če tega ni, se s tem obremenjuješ in čim se začneš ukvarjati z razmišljanjem ali je še zaupanje, že pride do tega, da eden ali drug začne iskati druge izhode v sili in iskati druge možnosti.«*

Lastnik št. 3 izpostavlja, da če to zaupanje na najvišjem nivoju obstaja, bo sam mnogo več povedal nedružinskemu managerju, kot če ga ni. V kolikor ima nedružinski manager oporo s strani lastnika bo zagotovo uspešnejši, kot pa tisti, ki trepeti ali bo nekaj naredil prav ali ne, in ne ve kaj misli lastnik. Lastnica št. 7 izpostavlja, da lahko prihaja do zlorabe

zaupanja, kjer lastnik popolnoma zaupa in nedružinski manager to zaupanje zlorabi, kar posledično vpliva na uspešnost podjetja.

Manager pod tujim lastnikom (št. 11) meni, če zaupanja ni, potem morata sodelovanje prekiniti. Družinski manager (št. 6) meni, da je za zaupanje potreben stalen dialog, jasne usmeritve lastnika, kaj pričakuje od nekoga; vzajemna priprava strategij itn.

4.3.10 Vključitev nedružinskih managerjev pri pripravi strategij

Nedružinski managerji v večini trdijo, da so v pripravi strategij sodelovali. Nedružinski manager št. 2 trdi, da brez njega strategije sploh ne bi bilo. Nedružinski manager št. 9 je pripravil strategijo, ki je lastnik ni želel sprejeti, citiram: *»To je težava, da dostikrat lastniki nimajo interesa po strategiji, saj so navajeni delati iz rok v usta in neka strategija jih ne prepriča, saj je za njih teorija, birokracija. Dolg rok, ga (lastnika) ni zanimal.«*

Lastniki menijo, da je naloga nedružinskih managerjev, da pripravijo osnutek strategije in se nato po usklajevanju z lastniki le-ta potrdi (št. 12). Lastniki št. 3, 7, in 8 menijo, da v kolikor ni vključen v pripravo, tudi ne bo verjel v izvedbo strategije.

V podjetju 3 so vsi deležniki poenoteni glede skupne priprave strategije. Izpostavili bi le izjavo nedružinskega managerja št. 4, kjer strategija v času njegovega delovanja ni bila pozitivno sprejeta s strani lastnika, sedaj ko ga ni več na podjetju, se pa udejanja.

4.3.11 Primerna pogodba z nedružinskim managerjem in finančna ter nefinančna merila za ocenjevanje uspešnosti nedružinskega managerja

Vsi menijo, da mora biti pogodba stimulativna in vezana na uspeh, s primernimi bonitetami. Eden izmed nedružinskih managerjev (št. 2) trdi, da *»Človek mora imeti toliko, da ne razmišlja o tem ali si bo plašč kupil na razprodaji ali pa v redni prodaji. To je moje mnenje, ker če boš ti čakal na razprodaje in se v vrsto postavil, potem firme ne boš »fural«.* Drugi, št. 10, meni, *da če bo podjetje poskrbelo zanj, da bo potem tudi on poskrbel zanj. Imel je vse bonitete od avta, telefonov, plače takšne, ki si jo je on zamislil. V kolikor tudi ni dosegal finančnih rezultatov, ga zaradi tega ni nobeden želel odpustiti.* Pravi, da želi imeti takšno plačo, kot se je dogovoril na začetku za ves čas delovanja v tem podjetju, brez znižanj iz kakršnih koli razlogov. Ni pristajal na kakršnekoli dodatne zaslužke preko *»drugih kanalov«*, saj na ta način prihaja do konfliktov in postajaš sam sebi sumljiv. Trdi, da dokler deluješ *»čisto«*, ti bodo lastniki tudi zaupali. Lastnica št. 7 izpostavlja, da si ne morejo privoščiti visoko plačane strokovnjake ter pravi: *»Mi potrebujemo visokokvalificirane strokovnjake, vendar jih ne moremo visoko plačati. Si ga ne moremo privoščiti.«*

Nedružinski manager št. 9 ter lastnici št. 7 in 8 omenjajo tudi opcijsko nagrajevanje, saj lahko na ta način povečaš pripadnost in zavzetost nedružinskega managerja k podjetju. Lastnica št. 8 meni, da če je naredil določeno razliko v ceni podjetja, da si je to tudi zaslužil. Lastnica št. 7 meni, da če se izkaže zaupanje, se nedružinske managerje dolgoročno, vključuje v lastništvo, predvsem velja to za storitvena podjetja, ki jih imajo v skupini. Pravi, da je človek tisti, ki opravlja delo (v storitveni dejavnosti) in daje dodano vrednost podjetju.

Lastnikom so pomembna predvsem finančna merila, kot je maksimiranje dobička, kar je pod črto. Lastnik št. 12 izjavlja, da ne ve, kako bi definiral nefinančne cilje. Nedružinski manager št. 9 meni, da lastniki razmišljajo predvsem o kratkoročnih učinkih, ne pa dolgoročnih učinkih, kar predvsem predstavljajo nefinančni cilji .

Izjeme so podjetja, kjer lastniki v resnici zelo pomembno zasledujejo nefinančna merila, in sicer lastnici št. 8 je bil pomemben razvoj poslovanja (strateško razmišljanje, tveganje, karizma, zaupanja vreden, borec in želja po napredku, optimist), saj so bili trenutni finančni rezultati dobri, predvsem iz razloga dobrega dela vodje prodaje. Ker nedružinski manager ni bil več v obvladovanju razvoja poslovanja, ga ja lastnica odpustila.

V kolikor spet vzamemo pod drobnogled podjetje 3, lahko vidimo, da prihaja do neskladij s strani vseh deležnikov in lastnika. Družinski manager ima pogodbo brez potrebnih ciljev in odgovornosti, medtem, ko se nedružinskemu managerju lahko spreminja pogodba in pogoji med mandatom, po oceni nedružinskega managerja z negativnimi klavzulami (drugačen finančni cilji in spremljanje). Nedružinski manager št. 4 je na začetku, po njegovem mnenju, podpisal relativno »pošteno« pogodbo, ki je bila vezana na finančne cilje, ne pa toliko na prodajne cilje (pridobivanje partnerjev, po regijah, segmentih itn.), saj ni bilo zastavljene strategije podjetja. Med njegovim službovanjem je prišlo do potrebe s strani lastnika po spremembi pogodbe, kjer je bil vezan na mesečni finančni rezultat, kar na dolgi rok ni dajalo pametnih rezultatov. Nedružinski manager, ki je še zaposlen na podjetju je bolj redkobeseden in pravi le, da je potrebno slediti ciljem obeh strani, ter da je možno obravnavati pogodbo, kot obrazec. Lastnik št. 3 izpostavlja nagrajevanje v obliki participacije pri dobičku in v obliki različnih izobraževanj, ki dajejo nedružinskemu managerju potrebna dodatna znanja, ter lastniku občutek, da skrbi zanj. Meni, da mora biti pogodba takšna, da v kolikor nedružinski manager v očeh lastnika ni primeren, pride do prekinitve brez posebnih težav in zapletov.

Družinski manager (št. 6) meni, da morajo imeti postavljena ista merila in cilje, kot nedružinski managerji, s primernimi odgovornostmi in pooblastili. Trdi, da je pogodba zanj, le neko pisanje navznoter, za potrebe zakonodaje in družine. Pri postavljanju ciljev družinskih managerjev prihaja do problemov in ohlapnega definiranja, ter lažne predstave uspešnosti.

4.3.12 Nedružinski managerji sprejme nižje plačilo

Zaradi straha pred izgubo zaposlitve in drugih razlogov, so managerji pripravljeni sprejeti nižje plačilo. Zanimalo nas je, kdaj so le ti pripravljeni to sprejeti in iz katerih razlogov. Nedružinski managerji in lastniki menijo, da v kolikor se sam ceni dovolj in je prepričan sam vase, samozavesten, ne bo sprejel nižjega plačila. Tisti, ki pa niso sigurni vase, bodo prevzeli nižji riziko in nižje plačilo (lastnik št. 3). Nedružinski manager št. 4 meni, da bo sprejel nižje plačilo le, če bo situacija v podjetju tako resna, da mora biti za zgled pri varčevanju, medtem, ko se št. 10 ne bi odrekel svojemu dogovorjenemu plačilu, kljub krizi in trdi, da ti nobeden ne podari plače, citiram: *»Lastnik ti bo dal toliko, koliko misli, da si ti vreden.«* Lastnik št. 3 meni, da prihajajo časi prehodnega obdobja, ko je potrebno zategniti pasove, ter da to ni razlog slabega upravljanja lastnikov. Pri zategovanju pasu, so enotni deležniki v podjetju 3.

4.3.13 Družinski član in pravila

Zanimalo nas je ali naj veljajo za družinske člane drugačna pravila, kot za druge zaposlene. Vsi se strinjajo, da naj bi bila in obstajala ista merila za družinske in nedružinske člane. Nedružinski managerji menijo: št. 2: *»Pravila so enaka za vse. Pika. Če si pravila zastaviš na začetku drugače, si že v startu naredil »štalo«.* Ne boš nikoli naredil tima.«; št. 9: *»To je še ena napaka več, da so družinski člani privilegirani.«* in št. 4, da lahko spodkopavaš integriteto najetemu managerju. Sam ima zelo slabe izkušnje ter pravi: *»Če imajo družinski člani večje »benefite«, kot vsi ostali, je nemogoče zaposlene motivirati in je učinkovitost managementa nična.«* Istega mnenja je prav tako lastnica št. 7, ki verodostojno trdi, da morajo biti pravila za vse enaka, citiramo: *»Družinski član se mora enako truditi ali pa še bolj, kot nedružinski. V praksi družinski člani, ne vsi, velikokrat jemljejo odgovornosti z levo roko in menijo »kaj mi pa morejo«.* To ne velja generalno, niso vsi takšni.« Lastnik št. 12 pravi: *»Niti slučajno, za vse ista pravila, tudi pri plačilu.«*

Lastnik št. 3 že nakazuje na rahla odstopanja, saj pravi takole: *»To je težko odgovoriti, saj je odvisno od tega, koliko je nekdo vpet v podjetje. Tisti, ki je popolnoma angažiran, ta mora biti vsem vzor. Tisti, ki je pa tam, ne da bi imel neko ključno vlogo, za tistega ni tako pomembno. On je zadolžen, da kjerkoli more, daje pozitiven prispevek.«*

Lastnik št. 1 meni, da pravila ne morejo biti enaka, saj nedružinske managerje izbira *»creme de la creme«*, družinski člani pa so dani, se ne plačujejo po uspešnosti.

Družinski manager (št. 6) meni, da je potrebno tudi za te imeti postavljena ista merila in cilje s primernimi odgovornostmi in pooblastili, vendar pri tem prihaja do problemov in ohlapnega definiranja, ter lažne predstave uspešnosti.

Za podjetje 3 lahko na osnovi izjav vpletenih opazimo, da so drugačna pravila za družinske, kakor prav tako, za nedružinske managerje. V podjetje so vpeti tudi družinski člani, pri katerih ni potrebno, da so vzorni in verjetno ravno ti po besedah nedružinskega managerja št. 4 spodkopavajo njegovo integriteto.

4.3.14 Vplivanje mešanja nedružinskih in družinskih managerjev na odnose v družinskem podjetju

Vsi menijo, da ti odnosi prinašajo posebne odnose in konflikte, da so to posebnosti družinskih podjetij, ki jih je potrebno obvladovati.

Lastnik št. 3 opozarja, *da so to čeri družinskih podjetij, in da če jih ne znaš presekati, imaš velike težave. Prihaja do tega, da želijo družinski managerji iz svoje pozicije dosegati za svoje predloge ugodnejše zaključke, kot nedružinski.* Tudi, da si družinski člani želijo vzeti pravice, ki jim niso v podjetju dane, samo zaradi tega, ker so družinski člani. Temu se tudi pridružuje lastnica št. 7, ki meni, da so družinski managerji manj odgovorni, da se imajo za nekaj več in se vmešavajo v področja, ki jim niso zaupana in zato prihaja do konfliktov. Lastnica št. 8 celo svetuje, če je le možno, se je potrebno izogniti tem situacijam, saj ni zadovoljive zrelosti družinskih managerjev in poznavanja vseh vlog na podjetju. Lastnik št. 12 meni, da prihaja do konfliktov predvsem zaradi nejasno definirane hierarhije.

Lastnik št. 1 meni, da morata imeti oba managerja ista izhodišča, iste pogoje, isto plačilo, citiramo: »...vedno sta tretirana z isto palico. Ustvarjaš konkurenčno tekmo, vendar je potrebno družinskega managerja drugače motivirati in imeti drugačen tretma in pogovore.«

Kakšna so razmišljanja in izkušnje nedružinskih managerjev? Nedružinski manager št. 2 meni, da se povečujejo konflikti, in sicer na osnovi svojih izkušenj pravi: *»Grozno. Ata mora na koncu soditi in razsojati ali bo uspešnejši in ali bo imel doma v nedeljo pri mizi mir. In to je grozno, če do tega pride je grozna situacija in se povečujejo konflikti. Doma pride do razsojanja.«* Podobno meni št. 4, kjer še dodaja, da ima družinski manager bolj osebni odnos z lastnikom in v kolikor pride do mešanja različnih mnenj ponavlja »ta kratko« potegne nedružinski manager in po njegovi izkušnji prihaja do nezaupanja. Sam ni nikoli vedel, kdo stoji za določeno odločitvijo, iz razloga neiskrenosti. V kolikor je nedružinski manager nestrokoven je to najslabše, kar se lahko zgodi, saj nima širine in se vrti v krogu. Nedružinski manager št. 9 še izpostavlja, da prihaja do dvojnega razlaganja in zagovarjanja vsak svoje zgodbe ter vprašanja priljubljenosti.

Družinski manager (št. 6) je kratek in meni, da je potrebno pri tem upoštevati interese podjetja in imeti pri sebi razčiščene pojme.

Če pogledamo podjetje 3 in izjave št. 3, 4, 5 in 6 lahko sklepamo, da prihaja do mešanja družinskih in poslovnih funkcij, na drugi strani se pojavlja vprašanje strokovnosti družinskih managerjev, kar je posledično povzročalo nezaupanje s strani nedružinskega managerja. Nedružinski manager in lastnik sta usklajena, glede vprašanja izkoriščanja družinskega managerja in izkoriščanja svoje pozicije znotraj družine, vendar po trditvah nedružinskega managerja št. 4, nista najbolje razrešila konflikta delovanja z družinskimi managerji. Glede na izjavo družinskega managerja morebiti lastniku ni uspelo prikazati vsem deležnikom, kaj so interesi podjetja in kaj so naloge in cilji družinskih managerjev.

4.3.15 Usklajevanja interesov med družino, ustanoviteljem in nedružinskim managerjem

Glede na to, da imamo izjave ustanovitelja, družinskega in nedružinskega managerja v podjetju 3, si bomo pogledali in interpretirali rezultate na področju usklajevanja različnih interesov. Kot navaja lastnik št. 3 (iz podjetja 3) morajo biti interesi usklajeni in skomunicirani, in tisti lastniki, ki to zmorejo imajo prihodnost, tisti, ki ne, se bodo prej ali slej spotaknili ali bodo upočasnili razvoj podjetja. V splošnem vprašanju o odnosih omenja, da je moral večkrat uveljavljati svojo avtoriteto in odločati, ter mu pri tem otroci niso nasprotovali, tudi, če se niso strinjali in ni imel vedno prav. Na ta način so sledili smeri, ki so ji sledili znotraj družine. Lastnik omenja pri vprašanju o nadzoru, da naj se nedružinski managerji posvetujejo z lastnikom in na ta način zavarujejo samega sebe, v kolikor bodo opredeljene poteze neuspešne, ter pri primerni pogodbi omenja, da mora zagotavljati varnost lastniku, da se lahko z managerjem razideta brez velikih komplikacij. Nedružinski manager, ki je bil zaposlen v tem podjetju (podjetju 3) meni, da komunikacije praktično ni bilo. Nedružinski manager je moral biti malo psihologa in vedeževalca, ter ugotavljati, kakšni so interesi lastnika. Drug nedružinski manager (št. 5) meni, da so interesi usklajeni strogo s pogodbo, med tem, kot družinski manager (št. 6) meni, da je potrebno da so interesi nekje zapisani in se jih da tudi na ta način spremljati. Tako ne prihaja do problemov. Ko primerjamo izjave vidimo, da niso skladne in je usklajevanje interesov bilo verjetno otežkočeno in neuspešno. Znotraj družine obstaja delovanje in izvajanje interesov, večinoma po volji ustanovitelja, medtem, ko predvidevamo, da je usklajevanje interesov z nedružinskim managerjem bolj neuspešno. Možno, da niso bili nedružinski managerji dovolj vztrajni pri iskanju uskladitev interesov z lastnikom ali pa lastnik ni želel tega usklajevanja, glede na enostransko delovanje znotraj družine. V vsakem primeru rezultat ni pozitiven.

Nedružinski manager št. 2 izpostavlja ločevanje lastništva in manageriranja. Ko je prišlo do govora o lastniških zadevah se je umaknil, medtem, ko se je govorilo o vodenju podjetja, se je mešal in tudi zahajal v konflikte. Št. 9 omenja, da dva člena, ponavadi družinska, se poistovetita, zato lahko nedružinski manager uskladi vse interese le z odločnostjo, ali pa postavi na kocko, ostane ali gre. Podobno meni lastnik št. 12, in sicer če

ni usklajenih interesov, se je potrebno raziti, citiramo: »*Nedružinski manager je tam zaradi plače, nagrade in želje po uspehu ter rasti podjetja. To so njegovi interesi. Interes lastnikov je dobiček. Ko je prihajalo do neusklajenih interesov in nedoseganja dogovorjenih ciljev, smo managerja tudi odpustili.*«

Lastnik št. 1 omenja, da najprej v družini uskladijo različne interese, cilje, strategijo, ter jo nato uskladijo s širšim kolegijom družbe, kjer so vpleteni nedružinski člani (manager). V kolikor prihaja do neuskladitev se odloča v korist podjetja, saj brez uspešne firme ni uspešne družine.

Da bi se izognila problemu neusklajenih interesov lastnica št. 8 omenja, *da so že v družbeni pogodbi zapisali, da se ob smrti otroci ne vključujejo v podjetje in se jih izplača, saj interesi otrok morebiti ne bodo usklajeni z interesi ustanovitelja.* Ob ustanovitvi sta z bratom imela iste interese. Danes otrok ni v podjetju. Z nedružinskim managerjem interesi niso bili isti in so se tudi razšli. Na ta način sta eliminirala enega izmed možnih konfliktov prehoda na novo generacijo.

5 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA

Na osnovi obstoječih raziskav, literature in izvedenih polstrukturiranih intervjujev ugotavljamo, da je delovanje v družinskih podjetjih specifično. V teoretičnem delu dela smo zapisali, da je želja družine dolgoročno delovanje podjetja, predvsem pod kontrolo družine. Medtem, ko iz raziskave razberemo, da družinska podjetja v glavnem razmišljajo, kako preživeti kratkoročno. Razlogi so verjetno v gospodarski krizi. Takšno razmišljanje je dvorezni meč, saj po morebitni preživetni krizi nimate več sredstev in energije za nadaljevanje zdravega poslovanja, kar lahko vodi v uničenje podjetja.

Družina in nedružinski manager naj bi delovala kot vzajemna zaupnika, kjer naj ne bi prihajalo do agencijskih stroškov. Da bi lahko zagotavljala takšno stanje, je potrebno stalno usklajevanje interesov in nenehna komunikacija, ob primerni pogodbi za nedružinskega managerja. Ta naj bi bila sestavljena tako, da ne dopušča uveljavljanja agencijske teorije. Pri tem mora družina znati ločiti, kaj je poslovni sistem, in kaj je družinski sistem. V kolikor vključuje družinske člane v podjetje morajo obstajati za te ista merila kot za nedružinske, saj na ta način zagotavlja vzajemno zaupanje in posledično dolgoročno uspešnost podjetja.

V nadaljevanju bomo bolj podrobno obravnavali razmišljanja o različnih odnosih in konfliktih, kjer bomo združili izsledke iz literature, intervjujev ter lastnih izkušenj ter podali priporočila družinskim podjetjem. Izdelali smo štiri konceptualne modele, in sicer koncept izkoriščanja prednosti; koncept primerne komunikacije med družino in nedružinskim managerjem, procesni koncept delovanja, ki vodi do zaupništva ter vzročno

posledični koncept, ki vodi ali ne vodi do uspešnosti podjetja. V nadaljevanju bomo le-te predstavili in podrobno opisali v sinergiji s priporočili.

5.1 Koncept izkoriščanja prednosti

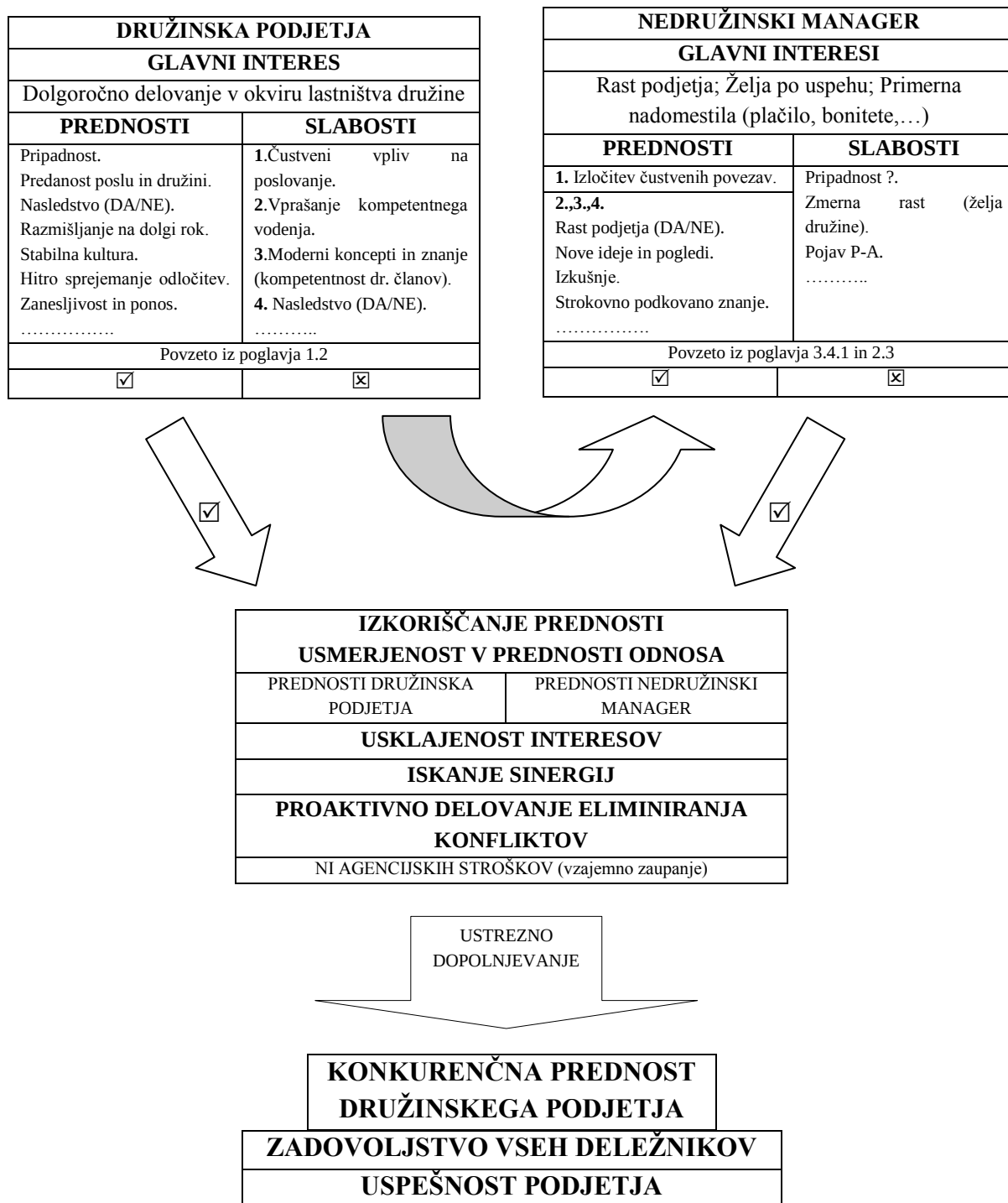
V modelu na sliki 8 je prikazan koncept združevanja prednosti družinskih podjetij in nedružinskih managerjev. Slabosti, ki so značilne za družinska podjetja, lahko v večini nadomestimo s prednostmi, ki jih posedujejo nedružinski managerji (glej točke od 1 do 4 pod slabosti družinskih podjetij in pod prednosti nedružinskih managerjev). Da bi pri tem eliminirali slabosti, ki se pojavljajo pri nedružinskih managerjih, je potrebno vzpostaviti primerno vzajemno zaupanje in predvsem primerno vzajemno informiranje in komuniciranje. Možnosti eliminiranja teh slabosti so prikazane v nadaljevanju na Slikah od 9 do 11. Ustrezno dopolnjevanje med družinskimi podjetji in nedružinskimi managerji je dodatna konkurenčna prednost podjetij (na primer ni potrebnih agencijskih stroškov), ki vodi do zadovoljstva vseh deležnikov in ne nazadnje k uspešnosti družinskih podjetij. Takšno sodelovanje lahko prinese le prednosti.

V teoretičnem delu (poglavje 3.4.1 in 2.3) smo prikazali kako pomembni so nedružinski managerji za družinska podjetja, saj lahko imajo različne vloge, in sicer:

- Ni kompetentnega naslednika, ki bi bil primeren voditi družbo.
- Družinsko podjetje zaradi rasti in določene velikosti podjetja potrebuje profesionalizacijo.
- Zaposlen z nalogo, da pomaga prebroditi krizo-krizni manager.
- Služi kot nevtralna rešitev med konflikti v družini.

V raziskavi se intervjuvanci zavedajo pomembnosti nedružinskih managerjev za družinska podjetja. Res je, da je le en izmed nedružinskih managerjev naletel na popolno zaupanje lastnika in komentira delovanje v družinskem podjetju kot poseben izziv in primerno okolje za delovanje profesionalnega managerja. Medtem ko so drugi imeli ali imajo kar nekaj slabih izkušenj v družinskih podjetjih. S prikazom tega koncepta (Slika 8) želimo prikazati, da nam lahko takšno sodelovanje (družinska podjetja s profesionalnimi managerji) poda le pozitivne koristi. Predvsem delovanje na vzajemnem zaupanju.

Slika 8: Koncept izkoriščanja posameznih prednosti za dosego uspešnosti odnosov med vsemi deležniki in družinskega podjetja



5.2 Koncept komunikacije med poslovnim in družinskim sistemom

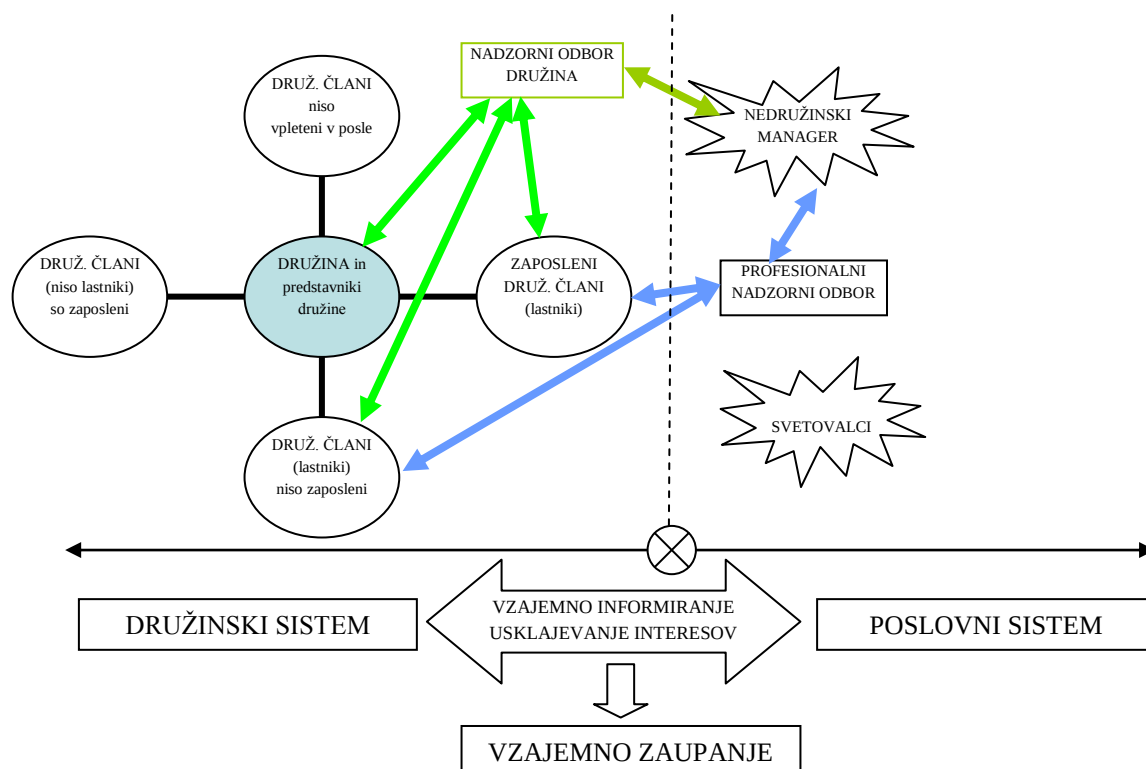
S tem modelom želimo opozoriti na izredno pomembnost komunikacije in ločevanja družinskega in poslovnega sistema. V naslednjih poglavjih bomo večkrat na to tudi opozorili, kot na primer v poglavju 5.3.1, kjer prikazujemo, da je pravilno in primerno medsebojno informiranje izjemnega pomena za vzpostavljanje in ohranjanja zaupanja.

Na Sliki 9 lahko vidimo ločnico med družinskim in poslovnim sistemom ter prav tako puščice, ki prikazujejo komunikacijske kanale. V poglavje 3.2 prikazujemo in navajamo razloge potrebne za ločevanje sistemov. Po Kosu (2008) so družinska podjetja zaradi čustvene komponente zelo ranljiva in edino strogo profesionalen odnos, dolgoročno načrtovanje in jasne razmejitve, lahko zagotavljajo uspešno rast tovrstnega podjetja. Iz rezultatov raziskave je razvidno, da imamo s tem v Sloveniji neizmerne probleme, predvsem pri ločevanju profesionalnega odnosa, ko imamo vključene v podjetje druge družinske člane, vendar se intervjuvanci strinjajo potrebne razmejitve.

Zagotavljanje profesionalnega odnosa komunikacije z nedružinskimi managerji naj poteka le preko pooblaščenih nadzornih odborov ali pooblaščenih osebah, redno in usklajeno. Ta nadzorni odbor je lahko sestavljen ali samo iz predstavnikov družine ali je sestavljen iz samih profesionalcev oziroma je mešan. V vsakem primeru naj bi bil strokoven in ciljno usmerjen. Le-na ta način lahko vzpostavljamo vzajemno zaupanje. Družina se mora poenotiti o stališčih in pogledih ter preko nadzornega odbora, kjer so predstavniki družine le-te skomunicirati z nedružinskimi managerji. Blumentritt et al. (2007) ugotavlja, da bi posebni svetovalni odbori preprečili mnoge konflikte v družinskih podjetjih, kot je tudi pomoč pri sprejemanju odločitev, kot je na primer odpustitev družinskega člana, ki s svojimi dejanji povzroča odstopanja od zastavljene vizije in strategije podjetja. Njihova naloga je izvajati vlogo povezovanja in usklajevanja interesov med nedružinskim managerji in družino. V rezultatih raziskave je razvidno, da so v intervjujih vsi mnenja, da bi bil odbor, ki deluje, kot mediator nesmiseln, razen pri velikih podjetjih, kjer ravno eden izmed lastnikov večjega podjetja trdi, da že takšni odbori obstajajo, in sicer v enotirnem upravljanju delniške družbe. Pri tem odpirajo vprašanje kompetentnosti članov nadzornega odbora ter prihaja do deljenih mnenj ali naj družina deluje le kot nadzornik.

Priporočilo lastnikom in nedružinskim managerjem: Komunikacija z nedružinskimi managerji poteka le s pooblaščenimi osebami (odbori), ki so sestavljeni iz strokovnih oseb in članov družine. V odborih je nujno potrebno, da so prisotni lastniki. Posamezni družinski člani, sploh tisti, ki niso zaposleni v podjetju in nimajo primernih pooblastil s strani družine, ne smejo in se jim ne sme dovoliti direktna poslovna komunikacija s profesionalnimi osebami (managerji, svetovalci).

Slika 9: Koncept komunikacije med poslovnim in družinskim sistemom



Na Sliki 9 imajo svoje mesto prav tako svetovalci, in sicer v poslovnem sistemu, ki direktno komunicirajo z nadzornim odborom ali nedružinskim managerjem. V poglavju 2.2. je zapis dejstev, kjer imajo boljše poslovne rezultate vsa podjetja, ki so sodelovala s svetovalci, tudi tista, ki so svetovanje in svetovalce ocenila, kot neustrezne in so upoštevala oziroma izvajala relativno malo svetovalčevih ugotovitev oziroma nasvetov, ter jih implementirala v prakso. V poglavju 2.3 je zapis raziskovalca Sonfielda, ki je na 593 vzorcih (iz držav Hrvaška, Egipt, Francija, Indija, Kuvajt in ZDA) z razlikami v kulturah, ekonomijah, ter različnim številom družinskih podjetij opravil raziskavo, kjer rezultati kažejo, da se z večanjem nedružinskih managerjev v timu managementa povečuje prisotnost zunanjih asistenc, uporaba svetovalcev ter dolgoročnega načrtovanja. V raziskavi kažejo rezultati nasprotno, saj so vsi nedružinski managerji mnenja, da so svetovalci nepotrebni, predvsem iz razloga kompetentnosti, med tem ko si jih nekateri lastniki želijo. Prav tako je po mnenju Rajterja (2005b) v Sloveniji relativno malo strokovnjakov, ki so specialisti za družinska podjetja. Iz tega lahko sklepamo, da je v Sloveniji prav tako relativno malo znanja na področju delovanja in vključevanja v podjetja nedružinske managerje, kar je dodaten razlog za raziskave.

Priporočilo lastnikom in nedružinskim managerjem: Vključujte svetovalce, vendar jim njihovo plačilo vežite na rezultate; v pogodbe jim vključite klavzule o varovanju skrivnosti, da izločite strah pred izdajo informacij; preverite njihove reference.

Vzpodbujajte stroko, da se bo začela aktivno ukvarjati z raziskavami in bo dajala teoretične osnove vsem deležnikom.

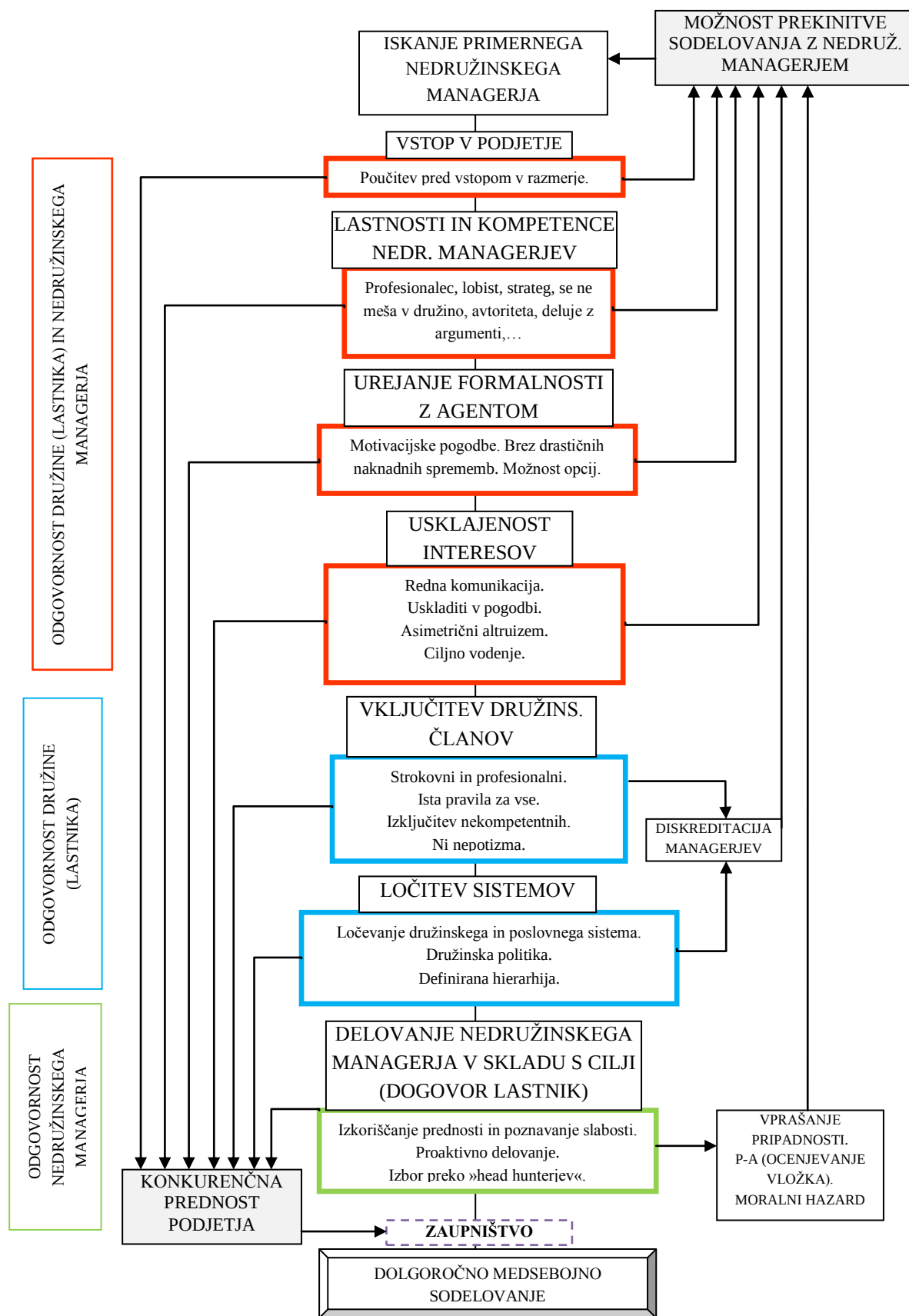
5.3 Procesni model vključevanja in sodelovanja z nedružinskimi managerji

V konceptualnem modelu želimo prikazati najpomembnejše karakteristike, ki bi jih moral upoštevati nedružinski manager, kakor na drugi strani lastnik oziroma nadzorni odbor v družinskih podjetjih. Proces rezultira v dolgoročnem medsebojnem sodelovanju, ki predhodno zagotavlja teorijo zaupništva oziroma medsebojno zaupanje. V kolikor v katerikoli izmed procesnih karakteristik ne izpolnjujeta pozitivnih pričakovanj, se lahko takšno delovanje rezultira v prekinitvi medsebojnega sodelovanja (desna stran procesnega diagrama) in zahteva ponovni proces vzpostavljanja vseh procesnih korakov, da se lahko zagotovi medsebojno zaupanje za dolgoročno sodelovanje in posledično zagotavljanje uspešnosti podjetja. V primeru pozitivnega izvajanja in upoštevanja posameznih procesnih korakov pridobimo konkurenčno prednost in s tem doprinesemo k boljšem medsebojnem sodelovanju in posredno k uspešnosti podjetja (leva stran procesnega diagrama). Pomeni, da odnos in delovanje z nedružinskimi managerji lahko prinaša predvsem mnogo prednosti, kar smo že prikazali v modelu na sliki 8.

V konceptualnem modelu (Slika 10) prikazujemo nekatere izmed vzročnih posledic, ki pozitivno ali negativno vplivajo na vzajemno zaupanje. Proces je sestavljen iz treh glavnih sklopov, kjer so zapisane glavne odgovorne osebe, in sicer v prvem sklopu je odgovornost porazdeljena med oba, in sicer med lastnika in nedružinskega managerja. V drugem sklopu je predvsem odgovornost na lastniku, ter v zadnjem sklopu na nedružinskem managerju. Proces pričnemo z izborom primerne nedružinskega managerja, kjer bi se naj oba (lastnik in nedružinski manager) pred vstopom primerno poučila o specifikah delovanja v družinskih podjetjih ter zavedala potrebnih specifičnih kompetenc, ki bi jih naj imel nedružinski manager za delovanje v takšnem okolju. Da bi ciljno delovala in ne bi prihajalo do neusklajenosti interesov ter asimetričnih informacij, uredita vse potrebne formalnosti, kjer delujeta brez psiholoških pogodb ter predvsem delujeta iskreno in odkrito, brez skritih namenov. V naslednjem segmentu naj bi predvsem lastniki in družina poskrbeli za primerno ločevanje družinskega in poslovnega sistema ter vključevanjem le kompetentnih in sposobnih družinskih članov, ki ne vnašajo nemira v odnos z nedružinskimi managerji in jih ne diskreditirajo. V tretjem sklopu bi naj nedružinski managerji delovali v smislu vzajemnega zaupanja in preprečevali obstoj značilnosti teorije principal-agent. V kolikor so vse specifikke izpolnjene so omogočeni vsi pogoji za obstoj vzajemnega zaupanja in dolgoročnega sodelovanja.

V nadaljnjih podpoglavjih opisujemo posamezne specifikke posameznega koraka in podajamo k tem primerna priporočila.

Slika 10: Konceptualni model procesa vključevanja in sodelovanja z nedružinskimi managerji



5.3.1 Vstop v podjetje

V Sloveniji je nastalo v devedestih letih (v času tranzicije) večino družinskih podjetij, ki jih ali so jih vodili ustanovitelji. Slovenija prihaja v obdobje, ko podjetja rastejo, se širijo in potrebujejo vključitev profesionalcev s širokimi oziroma specifičnimi znanji, ki jih družina morebiti ne poseduje. V raziskavi je več intervjuvancev trdilo, da se podjetja morajo prilagoditi in prestopiti prag, kjer so lahko lastniki vse naredili sami in pričeti vključevati strokovnjake, saj v kolikor jih ne, se močno upočasni razvoj podjetij ali se prodajo oziroma propadejo. Da bi lahko lažje delovali z nedružinskimi člani, je potrebno poznati prednosti in slabosti takšnega odnosa, ter se jim znati prilagoditi. Nekateri intervjuvanci so že zelo zgodaj začeli razmišljati o specifični družinskega podjetja in potrebnim vključevanjem strokovnjakov, za katerega je tudi značilen bolj profesionalen in manj čustven odnos.

Priporočilo lastnikom in nedružinskim managerjem: Zavedati se morajo posebnosti delovanja v družinskih podjetjih, ter nujno potrebnega vključevanja strokovnjakov, ki niso člani družine. Poučiti se morajo o specifičnem delovanju in temu tudi prilagoditi odnos, saj bo na ta način podjetje uspešno z minimalnimi transakcijskimi in agencijskimi stroški, usmerjeno v cilje in pričakovanja obeh.

Glede na obravnavo uspešnosti družinskih podjetij v poglavju 1.3, bi naj profesionalno vodena družinska podjetja »klan«, zaradi številčnejših sredstev in nizkih agencijskih stroškov, bila najbolj učinkovita. Pri visoki stopnji zaupanja prihaja do delovanja s skupnimi cilji, normami in vrednotami, ni nepotizma, prisotna je visoka pripadnost vse družine in nedružinskih managerjev ter vseh zaposlenih. Intervjuvanci se zavedajo pravih prednosti in slabosti zaposlovanja nedružinskih managerjev, ki jih bomo v nadaljevanju diskusije bolj specifično obravnavali.

Priporočila za lastnike in nedružinske managerje: Poučiti se o odnosu lastnik-nedružinski manager pred vstopom v takšno razmerje.

V poglavju 1.0 prikazujemo kritičnost družinskih podjetij pri prehodu na naslednje generacije in v poglavju 3.1.1 obravnavamo odpor nedružinskih managerjev pri planiranju nasledstva — naslednje generacije. Za mnoge starejše nedružinske managerje predstavljajo osebne vezi z lastnikom pomembno prednost pri delu v družinskih podjetjih in si želijo ohraniti nespremenjeno stanje in ne glede na sposobnost in znanja naslednika je ta v očeh nedružinskih managerjev redkokdaj zmožen nadomestiti ustanovitelja. V intervjujih noben izmed intervjuvancev ni eksplicitno omenil tega razmišljanja. Izjema je nedružinski manager, ki meni, da dela rajši v družinskem podjetju zaradi transparentnosti zgodbe in direktnega kontakta.

Priporočilo lastnikom: Lastnik-ustanovitelj mora poskrbeti, da se uskladijo vsi interesi med ustanoviteljem, novim naslednikom in nedružinskim managerjem, pred prevzemom naslednika. Njuna naloga je, da delata na gradnji odnosa popolnega zaupanja, ki ga je imel predhodno nedružinski manager z ustanoviteljem. Ustanovitelj nastopa kot povezovalec in pomaga odpraviti kakršnekoli dvome in nezaupanja, ki lahko nastajajo s strani obeh deležnikov, seveda, če je to v interesu ustanovitelja in naslednika.

Priporočilo nedružinskemu managerju: Poskrbeti mora, da iskreno poda vse dvome in ključne dejavnike, da ne bi prihajalo do informacijske asimetrije, ter da se ustvari popolno zaupanje, kot je bilo vzpostavljeno z ustanoviteljem. V začetni fazi je potrebna intenzivnejša informiranost in sodelovanje.

V poglavju 3.6. smo opisovali razloge, zakaj se managerji odločijo za zaposlitev v družinskem ali v nedružinskem podjetju, kjer se visokokvalificirani nedružinski managerji raje nagibajo k nedružinskim podjetjem kot k družinskim, saj se pojavlja manj čustvenih zapletov, na primer ni družinskih spletk in preprirov ali nekvalificiranih vpletanj in motenj (Poza, 2004; Klein et al., 2007). Obstajajo tudi nove možnosti-izzivi in podjetja v lasti družine lahko dajejo stopnjo kolegialnosti in neformalnosti, ki jo težje najti v drugih poslovnih okoljih (Welch & Welch, 2006). Nedružinski managerji navajajo v intervjujih, da so se zaposlili v družinskih podjetjih iz različnih vzrokov, po naključju, zaradi poznanstva, le eden je omenil, da zaradi individualnega komuniciranja z lastnikom in zgodbe, ki je transparentna. Močen motivacijski dejavnik za managerje je moč in in le-to lažje uveljavljajo v podjetjih, kjer je razpršeno lastništvo. V družinskih podjetjih je ta moč mnogo manjša.

Priporočilo za nedružinske managerje: Preden se zaposlite v družinskem podjetju preverite družinsko podjetje, njihovo delovanje, usklajenost med družino in zaposlenimi, kakšni so interesi, kakšna je vaša vloga, kakšen je vaš razvoj v podjetju. Zapišite si cilje, ki jih želite doseči in se oklepajte le-teh tudi ko bo prišlo do nesoglasij. Imejte debelo kožo in hkrati svojo avtoriteto. Zavedajte se, da boste težko enakovredni družinskim članom, zato imejte strog, profesionalen odnos.

Nedružinski managerji ponavadi ne želijo prisostvovati naključno ali nenaključno v družinskih sporih in konfliktih ter si pridobiti spornih družinskih internih informacij. Večina intervjuvanih nedružinskih managerjev trdi, da jih ne zanimajo lastniške zgodbe, oziroma sama družina. V kolikor prihaja do sporov in razpredanj o družinskih zadevah pred nedružinskimi managerji mora ustanovitelj oziroma član družine, ki je odločevalec, vse poučiti o nedopustnem razpravljanju pred nedružinskimi člani. Tudi v literaturi raziskovalci ugotavljajo, da je lahko nedružinski manager ujet v razmerje, kjer ga družina izkorišča za doseg lastnih interesov na njegov račun, predvsem zaradi neenakomerne lokacije moči (Klein et al., 2007).

Priporočilo nedružinskim managerjem: Izmikajte se konfliktom ter odvečnim informacijam, ki se tičejo družine. Oddaljite se od družinskih tem. Sploh ne razpredajte o družini in ne širite »rumenega tiska« o družini. Izmikajte se govoricam in obrekovanju v katere bi vas radi drugi pritegnili.

Priporočilo lastnikom: Ne dajajte nepotrebnih informacij nedružinskim managerjem, ki bi lahko poslabšale njihov korekten odnos z družino in jih ne mešajte v vaše družinske spore.

5.3.2 Lastnosti in kompetence nedružinskih managerjev

Kakšne bi naj imeli lastnosti in kompetence nedružinski managerji, da bi lahko delovali v družinskih podjetjih, je izjemnega pomena že v fazi postopka izbora. V poglavje 3.4.2. bi naj po pričevanjih nedružinskih managerjev in lastnikov v raziskavi avtorji Becker et al. (2005) imeli nedružinski managerji univerzitetno diplomu, imeli praktične izkušnje, primeren podjetniški stil vodenja, bili seznanjeni s posebnostmi industrije in trga, ter posedovali podjetniško znanje. Glede na socialne dimenzije morajo biti vredni zaupanja, se obnašati človeško, biti pripravljeni in zmožni delegirati naloge, obnašati skromno, obvladati komunikacijske veščine, poznati industrijo, imeti občutek za denar in tveganje, biti podjetni, korektni, transparentni. Ob enem mora biti lojalen, prilagodljiv in sprejemati kompromise z družino. Mnenje intervjuvancev je poistoveteno z literaturo. Izpostavili bi le, da mora imeti »debelo kožo« (prilagodljiv, dojemljiv do kompromisov) in do neke mere konfliktom, avtoritativno, poln energije. Osebnostno menim, da mora biti predvsem zaupanja vreden, usmerjen k ciljem in napredku, znati mora prepoznati interese sogovornika, ki jih poenoti ter zna argumentirati dejstva.

Izredno pomembno je potrebno poudariti, da skoraj vsa literatura navaja poudarek in pomembnost na osebnosti, značaju in integriteti, ne pa samo na strokovnem znanju (Blumentritt, 2007; Astrachan et al., 2002). Intervjuvanci ne poudarjajo tako čustvene inteligence, kot jo teorija. Osebnostno menim, da je le-ta v družinskih podjetjih izredno pomembna.

Napačna izbira nedružinskega managerja bo vodila do neželenih rezultatov, konfliktov v odnosu, kar bo vodilo do odpustitve nedružinskega managerja, kar nato vodi do velikih transakcijskih stroškov, negotovosti, izgubi ugleda in zadovoljstva pred tretjimi osebami. (Mertens, 2004). S tem se popolnoma strinjamo.

Priporočilo za lastnike: Nedružinske managerje in nedružinske člane poskušajte poiskati s pomočjo zunanjih strokovnjakov »angl. *headhunterjev*«, če nimate teh strokovnjakov za primeren izbor kadrov v podjetju, saj neprimeren izbor povzroča transakcijske in agencijske stroške. Poskušajte pridobiti informacije s strani tretjih oseb, bivših delodajalcev. Bodite pozorni na čustveno inteligenco teh oseb, saj bodo večkrat v

konfliktnih situacijah kot v nedružinskem podjetju. So »armortizer« med lastnikom, družinskimi člani v podjetju, strankami, zaposlenimi in izvajanju strateških, poslovnih ciljev.

5.3.3 Urejanje formalnosti z agentom

V poglavju 3.4.2 je izpostavljeno, da manager z odličnimi kvalifikacijami ne bo delal za podjetje, ki ponuja povprečne pogoje, vendar bo zahteval v zameno odlične pogoje. Če se družina prilagaja pogojem nižjih kvalifikacij, se bodo povprečne zahteve nižale vse do točke, kjer bo družinsko podjetje privabljal samo še najmanj usposobljene kandidate (Mertens, 2004). V polstrukturiranih intervjujih vsi menijo, da ne bodo nedružinski managerji pristali na nižje plačilo v kolikor so samozavestni in verjamejo vase in v svoje cilje. Določeni nedružinski managerji so celo verodostojni v svojih izjavah, kjer menijo, da ne bodo pristajali na nižja plačila, tudi v kriznih časih. Iz tega lahko sklepamo, da smo govorili z managerji, ki se cenijo in vedo, kaj lahko nudijo. Samo na ta način lahko delujejo v družinskih podjetjih. Vsi se strinjajo, da so potrebne bonitete, fiksni del in variabilni del plačila, kot je zapisano v teoretičnem delu-pogledov iz literature. Nekateri izmed sogovornikov izpostavljajo opcijsko nagrajevanje, saj bi na ta način povečali pripadnost nedružinskega managerja.

V profesionaliziranih podjetjih morajo ustanovitelji deliti avtoriteto s podrejenimi managerji, ki morajo biti motivirani uresničiti strategijo podjetja. Ustanovitelji morajo ustvariti kontrolne sisteme za zagotovitev, da bodo dejanja in obnašanje teh managerjev skladna z doseganjem ciljev podjetja. Oblikovanje učinkovitih spodbud, nadomestil in sistemov ocenjevanja uspešnosti za managerje je posebej pomemben izziv profesionaliziranih podjetij.

Priporočilo lastnikom in nedružinskim managerjem: Kakršnokoli pogodbo in klavzule bosta sprejela, jih predhodno dobro dogovorita in razčistita pred podpisom, saj v nasprotnem primeru lahko povzročata konflikte. Vsaka nadaljnja usklajevanja in spremembe po podpisu in med mandatom lahko povzročijo odpoved pogodbe z ene ali druge strani, sploh če ni potencialna sprememba primerno dogovorjena.

V teoriji poglavja 1.5 je opredeljeno, da je glavna razlika med družinskimi in nedružinskimi podjetji, da družinska podjetja poleg finančnih (predvsem dobiček) spremljajo še nefinančne rezultate, ter da si želijo, da je kontrola podjetja še v naslednjih generacijah v okvirju družine in da delujejo dolgoročno. V intervjujih lahko vidimo, da lastniki v Sloveniji predvsem zasledujejo finančne cilje, le določene izjeme nefinančne cilje. Prihaja do zahtev s strani lastnikov, ki ne vzpostavljajo odnosa vzajemnega zaupanja, kot na primer nedružinskega managerja, kjer so mu lastniki spremljanje finančnih rezultatov spremenili med tekočim poslovnim letom, tako (nov naslednik-sin) da jih je bilo

nemogoče doseči, kar je povzročilo odpustitev nedružinskega managerja, saj so bili lastniki nekompromisni pri pogovorih. Iz tega primera lahko vidimo, kako so finančni kazalniki za lastnike izjemnega pomena in nismo opazili medsebojne odvisnosti od velikosti podjetja. Morebiti so lastniki zaradi gospodarske krize priseljeni v takšno razmišljanje. Rezultati kažejo, da se v Sloveniji zelo malo koncentrira na nefinančne cilje, ki na dolgi rok zagotavljajo stabilnost podjetij. Iz intervjujev je razvidno, da lastniki razmišljajo le na kratek rok. Nedružinski managerji menijo, da nekateri lastniki delujejo iz rok v usta. Iz intervjujev lahko opazimo prav tako, da predvsem managerji razmišljajo na dolgi rok, kar je ravno nasprotno od prikazanega v teoriji, da lastniki želijo dolgoročen obstoj podjetij pod kontrolo družine. Eno je seveda želja, drugo so pa dejanja za doseg tega cilja.

Priporočilo lastnikom: Poleg finančnih ciljev je potrebno določiti tudi nefinančne kazalnike, saj s tem zagotavljate stabilnost podjetja in dolgoročen obstoj ter kontrolo podjetja v okviru družine. V kolikor so finančni kazalniki zelo slabi, še vedno ne odtehtajo nefinančni za potrebno odločitev po zamenjavi. S tem dajete signal nedružinskim managerjem, da si želite njihovega sodelovanja delovanja na dolgi rok. V kolikor imate interes, da z njimi sodelujete le kratek čas, ter z določenimi nameni, jih informirajte, jim dajte cilje in bodo verjetno na to tudi pristali. Imejte odkrito komunikacijo in informiranje.

5.3.4 Vključitev družinskih članov

V literaturi vidimo, da so mnenja glede vpliva vključenosti družinskih managerjev v podjetja deljena, saj nekatere raziskave prikazujejo, da je uspešnost podjetij pod vodstvom managerjev potomcev podpovprečno (Morck, et al., 2000; Villalonga et al., 2006), medtem ko drugi niso ugotovili nobene razlike med uspešnostjo podjetij, kjer jih vodijo managerji potomci in drugi nedružinski managerji (Sraer et al., 2007; Cruz et. al., 2010). V poglavju 3.5.2 je iz literature prikazano, da vključenost družinskih managerjev lahko prispeva k slabši uspešnosti podjetja, predvsem iz razloga, da imajo manj občutka za zaupništvo in za posel ter pomanjkanje motivacije, pripadnosti in spodbude za vzdrževanje le-te. Izbrani so predvsem na osnovi družinskih vezi in imajo težave pri prevzemu znanja in socialnega kapitala. Predvsem imajo veliko skrbi za lastno bogastvo in blaginjo.

Po Barth et al. (2005) so družinski managerji izbrani na osnovi družinskih vezi in ne na osnovi profesionalnih znanj in izkušenj, ter so ponavadi nekvalificirani in nekompetentni. Zaposlenih je lahko več družinskih članov, kot temu narekuje racionalna ekonomika, kar povzroči rivalstvo med potencialnimi nasledniki znotraj družine. V intervjujih nedružinski managerji poudarjajo, da jih demotivira in diskreditira, ko lastnik postavi na najvišje vodilno mesto v koncernu družinskega člana in s tem izključuje bolj sposobne in talentirane nedružinske managerje z več izkušnjami in zaslugami. Managerji izpostavljajo, da so odnosi slabi in konflikti večji, ko si družinski člani pridobijo funkcije in avtoriteto skozi priimek in ne skozi strokovnost in usposobljenost. V intervjujih z lastniki se kaže, da

se lastniki zavedajo tega problema in da mesto managerja naj ne bi bilo rezervirano za družino oziroma oni mislijo, da je, in pri tem nastajajo konflikti. V podjetjih, kjer so zaposleni vsi člani družine (na primer 3 ali več otrok) se pojavi vprašanje, kako delovati, da bodo usklajeni vsi interesi vsakega posameznika, ter kako obvladati vse neprofesionalno obnašanje. Nedružinski manager mora biti že pravi diplomat in lobist, da uspešno obvladuje te odnose.

Kadar govorimo o vključevanju družinskih in nedružinskih managerjev, so intervjuvanci trdili, da morajo biti merila in plačila ista za vse. Trditve so zelo brezkompromisne. Chua et al. (2009) (poglavje 3.7) so predlagali in obravnavali, da bodo imela družinska podjetja z nedružinskim in družinskim managerjem velike težave v evalvaciji uspešnosti in vzpostavitvi sistemov vzpodbud in kot rezultat težavnosti, nato doživljajo manjšo relativno uspešnost. Evalvacija uspešnosti bo bolj kompleksna pri upoštevanju nefinančnih kazalnikov. Zaradi altruizma bodo družinski managerji deležni boljših paketov nadomestil, ki so bolj radodarni kot tisti, ki so zagotovljeni nedružinskim managerjem, tudi če so sposobnosti in napor, ter vložki mnogo manjši. Ti problemi lahko vodijo v nižjo pripadnost in povečan oportunitizem nedružinskih managerjev. Kombinacija problemov lahko v nadaljevanju vodi do slabše relativne uspešnosti profesionaliziranih družinskih podjetij.

Priporočila za lastnike: V kolikor družinski managerji slabo vplivajo na uspešnost podjetja, jih je potrebno izključiti iz podjetja, enako brez čustev, kot bi nedružinskega managerja, saj na dolgi rok povzročijo mnogo konfliktov in neprimernih odnosov. Pravila za plačila naj bodo enaka, tako za nedružinske in družinske člane, razlikovanja so lahko morebiti le v opcijah.

V poglavje 2.3. je zapis nekaterih avtorjev, kjer je v določenih družinskih podjetjih dovoljeno le nedružinskim managerjem prevzeti managersko funkcijo. S takšnim ukrepom lastniki ne pričakujejo samo zmanjšanja čustvenega vpliva, vendar poskušajo zmanjšati vpliv družine v managementskem timu, vključiti želijo bolj formalen stil managementa in sprejemanja odločitev (Klein et al., 2007) ter posebno omejiti sposobne družinske člane na odprt trg sposobnih talentov (Miller D. et al., 2004). Intervjuvanci se strinjajo, da je prednost, da nedružinski managerji lahko izločijo vse čustvene naveze, vendar je pri nas malo primerov, kjer bi bilo to mesto izključno za nedružinske člane. V rezultatih eden izmed lastnikov meni, da če so v družini primerni, sposobni in kompetentni kandidati, je bolje najemati managerje, saj če je družinski član sposoben, bo odigral svojo vlogo v vlogi upravljanja. Takšno razmišljanje je pri nas prisotno morebiti le v velikih podjetjih.

Priporočilo za lastnika: Strogo zaposliti in vključevati v podjetja le kompetentne in strokovne družinske člane, nestrokovne izključiti iz podjetja. Naj iščejo svoje priložnosti v

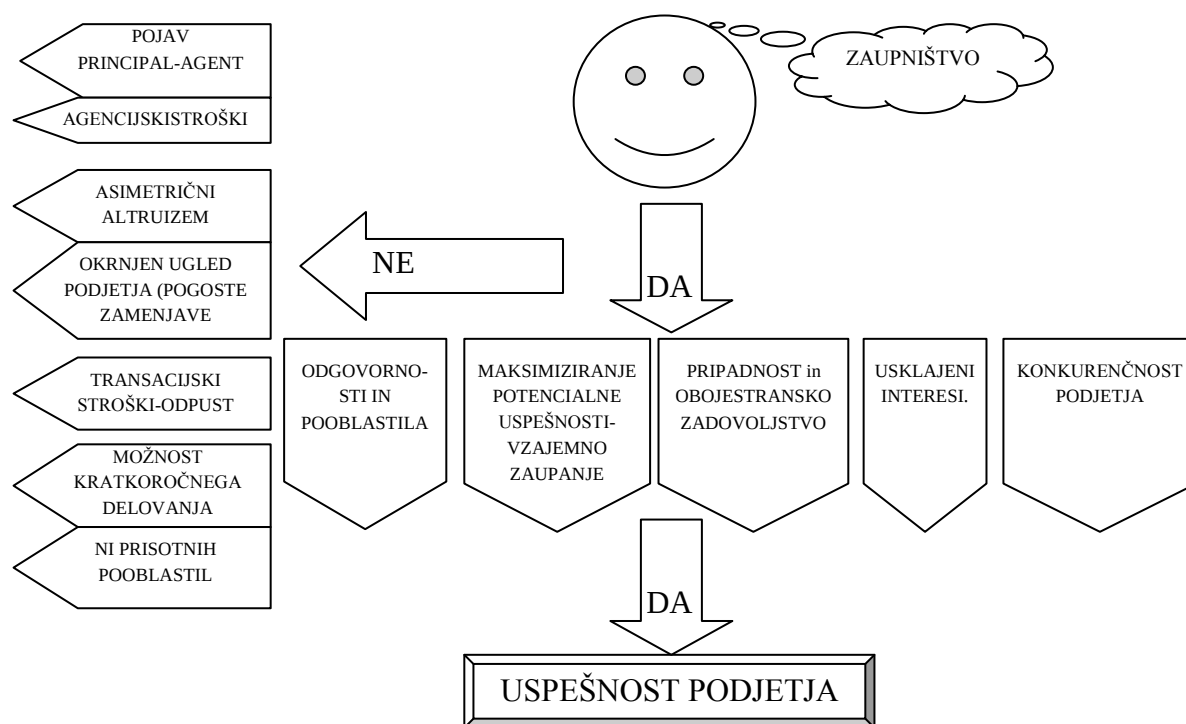
drugem podjetju ali samostojno delajo v svojem podjetju. Kot je navedla ena izmed lastnica, morebiti že v družbeni pogodbi navesti, da ne bo vključitve otrok v podjetje.

Priporočilo za nedružinskega managerja: V primerni komunikaciji z ustanoviteljem in trdnimi argumenti prikazati, da ne morete sodelovati z nestrokovnim družinskim članom. V kolikor je potrebno prikazati posledice, saj jih pogosto prikrivajo. Lahko pride do sovražnega obnašanja nestrokovnega člana družine, kar prepustite, da uredi ustanovitelj znotraj družine. Ustvarite in izoblikujte si ekipo, ki bo dajala rezultate. V kolikor naletite na neposlušnost ustanovitelja, postavite pogoje, kjer je možen tudi vaš odstop. Ni točno določenega recepta.

5.4 Vzročno posledični konceptualni model

V vzročno posledičnem konceptualnem modelu (Slika 11) želimo prikazati kako pomembna je teorija zaupništva in vzajemno zaupanje med nedružinskim managerjem na eni strani in na drugi strani družine oziroma lastnika. V kolikor je to vzpostavljeno, obstaja velika možnost, da vodi v uspešno in dolgoročno obstojno podjetje, medtem ko če le-tega ni, vodi v negativne vidike, ki povzročajo delovanje v sled teorije principal-agent in povzročajo povečevanje agencijskih stroškov. Prihaja do nezaupanja in predvsem podajanja odgovornosti ob nepopolnih pooblastilih. Nezaupanje bo vodilo do nezdravega odnosa, ki bo vodil v odpuščanja managerjev in hkrati uničeval ugled podjetja ter negativno vplival na uspešnost podjetja.

Slika 11: Vzročno posledični konceptualni model



V poglavju 3.5.1 obravnavamo, da ima asimetrični altruizem pomemben vpliv na obnašanje in uspešnost družinskega podjetja. Lahko povzroča agencijske stroške skozi težo ocenjevanja izvrševanja pogodb in napačnih ocen managerjevih prispevkov k uspešnosti podjetja.

Priporočilo za lastnike: Spremljajte delo nedružinskih managerjev skozi primeren sistem, kjer se ne boste vmešavali v njihovo dnevno delo (lahko skozi nadzorni odbor) in jih nagradujte za njihovo nadpovprečno vloženo delo.

Priporočilo za nedružinske managerje: V kolikor opazite, da lastnik nima pravih informacij o vašem prispevku, mu te argumente sami večkrat predstavite, ne pretiravajte, le primerno argumentirajte.

Delovanje na dolgi rok je povezano z izdelavo strategij in vključevanjem managerjev pri izdelavi le-teh. Klein et al. (2007) in Becker et al. (2005) navajata, da dominantni in zelo vplivni lastniki omejujejo nedružinske managerje oziroma jih ne vključijo v strateško načrtovanje ter sprejemanje pomembnih strateških odločitev. V rezultatih se kaže, da so pobudniki izdelave in priprave strategij večinoma nedružinski managerji. V podjetjih, ki so manjša (promet cca. 10 milijonov) pa lastniki nimajo interesa po strategijah.

Priporočila lastnikom in nedružinskim managerjem: Ne glede na velikost podjetja je potrebna vizija, poslanstvo in strategija za uveljavljanje le-te, saj na ta način vedo vsi v podjetju, kaj je cilj podjetja in kam je »barka« usmerjena. Za to je potrebno pripraviti sisteme za spremljanje uspešnosti in kontroliranje doseganja strateških ciljev. Strategija ni nujno zapisana v podrobnosti ali sploh zapisana.

Prisotnost nedružinskega managerja ima tudi negativne učinke, saj lahko povzroči »kreativno uničenje«, kadar nedružinski managerji povzročijo preveliko rast podjetja in tako zmanjšajo finančno in managersko kontrolo družine (Morck et al., 2003; Morck et al., 2000). Strah pred takšnim »kreativnim uničenjem« lahko vodi k blokiranju nedružinskih managerjev in nevzpodbujanju kreativnosti, inovacij nedružinskih managerjev, ter tako zaduši želeno rast podjetja. Eden izmed lastnikov je prav tako omenil pojav tega konflikta, saj si lahko želijo nedružinski managerji rast, ki je prevelika in nezaželena pri lastniku.

Priporočilo za nedružinskega managerja: Rast poskušajte doseгти takšno, kot ste se dogovorili in je ne poskušajte presegati preveč, saj lahko pride do zgoraj opisanega efekta oziroma lahko imate probleme pri postavljanju ciljev za naslednjo leto.

V glavnem prihaja do različnih interesov, ki jih imata lastnik in nedružinski manager. Lastnik ima interes v stabilnosti in kontroli podjetja še v naslednjih generacijah in dobičku, ki bi ga lastniki radi porabili, managerji bi ga pa želeli obdržati v podjetju, da bi podjetju

zagotovili rast, utrdili socialni status v managerski eliti in s tem vplivali na svojo ceno in prihodnje priložnosti. Pri intervjuvancih vidimo, da prihaja do zelo neusklajenih interesov med deležniki. Interesi morajo biti usklajeni in skomunicirani, in po mnenju enega izmed lastnikov bodo tisti lastniki, ki to zmorejo imeli prihodnost, tisti, ki ne, se bodo prej ali slej spotaknili ali bodo upočasnili razvoj podjetja. V interpretaciji rezultatov podjetja 3 opazimo, da prihaja do zapletov pri usklajevanju interesov, glede na komentarje vseh deležnikov. Pri tem niso usklajene trditve lastnika z dejstvi, ki jih navajata nedružinska managerja.

V družinskih podjetjih je potrebna mnogo večja informiranost, v kolikor je ni, lahko prihaja do konfliktov med principalom in agentov, ki lahko vodi tudi v odpuščanja agentov. Lastniki želijo biti popolnoma informirani, morebiti celo preveč informirani, iz razloga nezaupanja. Teorija principal-agent, je nastala s predpostavko, da je agent tisti, ki razpolaga z veliko količino informacij in le-teh ne daje v celoti principalu. Glede na pričevanja nedružinskih managerjev v polstrukturiranih intervjujih opazimo, da je v družinskih podjetjih lahko ta vloga zamenjana. Lastniki zaradi nepopolnega zaupanja ne informirajo popolno svojega agenta. Predvsem v primerih, kjer ima principal mnogo več informacij (v kolikor je aktivno vpleten v vodenje družinskih podjetij), predvsem finančnih in drugih, ki jih popolnoma ne razkriva agentu. Tako prihaja do asimetrije informacij in morebitnih konfliktov. Principal zaradi razlogov (altruizem, zaupništvo,...) znotraj podjetja ustvari sisteme, ki omogočajo posedovanje določenih pomembnih informacij. Iz intervjujev lahko vidimo, da nekateri lastniki niso zmožni popolnoma zaupati svojim agentov iz različnih razlogov. Po mnenjih nedružinskih managerjev prihaja do dvojnega vodenja, saj se lastniki mešajo v dnevno vodenje in ne izvajajo le nadzorne funkcije. Nedružinski managerji nimajo vseh pooblastil in dostopa do vseh podatkov, ki so pomembni za njihovo delovanje. V takšnem okolju je oteženo delovanje in s tem se managerji srečujejo dnevno v družinskih podjetjih.

Priporočilo za lastnika in nedružinskega managerja: Osebno menim, da je neusklajenost interesov in slabo informiranje kritična točka podjetij, kjer prihaja tudi do odpuščanj. Usklajenost interesov oziroma minimiziranje agencijske teorije in agencijskih stroškov lahko razrešite s primerno komunikacijo, ki je redna in usklajena (priporočljivo tedenska) ali pa s primerno pogodbo, kjer ni informacijskih asimetrij in je ciljno usmerjena. Predvsem je potrebno trdo delo obeh, lastnika in nedružinskega managerja, na zaupanju. Z vključevanjem managerja in upoštevanjem njegovih mnenj, boste prav tako povečevali njegovo pripadnost.

V kolikor delujeta lastnik in nedružinski manager kot zaupnika, kar je razdelano v poglavju 3.6., prihaja do okolja, kjer je podjetje uspešno, poseduje pomembno konkurenčno prednost in močno pripadnost vseh zaposlenih. Želeno je, da se lastnik in nedružinski manager obnašata, kot zaupnika, kjer lastnik zaupa nedružinskemu managerju, le-ta mu v

zameno izpolni njegova pričakovanja. Teorija zaupništva je vir konkurenčnih prednosti. Kot so raziskovali Chrisman et al., (2004), Corbetta in Salvatto (2004), podjetja z dobrimi zaupniki in orientacijo zaupnikov nimajo dodatnih stroškov, ki so povezani z agencijsko teorijo in kot rezultat lahko vsa sredstva, ki bi bila namenjena nadzoru in kontroli namenijo povečanju uspešnosti podjetja. Eddleston et al., (2007) sta ugotovila, da se družinski člani fokusirajo na uspešnost podjetja, ne pa na svojo bogatenje. Dokazala sta, da ko razmerje zaupništva ni prisotno, se konflikti povečajo tako, da škodujejo uspešnosti podjetja. V polstrukturiranih intervjujih se vsi strinjajo, da vzajemno zaupanje povečuje konkurenčnost podjetij. Pri tem je potrebno izvajati le nadzor nad delovanjem nedružinskih managerjev in se ne vpletati v vsakodnevna in rutinska opravila le-teh, česar se zavedajo vsi intervjuvanci, vendar enim uspeva, drugim spet ne.

Priporočilo lastnikom in nedružinskim managerjem: Delujte vzajemno, kot zaupniki in namenite sredstva, ki so potrebna za agencijsko teorijo v podjetje za povečanje konkurenčnosti. Seveda zdrava kontrola in sistemi morajo obstajati, da se zaupanje vzdržuje.

Priporočilo lastnikom: V kolikor boste imeli pripadne, zavzete in delovno uspešne zaposlene, bo zagotovljen dolgoročen obstoj podjetja. En izmed pomembnih dejavnikov je zaupanje.

Priporočilo lastnikom: Izvajajte le nadzor delovanja nedružinskih managerjev ob primernem sistemu spremljanju rezultatov (finančnih in nefinančnih), koliko napora vlagajo za doseg le-teh. Bodite v stalnem kontaktu z njimi ob uporabi primerne komunikacije, preko nadzornih odborov ali direktno, odvisno od organiziranosti podjetja.

5.5 Omejitve dela

Omejitve dela so se nanašale na časovne, metodološke in vsebinske. Časovne omejitve so, čas izvajanje primera, in sicer prvo polletje leta 2012 v času gospodarske krize. Menimo, da v kolikor so podjetja pred krizo delovala v smislu teorije vzajemnega zakupništva, da sedaj mnogo lažje preživljajo krizo oziroma so morebiti mnogo bolj uspešnejša, kot v konjunkturi. Metodološke omejitve, so povezane predvsem s subjektivnim pogledom na problematiko. Vsebinske omejitve, zaradi temeljnih konceptov, uporabljenih iz sekundarnih podatkov, ki smo jih skušali nadgraditi z mnenji intervjuvancev, kjer je lahko njihovo iskreno komentiranje omejitev. Še zaposleni nedružinski managerji so govorili bolj zadržano, kot tisti, ki niso več zaposleni v družinskem podjetju, v času izvedbe intervjuja. V delu izpostavljam predvsem možne konflikte, zaplete in probleme, ki se pojavljajo v družinskih podjetjih, predvsem v odnosu do nedružinskega managerja in se manj direktno posvečamo pozitivnim argumentom, ki jih prinaša ta odnos. Konflikti in pozitivni argumenti so v direktni povezavi, in sicer, če delujemo preventivno za odpravo morebitnih

konfliktov, direktno vnašamo v odnos med družino-lastnikom in nedružinskim managerjem pozitivni prispevek.

5.6 Priporočila za strokovnjake (svetovalce) in raziskovalce

Raziskovalna sfera, kakor prav tako svetovalci, naj poskušajo s svojimi raziskavami in svetovanji vzpodbuditi družinska podjetja, da bi se pričela na določen način povezovati v formalna ali neformalna združenja, kjer bi lahko medsebojno delili izkušnje, izvajali razna izobraževanja in iskali rešitve. Morebiti bi bilo dovoljeno biti član takim združenjem potencialnim ali že managerjem v družinskih podjetjih, ter tudi določenim družinskim članom. Na ta način bi lahko zmanjšali propad določenih podjetij. Tako bi lahko delovali napram državi in dajali pomembnost družinskemu podjetništvu in morebiti prav tako povzročili določene premike v zakonodaji. Raziskovalci bi naj namenili več raziskav družinskemu podjetništvu in poudarjali pomembnost vključevanja nedružinskih managerjev ter poskušali te teme vključevati v izobraževalne sisteme.

Raziskovalci, ki se ukvarjajo z HRM (Management človeških virov), bi se lahko posvetili proučevanju lastnostim in kompetencam, ki bi jih naj imeli managerji za delovanje v družinskih podjetjih ter bi na ta način tudi strokovni svetovalci (angl. »*headhunterji*«) lažje svetovali lastnikom pri zaposlitvi managerjev. Kakšne so razlike v zaposlovanju nedružinskih managerjev, jih privabiti in zadržati v družinskih podjetjih, je področje, ki je prav tako potrebno mnogih nadaljnjih raziskav. Mešanje družinskih managerjev v družinska podjetja, povzroči drugačna ravnanja in posebne odnose, kar smo v delu tudi prikazali. Njihovo vključevanje je nujno potrebno. Njihova razmišljanja na večjem vzorcu bi bilo smiselno preučiti in raziskati, ter tudi njim podati določena priporočila in nasvete.

Opravili smo intervju tudi z družinskim managerjem in v posebnem poglavju prav tako obravnavali, kako uspešno delujejo podjetja pod njihovim vodstvom (poglavje 3.5.2). Možnost nadaljnjih raziskovanj je prav tako na tem področju.

Diskusijo bi zaključili z mislijo oziroma odgovorom na vprašanje: Ali v Sloveniji družinska podjetja dovolijo managerjem, ki niso družinski člani, tako »daleč«, da postanejo »neformalen družinski član«? V kolikor to dovolijo, potem ima manager mnogo manj težav, podjetja pa so bolj uspešna. Profesionalen manager bi bil obravnavan, kot oseba, ki je bila povabljen na božično večerjo, pri tem pa ji je bilo zaupano, da pomaga speči božično večerjo in prav tako sede za mizo. Na ta način mu družina zaupa in mu daje vsa pooblastila in odgovornosti za pripravo večerje, kot prav tako uživanjem ob le-tej. Nedružinski managerji so izrednega pomena za družinska podjetja.

SKLEP

Nedružinski zaposleni lahko v družinskem podjetju opravljajo zelo pomembno vlogo, ki lahko prinaša družinskemu podjetju dodano vrednost in konkurenčno prednost, ki jo je težko posnemati. V kolikor se izkoriščajo prednosti odnosa z nedružinskimi managerji je ustvarjeno primerno okolje za delovanje in se lahko posveča eksternim podjetniškim izzivom in ne toliko z notranjimi problemi, kar je lahko velik problem mnogih družinskih podjetij.

Ustanovitelji naj bi objektivno ocenjevali dela družinskih članov in nedružinskih zaposlenih. Kadar v družinskem podjetju delajo skupaj družinski člani, se pojavijo različni interesi posameznikov, različni vzorci vedenja, vrednote, ki jih je potrebno uskladiti na treh koncih. Najprej na podjetju, nato med ožjo družino in nato s priženjenimi otroci (ustanovitelj-dedek). Do določene mere se preslikajo tudi vloge in odnosi, ki jih imajo posamezniki znotraj družine, kar vpliva na delovanje podjetja. Pri vključevanju nedružinskih managerjev je pa potrebno usklajevanje prav tako z le-temi.

V delu smo posebno pozornost namenili predvsem morebitnim konfliktom, saj ob preventivnem delovanju za odpravljanje le-teh rezultirajo ti odnosi le pozitivne rezultate, ki direktno vplivajo na uspešnost podjetja. Pojavljajo se posebni odnosi (konflikti) med družinskimi člani, med očetom in sinom oziroma hčerjo, bratom in sestro, pridruženimi družinskimi člani ter prav tako nedružinskimi člani (managerji). Prihaja do medsebojne tekmovalnosti in stalnega dokazovanja družinskih članov, nepotizma, problema nasledstva itn. Z zapisom družinske politike in ločevanjem družinskega in poslovnega sistema lahko le-te v večini eliminiramo. V velikih podjetjih bi naj bili konflikti bistveno manjši, saj bi profesionalni managerji delovali preko nadzornih odborov, kjer sedijo pomembni družinski člani skupaj z drugimi strokovnjaki-profesionalci, ki niso člani družine. Na ta način družinska podjetja, ki bi naj prevzemala le funkcijo nadzora s primernim nadzorom in kontrolnimi mehanizmi izvajajo primerjavo dejanskih in želenih rezultatov. V primeru slabih rezultatov, poseduje nadzorni odbor vse argumente za odpoklic nedružinskih managerjev, brez čustvenih vplivov.

Lastniki in družinski managerji neradi ponudijo preveč moči nedružinskim managerjem, iz razloga izgube kontrole, morebitnih konfliktov interesov, ki lahko zmanjšajo učinkovitost podjetij ob upoštevanju lastnikovih vizij in ciljev. Tukaj se pojavi vprašanje ali bo družina našla pravega zaupnika, s katerim bo lahko vzpostavila vzajemno zaupanje, saj družinska podjetja, ki jim ne bo treba vlagati v »agencijske stroške«, bodo lahko finančno in dolgoročno uspešnejša, ter dosegala cilj dolgoročne kontrole podjetja. Agencijska teorija predvideva, da managerji delujejo predvsem za svojo korist, teorija zaupništva pa trdi, da se bodo nekateri managerji in lastniki žrtvovali v korist podjetja. Dosegali bodo večjo uspešnost in učinkovitost podjetja, v kolikor bodo pred osebne cilje postavili cilje podjetja.

Pri tem mora nastajati vzajemno sodelovanje, nedružinski managerji signalizirajo, da delujejo v interesu lastnika in lastnik zagotavlja okolje in pogoje, kjer bodo osebni cilji nedružinskih managerjev dosegljivi. Sprejeti morata dejstvo, da jima bo takšno delovanje prineslo več koristi, tudi podjetju, kot sebično in neusklajeno delovanje. Z uspešnim delovanjem podjetja lahko sebi in družini omogočajo boljši standard in drugačen način življenja, zato ni potrebno, da je maksimizacija dobičkov primarni cilj lastnikov, ter nedružinskim managerjem altruistično kratkoročno delovanje, kjer si pridobijo dobra izhodišča za nadaljnji vzpon v karieri. Managerji so pogosto vpeti oziroma razpeti med zadovoljstvom lastnika, zadovoljstvom zaposlenih v podjetju, ki ga vodijo ter izvajanjem strateških ciljev, za doseg poslovnih ciljev, ter uspešnosti podjetja. Prav tako, med lastnimi interesi, ter med zunanjimi vplivi, kot je na primer trenutna še trajajoča gospodarska kriza, ki je definitivno izziv za mnoge nedružinske managerje, saj so deležni pritiskov z vseh strani in vseh deležnikov. Managerji morajo posedovati posebne kompetence za delovanje v takšnem okolju. Potrebne kompetence in lastnosti nedružinskih managerjev za delovanje v družinskih podjetjih se razlikujejo od potrebnih kompetenc v nedružinskih podjetjih. Izpostavili bi predvsem čustveno inteligenco in empatijo, ki je izrednega pomena, kot samo strokovno znanje. Delo v družinskem podjetju ne ustreza vsakomur, saj se nedružinski uslužbenci zavedajo, da morebiti ne bodo nikoli enakopravni z družinskimi in da je možnost njihovega napredovanja omejena.

Izredno pomembna točka je ali bo družina sposobna pravilno uskladiti in skomunicirati interese družine in poskrbeti, da se bodo upoštevali tudi interesi nedružinskih managerjev. Na ta način si bo pridobila lojalnost in pripadnost vseh, od članov družine do zunanjih zaposlenih.

Na osnovi znanih teorij in narejenih raziskav ter literature, smo prikazali pomembnejše vloge in odnose, jih podkrepili s polstrukturiranimi intervjuji z ustanovitelji ter nedružinskimi managerji. V diskusiji smo podali osebne poglede ter priporočila s pomočjo konceptualnih modelov, ki bodo lahko smernice v družinskih podjetjih, za boljšo delovanje. Na ta način bodo dobile vse tri ciljne skupine (družinska podjetja z ustanovitelji, nedružinski managerji in raziskovalna sfera) še dodaten pogled, kako delovati v družinskih podjetjih s ciljem večjega zadovoljstva vseh zaposlenih in lastnikov ter širšega okolja.

Literature, ki se dotakne odnosov in vlog nedružinskih managerjev v družinskih podjetjih, je presenetljivo malo (v Sloveniji je praktično ni), glede na to da so profesionalni managerji izjemno pomembni za razvoj, rast in uspešnost družinskih podjetij. Menimo, da bi bilo potrebno, prav tako v Sloveniji, v prihodnje nameniti več pozornosti raziskavam na tem področju, saj je vedno več podjetij v družinski lasti. Upamo, da bomo s tem delom pripomogli k večjem interesu.

LITERATURA IN VIRI

1. Ang, J. S., Cole, R. A., & Lin, J. W. (2000). Agency costs and ownership structure. *Journal of Finance*, 55(1), 81—106.
2. Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301—1328.
3. Akerlof, G. (1970). The market for »lemons«: Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488—500.
4. Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211—219.
5. Astrachan, J. H., Keyt, A., Lane, S., & Yarmalouk, D. (2002). Non-Family CEO's in the Family Business: Connecting Family Values to Business Success. *Proceedings FBN-ifera Helsinki*, 11-14th of Sept. 2002, (str. 183—199). Helsinki: Family Business Network 12th Annual World Conference.
6. Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656—665.
7. Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schone, P. (2005). Family ownership and productivity: The role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1), 107—127.
8. Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837—854.
9. Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from Continental Europe. *European Financial Management*, 12(5), 689—723.
10. Becker, G. (1974). A theory of social interactions. *Journal of Political Economy*, 82(6), 1063—1093.
11. Becker, F., Hensoler, N., Bielstein, M., Cöllen, C., Ebel, N., Knoll, H., & Krumme, E. (2005). Fremdmanagement in Familienunternehmen. *Paper for Discussion*. No. 531, Bielefeld, University of Bielefeld, Germany.
12. Benjamin B., Crego E. T. & Drucker R. H. (1990). *Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
13. Bernheim, B., & Stark, O. (1988). Altruism within the family reconsidered: Do nice guys finish last? *American Economic Review*, 78(5), 1034—1045.
14. Bhattacharya, U., & Ravikumar B. (2004). From Cronies to Professionals: The Evolution of Family Firms. *Working paper, Indiana University. Capital Formation, Governance and Banking, Financial Institutions and services* (str. 1—19). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.
15. Birley, S. (2000). *PRIMA International Research Report on Family Businesses*. London: Imperial College – Grant Thornton,.

16. Block, J. (2011). How to Pay Non-Family Managers in Large Family Firms: A Principal-Agent Model. *Family Business Review*, 24(1), 9—27.
17. Blumentritt, T. P., Keyt, A. D., & Astrachan, J. H. (2007). Creating an environment for successful non-family CEOs: An exploratory study of good principals. *Family Business Review*, 20(4), 321—335.
18. Bregar, L., Ograjenšek, I., Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Bruce, N., & Waldman, M. (1990). The rotten kid theorem meets the Samaritan's dilemma. *Quarterly Journal of Economics*, 105(1), 155—165.
20. Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Wan, J. C. (2003). Turnaround in East Asian firms: Evidence from ethnic overseas Chinese communities. *Strategic Management Journal*, 24(6), 519—540.
21. Bubolz, M. (2001). Family as source, user and builder of social capital. *Journal of Socio-Economics*, 30(2), 129—131.
22. Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F., & Chang, E. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030—1038.
23. Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555—575.
24. Chrisman, J. J., & Chua, J. H. & Litz A. R. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335—354.
25. Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(2), 355—372.
26. Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89—108.
27. Combs, G. J., Penney, R. C., Crook, R. T., & Short, J. C. (2010). The Impact of family representation on CEO compensation: Theory of the Family Enterprise. *Entrepreneurship Theory and Practice, Special Issue in Family Business in Entrepreneurship*, 1125—1144.
28. Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on »Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence«. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 355—362.
29. Cruz, C., Luis, R., & Becerra, M. (2010, februar). Perceptions of Benevolence and the Design of Agency Contracts: CEO-TMT Relationships in Family Firms. *The Academy of Management Journal*, 53(1), 59—89.
30. Cvahte, U. (2005). *Osebni in družbeni dejavniki prosocialnega delovanja študentov* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

31. Davis, H. J., Allen, R. M., & Hayes, D. H. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093—1116.
32. Davis, H. J., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20—47.
33. Dyer, J. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221—235.
34. Dyer, W. G. (2006). Examining the »Family Effect« on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253—273.
35. Duh, M. (2010). Applying agency theory and the resource- based view in explaining performance differences between family and non- family businesses. Uporaba agencijske teorije in teorije proizvodnih virov pri razlagi razlik v uspešnosti med družinskimi in nedružinskimi podjetji. *Naše gospodarstvo*, 56(1/2), 45—52.
36. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Maribor: Založba MER.
37. Duh, M., Tominc, P., & Rebernik, M. (2006). Problem definicije družinskih podjetij: primer Slovenije. *Naše gospodarstvo*, 52(3/4), 29—38
38. Duh, M., Tominc, P., & Rebernik, M. (2008). An exploratory comparison of family and nonfamily enterprises in transition economies-the case of Slovenia. *Zbornik. 2emes Journees Georges Doriot*, (str. 1—22). Paris: HEC Paris.
39. Durand, R., & Vargas, V. (2003). Ownership, organization, and private firms' efficient use of resources. *Strategic Management Journal*, 24(7), 667—675.
40. Eddleston, K., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545—565.
41. Ensley, M.D., Pearson, A. W., & Sardeshmukh, S. (2007). The negative consequences of pay dispersion in family and nonfamily top management teams: An exploratory analysis of new venture, high-growth firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1039—1047.
42. Fama, E., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law & Economics*, 26(1), 301—325.
43. Fernandez, G., & Fernandez, S. (2007). Managing Family Businesses. Journal of Managament for value. Najdeno 1. junija 2011 na spletnem naslov <http://www.mba.ufm.edu.gt/journalofmanagement/2.1.mayo2007.asp?lang=ENG>
44. Gallo, M. A., & Vilaseca, A. (1998). A financial perspective on structure, conduct, and performance in the family firm: An empirical study. *Family Business Review*, 11(1), 35—47.
45. Glas, M., & Mirtič, D. (2002, april). Family businesses: their contribution and specific behavior in countries in transition- case Slovenia. Najdeno 11. junija 2011 na spletnem naslovu: http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti/wp/Glas%201%20Mostar%20Family%20Business%20WP_new.doc

46. Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46(2), 226—237.
47. Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., & Guiterrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81—95.
48. Jayaraman, N., Khorana, A., Nelling, E., & Covin, J. (2000). CEO founder status and firm financial performance. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1215—1224.
49. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305—360.
50. Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 861—877.
51. Kelbl, J. (2001). Kaj ogroža družinska podjetja? *Podjetnik, Ljubljana*, 10(7), 42—44.
52. Klein, S. B., & Bell, F. A. (2007). Non-family executives in family business: A literature review. *Electronic Journal of Family Business*, 1(1), 19—37.
53. Klein, S. B. (2000). Family business in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13(3), 157—181.
54. Kos, B. (2008). Družinsko podjetništvo. E-vir. Najdeno 1. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/druzinsko-podjetnistvo.php>
55. Laffont, J. J., & Martimort, D. (2002). *The theory of incentives: The principal-agent model*. Princeton: Princeton University Press.
56. Miller, B., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731—737.
57. Miller, B., Miller, D. & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 305—328.
58. Lee, M., & Rogoff, E. (1996). Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/ business conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423—437.
59. Lee, D. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657—666.
60. Lutz, E., Schraml, S., & Achleitner, A. (2011). *Motives for Hiring Non-Family CFOs in Family Firms*. E-vir. Najdeno 1. junija 2011 na spletnem naslovu http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1653280
61. McConaughy, D. L. (2000). Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the family-controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance. *Family Business Review*, 13(2), 121—131.
62. Mertens, R. (2004). *Effiziente Gestaltung der familienexternen Unternehmensnachfolge*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

63. Miller, D., & Miller, B. I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73—87.
64. Miller, D., Miller, B. I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior? *Journal of Corporate Finance*, 13(1), 829—858.
65. Miller, D., Miller, B. I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51—78.
66. Mitchell, R., Morse, E., & Sharma, P. (2005). The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 533—551.
67. Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory& Practice*, 27(4), 367—382.
68. Morck, R., Strangeland, D., & Yeung, B. (2000). Inherited wealth, corporate control, and economic growth. V R. Morck (ur.), *Concentrated corporate ownership* (str. 319—372). Chicago: University of Chicago Press.
69. Peredo, A. M. (2003). Nothing thicker than blood: Commentary on »Help one another, use one another: Toward an anthropology of family business.« *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 397—400.
70. Peroci, A. (2011). *Kvalitativne metode raziskovanja vedenja porabnikov* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
71. Petrovčič, I. (2006). *Specifičnost upravljanja družinskega podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
72. Poredoš, M. (2009, februar). *Problemi nasledstva in vpliv družinskih odnosov na razvoj družinskega podjetja* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
73. Poza, E. J., Hanlon, S., & Kishida, R. (2004). *Does the Family Business Interaction Factor Represent a Resource or a Cost?* *Family Business review*, 17(2), 99—118.
74. Poza, E. J., Alfred, T., & Maheshwari, A. (1997). Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms—A Preliminary Report. *Family Business Review*, 10(2), 135—155.
75. Rajter, M. (2005a). *Storitve poslovnega svetovanja v družinskih podjetjih* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
76. Rajter, M. (2005b). Družinska podjetja kot specifični segment v podjetništvu: značilnosti družinskih podjetij in vloga družine v podjetju. *Zbornik. Trženje nekoč in danes* (str. 128—136). Maribor : Višja strokovna šola Academia.
77. Rajter, M., & Bojnec, Š. (2009). Svetovalne storitve in uspešnost poslovanja slovenskih družinskih podjetij. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre/ UM, FOV*, 42(6), A241—A251.
78. Ramachandran, K., & Jha, R. (2007). Relevance of Agency and Stewardship Arguments in Family Business Context. *Family Business and Wealth Management*. Najdeno 1. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.isb.edu/faculty/file/agencystewardshipgovernance.pdf>

79. Ross, S. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63(2), 134—139.
80. Salvato, C. (2002). Antecedents of entrepreneurship in three types of family firms. *Jönköping International Business School, Research Report 1/2002*. Jönköping: Business School.
81. Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473—490.
82. Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99—116.
83. Schulzendorff, D. (1984). *Fremdmanager in Familienunternehmen - Eine empirische Analyse* (doktorska dizertacija). St. Gallen: Hochschule St. Gallen.
84. Sirmon, D., & Hitt, M. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339—358.
85. Sonfield, M. C., & Lussier, R. N., (2009). Non-family-members in the family business management team: a multinational investigation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 33(1), 23—37.
86. Sraer, D., & Thesmar, D. (2007). Performance and behavior of family firms: Evidence from the French stock market. *Journal of the European Economic Association*, 5(4), 709—751.
87. Steier, L. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14(3), 259—276.
88. Stewart, A. (2003). Help one another, use one another: Toward an anthropology of family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 383—396.
89. Šink, D. (2003). Zaupniška teorija upravljanja. *Zbornik referatov, 4. Znanstveno posvetovanje o organizaciji: Upravljanje* (str. 75—79). Brdo pri Kranju: Ekonomska fakulteta.
90. Vadnjal, J. (2008). Innovativeness and inter-generational entrepreneurship in family businesses. Cooperation between the economic, academic and governmental spheres - mechanisms and levers. *Proceedings of the 26th Conference on Entrepreneurship and Innovation Maribor* (str. 303—316). Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta
91. Van den Berghe, L. A. A., & Carchon, S. (2003). Agency relations within the family business system: An exploratory approach. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 171—180.
92. Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, management, and control affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385—417.
93. Vrančič, L. (2004). *Agentska razmerja - model principala in agenta* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
94. Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301—316.

95. Welch, J., & Welch, S. (2006). The Nitty-Gritty on Nepotism. *Bloomberg Businessweek*, 3998 (avgust), 144.
96. Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035—1054.
97. Zupanič, E. (2002). *Odnosi v družinskem podjetju- vpliv poslovnega na družinsko življenje* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
98. Zupan, B., & Duh. M. (2008, 21.oktober). Najprej socialna varnost družine, šele nato posel : družinska podjetja. *Delo*, str. 17
99. Žaler, J. (2008a, 17. april). Družinsko podjetje - prednost ali ovira? Poslovni bazar. Najdeno 10. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=24>
100. Žaler, J. (2008b, 27. marec). Konflikti in tekmovalnost v družinskem podjetju. Poslovni bazar. Najdeno 1. junij 2011 na spletni strani <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=64>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalniki	1
Polstrukturirani intervju-agent (manager)	1
Polstrukturirani intervju-principal (lastnik).....	3
Priloga 2: Zapis izvedenih polstrukturiranih intervjujev	5
Polstrukturirani intervju št. 1	5
Polstrukturirani intervju št. 2	7
Polstrukturirani intervju št. 3	9
Polstrukturirani intervju št. 4	12
Polstrukturirani intervju št. 5	15
Polstrukturirani intervju št. 6	16
Polstrukturirani intervju št. 7	18
Polstrukturirani intervju št. 8	21
Polstrukturirani intervju št. 9	24
Polstrukturirani intervju št. 10	26
Polstrukturirani intervju št. 11	28
Polstrukturirani intervju št. 12	29

Priloga 1: Vprašalniki

Polstrukturirani intervju-agent (manager)

Splošno za vse odnose:

1. Družinska podjetja odražajo posebni odnosi, znotraj družine, kakor prav tako z drugimi zaposlenimi, ki niso člani družine. Kakšni so vaši pogledi na te odnose?

REZERVA: V družinskih podjetjih se pri zaposlitvi in sodelovanju z nedružinskimi managerji pojavljajo posebni odnosi, v podjetju kakor v družini. Kateri so po vašem mnenju ti konflikti ter kako jih rešujete?

Odnos z nedružinskim managerjem:

2. Kaj so po vaše prednosti in slabosti zaposlitve nedružinskih managerjev v družinskih podjetjih?
3. Zakaj ste se odločili za zaposlitev v točno tem družinskem podjetju, kjer ste zaposleni?
4. Katere lastnosti in kompetence mora imeti nedružinski manager za delovanje v družinskem podjetju?

Nadzorni odbor:

5. Naj ima družina le izključno vlogo organa nadzornika izvajanja začrtanih ciljev in strategij ali naj bodo aktivni tudi pri vodenju, izvajanju teh ciljev, v kolikor najamejo nedružinskega managerja?
6. Kako bi vmesna **inštitucija-odbor**, z nalogo, da bi delovala kot povezovalnik med nedružinskim managerji in družino ter uravnavala interese obeh deležnikov vplivala na odnose?
 - a. **Odbor** deluje, kot varovalo med družino in nedružinskim managerjem. Nedružinski manager v primerih, ko imajo družinski člani (zaposleni ali ne v podjetju) različna mnenja, porabi velik delež časa, energije, socialnega kapitala pri stalnem odgovarjanju družinskim članom in povzroča stalno branjenje strateških odločitev nedružinskega managerja. Močen odbor svetovalcev ali kakšen drug vmesen odbor lahko prepreči takšne situacije. Ko je strategija podjetja potrjena s strani odbora, ima nedružinski manager začrtano pot, ki se stalno ne spreminja. Ti pa imajo mandat za komuniciranje z odborom in ne z družinskimi člani. Odbor lahko podpira nedružinskega managerja pri težkih odločitvah in te družina najame predvsem za izvajanje strateško pomembnih odločitev, ki odražajo uspeh,

vendar so lahko te odločitve nepopularne za družino. Na primer, nedružinski manager bi morebiti moral odpustiti družinskega člana, ki z svojimi dejanji povzroča odstopanja od zastavljene vizije in strategije podjetja.

Odnos s svetovalci:

7. Kakšne so vaše izkušnje s svetovalci in kje vidite možnosti za njihovo vključitev?

Zaupništvo »Stewardship« alternativen pristop agencijski teoriji:

8. Kakšna pooblastila naj imajo nedružinski managerji? Ali naj jim bodo zaupani vsi finančni kazalniki in podatki, strateški pogledi, itn. ter zakaj?
9. Kakšen je Vaš pogled na nadzor in mehanizme nadzor delovanja nedružinskih managerjev? Zakaj?
10. Kako lahko vzajemno zaupanje med nedružinskim managerjem in lastnikom vpliva na uspešnost in konkurenčnost podjetja ter zakaj?
11. Na kakšen način so vključeni managerji pri sprejemanju pomembnih odločitev, kot je priprava strategij ter ali je upoštevano njihovo mnenje? Kakšne so vaše izkušnje?

Primerna pogodba z agentom:

12. Kakšna bi naj bila primerna pogodba z nedružinskim managerjem? Kakšna je politika plačila, bonitet, plačila po rezultatih?
13. Kdaj so nedružinski managerji pripravljeni sprejeti nižje plačilo?
 - a. Menite, da so nedružinski managerji pripravljeni sprejeti nižje plačilo za večjo povečanje varnosti zaposlitve?
14. Ali naj veljajo za družinske člane drugačna pravila, kot za druge zaposlene v podjetju? Kakšne so Vaše izkušnje?
 - a. Kakšen je razlikovanje v plačah?

P-A v družinskih podjetjih (agencijski stroški, altruizem, uspešnost NM, DM, U):

15. Kako vpliva mešanje nedružinskih in družinskih managerjev na odnose v družinskem podjetju?
 - a. Ali se povečujejo konflikti in kateri bi naj po vašem mnenju bili?

Asimetrični altruizem:

16. Kako usklajujete interese med družinskimi člani in družino, ustanoviteljem (lastnikom) ter nedružinskimi managerji (so usklajeni in skomunicirani)?
 - a. Kako ravnate, ko se pojavi neusklajenost interesov?

Polstrukturirani intervju-principal (lastnik)

Splošno za vse odnose:

1. Družinska podjetja odražajo posebni odnosi, znotraj družine, kakor prav tako z drugimi zaposlenimi, ki niso člani družine. Kakšni so vaši pogledi na te odnose?

REZERVA: V družinskih podjetjih se pri zaposlitvi in sodelovanju z nedružinskimi managerji pojavljajo posebni odnosi, v podjetju kakor v družini. Kateri so po vašem mnenju ti konflikti ter kako jih rešujete?

Odnos z nedružinskim managerjem:

2. Kaj so po vaše prednosti in slabosti zaposlitve nedružinskih managerjev v družinskih podjetjih?
3. So družinski člani vedno primerni zasedati mesto managerja ter ali je to delovno mesto rezervirano ekskluzivno za njih?
4. Katere lastnosti in kompetence mora imeti nedružinski manager za delovanje v družinskem podjetju?

Nadzorni odbor:

5. Naj ima družina le izključno vlogo organa nadzornika izvajanja načrtanih ciljev in strategij ali naj bodo aktivni tudi pri vodenju, izvajanju teh ciljev, v kolikor najamejo nedružinskega managerja?
6. Kako bi vmesna **institucija-odbor**, z nalogo, da bi delovala kot povezovalnik med nedružinskim managerji in družino ter uravnavala interese obeh deležnikov vplivala na odnose?
 - a. **Odbor** deluje, kot varovalo med družino in nedružinskim managerjem. Nedružinski manager v primerih, ko imajo družinski člani (zaposleni ali ne v podjetju) različna mnenja, porabi velik delež časa, energije, socialnega kapitala pri stalnem odgovarjanju družinskim članom in povzroča stalno branjenje strateških odločitev nedružinskega managerja. Močen odbor svetovalcev ali kakšen drug vmesen odbor lahko prepreči takšne situacije. Ko je strategija podjetja potrjena s strani odbora, ima nedružinski manager načrtano pot, ki se stalno ne spreminja. Ti pa imajo mandat za komuniciranje z odborom in ne z družinskimi člani. Odbor lahko podpira nedružinskega managerja pri težkih odločitvah in te družina najame predvsem za izvajanje strateško pomembnih odločitev, ki odražajo uspeh, vendar so lahko te odločitve nepopularne za družino. Na primer, nedružinski manager bi morebiti moral odpustiti družinskega člana, ki z

svojimi dejanji povzroča odstopanja od zastavljene vizije in strategije podjetja.

Odnos s svetovalci:

7. Kakšne so vaše izkušnje s svetovalci in kje vidite možnosti za njihovo vključitev?

Zaupništvo »Stewardship« alternativen pristop agencijski teoriji:

8. Kakšna pooblastila naj imajo nedružinski managerji? Ali naj jim bodo zaupani vsi finančni kazalniki in podatki, strateški pogledi, itn. ter zakaj? Kakšen je Vaš pogled na nadzor in mehanizme nadzor delovanja nedružinskih managerjev? Zakaj?
9. Kako lahko vzajemno zaupanje med nedružinskim managerjem in lastnikom vpliva na uspešnost in konkurenčnost podjetja ter zakaj?
10. Na kakšen način so vključeni managerji pri sprejemanju pomembnih odločitev, kot je priprava strategij ter ali je upoštevano njihovo mnenje? Kakšne so vaše izkušnje?

Primerna pogodba z agentom:

11. Kakšna bi naj bila primerna pogodba z nedružinskim managerjem? Kakšna je politika plačila, bonitet, plačila po rezultatih?
12. Kdaj so nedružinski managerji pripravljeni sprejeti nižje plačilo?
- a. Menite, da so nedružinski managerji pripravljeni sprejeti nižje plačilo za večjo povečanje varnosti zaposlitve?
13. Kakšna merila (finančna, nefinančna) uporabljate za ocenjevanje uspešnosti nedružinskega managerja?
14. Ali naj veljajo za družinske člane drugačna pravila, kot za druge zaposlene v podjetju? Kakšne so Vaše izkušnje?
- a. Kakšen je razlikovanje v plačah?

P-A v družinskih podjetjih (agencijski stroški, altruizem, uspešnost NM, DM, U):

15. Kako vpliva mešanje nedružinskih in družinskih managerjev na odnose v družinskem podjetju?
- a. Ali se povečujejo konflikti in kateri bi naj po vašem mnenju bili?

Asimetrični altruizem:

16. Kako usklajujete interese med družinskimi člani in družino, ustanoviteljem (lastnikom) ter nedružinskimi managerji (so usklajeni in skomunicirani)?
- a. Kako ravnate, ko se pojavi neusklajenost interesov?

Priloga 2: zapis izvedenih polstrukturiranih intervjujev

Polstrukturirani intervju št. 1

Splošno za vse odnose:

1) Odnose v družinskem podjetju gledam skozi ekonomsko kategorijo. Družinska podjetja znižujejo stroške in na to gledam kot na eno ekonomsko kategorijo. Sigurno je tukaj družinska vez, pred poslovno vezjo. Družinska vez je močnejša, kot je močnejša vez med managerji in družino. Meni je prva skrb, da se ohrani močna družinska vez, in bom prej prestregel managerja, kot pa, da bi vse v družini odpovedal. Vse poslovanje more izhajati iz tega, da je to družinska lastnina, zato morem družini prilagoditi poslovanje firme in družina more imet svoj mir. Tudi če bom zaslužil kakšen evro manj. Družina bo šla naprej, orodje pa so mi nedružinski člani.

Odnos z nedružinskim managerjem:

2) Vedno je prednost druga ideja, kako bi rekel-druga kri. Nehote družina med seboj razvije določene principe, določeno smer razmišljanja. Tako se družina nekako poenoti v določenem gledanju. Med družino se določena ideja sparlamentizira. V parlamentu družine se razvije neka ideja in za poslovanje rabiš ti »second opinion«, neko drugo mnenje. Treba je nekaj novega, eno svežino. Družinska podjetja niso stara ena leto, je tradicija in v tej tradiciji je potrebna začrtana smer, ki so jo že predhodniki začrtali. Zato rabiš managerja od zunaj, da ti odpre oči, da ti pokaže neke nove smeri. Slabega je ponavadi to, da družinska podjetja vsebujejo konzervativna razmišljanja, počasi in temeljito se premikajo. Ko se aktivira zunanji manager, je hitrost mnogo večja in sama družina, zaradi svojega sledenja, ni tako efektivna. Obstaja tudi managerski kviz: odnos agent-principal, kjer je lahko družina v frontni liniji z managerjem.

3) Ja, v principu naj ne bi bilo, teoretično naj ne bi bilo, v praksi se pa pokaže, da je boljše imet zvestega človeka zraven sebe, kot pa produktivnega. Družinski član je bolj zvest. Če imaš firmo družinsko naravnano, je poslovanje konzervativno in bolj počasno, več se polaga na neekonomske taktike, kot pa na ekonomske. Sigurno je rast počasnejša in tudi lomi se hitreje.

4) Predvsem je tukaj pomembna potrpežljivost, te lastnosti so privzgojene, že od mladega je to debata. Tisti, ki ni član družine, more imeti veliko znanja, more bit leader v generaciji, dober v študiju, biti mora sposoben, more imeti že nekaj referenc. Sam, kot družinski lastnik zaposlim le kvalitetnega človeka, pridnega, zvestega, ne pa bančnega virtuoza, rabim tistega top, v vrhu. Posebne lastnosti: prilagodljivost. Skrbeti mora za zunanjo in notranjo podobo firme, za kvaliteto, ne pa da bi se približal družini. Družina ima neko mejo in zid.

Nadzorni odbor:

5) Tukaj ne sme družina izgubljati energije z vsakodnevnim odločanjem, ker veliko poslov poteka preko osebnega stika. V slovenskem okolju, ki je majhno, se lastnik ne more vpletati v dnevne odločitve. V vsakodnevno odločanje se naj vmešava.

6) Mislim, da to ni potrebno. Družinska firma more imeti direkten stik z managerjem, mora tudi zaupati. Ta vmesni člen, je razlog za nezaupanje. More bit direktni kontakt.

Odnos s svetovalci:

7) Svetovalci so v družinskih firmah nujni, ravno zaradi tega, ker družina nima širine, ima neko globino, ne pa tudi širine. Tudi če imajo zaposlenega zunanjega managerja. Družinska firma nima strokovnjakov, da bi šli navzven. Izkušnje v tej smeri: pozitivne, vključevanje sončnih elektrarn v prometno opremo (to je lahko začasna zadeva), visoko specializiran, ki ti ponudi idejo, ti pa se odločiš, kako boš to uporabil za izgradnjo ceste. Je pa to sigurno prihodnost.

Zaupništvo »Stewardship« alternativen pristop agencijski teoriji:

8) Zunanji manager ima veliko pooblastil vseh pooblastil pa nima. Katerih pooblastil naj ne bi imel? Pooblastila do določenega zneska, da lahko opravlja delo, da se lahko odloča mora imeti proste roke, da vidiš ali je sploh zaupljiv. Mislim, da mora imeti dostop do vseh podatkov, drugače ne more izvajati kontrolinga. Mora imeti vse finančne podatke, razen podatke, ki se tičejo davčnih zadev, to pa je tako stvar družine. Manager mora vse te podatke preverjati, da vidi količine, da vidi uspešnost, pa tudi, da ima neko uspešnost, da ga ocenjujemo. Odvisen je od teh podatkov, drugače ne more biti uspešen. Od tega je odvisna tudi njegova plača.

Ko podpišemo z nedružinskim managerjem pogodbo mu določimo cilje, nemerjive cilje in ga po tem tudi ocenjujemo, mi mu damo vsa sredstva, tako da lahko pride do vseh teh ciljev.

9) To je direktna povezava med zaupanjem in uspešnostjo,. Mislim, da družinske firme, ki nimajo zaupanja z zunanjim managerjem, niso uspešne, ker ni pretoka energije, ni svežih idej, ni vihranja možganov (breinstorminga). V Sloveniji se vidijo uspešna podjetja, na primer Akrapovič, ki je inkomponiran v neko zgodbo.

10) Vedno damo managerju možnost, da poda strategijo, pol njegovo strategijo inkomponiramo v strategijo družinskega podjetja.

Primerna pogodba z agentom:

11) V pogodbi točno določiti cilje in merila, po katerih se bo manager plačeval, morajo biti določeni zelo jasni cilji in način plačila, manager si more plačo izračunati sam, glede na to kakšne rezultate dosega, manager bo bolj kvaliteten, če ga moreš postaviš pred dejstvo, da bo več zaslužil s plačo, če bo delal v korist podjetja., da bo premišljeval o delu, ki bo v korist. Pogodba je izredno eksaktna.

12) Družinsko podjetje lahko nudi še nefinančne koristi: učenje, izgradnja imena, izkušnje, pridobljeno znanje s tradicijo... Naša družinska firma ima svojo tradicijo, s tem bo manager tudi bogatejši.

13) Sva že govorila.

14) Tukaj smo zelo pragmatični, merila za družinske člane ne morejo biti ista, kot so za nedružinske člane, ker za nedružinske managerje izbiramo »creme de la creme«, družinski člani pa so dani, jih ne izbiramo. Ne morejo biti isti, manager je kot zaposlen, družinski

člani, pa se izplačujejo drugače, ali na nek pavšal ali vsi enako. Se ne plačujejo po uspešnosti.

Nedružinski manager more dobiti vedno vtis, da je motiviran, ni primerno da se primerja z družinskimi člani. Manager ne more priti do teh podatkov. Družinski člani so v osnovi isto plačani, kaj se pol rešuje z nekimi nagradami je drugo vprašanje, v principu so člani enako plačani.

P-A v družinskih podjetjih (agencijski stroški, altruizem, uspešnost NM, DM, U):

15) Nastajajo konflikti do družine, ker družinskega managerja, moreš enačiti z družinskim managerjem, moreš mu dati iste cilje, iste pogoje, družinski manager in nedružinski manager moreta biti enako plačana. Če nastavim enega za operativo drugega za komercialo (svojega sina) vedno postavim cilje, vedno sta z isto palico tretirana. V tem odnosu morajo biti pogoji isti, to je absolutno. Ustvarjaš konkurenčno tekmo, vendar je potrebno družinskega managerja drugače motivirati in imeti drugačen tretma in pogovore.«

16) Vsak ima svoje interese, to je dejstvo. Najprej razčistim z družino, njihove cilje, strategijo, o zadevah, ki zadevajo firmo in družino. Po sestanku z družino, se organizira širši kolegij družbe, na katerem družina predstavi nedružinskim članom svoje cilje, svoje poglede in se nato, preko vihranja možganov prisluhne strategiji nedružinskim managerjev. Preko diskutiranja o teh problemih, se usklajujejo, poskušajo se uskladiti mnenja. Totalna neusklajenost interesov: tukaj se na kolegiju odloča po sistemu, najboljša odločitev za podjetje. Brez uspešnega podjetja, ne bo uspešne družine.

Polstrukturirani intervju št.2

Splošno za vse odnose:

1) Problem imajo vedno člani družine (ožje ali širše), kot nekakšen privilegiran položaj, tudi če bi ga hotel skrivati, pride le-ta navzven. To je krovna zgodba.

Odnos z nedružinskim managerjem:

2) Prednost je, da ko greš domov, lahko na zgodbo pozabiš, slabost je pa ta, da ni samo tvoja sposobnost pogoj za pozicijo, kar je moteče, ker si v neki zgodbi, ne glede na sposobnost in ponavadi dobi družinski član pozicijo, ne glede na sposobnost.

3) Niti nisem vedel, da je družinsko podjetje, saj je dokaj velika firma. Niti slutil nisem, da je to družinsko podjetje.

4) Če bi razumel ali pa če bi ocenil, da člani družine lahko imajo neke kolege-prijatelje znotraj podjetja in, če bi to vzel v zakup, bi lahko perfektno sodelovali. Ker pa sem tak kot sem in nisem prenesel podeljenih avtoritet. Jaz imam rad strokovno avtoriteto, ne pa podeljene avtoritete, to me je recimo jezilo. Predvsem moraš imeti neko averzijo do teh pojavov, biti moraš tolerant, spregledati moraš zadeve, ki ti ne gredo. Če si tak, da lahko to toleriraš, je to vredno, če ne, pa prideš do konflikta.

Nadzorni odbor:

5) To je zelo problematično. Če bi oni imeli nadzorno funkcijo, bi to bilo super, jaz pa mislim, da je pri družinskem podjetju še toliko večji problem pojava agent-principal. Je še

bolj izrazito, kot pa pri navadnem podjetju. Preprosto ne gre, da bodo družinski člani samo izvrševali nadzorno funkcijo. To ne bo šlo. Vse skupni.

6) Mislim, da bi bilo težko, ne vem kakšen organ bi to bil, nekakšen mediator. Mislim, da če imaš strukturirano podjetje, podeliš eno vejo družinskemu članu in drugo nedružinskemu, in je ta problem rešen. Med tem, ko pa imaš mediatorja, si ne predstavljam, kako in iz česa ga boš plačal, kako ta mediator zasluži za to, kar dela, kje bo podal dodano vrednost, razen da bo konflikte navzdol tiščal.

Odnos s svetovalci:

7) Svetovalci so problematični, ker vse kar je vreden in kar ni ponujajo firmam. Če bi sam najel svetovalca, če bi želel, da uredi od a do ž določen segment, ne pa da mi teorijo naplete in potem, ko je treba to implementirati, jih ni ali pa so še vedno na teoretski osnovi. Je pa za svetovalca potrebno predvsem definirati, kaj od njega pričakuješ in ne smeš mu preveč sugerirati, kaj naj dela. Problem teh svetovalcev je, da so plačani od vodstva firme in vodstvo firme sugerira, jih pelje v neko smer, on pa samo zasluži denar in se pusti peljati, kjer lastniki želijo in ni efekta. Skratka, če bi si res postavil cilje, zakaj rabiš svetovalca in ga pustil, da v tem smislu dela, bi ga hitro odkril ali je svetovalec ali »blefer«.

Zaupništvo »Stewardship« alternativen pristop agencijski teoriji:

8) Ko sem sam to izkusil, sem te zadeve, ki so se mi prikrivale čutil, kot pomanjkljivost. Če si ti manager, če so te postavili v družini za managerja, moreš vedeti vse.. Lastniška struktura, kaj imajo lastniki znotraj med sabo, me ne zanima, kar se tiče poslovanja firme pa mora imeti manager vpogled v vse kompletno, če ne je škoda, da ga najame.

9) Vedno si postavim mejo, da je to zaupanje na nekem profesionalnem nivoju in definitivno, če se dela to v timu je sigurno uspeh bolj verjeten, kot pa, če vsak posameznik nekaj zase dela. To je moje mnenje. Zdaj kako daleč iti v to zgodbo zaupanja, ne bom rekel »intimali«, je odvisno od posameznika, od karakternih lastnosti. Sigurno določeno zaupanje ustvarja tim. Sam vedno pravim, da tim je vedno bolj uspešen, kot posameznik, in ga ni področja, kjer bi lahko bil posameznik boljši od tima.

10) Pri pripravi strategije obvezno, ker družinski člani niso bili dorasli tej zgodbi. Sam sem imel takšno funkcijo v podjetju, da strategije brez mene ni bilo. Družinski člani so imeli bolj funkcije, da so skrbeli, kako potrošiti denar, jaz pa bolj, kako denar prinesiti podjetju. Strategija je bila na moji strani. Ker družinski člani so potem samo (koliko sem sam denarja prinesel, s svojo strategijo v podjetje) »fedrali«, kako plasirati le-tega naprej.

Primerna pogodba z agentom:

11) Dejstvo je, da pogodba mora biti vezana tudi na uspeh. Prav bi bilo, če bi bil s pogodbo določen tim nagrajen (razdelano znotraj tima). Samemu se mi to nagrajevanje, v tem družinskem podjetju ni zdelo toliko pomembno, saj si moreš s pogodbo zagotoviti določene bonitete: ali so to materialne ali nematerialne, in potem če ti to dobiš, te veliko ne briga, kaj se dela z ostankom, v smislu strategije, ki je bila postavljena. O višini prihodkov težko govorim. Na eni strani materialne ali nematerialne nagrade oziroma bonitete. Človek mora imeti toliko, da ne razmišlja o tem ali si bo plašč kupil na razprodaji ali pa v redni

prodaji. To je moje mnenje ker, če boš čakal na razprodaje in se postavil v vrsto, potem firme ne boš »fural«. Koliko je plačilo, je pa odvisno, od kje in na kakšnem področju delaš. 13) Pravila so enaka za vse. Pika. Če si pravila na začetku zastaviš drugače, si že v startu naredil »štalo«. Ne boš nikoli naredil tima.

14) Sva že govorila.

P-A v družinskih podjetjih (agencijski stroški, altruizem, uspešnost NM, DM, U):

15) Grozno. Ker ata na koncu sodi. In ata razsoja o tem ali bo uspešnejši ali pa bo imel doma, v nedeljo pri mizi mir. To je grozno, če do tega pride je grozna situacija. Tako se povečujejo konflikti. Doma pride do razsojanja.

16) Imaš dvojne interese: eni so lastniški, eni pa managerski, in ravno pri managerskih morejo biti pravila postavljena. Veliko usklajevanja interesov ne more biti, ker če pride do usklajevanja, potem je zgodba propadla. Če se pa pri lastniških, pa se ve, da nedružinski manager nima »pravice glasovanja« in se zgodba spet zapelje. Drugače je zgodba propadla. Ko je prišlo do neusklajenosti teh treh »subjektov«, sem se umaknil, Umaknil sem se na področju lastništva, na področju manageriranja se pa nisem, ker sem šel v konflikt. Če sem vedel, da je nekaj dobro za firmo, sem šel v konflikt. Ločim lastništvo in manageriranje.

Polstrukturirani intervju št. 3

Splošno za vse odnose:

1) O specifičnosti družinskega podjetja, sem začel razmišljati zelo zgodaj. Zgodaj, v tem smislu, koliko je firma stara, ker sem vedel, da se je na to treba pripraviti, saj je najbolj kritično obdobje družinskega podjetja, zamenjava generacij. In, če na to niso pripravljeni oziroma o tem ne razmišljajo več ali manj ves čas, potem zaradi nepripravljenosti lahko podjetje propade, pa če je še tako dobro. Ni tu pomagala, ki bi lahko dalo neko zagotovilo. Nam se to ne bo zgodilo, ker smo predobri. Tudi v primeru, ko delimo družinska podjetja. Eno so čisto mala podjetja, ki so z nekaj zaposlenimi in si največkrat ne morejo privoščiti najetega managerja. Morajo delati s svojim znanjem in če imajo to srečo, da bodo prišli v položaj, da naslednik, sin ali hčera, kdorkoli, obvladuje potrebno znanje za vodenje firme naprej, potem bo firma živela naprej. Če pa tega ni, potem je z upokojitvijo lastnika firme enostavno konec. Če je nebo prodal ali karkoli si že bodi. Meni se je osebno zdelo zelo pomembno, da mi ne moremo graditi perspektive podjetja samo na družinskih članih, da bi oni menegirali celo podjetje, zaradi tega, ker odnos do lastnega človeka-otrok je drugačen, kot je odnos do najetega managerja. Ker pri otroku starši čustveno reagirajo. Medtem, ko je pri najetem managerju zadeva profesionalna. Sin ve, da ga ne moreš iz firme odpustiti. Lahko ga razrešiš ali karkoli, ampak moraš imeti veliko energije in moči (notranje moči) medtem, ko pri najetem managerju, če stvari ne tečejo tako kot si si zamislil, se od njega pač poslovliš. To zagotavlja veliko bolj odgovorno delo. Najeti manager, če je ta pravi, se bo veliko bolj trudil in veliko bolj bo uspešen, kot pa je lahko družinski član. Mislim, ne da bi mi imeli v družini zaradi tega neke probleme, ampak stvar je bila v tem, ko je podjetje doseglo nekakšen obseg, sem rekel, da moramo začeti z najetim managerjem. In to je

sigurno predpogoj za to, da ima firma zagotovljen razvoj, rast in vse to. Je pa tako, da družinski člani oziroma lastnik mora biti angažiran pri upravljanju. Mora vedeti kaj hoče, mora bdeti nad firmo, mora usmerjati managerje in če je dober lastnik, če bo manager prišel z dobrimi predlogi, jih bo lastnik sprejel z obema rokama. Če pa je slab lastnik, v smislu, da nima znanja, ima nekakšne čudne poglede na razvoj in vse te stvari, pol pa tako ni pomoči zaradi tega, ker ima v bistvu narediti možnost karkoli hoče in to se potem v tem smislu tudi zlorabi. Da se sprejemajo odločitve, ki niso dobre za razvoj podjetja. Ne, v tem smislu bi rekel, da med družinskimi člani nismo nikoli imeli tako hudih problemov, da bi bili nerešljivi. Vedno so vsi otroci priznali za avtoriteto, da tako kot bom rekel na koncu, tako se bo tudi zgodilo in mi niso nasprotovali. Povedali so svoje mnenje. Vedno se nismo strinjali v vseh stvareh, ampak na koncu je obveljalo moje, pa tudi, če mogoče kdaj ni bilo ta pravo. Ampak tako je, bila je ena smer, ki smo ji sledili. Mislim, da zaradi tega družina ni nikoli trpela. Celo bi rekel, da nas je podjetje zbližalo med seboj, ker smo na določen način prisiljeni sodelovati in zaradi tega se moramo pogovarjati, čeprav se doma o tem skoraj da ne pogovarjamo. Zavedamo se, da je to čisto drugo poglavje in na primer, ko se dobimo v soboto in nedeljo na kosilu, se o podjetju nikoli ne pogovarjamo.

Odnos z nedružinskim managerjem:

2) Mislim, da v glavnem lahko govorimo samo o prednostih. Slabost je samo, če ni dovolj strokoven. To je sigurno slab efekt. Ne vidim slabosti. Ko podjetje doseže eno razvojno stopnjo mora na trgu iskati najboljšega managerja za tisti obrat, ki ga dela.

3) Tudi, če so primerni, da imajo znanje, je boljše najemati managerje od zunaj, kot pa od znotraj. On, če je sposoben, bo še zmeraj v upravljavskem smislu odigral svojo vlogo.

4) To je sigurno specifika. Manager v družinskem podjetju ni tako svoboden, kot je v eni akcijski družbi z morjem delničarjem, kjer je njegov vpliv bistveno večji, kakor tudi samostojnost. Nad seboj ima samo nadzorni organ, medtem, ko ima pri družinskem podjetju družino, s katero je potrebno znati vzpostaviti kontakt za medsebojno zaupanje. Zaupanje je zelo pomembno in, če to zna narediti, potem mislim, da stvari tečejo.

Nadzorni odbor:

5) Jaz mislim, da je pri operativnih delih boljše, da družinski člani ne sodelujejo. Iz nasprotni strani bi rekel, da je to pametno, da se managerji v določenih-ključnih situacijah posvetujejo z lastnikom zato, da dobi iz njegove strani podporo v določeni zadevi oziroma se nekatere dileme še dodatno razčistijo, ker s tem zavaruje tudi samega sebe. Če je dobil od lastnikov zeleno luč, če se bo karkoli premikalo v nezaželeno smer, je to čisto drugače, kot pa, če je sprejel odločitev sam brez, da bi se kakorkoli, s komerkoli od lastnikov posvetoval, potem bo jasno reakcija povsem drugačna.

6) Mislim, da je to zopet odvisno od velikosti podjetja. Če podjetje doseže, da ima nekaj tisoč zaposlenih ali pa tisoč zaposlenih potem je odbor sigurno koristen. Zaradi tega, ker družina ne more komunicirati z vsemi managerji. To je enostavno preveč in se potem, mogoče zanašajo drug na drugega, da bo to naredil. Tukaj mora »familija« tudi nekaj k temu reči, opaziti kaj se v firmi dogaja tako, ni nobeden problem, da se to organizira, celo

da je to dobrodošlo, posebej, če predstavljajo ta odbor ljudje, ki so na svojem področju zelo podučeni. Lahko podajo tudi veliko koristnih sugestij.

Odnos s svetovalci:

7) Sami svetovalci, kot taki, po mojem nastopajo v dveh primerih. Prvi primer je ta, ko si nimaš z nekom kaj pomagati. Ne moreš ga pa dati na »čevelj«, iz nekih, nevem kakih razlogov. Se pravi, to je omejeno na neki čas, potem se je treba raziti. So pa potem drugi svetovalci, ko so ljudje starejši, z bogatimi izkušnjami, kjer je koristno njihovo znanje akumulirati in zagotoviti, da z njegovim odhodom, na primer ko se upokoji, ne gre v nič., ampak da podjetje, to na določen način zabeleži, prenese na novo generacijo, na mlajše ljudi. V tem primeru je takšna zadeva lahko zelo koristna.

Zaupništvo »Stewardship« alternativen pristop agencijski teoriji:

8) Treba je vedeti, kar se tiče družinskih podjetij, da se vsi učimo. To je za nas velik izziv, in kaj je tisto ta pravo v tem obziru, bo pokazal čas, pa tudi izkušnje na tem področju. Mislim, da je dobro managerju, čim več zaupati, zaradi tega, ker se bo potem lažje orientiral v tistem poslu. Jaz mislim, da je dobro, da ve čim več, ni pa potrebno, da bi čisto vse vedel. Sigurno bo bolj zadel v tisto smer, ki jo lastnik želi, kot pa, če se gremo skrivalnice. S tem da ni dobro se popolnoma »razgaliti«. Dokler zadeve ne dozori, da niso točno definirane in oblikovane, je mogoče bolje, da lastnik to informacijo zadrži zase. Ne da bi zbehal na primer zdaj bomo pa to delali, pol pride drug dan, zdaj bomo šli pa v to smer in takšne zadeve. Kar se zadeva financ, smo sami za podjetja, ki so jih managirali najeti managerji, jim zmeraj podali vse podatke na razpolago. Recimo tisti, ki se s financami ukvarja, saj manager mora vse vedeti. Če ne ve, ne more delati. Medtem, ko direktor samostojne družbe, ne potrebuje vedeti toliko informacij,, čeprav mora za materinsko podjetje vedeti, v kakšni kondicije se nahaja. Pomembno je tu v kakšni kondiciji je sam lastnik, da bo vse tisto, kar se razmišlja, tudi zagotavljalo stalni razvoj. Mislim, da je dobro, da ve čim več, ni pa potrebno da bi čisto vse vedel.

9) Mislim, da zelo. Če ta komunikacija poteka na najvišjem nivoju, se pravi, da je to popolno medsebojno zaupanje, potem je jasno, da bo tudi lastnik bistveno več povedal managerju, kot pa sicer. Uspešnost podjetja, ki ga vodi manager, ki ima občutek podpore v lastniku, bo veliko bolj uspešen, kot pa tisti, ki trepeti ali bo nekaj naredil prav ali nebo, ne ve pa, kaj lastnik misli.

10) Mislim, da ko je določena zadeva tako dozorela, da se obrača v razvojne koncepte in zadeve za managerje, morajo biti managerji obvezno zraven. Prevzeti morajo nosilstvo, vodenje teh projektov, saj brez tega ne gre. Ne more biti ena zadeva do konca definirana, pol pa se nekomu preda vse na mizo in reče, zdaj pa realiziraj to. Če ni zraven sodeloval, če ne ve vsega, če ni imel možnosti svojega videnja, potem to sigurno ni dobro.

Primerna pogodba z agentom:

11) Predvsem se učimo, kaj je tisto. Pogodba mora biti motivacijska, vezana na rezultate, zagotavljati varnost lastniku, če manager dejansko ni ta pravi, se lahko razideta brez velikih komplikacij. Manager mora imeti občutek, da, če bo dobro delal, bo dobro nagrajen. Prav tako, da bo delil usodo podjetja, ki ga managira.

12) Nižje plačilo so pripravljeni sprejeti takrat, ko se je situacija na trgu bistveno poslabšala, ima pa zaupanje v prihodnost. Verjame, da je to prehodno obdobje, da to ni posledica slabega upravljanja lastnikov. Mislim, da je to normalno, če nekdo zaupa firmi, bo rekel, da z veseljem »zategne pas« za eno leto, ker ve, da bo kasneje veliko boljše.

Tudi takšni so managerji. Tisti, ki ni prepričan v sebe, bo šel na čim nižji riziko. Tisti, ki pa je, ve, da lahko zasluži več s prevzemom večjega deleža tveganja. To je vse odvisno od znanja.

13) Najbolj merljivih je dobiček. Če je dobiček velik, če je dogovorjena participacija na dobičku, potem ni nobenega problema, kako to realizirati. Nefinančne stimulacije, recimo vodenje dodatnih izobraževanj, so v interesu tudi lastniku, saj če je njihov manager bolj na tekočem, kaj se na tem področju v svetu dogaja, bolje je. Je pa tako, da je to tisti del stimulacije, ki finančno ne znese toliko, kakor daje občutek, da lastnik skrbi za managerja in ima tudi pozitivno vlogo.

14) To je težko odgovoriti, saj je odvisno od tega, koliko je nekdo vpet v podjetje. Tiski, ki je popolnoma angažiran, mora biti vsem vzor. Tiski, ki je pa tam, ne da bi imel ključno vlogo, pol za tistega, ni tako pomembno. On je zadolžen, da kjerkoli lahko, nudi pozitiven prispevek, medtem, ko recimo gledam svojega sina, ki se dejansko angažira v podjetju bistveno več, kot bi se jaz lahko glede na moja leta. Jaz fizično nebi tega zdržal, kar on dela.

P-A v družinskih podjetjih (agencijski stroški, altruizem, uspešnost NM, DM, U):

15) To je lahko vzrok za kakšne nesporazume zaradi tega, ker družinski managerji hočejo iz svoje pozicije dosegati za svoje predloge ugodnejše zaključke, kot nedružinski.

Je pa možno, osnova za kakšne nesporazume predvsem v teh primerih, ko je družinski manager na nižji hierarhiji, kot pa najeti manager. In si on vzame pravice, ki njemu ne pripadajo. Tako se mora podrediti hierarhiji, ki je v podjetju. Sam ne more reči, jaz sem član družine, jaz bom tak rekel in tako bo. Ne more.

Če je manager pravi, če imaš do njega zaupanje, mu je to možnost treba dati in uresničiti to njegovo zahtevo. Kar ni enostavno, ampak to so čeri družinskih podjetij. Če jih ne znaš obvladati ali presekati, potem lahko nastopijo velike težave.

Asimetrični altruizem:

16) Kako je prav, se tako ve. Mora biti usklajeno in funkcionirati. Družinski člani ne morejo biti glede na vlogo, ki jo imajo v podjetju, v nobenem privilegiranem položaju. Tisti lastniki, ki to zmorejo, so dobro lastniki in imajo veliko prihodnost. Tisti, ki pa ne zmorejo vzpostaviti korekten koncept sodelovanja, tisti pa se bodo prej ali slej nekje spotaknili oziroma bodo upočasnili razvoj podjetja.

Polstrukturirani intervju št. 4

Splošno za vse odnose:

1) Po moji izkušnji so člani družine, s strani lastnikov, drugače obravnavani med člani družine in najetimi managerji, odnosi niso najbolj profesionalni, ker člani družine nikoli

toliko ne odgovarjajo za svoja dejanja, kot najeti managerji. Se pravi, nikoli ne bodo odgovarjali za svoja dejanja, ne bodo tako profesionalno obravnavani. Na primer če družinski član ne opravi določenega dela, za katerega je bilo dogovorjeno, ni nobenih posledic, pri zunanjem managerju pa so.

Odnos z nedružinskim managerjem:

2) Prednosti so predvsem v tem, da s tem dobijo v podjetje znanje, ki ga prej niso imeli, znani ugled, širino, nov pogled. Slabosti so, da ne pride do sprejetja teh idej, ta koncept se ne vklaplja v družino, družina ga ne vzame za svojega, pride do tega, da firma gre po starih konceptih, ki jih je imela.

3) Enostavna zgodba: enega od članov družine sem poznal od prej in sem sprejel ta izziv (sem bil povabljen v podjetje).

4) Predvsem, če gledam za nazaj, bi moral prej zelo dobro poznati, kako družina funkcionira med seboj. Se pravi, kakšni so odnosi, kdo je za kaj odgovoren in neodgovoren, kljub svoji odgovornosti in kako ne prihajati v konflikt s temi osebami. Lastnosti: prilagodljiv, potrebno je znati prodajati ideje, enostavno. zelo dobro preučiti, kako razmišljajo in jim skozi njihovo logiko prodajati ideje, ki jih bodo oni vzeli kot prednosti. Da ni konfliktov so potrebne kompetence, na primer najti je potrebno člana družine, ki je odločevalec o vsem in tistega tudi prepričati.

Nadzorni odbor:

5) Če ima nekdo od članov družine izkušnje o določenem poslu in najeti manager teh izkušenj nima, se naj to znanje združi. V resnici se izvajajo privzeti mehanizmi, ki mogoče niso najboljše. Sodelovanje mora biti konstruktivno, najeti manager more pomagati pri vodenju, kar pomeni plus, plus, plus. Ti si dober, ker imaš izkušnje, najeti manager je dober, ker ima nova znanja, če tega stanja ni, pride do konfliktov.

6) Sem za enostavne rešitve, odbor je arbiter, ki lahko celo oteži stanje. Če ga sprejmeta obe strani, kot merodajnega arbitra, pa je to lahko samo plus. Problem je v tem, da če lastnik ne sprejme arbitra, kot tistega, ki se pravilno odloča, si sam izbere najboljšo rešitev.

Odnos s svetovalci:

7) Iz multinacionalke vem, da so svetovalci orodje za lansiranje lastnih idej. V smislu nekdo, ki pride z lastno idejo znotraj podjetja in je ne uspe prodati, najame svetovalca, ki mu pove kakšna je njegova ideja. Svetovalec vse to zavije v en lep »celofan«, ki ga kasneje uprava »mastno« plača in verjame, da je ta ideja vredna.

Zaupništvo »Stewardship« alternativen pristop agencijski teoriji:

8) Da, popolna pooblastila, saj to je osnovno orodje. Na ta način se vzpostavi stik med lastnikom in najetim managerjem. Delujeta iskreno, se kompetentno pogovarjata iz vseh zornih kotov. V primeru, da manager nima vpogleda v realno stanje, lahko to vodi do napačnih odločitev, ki niso v interesu lastnikov. Podatkov o finančnih tokovih-poslovnih dogodkih, v celoti, ni bilo.

9) Vzajemno zaupanje: zelo, zaradi tega v tem primeru prihaja, v angleščini »*fostering of knowledge*«, izkušnje od prej in nova znanja, ki rezultirajo- porodijo nekaj novega, z višjo dodano vrednostjo. Če je to zaupanje vzpostavljeno, spoštovanje, ne glede na to, če so

različna stališča, spoštovanje more biti, kljub različnim stališčem, lahko ta stvar pelje v nekaj dobrega. Če lastnik samo delno sprejema, delno pa ne, bo prej ali slej prišlo do konflikta

10) Po izkušnjah, na prvo žogo niso bila. Vse kar je bilo zapisano v novi strategiji (z moje strani) sedaj udejanjajo. Tako da, kljub vsemu, vso delo in čas, ki je bil namenjen za pisanje strategije ni zaman. Jaz sem jo moral napisati (strategijo), takrat je bila »poplavana«, zdaj pa je udejanjena.

Primerna pogodba z agentom:

11) Pogodba, ki sem jo podpisal na začetku je bila, za moje pojme, relativno »fer«. Težava je bila le, da je bila vezana samo na vrste finančni cilj, ne pa toliko na konkretno prodajne cilje v smislu na primer: pridobivanje novih parterjev, regionalno pridobivanje novih partnerjev, vrednosti pridobljenega posla v določenih regijah, segmentih... Ker ni bilo v ozadju strategije, je bilo vezano vse na finančne cilje. Pri tem kakšne in katere partnerje pridobivati, sem imel proste roke oziroma na kakšen način doseči finančne cilje. Mogoče bi bilo dobro narediti dvojno: prideš narediš strategijo, jo utrdiš in potem na to strategijo vežeš prihodnje cilje. Ta stvar potem raste, kot vsak organizem. Moja izkušnja je iz tega vidika, da je med delovnim razmerjem prišlo do želje po spremembi pogodbe, kjer vežeš dobesedno plačanega managerja, na rezultat na mesečnem nivoju, ki podaja le pogled s strani finančne perspektive, ki na dolgi rok, ne more prikazati pametnih rezultatov ter pametne strategije.

12) Kdaj so managerji pripravljeni sprejeti nižje plačilo? Ko so že 1x noter. V primeru, da je situacija v podjetju takšna, da res mora s svojim zgledom pokazati ostalim zaposlenim, da je situacija tako resna, da se je potrebno določenim zadevam odpovedati. Pri vstopu v podjetje je lahko zelo riskantno za najetega managerja, ker ne ve ničesar o podjetju in ne more sprejeti manjšega plačila. Večanje varnosti zaposlitve na račun manjšega plačila? Mislim da ne, zaradi tega, ker po mojih izkušnjah plačan manager ne pride zaradi zaposlitve, ampak pride zaradi izziva, da pelje podjetje naprej in, če en takšen manager nima težave poiskati naslednje službe bo sprejel delo, zaradi izziva in ker ga boš lahko izpeljal. Nižje plačilo je mogoče za kakšnega analitika v podjetju, za managerja pa ne.

13) Sva že govorila.

14) Absolutno ne. Zaradi tega, ker na ta način, če gledamo »top down«, spodkopavaš integriteto najetemu managerju, ker se definitivno te zadeve prej ali slej opazijo. Moje izkušnje so zelo slabe. Kakšne? Ob motiviranju zaposlenih, moreš v težkih situacijah motivirati zaposlene z mehкими prijemi, ker s finančnimi ne moreš. Če imajo družinski člani večje »benefite«, kot vsi ostali, je nemogoče ljudi motivirati, ker je učinkovitost managementa nična.

P-A v družinskih podjetjih (agencijski stroški, altruizem, uspešnost NM, DM, U):

15) Družinski manager ima bistveno bolj osebni odnos do lastnika, lahko v negativno, lahko v pozitivno smer. Poznam oba primera. Lastnik ima v vsakem primeru zadnjo besedo in družinski manager bo vedno delal tako, kot želi lastnik, ne glede na to, ali je zadeva za podjetje najboljša ali ne. Prednost najetega managerja je ta, da če se zelo dobro

zaveda, da je plačan od tega, koliko naredi oziroma tudi nagrajen za to in mu je v interesu, da dela, kar je za podjetje najboljše. V primeru, da pride pri mešanju do različnih mnenj, ponavadi »ta kratko potegne« zunanji manager. Kateri konflikti nastajajo, ko sta oba (družinski in nedružinski manager) zaposlena? Težava je v tem, po lastni izkušnji, da pride do nezaupanja. Z moje strani je začelo prihajati do nezaupanja. Ker nisem nikoli jasno vedel, kaj je v ozadju za določeno odločitvijo, ker ni bilo dovolj iskrenega odnosa, je bila podana »komanda«, tako bomo naredili in ni bilo pojasnjeno zakaj. Najeti manager more poznati stvari, da se lažje sprejemajo odločitve, zaradi širšega spektra znanj. A pride do kakšnega konflikta, v kolikor je nedružinski manager nestrokoven? Če nima pojma, nima širine. To je najslabše, kar se lahko zgodi in v bistvu se zgodi. Gre za to, da nima širine, konstantno je v enem in istem krogu in gleda na stvari samo z enega zornega kota, ne zna se zapeljati naokoli in z različnih kotov pogledati zadeve.

16) Po mojih izkušnjah, ni bilo komunikacije praktično nič. Najeti manager je moral biti malo psihologa, vedeževalca, malo po intuiciji delati in na ta način ugotoviti, kakšni so interesi, vzvodi, razmerja moči, ugotoviti, kakšni so interesi lastnika. Kaj narediti takrat, ko si ti interesi neusklajeni? Narediti tisto, kar je za managerja najboljše. Kaj pa je to? Ko več ne gre naprej, pametno situacijo razdreti.

Polstrukturirani intervju št. 5

Splošno za vse odnose:

1) Nimam nobenega posebnega komentarja.

Odnos z nedružinskim managerjem:

2) Prednosti so predvsem v ciljnem vodjenju podjetja, kjer nedružinskega managerja z zastavljenimi cilji, lastnik drugače obravnava, kot člana družine. Slabosti so, če družinski člani neusklajeno delujejo in obravnavajo delo nedružinskega managerja.

3) V podjetju sem bil zaposlen pred lastniškim prevzemom.

4) Kompetence in lastnosti so odvisne od delovnega mesta oziroma dejavnosti podjetja.

Nadzorni odbor:

5) Kako bodo družinska podjetja organizirana, je odvisno od velikosti podjetja in »zmogljivosti« družine.

6) Organizacija vmesnega organa, je zopet odvisna od velikosti podjetja in ni neznana praksa. Vsekakor se od nedružinskih managerjev pričakuje izpolnitev zastavljenih ciljev, kateri so definirani in zastavljeni primerno planom. Plan in njegove spremembe, bi morale biti usklajene in potrjene z obeh strani.

Odnos s svetovalci:

7) Svetovalec v podjetju mora imeti cilj, ki je merljiv po vseh kriterij in bi lahko na ta način odgovarjal za svoje delo. Moje izkušnje s svetovalci so slabe, ker njihov cilj je bil kratkoročni angažman, za visoko nadomestilo.

Zaupništvo »Stewardship« alternativen pristop agencijski teoriji:

8) Pooblastila so v skladu z nalogo managerja. Samoumevno je, da manager mora imeti na razpolago vse finančne kazalnike in podatke, če mu je zaupano vodenje poslovnega procesa ali podjetja v celoti.

9) Nadzor izvajanja mora biti: cilji v primerjavi z dosežki, saj je to osnova in razlog medsebojnega sodelovanja.

10) Odnos pri delu mora biti profesionalen in tukaj se mora končati prijateljstvo, saj prijateljstvo v vsakem primeru poruši izhodiščne osnove potrebnega odnosa na relaciji delodajalec-delojemalec.

11) Manager mora biti seznanjen z dolgoročno strategijo lastnikov, saj so kratkoročni plani del iste strategije. Koliko bo upoštevano mnenje, je odvisno od pozicije managerja v samem podjetju. Moje izkušnje so pozitivne.

Primerna pogodba z agentom:

12) Pogodba je izključno odvisna od ciljev obeh strani in je ni možno obravnavati, kot nekakšen obrazec, za vse enako.

13) Tudi to je možno, zopet povezano z odločitvijo iskalca službe. Odločitve o plačah in pogajanja o njih so zadeva posameznika, kako bo za družinske člane, je odločitev »glave« družine.

P-A v družinskih podjetjih (agencijski stroški, altruizem, uspešnost NM, DM, U):

15) Nimam s tem izkušenj.

Asimetrični altruizem:

16) Sodelovanje je usklajeno na podlagi pogodbe, odvisno je od interesa samega, kakšna je usklajenost.

Polstrukturirani intervju št. 6

Splošno za vse odnose:

1) Verjetno je odvisno od tega, na katerem delovnem mestu je družinski član. Ali že lahko po svoji funkciji ima nekakšen vpliv v podjetju ali si more skozi priimek, določne stvari lastiti. Spet je odvisno od tega koliko, je sposoben ta manager. Če je sposoben in če njegova dejanja štejejo, da so ta veliko pomembna, je to zadovoljiv argument za njegovo moč. Takšen manager lahko tudi oziroma ko je ta družinski član, lahko oblikuje primerne odnose tudi z ostalimi. Če je pa takšen, da ni sposoben in da mora spet tako kot sem že prej omenil, na drug način te svoje argumente uveljavljati, potem lahko prihaja do konfliktov.

Odnos z nedružinskim managerjem:

2) Managarski poklic zahteva veliko obremenitev. Če to pade na družinskega člana, pol lahko tudi družinski odnosi, sploh če je ta družinski manager neuspešen, pokvari družinske odnose. To je manj obremenjujoče, če je to nekdo zunanji. Se pa tukaj poda vprašanje pripadnosti. Če je družinski član sposoben, pol mislim, da je lahko njegova pripadnost veliko večja, kot pa od najetega managerja. Če je pripravljen takšen družinski

član prevzeti vodenje podjetja in če ima te sposobnosti za to funkcijo, potem mislim, da je še to najbolj smiselno.

3) Eno je potreba podjetja, da potrebuje ljudi na teh mestih. Se pravi tudi družinski član, ki more imeti veselje v podjetju delat. Ena varianta je, da nima drugih možnosti. Kar je stvar »prilike«.

4) Glede na funkcijo, ki jo more zasesti more imet tudi temu primerne kompetence. Če hočemo, da je bolj prilagodljiv pol vemo tudi, da če je bolj prilagodljiv do lastnikov pol bo tudi na drugi strani bolj prilagodljiv do strank, se mogoče tam ne bo znal toliko na trdo zmeniti. Tak da tu je vedno dvorezni meč. Če hočemo imeti dobrega managerja pol moramo pričakovati, da bodo tudi določeni konflikti nastali napram lastnikom. Ali pa ne konflikti ampak tud nastop, da bo tak kot ga mi pričakujemo, da bo imel, da se bo manager boril za firmo, ki jo bo vodil. Tako moramo tudi pričakovat, da bo včasih v odnosu do družinskih članov ali pa lastnika.

Nadzorni odbor:

5) Odvisno kako je firma zasnovana. Če je kot nadzorni odbor, pol se je potrebno na tem nivoju udeleževati. Ne sme se posegati v operativne zadeve. Če pa je družinski član med operativci, potem se pa more tudi s temi stvarmi ukvarjati. Na vsak način se nekatere pristojnosti, ki jih ima zunanji manager, ne sme posegati, brez razgovora z njim ali pa direktno.

6) Nimam posebnega komentarja.

Odnos s svetovalci:

7) Če so potrebe po njih, pol jih je smiselno vključiti, ampak ne zato, da nekomu nekaj dokazuješ, sploh če imaš te resurse tudi sam v firmi. Ampak gre zato, da se kasneje vklopi v samo delovanje firme. Torej, da tisti ljudje, ki pokrivajo neka področja, prisostvujejo podjetju.

Zaupništvo »Stewardship« alternativen pristop agencijski teoriji:

8) To je vse odvisno od tega, kaj od njega pričakujemo. Če hočemo, da bo vodil firmo, mu pripadajo tudi ti podatki. Če pa hočemo, da bo samo poslušal in kimal, pol pa ne potrebuje nobenega podatka.

9) Nimam posebnega komentarja.

10) Zaupanje na vsak način more biti. Veliko. Predvsem je pomemben ta dialog. Ta reden dialog, tudi mogoče reševanje določenih stvari skupaj, nasploh tistih pomembnih. Predvsem pa so zelo potrebne jasne usmeritve lastnika, kaj pričakuje od nekoga. Tako, da že te strategije ko se delajo, morajo biti dobre, skupaj prediskutirane. Kasneje pa sproti še kakšne nove strategije.

11) Nimam posebnega komentarja.

Primerna pogodba z agentom:

12) Nevem zakaj bi se kaj posebej razlikovali. Mislim, da družinski član more biti, če ga gledamo iz oči podjetja, točno pozicioniran. Pogodba je več ali manj za družinskega člana nekakšno pisanje navznoter. Ampak super je, da družinski član točno ve, kaj so njegove odgovornosti in pristojnosti. Enako je potrebno definirati kazalnike, za družinskega člana.

In ravno na tem področju lahko pride do največjih problemov pri družinskih članih. Stvari so preveč ohlapno definirane in kasneje ima nekdo svoje predstave o tem ali je uspešen ali ne. Na koncu se pa ne moraš zmeniti zakaj nekdo ni bil dober oziroma uspešen.

13) Odgovor v naslednjem vprašanju.

14) Globalno ne. Če hoče firma dobro poslovati, morajo biti te zakonitosti enake. So pa sigurno odnosi kasneje med družinskimi člani malo drugačni. To predvsem izvira od tega, kako je družina funkcionirala, že od prej. To ima velik vpliv tudi na funkcioniranje firme. Mislim, da je potrebno precej ločiti družinsko življenje in življenje firme oziroma delovanje v firmi. Prej kot se to da ločiti, lažje je kasneje za samo funkcioniranje družine in firme.

P-A v družinskih podjetjih (agencijski stroški, altruizem, uspešnost NM, DM, U):

15) Če ima vsak urejeno pri sebi te stvari. Mislim, da je predvsem potrebno gledati na interese podjetja. Tako ne bi smelo biti nobenih komplikacij.

Asimetrični altruizem:

16) Če so stvari dobro zastavljene, če vsak pozna svojo nalogo, da je nekje to zapisano, da večkrat komunicirajo in da se vse to preverja, kjer je razumevanje in izpolnjevanje teh nalog uspešno, nikjer ne sme priti do teh problemov.

Se točno vidi kaj je bilo dogovorjeno. Če te stvari ne tečejo v pravo smer, potem so zato predpisane sankcije. Vse to se da spremljati na zelo lep način.

Polstrukturirani intervju št. 7

Splošno za vse odnose:

1) V osnovi ne bi smelo biti razlik med odnosi enih (znotraj družine) in drugih (drugi zaposleni), v teoriji. V praksi pa seveda nastajajo. Iz mojih izkušenj, je tukaj zelo pomembno zaupanje. Predvsem to zaupanje vpliva na odnose. Vprašanje je, če lahko komu čisto popolnoma zaupaš. To je tisti prvi preskok v glavi. Pa ne samo iz mojih izkušenj, ampak tudi to kar doživljam. Ko ti nekaj ustvariš, mislim, da nikoli ne prideš v fazo popolnega zaupanja.

Zaupanje je v bistvu razlog ali posledica vsega. Konflikti nastajajo recimo, pri najetih managerjih, kateri gledajo bolj kratkoročno, zasledujejo tisti svoj cilj, ki je običajno kratkoročen, maksimiranje dobička ali pa profita. Zakaj? Ker so od tega običajno plačani. Ni pa nujno, da je to v skladu z dolgoročno strategijo ali da lastnik, ki je postavljajal želeno podjetje, ne gleda na isti način, kot manager. Dejansko prihaja do konflikta zaradi tega, ker je direktor speljal stvari v smeri, ki nam niso bile v interesu in so se začeli pojavljati konflikti.

Odnos z nedružinskim managerjem:

2) Slabost je sigurno v tem zaupanju. Prednost je zagotovo, neobremenjenost z družinskimi odnosi. Recimo, sama vidim, da je precejšen problem, če imaš družinskega managerja, v primerjavi z nekom, ki ni družinsko povezan in nima družinskih relacij. Najbolj pomembno se mi zdi, da znaš presekati pri družinskih managerjih, med vlogo doma ali pa v

okviru družine, vlogo v službi. To je pri marsikomu skoraj nemogoče. Iz tega izvira potem to, da lahko nedružinskega managerja bolj forsiraš, bolj ga skozi to obremeniš, bolj ga »peglaš«, bolj ga zabijaš in če nekaj ni o.k., si bolj neobremenjen. Lahko je prednost v znanju. Ti si v bistvu potem izbereš strokovnjaka. To je dejstvo. Če pa imaš srečo imaš v družini enega iz med strokovnjakov, potem je to super. Drugače pa je strokovnost običajno slaba v družini.

3) Oni mislijo, da je. Ali pa pričakujejo, ampak, od tu izvira, kar en kup konfliktov. Zagotovo pa je daleč od tega, da so nujno primerni.

4) Mora biti strokoven, full. Mora biti po svoje prilagodljiv in dovolj pameten, v tem prilagajanju. da nekomu, samo nekam ne »ležeš«, ker ni to »point. Ker je v bistvu to dejansko specifična. Če ti v bistvu greš kontra si »aut«. Kasneje prideš v konflikt z lastnikom in je v bistvu »aut« vse. Mislim, da je dejstvo, da je pripadnost, lojalnost, strokovnost, in to, da lastnik vidi, da je nekdo pripravljen, da »vleče« v bistvu naprej podjetje.

Nadzorni odbor:

5) Odvisno v kakšni funkciji so. Če govorimo, da imaš direktorja, potem mislim, da je pametno, da so v vlogi nadzornika. Moraš znati prerezati ali najti drugi način. Jaz sem se odločila, da sama mesečno spremljam zadeve. Če imaš managerja, je smiselno, da se postaviš v nadzorno funkcijo, kjer je pomembno, da razčistiš pri sebi, kaj je to nadzorna funkcija. Kaj kontroliraš. Ker ne moreš vsak dan nekomu za vratom stati, ker bo tistemu »dekl« vrglo.

6) Jaz si to v praksi ne znam predstavljati, razen pri zelo, res pri nekih koncernih ali pa kaj podobnega. Recimo, da izhajamo iz tega, da bi ga imeli, samo jaz si tega ne znam predstavljati v našem podjetju. Mogoče pri velikih podjetjih.

Odnos s svetovalci:

7) Vključili smo jih takrat, ko manager ni bil dovolj sposoben pokrivati vseh področij. Takrat je bilo potrebno, da se je vključil svetovalec, ki je z znanjem (specializiranim) v bistvu pomagal. Nisem full navdušena, ker svetovalec, je kakorkoli ga vzameš. Lahko je zelo dober svetovalec, ampak zunanji. Še vedno je zunanji in mi smo se v bistvu veliko krat pogovarjali in imam osebo, ki je v bistvu svetovalka. Bila je dolgo z nami, ampak je rekla »veš jaz delam kot kovček, jaz sem od zunaj, jaz lahko svetujem, ampak če želimo, da nekaj spremenimo mora z mano delati nekdo, ki je od znotraj«. In v tem je »point«. Ker drugače je zunanji svetovalec luč, ki ti sveti, ti ga »masno« plačuješ, je pa zelo vprašljivo kakšen je efekt od tega.

Zaupništvo »Stewardship« alternativen pristop agencijski teoriji:

8) Dilema. V osnovi bi rekla, da bi moral imeti informacije, da bi šel v tisto pravo smer. Če nima informacije je res samo kratkoročna vizija ali cilj. Prejšnjemu managerju nismo zaupali, ker preprosto ni bil kos določenim zadevam. Ni obvladoval področij.. In recimo njemu finance niti slučajno niso bile zaupane. Sama mislim, da v praksi dolgoročnih ciljev ne daješ navzven, v praksi. Zato, ker ti nekdo lahko tako rekoč tudi to odnese.«. Če je

nekdo totalno zaupanja vreden, jaz mislim, da je prav, da ima te podatke in ta vpogled. Ker je to idealna situacija. Seveda zaupanje igra pomembno vlogo.

9) Mislim, da lahko zelo vpliva. Torej, če obstaja to zaupanje obojestransko, menim, da je v bistvu to zelo pomembno - ima zelo velik vpliv na uspešnost podjetja. Zaradi tega, ker potem ni konfliktnih situacij. Če se rešujejo sproti, če je zaupanje, potem je normalen odnos in če gre za popolno zaupanje iz obeh strani, mislim, da lahko to pozitivno vpliva na samo podjetje. Seveda lahko po teoriji razvijemo situacijo, da jaz nekomu popolnoma zaupam, ki ni zaupanja vreden, se izjalovi vse skupaj gre vse skupaj samo navzdol. Mislim, da tako, kot pri vsaki stvari, imaš tudi tukaj pozitivno varianto in negativno.

10) Upoštevati njegovo mnenje, pri čemer mislim, da je tisti, ki da zadnjo besedo seveda lastnik. Zdi se mi pozitivno upoštevati mnenje in ga tudi vključiti pri pripravi, če ne pri celotnem pa vsaj delno. Mislim, da je to pomembno.

Primerna pogodba z agentom:

11) Zagotovo gre za individualno pogodbo, za določene dogovore. Kar se nagrade zadeva, ker je to tista pomembna zadeva, mislim, da je prav, da je fiksni del in variabilni del, ki je odvisen od uspešnosti podjetja. Seveda, je v nadaljevanju odvisno od tega, kaj delaš. Pri storitvah se mi zdi pomembno vključevanje teh ljudi, če se izkaže zaupanje in dolgoročen namen tudi v lastništvu. V določenem deležu. V družinskem podjetju in v storitveni dejavnosti. Zakaj variabilni del? Človek je tisti, ki opravlja storitve. To ni isto, kot v proizvodnji. On je znanje in za na primer revizijo potrebuješ revizorja. Ni vseeno katerega imaš, samo, da se ti z nekom ujameš. Tega deleža ti ne ponudiš vsakemu, ker jih imaš lahko več. Odvisno, s čim so se ukvarjali oziroma kaj delajo. Zato sem rekla, da je v bistvu storitvena dejavnost in mi smo se prav s tem namenom ločili - storitveno dejavnost. Zaradi tega, ker smo rekli, da če želimo imeti dober kader (dolgoročno). Ta dva pogoja sta pomembna. Pri storitveni dejavnosti moraš človeka vključiti, ker je s svojim imenom tam, on sebe prodaja, če ne, bo šel prej, kot slej drugam. Ali pa si bo sam naredil, ker bo rekel »veš kaj, jaz delam te storitve, to sem jaz, jaz se podpišem spodaj« in to razmišljanje ni enako, za recimo katerokoli drugo našo firmo. Ne drži čisto. In ti, če ga hočeš, če je dober, če obstaja zaupanje na dolgi rok, če želiš z delovanjem uspešnost, ga moraš vključiti. Seveda je to proces. To ni takoj. To traja nekaj let. Kako je s plačilom, so povprečno plačani ali po njihovem mnenju primerno? Mi potrebujemo visokokvalificirane strokovnjake, vendar jih ne moremo visoko plačati. Si ga ne moremo privoščiti.

12) Manager niti ne. Mislim, da nimam takšnih izkušenj.

13) Uspešnost podjetja, ampak pod črto, se pravi ustvarjen dobiček. Torej, ne rast prihodkov, ampak to kar sem v bistvu. Ne samo rast prihodkov, tako moram reči. Mi spremljamo vse, ampak v glavnem gremo na to v bistvu, kar je pod črto. Ker lahko je rast prihodkov 30%, odhodkov pa 35%. Denarni tok je spet takšen. Lahko je pozitiven, v nekaterih primerih ne samo odvisno od uspešnosti poslovanja podjetja. Lahko so terjatve, ampak tega nismo prakticirali. Zadovoljstvo zaposlenih ter pozitivna klima v podjetju. Mi sami nismo tega toliko prakticirali.

14) Absolutno se ne strinjam. Pravim, da morajo biti za vse enaka pravila ali izhodišča. Družinski član se mora enako truditi ali pa še bolj, kot nedružinski. To je moje mnenje. Družinski član se mora enako truditi ali pa še bolj kot nedružinski. V praksi družinski člani, ne vsi, velikokrat jemljejo odgovornosti z levo roko in menijo »kaj mi pa morejo«. To ne velja generalno, niso vsi takšni.

P-A v družinskih podjetjih (agencijski stroški, altruizem, uspešnost NM, DM, U):

15) Velikokrat ti odnosi niso dobri.

Sigurno. Jaz mislim, da večina, vsaj tako bi rekla iz prakse teh konfliktov, izhaja iz tega da družinski člani prelahko vzamejo zadevo oziroma premalo odgovorno, kot nedružinski managerji. Zakaj? Ker je on tam s konkretnimi cilji, ker mora zgrabiti za delo. Oni pa pač ne zgrabijo ali jim večinoma ni treba ali pa ima to samo v glavi. Morda se ima za nekaj več, preprosto povedano. In zagotovo pride zaradi tega do konflikta. Morda zato, ker se vtikuje v področja, ki so zaupana nekomu drugemu in tako spet prihaja do konfliktov.

Asimetrični altruizem:

16) To je dnevno komuniciranje. Pri nas nimamo niti primerov, tako zelo razvjenih otrok in konfliktnih oseb. Nimamo, hvala bogu, tega primera. Ampak kakorkoli že, v praksi pride do takšnih stvari. Uskladimo jih s komunikacijo. Jaz sem »pristaš«, da se moramo pogovarjati. Včasih pride do tega, da mora tako tisti ta glavni, »po mizi udariti«.

Polstrukturirani intervju št. 8

Splošno za vse odnose:

1) Dejansko vidim, da nikoli več ne bi šla v družinsko podjetje, kjer bi vsi bili zaposleni, ker je to težavno, povzroča veliko stresa. Srečata se dve vlogi: ena je družinska vloga in druga poslovna vloga. V realnem svetu je to strašno težko ločiti. Da ohraniš dobre odnose, nimaš takih zahtev do družine, kot bi jih imela do managerja. Do zunanjega managerja se obnašam čisto drugače, kot pa se sedaj do mojega brata. Zdaj se do njega obnašam tako, da ne izrazim to kar bi morala. Ko smo zaposlili direktorja (nedružinski manager) sem 2 meseca delala skupaj z njim, da se malo vpelje, kar je bila tudi njegova želja. Nato sem mu povsem pustila, da se sam dokaže. Sta imela kakšne posebne konflikte? Imela sva le en konflikt, da ni bilo realizacije in smo tega direktorja odpustili. Postavljala sem si vprašanje. Ali bom jaz zmožna in sposobna, ker sem »kontrol freak« in imam rada vse pod nadzorom, prepustiti vse zunanjemu direktorju? In sem bila, pustila sem mu popolno svobodo, da se je vse sam odločal. Res, da je imel v pogodbi omejitve glede premoženja (potreboval je soglasje skupščine) in zaposlovanja. Če izbereš napačne ljudi, te to danes lahko »pokoplje«.

Odnos z nedružinskim managerjem:

2) Slabost vidim v tem, da običajno nedružinski manager, ne bo nikoli firme tako čutil, kot tisti, ki jo je ustanovil. To je logično. Ustanovitelj firme ima prav posebna čustva, ker ga je vodila vizija, da je to ustvaril. Po drugi strani, ima nedružinski manager, ne čustven pristop, kar je velikokrat lahko tudi prednost. Tukaj se pojavlja vprašanje energije, koliko

energije je manager pripravljen vložiti v podjetje, koliko intuizma da od sebe ter po drugi strani, koliko je pri tem racionalen. Kako je pa glede znanja? Poseduje lahko tudi posebna znanja, seveda odvisno je od tega, kakšna znanja so v družini. Lahko imaš v družini nekoga, ki ima končan MBA in ga ne bi potreboval. Na splošno, če gledam, se mi zdi pomembno, da se lastniki ne znajo pravočasno umakniti iz podjetja. Do določenega nivoja imajo znanje, jim je uspelo, so lahko zelo uspešni, potem pa si mislijo, da bo tudi dalje šlo tako naprej. Nad neko mejo to njihovo znanje ni dovolj. Ko podjetje zraste, ko potrebuje nove izzive, potrebuje nova znanja. Potrebno se je drugače organizirati, saj je potreben drugačen način razmišljanja.

3) Ne, definitivno, da niso primerna. Zakaj? Zaradi tega, ker ko ponastavljaš managerja, je potrebno gledati sposobnosti.

4) Mislim, da more imeti predvsem širok »dipazon« znanja. V našem primeru se je pokazalo, da ta oseba nima dovolj znanja s področja financ, računovodstva itn.. Konkretno, iz stroke je imel znanje, ni pa imel znanja iz poslovnih funkcij, kar ne mislim v podrobnosti. Ti moraš imeti dovolj znanja, da lahko te ljudi in oddelke vodiš, da vidiš, kaj lahko zahtevaš in kaj vprašaš. Definitivno mislim, da obvlada te poslovne funkcije do neke mere, ne preveč v globino. Zelo pomembno je, da ima mrežo poznanstev, da je oseba, ki nenehno strmi k boljšemu poslovanju, poslovni odličnosti, kakovosti, stalnemu napredku, da ni zadovoljen z zatečenim stanjem, da mora biti določen razlog za napredek, da ima strateško razmišljanje, pomemben je tudi fokus, v smislu, da nismo na preveč »frontah« na 1x. Da zna zaradi omejevanja tudi tvegati. Da more razumeti poslovna tveganja in da jih omeji. Kakšne bi pa naj imel osebne lastnosti? Mi smo imeli takega direktorja, ki je govoril, da je pragmatičen in ta beseda se mi je v želodec usedla. Res je, da ni zahajal v konflikte, ampak to ne da napredka. Konflikt z lastnikom? On ni imel z nobenim konfliktom, niti z nami, niti z zaposlenimi. Rekel je, da je pragmatičen in nima smisla, da se ne splača. Kar se zadeva nekaterih osebnostnih lastnosti, mora imeti nedružinski manager, visok nivo energije, kar pomeni, da je pripravljen na vse pritiske, stres, da je samoiniciativen in samomotiviran, da ima visoko zaupanje v ljudi s katerimi dela in v rezultate s prepričanjem v uspeh. Na nivoju direktorja mora biti visoko optimistična pozitivna oseba, ki vzbuja oporo, ne pa, da seja nekakšen strah. Karizmatična oseba, ne videza ampak vedenja, ki ima visoko stopnjo neodvisnosti, da sam začrta pot po kateri bomo šli in bodo drugi sledili. Potrebno mora biti objektivno razmišljanje glede konfliktov. Zraven je malo čustvene inteligence. Po nlp se da to vse na določen način rešiti (transakcijska analiza). Da je odnos odrasli-odrasli. Da ravnaš z njim primerno na drugi strani, da se ti ne vedeš kot otrok, da ne očitaš, da ne greš v bran. Veš kako nastopa odrasla oseba. Zato ima človek vedno dve možnosti, ali ostane ali pa gre.

Nadzorni odbor:

5) Če ima to podjetje samo enega lastnika, potem mora v startu lastnik voditi firmo. Kdo pa jo bo, saj jo je on ustanovil. Do tiste meje, dokler še ima ta znanja, da še to obvladuje. Kadar pa gre za več lastniško družinsko podjetje, potem pa mislim, da če se le da, je boljše, če niso vključeni v vodenje. V nič v firmi in da samo nadzorujejo. Nisem se vpletala v

dnevno delo, sem čisto pustila direktorja, da deluje. Mi smo želeli, kot skupščina imeti vsake 4 mesece poročila.

6) Mislim, da je smiselno, vendar pri večjih podjetjih, ker manjše podjetje tega stroškovno ne prenese. Smo bili pod nadzornim odborom, kjer bi nekdo od nas, od lastnikov bil vključen in bi kot nadzorniki prevzeli določeno funkcijo, na primer eden bi skrbel za finance (strokovnjaka). Nadzorniki ti nudijo vseeno usmeritve. Pojavi se vprašanje ali smo mi dovolj kompetentni, kot lastniki, da njemu nudiš usmeritve. Če bo šel razvoj firme v to smer, da bomo enkrat tako veliki, bomo imeli plačan nadzorni odbor s strani zunanjih ljudi.

Odnos s svetovalci:

7) Svetovalec direktorja? To vidim izključno, kot »outsourcing«. Trenutno imam pozitivne izkušnje.

Zaupništvo »Stewardship« alternativen pristop agencijski teoriji:

8) Če hočeš voditi firmo, moreš imeti podatke glede vsega. Vedno bi želela imeti podatke o premoženju (ustanavljanje firm....), o pogodbah... Za večje poslovne dogodke, ki lahko ogrozijo firmo se določi limit, kjer potrebuje soglasje lastnikov. Če želiš voditi firmo, moreš imeti dostop do vseh podatkov, ne moreš nekaj skrivati. Drugače to ni v redu odnos.

9) Ja zelo.

10) Moja izkušnja s tem direktorjem je, da sem želela od njega, da predloži strategijo podjetja in mi kot lastniki rečemo ok., mi se s tem strinjamo. Zakaj? Ker, če ni v njegovi glavi, tudi realiziral ne bo. Lastniki ponudimo finančno izhodišče, kot je na primer 10 % rast, določene finančne kazalnike lahko damo. Če lastnik, da strategijo, manager ti reče ok. V redu, vendar sam ni prepričan v to in se bom spraševala: Kaj on sploh razmišlja? Če reče, da zmoreš imaš prav in če rečeš prav tako, da ne zmoreš imaš tudi prav.

Primerna pogodba z agentom:

11) Jaz bi dala definitivno neko opcijsko pogodbo. V tem smislu, da bi del lastništva lahko v dolgoročnem časovnem obdobju, tudi pridobil. Za mene je vseeno kako vodi, če je naredil razliko v ceni firme, si je to zaslužil. V našem primeru je bilo tako, če bi zdaj rekla, finančna merila (prihodki, dobiček), da je bil trend navzgor, kar se pa tiče razvoja poslovanja, pa je vse stagniralo. Če pa stagnira pa tako al tako pada. Za te finančne kazalnike, ni bil on odvisen, je bil bolj direktor prodaje. Mene so bolj zanimali njegovi koncepti, saj je pri nas prodaja, proizvodnja. Nefinančni so bili bolj pomembni.

12) Sva že govorila.

13) Sva že govorila.

14) Veš kaj, določen privilegij pa bi jaz kot lastnik imela. Če govoriva o mešanju družinskih članov, pa so ista pravila. To pa ja.

Ni v redu. Zaradi tega, ker je odvisno od zrelosti. To je zelo težko. Bolje se je temu izogniti, če se le da. Zaposleni velikokrat gre do lastnika, namesto do nedružinskega managerja, ker še vedno smatrajo, da je lastnik tisti, četudi po poziciji ne bi bil. Nekje sem zasledila, da je lastnik vodja prodaje, direktor pa nedružinski manager, ampak vsi so potem vedno obračali na lastnika. Ker ljudje ne znajo razlikovati vseh teh vlog.

P-A v družinskih podjetjih (agencijski stroški, altruizem, uspešnost NM, DM, U):

15) Zdaj nimamo zaposlenih otrok. To smo že takoj rekli, da ne bomo otrok mešali. Celo imamo zapisano v družbeni pogodbi, kjer smo rekli, da če se od nas treh komu kaj zgodi, imamo zavarovano polico, kjer iz te police dobijo otroci, ravno iz tega razloga, izplačilo. Ravno iz razloga, da ne bi bili vključeni aktivno v podjetje. Mi otrok nimamo v podjetju. Zakaj takšno razmišljanje? Zato, ker jaz z otroci od mojega brata ne bi nikoli v življenju delala. Niti njemu ne bi privoščila, da bi delal z mojimi. Ko smo ustanovili firmo, smo smatrali, da imamo isto vizijo in cilje. Kakšne pa imajo oni (otroci) pa lahko, da nima nič skupnega z mojimi. Če nismo usklajeni, je odvisno za kakšno veliko stvar gre. Če gre za manjšo stvar, rečem, kot sem večkrat rekla, pri našem direktorju: ok vredu. Jaz sem imela eno mnenje, on je imel drugo mnenje. Če pa bi finančno vplivalo, pa bi se verjetno razšli.

Asimetrični altruizem:

16) Sva že govorila.

Polstrukturirani intervju št. 9**Splošno za vse odnose:**

1) Najbolj pogosti so, da ni ločena lastniška funkcija in vodenje podjetja. Da lastnik ne zna ločiti lastništva od vodenja podjetja.

Odnos z nedružinskim managerjem:

2) Prednost je ta, da je nedružinski manager v bistvu dosti manj čustveno obremenjen s firmo, da je bolj nepristranski pri odnosih, je oseba z izkušnjami itn. Slabost je, da ni poistoveten s firmo in morebiti ni usmerjen v interese, ki jih ima družina.

3) Zaradi tega, ker sem nekako razmišljal, da je dejavnost tista, v kateri sem videl izziv in vsaj od začetka tudi kombinacija s tem, da je bil lastnik vpet v firmo od ustanovitve in bi to sodelovanje lahko bilo dobro. Pritegnilo me je, da je lastnik želel moderno vodenje, drugačno vodenje, vendar se je čez čas pokazalo, da to ne drži, da je bilo drugače. Kaj je to drugače? Drugače je to, da lastnik, ki se ne izloči iz firme, da bi igral le lastniško vlogo in se vedno vpleta v funkcijo vodenja, povzroči dvojno vodenje in prihaja do zmede med zaposlenimi, se zmedejo in ne vedo koga poslušati.

4) Mora imeti visoko mero tolerance, saj drugače si takoj v konfliktu. Poznam veliko takšnih primerov, ki so prišli v sam konflikt. Na to se nanašajo tudi ostale kompetence, ki niso tiste ključne za uspešno vodenje, bi pa jih moral imeti, če hočeš delovati v družinskem podjetju. Pomembna je predvsem prilagodljivost, toleranca, drugače ne gre.

Nadzorni odbor:

5) Ni nobene dileme, samo vloga nadzornika, s tem, da se mora sam lastnik spoznati na to, kaj je sploh vloga nadzornika, ker drugače se še tukaj pojavljajo zapleti.

6) Težko si predstavljam imeti takšen odbor, ker bi lastnik moral biti dovolj pameten in bi spoznal, da je ta odbor, kot mediator. Če je lastnik pameten, se izloči iz aktivnega vodenja podjetja in če še tega ne zmore, močno dvomim, da bi sprejel takšen odbor.

Odnos s svetovalci:

7) Izkušenj s svetovalci nimam, ker jih sam nisem potreboval. Po določenem času, ko spoznaš poslovanje, je to čisto dovolj. Lastnik je prepričan, da svetovalcev ne potrebujemo, ker meni, da je on najboljši svetovalec.

Zaupništvo »Stewardship« alternativen pristop agencijski teoriji:

8) Po mojem mnenju, jim morajo biti zaupani vsi podatki, drugače pride do prekrivanja in nejasne slike. Če so jasno postavljena pričakovanja s strani lastnika, potem je nedružinski manager odgovoren za čisto vse in ne vidim razloga, da mu ne bi bili zaupani tudi finančni podatki. Kjerkoli to ni, gre že za delno prikrivanje, ni jasne slike. Potrebno mu je zaupati. Podatki, ki se vežejo na premoženje, morajo biti znani, če so povezani s to firmo, drugače je to spet razlog za nezaupanje.

9) Vzajemno zaupanje lahko zelo dobro vpliva, saj je zaupanje temelj, da ti nekdo zaupa vodenje firme, sploh, če je nedružinskemu managerju to izziv in se želi dokazati. Menim, da je to edina prava pot. Lastnik lahko preko nadzorne funkcije dovolj dobro kontrolira ali je dogovorjeno bilo doseženo. Zaupanje lahko da le dobre rezultate.

10) To vprašanje je malo bolj težko, saj strategije ni. Tudi, če sem želel priti do nje in jo ponuditi lastniku, je ni želel sprejeti. To je ta težava, da velikokrat lastniki nimajo interesa po strategiji, saj so navajeni delati iz rok v usta. To zagovarjajo, strategija jih ne prepriča, to je za njih teorija, birokracija. V mojem primeru sem jo napisal in je nobeden ni niti pogledal. Komentar je bil, mi moramo danes delati, ti moraš posel pripeljati. Dolgi rok, ga ni zanimal.

Primerna pogodba z agentom:

11) Primerna pogodba bi naj vsebovala primerno nagrajevanje. Ali je to skozi nagrado vezano na rezultat firme je najboljše opcijsko nagrajevanje. Če želiš doseči, da je nedružinski manager pripaden in zavzet firmi.

12) Po mojem niso pripravljeni sprejeti nižjega plačila, ker kdor se dovolj ceni in da je prepričan sam v sebe in je dovolj samozavesten, ne bo sprejel tega. Če pa gledaš iz socialnega vidika, potem pa mogoče ja.

13) Sva že govorila.

14) Za družinske člane ne bi smela veljati druga pravila. To je še ena napaka več, da so družinski člani privilegirani. Vsak more imeti jasno določeno delovno mesto in naloge, ki jih naj opravlja. Na ta način ne more uživati nobenih privilegijev, saj v takšnem podjetju drugače ne more biti drugega reda, kot bi moral biti.

P-A v družinskih podjetjih (agencijski stroški, altruizem, uspešnost NM, DM, U):

15) Sigurno vpliva na odnose, predvsem negativno. Povzroča precejšnjo zmedo in polarizacijo, kdo bo koga na svojo stran potegnil, kdo bo bolj priljubljen in avtomatsko popuščaš, zato, da si dviguješ priljubljenost. Obstaja pa še cela paleta stvari, ki negativno vplivajo. Gre za dvojno razlaganje, kjer vsak zagovarja svojo zgodbo.

Asimetrični altruizem:

16) Uskladiti jih je zelo težko. Imamo tri člene, kjer ponavadi dva skupaj držita, ponavadi družinska člana ali pa tista, ki sta povezana po družinski liniji. Komuniciraš lahko samo z odločnostjo in s svojo vlogo ali pa vse »postaviš na kocko« (grem ali ne grem).

Polstrukturirani intervju št. 10**Splošno za vse odnose:**

1) Nič posebnega, nimam posebnih izkušenj, nobenih konfliktov. Ni nekaj posebnega, nič narobe. Sem delal, kar v nekaj družinskih podjetjih, kjer je bil zaposlen samo lastnik-ustanovitelj, kakor prav tako v podjetju, kjer so bili zaposleni tudi drugi družinski člani, kjer so bili zaposleni lastnik, njegova hčerka in žena. Tudi tam sem naletel na popolno zaupanje lastnika. Tudi, če so se najini pogledi razlikovali, sem mu dokazal svoje trditve in da je moja teorija boljša, on je to priznal, da imam jaz prav ter hčera in žena, v to nista dvomile.

Odnos z nedružinskim managerjem:

2) Gre predvsem za odločanje, izločiš vse čustvene naveze, povezave, kot nedružinski človek to anuliraš. Slabo je, če naletiš na težave, kjer je tradicionalno družinsko podjetje, kot na primer da sin ali hčera ne spada v družino in pol nastopi problem.

3) Podjetja, kjer je lastnik fizična oseba, je vse bolj verodostojno. Podjetja, kjer so določena x podjetja, imaginarni lastniki. Tam ni nujno, da zasleduješ primarni člen, na primer dobiček. Pri znanih lastnikih pa veš vedno s kom imaš opravka. Namen in zgodba je vedno jasna, transparentna. Zato sem se odločil za zaposlitev v družinskem podjetju.

4) Moraš biti dovolj zrel, na tebe ne sme vplivati. Družina, ki ima večjo moč na tebe, ne sme na tebe vplivati, zato, ker so lastniki in družina, to moraš anulirati. Moreš mrtvo hladno sprejemati odločitve, ki so potrebne. Ne smeš se mešati v njihove družinske zgodbe. Moraš imeti debelo kožo.

Nadzorni odbor:

5) V vlogo nadzornika. Če se začnejo vplivati v vsakodnevno delo pride do konflikta interesov. Zakaj? Ker imaš obveze, maksimiziranje dobička, prihodke, oni (lastniki) pa bi »vlekli« poteze, ki so bolj kratkoročne. Jaz sem delal bolj na srednji ali pa na dolgi rok. Oni so hoteli že jutri kakšen učinek, jaz pa sem razmišljaj, kaj bo čez nekaj mesecev ali čez leto.

6) Je možno, samo jaz mislim, da ni potrebno. Pri družinskih podjetjih ne rabiš tega, tam direktno odgovarjaš lastniku, hitreje komuniciraš, ni nobene politike, cilji so jasni. V kolikor pa imaš vmesne člene, ki so plačanci, lahko povzroči izkrivljanje pravih ciljev.

Odnos s svetovalci:

7) Precej teh, ki svetujejo, prodajajo meglo, premalo so vezani na učinek in premalo so vpeti v proces v firmi. Če hočeš firmi svetovati, jo moreš poznati, jo moraš preučiti, celotno poznati procese. Svetovalci so premalo vpeti v podjetje, premalo poznajo podjetje.

Kakšne so izkušnje, pozitivne, negativne? Sam sem se svetovalcev izogibal, če se je le dalo, saj sem jaz tisti, ki so me najeli, da problem razrešim.

Zaupništvo »Stewardship« alternativen pristop agencijski teoriji:

8) Sam sem imel popolna pooblastila, vpisan v sodni register, popolno zastopanje podjetja, edino omejitev, ki sem jo imel, je bilo pri prodaji premoženja. Nisem mogel prodati nepremičnine, zemlje ali kaj podobnega. Drugače ne moreš delati. Do določenega zneska sem deloval samostojno, nad določenim zneskom pa sem potreboval odobritev lastnika.

9) Če je zaupanje, je vedno to pozitivno, so učinki res neprimerno večji. Če gledam po sebi, na neki točki, če se na primer po 6 letih dela začneš malo spraševati ali je še zaupanje. Če le-to s strani lastnika je, se posvečaš firmi in poslu, če tega ni, se s tem obremenjuješ in čim se začneš ukvarjati z razmišljanjem ali je še zaupanje, že pride do tega, da eden ali drug začne iskati druge izhode v sili in iskati druge možnosti. Če je zaupanje nižje, potem sam nisi več 100% pri stvari. Tako jaz vidim, to so moje izkušnje.

10) V bistvu sem moral napisati strategijo. Skupaj z lastnikom sva delala strategijo, ampak daleč od tega, da bi on imel prevladujočo vlogo. Skupaj sva računala, ocenjevala, kaj bi se lahko naredilo,.... Tako, da sem bil enakopraven član.

Primerna pogodba z agentom:

11) Moja filozofija je bila vedno takšna, da če bo firma poskrbela za mene in mi ne bo nič manjkalo, bom tudi jaz za njo poskrbel, da ji ne bo nič manjkalo. Do zdaj so za mene dobro poskrbeli, imel sem na voljo vse, avto, telefonov, plače, takšne, kot sem si jo sam zamislil. Noben mi nič ni odrekel in da bi mi rekli: »Glej ti tega ne dosegaš, ne moreš tega imeti, mi odrekali bonitete ali, da moraš zaradi tega iti«. Vedno sem odšel, ko sem jaz želel, ker sem svojo nalogo opravil, naredil sem tisto v firmi, kar je bil namen. 3 leta je povprečno trajanje, če si pa več, po moji oceni nisi več objektivni. Postajaš pristranski, čustveni vidiki te zanesejo, razmišljaš bolj racionalno, ker ti je nekdo bolj pri srcu, kot nekdo drug.

Lahko nastaja problem, da imam plačo in bi želel še kakšen dodaten denar zaslužiti, ki pa ni v moji pogodbi. Sam se visoko cenim in zahteval visoko plačo. To kar sem se zmenil, bom na tem tudi ostal, ne bom čez tri mesece rekel, za več in poskušal preko drugih kanalov v podjetju kaj zaslužiti, si sam vzeti. Običajno tukaj nastane konflikt. Na ta način postaneš sam sebi sumljiv. Sam sebi koplješ jamo. Na začetku povem koliko hočem, in se ne grem kasneje nobenih nižanj plač in podobno, to se ne grem. Vsi lastniki, kjer sem delal so kontrolirali zgodbo, so mi namestili zgodbo, in nisem vedel. Vedno sem imel čisto zgodbo. In dokler deluješ čisto, ti bodo lastniki zaupali. Večji problem nastane, ko lastniki hočejo nekaj, kar si ti ne želiš. V tej situaciji se pa moreš obrniti, saj si odgovorna oseba. Na to ne pristajam. Nisem si želel na podjetju kako drugače pridobiti določene vsote denarja.

12) Če gledam za sebe, to kar se dogovorim na začetku, želim imeti do konca in se nisem pripravljen temu odreči. Zakaj? Kljub krizi, vodim podjetje, rešujem podjetje. Zakaj bi jaz, če je podjetje v krizi, živel to krizo. Moja naloga je, da firma preživi, da ostane, da raste in

zato želim, da dobim plačilo, kot je bilo dogovorjeno v pogodbi. Če bi prišlo do situacije, da bo manjša plača, bom pa zmanjšal obseg dela in bom delal še kaj drugega zraven.

13) Edini privilegij, ki so ga imeli družinski člani je bil ta, da so lahko družinski člani odšli v petek malo prej domov, ostalo pa so bila pravila igre, za vse enaka. To je dejstvo. Sam nisem odšel delati k vsakemu, sem tudi zavrnil delo. Če mi nekaj ni dišalo pri razgovoru, se nisem dobro počutil in imel dobrega občutka z lastniki, tega pač nisem sprejel. Izbiral sem službo, ki jo jaz hočem. Ponujali so mi dvojno plačo in nisem sprejel dela, ker mi ni bilo nekaj všeč. V tem poslu ni dobre plače, saj če ti nekdo ponudi dvojno plačo, tudi od tebe pričakuje »duplo« več, to ne pomeni, da boš delal dve izmeni, vendar je nekje trik, nekaj more biti zadaj, moraš res narediti nekaj izjemnega, da te bo toliko plačal. Nobeden ti ne podari plače. Lastnik ti bo dal toliko, koliko misli, da si ti vreden.

P-A v družinskih podjetjih (agencijski stroški, altruizem, uspešnost NM, DM, U):

15) V večini primerov, ko je bila situacija konfliktna, so bili ljudje na moji strani, ne na njegovi (družinski manager). So bili kakšni konflikti z družinskim managerjem, ker ima boljši dostop do lastnika oziroma podobno? Sam nisem imel nikoli problemov, vedno sem povedal kaj mislim in kako bi moralo biti. Res pa je, da nisem svoje volje za vsako ceno vsiljeval, če je lastnik rekel, da bomo nekaj naredili, zato, ker je to tak in tak, sem njegovo voljo upošteval, saj sem plačan, da izvajam njegove želje. Nisem trmasto vztrajal, kljub temu, da sem jaz imel 1000% bolj prav od njih. Nisem imel maneverskega prostora. Niti si ga nisem želel vzeti V primeru neuspeha, moraš prevzemati odgovornost. Na primer lastnik je rekel prodaj in sem rekel, ne, ker bo cena narasla in kljub temu sem prodal, vendar lastnik sedaj sam nosi odgovornost.

Asimetrični altruizem:

16) Nisem imel nobenih težav. Smo bili konstantno v kontaktu. Vse kar jih je zanimalo sem jim odgovarjal, tudi za učinke, ki sem jih predvideval. Nisem imel problemov.

Polstrukturirani intervju št. 11

Splošno za vse odnose:

1) Odnosi na relaciji šef – podrejeni, so v osnovi enaki, kot kje drugje, morda za spoznanje bolj osebni. Veliko bolj je poudarjena osebna zavzetost lastnika/managerja za podjetje, kot pa določenega direktorja, ki odgovarja, na primer NS.

Trenutno ni konfliktov, ker podjetje vodi lastnik.

Odnos z nedružinskim managerjem:

2) Sploh pri večjih podjetjih/sistemih, družina običajno ni sposobna (sama) obvladati sistema. Slabost: oportunizem managerjev.

3) Dolgoletno službeno poznanstvo z lastnikoma (brata)/perspektivno podjetje/izkušnje s konkretnim programom.

4) Predvsem mu lastniki morajo 100 % zaupati! Kompetentnost! Na primer: niso problem določene napake, ki se ob delu kdaj zgodijo, zelo hitro, bi pa bil problem izigravanje, blefiranje, neresnost in podobno (kar sicer velja tudi za druge sisteme).

Nadzorni odbor:

5) Odvisno od velikosti sistema in stvar dogovora. Če je nekdo postavljen za direktorja podjetja, je za podjetje pravno/kazensko odgovoren, torej mu lastnik, ki ni pooblaščen oziroma odgovorna oseba podjetja, načeloma ne more ukazovati. Seveda je v praksi drugače, saj lastnik lahko vrši drugačen pritisk na managerja.

6) Domnevam, da v kapitalno večjih družinskih podjetjih nekaj podobnega deluje vendar nimam izkušenj. Malce mi diši po bremzanju oziroma samoupravljanju. Menim, da je vseeno na prvem mestu zaupanje; res pa je, da pri kapitalno velikih sistemih lastnik ni sposoben sam opraviti nadzora! Nadzor je zaradi človeških lastnosti v takih primerih, smislen in potreben!

Odnos s svetovalci:

7) Imam prej slabe kot dobre izkušnje. Po navadi so svetovalci zviti in leni ljudje, ki veliko govorijo in malo naredijo. V praksi neuporabni.

Zaupništvo »Stewardship« alternativen pristop agencijski teoriji:

8) Odvisno kako visoko oziroma nizko v obrnjeni piramidi je nekdo. Tu ni skrivnosti.

9) Lastniki imajo vso pravico do nadzora v podjetju! Zakaj? Zaradi oportunitizma ljudi kot takih!

10) Če zaupanja ni, morata iti narazen!

11) V našem konkretnem primeru se lastnik (ki je pri nas hkrati direktor) posvetuje z nami, dobi poglede iz več smeri, da si stvar razloži. Običajno deluje racionalno, vztrajno in ne »na horuk«. Raje kasneje, kot nepremišljeno.

Primerna pogodba z agentom:

12) Fix + nagrada odvisna od uspeha, cilji prej določeni oziroma dogovorjeni.

13) V kapitalno ogromnih sistemih mislim da redki. V manjših mogoče.

14) Ne! In pametnim lastnikom je to samoumevno, ker želijo biti za vzor. V bistvu iz družine nihče ni zaposlen v podjetju.

P-A v družinskih podjetjih (agencijski stroški, altruizem, uspešnost NM, DM, U):

15) Mi nimamo konfliktov, ampak različna mnenja, ki jih vsak s svojimi argumenti spravimo na skupni imenovalec!

Asimetrični altruizem:

16) Nimamo teh težav. Res pa je, da spoštujemo in zaupamo lastnikovim odločitvam.

Polstrukturirani intervju št. 12**Splošno za vse odnose:**

1) Največji konflikti nastajajo, ko se lastniki mešajo v delo uprave. Na primer, če imaš delniško družbo, ki ima nadzorni svet, bi naj lastniki delovali preko le-tega, ne pa z upravo. To se zelo pogosto dogaja, po mojem.

Odnos z nedružinskim managerjem:

2) Prednosti so, da ima nedružinski manager zelo jasne cilje in odgovornost, znano mu je kdo je šef, ker to pri razpršenem lastništvu ni tako čisto jasno. Slabost je ta, da ni

samostojen pri svojih odločitvah. Skozi organsko rast podjetja, je potrebno zaposliti profesionalca, saj lastniki izgubijo pregled. V tem se razlikuje obrtnik in veliko podjetje, saj pri obrtniku, ko firma zraste, sam ne more več vse delati, kot je navajen.

3) Mislim, da je tudi nedružinski član primeren za to delovno mesto. Kljub temu pa mora opravičiti zaupanje.

4) Če je družinski član dovolj samozavesten in se bo zavedal svojih pomanjkljivosti, si bo našel takšnega managerja, ki ga bo dopolnjeval z znanji, ki jih lastnik nima. Če pa je nesamozavesten ali pa nesvoboden in tega ne ve, pa mu lahko samo bog pomaga.

Nadzorni odbor:

5) Izključno nadzornika, če se vmešuje v bistvo podjetja, avtonomijo direktorja in njegovo bistvo. Naj se izvaja večji nadzor, če govorimo o konsolidiranih podjetjih, morebiti tedensko, vendar le preko nadzornega odbora, ne direktno.

6) To me spominja na enotirno upravljanje in predsednika upravnega odbora, ki je lahko družinski član in ima izvršnega direktorja, ki je profesionalc. To se pravi enotirno upravljanje delniške družbe.

Odnos s svetovalci:

7) Imam zelo slabe izkušnje. Ker prodajajo »meglo«. Usluge niso enake realizaciji.

Zaupništvo »Stewardship« alternativen pristop agencijski teoriji:

8) Seveda, zaupano jim mora biti vse. To so osnovna orodja managerja.

9) Samo pozitivno. Iz razloga, ker je osnovno idejo podjetja postavil lastnik. Ta pozitivna kultura lastništva in vzajemnega zaupanja, se lahko prenaša na managerja in posledično na vse zaposlene. To je prava kultura podjetja. Če so lastniki nepošteni, so ponavadi tudi managerji nepošteni. Če so lastniki pošteni, le-ti na določen način pritisnejo na managerje, da tudi oni pošteno delujejo.

10) Manager more pripraviti strategijo in jo dati lastnikom v potrditev.

Primerna pogodba z agentom:

11) Sami imamo individualne pogodbe, z jasnim definiranim sistemom nagrajevanja. Nefinančne vidike ne bi definirali, medtem ko so finančni natančno definirani v pogodbi. .

12) Govoriva v nadaljevanju.

13) Nimam posebnega komentarja.

14) Niti slučajno, za vse ista pravila, tudi pri plačilu

P-A v družinskih podjetjih (agencijski stroški, altruizem, uspešnost NM, DM, U):

15) V nekaterih primerih lahko pripelje do zmede. Področje dela mora biti jasno definirano, ne moreta biti dva zadolžena za eno področje. Zaposleni more imeti jasno postavljenega predpostavljene. Iz mojih izkušenj so predvsem nastajali konflikti, zaradi nepravilno definirane hierarhije.

Asimetrični altruizem:

16) Nedružinski manager je tam zaradi plače, nagrade in želje po uspehu ter rasti podjetja. To so njegovi interesi. Interes lastnikov je dobiček. Ko je prihajalo do neusklajenih interesov in nedoseganja dogovorjenih ciljev, smo managerja tudi odpustili.