

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MEDGENERACIJSKA TRENJA V DRUŽINSKEM PODJETNIŠTVU

Ljubljana, januar 2020

VALENTINA ŠTURM

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Valentina Šturm, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Medgeneracijska trenja v družinskem podjetništvu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 15. januar 2020

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO	3
1.1 Opredelitev družinskega podjetja	3
1.1.1 Definicija družinskega podjetja	3
1.1.2 Podatki o družinskih podjetjih v Sloveniji, Evropi in v svetu	5
1.2 Temeljne značilnosti družinskih podjetij.....	5
1.2.1 Družinski in poslovni sistem	5
1.2.2 Sistem lastništva družinskega podjetja	8
1.3 Razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji	9
1.4 Prednosti in pomanjkljivosti družinskih podjetij	9
1.4.1 Prednosti družinskih podjetij	11
1.4.2 Pomanjkljivosti družinskih podjetij	13
1.5 Prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo	15
1.5.1 Nasledstvo	15
1.5.2 Kontinuirana uspešnost nasledstva v družinskih podjetjih.....	17
1.5.3 Dejavniki, ki vplivajo na nasledstvo znotraj družine	18
1.5.3.1 Dejavniki na ravni posameznika.....	18
1.5.3.2 Dejavniki, vezani na odnose	20
1.5.3.3 Finančni dejavniki	21
1.5.3.4 Zunanji dejavniki	22
1.5.3.5 Dejavniki, vezani na procese	23
1.5.4 Privzgojenost podjetništva.....	24
2 KONFLIKTI IN MEDGENERACIJSKA TRENJA V DRUŽINSKIH	
PODJETJIH	25
2.1 Opredelitev konflikta.....	25
2.2 Vrste konfliktov.....	26
2.2.1 Konflikti, vezani na delo (ang. Task conflict)	26
2.2.2 Konflikti, vezani na medosebne odnose (ang. Relationship conflict)	26
2.2.3 Konflikti, vezani na proces (ang. Process conflict)	27
2.3 Pogosti razlogi za trenja in konflikte v družinskih podjetjih	28
2.3.1 Neučinkovita komunikacija	28

2.3.2	Generacijske razlike	29
2.3.3	Preveliko prekrivanje družinskega in poslovnega sistema.....	30
2.4	Upravljanje s konflikti	30
2.4.1	Načini reševanja konfliktov	31
2.4.2	Zmanjševanje konfliktov s pomočjo orodij korporativnega upravljanja	33
2.4.2.1	<i>Družinska srečanja</i>	34
2.4.2.2	<i>Družinska ustava</i>	34
2.4.2.3	<i>Družinski svet</i>	34
2.4.2.4	<i>Upravni odbor</i>	35
2.4.2.5	<i>Generacijski sestanki</i>	35
2.4.2.6	<i>Družinski oddih</i>	36
2.5	Posledice konfliktov	36
2.5.1	Pozitivni učinki konfliktov	36
2.5.2	Negativni učinki konfliktov	37
3	EMPIRIČNA RAZISKAVA	37
3.1	Zasnova in metodologija raziskovalnega dela.....	38
3.1.1	Namen raziskave	38
3.1.2	Anketni vprašalnik	38
3.1.3	Poglobljeni intervju	38
3.1.4	Vzorec raziskave	38
3.2	Konceptualizacija hipotez	39
3.3	Rezultati raziskave	40
3.3.1	Rezultati kvantitativnega dela raziskave	41
3.3.2	Rezultati kvalitativnega dela raziskave	49
4	DISKUSIJA	53
4.1	Interpretacija rezultatov raziskave.....	53
4.2	Teoretični prispevek raziskave.....	56
4.3	Priporočila družinskim podjetjem	57
4.4	Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje	59
	SKLEP.....	60
	LITERATURA IN VIRI.....	61
	PRILOGE	69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Definicije družinskega podjetja	4
Tabela 2: Značilnosti družinskega in poslovnega sistema.....	6
Tabela 3: Prednosti in pomanjkljivosti družinskih podjetij.....	10
Tabela 4: Prednosti in pomanjkljivosti družinskega podjetja s strani družinskih članov....	10
Tabela 5: Ocenjevanje vzrokov za konflikte v družinskih podjetjih s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Ustrezno prekrivanje družinskega in poslovnega sistema.....	7
Slika 2: Preveliko prekrivanje družinskega in poslovnega sistema.....	7
Slika 3: Model treh krogov družinskega podjetja.....	8
Slika 4: Trikotnik načrtovanja neprekinjenosti družinskega podjetja	18
Slika 5: Dvodimenzionalni model reševanja konfliktov	33
Slika 6: Sektor dejavnosti družinskih podjetij.....	41
Slika 7: Število zaposlenih	42
Slika 8: Število aktivnih generacij v podjetju.....	43
Slika 9: Mnenje družinskih podjetij o načrtovanju nasledstva	44
Slika 10: Pogostost pojavljanja konfliktov	45
Slika 11: Ravnanje v konfliktu	46
Slika 12: Delež generacij, med katerimi so konflikti najpogostejši	46
Slika 13: Delež generacij, ki med seboj učinkovito komunicira	47
Slika 14: Vzroki za konflikte v družinskih podjetjih.....	48
Slika 15: Posledice konfliktov.....	49

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Poglobljeni intervjuji	5

UVOD

Dejstvo je, da sta v primeru družinskih podjetij družina in podjetje tesno povezana in gospodarsko soodvisna sistema. Negativna stran tega je, da morajo družinski člani zaradi različnih potreb družine in podjetja sprejemati določene kompromise. Pozitivna stran te resničnosti pa je, da imajo družinska podjetja edinstvene prednosti, ki niso dosegljive nedružinskim podjetjem. V primeru družinskih podjetij družine in podjetja ni mogoče popolnoma ločiti, če ju pravilno združujemo, pa lahko tvorita močan in pozitiven sistem. Poudariti je treba, da preživetje in uspeh družinskega podjetja na dolgi rok nista toliko odvisna od zunanjih dejavnikov, kot so tehnologija, kupci in konkurenti, ampak sta v veliki meri odvisna od glavnih akterjev znotraj družinskega podjetja. Ključnega pomena so odnosi med družinskimi člani v družinskem podjetju (Hoover & Hoover, 1999)

S staranjem in rastjo družinskega podjetja se povečuje število zaposlenih družinskih članov in lastnikov. Zaradi tega pogosto prihaja do medgeneracijskih trenj in konfliktov, ki so posledica razlik v mišljenju, ciljih in strategiji (Alderson, 2015). Raziskovalci so nakazali, da bodo večgeneracijska razmerja v družini prišla v ospredje v 21. stoletju in imela pomembno vlogo. V ospredje bodo prišla zaradi demografskih sprememb, kot je staranje prebivalstva, kar pomeni več let skupnega življenja s starejšo generacijo. Moč in odpornost medgeneracijske povezanosti skozi čas je glavni razlog, zakaj so večgeneracijska razmerja v družini tako pomembna. Večgeneracijski odnosi v družini so vse bolj raznoliki zaradi povečane življenjske dobe članov ožje družine in sorodnikov, raznolikosti medgeneracijskega razmerja in sprememb v družinski strukturi, ki jih po navadi povzroči ločitev zakoncev (Bengtson, 2001).

Prihodnost in obstoj družinskih podjetij sta zelo povezana s procesom nasledstva in njegovim načrtovanjem. Raziskava, ki jo je leta 2016 izvedlo podjetje za revizijo Pricewaterhousecoopers (v nadaljevanju PwC) na primeru 2.802 družinskih podjetij iz 50 držav, ugotavlja, da ima le 15 % družinskih podjetij izdelan načrta nasledstva. Načrtovan proces nasledstva je še toliko bolj pomemben v današnjem času, ko se vse več ljudi odloči za otroke pozneje v življenju. To pomeni, da ko pride do upokojitve sedanjega lastnika podjetja, naslednja generacija mogoče še ni pripravljena na prevzem (Pricewaterhousecoopers, 2016).

Omembe vredno je tudi to, da pomanjkanje konfliktov ni pokazatelj, da je v družinskem podjetju vse v najlepšem redu, ampak je to po navadi prvi znak, da so člani podjetja postali odporni na posledice, ki jih prinesejo konflikti. Odsotnost konfliktov lahko pomeni, da je bil konflikt odpravljen ali rešen le za določen čas. Če konflikte rešujemo tako, da ne odpravimo glavnih vzrokov, ki so jih povzročili, to pomeni, da izbrana rešitev ni ustrezna (Hoover & Hoover, 1999). Nekateri raziskovalci zaradi tega menijo, da je treba večjo pozornost posvetiti ustreznemu upravljanju s konflikti in ne njihovem odpravljanju ali reševanju. To nam omogoča, da vadimo načine odpravljanja konfliktov, in istočasno ohranja možnosti za povečevanje konfliktov tam, kjer je to potrebno (Eunson, 2012).

Namen magistrskega dela je prikazati pomembnost družinskih podjetij v Sloveniji in opozoriti na pomembno vlogo načrtovanja nasledstva ter reševanja konfliktov in medgeneracijskih trenj v družinskih podjetjih. Namen teoretičnega dela magistrskega dela je proučiti družinsko podjetništvo, nasledstvo družinskega podjetja in medgeneracijska trenja s pomočjo domače in tuje znanstvene literature. Na ta način bom pridobila dodatno znanje za razumevanje vzrokov za konflikte v družinskih podjetjih ter kako jih ustrezno reševati. Namen raziskovalnega dela je s pomočjo raziskave na vzorcu približno 50 družinskih podjetij ter izvedbe poglobljenih intervjujev v 5 izbranih družinskih podjetjih v Sloveniji ugotoviti, kakšno mnenje imajo o prenosu nasledstva na naslednjo generacijo, odkriti glavne razloge za konflikte v družinskih podjetjih in pristope, ki jih uporabljajo za reševanje konfliktov. Na ta način želim pridobiti podatke za analizo in oblikovanje pomembnih ugotovitev, ki bodo v korist družinskim podjetjem.

Cilj magistrskega dela je teoretično proučiti družinsko podjetništvo, opredeliti razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji, raziskati prenos podjetja na naslednjo generacijo, opredeliti vrste konfliktov, predstaviti, kako družinska podjetja upravljajo s konflikti in kakšne posledice imajo za celotno podjetje in družinske člane. Na koncu poskušam s pomočjo analize in intervjujev ugotoviti, ali družinska podjetja načrtujejo nasledstvo, kateri so najpogostejši vzroki za konflikte in medgeneracijskih trenja v družinskih podjetjih ter kako družinska podjetja v Sloveniji odpravljajo dileme in iščejo rešitve.

Pred raziskovanjem sem postavila tri **raziskovalna vprašanja**, ki me vodijo med pisanjem magistrskega dela:

- **RV1:** Kako pomembno je načrtovanje nasledstva za družinska podjetja v Sloveniji in koliko jih ima izdelan načrt prenosa podjetja na naslednjo generacijo?
- **RV2:** Kateri so najpogostejši vzroki za konflikte v družinskih podjetjih?
- **RV3:** Na kakšen način družinska podjetja rešujejo konflikte?

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov. Prvi del je teoretičen, kjer s pomočjo domače in tuje znanstvene literature proučim področje obravnavane tematike. Za pripravo tega dela magistrskega dela uporabim opisno metodo. S pomočjo metode kompilacije povzamem in primerjam dela različnih avtorjev s področij družinskega podjetništva, nasledstva v družinskih podjetjih in konfliktov. Ta del magistrskega dela služi kot izhodišče za raziskovalni del magistrskega dela.

Drugi del magistrskega dela je namenjen raziskovalnemu delu, ki vključuje podatke, pridobljene s pomočjo multimetodološke raziskave, ki združuje tako kvalitativni kot kvantitativni pristop. Raziskavo obravnavane problematike izvedem s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika in poglobljenih intervjujev, s katerimi želim pridobiti bolj zanesljive podatke o pogledih na načrtovanje nasledstva družinskega podjetja, prisotnost konfliktov v družinskih podjetjih v Sloveniji in načine njihovega reševanja.

Magistrsko delo je razčlenjeno na pet tematskih sklopov. Prvi sklop predstavlja uvod, kjer predstavim problematiko, namen in cilje magistrskega dela. V prvem poglavju opredelim osnovni pojem družinsko podjetje ter prednosti in pomanjkljivosti družinskih podjetij. Poglavje zaključim z dejavniki, ki vplivajo na nasledstvo znotraj družine. Drugo poglavje je namenjeno konfliktom in medgeneracijskim trenjem v družinskih podjetjih. Uvodoma najprej opredelim pojem konflikt in vrste konfliktov. Poglavje nadaljujem z opisom razlogov za konflikte in predstavim načinov upravljanja s konflikti v družinskih podjetjih. V zaključku poglavja opredelim posledice konfliktov. Tretje poglavje predstavlja analizo podatkov in rezultatov, ki jih pridobim s pomočjo anketnega vprašalnika in poglobljenih intervjujev. Četrto poglavje zaključuje magistrsko delo in predstavlja diskusijo, povzetek glavnih ugotovitev magistrskega dela, priporočila družinskim podjetjem in predloge za nadaljnje raziskave.

1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

1.1 Opredelitev družinskega podjetja

Družinska podjetja veljajo za najstarejšo obliko poslovanja, ki se je razširila po vsem svetu (Zachary, Rogoff & Phinisee, 2011). Družinska podjetja so tradicionalni način poslovanja v zasebnem sektorju. V preteklosti so bila pogosto označena kot najšibkejši člen v poslovnem svetu. Če so ugotovili, da so družinska podjetja uspešna, so rekli, da so uspešna kljub družinskemu značaju. Danes je ta vrsta podjetij znova odkrita glede na to, da je njihova uspešnost pripisana ravno njihovem družinskemu značaju (KMU Forschung Austria, 2008).

Čeprav so številne raziskave pokazale pomembnost družinskih podjetij, še vedno ni enotnega in jasnega odgovora na vprašanje, kaj je družinsko podjetje (Duh, Tominc & Rebernik, 2009). Veliko raziskovalcev je poizkusilo sestaviti definicijo družinskega podjetja, ampak še vedno ni doseženo soglasje o široko sprejeti definiciji (Kraiczy, 2013).

1.1.1 Definicija družinskega podjetja

Eden od največjih izzivov razvoja splošne opredelitve družinskega podjetja je heterogenost družinskih podjetij. Družinska podjetja so edinstvena skupina organizacij, ki pa se znotraj skupine razlikujejo (Arregle, Hitt, Sirmon & Very, 2007). Vključenost družine v ustanavljanje, upravljanje in lastniško strukturo podjetja je edinstvena za vsako družinsko podjetje ter jih zato ne moremo obravnavati kot stalne dejavnike. V večini študij je družinsko podjetje označeno kot podjetje, ki ga nadzirajo in običajno upravljajo številni družinski člani, včasih iz več generacij (Kraiczy, 2013).

Veliko avtorjev navaja različne definicije družinskega podjetja, saj enotno definiranje omejujejo lastništvo, vpletenost družinskih članov in prenos lastništva na drugo generacijo

(Vadnjal, 2005). V tabeli 1 so prikazane omenjene tri razsežnosti in različne definicije, ki so jih skozi leta pripravili različni avtorji.

Tabela 1: Definicije družinskega podjetja

PODROČJE	AVTOR	DEFINICIJA
UPRAVLJANJE LASTNIŠTVA	Barry, 1975	Podjetje, ki ga v praksi nadzirajo člani ene družine.
	Barnes & Hershon, 1976	Nadzor nad lastništvom je v rokah posameznika ali članov ene same družine.
	Alcorn, 1982	Profitno lastništvo, ki je partnerstvo ali korporacija. Če je del delnic v javni lasti, mora družina tudi upravljati podjetje.
	Dyer, 1986	Družinski odnosi vplivajo na odločitve, ki so povezane z lastništvom in upravljanjem podjetja.
	Stern, 1986	Podjetje vodijo člani ene ali dveh družin.
VPLETENOST DRUŽINSKIH ČLANOV	Lansberg, Perrow, Rogolsky, 1988	Družinski člani imajo pravni nadzor nad lastništvom podjetja.
	Beckhard & Dyer, 1983	Podsistemi v družinskem podjetju so: 1) podjetje, 2) družina, 3) ustanovitelj in 4) povezujoče organizacije, kot je upravni odbor.
NASLEDSTVO	Davis, 1983	Interakcija med dvema organizacijama, družino in podjetjem, ki določa značaj družinskega podjetja.
	Churchill & Hatten, 1987	Družinsko podjetje pomeni pričakovanje, da bo mlajši družinski član prevzel ali je prevzel nadzor nad podjetjem od starejšega družinskega člana.
	Ward, 1987	Podjetje, kjer se nadzor in upravljanje preneseta na naslednjo generacijo družine.
KOMBINIRANI POGOJI	Donnelley, 1964	Podjetje je obravnavano kot družinsko podjetje, ko je natančno opredeljeno vsaj z dvema generacijama družine in ko ima ta povezava skupen vpliv na politiko podjetja, interese in cilje družine.
	Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnson, 1985	Vsako podjetje, v katerem ima ena družina večinsko lastništvo in nadzor nad podjetjem in kjer sta v poslovanje in vodenje podjetja neposredno vključena dva ali več družinskih članov.

Prirejeno po Handler (1989).

Skupna evropska definicija za družinsko podjetje, ki jo navaja Evropska komisija, opredeljuje podjetje kot družinsko podjetje, če je (European Commission, 2019):

1. večina odločevalnih pravic v rokah fizične osebe, ki je podjetje ustanovila, ali v lasti fizične osebe, ki je pridobila osnovni kapital podjetja, ali v lasti njihovih zakoncev, staršev, otrok ali otrokovih neposrednih dedičev,
2. večina odločevalnih pravic posrednih ali neposrednih,
3. vsaj en predstavnik družine ali sorodnikov formalno vpleten v upravljanje podjetja,
4. podjetja, ki kotirajo na borzi, izpolnjujejo opredelitev družinskega podjetja, če ima oseba, ki je ustanovila ali pridobila podjetje (osnovni kapital), ali njihove družine ali potomci 25 % odločevalne pravice, ki jih določa njihov osnovni kapital.

1.1.2 Podatki o družinskih podjetjih v Sloveniji, Evropi in v svetu

Družinska podjetja pomembno prispevajo k državnemu, evropskemu in svetovnemu gospodarstvu. Ocenjuje se, da družinska podjetja skupno prispevajo več kot 70 % svetovnega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) (Osunde, 2017).

V Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) družinska podjetja zaposlujejo do 62 % nacionalne delovne sile in skupno prispevajo do 64 % BDP (Ernst & Young, 2015). V Evropi družinska podjetja predstavljajo več kot 60 % vseh podjetij v Evropi (European Commission, 2019). Tako so tudi pomemben del evropske zasebne zaposlitve, saj v povprečju predstavljajo 40–50 % vseh delovnih mest (European Family Businesses, 2019). Družinska podjetja so prav tako gonilna sila slovenskega gospodarstva. V Sloveniji je večina podjetij družinsko vodenih (do 83 %), sem so šteta predvsem mikro in mala podjetja z manj kot 50 zaposlenimi, ki posamično letno ustvarjajo prihodke v višini do 4 mio EUR. Ta družinska podjetja so na trgu že več kot 20 let, 58 % jih vodi prva generacija, 37 % druga, 3 % tretja in le 2 % četrta ali mlajša generacija (Ernst & Young, 2015). Družinska podjetja v Sloveniji delujejo v različnih panogah, med najpomembnejše se uvrščajo gradbeništvo (19 %) trgovina na drobno in debelo (19 %) ter proizvodnja industrijskih dobrin (17 %). Poleg tega družinska podjetja v Sloveniji zaposlujejo 70 % aktivnega prebivalstva, predstavljajo 69 % celotne prodaje in 67 % dodane vrednosti slovenskih podjetij (Spirit Slovenija, 2019).

1.2 Temeljne značilnosti družinskih podjetij

1.2.1 Družinski in poslovni sistem

Družinsko podjetje je sestavljeno iz družinskega in poslovnega sistema. Oba sistema sta med seboj tesno povezana. To pomeni, da spremembe, ki se zgodijo v enem sistemu,

vplivajo na drugi sistem (Kepner, 1991). V tabeli 2 so prikazane značilnosti družinskega in poslovnega sistema.

Tabela 2: Značilnosti družinskega in poslovnega sistema

Družinski sistem	Sistem, ki temelji na čustvih in poudarja enakost, zvestobo ter skrb za družinske člane.
Poslovni sistem	Sistem, ki temelji na nalogah in velik poudarek daje rezultatom in uspešnosti, kdor rezultatov ne daje, mora oditi. Ta sistem ne jemlje v obzir čustev družinskih članov.

Prerejeno po Benson, Crego Edwin & Drucker Ronald (1990).

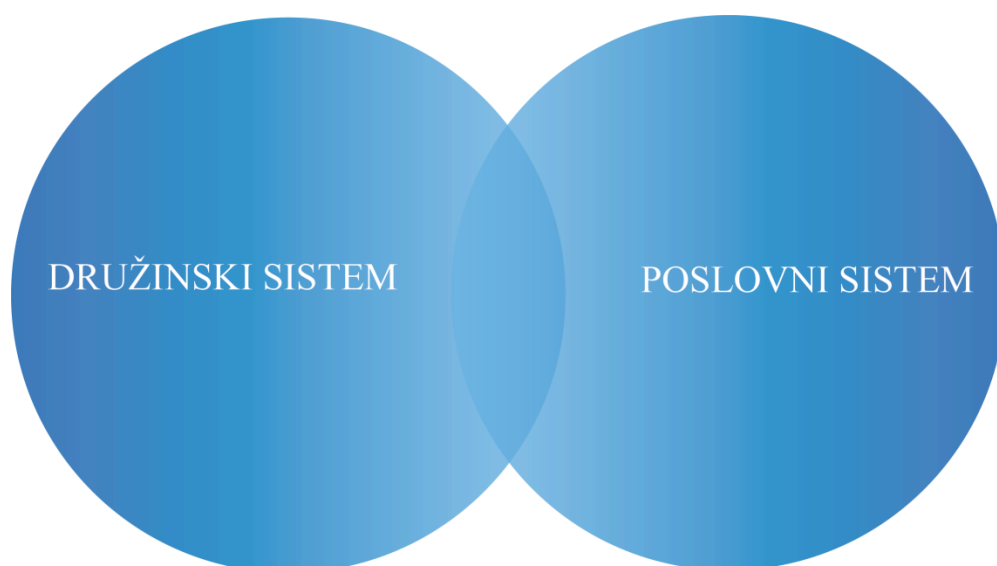
Čustvene vezi, na katerih temelji družinski sistem, so pozitivne in negativne. Čustvene vezi in vedenje družinskih članov so pod vplivom podzvesti, ki vodi v potrebo po rivalstvu med sorojenci, potrebo po tem, da mora oče biti močnejši in vplivnejši od sina. Ker družinski sistem velik pomen daje dolgoročni zvestobi in negovanju odnosov med družinskimi člani, deluje v smeri zmanjševanja sprememb in ohranjanja ravnovesja družine (Leach & Bogod, 1999).

Poslovni sistem za razliko od družinskega sistema temelji na izvrševanju nalog in je zgrajen iz pogodbenih razmerij, kjer ljudje za dogovorjeno plačilo opravljajo določeno delo in kjer je takšno vedenje zavestno dogovorjeno. Poslovni sistem je usmerjen v oskrbo trga z dobrinami in storitvami ter poudarjanje kompetenc in uspešnosti svojih članov. Za zagotavljanje uspešnosti in preživetje podjetja je poslovni sistem usmerjen v spodbujanje in izkoriščanje sprememb (Leach & Bogod, 1999).

Ker so v obeh sistemih prisotne različne norme, vrednote in strukture, zelo hitro pride do problemov, ko mora posameznik izpolnjevati obveznosti v obeh sistemih. Ta napetost v družinskem in poslovnem sistemu posledično vpliva na odnose v družini in v delovnem okolju (Lee, 2006). Iz tega sledi, da konflikti med družinskim in poslovnim sistemom vplivajo na poslovanje družinskega podjetja (Boles, 1996). Možnosti za konfliktno situacijo med obema sistemoma pa so tem večje, čim več družinskih članov je vpletenih v poslovanje družinskega podjetja (Lee, 2006).

V primeru, ko v družinskem podjetju prevladujejo normalne razmere, je prekrivanje družinskega in poslovnega sistema v mejah normale in je zato obvladljivo (Benson, Crego Edwin & Drucker Ronald, 1990). Omenjeno prekrivanje ponazarja slika 1.

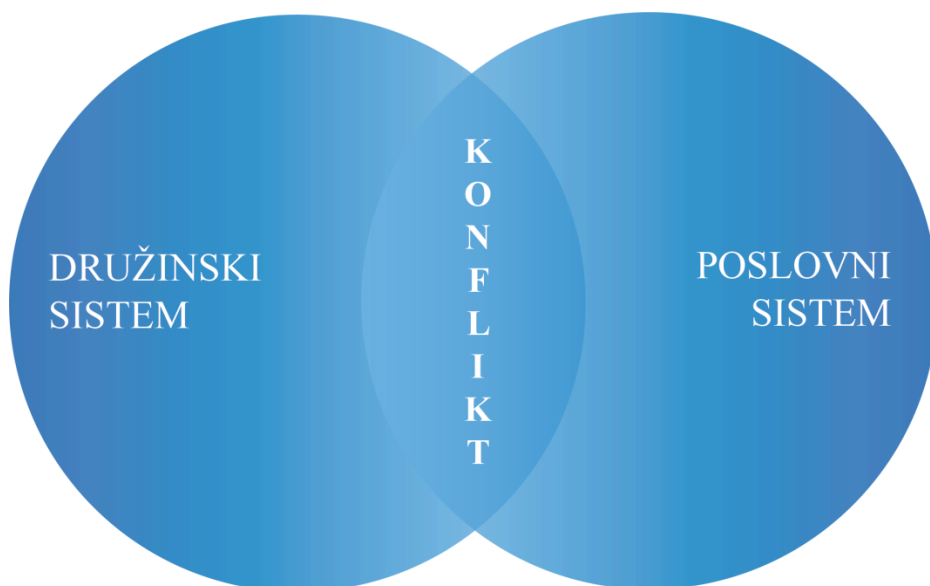
Slika 1: Ustrezno prekrivanje družinskega in poslovnega sistema



Prirejeno po Benson, Crego Edwin & Drucker Ronald (1990).

Preveliko prekrivanja družinskega in poslovnega sistema v družinskih podjetjih privede do konfliktov, ki so škodljivi za celotno podjetje (Benson, Crego Edwin & Drucker Ronald, 1990). Omenjeno prekrivanje prikazuje slika 2.

Slika 2: Preveliko prekrivanje družinskega in poslovnega sistema



Prirejeno po Benson, Crego Edwin & Drucker Ronald (1990).

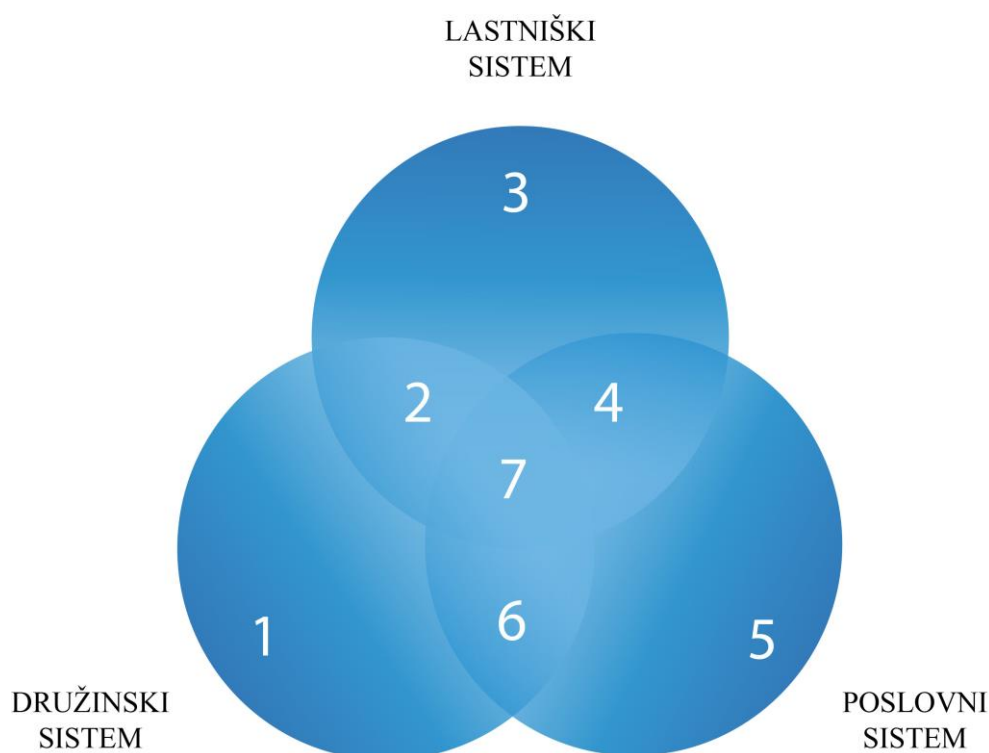
1.2.2 Sistem lastništva družinskega podjetja

Sestavo družinskega podjetja lahko razširimo še s sistemom lastništva, ki ga lepo uprizarja model treh krogov.

Model treh krogov obravnava družinsko podjetje kot kompleksen sistem, ki je sestavljen iz družinskega, poslovnega in lastniškega podsistema, ki se med seboj prekrivajo. Služi kot odličen pripomoček, ki pomaga pri lažjem razumevanju dinamike dela v družinskem podjetju v kateremkoli trenutku (Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn, 1999).

Slika 3 predstavlja model treh krogov družinskega podjetja, ki prikazuje, kje se nahajajo ključni ljudje v družinskem podjetju in kakšne vloge imajo. Območja prekrivanja v modelu ponazarjajo prekrivanje sistemov in vlog ter morebitno zmedo med vlogami posameznikov (Tagiuri & Davis, 1982). S številko 1 so označeni družinski člani, ki niso lastniki in niso zaposleni v podjetju. Številka 2 predstavlja lastnike, ki so družinski člani in niso zaposleni v podjetju, številka 3 predstavlja lastnike, ki niso zaposleni v podjetju in niso člani družine. V polje, ki ga označuje številka 4, spadajo lastniki, ki so zaposleni v podjetju in niso družinski člani. S številko 5 so označeni zaposleni v podjetju, ki niso člani družine, številka 6 predstavlja družinske člane, ki niso lastniki in so zaposleni v podjetju. Polje, ki ga označuje številka 7 in kjer se sekajo vsi trije sistemi, predstavlja družinske člane, ki so lastniki in so zaposleni v podjetju (Davis, 2019).

Slika 3: Model treh krogov družinskega podjetja



Prirejeno po Tagiuri & Davis (1982).

Vsaka od sedmih interesnih skupin ima svoja stališča, cilje in dinamiko. Model nam pomaga razumeti, da so stališča vsakega člana določenega sistema upravičena, enako pomembna in da jih je treba spoštovati. Dolgoročni uspeh je tako odvisen od delovanja in vzajemne podpore vsake od interesnih skupin. Model s pomočjo treh krogov ponazori, da so družina, podjetje in lastništvo med seboj povezani sistemi. To pomeni, da kar se zgodi v enem sistemu, vpliva na druge. Če v družini pride do konflikta, lahko to škoduje delovanju ostalih dveh sistemov. Po drugi strani pa lahko poslovna uspešnost podjetja pozitivno vpliva na ostala dva sistema in tako vzpostavi enotnost v sistemu lastništva in ponos v družini (Davis, 2019).

1.3 Razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji

Družinska podjetja so živi sistemi, ki se spreminjajo, so bolj kompleksni ter je zato z njimi težje upravljati kot z nedružinskimi podjetji (Hess, 2006). Neizogibno mešanje dinamike podjetja in družine ter medsebojna odvisnost med družino in podjetjem je tisto, kar loči družinsko podjetje od nedružinskega. Ko sta družina in podjetje v dolgoročnem soodvisnem odnosu, skupaj ustvarjata nov odnos, kjer so meje družine in podjetja prepletene. To je glavna razlika med družinskimi in nedružinskimi podjetji, saj v nedružinskih podjetjih omenjena nezdružljiva sistema delujeta neodvisno eden od drugega (Hoover & Hoover, 1999).

Družinska podjetja morajo istočasno gledati na dobrobit podjetja in družine. Poleg skrbi in izzivov, ki se tičejo poslovanja podjetja, imajo dodatne skrbi, ki jih povzroča vključenost družinskih članov v poslovanje podjetja (Kadam, 2014). Če se člani družine in podjetja osredotočijo na skupne interese in cilje, pa lahko družinsko podjetje doseže višjo poslovno uspešnost (Garcia, Castejón & Pérez, 2014).

Družinska podjetja se od nedružinskih podjetij ločijo tudi po orodjih korporativnega upravljanja. Družinska podjetja se lahko poslužujejo različnih orodij korporativnega upravljanja, ki so edinstvena za podjetja, ki združujejo poslovni in družinski sistem. To so: družinska srečanja, družinski svet, družinska ustava, oddih z družino, upravni odbor in generacijski sestanki (Alderson, 2015).

1.4 Prednosti in pomanjkljivosti družinskih podjetij

Družinska podjetja imajo edinstvene značilnosti in konkurenčne prednosti, po katerih se ločijo od nedružinskih podjetij. Zagnan podjetniški duh ustanovitelja družinskega podjetja in vpletenost družinskih članov v poslovanje podjetja spodbujajo stabilnost, zvestobo, predanost in dolgoročno usmerjenost, ki veljajo za pomembne vrednote, ki prispevajo k uspešnosti družinskega podjetja (Kadam, 2014). Ustanoviteljem oz. družinskim članom, ki vodijo družinsko podjetje, so pri njihovem delu v veliko pomoč prednosti, ki jih prinašajo družinska podjetja, vendar pa se poleg njih istočasno srečujejo s pomanjkljivostmi takšnih

podjetij (Leach & Bogod, 1999). V tabeli 3 so zapisane glavne prednosti in pomanjkljivosti družinskih podjetij, ki jih navajata Leach in Bogod (1999).

Tabela 3: Prednosti in pomanjkljivosti družinskih podjetij

Prednosti	Pomanjkljivosti
Predanost družini in podjetju	Togost pri uvajanju sprememb
Posebna znanja	Težave pri nasledstvu
Fleksibilnost: • dela, • časa, • denarja.	Poslovni izzivi: • zastarele metode vodenja, • pridobivanje kapitala, • prenos podjetja.
Dolgoročno načrtovanje	Čustveni vplivi na poslovanje
Stabilna kultura podjetja	Vodstvo in legitimnost
Hitro sprejemanje odločitev	
Zanesljivost in ponos	

Prirejeno po Leach & Bogod (1999).

Nekoliko drugače prednosti in pomanjkljivosti družinskih podjetij opisuje Ward (2004), saj se pri svojem opisu osredotoča na poglede, ki jih imajo na družinsko podjetje družinski člani.

Tabela 4: Prednosti in pomanjkljivosti družinskega podjetja s strani družinskih članov

Prednosti	Pomanjkljivosti
Delo z družino	Možnost pojava osebnih konfliktov
Medsebojno zaupanje krepi družino in podjetje	Možnost razočaranja, kadar osebni cilji niso doseženi
Možnost ustvarjanja premoženja in prenosa premoženja na potomce	Preveč finančnih sredstev, skoncentriranih na enem mestu, možnost izgube vsega naenkrat
Gradi spoštovanje v skupnosti	Izguba zasebnosti zaradi večje razpoznavnosti v skupnosti
Daje večji vpliv, kot ga imajo posamezniki	Večja občutljivost na kritike, ki prihajajo iz okolja zunaj družine

Prirejeno po Ward (2004).

Posamezni družinski člani navajajo različne prednosti in pomanjkljivosti, ki po njihovem mnenju najbolje opisujejo družinsko podjetje in delo z družino. Poleg tega pa se zavedajo, da vsi družinski člani kot celota izražajo močno energijo, vizijo in upanje ter skupaj predstavljajo, kaj lahko družina, ki si skupaj lasti podjetje, doseže v prihodnosti (Ward, 2004).

1.4.1 Prednosti družinskih podjetij

Prednosti družinskih podjetij so:

- Predanost družini in družinskemu podjetju

Ljudje, ki ustanovijo podjetje, ga več let gradijo in oblikujejo, zato sčasoma postanejo nanj zelo navezani in mu predani. Ustanoviteljem njihovo podjetje in skrb zanj predstavljata velik in pomemben del življenja. Takšna navezanost se prenese tudi na ostale družinske člane, ki imajo v družinskem podjetju svoj delež. Zavedajo se, da morajo v družinsko podjetje vložiti veliko več truda, kot bi ga morali v primeru, da se zaposlijo kje drugje. Poleg tega se čutijo odgovorne, zato kot družina stopijo skupaj in se trudijo, da do konfliktnih situacij ne prihaja pogosto ter da v podjetju vladajo dobre razmere (Leach & Bogod, 1999).

- Posebna znanja

Družinska podjetja imajo v svoje poslovanje vpeta posebna znanja in poseben način dela, ki jih njihovi konkurenti še nimajo oziroma jih ne poznajo. To so na primer posebne tehnologije in tržna znanja (ang. know-how). Omenjeno znanje in strokovno znanje posameznih družinskih članov družinskemu podjetju zagotavlja konkurenčno prednost na trgu, saj se prenašata iz generacije v generacijo ter tako ostajata v družini in skrita od konkurence (Leach & Bogod, 1999). Prednost družinskih podjetij, ki se nanaša na znanje, je zgodnja izpostavljenost ustanoviteljevih otrok poslovanju podjetja. Otroci staršev, ki imajo družinsko podjetje, se že v rani mladosti spoznavajo s podjetjem prek družinskih druženj, počitniškega dela v podjetju in poslušanja poslovnih pogovorov staršev. Ko pride čas, da se druga generacija pridruži poslu, ta že pozna in razume delovanje družinskega podjetja (Kets de Vries, 1996).

- Fleksibilnost pri delu, času in denarju

Družinski člani so zavezani družinskemu podjetju in vanj vložijo toliko svojega časa in dela, kot ga podjetje zahteva, pri tem pa si ne izplačujejo nadur in bonusov. Podobna fleksibilnost se nanaša tudi na denar in je označena kot razlika, ki loči podjetniške družine od nepodjetniških. Družine, ki nimajo svojega podjetja, ter družinski člani, ki od delodajalca vsak mesec prejemajo plačo, se običajno srečujejo z vprašanjem, kako ta denar racionalno porabiti. Podjetniške družine pa morajo ustrezno razpolagati z denarnimi sredstvi podjetja. Oceniti morajo, koliko denarja lahko varno vzamejo iz podjetja za namene lastnih potreb. Pri tem morajo biti pozorni, da ne ogrožajo finančne fleksibilnosti družinskega podjetja in da mu zagotavljajo možnosti za potrebna vlaganja. Taka fleksibilnost v delu, času in denarju predstavlja pomembno konkurenčno prednost družinskih podjetij, saj se kot družina lahko hitro in enostavno prilagajajo možnim spremembam na trgu (Leach & Bogod, 1999).

– Dolgoročno načrtovanje

Ker so družinska podjetja usmerjena k načrtovanju na dolgi rok, drugače gledajo na svoje zaposlene, kupce, dobavitelje in ostale člene, ki so pomembni za podjetje. To pozitivno vpliva na kakovost poslovanja podjetja. Člani družinskih podjetij, ki jim uspeva iz generacije v generacijo uspešno nadaljevati zgodbo, ki so jo začeli njihovi predniki, čutijo dolžnost, da se izkažejo. Usmerjeni so v dolgoročno načrtovanje in za ceno kratkoročnih finančnih dobičkov ne želijo škodovati imenu družinskega podjetja (Kets de Vries, 1996). Družinska podjetja so po navadi uspešnejša pri načrtovanju na dolgi rok od ostalih podjetij. Strateško načrtovanje poleg tega, da zmanjšuje tveganja in podjetjem omogoča, da učinkoviteje obvladujejo nepredvidljive situacije, postaja zaslužno za preživetje številnih uspešnih podjetij na dolgi rok (Leach & Bogod, 1999).

Kljub temu da so družinska podjetja uspešnejša pri načrtovanju na dolgi rok, imajo težave, ko pride do formaliziranja zastavljenih načrtov. Primanjkuje jim discipline pri zapisovanju načrtov, testiranju predpostavk in analiziranju preteklih rezultatov z napovedmi. Če načrtovanje na dolgi rok ni ustrezno izvedeno, ga lahko označujemo tudi kot slabost družinskih podjetij (Leach & Bogod, 1999).

– Stabilna kultura

Družinski duh je tisti, ki narekuje odnose, norme in vrednote, ki bodo prevladovali v podjetju. Vrednote, ki jih izražajo družinski člani v podjetju, pa oblikujejo skupne cilje za zaposlene ter spodbujajo njihovo povezanost in predanost podjetju. V dobro vodenih družinskih podjetjih se zaposleni počutijo kot del družine, zato je tudi vzdušje bolj pozitivno kot v javnih podjetjih (Kets de Vries, 1996). Močna in stabilna kultura je lahko dvorezen meč. V primeru, da družinski člani niso odprti za spremembe in določene zadeve opravljajo enako kot ob ustanovitvi podjetja, saj ta način najbolj poznajo, čeprav bi novi način bil bolj učinkovit, lahko prej stabilen sistem spremenijo v zaprtega. Kljub temu da stabilnost velja za pomembno prednost družinskih podjetij, se je treba zavedati, da lahko postane slabost, če ovira odprtost do sprememb in prilagodljivost podjetja (Leach & Bogod, 1999).

– Hitro sprejemanje odločitev

V družinskih podjetjih so odgovornosti vsakega člana podjetja jasno opredeljene, proces sprejemanja odločitev pa je omejen na eno ali dve osebi, ki imata v podjetju glavno besedo. Drugače kot v družinskih podjetjih pa proces odločanja poteka v javnih podjetjih. Če je odločitev velika, zelo vpliva na poslovanje podjetja in lahko spremeni njegovo usmeritev, bo v celoten proces odločanja vpletenih več oseb. Proces se navadno začne z upravnim odborom, ki se sestane zato, da se pogovori o naslednjem koraku. Nato se naredijo tržne raziskave in raziskave o izvedljivosti odločitve. V proces odločanja se vključijo še finančni in pravni svetovalci podjetja. Pozabiti ne smejo na interese delničarjev in njihovo privolitev, kar še dodatno upočasni proces odločanja. To ne pomeni,

da je podrobno načrtovanje in vrednotenje pomembnih odločitev izguba časa, vendar hitrost v današnjem svetu velja za temeljno prednost. V primeru hitrosti sprejemanja odločitev imajo družinska podjetja prednost pred javnimi podjetji, ki za sprejemanje odločitev potrebujejo več časa (Leach, Ball & Duncan, 2002). S hitrim sprejemanjem odločitev lahko družinska podjetja hitreje izkoristijo priložnosti, ki jih drugi na račun počasnejšega sprejemanja odločitev lahko zamudijo (Poza & Daugherty, 2013).

- Zanesljivost in ponos

Družinska podjetja so stabilni in zanesljivi sistemi. Kot take jih pozna tudi njihov trg. Večina kupcev raje kupuje pri podjetjih z dolgoletno tradicijo in tako postopoma gradi odnose z zaposlenimi ter osebami na vodilnih položajih, ki se skozi čas zelo poredko menjajo. Zanesljivost družinskih podjetij se izraža prek storitve, ki jo nudijo svojim strankam. Storitve, ki jo dajejo družinska podjetja, je prijazna usluga, svetovanje s področja, na katerem so profesionalci, spretno osebje in skrb za stranke, ki mu namenjajo veliko pozornost. Vse to gradi storitev, ki je na visoki ravni (Leach & Bogod, 1999).

Zelo povezan z zanesljivostjo je ponos. Ljudje, ki so ustanovili družinsko podjetje ali ki ga danes vodijo, so zelo ponosni na svoje dosežke ter to, kam so pripeljali podjetje. Njihovi zaposleni pa so ponosni, da so del njihove zgodbe. Družinska podjetja ta ponos velikokrat uporabijo kot marketinški pripomoček (Leach & Bogod, 1999).

1.4.2 Pomanjkljivosti družinskih podjetij

Pomanjkljivosti družinskih podjetij so:

- Togost pri uvajanju sprememb

Nekatera družinska podjetja so ujeta v določenem časovnem obdobju, iz katerega se kljub napredku v tehnologiji in spremembi načina dela ne premaknejo. Tako nekatere stvari opravljajo enako kot ob ustanovitvi podjetja, saj ta način najbolj poznajo. Takšen način vedenja, ki je globoko ukoreninjen v celotno podjetje, privede do tega, da družinsko podjetje postane tradicionalno usmerjeno in zaprto za uveljavljanje kakršnihkoli sprememb. Poleg tega, da spremembe nosijo določeno tveganje, so velikokrat v nasprotju s prepričanji in praksami nekaterih družinskih članov. Mlajša generacija za ohranitev miru v družini raje deluje v skladu s prepričanji svojih prednikov, kot da deluje za dobro celotnega družinskega podjetja (Leach & Bogod, 1999).

- Težave pri nasledstvu

Prenos družinskega podjetja z ene generacije na drugo velja za težak proces, ki ga sestavlja veliko ovir. Zamenjava na vodilnem položaju vsakega podjetja prinaša čustvene težave, ki dosežejo vse ravni podjetja. Sprejeti morajo odločitve, kdo od zaposlenih ima ustrezne kompetence za napredovanje ter kako se spopasti z odzivom zaposlenih, ko mesto

vodilnega zasede nova oseba. Takšna sprememba enako prizadene družinska kot nedružinska podjetja, vendar pri družinskih podjetjih osnovni problem spremljajo čustvene dileme družinskih članov podjetja. Čustveni vplivi na poslovanje družinskega podjetja v celoti spremenijo osnovni problem zamenjave vodstva v problem, ki lahko v celoti ogrozi preživetje družinskega podjetja in zadovoljstvo celotne družine. Izbiranje naslednika v družinskih podjetjih pogosto postavi ustanovitelja oziroma dosedanjega direktorja pred težko odločitev, saj mora izbirati med svojimi otroki ter enemu dati prednost pred ostalimi. Starši, ki vodijo družinsko podjetje, imajo zato mešane občutke glede nasledstva, saj jih skrbi, ali je kdo izmed njihovih otrok sposoben nadaljevanja vodenja podjetja ter kako zadovoljiti vse zainteresirane posameznike, ki imajo željo in ambicije, da nasledijo družinsko podjetje. Prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo ni samo proces, pri katerem pride do zamenjave voditelja, ampak v podjetje prinese določene spremembe. Ko mlajša generacija prevzame vodenje podjetja, s seboj prinese nove ideje, nove zaposlene, s čimer pride tudi do prenove organizacijske kulture podjetja (Leach & Bogod, 1999).

– Poslovni izzivi

Poslovne izzive, ki vplivajo na družinska podjetja, delimo na zastarane načine vodenja, pridobivanje kapitala in prenos podjetja na naslednjo generacijo. Nekatera družinska podjetja, ki delujejo že vrsto let, se poslužujejo enakih metod vodenja že od ustanovitve podjetja. Z napredkom tehnologije in spremembami, ki se dogajajo na trgu, pa je treba ustrezno prilagoditi tudi metode vodenja, proizvodni proces, vire financiranja in načine trženja, saj lahko hitro zastarajo ter tako niso več primerni za podjetje (Leach & Bogod, 1999).

V primeru pridobivanja kapitala imajo družinska podjetja omejene možnosti. Družinska podjetja se pridobivanja kapitala od zunanjih virov navadno izogibajo, saj se bojijo, da bi družina tako izgubila upravljalno večino v podjetju. Izguba nadzora v primeru družinskih podjetij velja za eno izmed najhujših stvari, saj z njo pride do izgube svobode in neodvisnosti, ki sta pomembni za uspešnost podjetja (Leach & Bogod, 1999).

Prenos podjetja na naslednjo generacijo in njegovo upravljanje družinskim podjetjem predstavljata velik izziv. V večini primerov pride do neskladij med ustanoviteljem in potencialnim naslednikom, saj imata drugačno mišljenje o tem, kako je treba voditi podjetje. Stvari pa se lahko še dodatno zaostrijo, če naslednik začne z uvajanjem radikalnih sprememb, ki so po njegovem mnenju nujne. Potencialni konflikt med ustanoviteljem in naslednikom lahko negativno vpliva na zaposlene, partnerje, dobavitelje in nenazadnje na kupce. Upravljanje nasledstva v družinskih podjetjih je zaradi konfliktov znotraj družine še toliko bolj zahtevno (Leach & Bogod, 1999).

– Vodstvo in legitimnost

Veliko družinskih podjetij se srečuje s problemom, ko v podjetju ni prave osebe, ki je pristojna in opolnomočena za vodenje podjetja. Ustrezno vodstvo postane še bolj pomembno na pragu prenosa podjetja na naslednjo generacijo. Lep primer tega je situacija, kjer trije bratje, ki so od očeta podedovali enak delež podjetja, sestavljajo upravni odbor družinskega podjetja, vendar nobeden od njih ni opolnomočen, da prevzame popoln nadzor nad družinskim podjetjem. V takšnih družinskih podjetjih, kjer je več potencialnih naslednikov in kjer predhodnik svoje moči ni prenesel naprej, lahko pride do nejasnosti glede tega, kdo je glavni pri vodenju podjetja. Zato je vsaka generacija odgovorna, da reši možna nesoglasja in nejasnosti, še preden naslednja generacija prevzame podjetje. Šele potem lahko pride do opolnomočenja naslednje generacije. Čeprav je v navedeni situaciji glavni krivec za nastalo težavo njihov oče, so bratje tisti, ki morajo določiti, kdo med njimi bo imel popoln nadzor in moč odločanja. Šele potem lahko začnejo razmišljati, kdo bo imel nadzor nad podjetjem v prihodnosti. Če te odločitve ne sprejmejo pred vstopom tretje generacije v podjetje, lahko ima to škodljive posledice za celotno družinsko podjetje in njegov obstoj (Leach & Bogod, 1999).

– Čustveni vplivi na poslovanje

Proces nasledstva in velike odločitve, s katerimi se morajo soočiti ustanovitelji, vodijo do čustvenih problemov, ki ovirajo poslovanje podjetja (Leach & Bogod, 1999). Družinsko podjetje sestavljata poslovni in družinski sistem, ki temeljita na različnih normah, strukturah in vrednotah (Lee, 2006). Čeprav prepletanje obeh sistemov družinskemu podjetju zagotavlja določene prednosti, mu istočasno prinaša težave na različnih področjih. Neprimerno vedenje, ki temelji na čustvenih vzorcih in se dogaja znotraj družinskega podjetja med družinskimi člani ter med družinskimi člani in ostalimi zaposlenimi, začne vplivati na poslovanje podjetja. Velikokrat je vzrok za čustvene probleme in konflikte nereševanje težav iz preteklosti, ki so se z leti samo kopičile (Leach & Bogod, 1999).

1.5 Prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo

1.5.1 Nasledstvo

Nasledstvo je proces zamenjave enega voditelja z drugim (Bass, 1990). Ta proces je politične narave in je tesno povezan s prenosom moči, ki mu sledijo velike spremembe v podjetju in strategiji podjetja. Glavni cilj nasledstva je doseči organizacijsko in strateško obnovo. Nasledstvo v družinskih podjetjih je večinoma prisilne narave ravno zaradi potrebe po upokojitvi, naslednik pa je izbran z namenom, da nadaljuje družinsko tradicijo (Churchill & Hatten, 1987). Kritična aktivnost, ki je odločilna za uspešen proces nasledstva, je usposabljanje potencialnega naslednika, da pridobi ustrezne izkušnje in znanje za prevzem podjetja (Sharma, Chrisman & Chua, 2003). Nasledstvo velja za najbolj

pomemben dejavnik pri zagotavljanju rasti podjetja in trajnega nadaljevanja poslovanja. Kakšno prihodnost bo imelo družinsko podjetje, pa je zelo težko napovedati (Ljubotina & Vadnjal, 2018).

Proces nasledstva je kompleksne narave in se odvija v več stopnjah. Začne se, še preden potencialni nasledniki vstopijo v družinsko podjetje. Družinska podjetja se soočajo z velikim problemom, ko gre za ohranjanje podjetja iz generacije v generacijo. Za obstoj podjetja si morajo prizadevati zlasti, ko pride do predaje družinskega podjetja naslednji generaciji (Kets de Vries, 1993). Le Breton-Miller, Miller in Steier (2004) pravijo, da prvi prenos nasledstva uspe preživeti le eni tretjini družinskih podjetij. Prenos nasledstva z druge na tretjo zaporedno generacijo pa uspe preživeti 10 % družinskim podjetjem. Zaskrbljujoča ni statistika kot taka, ampak preveč predvidljivo človeško vedenje, ki privede do tako slabih rezultatov (Grote, 2003).

Raziskovalci navajajo različne kritične dejavnike, ki so pomembni za uspešen prenos nasledstva. Zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost nasledstva, je razmerje med predhodnikom in naslednikom ter razmerje med sorojenci. Kakovost odnosa med predhodnikom in naslednikom je odvisna od njunega zaupanja, medsebojnega spoštovanja, razumevanja, sodelovanja in povezanosti (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004). Pomanjkanje teh elementov povzroča negativno vzdušje, ki vodi v zmanjšano interakcijo med njima ter ovira vodenje družinskega podjetja (Pratelli, 2019). Zanimariti pa ne smemo značilnosti naslednika (spol, izobrazba, delovne izkušnje v družinskem podjetju in zunaj njega), značilnosti podjetja, (starost in velikost podjetja) ter zunanjih dejavnikov (poslovna uspešnost podjetja, kultura in družbene norme) (De Massis, Chua & Chrisman, 2008).

Večgeneracijska družinska podjetja se dandanes srečujejo z edinstvenimi izzivi pri skupnem delu in vsakodnevnih opravilih znotraj podjetja. Znotraj takšnih podjetij pride do približevanja več generacij, ki so v vlogah lastnikov, upravljalcev, zaposlenih in delničarjev. Vsaka generacija ima svoj stil dela, razpolaganja z denarnimi sredstvi in način poslovanja. To povzroča konflikte znotraj generacije in med generacijami. Zaradi omenjenih razlogov 90 % družinskih podjetij ne uspe preživeti drugega prenosa družinskega podjetja na naslednjo generacijo (Green, 2011).

Še eden od pomembnih razlogov, zakaj toliko družinskim podjetjem ne uspe prenesti podjetja z ene generacije na drugo in potem tretjo generacijo, je slabo načrtovanje dolgoročnega nasledstva (Hughes, 1997). Družinska podjetja se pri poslovanju pogosteje poslužujejo načrtovanja odškodninskih načrtov, opisov delovnih mest in pisanja priročnika politike zaposlenih, kot pa formalnega načrtovanja nasledstva (Astrachan & Kolenko, 1994). Pretekle raziskave so pokazale, da večina (70 %) družinskih podjetij ni naklonjenih načrtovanju in pripravi nasledstva (Kertész & Atalaya, 1999). Zanimiv je podatek, ki pravi, da v Sloveniji kar 82 % družinskih podjetij načrtuje prenos podjetja na naslednjo generacijo (Ernst & Young, 2015). Poleg podrobno načrtovanega procesa nasledstva pa sta učinkovitost in uspešnost celotnega procesa nasledstva v veliki meri odvisni od dejanske

kondicije podjetja, kakovosti življenja družinskih članov ter družinske dinamike, ki vlada v podjetju (Handler, 1994). V primeru nasledstva v družinskih podjetjih obstajajo vrzeli med željami lastnikov družinskih podjetij in njihovimi dejanji, saj si želijo, da podjetje ostane v družini, vendar kljub temu tega nasledstva ne načrtujejo (Marshall in drugi, 2006).

1.5.2 Kontinuirana uspešnost nasledstva v družinskih podjetjih

Ward (2004) je proučeval primere uspešnih družinskih podjetij, ki jim kontinuirano uspeva prenašati podjetje iz generacije v generacijo, in prišel do zaključka, da takšna podjetja veliko pozornosti namenjajo zagotavljanju neprekinjenosti prenosa družinskega podjetja. Poleg tega nikoli ne dopustijo, da jih izzivi prestrašijo, ampak jih jemljejo kot priložnost in so sama zaslužna za dosežen uspeh. Uspešna večgeneracijska družinska podjetja pozorno spremljajo dogajanja na trgu in v družini, se o njih podrobno informirajo in se z njimi soočijo.

Slika 4 prikazuje trikotnik načrtovanja neprekinjenosti, ki opisuje izzive, s katerimi se srečujejo družinska podjetja pri načrtovanju. Družinska podjetja morajo istočasno in soodvisno načrtovati na štirih različnih ravneh. Narediti morajo načrt poslovne strategije, načrt nasledstva vodenja in lastništva podjetja ter osebni finančni načrt za družinske člane. Načrt poslovne strategije družinskega podjetja ter načrt nasledstva vodenja in lastništva družinskega podjetja so med seboj odvisni. Vizija družinskega podjetja, ki zadeva družinske člane v smislu, kateri bodo prisotni v podjetju ter v kakšni vlogi, vpliva na strategijo podjetja. Strategija podjetja posledično vpliva na vpletenost družinskih članov v poslovanje podjetja. Če obstaja ujemanje med družinskim in poslovnim sistemom v družinskih podjetjih, lahko pride do medsebojne krepitve in podpiranja med enim in drugim sistemom. Če vodja družinskega podjetja ne pozna premoženjskega načrta in osebne finančne strategije družine, se srečuje s težavami pri načrtovanju poslovne strategije družinskega podjetja. Podobne težave ima družina pri načrtovanju svoje brezskrbnosti in svojih premoženjskih načrtov, če ne pozna poslovne strategije družinskega podjetja, zato mora obstajati povezava med obema. Prav tako obstaja povezava med osebnimi finančnimi načrti družinskih članov in načrtom nasledstva vodenja in lastništva družinskega podjetja (Ward, 2004).

Veliko družinskih podjetij ima natančno razdelan načrt nasledstva, vendar v realnosti do nasledstva pride šele takrat, kadar starši sebe spoznajo kot osebno finančno varne. Načrt nasledstva je soodvisen z osebnim finančnim načrtom posameznikov družinskega podjetja in bo potrjen šele takrat, ko bo osebni finančni načrt družinskih članov ustrezno naravnan. Četrta raven predstavlja načrt družinske neprekinjenosti v družinskem podjetju in velja za temeljni načrt, ki drži vse ostale načrte skupaj. Predstavlja tisto, kar želi družina doseči skupaj, ter pot, po kateri bodo skupaj prišli do začrtanega cilja. Načrt družinske neprekinjenosti poleg tega sestavlja vizijo družine in predstavlja poslanstvo celotne družine (Ward, 2004).

Slika 4: Trikotnik načrtovanja neprekinjenosti družinskega podjetja



Prirejeno po Ward (2004).

1.5.3 Dejavniki, ki vplivajo na nasledstvo znotraj družine

De Massi, Chua in Chrisman (2008) so razvili model dejavnikov, ki preprečujejo nasledstvo znotraj družine v družinskem podjetju. Raziskovalci so opredelili pet dejavnikov, ki vplivajo na proces nasledstva. Ni nujno, da vsi dejavniki, ki vplivajo na nasledstvo, to tudi v celoti preprečijo. Posamezni dejavniki lahko ogrozijo preživetje podjetja, poslabšajo odnose med družinskimi člani in škodujejo dobrim nameram predhodnika, potencialnega naslednika ter ostalih članov, ki so vpeti v delovanje družinskega podjetja. Dejavnike, ki preprečujejo nasledstvo v družinskih podjetjih, delimo na dejavnike, ki so na ravni posameznika, dejavnike, ki vplivajo na razmerja med sorodniki, finančne dejavnike, zunanje dejavnike in procesne dejavnike.

1.5.3.1 Dejavniki na ravni posameznika

Raziskave, ki so bile narejene na temo nasledstva in njegove potencialne neuspešnosti, so potrdile, da do težav pride zaradi različnih dejavnikov na ravni posameznika (Levinson, 1971). V ta proces so vpleteni tako predhodnik kot aktualni naslednik (De Massis, Chua & Chrisman, 2008).

Težave z nasledstvom na ravni posameznika:

- Pomanjkanje motivacije ali nizke sposobnosti potencialnega naslednika

Uspešnost procesa nasledstva je odvisna od motivacije in sposobnosti potencialnega naslednika. Proces nasledstva bo uspešen v primeru, da mesto vodilnega zasede tisti družinski član, ki ima ustrezne sposobnosti in motivacijo za vodenje družinskega podjetja, in v primeru, da nekvalificirani in nemotivirani družinski član sam odkloni položaj naslednika (Harvey & Evans, 1994). V primeru, da potencialni naslednik nima potrebnih veščin za prevzem družinskega podjetja ali nima motivacije, ki bi jo moral imeti naslednik, ne bo prišlo do prenosa nasledstva. Za to obstajata dva razloga, ali naslednik sam odkloni položaj naslednika ali pa ga zavrnejo in ne imenujejo odločilni člani v družinskem podjetju (De Massis, Chua & Chrisman, 2008).

- Nepričakovana izguba potencialnega naslednika

Nasledstvo lahko preprečita smrt ali bolezen potencialnega naslednika (Handler & Kram, 1988). Če v primeru družinskega podjetja obstaja samo en potencialni naslednik, potem z njegovo izgubo nasledstvo znotraj družine ni več mogoče (De Massis, Chua & Chrisman, 2008).

- Predhodnikova osebna navezanost na družinsko podjetje

Predhodnikova nezmožnost, da podjetje prepusti nasledniku, velja za najbolj pogosto oviro pri procesu nasledstva (Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2001). V večini primerov gre za težavo, ko si predhodnik ne more predstavljati svojega življenja brez vodilne vloge v družinskem podjetju (Kets de Vries, 1985). Če je predhodnik preveč navezan na podjetje in nasledniku ne pusti sodelovati pri vodenju podjetja, ta ne more razviti potrebnih veščin in spoštovanja, ki so pomembni za nemoteno vodenje družinskega podjetja (De Massis, Chua & Chrisman, 2008). Raziskave so pokazale, da če ima trenutni vodja podjetja občutek, da je nezamenljiv in nepogrešljiv člen za obstoj podjetja, to negativno vpliva na proces nasledstva (Danco, 1980). Pri sprejemanju pomembnih odločitev pa ima še vedno glavno besedo predhodnik oziroma ustanovitelj družinskega podjetja, ki je v dobrem zdravstvenem stanju in sposoben za delo (Cole, 2017).

- Nepričakovana izguba predhodnika

Če se načrtovanje nasledstva in usposabljanje potencialnega naslednika odloži, lahko pride do nepričakovane smrti lastnika družinskega podjetja. To pomeni izgubo ključnega vodstvenega kadra skupaj s strateškimi informacijami o trgih, izdelkih, zaposlenih, dobaviteljih, kupcih in virih financiranja (d'Amboise & Muldowney, 1988). Izguba predhodnika onemogoča prenos znanja na naslednika in posledično povzroči spremembe v politiki družinskega podjetja (Grusky, 1960). V takšnem primeru pride do spremenjene sestave prevladujoče koalicije družinskega podjetja. To lahko vodi do sprememb ciljev

podjetja in nenazadnje do sprememb na področju nasledstva (De Massis, Chua & Chrisman, 2008).

- Ločitev, ponovni zakon ali novi otroci predhodnika

Če se predhodnik družinskega podjetja med aktualnim procesom nasledstva loči, sklene novo zakonsko zvezo ali se mu rodijo novi otroci, to resno ovira nasledstvo (Dick & Kets de Vries, 1992). Takšna družinska razvejanost resno vpliva na odločitve o podjetju in nasledstvu (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997). Težave se pojavijo, ko mora ustanovitelj, ki je bil večkrat poročen in ima obenem otroke iz več zakonov, med vsemi svojimi otroci izbrati naslednika, ki bo nasledil družinsko podjetje (Bennedsen, Nielsen & Wolfenzon, 2005).

1.5.3.2 Dejavniki, vezani na odnose

Družinski odnosi lahko olajšajo ali ovirajo načrtovanje nasledstva in usposabljanje naslednikov (Handler & Kram, 1988). V to kategorijo so vključeni dejavniki, ki vplivajo na odnose med družinskimi člani ali med družinskimi in nedružinskimi člani (De Massis, Chua & Chrisman, 2008).

Ti dejavniki so:

- Konflikti, tekmovalnost in konkurenca v razmerju med predhodnikom in naslednikom

Kakovost razmerja med predhodnikom in naslednikom je ključnega pomena za uspešen prenos nasledstva (Lansberg, 1988). Nasledstvu lahko resno škodujejo konflikti med predhodnikom in naslednikom, saj se lahko potencialni naslednik odloči, da podjetje zapusti, ali pa predhodnik prekliče imenovanje naslednika (De Massis, Chua & Chrisman, 2008). Kakovost odnosa med predhodnikom in naslednikom je opredeljena s stopnjo spoštovanja, ki ga gojijo eden do drugega, medsebojnim razumevanjem in zaupanjem (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004). Če predhodniku in nasledniku uspe doseči medsebojno spoštovanje, razumevanje in zaupanje, to pozitivno vpliva na celoten proces nasledstva in vanj vpletene družinske člane (Handler, 1994).

- Konflikti, tekmovalnost in konkurenca med družinskimi člani

Konflikti med družinskimi člani lahko škodujejo procesu nasledstva in imenovanju novega naslednika. Med procesom nasledstva je zaželeno, da med družinskimi člani prevladujejo usklajeni odnosi (Churchill & Hatten 1987). Zaradi konfliktov v odnosih med družinskimi člani lahko pride do manjše izmenjave informacij, negativne delovne klime v podjetju in posledično neučinkovitega delovanja družinskih članov kot delovnega tima v podjetju (Pratelli, 2019). Pozitiven vpliv na proces nasledstva imajo odnosi s sorojenci. Če se sorojencem uspe prilagoditi in izogniti medsebojnemu konfliktom glede družinskega podjetja, je več možnosti, da bo proces nasledstva uspešen (Handler, 1994).

- Nevarnosti, ki so povezane z visoko občutljivostjo na soglasno odločanje v družinskem podjetju

Do zavrnitve potencialnega naslednika s strani prevladujoče koalicije družinskega podjetja lahko pride, če je mogoče sprejeti pomembne odločitve brez soglasja vseh pomembnih članov družinskega podjetja. Občutljivost na soglasno odločanje lahko privede do tega, da potencialni naslednik ne razvije veščin, potrebnih za sprejemanje odločitev, ki so potrebne za nemoteno in uspešno vodenje podjetja (De Massis, Chua & Chrisman, 2008).

- Pomanjkanje predanosti in zaupanja v potencialnega naslednika s strani družinskih članov

Za uspešen prenos nasledstva mora biti zagotovljeno visoko zaupanje v potencialnega naslednika s strani družinskih članov, ki so aktivno vključeni v družinsko podjetje (Lansberg & Astrachan, 1994). Najpomembnejša lastnost, ki jo mora imeti potencialni naslednik, je ravno njegova integriteta (Sharma & Rao, 2000). Če družinski člani niso predani potencialnemu nasledniku, ta nima možnosti, da se dokaže, pokaže svoje sposobnosti vodenja ter pridobi zaupanje prevladujoče koalicije družinskega podjetja. To vse negativno vpliva na proces nasledstva in ga lahko prekine (De Massis, Chua & Chrisman, 2008).

1.5.3.3 Finančni dejavniki

Financiranje velja za ključno skrb družinskih in nedružinskih podjetij (Brockhaus, 2004). V to kategorijo so vključeni dejavniki, ki so povezani z omejitvami notranjih finančnih virov družinskih podjetij in oportunitetnimi stroški pridobivanja novega financiranja (De Massis, Chua & Chrisman, 2008). Ti dejavniki so:

- Nezmožnost izplačila dedičev in neobvladovanje davčnega bremena, povezanega z nasledstvom

V primeru, da ima prvotni imetnik več dedičev, vendar samo eden želi ostati vpleten v poslovanje družinskega podjetja, lahko ostali dediči zahtevajo svoje izplačilo. Poleg tega nasledstvo vodilnega položaja družinskega podjetja in nasledstvo lastništva spremljajo davčne obremenitve, ki so povezane s prehodom (De Massis, Chua & Chrisman, 2008). Davki na dediščino in dohodke ter možna denarna izplačila družinskim članom, ki nimajo deleža v podjetju, pogosto zahtevajo zunanje financiranje, saj so notranje finančne zmogljivosti družine in podjetja omejene. Omejitve, ki jih ima družinsko podjetje pri iskanju zunanjih virov financiranja, vplivajo na proces nasledstva in lahko preprečijo nasledstvo znotraj družine (Kimhi, 1997).

- Izbira neustreznih finančnih sredstev za financiranje stroškov najema strokovnih managerjev

Zaposlitev strokovnih managerjev v primeru nezadostne kvalificiranosti potencialnega naslednika je drag proces, ki družinskim podjetjem prinese visoke agencijske stroške. Pomankanje finančnih sredstev, potrebnih za izvedbo takšnega načrta, lahko prepreči nasledstvo (Eisenhardt, 1989). Vsako neprimerno ali nezadostno financiranje lahko ovira nasledstvo in omejuje rast družinskega podjetja v prihodnosti (Koropp, Grichnik & Gyga, 2013).

1.5.3.4 Zunanji dejavniki

Ta kategorija vključuje dejavnike, ki so povezani s spremembami v poslovnem okolju, v katerem deluje družinsko podjetje (De Massis, Chua & Chrisman, 2008). Ti dejavniki so:

- Sprememba poslovne uspešnosti družinskega podjetja

Spremembe na trgu, kot so povečana konkurenca, upočasnitev tržne rasti ipd., lahko bistveno vplivajo na oceno prevladujoče koalicije družinskega podjetja o prihodnjih usmeritvah podjetja. Lahko pride tudi do sprememb na področju nasledstva. Zunanje spremembe, na katere družinsko podjetje nima vpliva, lahko privedejo do prodaje družinskega podjetja, kar posledično prepreči, da pride do nasledstva (Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2001).

- Zmanjšan obseg poslovanja

Raziskava, ki jo je izvedel Stavrou (1999), pravi, da ima zmanjšan obseg poslovanja lahko negativen vpliv na potencialnega naslednika. Naslednik lahko zazna, da prihodnje denarne in nedenarne nagrade ne bodo več enako privlačne, in se odloči, da zapusti podjetje (Venter, Boshoff & Mass, 2005).

- Izguba ključnih kupcev ali dobaviteljev/poslabšanje odnosov med potencialnim naslednikom in dobavitelji ali kupci

Lastnik družinskega podjetja skozi daljše časovno obdobje s ključnimi kupci in dobavitelji razvije odnos, ki temelji na osebnem stiku in zaupanju (Lansberg, 1988). Včasih se zgodi, da ima potencialni naslednik težave pri vzpostavljanju ali nadaljevanju dolgoročnih razmerij. Zaradi tega lahko nekateri kupci ali dobavitelji zahtevajo, da posle z njimi nadaljuje predhodnik. V primeru, da pride do prevzema poslov s strani potencialnega naslednika, lahko nekateri pomembni kupci in dobavitelji prekinejo poslovanje z družinskim podjetjem. Če so omenjeni dobavitelji in kupci ključni za obstoj družinskega podjetja, se lahko proces nasledstva prekine (Carson & Lohrke, 2016).

1.5.3.5 Dejavniki, vezani na procese

V to kategorijo dejavnikov so zajeti vsi dejavniki, ki so povezani s procesom nasledstva, ki v kakršnikoli meri preprečujejo, da se nasledstvo uspešno izvede (De Massis, Chua & Chrisman, 2008). Ti dejavniki so:

- Nejasno definirana vloga predhodnika in potencialnega naslednika

Zelo pomembno je, da imata tako predhodnik kot naslednik jasno opredeljene vloge v prehodnem obdobju, ko se začne proces nasledstva (Lansberg, 1988). Jasna opredelitev vlog, odgovornosti in deleža lastništva tako predhodnika kot naslednika omogoča nasledniku, da si oblikuje svoj ugled in neodvisnost v družinskem podjetju (Sharma, Chua & Chrisman, 2000). Če predhodnik ne pozna v popolnosti svoje vloge v prehodnem obdobju, lahko s tem ovira potencialnega naslednika, da si prisluži spoštovanje in naklonjenosti ostalih družinskih članov v podjetju. Prav tako lahko potencialni naslednik zaradi nejasnosti svoje vloge, ki jo ima v družinskem podjetju, izgubi motivacijo ter se postopoma odloči, da bo odstopil s položaja naslednika (De Massis, Chua & Chrisman, 2008).

- Slaba komunikacija in neizmenjava informacij, povezanih z nasledstvom, z družinskimi člani družinskega podjetja

Izmenjava informacij, ustrezna komunikacija z družinskimi člani in skupno oblikovanje ciljev družinskega podjetja so ključnega pomena za uspešno nasledstvo (Ward, 1987). Med procesom nasledstva lahko spremembe v pričakovanjih, ciljih, strategiji ter spremembe v panogi preoblikujejo zahteve glede nasledstva (Osborne, 1991). Če potencialni naslednik nima konstantnih povratnih informacij o tem, kako stvari napredujejo, lahko zaradi nezadovoljstva zapusti podjetje ter posledično prepreči, da pride do nasledstva (De Massis, Chua & Chrisman, 2008). Za uspešno izveden medgeneracijski prehod, ki pozitivno prispeva k ustvarjanju uspešnega družinskega podjetja, je dobra komunikacija med predhodnikom in naslednikom nujno potrebna (Fuad, Sudarma & Irianto, 2019). V takšnem primeru lahko z družinskim svetovanjem ali svetovanjem zakoncev vzpostavimo učinkovito komunikacijo, še posebej, ko je predmet razprave prihodnost družinskega podjetja in družine (Lansberg, 1988).

- Neuspešno usposabljanje potencialnega naslednika

Formalni načrti usposabljanja potencialnega naslednika zunaj in znotraj družinskega podjetja so nujno potrebni za uspešen proces nasledstva (Churchill & Hatten, 1987). Če ne namenimo dovolj pozornosti formalnemu usposabljanju, potencialni naslednik ne bo pridobil veščin, ki jih potrebuje za vodenje družinskega podjetja, in tako ne bo ustrezno pripravljen za prevzem vodilnega položaja podjetja (De Massis, Chua & Chrisman, 2008).

Na proces nasledstva lahko negativno vpliva neprimerno zastavljeno usposabljanje potencialnega naslednika, ki je posledica neustrezno ovrednotenih vrzeli med spretnostmi in zmožnostmi potencialnega naslednika (Fleming, 2000).

- Prepozno in nezadostno izpostavljanje potencialnih naslednikov poslovanju družinskega podjetja

Potencialnega naslednika je treba dovolj zgodaj spoznati s poslovanjem družinskega podjetja, saj bo le tako vzpostavil odnose s ključnimi kupci, dobavitelji in morebitnimi posojilodajalci. Pri tem bo začel bolje razumevati kulturo in kompleksnost podjetja, ki bi mu v primeru prepoznega izpostavljanja poslovanju primanjkovala ter preprečila nasledstvo družinskega podjetja (Lansberg & Astrachan, 1994). Tisti ustanovitelji, ki pri svojih tridesetih ali štiridesetih letih načrtujejo vključevanje svojih otrok s posli družinskega podjetja, so bolj uspešni pri prenosu podjetja na naslednjo generacijo kot tisti ustanovitelji, ki to začnejo načrtovati pri svojih petdesetih ali šestdesetih letih (Danco, 1982).

Poleg vsega omenjenega pa je za uspešno nasledstvo zelo pomembno, da naslednja generacija, ki se pripravlja na prevzem podjetja, razvije ustrezen odnos s preteklostjo in sedanostjo družinskega podjetja. To pomeni, da potencialni nasledniki preprečijo razvoj pretirane navezanosti na delovanje podjetja v preteklosti ali neprimerno mešajo preteklo in sedanje delovanje podjetja (Miller, Steier & Le Breton-Miller, 2003).

1.5.4 Privzgojenost podjetništva

Družinski člani, ki so potencialni nasledniki družinskega podjetja, se morajo pri odločitvi, katero poklicno pot izbrati, odločati med tremi možnostmi. Poleg samostojnega podjetništva in zaposlovanja kje drugje ne smejo pozabiti na dodatno možnost, in sicer na nasledstvo družinskega podjetja. Mladi so dandanes v tako hitro spreminjajočem okolju vse bolj izpostavljeni družbeno-ekonomskim dejavnikom in vzporedno s tem se soočajo s pomanjkanjem starševskega vpliva in usmerjanja (Ljubotina, Gomezelj-Omerzel & Vadnjal, 2018).

Z empirično raziskavo so potrdili, da mladostniki opazujejo vedenje svojih staršev, sami sprejmejo podoben slog vedenja ter ga s svojimi vrstniki posnemajo (Zacharatos, Barling & Kelloway, 2000). Tako moramo pri proučevanju procesa nasledstva v okviru družinskih podjetij veliko pozornosti nameniti izvorni družini (Pratelli, 2019). Otroci, ki prihajajo iz družin, ki imajo družinsko podjetje, imajo za sabo določeno ozadje, ki jih loči od ostalih ter jim nudi določene prednosti. Starši, ki so podjetniško usmerjeni, lahko vplivajo na svoje otroke z usmeritvami pri izbiri izobrazbe, ki jim omogoča ustrezno izhodišče na njihovi poslovni poti (Laspita, Breugst, Heblich & Patzelt, 2012). Zanimiv je podatek, ki pravi, da 78 % družinskih podjetij v Sloveniji vodijo managerji, ki imajo starše s podjetniškimi izkušnjami (Ernst & Young, 2015). Družinska podjetja družinskim članom, ki še niso

neposredno vpleteni v poslovanje podjetja, nudijo vpogled v podjetniške dejavnosti, procese odločanja in upravljanja podjetja, kar jim lahko pomaga pri odločitvi o karierni poti. Podjetniške izkušnje, pridobljene v mladih letih, ter znanje, ki ga pridobijo z opazovanjem in sodelovanjem pri delu v družinskem podjetju, otroke naredijo manj občutljive na potencialne napake, ki se jim lahko v prihodnosti pripetijo v podjetniškem svetu (Ljubotina, Gomezelj-Omerzel & Vadnjal, 2018).

Starši iz uspešnih družinskih podjetij veliko pozornosti posvečajo vzgoji svojih otrok. Ustrezna vzgoja in usmerjanje, ki jo imajo starši do svojih otrok, pozitivno vplivata na uspešnost družinskega podjetja. Sposobnost komuniciranja, odločanja, sposobnost iskanja soglasja, pošteno in pravično ravnanje so veščine, ki se jih priučimo v rani mladosti pri odraščanju v svoji družini in ki se odražajo v posameznikovih poslovni prihodnosti (Ward, 2004).

2 KONFLIKTI IN MEDGENERACIJSKA TRENJA V DRUŽINSKIH PODJETJIH

Konflikti so sestavni del vsake organizacije in podjetja. Raziskave so pokazale, da managerji namenijo več kot 20 % svojega časa ravno upravljanju s konflikti, saj so mnjenja, da je ustrezno ravnanje s konflikti enako pomembno kot ostale aktivnosti, ki jih morajo izvrševati kot managerji (Thomas & Schmidt, 1976).

2.1 Opredelitev konflikta

Veliko avtorjev na podoben način opredeljuje konflikt. Dahrendorf (1959) konflikt opisuje kot tekmovanje, napetost, trenje ali očiten spor med člani družbe. Izraz konflikt uporablja za vse odnose med posamezniki, ki se srečujejo z nezdružljivimi razlikami v mišljenju.

Thomas (1992) konflikt opredeljuje kot proces, ki se začne, ko ena od vpletenih strank zazna, da druga stranka onemogoča oziroma lahko ogrozi njeno zanimanje za določeno zadevo.

Konflikt je naraven pojav in je del človeškega stanja. Lahko ga razumemo kot neskladje med dvema med seboj odvisnima strankama zaradi njunega nestrinjanja ali nasprotujočih si pogledov na določeno situacijo ali problem (García, Castejón & Pérez, 2014). Konflikt je interakcija med posamezniki, ki so v soodvisnem položaju in nasprotje ter vmešavanje dojemajo kot neskladje (Folger, Scott Poole & Stutman, 2005). Širša in bolj praktična opredelitev konflikta pravi, da do konflikta pride takrat, ko imata dva ali več posameznikov različne poglede na stvari. Če obstajajo razlike, je možno, da pride do konflikta (Scharlatt, 2016).

2.2 Vrste konfliktov

Nekatere vrste konfliktov povzročajo negativne posledice, zato si morajo v podjetju prizadevati, da do njih ne prihaja pogosto. Nekatere vrste konfliktov pa so koristne in spodbujajo boljše sprejemanje odločitev (Cosier & Harvey, 1998).

V literaturi najdemo več različnih delitev konfliktov. Osredotočim se na delitev konfliktov, predstavljeno v nadaljevanju, saj je ključna za razumevanje vloge in vplivov konfliktov v delovnem okolju.

2.2.1 Konflikti, vezani na delo (ang. Task conflict)

Konflikti, ki so vezani na delo, vključujejo razlike v stališčih in mnenjih članov skupine, ki se nanašajo na proučevano temo ali odločitve članov skupine (Jehn & Mannix, 2001). Takšna vrsta konflikta se nanaša na cilje, ki so doseženi takrat, kadar so določene naloge izpolnjene. To posameznikom in članom skupine omogoča, da se seznani z različnimi perspektivami in boljše razumejo trenutne naloge (Jehn, 1997). Konflikti, ki se nanašajo na delo, lahko izboljšajo rezultate odločanja in produktivnost skupine. To dosežejo s povečanjem kakovosti odločitev in z uporabo konstruktivne kritike (Cosier & Rose, 1977).

Skupine boljše uporabljajo zmogljivosti svojih članov in njihovo predhodno znanje, kadar so konflikti vezani na delo, kot če konfliktnih situacij ni ali pa so konflikti vezani na medosebne odnose (Jehn, 1997). Študije so pokazale, da so zmerne ravni konfliktov, ki so usmerjeni na delo, zaželeni, saj spodbujajo razpravo med člani skupine, kar omogoča, da skupine boljše delujejo in dosegajo boljše rezultate (Jehn, 1995). Tiste skupine, ki se pri svojem delu ne srečujejo s konflikti, ki so vezani na delo, ne morejo razviti novih načinov, ki spodbujajo učinkovitost skupine. V primeru, da člani skupine prepogosto prihajajo v konfliktne situacije, ki so vezane na delo, pa lahko to negativno vpliva na izvrševanje delovnih nalog (Jehn, 1997).

2.2.2 Konflikti, vezani na medosebne odnose (ang. Relationship conflict)

Konflikti, vezani na medosebne odnose, veljajo za najbolj škodljivo vrsto konfliktov, v takšni obliki se najpogosteje pojavljajo v družinskih podjetjih (Hilburt-Davis & Dyer, 2002). Konflikti, ki so vezani na medosebne odnose, se nanašajo na neskladja v mnenjih posameznikov in tvorijo medosebne razlike ter čustvene komponente, kot sta občutek trenja in občutek napetosti. Pogosto pride do preziranja med člani skupine, negativnih občutkov, kot so razočaranje, jeza in nezadovoljstvo (Jehn & Mannix, 2001). Malo verjetno je, da so konflikti medosebnih odnosov kadarkoli koristni za skupino ljudi, ki deluje skupaj. Uspešne skupine v začetnih fazah, ko se člani skupine še ne poznajo dobro, delujejo v skladu z vljudnostnimi normami. To pomeni, da do konfliktov medosebnih odnosov ne prihaja pogosto. Rezultat boljšega poznavanja med člani skupine je boljša

izmenjava informacij, boljše reševanje sporov in boljše izvajanje nalog. Vse to povečuje možnosti za sodelovanje v prihodnosti. Starejše študije so razkrile, da konflikti medosebnih odnosov negativno vplivajo na uspešnost posameznikov in skupin. To posledično zmanjšuje verjetnost sodelovanja enakih članov skupine v prihodnosti (Shah & Jehn, 1993).

Novejša raziskava je pokazala, da imajo konflikti medosebnih odnosov negativen vpliv na zadovoljstvo članov in učinkovitost skupinskega procesa, vendar nimajo negativnega vpliva na uspešnost skupine in na končni rezultat (Behfar, Mannix, Peterson & Trochim, 2011). Konflikt, ki je vezan na medosebne odnose, ima negativne posledice tudi v primeru, če so vanj vpleteni družinski člani (Jehn, 1997). Običajno je glavni povzročitelj takšnih konfliktov rivalstvo med družinskimi člani (Alderson, 2015).

Empirične raziskave so pokazale, da so konflikti medosebnih odnosov in konflikti, vezani na delo, med seboj tesno povezani, kar pomeni, da se pogosto pojavljajo skupaj (Simons & Peterson, 2000). Ko znotraj skupine pride do konflikta, ki je vezan na delo, lahko ta privede do konflikta medosebnih odnosov, če člani uporabljajo oster jezik, žaljive besede ali če člani skupine nesoglasja doživljajo kot osebni napad (Jehn, 1997). V primeru družinskih podjetij obstaja razlika. Ker se člani družine poznajo daljše časovno obdobje, lahko konflikt medosebnih odnosov vodi v konflikt, ki je vezan na delo v podjetju. Ker so osebni vtisi o družinskih posameznikih izoblikovani že leta pred določenimi problemi, ki se tičejo poslovanja podjetja, lahko konflikti med družinskimi člani, ki so medosebne narave, vodijo v konflikt, ki je vezan na delo v družinskem podjetju (Perl, 2014).

2.2.3 Konflikti, vezani na proces (ang. Process conflict)

Konflikt, vezan na proces, je definiran kot nesoglasje glede dodeljevanja in izvajanja nalog. Takšna vrsta konflikta se nanaša na dolžnosti in stopnjo odgovornosti posameznikov. Predstavlja, kako uspešne so skupine pri načrtovanju nalog in kako koordinirajo ljudi pri izvrševanju nalog. Ko se člani skupine ne strinjajo glede tega, kdo je odgovoren za izpolnitev določene naloge, ko ne vedo, kako se odzvati in ravnati s člani skupine, ki svoje naloge ne izpolnijo pravočasno ali je ne izpolnijo, kot je bilo vnaprej dogovorjeno, se srečujejo s konfliktom, ki je vezan na proces (Jehn, 1997). V primeru družinskih podjetij lahko konflikt, ki je vezan na proces, spodbudi sodelovanje med družinskimi člani, če se ti zavedajo, da je nesoglasje včasih lahko pozitivno. Na ta način lahko družinski člani preprečijo, da bi se konflikt, vezan na proces, razvil v konflikt medosebnih odnosov (Cosier & Harvey, 1998). Raziskava iz leta 2010 dokazuje, da takšna vrsta konfliktov negativno vpliva na uspešnost skupine, zadovoljstvo njenih članov, usklajenost skupine ter povečuje negativna čustva, ki jih gojijo člani skupine (Behfar, Mannix, Peterson & Trochim, 2011).

Najbolj pomembno pa je to, da tisti, ki sprejemajo odločitve, ostanejo osredotočeni na poslovna vprašanja in da kritik ne jemljejo kot osebni napad (Schwenk & Cosier, 1980).

To je še posebej pomembno v družinskih podjetjih, kjer se vse potencialne čustvene situacije, s katerimi se soočajo določeni družinski člani, dodajo ostalim problemom, ki jih ima družinsko podjetje. Če člani družinskega podjetja poznajo vrste konfliktov, jih v konfliktnih situacijah uspejo prepoznati, uporabijo konstruktiven del konflikta, da izboljšajo odločitve, ter si prizadevajo za boljše sodelovanje in reševanje problemov, podjetje lahko na ta način postane bolj učinkovito (Cosier & Harvey, 1998).

2.3 Pogosti razlogi za trenja in konflikte v družinskih podjetjih

Konflikti so postali pomembna značilnost družinskih podjetij (Sorenson, 1999). V podjetjih prihaja do številnih stresnih situacij, ki so posledica različnih dejavnikov, ki jih delimo v tri skupine. Prva skupina združuje dejavnike, ki so povezani z zunanjim okoljem, sem spadajo gospodarske in politične razmere v posamezni državi. Druga skupina je sestavljena iz dejavnikov, ki izhajajo iz organizacijske strukture podjetja, poslovnih procesov in strateških odločitev. Zadnjo skupino sestavljajo dejavniki na ravni posameznika, kot so osebnost posameznika, družinsko razmerje in finančne sposobnosti posameznika. Omenjene skupine dejavnikov so najbolj značilne za družinska podjetja in razkrivajo disfunkcionalne značilnosti (García, Castejón & Pérez, 2014).

2.3.1 Neučinkovita komunikacija

Strokovnjaki s področja družinskih podjetij so menja, da je največji povzročitelj težav, s katerimi se soočajo družinska podjetja, neučinkovita komunikacija. Pogosto se zgodi, da ima lastnik podjetja vizijo, ki jo želi v prihodnosti doseči, vendar tega razločno ne prenese članom družinskega podjetja (Fleming, 1997). V družinskih podjetjih pogosto prihaja do konfliktov zaradi pomanjkanja komunikacije med družinskimi člani. Vzroke za konfliktno situacije v kompleksnih sistemih, kot so družinska podjetja, je zato treba začeti iskati v komunikaciji (Pieper, Astrachan & Manners, 2013).

Dejavniki, kot so določanje vlog posameznikov v podjetju, preoblikovanje družinskega podjetja v skladu s spremembami vlog posameznikov, poznavanje in zavedanje strukture podjetja, izboljšanje kakovosti pogovorov med člani podjetja in medsebojna podpora članov podjetja v problematičnih obdobjih, so odločilnega pomena, da v podjetju steče učinkovita komunikacija. Poleg tega, da omenjeni dejavniki vplivajo na komunikacijo, posledično zmanjšujejo konflikte in nasprotno interese posameznikov družinskega podjetja (Tarhan, 2012). Učinkovito komuniciranje ni samo izmenjava informacij, ampak pomeni, da informacije, čustva in misli posredujemo ter na drugi strani sprejmemo in razumemo. Dobra komunikacija zahteva zaupanje, ranljivost in pripravljenost, da odpremo nekatera vprašanja, ki lahko privedejo do nestrinjanj med člani podjetja in konfliktov (Ward, 1987).

Rezultati velike raziskave, ki jo je v letih 2017 in 2018 izvedlo podjetje za revidiranje KPMG in Family Business Australia na primeru družinskih podjetij v Avstraliji, so

pokazali, da mora biti med družinskimi člani vzpostavljena dobra komunikacija, prisotni pa morajo biti tudi zdravi konflikti. Vse to je glavno za obstoj družinskega podjetja in dobrobit družine (KPMG Enterprise & Family Business Australia, 2018).

V večini primerov je komunikacija med družinskimi člani v družinskih podjetjih neformalna in posredna. Do težav pride zaradi tega, ker družinski člani ne komunicirajo eden z drugim, ampak informacije potujejo prek posrednikov. To slabo vpliva na kakovost družinskih odnosov, kar posledično pripelje do konfliktov (Hubler, 1999). Učinkovita in odprta komunikacija med družinskimi člani in med vsemi generacijami je ključnega pomena za preživetje in uspešnost družinskega podjetja (Alderson, 2015). Do težav pri pravilni komunikaciji med člani družine iz različnih generacij prihaja zaradi generacijskih razlik. Ljudje iz različnih generacij imajo različne vrednote, različen pogled na svet in različna stališča do dela in družine (Green, 2011). Vse to nas pripelje do naslednjega razloga za konflikte v družinskih podjetjih.

2.3.2 Generacijske razlike

Do konfliktov v družinskih podjetjih pride zaradi sprememb v rasti podjetja in vse večjega števila družinskih članov, ki vstopajo v poslovanje družinskega podjetja. Družinska podjetja sestavlja več generacij, ki se med sabo razlikujejo. Pri vsakodnevnih opravilih v podjetju se družinski člani lahko zapletejo v konfliktne situacije z ostalimi družinskimi člani (Ket de Vries, 1993). Ko je v družinskem podjetju prisotnih več različnih generacij, omenjene razlike in neskladja pridejo do izraza, kar privede do konfliktov na več področjih. Do konfliktov prihaja tudi v nedružinskih podjetjih, vendar konfliktom v družinskih podjetjih pripisujemo večjo nevarnost, saj privedejo do večjih težav. Konflikti v družinskih podjetjih vplivajo na vse vidike življenja družinskih članov in niso omejeni samo na delovno mesto, kot to velja za nedružinska podjetja (Green, 2011).

Konflikti, ki se pojavljajo v družinskih podjetjih, veljajo za močnejše, bolj kompleksne in intenzivnejše od tistih, s katerimi se srečujejo v nedružinskih podjetjih (Danes, Rueter, Kwon & Doherty, 2002). Do konfliktnih situacij med družinskimi člani prihaja, saj so med seboj čustveno povezani in v dolgoročnih odnosih ter delujejo v skupnem podjetju. Do konfliktov med družinskimi člani, ki sestavljajo ožjo družino in so razporejeni po različnih ravneh, lahko pride zaradi medgeneracijskih ali medosebnih sporov, ki so lahko različnih intenzivnosti. S staranjem in rastjo družinskega podjetja raste tudi število družinskih članov. Raziskave so pokazale, da obstaja povezava med številom generacij v družinskem podjetju in številom konfliktov (Davis & Harveston, 2001). S tem, ko se povečuje število družinskih članov in število generacij, ki delujejo v družinskem podjetju, konflikti postajajo bolj pogosti, zlasti ko so predmet razprave zaposlovanje, družinsko premoženje in status družinskih članov. Zapletenost in resnost konfliktov povečujejo zgodovina odnosov med družinskimi člani, neizrečene namere in čustvena navezanost med njimi (Alderson, 2015). Člani različnih generacij lahko z neustreznim komuniciranjem in

medsebojnim nerazumevanjem zelo ogrozijo družinsko podjetje. Poleg skrhanih odnosov med družinskimi člani in nižje kakovosti njihovih življenj družinskemu podjetju znižujejo vrednost (Green, 2011).

2.3.3 Preveliko prekrivanje družinskega in poslovnega sistema

Poleg generacijskih razlik pa pomemben razlog za konflikte v družinskih podjetjih leži v razlikah v dinamiki, strukturi in ciljih poslovnega in družinskega sistema, ki sestavljajo družinska podjetja (Ket de Vries, 1993).

Še eden od razlogov, zakaj so konflikti močnejši v družinskih podjetjih, je kompleksno in dinamično okolje, v katerem delujejo. Družinska podjetja sestavljata družinski in poslovni sistem, ki morata med seboj vzajemno delovati (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997). Poleg tega se včasih zgodi, da so osebni cilji prepleteni s poslovnimi in družinskimi cilji. Tako se določeni problemi, ki se ne tičejo poslovanja podjetja, kot so na primer rivalstvo med sorojenci in družinska trenja, pogosto prenesejo v podjetje, kar posledično izzove negativna čustva in močnejši konflikt, ki vključuje tako družino kot podjetje (Harvey & Evans, 1994). Takšna negativna čustva, ki se pojavljajo med družinskimi člani, lahko škodujejo delovnim in družinskim odnosom, kar močno ovira družinsko podjetje (Tagiuri & Davis, 1996). Do konfliktov v družinskih podjetjih prihaja tudi med družinskimi člani, ki so zaposleni v podjetju, in ostalimi zaposlenimi, ki niso družinski člani, kar zaostri odnose med ostalimi zaposlenimi in družinskimi člani (Pounder, 2015).

2.4 Upravljanje s konflikti

Konflikti v družinskem podjetju so neizogibni, razen če so odnosi v družini popolnoma usklajeni, kar je zelo redek pojav. V prvi vrsti je treba s konflikti ustrezno upravljati, ne pa jih tolerirati. Če konfliktov ne uspemo nadzorovati, se ti zaostrijo in začnejo stopnjevati, kar lahko ima še hujše posledice (Böhm, Rusch & Baron, 2018). Upravljanje s konflikti je v primeru družinskih podjetij podcenjeno in težje obvladljivo kot v katerikoli drugih podjetjih (Beckhard & Dyer, 1983). Če želimo ustrezno upravljati s konflikti v družinskih podjetjih, je treba razumeti njihovo edinstveno naravo (Sorenson, 1999).

Vpletenost družine v celotno podjetje konfliktom doda večjo kompleksnost (Sorenson, 1999). Včasih lahko pride do tega, da družinski problemi postanejo pomembnejši od podjetja (Dunn, 1995). Družinske norme so tiste, ki postavijo norme za upravljanje konfliktov v družinskem podjetju. Te norme predstavljajo, kako se bodo sprejemale odločitve in reševali konflikti v podjetju (Dyer, 1986). Če želijo družinska podjetja dosegati zastavljene rezultate v podjetju in v družini, se morajo naučiti pravilno upravljati s konflikti. Prizadevati si morajo za ohranjanje družinskih odnosov, reševati različna vprašanja in probleme ter se ustrezno odzivati na potrebe družine in podjetja (Sorenson, 1999).

Istočasno obvladovanje družinskih odgovornosti in družinskega podjetja velja za eno izmed zahtevnejših nalog, ki jo lastniki družinskih podjetij morajo izpolnjevati, če želijo voditi uspešno družinsko podjetje. Opredelitev prioritet, strategij in prednosti omogoča vzpostavitev ravnovesja, ki je nujno potrebno za zmanjševanje konfliktnih situacij ter ohranjanje družine in podjetja v dobrem stanju (Pounder, 2015).

2.4.1 Načini reševanja konfliktov

Konflikti, v katere je vključeno večje število ljudi in več različnih dogodkov, bolj vplivajo na delovanje podjetja v prihodnosti in prihodnje komuniciranje posameznikov, zato jih moramo obravnavati bolj resno (Jehn, 1997).

Thomas in Kilmann (1974) sta razvila in razširila model, ki temelji na delu Blakea in Moutona (1964) in ocenjuje obnašanje posameznika v konfliktnih situacijah. Slika 5 prikazuje dvodimenzionalni model reševanja konfliktov, ki predstavlja pet možnih načinov reševanja konfliktov. To so: tekmovanje, sodelovanje, kompromis, izogibanje in prilagajanje (Kilmann & Thomas, 1975). V konfliktnih situacijah lahko posamezniku pripisujemo dve dimenziji vedenja. Prva je asertivnost, ki pove, v kolikšni meri posameznik poskuša zadovoljevati svoje potrebe, druga pa je kooperativnost, ki pove, v kolikšni meri posameznik poskuša zadovoljevati potrebe drugih (Thomas, 2008).

Tekmovanje je asertiven in nekooperativen način, ki je pospremljen s prisilnim obnašanjem (Blake & Mouton, 1964). Pri načinu tekmovanja posameznik zasleduje le lastne potrebe na stroške druge osebe. Tekmovanje lahko pomeni zavzemanje za lastne pravice, zagovarjanje stališča ali enostavno željo po zmagi v konfliktu (Thomas, 2008). Način tekmovanja ne upošteva potreb drugih, ki so vpleteni v konflikt. V primeru, da je konflikt povezan z lastnikom podjetja, bo najverjetneje rešen v prid lastnika. Tekmovanje kot način reševanja konfliktov v družinskih podjetjih v celoti ne obravnava številnih vprašanj, ki se tičejo poslovanja podjetja in družine (Sorenson, 1999). Način tekmovanja se nagiba k napačnemu razumevanju druge strani, ki je v konfliktu, spodbuja negativne odnose in škodi obstoječim odnosom posameznikov, ki so vpleteni v konflikt (Bergman & Volkema, 1989). Veliko družinskih podjetij pri reševanju konfliktov upošteva avtoriteto lastnika podjetja (Dean, 1992). Način reševanja konfliktov, ki je s tem najbolj združljiv, pa je ravno način tekmovanja (Rahim, 1983).

Sodelovanje je tako asertiven kot kooperativen način obnašanja v konfliktu. Pri omenjenem načinu posameznik poskuša z osebo, s katero je v konfliktu, najti ustrezen rešitev, ki bo zadovoljila potrebe obeh. Osebe, ki so v konfliktu, se poglobijo v problem in ga proučujejo z namenom, da najdejo alternativo, ki bo koristila obema stranema (Thomas, 2008). Osebe, ki so v konfliktu in se ravna po načinu sodelovanja, se soočajo z nesoglasji ter rešujejo probleme z namenom učenja in iskanja ustrezne rešitve (Blake & Mouton, 1964). Sodelovanje vključuje odprto razpravo in razumevanja druge strani. Takšen način reševanja konfliktov spodbuja pozitivne odnose med tistimi, ki so vpleteni v konflikt

(Sorenson, Morse & Savage, 1998). Sodelovanje zahteva čas in trud udeležencev v konfliktu. Poleg tega zahteva dobro komunikacijo, vzajemno podporo in zaupanje (Seymour, 1993). V podjetjih in med družinskimi člani je vse manj sodelovanja ali ga sploh ni. Glavni razlog za to pa je nezaupanje zaradi slabih, preteklih izkušenj. To posledično zmanjšuje priložnosti za nadaljnja sodelovanja (Cosier & Ruble, 1981). V primeru, da družinskim članom uspe vzpostaviti in vzdrževati medsebojno zaupanje, obstaja možnost, da lahko s spodbujanjem in uporabo konstruktivnih konfliktov učinkoviteje sodelujejo. To jim omogoča, da v konfliktu pridejo do rešitve, od katere imajo koristi vsi družinski člani (Cosier & Harvey, 1998).

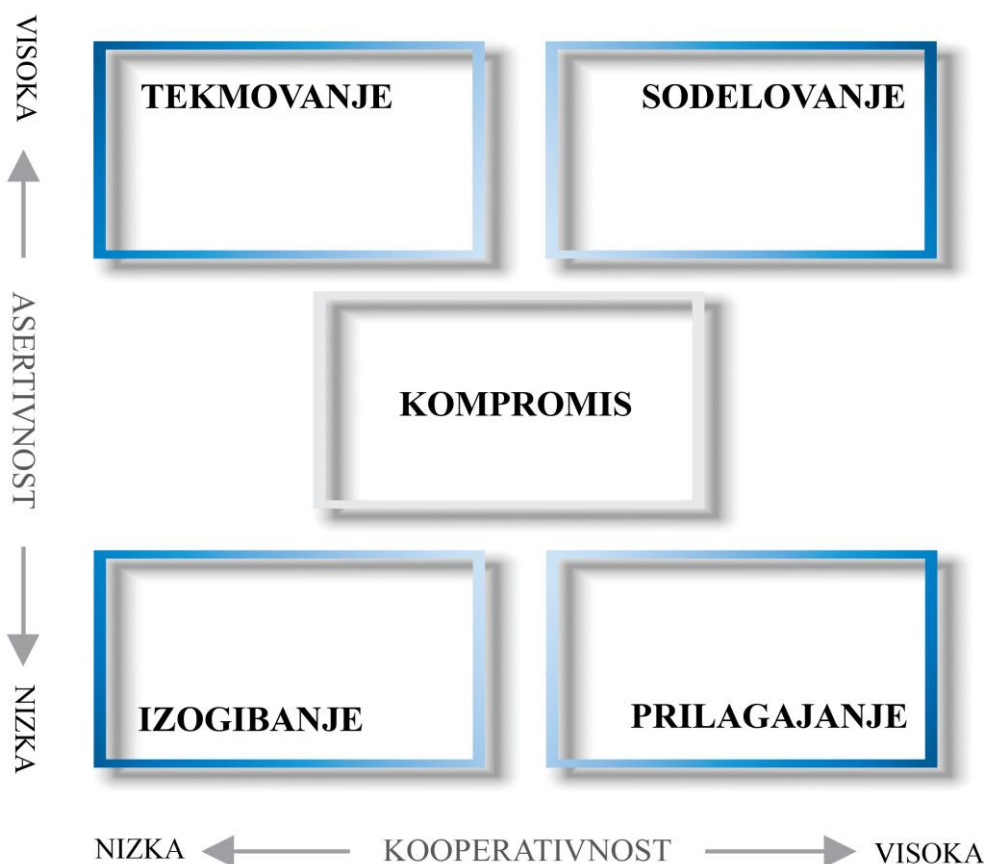
Kompromis se nahaja na sredini med asertivnostjo in kooperativnostjo ter zaseda osrednji položaj med ostalimi štirimi načini reševanja konfliktov (Van De Vliert & Hordijk, 1989). Tiste osebe, ki konflikt rešujejo z načinom kompromisa, iščejo rešitev, ki je sprejemljiva za obe stranki vpleteni v konflikt. Takšna rešitev le delno in ne v celoti zadovoljuje potrebe obeh vpletenih strank (Thomas, 2008). Pristop reševanja konfliktov z načinom kompromisa je najpogostejši v tistih konfliktih situacijah, v katerih imata obe vpleteni strani enako moč. Pričakovati je, da se ta način uporablja pri reševanju konfliktov, ki se dogajajo med vrstniki, med nadrejenimi ali med podrejenimi (Rahim, 1986). Reševanje konfliktov z načinom kompromisa prispeva k doseganju želenih družinskih in poslovnih rezultatov, vendar v manjši meri kot reševanje konfliktov z načinom sodelovanja (Rahim, 1983).

Izogibanje je neasertiven in nekooperativen način reševanja konfliktov. Za takšen način reševanja konfliktov je značilno, da posameznik konflikta sploh ne obravnava. Tisti, ki se poslužujejo načina izogibanja, se po navadi izogibajo neposrednim vprašanjem o konfliktni situaciji, časovno odlagajo določene probleme ali pa se od konfliktnih situacij umaknejo (Thomas, 2008). Posamezniki se pri takšnem načinu obnašajo, kot da do konflikta ni prišlo. Takšen način reševanja konfliktov lahko stopnjuje nezadovoljstvo, ki se lahko prenese na druga področja. V primeru, da posamezniki potrebujejo čas, da se pomirijo, ali če tema razprave ni pomembna, je lahko izogibanje učinkovit način reševanja konfliktov (Sorenson, 1999). Z izogibanjem poizkušamo na nek način zgladiti konflikte in zmanjšati razpravo o njih. Z izogibanjem izrazimo, da obstajajo določeni problemi, ki jih ne smemo obravnavati in o njih odkrito razpravljati (Chen, Liu & Tjosvold, 2005).

Izogibanje pa kljub temu ni način reševanja konfliktov, ki bi spodbujal razvijanje medosebnih odnosov. Prevelika mera izogibanja pusti nerešena številna poslovna in družinska vprašanja. Posledično lahko pride do večje napetosti med družinskimi člani in omejevanja produktivnosti (Sorenson, 1999). Obstaja raziskava, ki dokazuje, da je način izogibanja povezan z nizkim zadovoljstvom družine, visokim rivalstvom med sorojenci in nizkim zaupanjem. Izogibanje kot način reševanja konfliktov ne prispeva k pozitivnim poslovnim in družinskim rezultatom (Kaye & McCarthy, 1996).

Prilagajanje je neasertiven in kooperativen način reševanja konfliktov in je nasproten načinu tekmovanja. Pri takšnem načinu posameznik zanemara svoje potrebe, da zadovolji potrebe druge strani. Prilagajanje lahko deluje v obliki nesebične velikodušnosti in dobrotelčnosti (Thomas, 2008). Prilagajanje lahko s podporo in priznavanjem drugih, ki jo dajejo, prispeva k dobrim odnosom (Seymour, 1993). V primeru družinskih podjetij z načinom prilagajanja lahko rešijo konflikte samo, če se prilagajajo vse strani. Prevelika mera prilagajanja pa lahko določenim posameznikom, ki so v konfliktu, prepreči, da uveljavijo svoje mišljenje pri pomembnih vprašanjih. Na primer lastnik družinskega podjetja, ki se v konfliktu obnaša zelo prilagodljivo, lahko žrtvuje poslovni uspeh, da zadovolji želje družine ali zaposlenih (Sorenson, 1999).

Slika 5: Dvodimenzionalni model reševanja konfliktov



Prirejeno po Thomas (2008).

2.4.2 Zmanjševanje konfliktov s pomočjo orodij korporativnega upravljanja

Družinska podjetja si pri vodenju podjetja lahko pomagajo z orodji korporativnega upravljanja, ki so edinstvena za družinska podjetja. Kot sem že zgoraj omenila, je ena izmed razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji v orodjih korporativnega upravljanja. Ta orodja lahko delujejo kot način za izboljšanje komunikacije in zmanjševanje konfliktov (Alderson, 2015).

S pomočjo orodij korporativnega upravljanja, kot so družinski sestanki, družinski svet, družinska ustava itd., lahko družinska podjetja vzpostavijo boljše zaupanje med družinskimi člani, zlasti med tistimi znotraj in tistimi zunaj podjetja. S tem pride do krepitve usklajenosti med družino in podjetjem. Združitev družinskih članov z organiziranimi dejavnostmi pomaga povečati razumevanje in doseči soglasje med družinskimi člani, kar se odraža v uspešnejšem poslovanju podjetja (International Finance Corporation, 2018).

2.4.2.1 Družinska srečanja

Družinska srečanja so neformalna, niso vodena s pomočjo dnevnega reda in niso redno načrtovana. Takšna srečanja so lahko v obliki druženja družinskih članov ob večerji, kjer se pogovarjajo o temah, vezanih za podjetje, in načrtujejo prihodnost (Alderson, 2015). Družinski člani s pomočjo družinskih srečanj spodbujajo medsebojno komunikacijo in zvestobo, gradijo boljše odnose, kar pripomore k uspešnejšem reševanju konfliktov (Corbetta & Salvato, 2004).

2.4.2.2 Družinska ustava

Eno od najpomembnejših orodij korporativnega upravljanja, s katerim lahko družinska podjetja rešujejo in preprečujejo možne konflikte, je zapisana družinska ustava. Družinska ustava se lahko kadarkoli spreminja in posodablja. To, da imajo družinska podjetja zapisano ustavo, je pomembno zato, ker lahko z njeno pomočjo rešujejo konflikte, še preden ti postanejo težje obvladljivi in se družinski člani začnejo odzivati pod vplivom čustev. Vsebina družinske ustave obsega pravila zaposlovanja in odpuščanja družinskih članov, odgovornosti družinskih članov, stopnje odškodnin, nasledstvo, vrednost podjetja v primeru prodaje drugim družinskim članom, posledice zlorabe položaja itd. Pomembna vrednost družinske ustave je v tem, da se v pisni obliki zapiše, kar je že bilo odločeno. Na tak način se družinska podjetja izognejo nepotrebnim konfliktom (Alderson, 2015). Družinska ustava deluje kot nepogrešljiva vez med podjetjem in družino. Zagotavlja jasnost in preglednost, kar družinskim članom omogoča, da se lažje odzivajo, ko pride do nesoglasij ali konfliktov. Poleg tega so tista družinska podjetja, ki nimajo družinske ustave, bolj dovzetna za krizo (KPMG Enterprise, 2017).

2.4.2.3 Družinski svet

Družinski svet sestavljajo družinski člani znotraj in zunaj podjetja, ki so delničarji podjetja. V družinskem svetu člani razpravljajo o različnih temah, vezanih za podjetje in družino, se bolje informirajo o možnih problemih in izzivih, ki jih pestijo, ter določijo politiko in postopke, ki bodo v korist tako podjetju kot družini (Alderson, 2015). Naloga družinskega sveta je, da se osredotoča na družino in njeno sodelovanje s podjetjem ter pomaga

vzpostaviti ravnovesje med družino in podjetjem (KPMG Enterprise & Family Business Australia, 2018). Družinski svet kot orodje korporativnega upravljanja družinam pomaga doseči višji raven medsebojne komunikacije v družinskem podjetju in izboljša upravljanje družinskega podjetja, kar se odraža v zmanjšanju konfliktov. Družinski svet in družinska ustava veljata za najpomembnejši orodji korporativnega upravljanja, ki se uporabljata za izboljšanje komunikacije in zmanjševanje konfliktov (Alderson, 2015). Ugotovitve velike raziskave, ki jo je izvedla KPMG, pravijo, da je v tistih družinskih podjetjih, ki imajo vzpostavljen družinski svet, komunikacija boljša, reševanje konfliktov pa veliko lažje (KPMG & Family Business Australia, 2018).

2.4.2.4 Upravni odbor

Večina družinskih podjetij je v zasebni lasti ter zaradi tega nimajo upravnega odbora. Namesto tega uporabljajo odbor svetovalcev, ki ga sestavljajo člani, ki nimajo formalne pristojnosti za odločanje in sprejemanje odločitev. Njihova naloga je, da svetujejo direktorjem, ti pa se nato odločijo, ali bodo njihov nasvet upoštevali ali ne. S pomočjo tega orodja korporativnega upravljanja lahko družinska podjetja dosežejo višjo raven strokovnosti in izboljšajo sprejemanje odločitev. Raziskava, ki jo je izvedlo podjetje KPMG in je vključevala 570 družinskih podjetij v Avstraliji, je pokazala, da tista družinska podjetja, ki imajo formalno postavljene svetovalne odbore, dosegajo boljše poslovne rezultate in uspešneje izpolnjujejo zastavljene cilje (KPMG & Family Business Australia, 2013).

2.4.2.5 Generacijski sestanki

Generacijska srečanja oziroma sestanki za vsako generacijo posebej so najpogostejše predlagano orodje s strani strokovnjakov s področja družinskega podjetništva. Če je družinsko podjetje sestavljeno iz več generacij, pogosto prihaja do nesoglasij, nesporazumov zaradi različnih mišljenj, pogledov in ciljev, ki lahko vodijo v konflikte. Z delitvijo generacij v posebne skupine, ki se redno sestajajo, omogočamo posameznim generacijam, da delijo svoja razmišljanja, svoje skrbi, nestrinjanja in stvari, ki jih motijo pri članih drugih generacij. Svetovalec vodi posamezne sestanke, nato skliče skupni sestanek z vsemi generacijami ter zbrane informacije poroča ostalim. Na tak način noben član podjetja ni izpostavljen. Svetovalec nato vodi razpravo, s katero pomaga družinskim članom do boljšega razumevanja in medgeneracijskega sodelovanja. Omenjeno orodje se največkrat uporablja v primeru kompleksnejših tem, ki se tičejo upokojitve in nasledstva (Alderson, 2015).

2.4.2.6 Družinski oddih

Najpogosteje se družinskih oddihov poslužujejo uspešna družinska podjetja in velika večgeneracijska družinska podjetja. Kot družinski oddih so mišljene kratke počitnice, kjer se vsi družinski člani družijo in povežejo s tistimi družinskimi člani, s katerimi si niso tako blizu. Družinski oddih je mešanica prostega časa, načrtovanih aktivnosti s celotno družino in poslovnih srečanj. Namen poslovnih srečanj je spoznavanje in vpeljevanje v podjetje tistih družinskih članov, ki niso vključeni v družinsko podjetje. Družinski svetovalci družinam in družinskim podjetjem pogosto predlagajo organiziranje družinskih srečanj, katerih glavni namen je boljše poznavanje družinskih članov in razumevanje razlik med generacijami (Alderson, 2015).

2.5 Posledice konfliktov

Konflikti so neizogibni in postajajo nujen sestavni člen družinskih podjetij. Pomembni so zato, ker prispevajo k osebni rasti posameznikov, družine in celotnega podjetja. Če konflikti niso nadzorovani ter jih ne poskušamo učinkovito reševati, se začnejo stopnjevati in izbruhnejo v hujši obliki. Družinsko podjetje kot sistem je močan toliko, kot je močna njegova sposobnost reševanja konfliktov ter ohranjanja dobrih odnosov med člani podjetja (Cole, 2017).

Premalo konfliktov v družinskem podjetju lahko ima enako škodljive posledice, kot jih ima preveč konfliktov. Preveč konfliktov ali premalo konfliktov identično vpliva na družino in družinsko podjetje. V obeh primerih lahko pride do omejitev pri rasti podjetja, slabega odločanja, izgube konkurenčne prednosti in celo do delitve ali prodaje družinskega podjetja. Med tema dvema skrajnostma je treba najti zlato sredino, kjer lahko težke probleme obravnavamo in rešujemo, ne da bi pri tem povzročili nepopravljivo škodo tako v družinskih odnosih kot družinskem podjetju. Družinska podjetja, ki so v skrajnosti s preveč konflikti, se soočajo z izzivom, kako zmanjšati intenzivnost zunanjih konfliktov, da lahko pride do konstruktivnih pogovorov. Družinska podjetja, ki so v drugi skrajnosti s premalo konflikti, pa se soočajo z izzivom, kako zmanjšati medsebojno strinjanje, da se lahko sprosti pritisk, ki izhaja iz notranjega konflikta (Böhm, Rusch & Baron, 2018).

2.5.1 Pozitivni učinki konfliktov

Za večino ljudi konflikt predstavlja nekaj negativnega in stresnega. Res je, da so konflikti lahko zelo škodljivi, vendar če jih ustrezno obvladujemo, lahko imajo pozitivne in kreativne učinke (Eunson, 2012). Že starejše študije kažejo, da konflikti posameznike spodbujajo, da boljše razmislijo in preizkusijo ustreznost svojega trenutnega mišljenja, iščejo boljše ideje, da vzamejo v obzir stališča nasprotne strani in o njih razmislijo ter različne ideje združijo v kakovostne odločitve, ki jih morajo izpolniti (Tjosvold, 1998).

Zdravi konflikti nam nudijo priložnost, da razjasnimo potencialna vprašanja ali nesoglasja. Poleg tega nam omogočajo, da najdemo ustrezen in obenem produktiven način, da kljub določenim nestrinjanjem in nasprotjem uspemo sprejemati odločitve. Z dobrim konfliktom ne uničujemo družine in družinskega podjetja, temveč lahko z njim dosežemo močnejšo povezanost med člani družine in boljše upravljanje z družinskim podjetjem (Baron, 2018).

Najpogostejši pozitivni učinki konfliktov so (Eunson, 2012):

- sprostitve frustracij in pritiskov,
- reševanje medosebnih konfliktov,
- vodijo do novih spoznanj,
- boljše sprejemanje odločitev,
- reševanje problemov,
- povišanje kohezivnosti in spoštovanja razlik,
- izhodišče za spremembe

2.5.2 Negativni učinki konfliktov

V primeru, da v družinskih podjetjih konflikte ignorirajo in z njimi ne upravljajo ustrezno, imajo ti lahko škodljive posledice. Pride lahko do neustreznega ravnanja, ki uničuje tako podjetje kot celotno družino. Konflikti, ki se dogajajo med družinskimi člani, onemogočajo ustrezno načrtovanje in racionalno sprejemanje odločitev (Levinson, 1971).

Najpogostejši negativni učinki konfliktov so (Eunson, 2012):

- negativna čustva,
- prekinitev komunikacije,
- povečanje negativnega mišljenja o tistih, s katerimi smo v konfliktu,
- nižja usklajenost med tistimi ljudmi, ki delajo in živijo skupaj,
- premik k avtorskemu stilu vodenja, ko pride do težav pri odločanju, ki temelji na razpravah,
- zmanjšana sposobnost pogleda na stališča ostalih ter prekinitev vizije in empatije.

Konflikti, ki imajo negativen vpliv, lahko porušijo enoten sistem podjetja, spodbujajo trenja v skupinah in med skupinami, povzročijo, da pride do negativnih čustev med člani skupine in med skupinami, ter motijo uresničevanje zastavljenih ciljev (Kavčič, 1992).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Tretji del magistrskega dela se nanaša na empirično raziskavo. V tem poglavju so predstavljeni rezultati empirične raziskave, ki sem jo izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika in poglobljenih intervjujev. Najprej je predstavljen namen raziskovalnega dela, sledita opis raziskovalnega dela in deskriptivna statistika.

3.1 Zasnova in metodologija raziskovalnega dela

3.1.1 Namen raziskave

Namen empiričnega dela magistrskega dela je s pomočjo anketnega vprašalnika in poglobljenih intervjujev ugotoviti, kako pomembno je načrtovanje prenosa podjetja na naslednjo generacijo za družinska podjetja v Sloveniji, kateri so vzroki za konflikte v družinskih podjetjih ter na kakšen način jih rešujejo. Rezultati raziskave bodo poleg znanstvenega doprinosa prispevali k boljšemu razumevanju vzrokov za medgeneracijska trenja v družinskih podjetjih in potencialnih vzrokov za neuspešnost kontinuiranega prenosa nasledstva družinskih podjetij na naslednjo generacijo.

3.1.2 Anketni vprašalnik

Raziskavo sem izvedla s pomočjo anketiranja prek elektronske pošte. Na podlagi uporabljene tuje in domače literature sem na spletni strani 1ka.si sestavila anketo 20 vprašanj. Vsakemu respondentu sem po elektronski pošti poslala URL-povezavo do anketnega vprašalnika, ki je na prvi strani vseboval nagovor. Tako sem respondente najprej seznanila z namenom in cilji raziskave. Uvodni del anketnega vprašalnika se je nanašal na splošne informacije o podjetju, kot sta panoga in število zaposlenih. Nadaljevala sem z vprašanji o številu zaposlenih družinskih članov, številu generacij, prisotnih v podjetju, ter spolu in starosti lastnika podjetja. V nadaljevanju ankete sem se dotaknila vprašanj o nasledstvu in njegovem načrtovanju. Anketno sem zaključila z zadnjim sklopom vprašanj, ki se je nanašal na konflikte. Zanimalo me je predvsem, kako pogosto v podjetju prihaja do konfliktov, kateri so glavni vzroki za konflikte, kako jih rešujejo ter kakšne so njihove posledice. V anketnem vprašalniku sem na primeru dveh vprašanj, kjer sem ocenjevala, kako se osebe odzivajo v konfliktnih situacijah in kateri so vzroki za nastanek konfliktov, uporabila 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Spletna raziskava je trajala tri tedne, in sicer v obdobju med 30. 7. 2019 in 22. 8. 2019.

3.1.3 Poglobljeni intervju

Z metodo triangulacije sem poglobila raziskavo ter izvedla poglobljene intervjuje na primeru 5 družinskih podjetij. S pomočjo intervjujev sem pridobila natančnejše podatke, ki jih prek ankete ni bilo mogoče pridobiti.

3.1.4 Vzorec raziskave

Raziskavo sem izvedla s pomočjo elektronskih anketnih vprašalnikov in poglobljenih intervjujev. Anketne vprašalnice sem poslala 210 družinskim podjetjem v Sloveniji. Vprašalnik je ustrezno rešilo 74 podjetij. Ker vprašanja niso zahtevala obveznega

odgovora, se število odgovorov pri posameznih vprašanjih razlikuje. Tako je 64 podjetij anketo rešilo do konca, 10 podjetij pa je anketo delno izpolnilo. Zaključimo lahko, da je bil odziv 35,2 %.

Vzorec raziskave poglobljenih intervjujev je sestavljalo 12 podjetij. Podjetja sem kontaktirala prek telefona in jih prosila za sodelovanje. Na poglobljeni intervju je privolilo 5 podjetij. To so: Avtoprevozništvo Uroš Škrinjar, s. p., EMV Vrščaj, d. o. o., Cvetličarna Brinc, Katja Brinc, s. p., Vina Šturm in Trsnica Žugelj.

Z zgoraj omenjenimi podjetji sem izvedla poglobljene intervjuje po vnaprej pripravljenih vprašanjih na sedežih podjetij. Transkripcije intervjujev se nahajajo v prilogi 2. Na vprašanja so odgovarjali: Uroš Škrinjar, direktor podjetja Avtoprevozništvo Uroš Škrinjar, s. p., Ivo Vrščaj, direktor podjetja EMV Vrščaj, d. o. o., Katja Brinc, direktorica podjetja Cvetličarna Brinc, Katja Brinc, s. p., Otmar Šturm, direktor in ustanovitelj podjetja Vina Šturm, in Mitja Žugelj, mladi prevzemnik podjetja Trsnica Žugelj.

3.2 Konceptualizacija hipotez

Na podlagi prebrane literature in v skladu z namenom in cilji magistrskega dela sem postavila tri temeljne hipoteze, ki jih na podlagi zaključene raziskave v nadaljevanju poskušam potrditi ali zavreči.

Družinska podjetja se soočajo s težavami pri kontinuiranem prenosu družinskega podjetja. Pretekle raziskave so pokazale, da le eni tretjini družinskih podjetij uspe preživeti prvi prenos družinskega podjetja (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004). Drugi in tretji zaporedni prenos družinskega podjetja pa uspe preživeti le 10 % družinskih podjetij (Grote, 2003). Hughes (1997) navaja, da je obstoj družinskih podjetij zelo povezan z načrtovanjem nasledstva. Velikokrat je vzrok za neuspešen prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo v družini slabo načrtovanje dolgoročnega nasledstva. Prav tako so pretekle raziskave pokazale, da ima le 15 % družinskih podjetij izdelan načrt nasledstva (Pricewaterhousecoopers, 2016). Na podlagi zapisanega lahko sklepam, da slovenska družinska podjetja načrtovanju nasledstva ne namenjajo velike pozornosti.

Hipoteza 1: Načrtovanje nasledstva za družinska podjetja v Sloveniji ni pomembno, saj jih več kot polovica nima izdelanega načrta prenosa podjetja na naslednjo generacijo.

Znano je, da je veliko družinskih podjetij sestavljenih iz več generacij, ki so aktivno vpletene v delovanje podjetja. S staranjem in rastjo družinskih podjetij narašča število družinskih članov, ki delujejo v podjetju, s tem pa se povečuje tudi število generacij, ki se med sabo razlikujejo (Ket de Vries, 1993). Ker so družinski člani v podjetju porazdeljeni po različnih ravneh in imajo različne vloge, pride do približevanja več generacij, ki se med seboj razlikujejo. Razlike se kažejo v mišljenju, načinu dela, ciljih in pogledih. Generacijske razlike in neskladja v takšnem sistemu, kot je družinsko podjetje, hitreje

pridejo do izraza, kar posledično privede do pojava konfliktov (Green, 2011). V preteklih raziskavah je bilo potrjeno, da obstaja povezava med številom generacij v družinskem podjetju in številom konfliktov (Davis & Harveston, 2001). Poleg tega Alderson (2015) ugotavlja, da se s povečevanjem števila družinskih članov in številom generacij v družinskem podjetju povečuje pogostost konfliktnih situacij. Iz zapisanega predvidevam, da so najpogostejši vzrok za konflikte v družinskih podjetjih generacijska neskladja.

Hipoteza 2: Najpogostejši vzrok za konflikte v družinskih podjetjih so generacijska neskladja.

Ali bo konflikt uspešno rešen, je odvisno od tega, kako se vpleteni odzivajo v konfliktni situaciji in kako pristopijo k reševanju konflikta. V družinskih podjetjih najpogosteje prihaja do konfliktov medosebnih odnosov, ki predstavljajo vrsto konfliktov, ki ima negativne posledice za družino in podjetje (Hilburt-Davis & Dyer, 2002). Do njih pride zaradi neskladij v mnenjih (Jehn & Mannix, 2001). To lahko povežemo z generacijskimi razlikami, kjer so neskladja v mnenjih velikokrat razlog za konflikte v večgeneracijskih družinskih podjetjih. Reševanje konfliktov v družinskih podjetjih je zelo pomembno, saj so družinski člani v vsakodnevnem stiku, zato morajo najti ustrezno rešitev konflikta. To lahko dosežejo s tremi kooperativnimi načini: sodelovanjem, kompromisom ali prilagoditvijo. Reševanje konfliktov z načinom prilagajanja pa preprečuje uveljavljanje mnenja posameznika, ki je vpleten v konflikt (Sorenson, 1999). Avtorji navajajo, da način sodelovanja zahteva dobro komunikacijo, zaupanje in medsebojno podporo (Seymour, 1993). Znano je, da se družinska podjetja soočajo s težavami pri komunikaciji, ker je ta velikokrat slaba in posredna (Hubler, 1999). Poleg tega so raziskovalci ugotovili, da je sodelovanja med družinskimi člani zelo malo ali ga sploh ni, saj zaradi preteklih izkušenj primanjkuje medsebojnega zaupanja (Cosier & Ruble, 1981). Thomas (2008) način reševanja konfliktov s kompromisom opisuje kot osrednji in učinkovit način, ki pripelje do rešitve, ki je sprejemljiva za obe vpleteni strani v konfliktu. Iz tega lahko predpostavim, da je način reševanja konfliktov s kompromisom najbolj primeren za družinska podjetja.

Hipoteza 3: Družinska podjetja se pri reševanju konfliktov najpogosteje poslužujejo načina kompromisa.

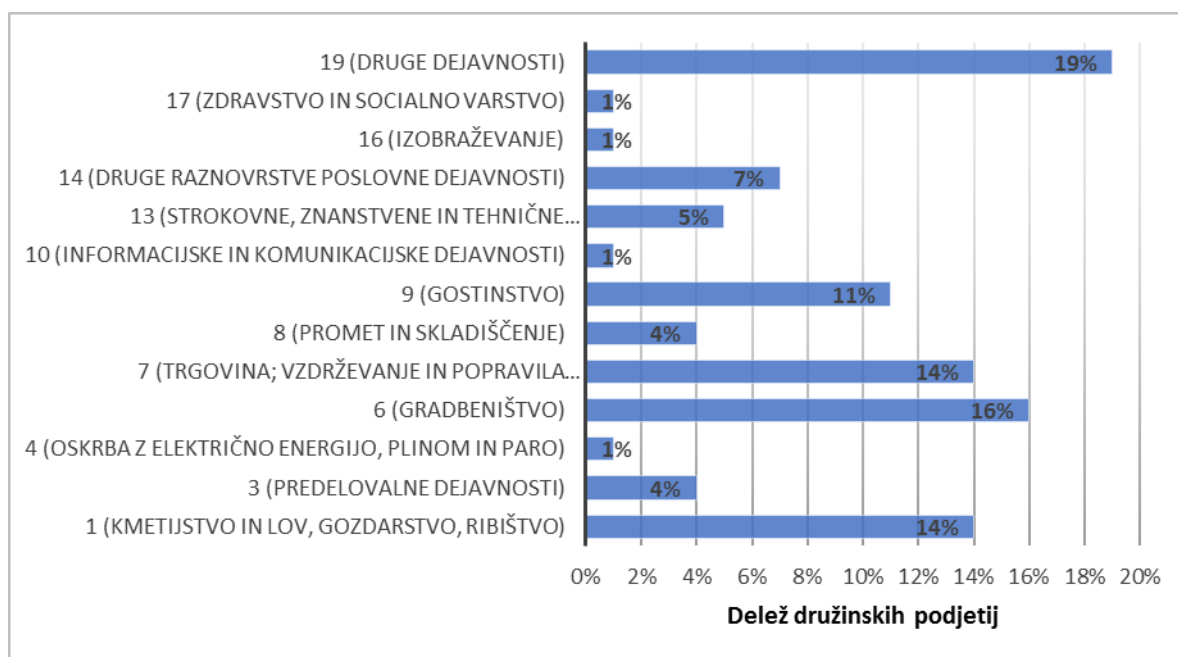
3.3 Rezultati raziskave

Analizo raziskave sem izvedla s pomočjo primarnih podatkov, zbranih z anketnim vprašalnikom in poglobljenimi intervjuji. Podatke, pridobljene z anketnim vprašalnikom, sem podrobneje analizirala z uporabo kvantitativne metode proučevanja podatkov, in sicer deskriptivne statistike. Pridobljene rezultate sem prikazala s pomočjo grafov. Podatke, ki sem jih pridobila s pomočjo intervjujev, sem nato analizirala z uporabo kvalitativnega pristopa.

3.3.1 Rezultati kvantitativnega dela raziskave

Uvodni del analize obsega raziskavo o sektorju dejavnosti družinskih podjetij, kar prikazuje slika 6. Od 74 anket, ki sem jih uporabila v analizi, je na to vprašanje odgovorilo 73 podjetij. Iz rezultatov lahko razberemo, da se največ podjetij (19 %) uvršča v druge dejavnosti, 16 % v sektor gradbeništva, s 14 % pa si tretje mesto delijo trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil ter kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo. Dejavnosti po SKD, ki jih na sliki ni, niso zastopane v analizi, saj za te dejavnosti nisem dobila nobenega veljavnega odgovora. Te dejavnosti so: rudarstvo, oskrba z vodo, ravnanje z odpadki in odpadki, saniranje okolja, finančne in zavarovalniške dejavnosti, poslovanje z nepremičninami, dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti, kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti, dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem, proizvodnja za lastno rabo in dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles.

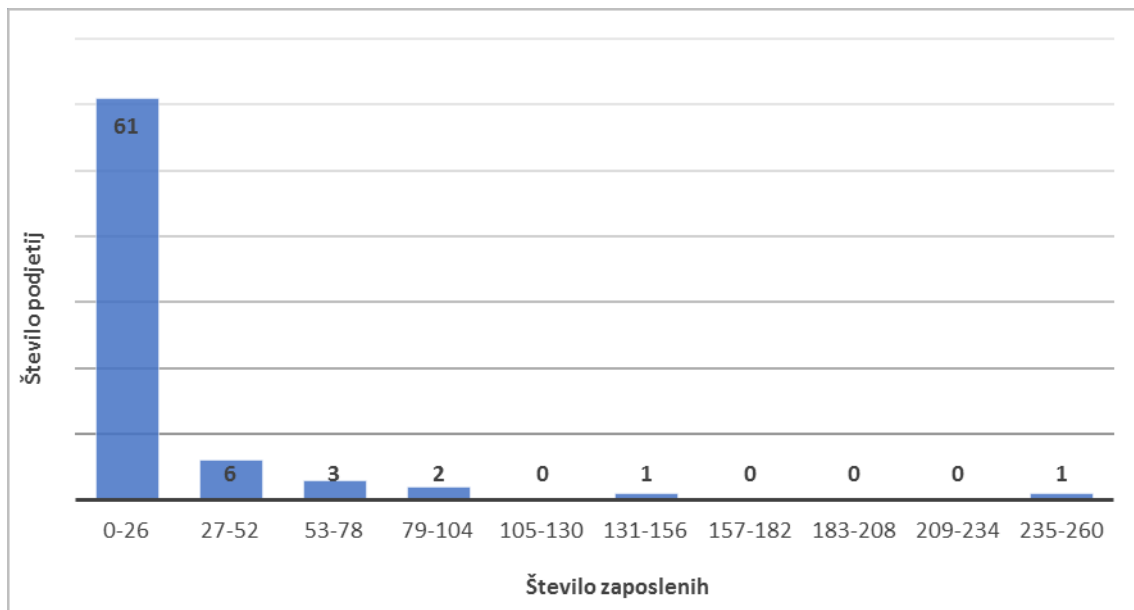
Slika 6: Sektor dejavnosti družinskih podjetij



Vir: lastno delo.

Po uvrstitvi podjetij v sektor so podjetja odgovarjala na vprašanje o številu zaposlenih v podjetju, kar prikazuje slika 7. Vseh 74 enot, katerih odgovore smo uporabili v analizi, je odgovorilo na to vprašanje. Minimalno število zaposlenih v posameznem družinskem podjetju je 1, maksimalno število zaposlenih pa 260. Rezultati so pokazali, da največ podjetij, kar 61, zaposluje do 26 ljudi.

Slika 7: Število zaposlenih



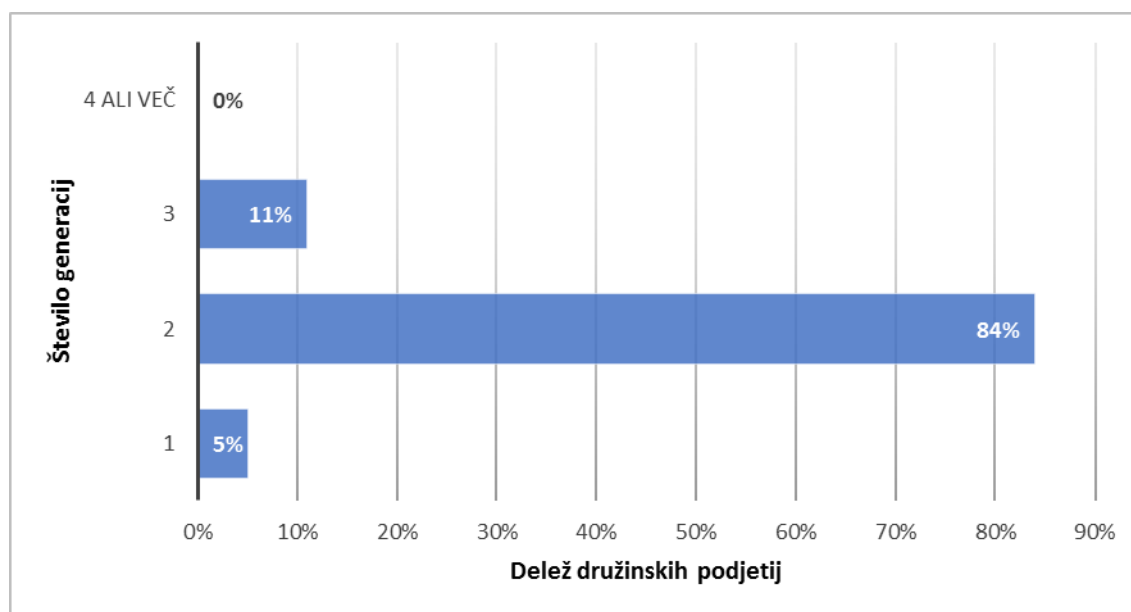
Vir: lastno delo.

Podjetja so odgovarjala na vprašanja o uradni zaposlitvi družinskih članov. 91 % družinskih podjetij zaposluje družinske člane, 9 % pa je takšnih podjetij, ki ne zaposlujejo svojih družinskih članov. Poleg tega me je zanimalo, ali kdo od družinskih članov opravlja delo v podjetju, vendar v podjetju ni zaposlen. Rezultati so pokazali, da v kar 38 % podjetij družinski člani pomagajo v podjetju, vendar uradno v podjetju niso zaposleni. Tista podjetja, ki so pritrdilno odgovorila na to vprašanje, sem povprašala še po številu takšnih družinskih članov. Rezultati analize so pokazali, da sta v povprečju 2 družinska člana, ki v podjetju pomagata, vendar v podjetju nista uradno zaposlena.

Podatki, ki smo jih pridobili s pomočjo ankete, razkrivajo, da je 74 % lastnikov podjetja moškega spola in 26 % ženskega spola ter da je povprečna starost lastnikov podjetja 50 let. Ugotovljena najnižja starost lastnika podjetja je 25 let, najstarejša pa 74 let.

Ker je eden od razlogov za konflikte v družinskih podjetjih prisotnost več generacij v podjetju, me je zanimalo, koliko generacij je aktivno prisotnih v podjetju, kar prikazuje slika 8. Na to vprašanje so odgovorila vsa podjetja, katerih odgovore smo uporabili v analizi. Največ podjetij, kar 84 %, pravi, da sta v družinskem podjetju aktivno prisotni dve generaciji, 11 % podjetij je odgovorilo, da so v podjetju aktivne tri generacije, 5 % podjetij, da je v podjetju aktivna ena generacija, nobeno podjetje pa ni izbralo odgovora, da so v podjetju aktivno prisotne 4 ali več generacije. Zaradi boljše identifikacije vzrokov za konflikte sem podjetja vprašala, katera generacija je vodilna v podjetju. Največ podjetij (56 %) je odgovorilo, da je vodilna generacija v podjetju druga, 30 % jih je izbralo, da je vodilna prva generacija, 8 % podjetij, da je vodilna tretja generacija, 2 % podjetij pa je odgovorilo, da sta vodilni generaciji prva in druga.

Slika 8: Število aktivnih generacij v podjetju

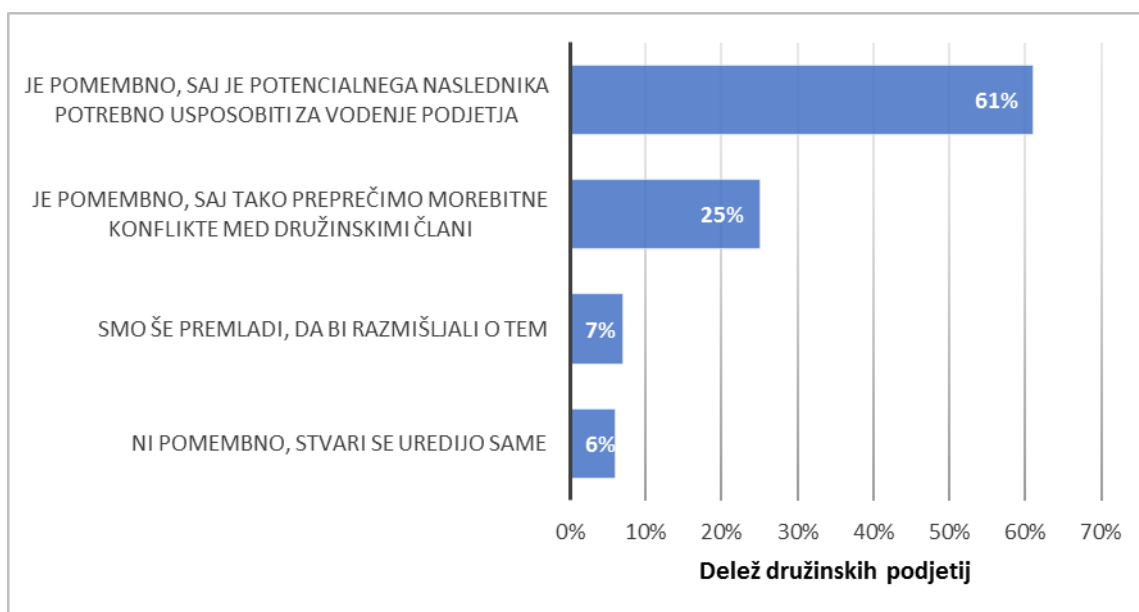


Vir: lastno delo.

Naslednji skop vprašanj v anketnem vprašalniku se nanaša na nasledstvo in prenos podjetja na naslednjo generacijo. Rezultati ankete so pokazali, da kar 95 % lastnikov podjetij želi po upokojitvi podjetje ohraniti v družinski lasti in le 5 % podjetij družinskega podjetja ne želi ohraniti v družinski lasti.

Načrtovanje nasledstva je predpogoj za uspešen prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo. Slika 9 prikazuje mnenje 67 slovenskih družinskih podjetij o načrtovanju nasledstva. Največ podjetij, kar 61 %, pravi, da je načrtovanje nasledstva pomembno, saj je treba bodočega naslednika pripraviti za vodenje podjetja. 25 % podjetij meni, da je načrtovanje nasledstva pomembno, saj preprečuje morebitne konflikte med družinskimi člani. 7 % podjetij pravi, da so še premladi, da bi razmišljali o načrtovanju nasledstva, in 6 % podjetij pravi, da načrtovanje nasledstva ni pomembno, saj se stvari uredijo same od sebe.

Slika 9: Mnenje družinskih podjetij o načrtovanju nasledstva



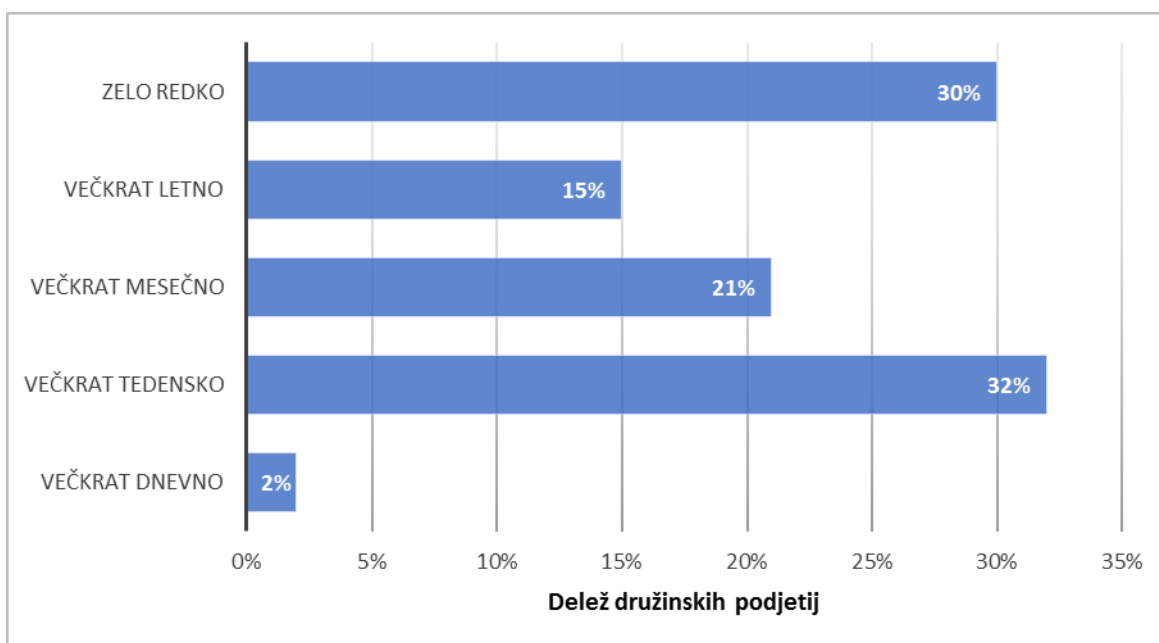
Vir: lastno delo.

Naslednje vprašanje, ki sem ga zastavila podjetjem, je bilo »Ali imate v vašem družinskem podjetju izdelan načrt prenosa podjetja na naslednjo generacijo?«. Na to vprašanje je odgovorilo 66 podjetij. Rezultati ankete so pokazali, da večina podjetij, kar 59 %, nima izdelanega načrta za prenos podjetja in da je tistih družinskih podjetij, ki imajo izdelan načrt prenosa podjetja na naslednjo generacijo, 41 %.

Zadnji sklop vprašanj v anketi se je nanašal na konflikte. Podjetja sem najprej vprašala, ali se kdaj med vsakodnevnimi opravili znajdejo v konfliktu z osebo iz druge generacije. Na to vprašanje je odgovorilo 65 respondentov, katerih odgovore smo uporabili v analizi. Kar 72 % respondentov je na to vprašanje odgovorilo pritrdilno, medtem ko jih je 28 % odgovorilo, da se med vsakodnevnimi opravili v podjetju ne znajdejo v konfliktu z osebo iz druge generacije.

Nato me je zanimala pogostost pojavljanja konfliktov. Slika 10 prikazuje, kako pogosto se družinska podjetja znajdejo v konfliktu z osebo iz druge generacije. Vsi respondenti, ki so na predhodno vprašanje odgovorili pritrdilno, so odgovorili tudi na to vprašanje. Največ podjetij, kar 32 %, se v konfliktnih situacijah z osebo iz druge generacije znajde večkrat tedensko. 30 % podjetij se zelo redko znajde v konfliktnih situacijah z osebo iz druge generacije, 21 % podjetij večkrat mesečno in 15 % podjetij večkrat letno.

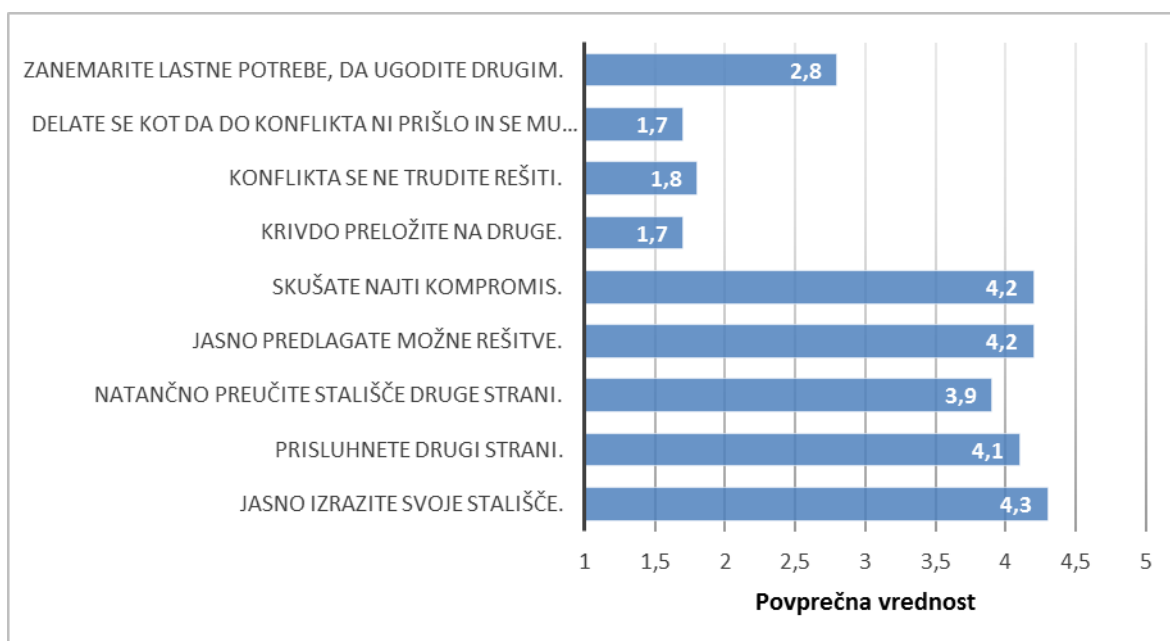
Slika 10: Pogostost pojavljanja konfliktov



Vir: lastno delo.

Na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice sem ocenjevala, kako respondenti ravna, kadar se znajdejo v konfliktu; to prikazuje slika 11. Respondenti so na lestvici od 1 do 5 odgovarjali glede pogostosti izvajanja navedenih ravnanj (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – pogosto, 5 – vedno). Nekateri respondenti so določene trditve izpustili, zato vse trditve nimajo enakega števila odgovorov. Veljavnih odgovorov je bilo od 59 do 62. Povprečna ocena strinjanja s posamezno trditvijo je bila od 1,7 do 4,3 na 5-stopenjski Likertovi lestvici. Z najvišjo oceno strinjanja so respondenti označili trditev »Jasno izrazite svoje stališče«, in sicer s povprečno vrednostjo 4,3. Na to trditev je 48 % respondentov podalo odgovor vedno. S povprečno vrednostjo 4,2 sta bili izenačeni trditvi »Skušate najti kompromis« in »Jasno predlagate možne rešitve«. Najnižjo stopnjo strinjanja s povprečno vrednostjo 1,7 so respondenti namenili trditvama: »Delate se, kot da do konflikta ni prišlo, in se mu izogibate« ter »Krivdo preložite na druge«.

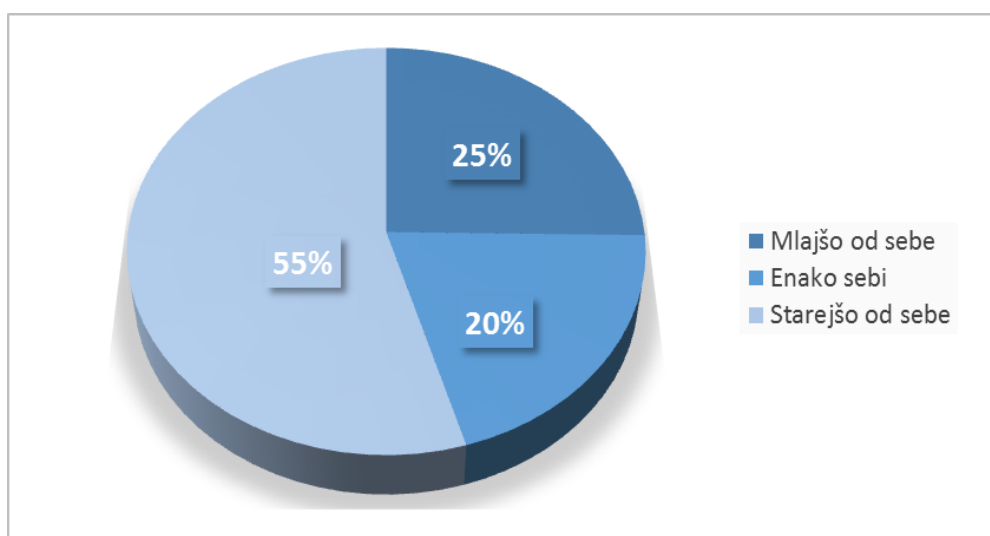
Slika 11: Ravnanje v konfliktu



Vir: lastno delo.

Družinska podjetja lahko sestavlja več generacij, ki se ne razlikujejo samo po starosti, ampak tudi po mišljenju, ciljih in pogledih na določene stvari. Zaradi tega lahko hitro pride do konfliktov med generacijami. Slika 12 prikazuje, s katero generacijo respondenti najpogosteje prihajajo v konflikt. 55 % respondentov najbolj pogosto prihaja v konflikt s starejšo generacijo od sebe, 25 % respondentov največkrat v konflikt prihaja z generacijo, mlajšo od sebe, in 20 % respondentov najbolj pogosto prihaja v konfliktne situacije z osebo iz iste generacije.

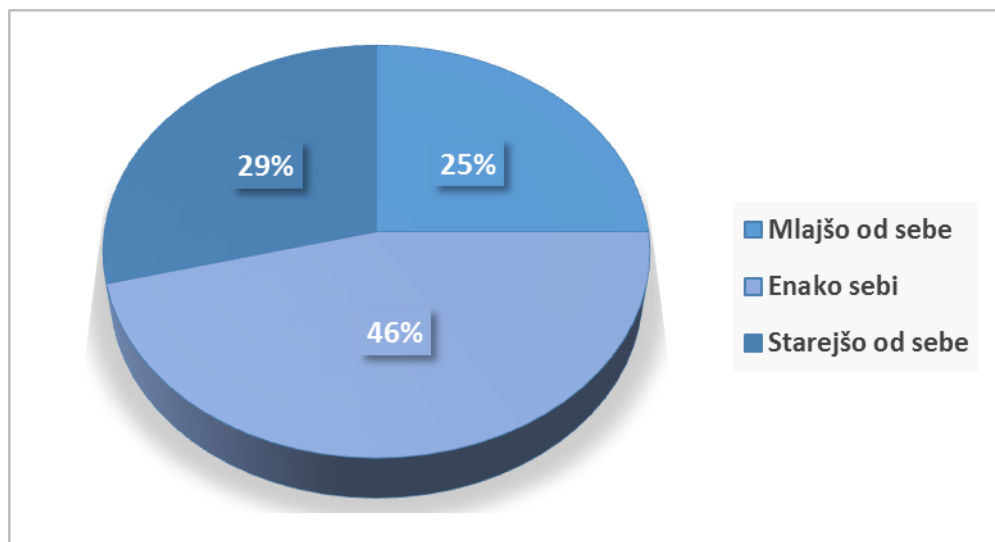
Slika 12: Delež generacij, med katerimi so konflikti najpogostejši



Vir: lastno delo.

Eden od razlogov za konflikte v družinskih podjetjih je slaba komunikacija. Slika 13 prikazuje s katero generacijo respondenti najbolj učinkovito komunicirajo. 46 % respondentov pravi, da najbolje komunicirajo z osebami iz iste generacije, 29 % jih pravi, da s starejšo od sebe, in najmanj (25 %) respondentov pravi, da najbolje komunicirajo z generacijo, mlajšo od sebe.

Slika 13: Delež generacij, ki med seboj učinkovito komunicira

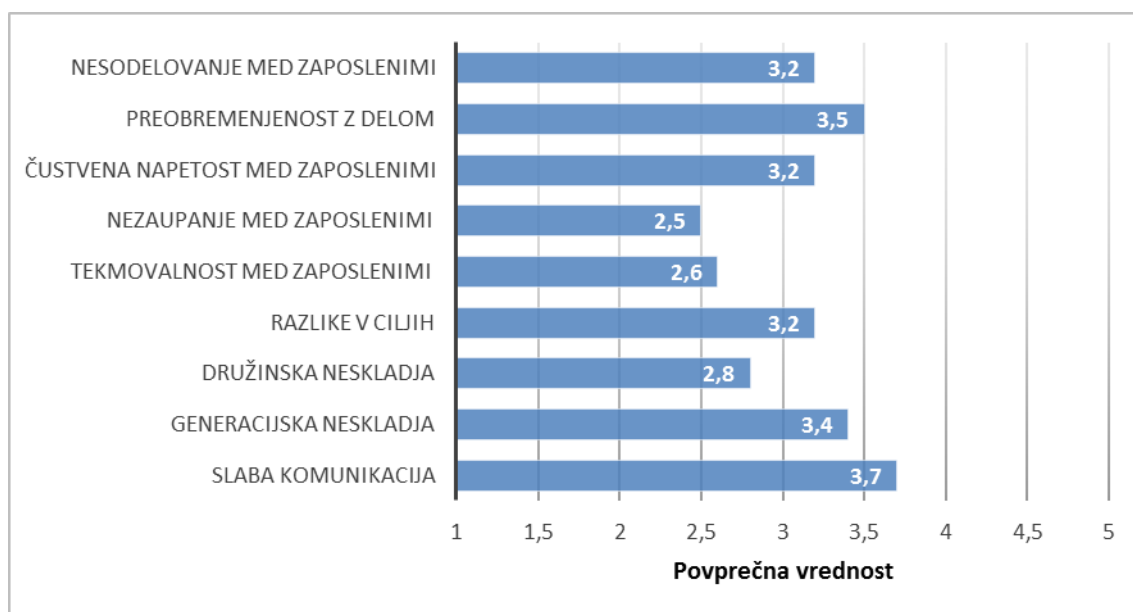


Vir: lastno delo.

Rezultati ankete so pokazali tudi, med kom so konflikti v podjetju najbolj pogosti. Konflikti so najbolj pogosti med družinskimi člani, kar potrjuje 48 % anketiranih podjetij. V primeru 27 % podjetij se konflikti najbolj pogosto pojavljajo med zaposlenimi in v primeru 25 % podjetij so konflikti najbolj pogosti med zaposlenimi in družinskimi člani.

Slika 13 prikazuje najpogostejše vzroke za konflikte v družinskih podjetjih. S pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice sem merila vpliv vzrokov na pojav konfliktov v družinskih podjetjih. Respondenti so na podane trditve odgovarjali z ocenami od 1 do 5 (1 – sploh ne vpliva, 2 – ne vpliva, 3 – niti ne vpliva niti vpliva, 4 – vpliva, 5 – popolnoma vpliva). Veljavnih odgovorov je bilo od 57 do 59. Rezultati ankete so pokazali, da na pojav konfliktov v družinskih podjetjih najbolj vpliva slaba komunikacija s povprečno vrednostjo 3,7, pri čemer je 54 % respondentov stopnjo vpliva označilo s 4. Na pojav konfliktov najmanj vpliva nezaupanje med zaposlenimi s povprečno vrednostjo 2,5. Pri tej trditvi je 31 % respondentov stopnjo vpliva označilo z 2.

Slika 14: Vzroki za konflikte v družinskih podjetjih



Vir: lastno delo.

Zanimalo me je, kako se vzroki za konflikte razlikujejo glede na število aktivno prisotnih generacij v podjetju. Tabela 5 prikazuje odgovore o vzrokih za konflikte v družinskih podjetjih. Rezultati so pokazali, da v tistih podjetjih, kjer je aktivno prisotna samo 1 generacija, na pojav konfliktov najbolj vplivajo slaba komunikacija, družinska neskladja in razlike v ciljih. V podjetjih z 1 aktivno generacijo na konflikte najmanj vplivajo generacijska neskladja, tekmovalnost med zaposlenimi in nezaupanje med zaposlenimi. Podjetja, kjer sta aktivni 2 generaciji, na pojav konfliktov najbolj vpliva slaba komunikacija ter najmanj nezaupanje med zaposlenimi in tekmovalnost med zaposlenimi. Rezultati ankete so pokazali, da tudi v podjetjih, kjer so aktivno prisotne 3 generacije, na pojav konfliktov najbolj vpliva slaba komunikacija ter najmanj nezaupanje med zaposlenimi.

Tabela 5: Ocenjevanje vzrokov za konflikte v družinskih podjetjih s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice

Vprašanje	Povprečje podjetij z 1 aktivno generacijo	Povprečje podjetij z 2 aktivnima generacijama	Povprečje podjetij s 3 aktivnimi generacijami
Slaba komunikacija	5	3,6	3,8
Generacijska neskladja	2	3,5	3,4
Družinska neskladja	5	2,7	3
Razlike v ciljih	5	3,2	3,3
Tekmovalnost med zaposlenimi	2	2,5	2,9
Nezaupanje med zaposlenimi	2	2,5	2,4

se nadaljuje

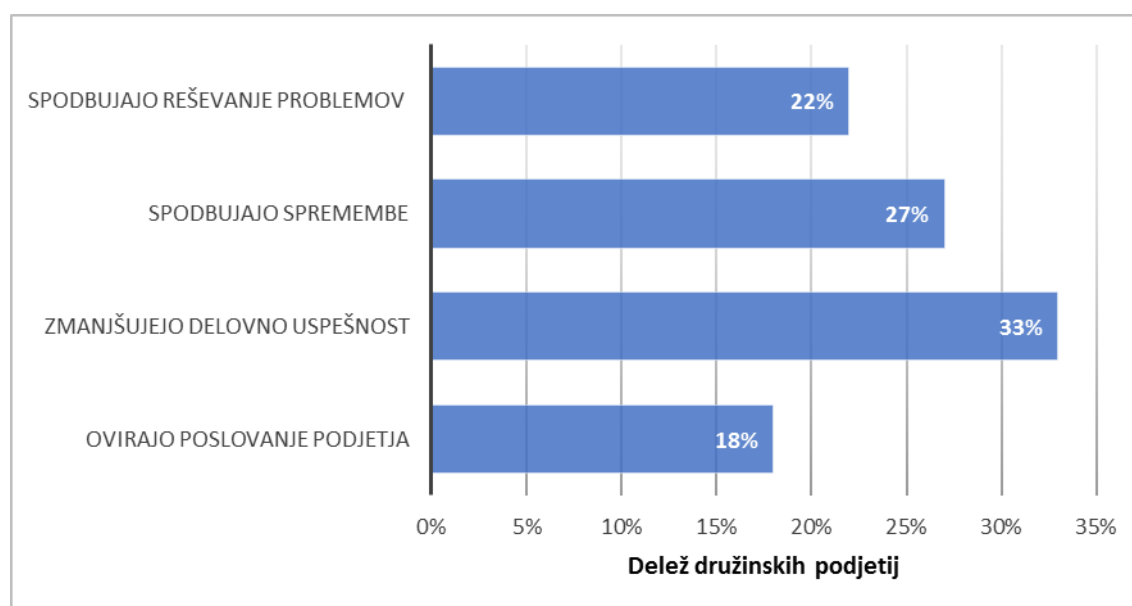
Tabela 5: Ocenjevanje vzrokov za konflikte v družinskih podjetjih s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice (nad.)

Vprašanje	Povprečje podjetij z 1 aktivno generacijo	Povprečje podjetij z 2 aktivnima generacijama	Povprečje podjetij s 3 aktivnimi generacijami
Čustvena napetost med zaposlenimi	4	3,2	3,1
Preobremenjenost z delom	4	3,5	3,3
Nesodelovanje med zaposlenimi	4	3,3	3

Vir: lastno delo.

Kakšno mnenje imajo podjetja o konfliktih, prikazuje slika 14. Največ podjetij, to je 33 %, pravi, da konflikti zmanjšujejo delovno uspešnost, 27 % podjetij meni, da konflikti spodbujajo spremembe, medtem ko 22 % podjetij odgovarja, da konflikti spodbujajo reševanje problemov, ter najmanj (18 %) podjetij, da konflikti ovirajo poslovanje.

Slika 15: Posledice konfliktov



Vir: lastno delo.

3.3.2 Rezultati kvalitativnega dela raziskave

V štirih družinskih podjetjih od petih intervjuvanih je že prišlo do prvega prenosa nasledstva. V treh podjetjih je vodilna druga generacija. V podjetju Trsnica Žugelj podjetje vodi tretja generacija, medtem ko v podjetju Vina Šturm še ni prišlo do prenosa nasledstva in podjetje še vedno vodi ustanovitelj.

RV1: Kako pomembno je načrtovanje nasledstva za družinska podjetja v Sloveniji in koliko jih ima izdelan načrt prenosa podjetja na naslednjo generacijo?

Vsi sedanji direktorji podjetij, ki sem jih intervjuvala in kjer je že prišlo do nasledstva, so se prostovoljno odločili, da prevzamejo družinsko podjetje. Za nekatere je bila ta odločitev poznana že veliko prej, ko so v podjetju kot mladi samo pomagali, nekateri pa so se nad dejavnostjo navdušili med študijem. »Ker sem bil jaz od majhnega vpleten v podjetje in sem s podjetjem rasel, mi je bilo samoumevno, da bom nekega dne nasledil podjetje. Tudi pri izbiri srednje šole sem se prostovoljno odločil, da bom obiskoval šolo v stroki, kot je družinsko podjetje. Mama me ni nikoli silila in mi je dala prosto izbiro, odločil sem se sam« (Vrščaj, 2019). Direktorica Cvetličarne Brinc je svojo izkušnjo opisala tako: »Ker sem med študijem eno leto pavzirala, sem se odločila, da začnem z delom v eni izmed ljubljanskih cvetličarn. Tam sem se navdušila nad delom in ko sem se vrnila domov, sem se odločila, da prevzamem to, kar so moji starši začeli. Starši so po tihem želeli, vendar me niso nikoli silili. Sama sem v tem videla lepo priložnost.«

V dveh družinskih podjetjih od štirih, kjer je že prišlo do prvega prenosa nasledstva, pravijo, da je bilo v njihovem primeru nasledstvo načrtovano na dolgi rok, vendar ni bilo nikjer zapisano in točno določeno, v ostalih dveh podjetjih nasledstvo ni bilo načrtovano. Podjetja imajo zaradi svojih izkušenj z nasledstvom različna mnenja glede tega, ali bi jim načrt nasledstva pomagal. Direktorica Cvetličarne Brinc pravi, da ji je bilo lažje, ker načrta nasledstva ni bilo, saj ji je to omogočilo prosto izbiro in proste roke. Mladi prevzemnik Trsnice Žugelj pa pravi: »Zaenkrat ne vidim stvari, ki bi jih želel spremeniti. Vesel sem, da sem se sam navdušil in na koncu odločil za prevzem podjetja ter da starši niso pritiskali name.«

Ostali dve podjetji, kjer je do nasledstva prišlo zaradi spleta nenadnih okoliščin, kjer sta naslednika bila primorana prevzeti podjetje, pravita, da bi bilo lažje, če bi bilo nasledstvo načrtovano. Direktor podjetja EMV Vrščaj pravi: »Menim, da bi bilo lažje, če bi bil proces nasledstva načrtovan, saj smo se bili primorani v hitrem času naučiti veliko novih stvari.« Direktor podjetja Avtoprevoznništvo Škrinjar pa opozarja na prednosti in slabosti načrtovanja nasledstva. Kot prednost načrtovanja nasledstva navaja postopno usposabljanje, čemur pripisuje lažjo pot, vendar poudarja, da ko načrta nasledstva in podrobne priprave ni, se človek hitreje nauči reševati stvari, saj je primoran.

Vsi intervjuvanci menijo, da nasledstva ni treba načrtovati. Direktor podjetja Vina Šturm je svoje mnenje podkrepil takole: »Takšno mnenje imam zato, ker delujem v panogi, kjer je zelo veliko odvisno od narave, ki ima velikokrat zadnjo besedo. Poleg tega pa sem se dosti naučil iz lastnih izkušenj. Ko gradiš podjetje in ko imaš otroke, vedno misliš tudi na njihovo prihodnost. A ker se časi zelo hitro spreminjajo in s tem navade kupcev, je težko planirati. Včasih lahko dobronamerna odločitev staršev na otroke deluje kot breme, še posebej, če so otroci zelo pripadni družini in podjetju.«

Vseh 5 intervjuvanih podjetij do danes nima izdelanega načrta prenosa podjetja na naslednjo generacijo. Poleg tega zagovarjajo, da načrtovanje nasledstva ni pomembno, ter

za poslovanje podjetja brez načrta nasledstva navajajo razloge, kot so: ker še nimajo svojih otrok, ker so otroci še premajhni in ker podjetja še nekaj časa ne želijo predati.

Vsa intervjuvana podjetja so enotna glede tega, da je treba otroke že od majhnega spoznavati s podjetjem, vendar ne samo iz razloga, da jih je treba usposablјati za prevzem podjetja, ampak bolj z vidika, da si pridobijo delovne navade ter da se lažje samostojno odločijo za svojo življenjsko pot. Gospod Vrščaj je dejal: »Mislim, da je treba otroke že od majhnih nog spoznavati s podjetjem in nasploh z delom. Iz lastnih izkušenj lahko povem, da mi je delo v družinskem podjetju že od majhnih nog v življenju olajšalo marsikatero stvar. Čeprav sem takrat kot mlad fant imel pomisleke in bi prosti čas rajši preživljal z vrstniki. Vendar ker sem z delom v podjetju dobil delovne navade, sem hitreje tudi odrasel. Kako pomembno je bilo, da sem bil prisoten v podjetju že v mladih letih, sem spoznal kasneje v življenju.«

Podjetja so enotna tudi v tem, da svojim otrokom dajo prosto izbiro, ali želijo naslediti družinsko podjetje ali izbrati drugo podjetniško pot. Poudarjajo, da če otrok ne zanima delo v podjetju in nimajo volje za to, potem nima smisla, da podjetje prevzamejo samo zato, ker mislijo, da se to od njih pričakuje. Dve podjetji sta izpostavili, da je bilo pred leti otrokom samoumevno, da prevzamejo podjetje, pa ne zaradi tega, ker bi jih starši silili, vendar so tako sami čutili ter se že v mladosti izobraževali v stroki družinskega podjetja. Poudarjajo, da je v današnjem času situacija popolnoma drugačna, saj se časi v panogi zelo spreminjajo. Tri od petih podjetij pravijo, da so že kot otroci pomagali in rasli s podjetjem. To jim je zelo pomagalo, ko so podjetje nasledili, saj so šli čez vse procese in naloge v podjetju. Tako so si nekateri skozi leta prislužili spoštovanje zaposlenih.

RV2: Kateri so najpogostejši vzroki za konflikte v družinskih podjetjih?

Med izvajanjem intervjujev sem ugotovila, da podjetja različno razumejo konflikte. V dveh podjetjih pravijo, da pri njih prihaja do nesoglasij in nesporazumov, ki jih poskušajo reševati sproti, ter da ne prihaja do konfliktov. Gospod Škrinjar pravi: »Konflikt je zelo težka beseda. Konfliktov nimamo, so pa nesporazumi ali odstopanja, do katerih najpogosteje pride pri načrtovanju in uresničevanju daljših planov.« Direktorica Cvetličarne Brinc je pojasnila, zakaj v njihovem podjetju ne prihaja do konfliktov: »Mislim, da prav zaradi medsebojnega spoštovanja ne prihaja do konfliktov. Ker imava z mamo res dobro komunikacijo in ker obe pozna, kje so meje in kdo je za kaj zadolžen, do konfliktov ne prihaja oziroma jih preprečimo, še preden se pojavijo.«

V ostalih treh družinskih podjetjih se med vsakodnevnimi opravili v podjetju srečujejo s konflikti, do katerih najpogosteje prihaja med družinskimi člani, saj so v neprestanem stiku. Vsa tri podjetja, ki so pritrdila, da v njihovih podjetjih prihaja do konfliktov, menijo, da so konflikti normalen pojav. Direktor podjetja Vina Šturm pravi: »Seveda, mislim, da je to normalno, še posebej, če skupaj delajo tri različne generacije.« Podobno odgovarja

direktor podjetja Vrščaj: »Seveda prihaja do konfliktov, to je normalna stvar v družinskih podjetjih in mislim, da včasih mora priti do konfliktnih situacij.«

Kot glavne in najpogostejše razloge za konflikte ostala tri podjetja navajajo generacijske razlike, različen čas odraščanja, drugačne poglede in pristope k delu, karakterne razlike med družinskimi člani in pretirano prekrivanje družinskega in poslovnega sistema. »Mladi velikokrat razmišljamo samo za en korak naprej in pri tem je dobro imeti ob sebi nekoga starejšega, ki ti pokaže, da pa tvoja odločitev na dolgi rok mogoče niti ni tako donosna. Na drugi strani smo mladi tisti, ki se poslužujemo naprednih, inovativnih idej, na katere starejši pozabljajo, jih je strah le-teh ali pa jih niti ne poznajo. Lep primer tega so socialna omrežja, katerim dandanes skoraj ne uideš. Starejše generacije jih ne poznajo toliko, saj v času njihovega aktivnega sodelovanja te stvari niso obstajale« (Žugelj, 2019). Gospod Vrščaj pa pravi: »Največji vzrok za konflikte pri nas so razlike v mišljenju in karakterne razlike. Poleg tega se veliko konfliktov dogaja, ker prenašam probleme iz podjetja domov, saj je težko ločiti službo od družine, predvsem v našem primeru, ko gre za družinsko podjetje. Menim, da je največji uspeh, ko narediš red in ti uspe pravilno ločiti posel in družino.«

Poleg omenjenih razlogov, ki so jih podjetja izpostavila kot glavne vzroke za konflikte, se je na seznam uvrstila slaba komunikacija. Direktor podjetja Vina Šturm je slabo komunikacijo v njihovem podjetju opisal tako: »Poleg tega bi izpostavil slabo komunikacijo, ki je velikokrat posredna. Pod to mislim, da ena oseba opravlja vlogo prenašalca informacij, kjer se potem zatakne.«

RV3: Na kakšen način družinska podjetja rešujejo konflikte?

Podjetja si prizadevajo, da konflikte rešujejo sproti; takoj, ko se pojavijo, in ne dovolijo, da se nabirajo in tako stopnjujejo. »Z ljudmi, s katerimi delaš vsakodnevno, se vsakodnevno znajdeš tudi v zasebnem delu življenja, ko se uradno delo konča, tako da pogovor enostavno mora obstajati. Izgovorov za nereševanje konfliktov v družinskem podjetju ni« (Žugelj, 2019).

Podjetja k reševanju konfliktov pristopijo tako, da jasno izrazijo svoje mnenje, iščejo rešitev, ki je najbolj ustrezna, in tako poskušajo doseči kompromis. »Probleme in konflikte rešujemo takoj, ko se pojavijo, in se z njimi soočimo. Najkrajši izhod je vedno skozi in zato konflikte rešujemo takoj in jih ne pometamo pod preprogo. Pri nas ne gremo od mize, dokler problema ne rešimo. Tako ima vsak možnost, da izrazi svoje stališče« (Vrščaj, 2019). Mladi prevzemnik podjetja Trsnica Žugelj pravi: »Menim, da so trenja in prepiri dobra stvar, če jih znamo reševati na pravi način. Pravi način pa je pogovor. Le na tak način lahko pridemo do kompromisa, do ugodne rešitve za vsakega posameznika oziroma do pozitivne spremembe. Moj odgovor je torej pogovor, komunikacija.«

Večina intervjuvanih podjetij je mnenja, da imajo konflikti pozitivne posledice. Podjetja pravijo, da so konflikti včasih zaželeni, saj se iz njih veliko naučijo in jih spodbujajo k

razmišljanju ter tako vodijo v pozitivne spremembe. Gospod Šturm je dejal: »Če razmislim, lahko zaključim, da se iz konfliktov veliko naučim, bodisi je to z družinskimi člani ali z zaposlenimi. Mislim, da s konflikti veliko hitreje rešujemo stvari, kot pa bi jih sicer. Osebnost me konflikti spodbudijo k razmišljanju in včasih dobim kakšno idejo, ki ne reši direktno trenutnega konflikta ali problema, ampak je pomembna za prihodnost.« Podobno pozitivne posledice konfliktov opisuje gospod Škrinjar: »Po mojem mnenju konflikti prinašajo pozitivne posledice, saj se hitreje uspe rešiti določene stvari, okoli katerih se zapleta. Poleg tega konflikti opozorijo na nekatere pomanjkljivosti, ki jih drugače ne bi zaznali. V našem družinskem podjetju je to velikokrat bil slučaj in smo s konfliktom preprečili marsikatero napako oziroma zaplet.«

Analizirana družinska podjetja kot največjo prednost družinskega podjetja izpostavljajo družino. »Po mojem mnenju je največja prednost družina. Družina je tista, ki vedno drži skupaj, ki ni minljiva, če se lahko tako izrazim. Družina ti stoji ob strani v dobrih in slabih stvareh, in to je zame zelo pomembno« (Vrščaj, 2019). Podobno meni direktor podjetja Vina Šturm: »Največja prednost je vsekakor družina in pripadnost družinskih članov. Zvesto in vzajemno delovanje družine, ki jih včasih ne moreš dobiti od zaposlenih.« Poleg tega kot prednost omenjajo dobro vpeljan začetni posel in lažji začetek podjetniške poti. Direktorica Cvetličarne Brinc pravi: »V mojem primeru je največja prednost bila dobro vpeljan družinski posel. Ime je že imelo prepoznavnost in zaupanje kupcev.«

Družinska podjetja imajo poleg prednosti tudi slabosti. Slabost, ki jo omenjajo nekatera izmed intervjuvanih podjetij, je v tem, da delo v družinskem podjetju nima uradnega delovnega časa, ampak delo v družinskem podjetju postane stil življenja. »Velik minus je, da dela nikoli ne pustiš na stranskem tiru, tudi ko se »uradni« delovni čas zaključi. V družinskem podjetju si vedno vpet v dogajanje, vedno si pod pritiskom, ki preži nate s strani razmer na velikem trgu. Tudi takrat, ko naj bi imel prosti čas, nimaš prostega časa, ker vedno najdeš nekaj, kar bi lahko uredil. Nenazadnje so vse te stvari, ki jih delaš, stvari, ki jih delaš sam zase. Kdo torej bo, če ne ti sam« (Žugelj, 2019).

4 DISKUSIJA

V tem poglavju so najprej predstavljeni rezultati raziskave, sledijo znanstveni prispevek ter priporočila družinskim podjetjem. Na koncu so podane še omejitve in priporočila za nadaljnja raziskovanja na področju družinskega podjetništva in medgeneracijskih trenj.

4.1 Interpretacija rezultatov raziskave

Hipoteza 1: Načrtovanje nasledstva za družinska podjetja v Sloveniji ni pomembno, saj jih več kot polovica nima izdelanega načrta prenosa podjetja na naslednjo generacijo.

Aktivnost, ki je odločilna za uspešen prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo, je usposabljanje potencialnega naslednika. Z anketo sem ugotovila, da 61 % anketiranih družinski podjetij meni, da je načrtovanje nasledstva pomembno, saj je treba naslednika usposobiti za nadaljnje vodenje podjetja. Kljub temu pa ima le 41 % družinskih podjetij izdelan načrt prenosa podjetja na naslednjo generacijo. S pomočjo poglobljenih intervjujev sem ugotovila, da družinska podjetja procesu nasledstva ne posvečajo pozornosti in ga ne smatrajo za pomemben dejavnik obstoja podjetja. To dokazuje podatek, da od 5 intervjuvanih podjetij vseh 5 nima izdelanega načrta za prenos podjetja na naslednjo generacijo. Poleg tega je do prenosa nasledstva v primeru 4 podjetij od 4, kjer se je prenos družinskega podjetja že zgodil, prišlo brez vnaprej formalno oblikovanega načrta. Pomembno je tudi to, da dveh podjetij, kjer je zaradi nenadnega spleta okoliščin naslednik v zelo kratkem času prevzel podjetje in kjer je nadaljevanje vodenja podjetja za naslednika predstavljalo izziv, to še vedno ne spodbudi k formiranju načrta nasledstva. Za takšno odločitev navajajo razloge, kot so, da podjetja ne načrtujejo predati v naslednjih petih letih, ker še nimajo otrok oziroma ker so otroci še mladi.

Pridobljeni podatki kažejo na to, da vodilni v družinskih podjetjih ne razmišljajo o nasledstvu podjetja in ga tudi ne načrtujejo. Iz tega lahko sklepam, da načrtovanje nasledstva za družinska podjetja ni pomembno. Na podlagi pridobljenih podatkov lahko prvo hipotezo potrdim.

Hipoteza 2: Najpogostejši vzrok za konflikte v družinskih podjetjih so generacijska neskladja.

Rezultati ankete so pokazali, da so konflikti najpogostejši med družinskimi člani in da se kar 72 % anketirancev med vsakodnevnimi opravili v podjetju znajde v konfliktnih situacijah z osebo iz druge generacije. Poleg tega 55 % anketirancev najpogosteje prihaja v konfliktno situacijo z osebami, starejšimi od sebe. Pomemben je tudi podatek, ki smo ga pridobili s pomočjo ankete, ki pravi, da 46 % anketirancev najbolje komunicira z osebami iz iste generacije, 29 % s starejšo generacijo od sebe in 25 % anketirancev najbolje komunicira z generacijo, mlajšo od sebe. Kot najpogostejše vzroke za konflikte so podjetja opredelila slabo komunikacijo, takoj za tem pa preobremenjenost z delom in generacijska neskladja. S pomočjo intervjujev smo prišli do potrditve, saj v 3 podjetjih od 5, ki so potrdila, da se srečujejo s konfliktnimi situacijami, najbolj izpostavljajo slabo komunikacijo, generacijske razlike in različen čas odraščanja.

Temu v prid govori več raziskovalcev, ki pravijo (Ket de Vries, 1993; Lee, 2006; Green, 2011; Alderson 2015), da do konfliktnih situacij v družinskih podjetjih prihaja zato, ker se s staranjem podjetja in novih družinskih članov, ki postopoma vstopajo v družinska podjetja, veča tudi število različnih generacij, ki so prisotne v podjetju. Ker se generacije razlikujejo po načinu mišljenja, času odraščanja, omenjene razlike privedejo do nesoglasij in konfliktov, ki sčasoma postajajo pogostejši in bolj kompleksni. Poleg tega zaradi večjega števila generacij in njihovega različnega načina komuniciranja med družinskimi

člani prihaja do težav pri komunikaciji. Če med družinskimi člani ni vzpostavljena ustrezna komunikacija, to pripelje do konfliktov.

S pomočjo ankete in intervjujev sem ugotovila, da v družinskih podjetjih obstaja več vzrokov za konflikte, ki se med sabo prepletajo. Najpogostejše navajana vzroka za konflikte sta bila slaba komunikacija in generacijske razlike. Pojava konfliktov v družinskih podjetjih ne moremo pripisati samo generacijskim razlikam, saj ima pri tem pomembno vlogo tudi komunikacija. Hipoteze 2 na podlagi podatkov, pridobljenih z empirično raziskavo, ne morem niti potrditi niti zavrniti.

Hipoteza 3: Družinska podjetja se pri reševanju konfliktov najpogosteje poslužujejo načina kompromisa.

Z anketo smo prišli do ugotovitev, da tista družinska podjetja, ki se znajdejo v konfliktnih situacijah, ravnaajo tako, da jasno izrazijo svoja stališča, iščejo najboljšo rešitev, nekatera poskušajo najti kompromis. S poglobljenimi intervjuji smo lahko rezultate ankete potrdili, saj v treh podjetjih, kjer se soočajo s konflikti, to rešujejo z jasnim izražanjem mnenj in iskanjem ustrezne rešitve. Poleg tega podjetja konflikte rešujejo takoj, ko se pojavijo, in ne dovolijo, da se nabirajo in tako stopnjujejo. Takšno odzivanje v konfliktnih situacijah lahko pripišemo trem načinom reševanja konfliktov, in sicer načinu sodelovanja, načinu kompromisa in načinu prilagajanja. Rezultati kažejo, da družinska podjetja pri reševanju konfliktov upoštevajo potrebe drugih, saj imajo vsi vpleteni v konflikt možnost, da izrazijo svoje mnenje. Le 3 % podjetij je v anketi podalo svoj odgovor, da v konfliktu zanemarijo lastne potrebe, da ugodijo drugim, kar velja za način reševanja konfliktov s prilagajanjem.

Teorija navaja, da v primeru načina reševanja konfliktov s kompromisom in sodelovanjem osebe v konfliktu k reševanju pristopijo tako, da iščejo ustrezno rešitev. Razlika je v tem, da v primeru načina kompromisa iščejo rešitev, ki je sprejemljiva za obe strani, prisotni v konfliktu. Takšna rešitev le delno in ne v celoti zadovoljuje potrebe obeh vpletenih strank. Medtem ko v primeru reševanja konfliktov s sodelovanjem vpletene osebe iščejo rešitev, ki predstavlja alternativo in zadovolji potrebe obeh vpletenih strank (Thomas, 2008). Ključen podatek za presojo, kateri način reševanja konfliktov najpogosteje uporabljajo družinska podjetja, moramo povezati z vzroki za konflikte. Teorija navaja, da način reševanja konfliktov s sodelovanjem vključuje odprto razpravo in razumevanje druge strani (Sorenson, Morse & Savage, 1998). Za vzpostavitev vsega tega način sodelovanja zahteva dobro komunikacijo, podporo in zaupanje (Seymour, 1993). Rezultati empirične raziskave pa so pokazali, da imajo družinska podjetja težave s komunikacijo, da je ta velikokrat slaba, posredna in tako velja za enega izmed razlogov za konflikte. Iz tega lahko sklepam, da družinska podjetja ne izpolnjujejo vseh kriterijev reševanja konfliktov z načinom sodelovanja. Sedaj lahko na podlagi rezultatov zaključim, da se družinska podjetja pri reševanju konfliktov najpogosteje poslužujejo načina kompromisa. Hipotezo 3 lahko torej potrdim.

4.2 Teoretični prispevek raziskave

To magistrsko delo je plod želje po proučevanju družinskih podjetij in razumevanju medgeneracijskih trendj. Na osnovi pregleda tuje in domače literature ter izvedene empirične raziskave magistrsko delo prispeva k poglobljenemu razumevanju prekrivanja družinskega in poslovnega sistema, pomembnosti načrtovanja nasledstva in reševanja konfliktov.

Na podlagi empirične raziskave magistrskega dela sem prišla do zaključka, da družinska podjetja načrtovanju nasledstva ne namenjajo velike pozornosti, ga ne obravnavajo kot prednostno nalogo v poslovanju podjetja in ga ne smatrajo kot pomemben dejavnik za zagotavljanje trajnega nadaljevanja poslovanja, kot so to ugotovili drugi raziskovalci (Astrachan & Kolenko, 1994; Kertész & Atalaya, 1999). Poleg tega pa so rezultati moje raziskave pokazali, da empirična raziskava pomembno prispeva k novim spoznanjem, saj moje ugotovitve niso skladne z rezultati predhodne raziskave, ki pravijo, da večina (82 %) družinskih podjetij v Sloveniji načrtuje nasledstvo (Ernst & Young, 2015).

Rezultati raziskave odpirajo nov pogled, ki ga imajo slovenska družinska podjetja glede načrtovanja nasledstva. Večina sedanjih lastnikov družinskih podjetij želi po upokojitvi družinsko podjetje ohraniti v družinski lasti, vendar nasledstva kljub temu ne načrtujejo. Potencialnim naslednikom puščajo proste roke izbire v tistem upanju, da podjetje nasledijo.

Mogoče lahko to pripišemo neizkušenosti slovenskih podjetij z nasledstvom. Znan je podatek, ki pravi, da imamo v Sloveniji 58 % družinskih podjetij, ki jih še vedno vodijo ustanovitelji (Ernst & Young, 2015). Iz tega lahko sklepam, da imamo relativno mlada podjetja, ki z nasledstvom nimajo izkušenj in se ne zavedajo pomembnosti njegovega načrtovanja. Vseeno pa lahko trdim, da obstajajo vrzeli med željami in dejanji lastnikov družinskih podjetij, kakor to navajajo nekateri avtorji (Marshall in drugi, 2006).

Ravno tako na podlagi empirične raziskave ugotavljam, da se družinska podjetja pogosto srečujejo s konfliktnimi situacijami, ki so najbolj pogoste med družinskimi člani. Rezultati empirične raziskave so v skladu z ugotovitvami drugih raziskovalcev, ki pravijo, da vzroki za konflikte v družinskih podjetjih izvirajo iz komunikacije med družinskimi člani (Pieper, Astrachan & Manners, 2013). Empirična raziskava potrjuje pretekle ugotovitve Hublera (1999), ki pravi, da posredna komunikacija velja za najbolj zahrbtn problem, s katerim se spopadajo družinska podjetja. Če družinski člani med sabo ne komunicirajo neposredno in tako ne dosegajo učinkovite komunikacije, to krha odnose med družinskimi člani in tako predstavlja vzrok za mnoge konflikte v družinskih podjetjih.

Poleg slabe komunikacije so rezultati empirične raziskave pokazali, da so pogost vzrok za konflikte v družinskih podjetjih generacijske razlike. To potrjujejo pretekle raziskave nekaterih raziskovalcev (Davis & Harveston, 2001; Alderson, 2015), ki so dokazali, da obstaja povezava med številom konfliktov in številom generacij v družinskih podjetjih. Menijo, da je pogost vzrok za konflikte v večgeneracijskih družinskih podjetjih število

generacij in da količina in stopnja konflikta naraščata s številom generacij, prisotnih v družinskem podjetju.

Poleg tega sem ugotovila, da ne obstaja samo en vzrok za konflikte v družinskih podjetjih, ampak da se vzroki za konflikte v tako kompleksnih sistemih, kot so družinska podjetja, prepletajo. Velikokrat je vzrok za njih treba iskati v generacijskih razlikah. Ljudje iz različnih generacij imajo poleg drugačnih mišljenj, pogledov in stališč tudi drugačne načine komuniciranja. Kakor navaja Green (2011), do težav v komunikaciji v družinskih podjetjih prihaja zaradi generacijskih razlik. Iz tega sledi, da sta generacijska neskladja in slaba komunikacija med seboj povezana vzroka, ki sta največkrat glavna krivca za nastanek konfliktov v družinskih podjetjih. S tem raziskava kliče po nadaljnjem raziskovanju in iskanju povezave med glavnima vzrokoma za konflikte v družinskih podjetjih, ki sem jih dokazala s pomočjo empirične raziskave.

Na podlagi rezultatov empirične raziskave sem prišla do zaključka, da družinska podjetja različno razumejo konflikte. S pomočjo poglobljenih intervjujev sem potrdila ugotovitve prejšnjih raziskovalcev (Blake & Mouton, 1964), ki pravijo, da v tistih družinskih podjetjih, kjer veljata medsebojno zaupanje in učinkovita komunikacija, ne prihaja do konfliktov, ampak manjše nesporazume rešujejo s sodelovalnim načinom. Ostala podjetja, ki so podala odgovore, da se v družinskem podjetju soočajo s konflikti, k reševanju konfliktov pristopijo tako, da jasno izrazijo mnenje, poskušajo najti ustrezno rešitev in kompromis. Kakor navajajo različni avtorji (Van De Vliert & Hordijk, 1989; Thomas, 2008), takšno ravnanje v konfliktnih situacijah velja za način reševanja konfliktov s kompromisom.

4.3 Priporočila družinskim podjetjem

Na podlagi svoje študije ne morem zagotovo trditi, da je načrtovanje nasledstva za družinska podjetja v Sloveniji pomembno. Čeprav je v anketi 61 % podjetij odgovorilo, da menijo, da je načrtovanje nasledstva pomembno, saj je treba bodočega naslednika pripraviti za vodenje podjetja, je naslednje vprašanje pokazalo, da jih vseeno večina nima izdelanega načrta za prenos podjetja na naslednjo generacijo. Ena izmed glavnih napak, ki jih podjetja naredijo, je, da se ne zavedajo, da je o nasledstvu treba razmišljati ter ga načrtovati.

Družinskim podjetjem, ki imajo potencialne naslednike, ki so zainteresirani in imajo voljo, da prevzamejo podjetje, bi predlagala, da začnejo dovolj zgodaj razmišljati o nasledstvu in ga pravočasno začnejo načrtovati. K temu lahko najprej pristopijo z odprto razpravo z družinskimi člani o prihodnjih načrtih podjetja, ki vključuje nasledstvo, in s formalnim zapisom družinske ustave, kjer natančno opredelijo pravila nasledstva. Nadaljujejo lahko z izbiro naslednika, vendar je pomembno, da imajo potencialni nasledniki možnost izraziti svoje mnenje in se prosto ter brez pritiskov odločiti za prevzem mesta vodilnega v družinskem podjetju. Naslednji korak, ki traja daljše časovno obdobje, je usposabljanje

naslednika. Pri tem koraku se morata po najboljših močeh truditi oba, tako predhodnik kot naslednik. Predhodnik si mora prizadevati, da preda svoje znanje nasledniku, in se tudi pravočasno umakniti, da naslednika ne omejuje pri sprejemanju odločitev. Prav tako mora na drugi strani naslednik upoštevati mnenje in nasvete predhodnika. Pomembno je, da v svojem odnosu vzpostavita medsebojno zaupanje in učinkovito komunikacijo.

Na podlagi svoje študije lahko trdim, da se družinska podjetja pri svojih vsakodnevnih opravilih v podjetju srečujejo s konfliktnimi situacijami, ki so najpogostejše med družinskimi člani. Glavna in najbolj pogosta razloga za to sta slaba komunikacija in generacijska neskladja. Podjetjem bi zato svetovala, da izboljšajo komunikacijo z družinskimi člani s pomočjo jasnega določanje vlog, razmerij ter dolžnosti družinskih članov do podjetja. Vse to lahko storijo z jasno zapisano družinsko ustavo. Jasno je, da je družinska ustava zelo pomemben element, ki bi ga moralo imeti vsako družinsko podjetje, saj deluje večplastno. Uspešen razvoj družinske ustave izboljša komunikacijo v družini. Poleg tega zapisana družinska ustava deluje kot mehanizem, ki pomaga uspešno obvladovati in reševati konflikte (KPMG Enterprise, 2010). Svetovala bi jim tudi, da si pomagajo še z enim orodjem korporativnega upravljanja, ki je edinstveno za družinska podjetja, to je družinski svet. Z oblikovanjem in rednim zasedanjem družinskega sveta, kjer odprto razpravljajo o možnih problemih in nesporazumih, ki se tičejo podjetja ali družine, se lahko naučijo bolje komunicirati in posledično prispevajo k zmanjševanju konfliktov.

Večjim družinskim podjetjem, kjer je v poslovanje podjetja aktivno vključenih več različnih generacij in ki se srečujejo s kompleksnejšimi konflikti, bi svetovala, da uvedejo generacijske sestanke za vsako generacijo posebej. Svetovalec, ki vodi posamezne sestanke in nato poroča zbrane informacije ostalim, na ta način pomaga družinskim članom do boljšega medgeneracijskega povezovanja in sodelovanja. S tem lahko zmanjšajo pogostost pojavljanja konfliktov.

Ker je komunikacija v družinskih podjetjih večinoma posredna in ima v večgeneracijskih družinskih podjetjih vsaka generacija svoj način komuniciranja, je za doseganje dobrih razmerij med družinskimi člani treba vzpostaviti neposredno in učinkovito komunikacijo. Družinskim podjetjem bi zato svetovala, da poiščejo strokovno pomoč, ki jim bo prek različnih načinov in slogov komuniciranja pomagala do učinkovitega komuniciranja s člani družinskega podjetja. Pri vsem tem je najbolj pomembno, da člani družinskega podjetja prepoznajo, da imajo težave s komunikacijo, saj se bodo le tako obrnili na strokovnjake in s tem naredili pravi korak. Z učinkovito komunikacijo med družinskimi člani v podjetju lahko odpravijo vzroke za konflikte in se približajo sodelovalnemu načinu reševanja konfliktov. Z načinom reševanja konfliktov, kot je sodelovanje, namreč spodbujajo pozitivne odnose med posamezniki, ki so vpleteni v konflikt, in lahko imajo le tako tudi konflikti pozitiven vpliv na celotno družinsko podjetje.

4.4 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Pri pisanju magistrskega dela sem se srečevala z metodološkimi omejitvami. Za preprečevanje metodoloških omejitev sem uporabila metodo triangulacije, s katero sem raziskavo poglobila. Kombinirala sem dve tehniki, in sicer anketo in intervju, s katerima sem pridobila bolj veljavne odgovore.

Ena od ključnih omejitev, na katero sem naletela, je bila stopnja odgovora na anketni vprašalnik oziroma zainteresiranost podjetij na sodelovanje v anketi. Polovico uporabljenih anket v raziskavi sem pridobila na način, da sem v stik s podjetji stopila osebno ali prek telefona ter jih prosila za sodelovanje, saj s pošiljanjem anket prek e-pošte nisem dobila zelenega odziva. Ker podatki, pridobljeni z anketnimi vprašalniki in poglobljenimi intervjuji, niso številčni, jih tako ne morem posplošiti na vsa družinska podjetja v Sloveniji.

Nadalje je ena izmed ključnih omejitev magistrskega dela v tem, da obstaja možnost, da anketiranci na vprašanja, ki se nanašajo na konflikte v družinskem podjetju, zaradi občutljivosti teme ali nezaupanja v anonimnost ankete niso podajali iskrenih odgovorov. Zaznavanje konfliktov je subjektivno mnenje posameznika. Tako je lahko prišlo do izkrivljenih rezultatov raziskave. Poleg tega vsak posameznik konflikte zaznava in doživlja drugače ter temu primerno poda svoje subjektivno mnenje. Za zagotavljanje večje objektivnosti raziskave bi bilo v prihodnje raziskave smiselno vključiti vse družinske člane, ki so aktivno vpleteni v poslovanje podjetja.

Poleg tega bi za prihodnja raziskovanja bilo smiselno v raziskavo vključiti tudi tista družinska podjetja, ki so bila v preteklosti družinska, vendar so se prodala ali pa so propadla. S tega vidika, bi lahko prišlo do ključnega razloga, zakaj nekaterim družinskih podjetjem ne uspe preživeti. Ker je družinsko podjetništvo širok pojem in na uspešnost družinskih podjetij vpliva zelo veliko dejavnikov, za nadaljnje raziskovanje predlagam, da se preveri, kako na prihodnost družinskega podjetja vpliva faza, v kateri je bilo podjetje, ko je vodenje prevzel naslednik.

Ker je moja raziskava pokazala, da sta glavna vzroka za konflikte v družinskih podjetjih generacijske razlike in slaba komunikacija, ki velikokrat poteka prek posrednikov, bi bilo za nadaljnja raziskovanja pomembno, da se razišče, kako število generacij, ki so v družinskem podjetju, vpliva na komunikacijo v podjetju. S takšnim pristopom, kjer bi se vprašanja nanašala na komunikacijo in ne neposredno na konflikte, bi mogoče pridobili bolj iskrene odgovore in tako prišli do bolj realnih rezultatov. Ker je naša raziskava z anketo in s poglobljenimi intervjuji pokazala, da sta najpogostejša vzroka za konflikte generacijska neskladja in slaba komunikacija, bi predlagala, da se razišče povezava in soodvisnost med njimi.

Pomembnosti ustrezne komunikacije se zaveda vse več raziskovalcev. Nove raziskave so pokazale, da komunikacijske veščine in negovanje osebnih odnosov veljata za

najpomembnejše vodstvene veščine. V današnji digitalni dobi je zelo pomembno, da se ohranijo spretnosti verbalne komunikacije. Jasno je, da učinkovita komunikacija prinaša velike koristi podjetju in velja za enega od najpomembnejših dejavnikov, ki prispevajo k uspešnosti podjetja (Kumar & Karthikeyan, 2018). Poleg tega Tang (2019) navaja, da učinkovita komunikacija med vodjo in podrejenimi pripomore k vzpostavljanju medsebojnega zaupanja, ki gradi boljše odnose.

SKLEP

Glavni cilj magistrskega dela je bil prek domače in tuje literature proučiti družinsko podjetništvo, nasledstvo in medgeneracijska trenja v družinskih podjetjih ter na podlagi empirične raziskave ugotoviti, kako pomembno je načrtovanje nasledstva za družinska podjetja, kateri so najpogostejši vzroki za konflikte in na kakšen način jih družinska podjetja rešujejo. Namen celotnega magistrskega dela je opozoriti na pomembnost družinskih podjetij in reševanja konfliktov ter družinska podjetja seznaniti s pomembnimi ugotovitvami in priporočili, ki jim bodo pomagala do boljšega obvladovanja družinskega in poslovnega sistema.

Empirična raziskava je vključevala podatke 74 podjetij, ki so bili pridobljeni z anketnim vprašalnikom, in podatke poglobljenih intervjujev 5 družinskih podjetij. Hipoteze sem postavila na podlagi proučene literature. Rezultate sem analizirala s kvantitativnim in kvalitativnim pristopom. Z dobljenimi rezultati mi je uspelo potrditi dve zastavljeni hipotezi, ene hipoteze pa na podlagi empirične raziskave nisem niti potrdila niti zavrnila.

Rezultati magistrskega dela kažejo, da načrtovanje nasledstva nima pomembne vloge v družinskih podjetjih v Sloveniji, saj ima izdelan načrt nasledstev 41 % družinskih podjetij. Ugotovila sem, da vsak posameznik drugače razume konflikte. Rezultati tudi kažejo, da obstaja več vzrokov za konflikte v družinskih podjetjih. To so slaba komunikacija in generacijske razlike. Večina družinskih podjetij, ki se pri vsakodnevnih opravilih v podjetju sooča s konflikti, te rešuje z načinom kompromisa. Raziskavo bi bilo treba razširiti in raziskati, kako sta povezana in med sabo odvisna glavna vzroka za konflikte, generacijske razlike in slaba komunikacija.

Skozi proces pisanja in raziskovanja sem ugotovila, kako pomembno vlogo ima komunikacija v poslovnem in zasebnem življenju. Komunikacijske veščine spadajo med mehke veščine, ki dandanes vse bolj pridobivajo na pomenu. Z učinkovito komunikacijo med družinski člani lahko dosežemo boljše odnose z družinskimi člani in posledično zmanjšamo tiste konflikte, ki imajo negativen vpliv na celotno družinsko podjetje. Učinkovito komuniciranje je zato nepogrešljiv člen vsakega podjetja in družine.

LITERATURA IN VIRI

1. Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses: A practitioner focused review. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 140–156.
2. Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of management studies*, 44(1), 73–95.
3. Astrachan, J. H. & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family business review*, 7(3), 251–262.
4. Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, NY: Simon and Schuster.
5. Beckhard, R. & Dyer Jr., W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.
6. Behfar, K. J., Mannix, E. A., Peterson, R. S. & Trochim, W. M. (2011). Conflict in small groups: The meaning and consequences of process conflict. *Small Group Research*, 42(2), 127–176.
7. Bengtson, V. L. (2001). Beyond the Nuclear Family: The Increasing Importance of Multigenerational Bonds: The burgess award lecture. *Journal of marriage and family*, 63(1), 1–16.
8. Bennedsen, M., Nielsen, K. M. & Wolfenzon, D. (2005). *The family behind the family firm: Evidence from successions in Danish firms*. New York: NYU Stern School of Business Research Paper Series.
9. Benson, B., Crego Edwin, T. & Drucker Ronald, H. (1990). *A success guide for growth and survival*. Homewood: Business One Irwin.
10. Bergman, T. J. & Volkema, R. J. (1989). Understanding and managing interpersonal conflict at work: Its issues, interactive processes and consequences. V M. Afzalur Rahim (ur.), *Managing conflict: An interdisciplinary approach* (str. 7–19). New York: Praeger.
11. Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
12. Boles, J. S. (1996). Influences of work-family conflict on job satisfaction, life satisfaction and quitting intentions among business owners: The case of family-operated businesses. *Family business review*, 9(1), 61–74.
13. Böhm, R., Rusch, H., & Baron, J. (2018). The psychology of intergroup conflict: A review of theories and measures. *Journal of Economic Behavior & Organization*.
14. Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: Suggestions for future research. *Family business review*, 17(2), 165–177.
15. Carson, A. L. I. C. M. & Lohrke, F. T. (2016). Journal of Family Business Management. *Management*, 6(1), 64–80.
16. Chen, G., Liu, C. & Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42(2), 277–300.

17. Churchill, N. C. & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of small business*, 11(3), 51-64.
18. Cole, M. A. (2017). *More Than Money: A Guide to Sustaining Wealth and Preserving the Family*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
19. Corbetta, G. & Salvato, C. (2004). The board of directors in family firms: One size fits all? *Family business review*, 17(2), 119-134.
20. Cosier, R. A. & Harvey, M. (1998). The hidden strengths in family business: Functional conflict. *Family business review*, 11(1), 75–79.
21. Cosier, R. A. & Rose, G. L. (1977). Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance. *Organizational behavior and human performance*, 19(2), 378–391.
22. Cosier, R. A. & Ruble, T. L. (1981). Research on conflict-handling behavior: An experimental approach. *Academy of Management Journal*, 24(4), 816–831.
23. d'Amboise, G. & Muldowney, M. (1988). Management theory for small business: Attempts and requirements. *Academy of management review*, 13(2), 226–240.
24. Dahrendorf, R. (1959). *Class and class conflict in industrial society*. Stanford, CA: Stanford University Press.
25. Danco, L. A. (1980). *Inside the family business*. Cleveland, OH: The Center for Family Business-University Press.
26. Danco, L. (1982). *Beyond survival: A guide for the business owner and his family*. Cleveland: The Center for Family Business-University Press.
27. Danes, S. M., Rueter, M. A., Kwon, H. K. & Doherty, W. (2002). Family FIRO model: An application to family business. *Family business review*, 15(1), 31–43.
28. Davis, J. A. (2019). *How three circles changed the way we understand family business*. Pridobljeno 25. maja 2019 iz <https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/>
29. Davis, P. S. & Harveston, P. D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study. *Journal of small business management*, 39(1), 14–30.
30. De Massis, A., Chua, J. H. & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family business review*, 21(2), 183–199.
31. Dean, S. M. (1992). Characteristics of African American family-owned businesses in Los Angeles. *Family business review*, 5(4), 373–395.
32. Dick, R. & Kets de Vries, M. F. R. (1992). *The Bonnier Group in transition (Case Study)*. Fontainebleau: INSEAD Case Publishing.
33. Duh, M., Tominc, P. & Rebernik, M. (2009). The importance of family enterprises in transition economies: is it overestimated?. *Eastern European Economics*, 47(6), 22–42.
34. Dunn, B. (1995). Success themes in Scottish family enterprises: Philosophies and practices through the generations. *Family business review*, 8(1), 17–28.
35. Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
36. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57–74.

37. Ernst & Young. (2015). *Družinsko podjetništvo: Značilnosti v Sloveniji*. Ljubljana: Ernst & Young, 2015.
38. Eunson, B. (2012). *Conflict management*. John Wiley & Sons.
39. European Commission. (2019). *Family business*. Pridobljeno 16. januarja 2019 iz https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_en
40. European Family Businesses. (2019). *Families in Business for the long term: Facts & Figures*. Pridobljeno 15. januarja 2019 iz <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>
41. Fleming, P. D. (1997). Helping business owners prepare for the future. *Journal of Accountancy*, 183(5), 46.
42. Fleming, Q. J. (2000). *Keep the family baggage out of the family business: Avoiding the seven deadly sins that destroy family businesses*. New York, NY: Simon and Schuster.
43. Folger, J. P., Scott Poole, M. & Stutman, R. K. (2005). Working through conflict: Strategies for relationships. *Groups, and Organizations* (5. izd.). Boston, MA: Allyn and Beacon.
44. Fuad, M., Sudarma, M. & Irianto, G. (2019). Exploration of obstacles faced by successors in the intergenerational transition process of family business. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 20-29.
45. García, J. O., Castejón, P. J. M. & Pérez, C. P. (2014). The culture of conflict in family business. *European Journal Of Family Business*, 4(2).
46. Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business Press.
47. Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M. & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family business review*, 12(4), 287–297.
48. Green, M. (2011). *Inside the Multi-Generational Family Business: Nine Symptoms of Generational Stack-Up and How to Cure Them*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
49. Grote, J. (2003). Conflicting generations: A new theory of family business rivalry. *Family business review*, 16(2), 113–124.
50. Grusky, O. (1960). Administrative succession in formal organizations. *Social Forces*, 39(2), 105–115.
51. Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family business review*, 2(3), 257–276.
52. Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133–157.
53. Handler, W. C. & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family business review*, 1, 361–381.
54. Harvey, M. & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family business review*, 7(4), 331–348.
55. Hess, E. D. (2006). *The successful family business: A proactive plan for managing the family and the business*. Westport CT: Praeger Press.

56. Hilburt-Davis, J. & Dyer, W. G. (2002). *Consulting to family businesses: A practical guide to contracting, assessment, and implementation*. New York, NY: John Wiley and Sons.
57. Hoover, E. A. & Hoover, C. L. (1999). *Getting along in family business: The relationship intelligence handbook*. New York, NY: Routledge.
58. Hubler, T. (1999). Ten most prevalent obstacles to family-business succession planning. *Family business review*, 12(2), 117–121.
59. Hughes Jr, J. E. (1997). *Family wealth: Keeping it in the family*. NJ: NetWrx, Princeton Junction.
60. International Finance Corporation. (2018). *IFC Family Business Governance Handbook*. Washington, NW: International Finance Corporation.
61. Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256–282.
62. Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 530–557.
63. Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), 238–251.
64. Kadam, M. A. S. (2014). *A Study of Conflict and its impact on Family Managed Business: with Special Reference to major cities in Western Maharashtra* (doktorska disertacija). Navi Mumbai: Patil University.
65. Kavčič, B. (1992). Kako se uspešno pogajati. *Teorija in praksa*, 1(29), 123–134.
66. Kaye, K. & McCarthy, C. (1996). Healthy disagreements. *Family Business, Autumn*, 71–72.
67. Kepner, E. (1991). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Family Business Review*, 4(4), 445–461.
68. Kertész, R. & Atalaya, C. I. (1999). Family businesses in Argentina: current issues. *Community, Work & Family*, 2(1), 93–103.
69. Kets de Vries, M. F. (1985). The dark side of entrepreneurship. *Harvard business review*, 63(6), 160–167.
70. Kets de Vries, M. F. K. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), 59–71.
71. Kets de Vries, M. F. K. (1996). *Family business: Human dilemmas in the family firm*. London: International Thomson Business Press.
72. Kimhi, A. (1997). Intergenerational succession in small family businesses: Borrowing constraints and optimal timing of succession. *Small Business Economics*, 9(4), 309–318.
73. Kilmann, R. H. & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological reports*, 37(3), 971–980.
74. KMU Forschung Austria. (2008). *Overview of family business relevant issues*. Vienna: Austrian Institute for SEM Research.

75. Koropp, C., Grichnik, D. & Gygax, A. F. (2013). Succession financing in family firms. *Small Business Economics*, 41(2), 315–334.
76. KPMG Enterprise. (2010). *Constructing a family constitution*. Pridobljeno 10. septembra 2019 iz <https://www.fambiz.com.au/wp-content/uploads/Constructing-a-Family-Constitution-KPMG.pdf>
77. KPMG Enterprise. (2017). *A family constitution can increase family cohesion and business connectivity-leading to economic success*. Pridobljeno 27. julija 2019 iz <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2017/07/a-family-constitution-increases-family-cohesion-and-business-connectivity.html>
78. KPMG Enterprise & Family Business Australia. (2013). *Family business survey 2013*. Pridobljeno 25. junija 2019 iz <https://www.fambiz.com.au/documents/family-business-survey-2013.pdf>
79. KPMG Enterprise & Family Business Australia. (2018). *Family business - the balance for success*. Pridobljeno 28. junija 2019 iz <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/au/pdf/2018/family-business-survey-2018-report.pdf>
80. Kraiczy, N. (2013). *Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms: An Analysis of Innovation Related Top Management Team Behaviors and Family Firm-Specific Characteristics*. Wiesbaden: Springer Gabler.
81. Kumar, S. H. P. & Karthikeyan, J. (2018). *Big data analysis on effective communication skills and personal grooming- A key to managers and supervisors in business enterprises and retail outlets in Vellore and Katpadi: Information systems design and Intelligent applications*. Singapore: Springer.
82. Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family business review*, 1, 119–143.
83. Lansberg, I. & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family business review*, 7, 39–59.
84. Laspita, S., Breugst, N., Heblich, S. & Patzelt, H. (2012). Intergenerational transmission of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 27(4), 414–435.
85. Le Breton-Miller, I. L., Miller, D. & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305–328.
86. Leach, P. & Bogod, T. (1999). *Guide to the family business*. London: Kogan Page Limited.
87. Leach, P., Ball, B. & Duncan, G. (2002). *Guide to the Family Business* (Canadian Edition). Thomson Carswell, Ontario: Scarborough.
88. Lee, J. (2006). Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business. *Family business review*, 19(3), 175–191.
89. Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard business review*, 49(2), 90–98.
90. Ljubotina, P. & Vadjal, J. (2018). Family Business Succession: Does Experience Gained in Family Firm Really Count? *Management*, 13(4), 301–322.

91. Ljubotina, P., Gomezelj-Omerzel, D. & Vadnjal, J. (2018). Succeeding a family business in a transition economy: Following business goals or do it in my own way?. *Serbian Journal of Management*, 13(1), 29–46.
92. Marshall, J. P., Sorenson, R., Brigham, K., Wieling, E., Reifman, A. & Wampler, R. S. (2006). The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans. *Journal of Business Venturing*, 21(3), 348–368.
93. Miller, D., Steier, L. & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of business venturing*, 18(4), 513–531.
94. Osborne, R. L. (1991). Second-generation entrepre-neurs: Passing the baton in the privately heldcompany. *Management Decision*, 29(1), 42–46.
95. Osunde, C. (2017). Family businesses and its impact on the economy. *Journal of Business & Financial Affairs*, 6(1), 1–3.
96. Perl, R. (2014). *Family conflict and the family business: The antecedents of family task conflict and its effects on top management team dynamics*. University of Pennsylvania.
97. Pieper, T. M., Astrachan, J. H. & Manners, G. E. (2013). Conflict in family business: Common metaphors and suggestions for intervention. *Family Relations*, 62(3), 490–500.
98. Pounder, P. (2015). Family business insights: an overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 116–127.
99. Poza, E. J., Daugherty, M. S. (2013). *Family business*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
100. Pratelli, C. (2019). Does the apple fall far from the tree? Leadership style continuity in family businesses. V *CEO Succession, Leadership, and (Dis) similarity* (str. 53–71). Wiesbaden: Springer Gabler.
101. Pricewaterhousecoopers. (2016). *Family Business Survey*. Pridobljeno 28. julija 2019 iz <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/global-family-business-survey-2016/pwc-global-family-business-survey-2016-the-missing-middle.pdf>
102. Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management journal*, 26(2), 368–376.
103. Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of social psychology*, 126(1), 79–86.
104. Scharlatt, H. (2016). *Resolving conflict: Ten steps for turning negatives into positives*. New York: Center for Creative Leadership Press.
105. Schwenk, C. R. & Cosier, R. A. (1980). Effects of the expert, devil's advocate, and dialectical inquiry methods on prediction performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(3), 409–424.
106. Seymour, K. C. (1993). Intergenerational relationships in the family firm: The effect on leadership succession. *Family business review*, 6(3), 263–281.
107. Shah, P. P. & Jehn, K. A. (1993). Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict, and task. *Group decision and negotiation*, 2(2), 149–165.

108. Sharma, P. & Rao, S. (2000). Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A comparative study. *Family business review*, 13, 313–330.
109. Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo A. L. & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17–35.
110. Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family business review*, 16(1), 1–15.
111. Sharma, P., Chua, J. H. & Chrisman, J. J. (2000). Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17(3), 233–244.
112. Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of applied psychology*, 85(1), 102.
113. Sorenson, R. L. (1999). Conflict management strategies used by successful family businesses. *Family business review*, 12(4), 325–340.
114. Sorenson, R. L., Morse, E. A. & Savage, G. T. (1998). *What motivates choice of conflict management strategies?* Predstavljeno na Annual Convention of the International Association of Conflict Management, Washington, DC.
115. Spirit Slovenia. (2019). *Survey: Family businesses driving force of the economy*. Pridobljeno 15. januarja 2019 iz <https://www.investslovenia.org/news-media/business-news/survey-family-businesses-driving-force-of-the-economy-3601/>
116. Stavrou, E. T. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of small business management*, 37(3), 43.
117. Tagiuri, R. & Davis, J. A. (1982). *The advantages and disadvantages of the family business* (Research paper).
118. Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199–208.
119. Tang, K., N. (2019). *Communication skills of business leader: Leadership and change management*. Singapore: Springer.
120. Tarhan, İ. E. (2012). *Case Studies with Treatment Interventions among Ten Family Businesses in Istanbul*. Istanbul: Istanbul Kultur University.
121. Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 13(3), 265–274.
122. Thomas, K. W. (2008). Thomas-Kilmann Conflict Mode. *TKI Profile and Interpretive Report*, 1–11.
123. Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1974). *A forced-choice measure of conflict-handling behaviour: The "MODE" Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
124. Thomas, K. W. & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management journal*, 19(2), 315–318.
125. Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology*, 47(3), 285–313.

126. Vadnjal, J. (2005). Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji (Developmental orientation of family enterprises in Slovenia). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
127. Van De Vliert, E. & Hordijk, J. W. (1989). A theoretical position of compromising among other styles of conflict management. *The Journal of social psychology*, 129(5), 681–690.
128. Venter, E., Boshoff, C. & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family business review*, 18, 283–303.
129. Zacharatos, A., Barling, J. & Kelloway, E. K. (2000). Development and effects of transformational leadership in adolescents. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 211–226.
130. Zachary, R. K., Rogoff, E. G. & Phinisee, I. (2011). Defining and identifying family entrepreneurship: A new view of entrepreneurs. V M. Minniti (ur.), *The dynamics of entrepreneurship: Evidence from the Global Entrepreneurship Monitor data* (str. 57–76). Oxford, UK: Oxford University Press.
131. Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
132. Ward, J. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long lasting, successful families in business*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni, sem Valentina Šturm, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti. V svojem magistrskem delu proučujem družinsko podjetništvo in medgeneracijska trenja. Namen raziskave je ugotoviti, ali v družinskih podjetjih prihaja do medgeneracijskih trenj, kako jih rešujete in kakšno mnenje imate o nasledstvu. Anketa traja približno 5 minut. Vaše sodelovanje mi bo v veliko pomoč. Podatki, pridobljeni v raziskavi, bodo uporabljeni le za namene interpretacije rezultatov. Če imate kakršnakoli vprašanja glede ankete, mi lahko pišete na valentina.sturm94@gmail.com.

Q1 – Navedite sektor dejavnosti vašega družinskega podjetja?

- ☐ Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo.
- ☐ Rudarstvo.
- ☐ Predelovalne dejavnosti.
- ☐ Oskrba z električno energijo, plinom in paro.
- ☐ Oskrba z vodo; ravnanje z odplakami in odpadki; saniranje okolja.
- ☐ Gradbeništvo.
- ☐ Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil.
- ☐ Promet in skladiščenje.
- ☐ Gostinstvo.
- ☐ Informacijske in komunikacijske dejavnosti.
- ☐ finančne in zavarovalniške dejavnosti.
- ☐ Poslovanje z nepremičninami.
- ☐ Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti.
- ☐ Druge raznovrstne poslovne dejavnosti.
- ☐ Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti.
- ☐ Izobraževanje.
- ☐ Zdravstvo in socialno varstvo.
- ☐ Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti.
- ☐ Druge dejavnosti.
- ☐ Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem; proizvodnja za lastno rabo.
- ☐ Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles.

Q2 – Koliko ljudi je zaposlenih v vašem družinskem podjetju?

Q3 – Ali so v vašem družinskem podjetju zaposleni družinski člani?

- ☐ DA.
- ☐ NE.

Q4 – Ali kdo od družinskih članov opravlja delo v vašem družinskem podjetju, vendar v podjetju ni zaposlen?

- ☐ DA.
- ☐ NE.

IF (2) Q4 = [1]

Q5 – Koliko je takšnih družinskih članov?

Q6 – Koliko generacij je aktivno prisotnih v vašem družinskem podjetju?

- ☐ 1.
- ☐ 2.
- ☐ 3.
- ☐ 4 ali več.

Q7 – Katera generacija vodi družinsko podjetje danes?

Q8 – Spol lastnika družinskega podjetja?

- ☐ Moški.
- ☐ Ženski.

Q9 – Starost lastnika podjetja?

Q10 – Ali želite podjetje ohraniti v družinski lasti po upokojitvi?

- ☐ DA.
- ☐ NE.

Q11 – Kakšno je vaše mnenje o načrtovanju nasledstva?

- ☐ Ni pomembno, stvari se uredijo same.
- ☐ Smo še premladi, da bi razmišljali o tem.
- ☐ Je pomembno, saj tako preprečimo morebitne konflikte med družinskimi člani.
- ☐ Je pomembno, saj je potencialnega naslednika treba usposobiti za vodenje podjetja.

Q12 – Ali imate v vašem družinskem podjetju izdelan načrt prenosa podjetja na naslednjo generacijo?

- ☐ DA.
- ☐ NE.

Q13 – Ali se kdaj med vsakodnevnimi opravili v družinskem podjetju znajdete v konfliktu z osebo iz druge generacije?

- ☐ DA.
☐ NE.

IF (3) Q13 = [1]

Q14 – Kako pogosto?

- ☐ Večkrat dnevno.
☐ Večkrat tedensko.
☐ Večkrat mesečno.
☐ Večkrat letno.
☐ Zelo redko.

Q15 – Kako se odzovete, kadar se znajdete v konfliktu z osebo iz druge generacije

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
Jasno izrazite svoje stališče.	☐	☐	☐	☐	☐
Prisluhnete drugi strani.	☐	☐	☐	☐	☐
Natančno proučite stališče druge strani.	☐	☐	☐	☐	☐
Jasno predlagate možne rešitve.	☐	☐	☐	☐	☐
Skušate najti kompromis.	☐	☐	☐	☐	☐
Krivdo preložite na druge.	☐	☐	☐	☐	☐
Konflikta se ne trudite rešiti.	☐	☐	☐	☐	☐
Delate se, kot da do konflikta ni prišlo, in se mu izogibate.	☐	☐	☐	☐	☐
Zanemarite lastne potrebe, da ugodite drugim.	☐	☐	☐	☐	☐

Q16 – S katero generacijo v podjetju najbolj pogosto prihajate v konflikt?

- ☐ Mlajšo od sebe.
☐ Enako sebi.
☐ Starejšo od sebe.

Q17 – S katero generacijo v podjetju najbolj učinkovito komunicirate?

- ☐ Mlajšo od sebe.
☐ Enako sebi.
☐ Starejšo od sebe.

Q18 – Med kom v podjetju so konflikti najbolj pogosti?

- ☐ Družinski člani.
- ☐ Družinski člani in zaposlenimi.
- ☐ Med zaposlenimi.

Q19 – Kateri so po vašem mnenju glavni razlogi, ki vplivajo na to, da v vašem družinskem podjetju prihaja do konfliktov?

	Sploh ne vpliva	Ne vpliva	Niti ne vpliva niti vpliva	Vpliva	Popolno- ma vpliva
Slaba komunikacija	☐	☐	☐	☐	☐
Generacijska neskladja	☐	☐	☐	☐	☐
Družinska neskladja	☐	☐	☐	☐	☐
Razlike v ciljih	☐	☐	☐	☐	☐
Tekmovalnost med zaposlenimi	☐	☐	☐	☐	☐
Nezaupanje med zaposlenimi	☐	☐	☐	☐	☐
Čustvena napetost med zaposlenimi	☐	☐	☐	☐	☐
Preobremenjenost z delom	☐	☐	☐	☐	☐
Nesodelovanje med zaposlenimi	☐	☐	☐	☐	☐

Q20 – Kakšne so po vašem mnenju posledice konfliktov?

- ☐ Ovirajo poslovanje podjetja.
- ☐ Zmanjšujejo delovno uspešnost.
- ☐ Spodbujajo spremembe.
- ☐ Spodbujajo reševanje problemov.

Priloga 2: Poglabljeni intervjuji

Trsnica Žugelj

1. Koliko generacij je aktivno vpletenih v delovanje vašega družinskega podjetja?

V našem družinskem podjetju sta trenutno aktivni dve generaciji, natančneje jaz kot mladi prevzemnik in moj oče, ki zame še vedno predstavlja oporno točko v delu in mi predstavlja velik vzgled v življenju. Neizmerno spoštujem vse, kar je naredil zame in za naše podjetje, poleg dedka, ki je začetnik vsega tega.

2. Kateri družinski člani so vpleteni v delovanje vašega družinskega podjetja in kakšne so njihove vloge?

V našem družinskem podjetju smo aktivni vsi člani družine, to smo moj oče, mati in jaz. Z očetom poleg družinske dejavnosti ne opravlja nobenega drugega dela, medtem ko mati redno hodi v službo in obenem pomaga tudi doma, nama dvema. Na tem mestu bi rad izpostavil tudi pokojnega dedka, ki je začetnik vsega tega, kar imamo danes. Jaz sem nekako tretja generacija zapovrstjo, ki prevzema vlogo »velikega vodje« v našem družinskem podjetju. Če sem povsem iskren, mi veliko olajšanje predstavlja oče, ki me vodi v poslu in poleg katerega se še vedno vsak dan učim, kljub temu da je vrhovna funkcija moja.

3. Kakšno je vaše mnenje o nasledstvu družinskega podjetja? Ali ga je po vašem mnenju treba načrtovati?

Če sem popolnoma iskren, si vse do danes nisem povsem predstavljal, kaj pomeni voditi družinsko podjetje oziroma kaj pomeni prevzeti odgovornost za vse to, kar so zgradili moji predniki. Res, da v mojem primeru nasledstvo ni bilo načrtovano, sem vseeno mnenja, da je potrebno načrtovati vsak korak, razmišljati za naprej, saj trenutno stanje na trgu, sploh na trgu vinogradništva, ni najboljše, tudi ne kaže na pozitivne spremembe (vsaj za zdaj). Hvaležen sem, da je ob meni še vedno oče, ki me usmerja, me vsak dan uči. Izkušnje starejših v tem delu ne gre zanemarjati. Zaenkrat načrta nasledstva še nimamo, saj sem letos komaj prevzel podjetje, svojih otrok pa še nimam.

4. Ali je bil prenos podjetja v vašem primeru načrtovan? Kako so vas pripravljali na prenos podjetja?

V mojem primeru je šlo za dejavnost, s katero sem odraščal, kar pomeni, da sem o poslu vedel več ali manj vse, vsaj v praksi. Praksa pa, kot vemo, ne zadošča, vsaj v današnjem času ne. Prvi korak, s katerim sem se načrtno lotil prevzema posla, je sledil po končani srednji šoli, ko sem se vpisal na študij agronomije. Tekom študija sem ugotovil, da me družinska dejavnost dejansko zanima in da bi si želel nekega dne prevzeti vse to. Prelomnica oziroma glavni povod za dejanski prevzem posla pa je bil razpis za mladega

prevzemnika. Že pred tem sem se zavedal, da bom nekega dne jaz tisti, ki bo prevzel vse to, razpis je bil samo dodaten pobudnik, da smo prevzem pospešili.

5. Ali bi kaj spremenili v Vašem primeru?

Zaenkrat ne vidim stvari, ki bi jih želel spremeniti. Vesel sem, da sem se sam navdušil in na koncu odločil za prevzem podjetja ter da starši niso pritiskali name. Včasih imam pomisleke glede svoje odločitve, saj razmere, ki trenutno obstajajo na trgu vinogradništva, so izredno slabe in ne kažejo na izboljšanje; to je mogoče razlog za moje občasne pomisleke, češ, ali ne bi bilo boljše, da grem v službo in si zagantiram svoj redni prihodek. Mogoče me pri mojem delu privlači ravno to, da nikoli ne veš, kaj bo jutri, in se vsak dan trudiš po svojih najboljših močeh. Konec koncev nikoli ne veš, kaj ti prinese jutri oziroma na kakšen način se ti bo obrestovalo tvoje delo in trud.

6. Ali mislite, da je treba otroke že od majhnega spoznavat s podjetjem in jih uvajati v posel? Kako to poteka pri vas?

Iz svojih izkušenj lahko trdim, da je to dobra stvar. Naše družinsko podjetje je danes koncentrirano na pridelavo trsnih cepljenk. Težko si je predstavljati, da smo bili nekaj let nazaj kmetija, veliko manjša kmetija, vendar dosti bolj razvejana kmetija. Dejavnosti, s katerimi smo se ukvarjali včasih, je bilo bistveno več – od živinoreje, poljedelstva, vinogradništva pa vse do trsničarstva. Z leti smo ugotovili, da bi se bilo bolje posvetiti samo eni dejavnosti oziroma se dodobra izpopolniti samo v eni stvari. Težko je obvladati več različnih področij, ker vsako od teh področij kmetijstva zahteva svoje prijeme, svoja znanja, svoje investicije. To pa, kot vemo, ni enostavno vzdrževati, potrebno je ravnotežje, ki ga težko obvladuješ, če si na več koncih hkrati. Če se vrnem nazaj na svoj odgovor, da, to je zelo dobra stvar, da se z delom soočiš že kot otrok, saj na ta način globlje ponotraniš dušo sistema, v katerem deluješ, in to je, vsaj zame, zelo pomembno. Naloga starša je, da ti stvar predstavi na kar se da zanimiv način, na tebi pa je dokončna odločitev, ali ti je ta stvar všeč ali ne. Če otroka delo ne zanima, ne vidim smisla, da ga v to siliš.

7. Ali prihaja med člani družine pri vsakodnevnih opravilih v podjetju do medgeneracijskih trenj in konfliktov? Kako to rešujete?

Zdi se mi, da v družinskem sistemu pride do tega še veliko prej, ker smo med sabo toliko bolj povezani, se bolje poznamo in si lažje povemo stvari direktno, ne po ovinkih. Menim, da so trenja, prepiri dobra stvar, če jih znamo reševati na pravi način. Pravi način pa je pogovor. Le na tak način lahko pridemo do kompromisa, do ugodne rešitve za vsakega posameznika oziroma do pozitivne spremembe. Moj odgovor je torej pogovor, komunikacija.

8. Kaj je po vašem mnenju največji vzrok, da do njih prihaja?

V družinskem podjetju, kjer navadno deluje več generacij naenkrat, je to nekako normalno – medgeneracijska trenja, nesporazumi. Mladi velikokrat razmišljamo samo za en korak

naprej in pri tem je dobro imeti ob sebi nekoga starejšega, ki ti pokaže, da pa tvoja odločitev na dolgi rok mogoče niti ni tako donosna. Na drugi strani smo mladi tisti, ki se poslužujemo naprednih, inovativnih idej, na katere starejši pozabljajo, jih je strah le-teh ali pa jih niti (še) ne poznajo. Lep primer tega so socialna omrežja, katerim dandanes skoraj ne uideš. Starejše generacije jih ne poznajo toliko, saj v času njihovega aktivnega sodelovanja te stvari niso obstajale. Poleg tega opažam, da velikokrat pride do nepotrebnih konfliktov zaradi slabe oziroma površne komunikacije.

9. Kakšne so po vašem mnenju posledice konfliktov?

Konflikt, če se ga lotimo reševati na pravi način, zna biti dobra stvar. Osebnostno menim, da so konflikti od nekdaj vodili k pozitivnim spremembam. Torej so to dobre stvari, vendar, kot že rečeno, je potrebno komunicirati. Te nesporazume je potrebno reševati sproti in ne pometati zamer pod prag. Delovanje v družinskem podjetju je ravno zaradi tega veliko lažje. Z ljudmi, s katerimi delaš vsakodnevno, se vsakodnevno znajdeš tudi v zasebnem delu življenja, ko se »uradno delo« konča, tako da pogovor enostavno mora obstajati. Izgovorov za nereševanje konfliktov v družinskem podjetju ni.

10. Kaj so za vas prednosti in slabosti družinskega podjetja?

Prednosti je vsekakor več. Meni najpomembnejša je ta, da se v družinskem okolju glede zaupanja v poslu počutim varnejše. Vem, da so ljudje, s katerimi delam, vredni zaupanja, vem, da se lahko nanje brezdvomno zanesem, vem, da mi družina privošči le najboljše, kar posledično pomeni, da mi namerno ne bi želeli škodovati. Občutek te varnosti se mi zdi zelo pomemben. Veliko lažje je delati v takem okolju. Prednost je tudi ta, da si sam razporejaš delo, vendar je potrebno ogromno samodiscipline. Slabost je mogoče ta, da ti na trenutek vseeno ugaja odmik od tega domačega okolja, enostavno rabiš čas zase. Velik minus je, da dela nikoli ne pustiš na stranskem tiru, tudi ko se »uradni« delovni čas zaključi. V družinskem podjetju si vedno vpet v dogajanje, vedno si pod pritiskom, ki preži nate s strani razmer na velikem trgu. Tudi takrat, ko naj bi imel prosti čas, nimaš prostega časa, ker vedno najdeš nekaj, kar bi lahko uredil. Nenazadnje so vse te stvari, ki jih delaš, stvari, ki jih delaš sam zase. Kdo torej bo, če ne ti sam.

Avtoprevoznništvo Uroš Škrinjar, s. p.

1. Koliko generacij je aktivno vpletenih v delovanje vašega družinskega podjetja?

V našem podjetju sta aktivni dve generaciji. Jaz kot druga generacija in oče in njegova žena Nataša, ki sta prva ustanovitvena generacija.

2. Kateri družinski člani so vpleteni v delovanje vašega družinskega podjetja in kakšne so njihove vloge?

V našem družinskem podjetju imamo stvari razdeljene tako, da Nataša vodi kadrovske naloge, jaz pa sem prevzel očetovo delo in sem zadolžen za vse tehnične naloge. Oče je v podjetju še vedno prisoten, vendar veliko manj kot prej. Ker je moj oče najprej delal kot voznik v avtoprevoznem podjetju in nato odprl svoje podjetje, ki ima zdaj že 35-letno tradicijo, je še vedno nepogrešljiv člen podjetja.

3. Kakšno je vaše mnenje o nasledstvu družinskega podjetja? Ali ga je po vašem mnenju treba načrtovati?

Včasih je bilo otrokom normalno, da prevzamejo podjetje, danes pa je to drugače, saj se časi v branži zelo hitro spreminjajo. Mene niso silili, sam sem se odločil. Svojih otrok ne nameravam siliti, želel bi si, da se sami odločijo, kot sem to možnost imel sam. Vesel pa bom, če bodo imeli željo in voljo za to. Pri določeni starosti otrok sam pokaže, ali ima zanimanje ali ne, ali je sposoben za to. Nikakor pa ni dobro, če se otrok spusti v to zadevo samo zato, da ustreže željam staršev. S tega vidika bi rekel, da nasledstva ni potrebno planirati. V družinskih podjetjih je včasih težje, saj nekateri otroci čutijo dolžnost, da nasledijo podjetje, vendar ni to za vsakogar.

4. Ali je bil prenos podjetja v vašem primeru načrtovan? Kako so vas pripravljali na prenos podjetja?

Ne morem reči, da je bilo nasledstvo podjetja načrtno planirano, lahko pa rečem, da je bilo planirano na dolgi rok, vendar to ni bilo nikjer zapisano in točno časovno določeno. Zgodilo se je zaradi spleta nenadnih okoliščin. Na prenos podjetja me niso nič pripravljali, saj se je zgodilo nepričakovano. Ker sem rasel s podjetjem in ker že vrsto let delam v podjetju, sem delo poznal. Praksa mi ni bila tuja, naučiti pa sem se moral dokumentacije, ki je prej nisem dobro poznal.

5. Ali bi v Vašem primeru kaj spremenili?

Načrtovanje nasledstva ima prednosti in slabosti. Če bi v mojem primeru nasledstvo bilo načrtovano, bi me oče postopoma pripravljali na prevzem podjetja. Ta pot bi bila definitivno lažja. Iz svoje izkušnje pa moram priznati, da se stvari veliko hitreje naučiš, ko si primoran in druge poti ni.

6. Ali mislite, da je treba otroke že od majhnega spoznavati s podjetjem in jih uvajati v posel? Kako to poteka pri vas?

Sam svojih otrok še nimam, vendar menim, da je otroke potrebno vzgajati tako, da dobijo delovne navade. Delo v družinskem podjetju in spoznavanje s poslom ne more škoditi. Tudi sam sem od majhnega pomagal očetu, zaradi česar sem v življenju veliko pridobil, ne samo s poslovnega vidika.

7. Ali prihaja med člani družine pri vsakodnevnih opravilih v podjetju do medgeneracijskih trenj in konfliktov? Kako to rešujete?

Konflikt je zelo težka beseda. Konfliktov nimamo, so pa nesporazumi ali odstopanja, do katerih najpogosteje pride pri načrtovanju in uresničevanju daljših planov. Vsa nesoglasja se trudimo reševati sproti. Pogovorimo se in poskušamo najti najboljšo rešitev.

8. Kaj je po vašem mnenju največji vzrok, da do njih prihaja?

Ker ima oče za sabo dolgoletno prakso in veliko več izkušenj kot jaz, prihaja do razlik v mišljenju, kar je logično. Posledično prihaja do določenih nesoglasij. Oče ima eno mnenje, jaz drugo. Mislim, da je največji vzrok za naša nesoglasja v drugačnih mišljenjih zaradi različnega časa odraščanja in generacijskih odstopanj.

9. Kakšne so po vašem mnenju posledice konfliktov?

Po mojem mnenju konflikti prinašajo pozitivne posledice, saj se hitreje uspe rešiti določene stvari, okoli katerih se zapleta. Poleg tega konflikti opozorijo na nekatere pomanjkljivosti, ki jih drugače ne bi zaznali. V našem družinskem podjetju je to velikokrat bil slučaj in smo s konfliktom preprečili marsikatero napako oziroma zaplet.

10. Kaj so za vas prednosti in slabosti družinskega podjetja?

Največja prednost je v tem, da delaš z družino, ki ji zaupaš in ti je vedno v oporo. Kot slabost bi izpostavil, da družinsko podjetje ni služba od 8ih do 15ih, ampak je življenjski stil. Tako je včasih tudi pri nedeljskih kosilih glavna tema posel.

Cvetličarna Brinc

1. Koliko generacij je aktivno vpletenih v delovanje vašega družinskega podjetja?

Aktivno vpleteni sta dve generaciji. Moja mama in jaz.

2. Kateri družinski člani so vpleteni v delovanje vašega družinskega podjetja in kakšne so njihove vloge?

Poleg mene, ki imam danes vodilno vlogo v podjetju, mi je v veliko pomoč moja mama. Čeprav mi je podjetje predala in je zdaj v pokoju, mi ob večjih dogodkih še vedno pomaga.

3. Kakšno je Vaše mnenje o nasledstvu družinskega podjetja? Ali ga je po Vašem mnenju treba načrtovati?

Mislim, da nasledstva ni potrebno načrtovati. Govorim iz svoje izkušnje, kjer nasledstvo ni bilo planirano, a vseeno sem kot druga generacija prevzela podjetje. Svojih otrok ne bi nagovarjala, da morajo podjetje prevzeti, vendar če bo podjetje še naprej tako uspešno, bi vseeno želela, da podjetje dočaka tudi tretjo generacijo.

4. Ali je bil prenos podjetja v Vašem primeru načrtovan? Kako so Vas pripravljali na prenos podjetja?

V mojem primeru prenos nasledstva ni bil načrtovan. Kot študentka sem pomagala v podjetju. Ker sem med študijem eno leto pavzirala, sem se odločila, da začnem z delom v eni od ljubljanskih cvetličarn. Tam sem se navdušila nad delom in ko sem se vrnila domov, sem se odločila, da prevzamem to, kar so moji starši začeli. Starši so po tihem želeli, vendar me niso nikoli silili. Sama sem v tem videla lepo priložnost.

5. Ali bi kaj spremenili v Vašem primeru?

Mislim, da sem se prav odločila, saj sem prišla v ključnem trenutku, ko je bilo potrebno, da stvari v roke vzame nova duša z novimi zamislimi, ki bi lahko dvignila nivo. Spremenila sem ciljan segment kupcev in se preusmerila na mlade. Ne bi nič spremenila, saj me starši nikoli niso silili v to in ker sem imela proste roke in svobodno voljo odločanja, mi je bilo lažje, saj nisem čutila pritiska.

6. Ali mislite, da je treba otroke že od majhnega spoznavat s podjetjem in jih uvajati v posel? Kako to poteka pri Vas?

Mislim, da je dobro, da otroci že od majhnega pomagajo v podjetju, saj jim vsaka izkušnja iz mladosti pride prav. Tako pridobijo delovne izkušnje in občutijo, ali jih delo v domačem podjetju sploh veseli.

7. Ali prihaja med člani družine pri vsakodnevnih opravilih v podjetju do medgeneracijskih trenj in konfliktov? Kako to rešujete?

Ne bi rekla, da prihaja do konfliktov. Jaz imam zaupanje v mamo in ona vame, zato dobro sodelujeva, mislim, da je to zelo pomembno. Lepo funkcionirava, saj imam za njo še vedno vprašanja. Na primer, če se znajdem v dilemi glede določene stvari, za katere vem, da jih ona obvlada, vedno pristopim k njej in jo vprašam za nasvet. To, kar mi pove, cenim. V primeru, da ona misli, da se motim glede nečesa, mi to jasno pove, jaz pa sprejem kritiko. Mislim, da prav zaradi tega in medsebojnega spoštovanja ne prihaja do konfliktov. Ker imava z mamo res dobro komunikacijo in ker obe pozna, kje so meje in kdo je za kaj zadolžen, do konfliktov ne prihaja oziroma jih preprečimo, še preden se pojavijo.

8. Kakšne so po Vašem mnenju posledice konfliktov?

Iz svojih izkušenj ne morem govoriti, mislim pa, da so dobre in slabe, tako kot pri vseh stvareh.

9. Kaj so za Vas prednosti in slabosti družinskega podjetja?

V mojem primeru je največja prednost bila dobro vpeljan družinski posel. Ime je že imelo prepoznavnost in zaupanje kupcev. Slabost pa je ta, da moraš biti vedno prisoten in dostopen.

EMV Vrščaj, d. o. o.

1. Koliko generacij je aktivno vpletenih v delovanje vašega družinskega podjetja?

V našem družinskem podjetju sta prisotni dve generaciji. Prva generacija je moja mama, ki je po smrti očeta prevzela podjetje, druga generacija pa sem jaz.

2. Kateri družinski člani so vpleteni v delovanje vašega družinskega podjetja in kakšne so njihove vloge?

Podjetje je leta 1984 ustanovil moj oče. Jaz sem vrsto let opravljal delo operativnega vodje, pred tremi leti pa sem uradno nasledil podjetje in postal direktor. Poleg mene je v podjetju prisotna tudi moja mama, ki je sedaj prokurist podjetja.

3. Kakšno je Vaše mnenje o nasledstvu družinskega podjetja? Ali ga je po Vašem mnenju treba načrtovati?

Naše podjetje načrta nasledstva nima narejenega. To je predvsem iz razloga, ker so otroci še majhni, tudi moja žena ima družinsko podjetje, zato bomo počakali, da otroci zrastejo, potem bomo videli, komu kaj leži, ali so sploh zainteresirani in imajo voljo. Silili ne bomo nobenega, ker to nima smisla.

4. Ali je bil prenos podjetja v Vašem primeru načrtovan? Kako so Vas pripravljali na prenos podjetja?

V mojem primeru prenos podjetja ni bil načrtovan. Leta 1994 se je oče ponesrečil in umrl. Moja mama je nekaj mesecev pred smrtjo pustila službo vzgojiteljice in se zaposlila v podjetju. Ker je podjetje raslo in ker je želela boljšo prihodnost za mene in mlajšega brata, se je odločila, da prevzame podjetje. Sprva je bilo zelo težko, saj ni bila pripravljena in ni poznala vseh stvari, za katere je bil prej zadolžen oče. Dobra ekipa in zaposleni so ji stali ob strani. Ker sem bil jaz od majhnega vpleten v podjetje in sem s podjetjem rasel, mi je bilo samoumevno, da bom nekega dne nasledil podjetje. Tudi pri izbiri srednje šole sem se prostovoljno odločil, da bom obiskoval šolo v stroki, kot je družinsko podjetje. Mama me ni nikoli silila in mi je dala prosto izbiro, odločil sem se sam.

5. Ali bi kaj spremenili v Vašem primeru?

Menim, da bi bilo lažje, če bi bil proces nasledstva načrtovan, saj smo se bili primorani v hitrem času naučiti veliko novih stvari.

6. Ali mislite, da je treba otroke že od majhnega spoznavat s podjetjem in jih uvajati v posel? Kako to poteka pri Vas?

Mislim, da je potrebno otroke že od majhnih nog spoznavati s podjetjem in nasploh z delom. Iz lastnih izkušen lahko povem, da mi je delo v družinskem podjetju že od majhnih nog v življenju olajšalo marsikatero stvar. Čeprav sem takrat kot mlad fant imel pomisleke in bi prosti čas raje preživel z vrstniki. Vendar ker sem z delom v podjetju dobil delovne navade, sem hitreje tudi odrasel. Kako pomembno je bilo, da sem bil prisoten v podjetju že v mladih letih, sem spoznal kasneje v življenju.

7. Ali prihaja med člani družine pri vsakodnevnih opravilih v podjetju do medgeneracijskih trenj in konfliktov?

Seveda prihaja do konfliktov, to je normalna stvar v družinskih podjetjih in mislim, da včasih mora priti do konfliktnih situacij. Probleme in konflikte rešujemo takoj, ko se pojavijo, in se z njimi soočimo. Najkrajši izhod je vedno skozi in zato konflikte rešujemo takoj in jih ne pometamo pod preprogo. Pri nas ne gremo od mize, dokler problema ne rešimo. Tako ima vsak možnost, da izrazi svoje stališče.

8. Kaj je po Vašem mnenju največji vzrok, da do njih prihaja?

Največji vzrok za konflikte pri nas so razlike v mišljenju in karakterne razlike. Poleg tega se veliko konfliktov dogaja, ker prenašam probleme iz podjetja domov, saj je težko ločiti službo od družine, predvsem v našem primeru, ko gre za družinsko podjetje. Menim, da je največji uspeh, ko narediš red in ti uspe pravilno ločiti posel in družino.

9. Kakšne so po Vašem mnenju posledice konfliktov?

Če se konflikti pravočasno in uspešno rešijo, mislim, da lahko imajo pozitivne posledice. Iz napak se najbolj naučiš, zato mislim, da je pri konfliktih enako.

10. Kaj so za Vas prednosti in slabosti družinskega podjetja?

Po mojem mnenju je največja prednost družina. Družina je tista, ki vedno drži skupaj, ki ni minljiva, če se lahko tako izrazim. Družina ti stoji ob strani v dobrih in slabih stvareh, in to je zame zelo pomembno. Poleg tega je prednost tudi v tem, da imaš vzpostavljen začetni posel in ne rabiš začeti od začetka. Kot slabost bi izpostavil to, da delo v družinskem

podjetju ni navadna služba z določenim delovnim časom. Res, da si včasih lahko fleksibilen in si sam razporediš delovni čas, vendar če želiš, da je delo opravljeno tako, kot je treba, potem moraš delati tudi takrat, ko imajo drugi prost dan.

Vina Šturm

1. Koliko generacij je aktivno vpletenih v delovanje vašega družinskega podjetja?

Naše družinsko podjetje šteje tri generacije, ki so aktivno vpletene v delovanje podjetja. Najstarejša generacija sta moj oče in mama, ki sta se z vinogradništvom začela ukvarjati iz hobija. Z ženo Lidijo pa sva se leta 1992 začela profesionalno ukvarjati z vinogradništvom in vinarstvom. Najmlajša generacija, ki je v našem družinskem podjetju prisotna, sta moji dve hčerki Maša in Valentina.

2. Kateri družinski člani so vpleteni v delovanje vašega družinskega podjetja in kakšne so njihove vloge?

Moja starša, ki sta najstarejša generacija v podjetju, skrbita za vinograde, za našo glavno surovino. Z ženo Lidijo sva se pred 28 leti začela ukvarjati z vinarstvom ter v teh letih zgradila blagovno znamko. Zase in za ženo lahko rečem, da sva odgovorna za vse glavne stvari, od pridelave vina do prodaje. Zaradi boljše prepoznavnosti in promocije smo pred 15 leti odprli našo prvo vinoteko in čez nekaj let še drugo. Hčerki sta danes odgovorni vsaka za eno vinoteko.

3. Kakšno je Vaše mnenje o nasledstvu družinskega podjetja? Ali ga je po Vašem mnenju treba načrtovati?

Pred leti, ko sta bili hčerki še mlajši, ko so me povprašali, katera bo nasledila podjetje, sem se zasmel in dejal, da sva z ženo še zelo mlada in da bo še čas razmišljati o tem. Ker sem sam ustanovitelj in z nasledstvom nimam izkušenj, lahko samo zagovarjam svoje mnenje in rečem, da nasledstva ni potrebno načrtovati. Takšno mnenje imam zato, ker delujem v panogi, kjer je zelo veliko odvisno od narave, ki ima velikokrat zadnjo besedo. Poleg tega pa sem se dosti naučil iz lastnih izkušenj. Ko gradiš podjetje in ko imaš otroke, vedno misliš tudi na njihovo prihodnost. Vendar ker se časi zelo hitro spreminjajo in s tem navade kupcev, je težko planirati. Ko sva z ženo gradila blagovno znamko in širila podjetje, so bili zelo dobri časi, ljudje so radi delali in krize z delovno silo praktično ni bilo. Zato sva se odločila odpreti dve vinoteki z željo, da imata hčerki, če bosta želeli prevzeti to nekega dne. Vendar ko danes pogledam situacijo in vidim, kako so se časi spremenili, podvomim v svojo odločitev. Včasih lahko dobronamerna odločitev staršev na otroke deluje kot breme, še posebej, če so otroci zelo pripadni družini in podjetju.

4. Ali je bil prenos podjetja v Vašem primeru načrtovan? Kako so Vas pripravljali na prenos podjetja?

Svojega očeta imam za začetnika družinskega podjetja, saj je zasadil svoj prvi vinograd, pa čeprav samo iz hobija. Za Belokranjca je skoraj obvezno, da ima svoj vinograd, pa čeprav je meščan. Z bratom sva kot najstnika pomagala v vinogradu in počasi je trta zlezla tudi vame. Ker takrat z mojo elektrotehnično izobrazbo ni bilo prave službe, sem vse bolj pogledoval v očetov vinograd. Podjetje pa sva ustanovila z ženo in ga tako nisem nasledil.

5. Ali mislite, da je treba otroke že od majhnega spoznavat s podjetjem in jih uvajati v posel? Kako to poteka pri Vas?

Mislim, da je to zelo pomembno in največja usluga, ki jo lahko narediš svojim otrokom. Naši hčerki sta rasli s podjetjem. Ker sva z ženo bila mlada, ko sva gradila podjetje, in hčerki majhni, sta povsod hodili z nama. Mislim, da se pri vsakem delu nekaj naučiš, tudi če je to samo opazovanje in kratkočasenje staršev med delom. Poleg tega z ženo vedno poudarjava, da je vsako delo pomembno in da če želiš razumeti celotno podjetje, moraš preizkusiti vse faze v podjetju. Tudi ostali zaposleni to cenijo. To ne velja samo v primeru nasledstva družinskega podjetja, ampak to prav pride tudi pri drugih zaposlitvah.

6. Ali prihaja med člani družine pri vsakodnevnih opravilih v podjetju do medgeneracijskih trenj in konfliktov? Kako to rešujete?

Seveda, mislim, da je to normalno, še posebej, če skupaj delajo tri različne generacije. Ker smo družinsko podjetje in veliko časa preživimo skupaj, konflikte moramo reševati, saj drugače ne gre. Rešujemo jih s pogovorom, kjer vsak pojasni svoje izhodišče in mnenje. Potem pa začnemo iskati ustrezno rešitev. Včasih je to dolgotrajen proces in konflikta ne rešimo v enem dnevu, saj tudi vsak posameznik rabi čas, da razmisli in pretehta možnosti.

7. Kaj je po Vašem mnenju največji vzrok, da do njih prihaja?

V našem primeru je glavni vzrok, da do konfliktov prihaja, v generacijskih razlikah in razlikah v mišljenju. Tri generacije, ki so aktivne v podjetju, so odraščale vsaka v drugem času, in to se pozna. Poleg tega bi izpostavil slabo komunikacijo, ki je velikokrat posredna. Pod to mislim, da ena oseba opravlja vlogo prenašalca informacij, kjer se potem zatakne.

8. Kakšne so po Vašem mnenju posledice konfliktov?

Če razmislim, lahko zaključim, da se iz konfliktov veliko naučim, bodisi da je to z družinskimi člani ali z zaposlenimi. Mislim, da s konflikti veliko hitreje rešujemo stvari, kot pa bi jih sicer. Osebnostno me konflikti spodbudijo k razmišljanju in včasih dobim kakšno

idejo, ki ne reši direktno trenutnega konflikta ali problema, ampak je pomembna za prihodnost.

9. Kaj so za Vas prednosti in slabosti družinskega podjetja?

Največja prednost je vsekakor družina in pripadnost družinskih članov. Zvesto in vzajemno delovanje družine, ki jih včasih ne moreš dobiti od zaposlenih. Vinogradništvo je dejavnost, ki je zelo odvisna od naravne danosti. Tako je z delom v našem družinskem podjetju. Nekaterih opravil se ne da zamakniti, saj jih zamudiš in končni izdelek lahko izgubiš. Delovati moraš v trenutku, ko je to potrebno, tudi če je praznik ali čas za oddih. Mislim, da je to glavna slabost, ki bi jo izpostavil.