

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

SPECIFIČNOST UPRAVLJANJA DRUŽINSKEGA PODJETJA

Ljubljana, september 2006

IRENA PETROVČIČ

IZJAVA

Študentka Irena Petrovčič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Huga Zagorška in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 18.09.2006

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. DRUŽINSKO PODJETJE	2
2.1. OPREDELITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA	2
2.2. DRUŽINA IN PODJETJE	4
2.3. OSEBE, VKLJUČENE V DRUŽINSKO PODJETJE.....	6
2.3.1. <i>Ustanovitelj</i>	6
2.3.2. <i>Drugi člani družine</i>	7
2.3.3. <i>Nedružinski uslužbenci</i>	8
2.4. KLASIFIKACIJA DRUŽINSKIH PODJETIJ	8
3. POSEBNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA	10
3.1. ZNAČILNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA	10
3.2. PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA.....	11
3.2.1. <i>Prednosti družinskega podjetja</i>	11
3.2.2. <i>Slabosti družinskega podjetja</i>	13
3.3. MODEL TREH KROGOV DRUŽINSKEGA PODJETJA (DAVIS IN TAGIURI)	15
4. SPECIFIČNOST UPRAVLJANJA DRUŽINSKEGA PODJETJA	16
4.1. PLANIRANJE IN KONTROLIRANJE	17
4.1.1. <i>Planiranje</i>	17
4.1.2. <i>Kontroliranje</i>	22
4.2. ORGANIZIRANJE	23
4.3. VODENJE	25
4.3.1. <i>Kadrovanje</i>	25
4.3.2. <i>Vodenje v ožjem pomenu besede</i>	28
4.3.3. <i>Komuniciranje</i>	32
4.3.4. <i>Motiviranje</i>	33
4.4. ŽIVLJENJSKI CIKEL IN PRENOS DRUŽINSKEGA PODJETJA	37
4.4.1. <i>Življenjski cikel podjetja</i>	37
4.4.2. <i>Nasledstvo</i>	38
4.4.3. <i>Družinska ustava</i>	43
5. SKLEP	44
LITERATURA	46
VIR	47

1. UVOD

Podjetništvo v Sloveniji se je začelo znatno razvijati šele po letu 1989, saj je Slovenija pripadala socialističnemu bloku držav, ki so uporabljale represivno politiko do zasebne iniciative. Kljub temu je bila slovenska zakonodaja dokaj liberalna in je z določenimi omejitvami dovoljevala tudi zasebno podjetništvo. Tako že po drugi svetovni vojni zasledimo nastajanje obrtniških delavnic, ki so zametki družinskih podjetij. Sedaj se v Sloveniji srečujemo z nasledniki teh obrtnih delavnic ter novonastalimi družinskimi podjetji, ki še niso doživela prve faze prenosa.

Povedati velja, da igrajo družinska podjetja pomembno vlogo v narodnih gospodarstvih. Predstavljajo med 60 in 90 % vseh podjetij (Neubauer, Lank, 1998, str. 10), kar pomeni tudi znaten prispevek k bruto domačem proizvodu držav. Na primer, v ZDA je po nekaterih raziskavah celo 90 % družinskih podjetij izmed vseh podjetij v gospodarstvu, ki prispevajo več kot 40 % BDP (Glas, 2003, str. 143). Za Slovenijo so ugotovili, da znaša delež družinskih podjetij v gospodarstvu okrog 58 % (Glas, 2003, str. 158), vendar moramo biti pozorni, ker ni enotne definicije družinskega podjetja, zato vsak raziskovalec uporablja svojo opredelitev, s tem pa je onemogočena primerljivost podatkov.

Iz raziskav lahko ugotovimo, da je večina malih podjetij v gospodarstvu družinskega značaja. V ZDA je okoli 80 % vseh malih in srednje velikih podjetij družinskih podjetij (Daily, Dollinger, 1993, str. 117), v Evropi jih je med 60 in 70 % (Donckels, Fröhlich, 1991, str. 149-160). Vendar se ne smemo omejiti le na mala podjetja, ker je ogromno svetovnih multinacionalk, ki so prav tako družinska podjetja. Naj omenim le nekatere: Johnson & Johnson, Ford, Hewlett-Packard, Motorola, Procter & Gamble, International Spar, Leclerc, BMW, Fiat, Porsche.

Slovenska zakonodaja ne pozna družinskega podjetja kot posebne statusne oblike podjetja, vendar imajo ta določene posebnosti, zato da jih nekatere države celo obravnavajo ločeno. Prav zaradi teh posebnosti se tudi njihovo upravljanje in vodenje nekoliko razlikujeta od ostalih podjetij.

Namen mojega diplomskega dela je raziskati upravljanje družinskega podjetja. Cilj, ki ga v diplomskem delu zasledujem, je podrobneje analizirati specifičnosti upravljanja in vodenja družinskega podjetja, želim prikazati probleme in dileme, s katerimi se podjetja srečujejo in možne rešitve le-teh. V diplomskem delu se bom omejila na proučevanje predvsem malih in srednje velikih družinskih podjetij, ki so značilna za slovensko gospodarstvo.

Diplomsko delo je teoretične narave. Razdelila sem ga na tri sklope, da je obravnava teme diplomskega dela bolj pregledna. Zaradi jasnosti pa sem se posluževala določenih raziskav, ki so bile izvedene na to temo, in jih vnesla v nalogo.

V prvem poglavju je najprej opredeljeno družinsko podjetje, sledi predstavitev njegove vpetosti med dvema svetovoma, družino in podjetjem. Družinski in poslovni sistem predstavljata pravo nasprotje, vendar se morata v družinskem podjetju spojiti in tako dosegati zastavljene cilje. V nadaljevanju so navedene osebe in njihova vloga v družinskem podjetju ter klasifikacija družinskih podjetij, kar pripomore k boljši analizi le-teh.

V drugem poglavju sem opredelila posebnosti, ki so značilne za družinska podjetja. Poleg tega sem razčlenila prednosti in slabosti podjetja v družinski lasti v primerjavi z nedružinskimi podjetji.

Tretje poglavje sem namenila upravljanju družinskega podjetja, predvsem njegovi specifičnosti, saj zaradi družinskih vezi upravljanje in vodenje podjetja ne potekata po ustaljenem načinu ostalih podjetij, ampak morata upoštevati tudi interese družine. Ker pa sta upravljanje in management v družinskem podjetju povezana, sem to poglavje obravnavala po funkcijah managementa, to so planiranje, kontroliranje, organiziranje in vodenje. Ob koncu pa sem izpostavila še eno specifičnost družinskega podjetja, to je nasledstvo.

2. DRUŽINSKO PODJETJE

2.1. Opredelitev družinskega podjetja

Osnovni problem, ki se pojavi pri proučevanju družinskih podjetij, je pomanjkanje enotne definicije družinskega podjetja. Vsak avtor postavi svojo opredelitev, ki izpostavlja določene značilnosti.

Nekateri se navezujejo na vidik lastništva, kjer ima družina večinski delež v podjetju (Barry, 1975), drugi poudarjajo vlogo vodstva in tako določijo podjetje za družinsko, kjer zasedajo vodstvene položaje družinski člani (Handler, 1989). Lahko bi tudi rekli, da družinsko podjetje zaposluje večinoma družinske člane, ali pa, da morata biti vključeni v podjetje vsaj dve generaciji, kot to trdi Syms (1992). Leach (1991) opredeljuje, da je družinsko vsako podjetje, na katerega poslovanje vplivajo družinske povezave in s tem družinska čustva. Vahčič (1994) izpostavi naslednjo opredelitev: "Družinsko podjetje je podjetje, ki zaposluje v prvi vrsti družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dohodek." Zaradi kopice opredelitev, si v nadaljevanju pogledimo, kaj imajo te definicije skupnega.

Družinsko podjetje je najpogosteje opredeljeno s pomočjo štirih dimenzij, ki ga ločijo od nedružinskega podjetja (Handler, 1989, str. 260). Avtorica opredeli te dimenzije kot:

- stopnja lastništva in managementa,
- stopnja vpletenosti družine v podjetje,
- pripravljenost na prenos iz generacije v generacijo,
- kombinacija več dimenzij.

V Tabeli 1 je navedenih nekaj definicij družinskega podjetja z vidika posameznih dimenzij in kombinacij le-teh.

Tabela 1: Različne opredelitve družinskega podjetja

Lastništvo – management	
Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, družabništvo, korporacija ... Če je del delnic v odprti lasti, mora družina tudi voditi podjetje.	<i>(Alcorn, 1982)</i>
Podjetje, ki ga v praksi upravljajo in vodijo člani ene družine.	<i>(Barry, 1975)</i>
Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine.	<i>(Barnes, Hershon, 1976)</i>
Družinsko podjetje je podjetje, v katerem na določitev v zvezi z lastništvom ali managementom vplivajo družinski odnosi.	<i>(Dyer, 1986)</i>
Podjetje, v katerem imajo člani družine po zakonu nadzor nad lastništvom.	<i>(Lansberg, Perrow, Rogolsky, 1988)</i>
Podjetje, ki je v lasti in ga vodijo člani ene ali dveh družin.	<i>(Stern, 1986)</i>
Vpletenost družine v podjetje	
Podsistemi v sistemu družinskega podjetja ... vključujejo (1) podjetje kot entiteto, (2) družino kot entiteto, (3) lastnika kot entiteto in (4) povezujoče organizacije, kot je svet direktorjev.	<i>(Beckhard, Dyer, 1983)</i>
Je interakcija med dvema vrstama organizacije, podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo enkratnost.	<i>(Davis, 1983)</i>
Generacijski prenos	
To, kar ponavadi razumemo z "družinskim podjetjem" ..., je bodisi pojav ali pričakovanje, da je ali bo mlajši član družine od starejšega prevzel nadzor nad podjetjem.	<i>(Churchill, Hatten, 1987)</i>
Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo prešlo na naslednjo generacijo družine.	<i>(Ward, 1987)</i>
Kombinirane definicije	
Podjetje pojmuje kot družinsko podjetje, kadar je bilo tesno povezano z vsaj dvema generacijama družine in kadar je imela ta povezava vzajemen odnos na politiko podjetja ter na interese in cilje družine.	<i>(Donnelly, 1964)</i>
Vsako podjetje, v katerem je večina lastništva v rokah ene družine in v katerem sta ali sta bila najmanj dva člana družine neposredno vključena v podjetje.	<i>(Rosenblatt, de Mik, Anderson, Johnson, 1985)</i>
Družinski člani imajo glavno vlogo v vodenju podjetja, tradicija pa se kaže v tem, da podjetje nosi družinsko ime.	<i>(Christensen, 1953)</i>

Vir: Handler, 1989, str. 260.

Neubauer in Lank (1998, str. 5) sta različna izhodišča definicij družinskih podjetij strnila v naslednjih točkah, kjer sta zajela predvsem opredelitve nemško govorečih avtorjev:

- delež delniškega kapitala v lasti družine;
- zaposlenost družinskih članov v podjetju, ki je v lasti družine;
- prisotnost nedružinskih zaposlenih in članov managementa;
- stopnja pričakovanja o vključitvi družinskih članov v podjetje v prihodnje;
- število generacij lastniške družine, ki so vključeni v posel;
- število družinskih članov, ki so managerji in/ali lastniki;
- družina sprejme sklep, da nadzoruje svoje lastno podjetje in se ustrezno organizira;
- nedružinski člani zaznajo, da delajo v družinskem podjetju s posebno lestvico vrednot, načinom odločanja;
- neposredni potomec ustanovitelja ima managerski in/ali lastniški nadzor, ne glede na svoje druge značilnosti;

- velikost podjetja, še posebej število zaposlenih.

Problem neenotne definicije družinskega podjetja se pojavi pri raziskavah na to temo, saj različni raziskovalci uporabljajo različne opredelitve in s tem ni zagotovljene primerljivosti rezultatov raziskav.

Kot primer lahko navedem različne ocene o prisotnosti družinskih podjetij v ZDA. Po nekaterih raziskavah predstavljajo družinska podjetja 90 % vseh podjetij, drugi avtorji navajajo, da je 95 % družinskih podjetij, spet naslednji govorijo o 96 % družinskih podjetij v strukturi vseh podjetij (Duh, 2003, str. 13). Do teh razlik prihaja zaradi različnih opredelitev družinskih podjetij.

2.2. Družina in podjetje

Družinsko podjetje je sestavljeno iz dveh sistemov, to sta sistem družine in sistem podjetja. Obe področji se med seboj zelo razlikujeta, vendar se v družinskem podjetju morata prepletati, saj prav to prepletanje ustvarja duh, ki je značilen zanj. Iz tega mešanja sistemov lahko podjetja potegnejo bistvene prednosti pred nedružinskimi podjetji, morajo pa biti zelo pozorna na nevarnosti, ki bi se razvile s prepletanjem dveh tako različnih sistemov. Prepletanje poslovnega in družinskega sistema zato uvrščamo med posebnosti družinskega podjetja.

Najprej si pogledajmo družinski sistem. Družino lahko delimo na nuklearno (ali dvogeneracijsko) družino, ki je sestavljena iz staršev in otrok, na enoroditeljsko družino z enim staršem in otroki, na sestavljeno družino, ki je sestavljena iz več družinskih jeder, ki lahko pripadajo isti ali različnim generacijam, in razširjeno družino, ki obsega navadno eno nuklearno družino in bližnje sorodnike. Pri raziskavah avtorji najpogosteje obravnavajo nuklearno družino, vendar tudi ostale oblike niso popolnoma izvzete iz proučevanj.

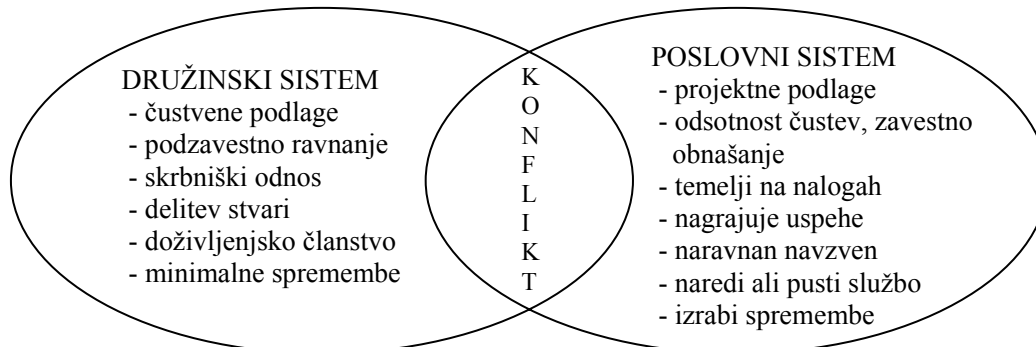
Družina temelji na čustvih, skrbi za blaginjo družinskih članov, ima zaščitniški odnos do njih, poudarja enakost med člani in zagotavlja članstvo do konca življenja. Poglavitna naloga družine je ustvarjanje ugodnega okolja za odraščanje. Usmerjena je navznoter, zanjo je značilno tudi podzavestno obnašanje in izpostavljanje minimalnim spremembam.

Na drugi strani se srečujemo s poslovnim sistemom, ki je nečustven, temelji na natanko določenih nalogah in ciljih, zahteva rezultate, ki jih nagraduje, v nasprotnem primeru pa kaznuje. Tu gre za zavestno, racionalno obnašanje s pogledom navzven in usmerjeno v izkoriščanje sprememb.

Za obstoj in uspešnost družinskega podjetja je poglavitnega pomena uskladiti cilje družine in podjetja. Upoštevati je potrebno zadovoljstvo družine in ekonomsko zdravje podjetja. Če

prevladajo interesi ene strani, škodujemo drugi strani. Doseči pravilno razmerje je skoraj nemogoče, tako da prihaja do konfliktov zaradi prepletanja družine in podjetja.

Slika 1: Prepletanje družinskega in poslovnega sistema v družinskem podjetju



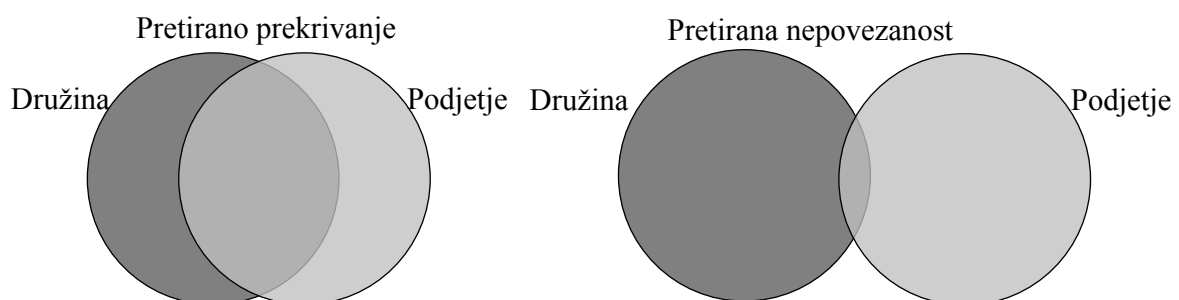
Vir: Benson et al., 1990, str. 17.

Davis in Stern ugotavljata, da prepletanje družine in posla zahteva specifično upravljanje in management družinskega podjetja. Zato sta izpostavila nekaj pravil, ki naj bi jih vodje družinskih podjetij upoštevali pri vodenju in upravljanju podjetja (Duh, 1996, str. 394):

- doseganje in vzdrževanje meje med emocionalnim družinskim področjem ter upravljanjem in vodenjem,
- vzpostavitev instrumentov (pravil, mehanizmov), ki olajšujejo reševanje družinskih problemov,
- razvoj struktur, ki so usmerjene v okolje podjetja in neodvisne od nerešenih družinskih problemov,
- izgradnja strukture, ki zagotavlja obstoj podjetja tudi ob nastopu določenih družinskih problemov.

Številni avtorji so razvili model družinskega podjetja, ki ga Swartz poimenuje "pristop dveh sistemov". Model temelji na dveh sistemih, družinskem in poslovnem, ki sta popolnoma ločena. Vsak od njiju temelji na različnih predpostavkah in ima različne naloge ter cilje. Interakcijo teh dveh sistemov so avtorji pogosto ponazarjali z dvema krogoma, ki imata različno stopnjo prekrivanja. Problemi se pojavijo, ko so posamezniki zavezani obema sistemoma in morajo zagotavljati interese obeh.

Slika 2: Pristop dveh sistemov



Vir: Benson et al., 1990, str. 17.

Ko je prekrivanje družinskega in poslovnega sistema v mejah normale, je delovanje družinskega podjetja še obvladljivo. Ko pa prihaja do prekomernega prekrivanja obeh sistemov, postane škodljivo za obstoj podjetja (Benson et al., 1990, str. 8):

- otroci vstopijo v podjetje, čeprav niso sposobni,
- napredovanje po družinski liniji,
- poslovne odločitve temeljijo na družinski politiki,
- preveč zaposlenih družinskih članov,
- preplačani ali premalo plačani družinski člani,
- vnašanje rivalstva med otroci,
- otroci so nagrajeni po potrebah, ne po prispevku podjetju,
- enake nagrade otrokom.

2.3. Osebe, vključene v družinsko podjetje

2.3.1. Ustanovitelj

Ustanovitelji so ponavadi intuitivne in čustvene osebe, ki hočejo ustvariti uspešno podjetje, ki bo poslovalo dolgoročno in bilo vir dohodkov ter ponos celotne družine.

Leach (1991, str. 26) loči tri tipe ustanoviteljev: lastniki, vodje in tehniki.

Lastnikom je najpomembnejše lastništvo in oblast nad vsakim delom podjetja. Management ni profesionaliziran. Od otrok pričakujejo, da se bodo brezpogojno vključili v podjetje, saj ni le glava v podjetju, temveč tudi v družini.

Vodje držijo oblast v svojih rokah, vendar jo učinkovito delegirajo. Spodbujajo otroke, da se vključijo v podjetje in jim skušajo najti primerno mesto zanje.

Za tehnike je ključnega pomena njihov izdelek, ki ga gradijo na tehničnih sposobnostih in ustvarjalnosti. Ostale funkcije v podjetju pa popolnoma zanemarijo, že na začetku jih delegirajo nedružinskim uslužbencem, kar pa lahko vidijo otroci kot grožnjo njihovem položaju.

V glavnem se bomo srečevali z mešanicami teh treh tipov ustanoviteljev, saj je čiste oblike zelo težko najti.

- Lastnik

Lastniki družinskih podjetij so najpogosteje gospodje v petdesetih letih, brez formalne poslovne izobrazbe. Gre za karizmatične, komplicirane osebe, ki nadzorujejo tako podjetje kot družino. To jim uspeva, dokler je podjetje dovolj majhno. Osebno zadovoljstvo jim pomeni več kot denar.

- Lastnica

Ženske se ponavadi odločajo za podjetništvo iz podobnih razlogov kot moški. Pri ženskah pa se srečujemo z znano tezo, da se ženske veliko težje prebijejo v poslovni svet zaradi

tradicionalne vloge, ki jim jo pripisujejo – skrb za dom in družino. Trdna podpora družine in vzgoja zelo pripomoreta k lažji odločitvi za podjetniško kariero.

- Zakonski par

Vse pogosteje naletimo na zakonske pare kot ustanovitelje družinskega podjetja, kjer imata oba zakonca enakovredni status. Pomembno pa je, da se držita nekaterih pravil za uspešno sodelovanje, v nasprotnem primeru lahko ogrozita tako podjetje kot svoj zakon. Na prvo mesto morata vedno postaviti zakon in otroke. Morata se spoštovati in veliko komunicirati, da sprti odpravljata nastale konflikte. Partnerja se morata dopolnjevati in nastopati skupaj proti zunanjemu svetu. Bistveno je, da si natančno določita vsak svojo vlogo in odgovornosti.

2.3.2. *Drugi člani družine*

- Otroci

Starši najpogosteje pričakujejo, da se bodo otroci vključili v družinsko podjetje, ne glede na to ali si to želijo ali ne, saj so na nek način gradili podjetje za njih.

Izpostaviti je potrebno odnos med očetom in sinom. Če se oba v podjetju razumeta, je to velika prednost za podjetje. Velikokrat pa je ta odnos konflikten zaradi različnih pričakovanj enega in drugega ter tekmovalnosti med njima. Takšen odnos je lahko uničujoč za družinsko podjetje, namesto da bi izpostavljala prednosti skupinskega dela družinskih članov, jih spreminjata v nevarnosti, ki vplivajo na poslovanje.

Drugače pa se odraža odnos med očetom in hčerjo. Lahko rečemo, da je ta odnos bolj čustven, hčere delujejo bolj iz ljubezni do očeta kot zaradi posla, zato očetje raje sprejmejo nasvet hčere, saj v njej ne vidijo konkurence.

- Priženjeni

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

Težave in številna vprašanja se pojavijo v primeru ločitve, zato je za obstoj družinskega podjetja potrebno določene stvari predhodno doreči.

- Več družin v podjetju

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

2.3.3. *Nedružinski uslužbenci*

Nedružinski uslužbenci so zelo pomembni za družinsko podjetje, saj mu prav ti dajejo noto racionalnosti oz. komponento nedružinskega, ki prizemlji družino. Ponavadi se znajdejo v dokaj zahtevnem položaju, saj se od njih velikokrat pričakuje prav toliko kot od družinskih članov, kakor tudi izjemno fleksibilnost v času, kar pa za vsakogar ni enostavno. Poleg tega se zavedajo omejene možnosti napredovanja, saj je večina vodstvenih mest rezerviranih za družino. Od delodajalcev zato pričakujejo veliko mero poštenosti, tako glede nagrajevanja kot zaposlovanja, saj prav ta vrednota lahko spodbudi iskanje zaposlitve v družinskih podjetjih. Omeniti velja tudi mentorsko vlogo nedružinskih uslužbencev, ki lahko odigrajo ključno osebo pri učenju naslednikov, saj so primerno distancirani in dobro poznajo podjetje.

2.4. **Klasifikacija družinskih podjetij**

Prav tako kot ni enotne opredelitve družinskega podjetja ni tudi enotne razvrstitve. Različni avtorji različno razvrščajo družinska podjetja, zato si pogledjmo nekaj najbolj pomembnih klasifikacij.

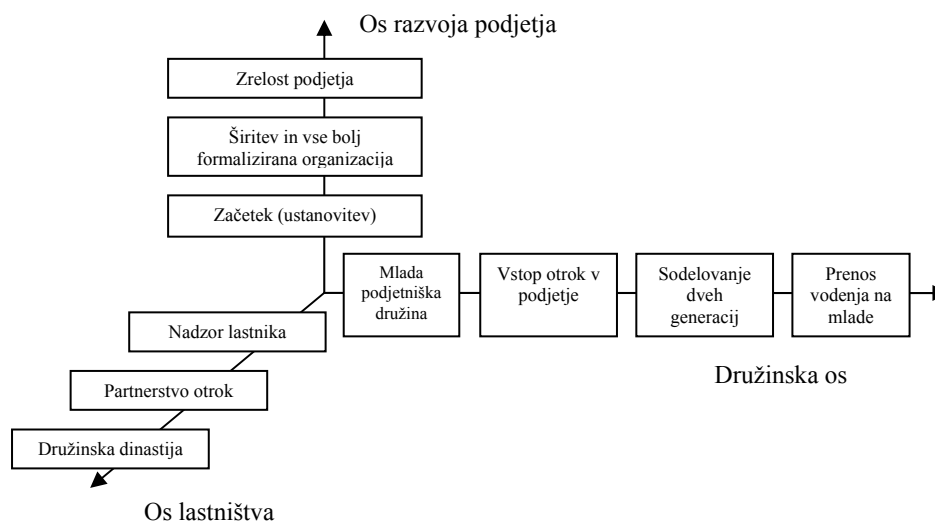
Dunnova je na podlagi proučevanja malih in srednje velikih družinskih podjetij v Veliki Britaniji prišla do naslednje razvrstitve (Duh, 2003, str. 34):

- "pre-start up" ali pred kratkim ustanovljeno podjetje,
- ustanoviteljska generacija,
- družabništvo otrok (bratov in sester),
- konfederacija bratrancev in sestričen,
- mož in žena,
- eden od staršev in otrok,
- podjetje, ki je v lasti in upravljanju več družin.

Ena od delitev je po Morrisu tudi na podjetja, ki so v lasti, upravljanju in vodenju družine, in na podjetja, ki so v lasti in upravljanju družine ter jih vodijo nedružinski profesionalni managerji.

Gersick in soavtorji (1997, str. 18) razvrščajo družinska podjetja glede na oblike, ki jih lahko zavzamejo posamezni podsistemi (podsistem lastništva, podsistem podjetja, podsistem družine) tekom razvoja. Z vidika lastništva so opredeljene naslednje kategorije: podjetje nadzirajočega lastnika, družabništvo otrok (bratov in sester), podjetje s konzorcijem bratrancev in sestričen. Z vidika družine so naslednje možnosti: mlada podjetniška družina, vstopanje v podjetje, delo skupaj, izročanje štafetne palice. Z vidika podjetja pa so možne naslednje kombinacije: začetek, širitev/formalizacija, zrelost.

Slika 3: Vidiki spreminjanja družinskih podjetij s časom



Vir: Gersick et al., 1997, str. 17.

Avtorji so nato opredelili štiri vrste podjetij na podlagi najbolj pogostih kombinacij razvojnih stopenj treh podsistemov:

- družinsko podjetje prve generacije, ki je v lasti ustanovitelja ("podjetje nadzirajočega lastnika", "mlada podjetniška družina", na stopnji "začetka");
- vpeljeno podjetje, ki je v lasti družabništva otrok ("vstopanje v podjetje", na stopnji "širitev/formalizacija");
- kompleksno, zrelo podjetje v lasti konzorcija bratrancev in sestričen;
- podjetje na robu prehoda, ki ga obvladuje družina, in ki predaja štafetno palico.

Ena od razvrstitev družinskih podjetij, ki je verjetno tudi najbolj uporabna, je razvrstitev glede na velikost podjetja.

3. POSEBNOSTI DRUŽINSKEGA PODJETJA

3.1. Značilnosti družinskega podjetja

Za družinska podjetja so značilne določene posebnosti, ki jih ločijo od nedružinskih podjetij. V nadaljevanju bom izpostavila nekatere značilnosti družinskih podjetij, ki so bile ugotovljene s projektom STRATOS (Donckels, Fröhlich, 1991, str. 149-160), kjer so zajeli 1132 malih in srednje velikih podjetij iz osmih evropskih držav:

- Družinska podjetja so zaprti, skrivnostni sistemi, ki skrbno varujejo svoje znanje in informacije za ohranjanje družinske tradicije.
- Ustanovitelji družinskih podjetij so vsestranske, prilagodljive osebe, ki so manj naklonjene inovacijam in s tem tveganju.
- Ker je družinsko podjetje bolj usmerjeno navznoter, potrebuje manj gospodarskega sodelovanja in socialne varnosti.
- Pomembno mu je ustvariti prijetno delovno klimo, zato skrbi za boljše plačilo in zadovoljstvo zaposlenih, po drugi strani pa je manj naklonjen udeležbi zaposlenih v kapitalu, udeležbi pri odločanju glede ključnih zadev za podjetje.
- Družinsko podjetje je bolj previdno, manj je naklonjeno k ustvarjanju dobička in rasti, zato predstavlja stabilizatorja za gospodarstvo.
- Bistvena je ohranitev podjetja v družinski lasti, zaradi česar težko dobijo finančno pomoč, saj finančnim institucijam ne ponudijo kapitalskega deleža v podjetju. Rast podjetja spodbudijo z reinvestiranjem dobička.
- Prednost pri zaposlovanju, predvsem na najvišjih mestih, imajo člani družine, šele ko teh zmanjka, iščejo zunanje strokovnjake.
- Pri družinskih podjetjih gre za prepletanje dveh sistemov družinskega in poslovnega. Vsak od njiju ima svoje interese, ki pa se lahko izključujejo. Pogosto pride do situacije, ko dajejo prednost družinskim interesom.
- Značilni so tudi motivi za ustanovitev družinskega podjetja. To so: potreba po samostojnosti, neodvisnosti podjetnika, uresničitev ciljev, možnost večjega zaslužka, občutek nadzora nad lastno usodo.

Dunnova je izpostavila naslednje značilnosti družinskih podjetij, ki jih bistveno ločijo od nedružinskih podjetij (Duh, 2003, str. 26):

- manager, ki je hkrati član družine, želi biti prisoten v odnosih do zaposlenih, kupcev in dobaviteljev;
- skrb za dobrobit družine in za ohranitev delovnih mest tako za družinske člane kot za ostale uslužbence;
- skrb za dobro ime družine v poslovanju, ki se kaže v skrbi za zaposlene, za kakovost, ter na splošno za širšo družbo, kot je npr.: finančna podpora lokalnim dogodkom, prispevki v dobrodelne namene itd.;
- vpliv sprememb in odnosov v družini na upravljanje in vodenje družinskega podjetja.

3.2. Prednosti in slabosti družinskega podjetja

Poglejmo si še značilnosti družinskih podjetij v pomenu prednosti in slabosti, ki pripomorejo k razumevanju družinskega podjetja.

Za podjetje je pomembno, da pozna svoje prednosti in jih zna izkoriščati pri poslovanju. Ravno toliko ali še več pozornosti pa mora posvečati lastnim slabostim, da jih je sposobno izničiti ali vsaj zmanjšati.

Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij

PREDNOSTI	SLABOSTI
- privrženost družinskih članov - posebna znanja in izkušnje - prilagodljivost z vidika dela, časa in sredstev - dolgoročna naravnost - stabilna kultura (tradicija) - hitro sprejemanje odločitev - zanesljivost in ponos - manjša fluktuacija zaposlenih	- rigidnost, togost - poslovni izzivi: posodabljanje zastarelih znanj, upravljanje prehoda med generacijami, pridobivanje kapitala - nasledstvo - čustveni vplivi na posle - vodstvo in management - nepotizem - različni interesi družine in podjetja

Vir: Leach, 1991, str. 5-14.

3.2.1. Prednosti družinskega podjetja

- Privrženost družinskih članov

Ustanovitelji imajo prav poseben odnos do svojega podjetja, skrbijo zanj, za njegov razvoj in rast, to navdušenost prenesejo tudi na ostale člane družine. Tako postane skrb za uspeh podjetja družinski cilj. Zagnanost celotne družine sproži tudi v drugih zaposlenih privrženost podjetju, kar ustvari enovito skupino, ki je usmerjena v dobro podjetja.

- Posebna znanja in izkušnje

S poslovanjem družinskega podjetja se v njem razvijejo določena znanja in izkušnje, ki predstavljajo konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji. Ta znanja podjetje skrbno varuje in jih prenaša iz roda v rod, saj mu prinašajo dodano vrednost in predstavljajo družinsko tradicijo. Otroci se srečujejo s podjetjem in temi znanji že pred vključitvijo v poslovanje, kar jim omogoča dobro poznavanje stanja podjetja in načinov njegovega delovanja, zato znajo ceniti tradicijo in jo še naprej razvijati.

- Prilagodljivost z vidika dela, časa in sredstev

Prilagodljivost v delu, času in denarju je največja konkurenčna prednost družinskih podjetij. Podjetniška družina je za doseg želenih ciljev pripravljena delati tudi preko delovnega urnika, da zadovolji željam kupcev. Poleg tega ne zahteva izplačila nadur, saj dela za svoje podjetje. Podobno se odloča pri izplačevanju dividend delničarjem. Družina se lahko odpove

izplačilom, da zagotovi rast podjetja. Pri vprašanju denarja pa je zelo pomembno uskladiti potrebe podjetja in potrebe članov družine, da ne bi prihajalo do konfliktov.

- Dolgoročna naravnost

Družinska podjetja si izoblikujejo dolgoročno vizijo o podjetju in vse napore prilagodijo tej viziji. Kratkoročne uspehe zanemarijo in vsa delovanja prilagodijo dolgoročnim ciljem. Kot sem pri prejšnji prednosti že omenila, se odpovejo izplačilom dividend in raje reinvestirajo dobiček v nadaljnjo rast podjetja.

- Stabilna kultura

V družinskem podjetju so točno določeni položaji, tudi odnosi so jasno izoblikovani in vsi vedo, kako stvari potekajo. Podjetje je dobro organizirano, tudi glede rokov dobav in kakovosti proizvodov, kar se odraža na zadovoljstvu kupcev.

- Hitro sprejemanje odločitev

Odločanje v družinskih podjetjih je pretežno v rokah ustanovitelja in mogoče še peščice ljudi, zato to poteka zelo hitro, saj je potrebno le njega prepričati za sprejem določene odločitve. Navodila in obveznosti zaposlenega so natančno določena, saj se mora soočiti z veliko vsakdanjih odločitev. Prav tako niso potrebni sestanki in dolge seje, saj zadoščajo kosila v družinskem krogu, kjer razjasnijo pomembne teme.

- Zanesljivost in ponos

Družinska podjetja veljajo za stabilne sisteme na trgu. To pa predstavlja prav gotovo prednost, ki jo cenijo poslovni partnerji. Tako kupci kot dobavitelji raje sodelujejo z že uveljavljenimi podjetji z dolgo tradicijo, kjer se jasno pozna kakovost proizvodov oz. storitev in načini poslovanja. Vodstvo se zelo redko menja, kar tudi vpliva na zanesljivost podjetja, ker se zaupanje in spoštovanje izoblikujeta med določenimi ljudmi.

Ustanovitelj je zelo ponosen na svoje podjetje, na to, kar je sam ustvaril, in to jasno izraža okolici. Ta značilnost je najbolj opazna z družinskim imenom v nazivu podjetja.

- Manjša fluktuacija zaposlenih

Podjetja se srečujejo z množičnim prehajanjem zaposlenih iz ene službe v drugo, kar predstavlja velik strošek, še posebej za družinska podjetja. V družinskih podjetjih to velja predvsem za nedružinske uslužbenke, ki sledijo lastnim interesom. Ta trend pa se ublaži pri uspešnih podjetjih, kjer se srečujemo z dokaj visoko lojalnostjo zaposlenih. Ustanovitelj je popolnoma predan poslu. Pripravljen je žrtvovati čas in denar za dobrobit podjetja. Ta zagnanost se prenese tudi na ostale družinske člane in na zaposlene, kar se odrazi v povečani lojalnosti delavcev, saj se počutijo kot del družine in so usmerjeni k skupnemu cilju. Poleg tega je v družinskem podjetju značilen lažji dostop in neposredni stik zaposlenih z vodstvom. Tesni stiki s podjetniško družino vodijo do pozitivnega, motiviranega delovnega vzdušja.

3.2.2. Slabosti družinskega podjetja

- Rigidnost, togost

Ena ključnih slabosti družinskih podjetij je togost. Podjetja se držijo že uveljavljenih metod poslovanja in se bojijo sprememb, ki bi lahko vznemirile družinske člane. Spremembe lahko pomenijo tudi prekinitev družinske tradicije, na katero so podjetja zelo ponosna. Poleg tega enačijo novosti z vrsto poslovnih tveganj. Najbolj enostavno je ostati pri že ustaljenem poslovanju, saj tega najbolj poznajo. Togost podjetij pa ima znaten zaviralni učinek pri rasti in razvoju.

- Poslovni izzivi

Ta slabost je prisotna predvsem zaradi različnih pogledov na poslovanje podjetja med prvo in drugo generacijo podjetnikov. S prvim problemom se srečujemo pri posodabljanju zastarelih znanj. Mlajša generacija je usmerjena v nove metode, medtem ko je stara zakoreninjena v že uveljavljenih in preverjenih. Le s težavo in veliko napora ter s prepričevanjem starejših bo prišlo do premika naprej. Upravljanje prehoda med generacijami je tudi eden izmed konfliktov, ki so neizogibni v družinskem podjetju. Ustanovitelji prelagajo odločitev o nasledstvu, ko pa je ta neizogibna, se pojavi veliko polemik o pravilnem načinu tranzicije in kasnejšem poslovanju naslednika. Za družinska podjetja je značilna prav posebna togost pri pridobivanju kapitala. Podjetja so s tega stališča konzervativna in najraje financirajo poslovanje s svojimi lastnimi prihranki. Lastništvo hočejo ohraniti v rokah družine, tako da imajo težave z zadolževanjem, saj finančnim institucijam ne dajejo garancij. Redko so tudi usmerjena v uporabo novejših finančnih oblik.

- Nasledstvo

Naslednja slabost, ki je prisotna le v družinskih podjetjih, je nasledstvo. Vsako podjetje se prej ali slej mora spopasti s tem problemom, večina pa jih kasni s tako odločitvijo, saj to potegne za sabo veliko konfliktov tako pri poslovanju kot v družini. Poleg tega se ponavadi pojavi težava pri sprejemanju umrljivosti. Ustanovitelj je zelo navezan na podjetje in ga noče prepustiti drugim, ko pa je to neizogibno, se čuti odrinjenega. Namesto da bi sodeloval z naslednikom, ga nadzoruje pri vsaki odločitvi, kar ustvarja težko delovno klimo. Naslednik mora biti zelo odločen vodja, da je kos tem pritiskom. S tranzicijo se spremeni tudi kultura organizacije. Soočiti se mora z nezaupanjem poslovnih partnerjev do novega vodstva, za kar je potrebno veliko energije in časa, da se vzpostavi ponovno zaupanje, pri tem pa se izgublja čas v boju s konkurenco. Odnosi se spremenijo tudi v družini. Pri določanju naslednika so vključeni vsi otroci, izbran pa je le eden; ostali se velikokrat čutijo prikrajšane, kar ponovno vpliva na razmere v podjetju in družini.

- Čustveni vplivi na posle

V družinskem podjetju smo priča prepletanju družinskega in poslovnega sistema, ki sta si v določenih vrednotah celo nasprotujoča. Na družini sloni pravilna razmejitev obeh sistemov. Seveda so čustveni vplivi neizogibni, ker lahko predstavljajo celo prednost za podjetje, vendar

morajo biti v pravem razmerju, ne smejo prevladati poslovnih, ki so ključni za uspešno poslovanje podjetja.

- Vodstvo in management

Problem vodstva se pojavi pri prehodu na drugo generacijo. Medtem ko je ustanovitelj poln navdušenja in mu ljudje sledijo, se težava pojavi pri izbiri naslednika. Ponavadi naslednik ni pravi vodja, predstavlja le senco očeta, saj mu je bilo praktično že ob rojstvu namenjeno ključno mesto v podjetju in se zanj ni moral posebno izkazati. Tako je bolj v ozadju, vedno ga primerjajo s prejšnjim vodstvom in tudi ostali zaposleni ter poslovni partnerji ga ne sprejemajo za pravega vodjo.

- Nepotizem

Gre za podeljevanje delovnih mest in raznih ugodnosti družinskim članom. Slabost se kaže v tem, da podjetniki ne zaposlujejo glede na potrebe podjetja in strokovno izobrazbo, ampak zaradi nezaposlenosti družinskih članov in celo izumijo delovno mesto prav za njih. Neenakost z drugimi zaposlenimi je tudi pri napredovanju in nagrajevanju. Ponavadi sorodniki veliko hitreje in lažje napredujejo od ostalih uslužbencev, kar pa negativno vpliva na motivacijo zaposlenih. Prav tako bistvene razlike v plači in nagrajevanju ogrožajo prijetno delovno klimo in lahko sprožijo odhode iz podjetja.

- Različni interesi družine in podjetja

V družinskem podjetju so prisotni tako interesi družine kot interesi podjetja, ki pa so včasih tudi izključujoči. Družina se mora odločiti, kateri interesi bodo v ospredju. Če se osredotoči samo na interese družine z zaposlovanjem vseh družinskih članov, s prekomernim nagrajevanjem sorodnikov in vsakokratnim izplačilom dividend, resno ogrozi obstoj podjetja. Če pa upošteva le interese podjetja, pa se začnejo odnosi znotraj družine krhati, saj se ves trud usmeri na podjetje in s tem je družina prikrajšana.

Druge slabosti družinskega podjetja, ki so predvsem psihološke narave po Kets de Vries (Duh, 2003, str. 30):

- Sindrom razvajenega otroka: podjetnik je praktično obseden s svojim delom, zanj je pomembno le podjetje, družino pa zanemarja. Tega se zaveda, ima občutek krivde, to pa hoče rešiti s podkupovanjem (z raznimi darili) otrok. Vendar darila ne bodo rešila tega problema, ampak postane posedovanje glavna vrednota v družini.
- Vojna rož: zaradi pomanjkanja časa staršev se vname boj med otroci za zelo malo kakovostnega časa, ki ga preživijo z njimi. Pojavi se občutek zavisti in ljubosumja, ki se ohranja celo življenje. Ko otroci odrastejo in zapustijo dom ter si ustvarijo lastno življenje, se ta problem počasi izniči. Če pa otroci vstopijo v družinsko podjetje in so prisiljeni delovati skupaj, se težave še bolj stopnjujejo.
- Dominantnost očeta: pogosto to postane velik problem prav v odnosu med očetom in sinom, saj se sin vedno čuti v podrejenem položaju in ni obravnavan enakovredno kot oče. Med očetom in hčerjo ponavadi ne pride do teh težav, saj očetje v hčerah ne vidijo tekmecev.

- Molzenje podjetja: v tem primeru zaposleni družinski člani prispevajo zelo malo ali pa celo nič v podjetje, od njega pa hočejo pridobivati samo koristi. Takšno obnašanje je zelo nevarno za finančno plat podjetja kot tudi za vzdušje ostalih zaposlenih.

V nadaljevanju si pogledjmo, katere prednosti in slabosti so značilne za slovenska družinska podjetja na podlagi raziskave 26 slovenskih družinskih podjetij, ki jih je proučil Vadnjal (1996, str. 71). Anketiranci so izmed 10 prednosti in 11 slabosti družinskega podjetja izbrali po 5 in jih razvrstili po pomembnosti. Najpomembnejša lastnost je dobila 5 točk.

Tabela 3: Prednosti in slabosti v slovenskih družinskih podjetjih

PREDNOSTI	Točke	SLABOSTI	Točke
Velika predanost poslu in družini	80	Čustveni vplivi na poslovne odločitve	59
Fleksibilnost v času, delu in denarju	72	Avtoritete niso točno definirane	59
Hitro sprejemanje odločitev	41	Finančni apetiti družinskih članov	43
Dolgoročno razmišljanje	40	Stalni konflikti med družinskimi člani	42
Veliko znanja iz roda v rod	39	Pritiski sorodnikov za službe	41
Varnost družine	37	Nevarnost ogrožanja družinskega imena s propadom podjetja	38
Zanesljivost in ponos	26	Prenos v naslednjo generacijo	32
Boljši odnosi med družinskimi člani	25	Zaposlovanje družinskih članov	28
Kredibilnost blagovne znamke	19	Rigidnost	21
Stabilna kultura	11	Zastarele metode vodenja	14
		Finančna konservativnost	14

Vir: Vadnjal, 1996, str. 71.

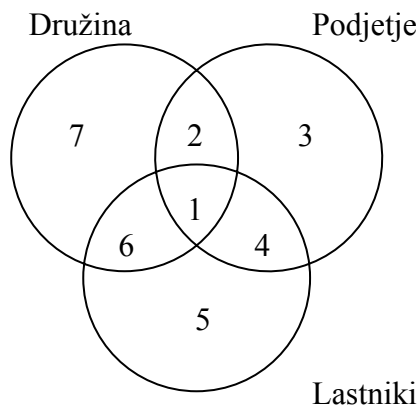
Slovenski podjetniki štejejo za največjo prednost družinskega podjetja veliko predanost poslu in družini ter fleksibilnost v času, delu in denarju. Za slabost družinskega podjetja pa na isto mesto pozicionirajo čustvene vplive na poslovne odločitve in nejasno definirane avtoritete.

3.3. Model treh krogov družinskega podjetja (Davis in Tagiuri)

V teoriji družinskih podjetij so se razvili številni modeli, ki skušajo razložiti delovanje in posebnosti družinskega podjetja. Eden od njih je model treh krogov, ki predstavlja sistem družinskega podjetja kot treh neodvisnih, vendar prekrivajočih se podsistemov: podjetja, lastništva in družine.

V področju 3, 5 in 7 (zunanji deli krogov) se nahajajo udeleženci, ki imajo samo eno funkcijo v družinskem podjetju. Pod 7 so to družinski člani, ki nimajo lastniških deležev v podjetju in niso zaposleni v njem. V področju 5 so samo delničarji podjetja, ki pa niso zaposleni v podjetju in niso člani družine. Pod 3 pa so nedružinski uslužbenci, ki niso lastniki podjetja.

Slika 4: Model treh krogov družinskega podjetja



1. Zaposleni družinski člani –lastniki.
2. Zaposleni družinski člani, ki nimajo lastništva.
3. Nedružinski uslužbenci.
4. Nedružinski uslužbenci, lastniki deležev.
5. Zunanji vlagatelji.
6. Družinski člani, ki niso zaposleni, vendar so lastniki deležev.
7. Družinski člani, ki niso vpleteni v posle.

Vir: Davis, Tagiuri, 1992, str. 49.

Področja 2, 4 in 6 so področja z dvema vlogama v družinskem podjetju. Npr. v področju 6 so člani družine, ki imajo lastniške deleže podjetja, niso pa zaposleni v njem. Pod področjem 4 so nedružinski uslužbenci, ki so tudi delničarji. Področje 2 sestavljajo zaposleni družinski člani brez lastništva. Področje 1 pa je ključno področje za družinsko podjetje, v njem se sekajo trije krogi. V področje 1 spadajo zaposleni družinski člani, ki so hkrati lastniki podjetja.

4. SPECIFIČNOST UPRAVLJANJA DRUŽINSKEGA PODJETJA

Za začetek je potrebno opredeliti pojma upravljanje in management, ki imata različna pomena, pogosto pa se prepletata in ni jasne razmejitev med njima.

Upravljanje je funkcija lastništva in po vsebini obsega razpolaganje z lastnino, torej odločanje, usklajevanje in ravnanje z lastnino. Management lahko opredelimo kot proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole vseh resursov organizacije za doseg zastavljenih ciljev (Rozman et al., 1993, str. 39). Upravljanje je tako širši pojem od managementa in je tesno povezan z lastništvom. Predstavlja nadzorno funkcijo managementa.

V družinskem podjetju se najpogosteje prekrivata funkciji upravljanja in managementa. Eden od vzrokov je majhno število zaposlenih oziroma velikost podjetja, ki ne upravičuje vzpostavitve samostojne managerske vloge v njem. Lastnik družinskega podjetja je hkrati manager, saj je podjetje sam ustanovil in ga tudi najboljše pozna. Poleg tega družina hoče na vsak način obdržati podjetje v svojih rokah in varovati podatke podjetja tako, da le s težavo prepusti vodenje nedružinskim članom.

Pojavljajo pa se primeri, ko sta funkciji lastnika in managerja v družinskem podjetju ločeni. V primeru lastništva več družin se pojavijo zaradi različnih interesov problemi glede upravljanja in vodenja podjetja. Rešitev je lahko profesionalni manager, ki nima družinskih vezi z lastniki

in dela le v prid podjetja. Podobno velja najem zunanjega managementa za najboljšo varianto, ko podjetje doseže velikost, ki ji lastnik sam ni več kos.

Predpostavili bomo, da se upravljanje in management v družinskem podjetju prekrivata, saj so družinska podjetja najpogosteje po velikosti mala in srednje velika podjetja, kjer lastnik prevzame tudi funkcijo vodenja.

V nadaljevanju si oglejmo delovanje družinskega podjetja in njegove posebnosti s pomočjo funkcij managementa. Te so: - planiranje

- organiziranje
- vodenje, ki obsega kadrovanje, vodenje v ožjem pomenu besede, komuniciranje in motiviranje
- kontroliranje.

Na koncu poglavja bom opredelila še problem prenosa družinskega podjetja na naslednjo generacijo, saj predstavlja eno glavnih specifičnosti pri upravljanju družinskega podjetja.

4.1. Planiranje in kontroliranje

4.1.1. Planiranje

Zaradi zapletenih odnosov znotraj družinskega podjetja je zelo pomembno, da namenimo posebno pozornost planiranju poslovanja podjetja. S planiranjem določimo okvire, znotraj katerih naj bi potekalo poslovanje. Ob pojavu konfliktov v družinskem podjetju se tako izognemo zapletom pri poslovanju. Tako je funkcija planiranja predpogoj za izvedbo vseh ostalih funkcij v podjetju.

Planiranje je funkcija managementa, ki se ukvarja z (Dimovski, 2002, str. 9):

- definiranjem ciljev za bodoče doseganje rezultatov;
- odločanjem, katere naloge je potrebno uresničiti;
- opredelitvijo, katere vire, resurse bo potrebovalo v ta namen.

Časovno lahko planiranje delimo na kratkoročno planiranje, ki velja za obdobje do enega leta, srednjeročno planiranje, to vključuje obdobje od enega leta do petih let, in dolgoročno ali strateško planiranje, kjer se planira od petega leta dalje.

Celoten proces planiranja je sestavljen iz štirih faz.

Prva faza pri planiranju je analiza poslovanja, kjer je glavni namen ugotoviti prednosti in slabosti podjetja. Analiza podjetja zajema analizo področij delovanja in analizo vodenja podjetja. Poleg tega vključuje tudi analizo trenutne strukture managementa in lastništva.

Pri malih družinskih podjetjih, kjer je vloga lastnika in managerja v eni osebi, je pomemben dejavnik osebnost lastnika/managerja, zato je opredelitev prednosti in slabosti zelo

subjektivna, vključevati bi morala tudi ostale sodelavce. Pri srednje velikih podjetjih, kjer je razvita hierarhična struktura in so osebni odnosi manjši, pa je pomembno analizirati metode in sisteme vodenja. Prednosti in slabosti pa se ugotovi s primerjavo, najpogosteje konkurenčnih podjetij.

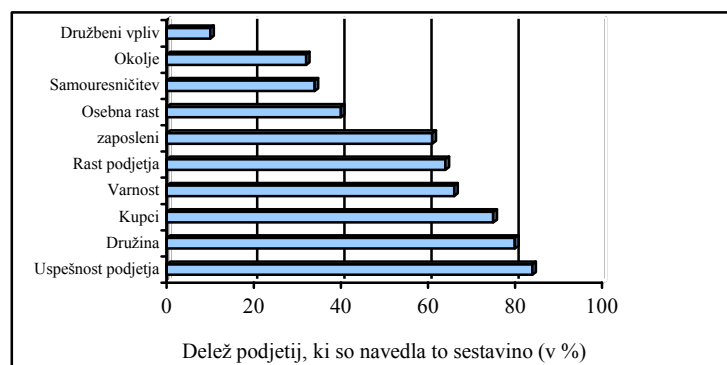
Naslednja faza planiranja je analiza in predvidevanje okolja. Gre za ocenjevanje okolja podjetja, to je vse, kar ga obdaja in vpliva nanj, s tem spoznamo sedanje okolje. Zajema ga družbeno-politično, ekonomsko, tehnično-tehnološko, ekološko in socialno okolje. Kot pomemben dejavnik za okolje družinskega podjetja pa navajata Gibb in Scott (Duh, 2003, str. 158) tudi dostop do kakršnekoli vrste pomoči (možnost dostopa do informacij, svetovanje, izobraževanje, finančna pomoč). Potrebno je še predvidevanje, ki privede do scenarijev, to so slike verjetnega okolja v prihodnjem obdobju. Rezultat te faze je ugotovitev priložnosti in nevarnosti okolja.

Tretja stopnja planiranja je določanje ciljev poslovanja, kjer se opredeli politiko podjetja.

Izhodišče za planiranje politike podjetja je vizija. Gre za notranjo sliko mogočega in zelenega stanja podjetja. Je predstava o podjetju in njegovi vlogi v okolju v prihodnosti.

Posebnost vizije družinskega podjetja je v tem, da vključuje vizijo podjetja in vizijo družine. Pojavlja pa se nevarnost mešanja vizije podjetja in vizije družine. Delanje v korist vizije družine lahko pomeni škodovanje viziji podjetja.

Slika 5: Elementi vizije v slovenskih družinskih podjetjih



Vir: Herle, 2003, str. 74.

V raziskavi slovenskih družinskih podjetij, ki jo je izvedla Herletova (2003, str. 73) na vzorcu 64 podjetij, je najpomembnejši element vizije podjetja njegova uspešnost s 84 %. Kot pomembna člena v viziji se pojavljata tudi družina (80 %) in kupci (75 %). V teh treh elementih je tudi združeno bistvo družinskega podjetja.

Politika družinskega podjetja opredeljuje temeljne, splošne in dolgoročnejsše značilnosti podjetja. Gre za poslanstvo, smotre in temeljne cilje z globalno opredelitvijo uresničitvenih potencialov, procesov in izidov (Duh, 2003, str. 147). Prepletanje družine in podjetja se

odraža tudi pri oblikovanju politike podjetja, tako da so v poslanstvu, smotrih in ciljeh vključene družinske vrednote.

Najprej si pogledjmo poslanstvo podjetja. Duhova navaja, da poslanstvo opredeljuje temeljno in najsplošnejše razmerje podjetja do okolja, njegovo vlogo v tem okolju ter osnovne značilnosti ravnanja podjetja v njem. Pomembno je, da je jasno in natančno izraženo prav tako kot vizija podjetja, da je razumljivo vsem zainteresiranim.

Smotri opredeljujejo namembnost obstoja in razvoja podjetja (Duh, 2003, str. 148). Gre za več smotrov, ki se prepletajo med seboj. Za lastnike družinskega podjetja je smoter zagotavljanje obstoja podjetja, uveljavljanje idej, ekonomske osnove za zadovoljitev družinskih potreb, zagotovitev delovnih mest za družinske člane, ekonomska neodvisnost, itd. Smotri zaposlenih v družinskem podjetju so lahko ohranitev delovnih mest, neposredni stik z delodajalci, soodločanje, razvoj lastnih sposobnosti, možnost tesnega sodelovanja.

Opredelitev temeljnih ciljev podjetja je del politike podjetja. Končni cilj je gospodarska moč podjetja, ki je tesno povezana z ohranjanjem podjetja v družinski lasti in vodenjem ter upravljanjem družine kakor tudi z uspešnim razvojem in rastjo družinskega podjetja. Ker tudi pri ciljeh gre za prepletanje družine in podjetja, morajo cilji družinskega podjetja upoštevati cilje družine.

Tagiuri in Davis (1992, str. 43-62) sta na podlagi raziskave o ciljeh v družinskih podjetjih izpostavila šest najpomembnejših skupin ciljev:

- imeti podjetje, kjer bodo zaposleni srečni in produktivni;
- zagotavljanje finančne varnosti in ugodnosti za lastnika;
- razvijanje novih kakovostnih proizvodov;
- podjetje naj služi kot sredstvo za osebno rast, družbeno napredovanje in neodvisnost;
- podjetje naj prispeva skupnosti;
- imeti podjetje, ki zagotavlja varnost delovnih mest.

V politiki družinskega podjetja je treba posebej opredeliti vlogo družinskih članov in nedružinskih uslužbencev v družinskem podjetju, kriterije za vključevanje ter napredovanje družinskih članov in ostalih na vodstvene položaje, načine sodelovanja in komuniciranja med sodelavci, pomembno je opredeliti načine prenosa podjetja na naslednjo generacijo. Natančno opredeljeni odnosi so rešitev za številne konflikte, ki se pojavljajo znotraj družinskega podjetja.

Politika družinskega podjetja mora biti jasno opredeljena in zapisana, da zagotovi določene okvire poslovanja podjetja. Med pomembne izrazne oblike politike podjetja prištevamo:

- vodilo o poslanstvu in smotrih,
- različni predstavitveni zapisi podjetja,

- izjava družine o zavezanosti podjetju, ki zadostuje v začetnih obdobjih obstoja in razvoja družinskega podjetja, kasneje pa je to izjavo treba razširiti v zapis poslanstva družine oziroma politike družine,
- družinska ustava.

O politiki podjetja odločajo lastniki, ki so v družinskem podjetju večinoma člani družine. Hkrati pa zavzemajo vlogo managerjev in tako usklajujejo interese različnih udeležencev v družinskem podjetju. Njihova prednost pri izbiri politike je dobro poznavanje poslovanja podjetja.

Zadnja faza pri procesu planiranja je določanje poti za doseganje ciljev, ki so lahko strategije, taktike ali operativni ukrepi.

- Strateško planiranje v družinskem podjetju

Strateško planiranje je (Možina, 2000, str. 47):

- temelj za sprejemanje odločitev o rasti;
- vodilo za sprejemanje kratkoročnih poslovnih odločitev;
- osnova za učinkovito odzivanje podjetja na spremembe v okolju;
- osnova za reorganizacijo podjetja in
- okvir za koordinacijo strateških odločitev.

Planiranje na strateški ravni obsega naslednja opravila: iskanje strateških možnosti in strategij, vrednotenje in izbiro strategij in programiranje njihove uresničitve (Belak, 1993, str. 161).

Iskanje in oblikovanje strategij v družinskih podjetjih je v veliki meri povezano z lastnikom/managerjem in s tem odvisno od njegovih družinskih okoliščin. To pomeni, da bo na strateško planiranje v podjetju vplivala družina. Zato družinske razmere in interesi močno vplivajo na izbiro strategije.

Številne raziskave potrjujejo dejstvo, da je v družinskih podjetjih potrebno razvijanje strategij. S strateškim planiranjem se podjetja prilagajajo spreminjajočemu se okolju in obvladujejo spremenjene družinske razmere in potrebe.

Različne strateške možnosti in strategije v družinskih podjetjih so odraz možnosti v okolju in sposobnosti podjetja, vendar pa morajo lastniki/managerji pri oblikovanju strategij razmišljati o družini in jo pri tem upoštevati (Ward, 1987, str. 162). Upoštevanje družine skrči število različnih možnosti in vpliva na izbor končne različice. Lastniki/managerji lahko zaradi družinskega vidika izberejo tudi slabšo različico. Odločitev je vsekakor lažje sprejeti, če je v družinskem podjetju opredeljena politika podjetja.

Gersick in soavtorji (1997, str. 126) poudarjajo, da je strategija način uresničevanja politike družinskega podjetja ter da mora upoštevati spoznanja analize in prognoze okolja in podjetja. Na izbiro strategije pa vplivajo tudi družinske vrednote in cilji, zgodovina podjetja ter družinska tradicija. Za uspeh izbrane strategije pa je pomembna tudi ekonomska sprejemljivost. Tako ni možna izbira strategij brez ovrednotenja le-teh.

Programiranje uresničevanja je zadnja faza v procesu strateškega planiranja. Gre za opredeljevanje najboljše možne kombinacije uresničevanja izbranih strategij, pri čemer so v ospredju predvsem naslednji kriteriji: pričakovana oskrbljenost podjetja s potrebnimi resursi za uresničitev izbranih strategij, donosnost strategij in tveganost naložb v njihovo uresničitev. Uresničevanju strategij mora biti prilagojena tudi organizacijska struktura, sistem vodenja, kadri ter usmerjanje ljudi.

- Planiranje v slovenskih družinskih podjetjih

Tabela 4: Obnašanje slovenskih družinskih podjetij pri vodenju in planiranju

Področja obnašanja	Način ravnanja družinskega podjetja	Delež podjetij (v %)
Vodenje podjetja	Vodstvo podjetja sestavlja več direktorjev/svetovalcev.	37,5
	V vodstvu podjetja je tudi nedružinski član.	32,8
	Vodstvo se sestaja na rednih sejah.	34,4
	Vodstvo odloča o poslovni politiki podjetja.	79,7
	Vodstvo določa poslovne plane podjetja.	82,8
Odnos do planiranja nasledstva	Družinsko podjetje nameravajo obdržati tudi v novi generaciji.	92,2
	Družinsko podjetje je že šlo enkrat skozi tak prehod.	29,7
	Imajo zapisan plan prenosa lastništva in vodenja.	25,0
	Že vedo, kako bodo izbrali naslednjega direktorja.	46,9
	Narejen imajo plan razvoja naslednika.	32,8
Zaposlovanje družinskih članov	Vsi direktorji, tudi družinski člani, imajo:	
	- pisne opise svojega delovnega mesta,	37,5
	- redne preglede uspešnosti na delovnem mestu,	40,6
	- odgovornost, da samostojno sprejemajo odločitve.	75,0
	Podjetje ima zapisano politiko nagrajevanja zaposlenih.	35,1
	Družinski član je lahko odpuščen iz podjetja.	79,7
Odnos do prenosa lastništva	Podjetje ima zapisano politiko, kdo lahko postane (so)lastnik.	12,5
	Podjetje ima zapisano politiko do pogojev, kdo lahko izplača posameznega (so)lastnika podjetja.	15,6
	Podjetje ima predvidene postopke za prenos lastništva:	
	- v primeru smrti lastnika,	32,8
	- v primeru zakonske razveze lastnikov,	17,2
- v primeru upokojitve lastnikov,	28,1	
	- če nasledniki niso zainteresirani za podjetje.	12,5
Umik sedanje generacije	Odhajajoča generacija ima zagotovljeno dosmrtno finančno varnost.	71,9
	Odhajajoča generacija ima že izdelan načrt za preživetje časa po upokojitvi.	45,3
	Vplačujejo dodatne premije za življenjsko zavarovanje za obdobje po upokojitvi.	70,3
Strateško planiranje	V podjetju so že ugotovili strateške poslovne izzive v prihodnosti.	65,6
	Začeli so s pripravo podjetja na prihodnje izzive.	78,1
	Uprava podjetja je dobro seznanjena s temi izzivi.	75,0
	Na določenih kolegijih vodstva pripravljajo plan in ocenjujejo razvoj podjetja.	34,4

Vir: Herle, 2003, str. 61-65.

Značilnosti slovenskih družinskih podjetij na podlagi raziskave, ki jo je izvedla Herletova (2003, str. 61) na vzorcu 64 slovenskih družinskih podjetij:

- le v tretjini primerov so v vodstvo podjetja vključeni tudi nedružinski uslužbenci, kar kaže na nizko raven profesionalizacije vodenja, saj imajo lastniki sorazmerno skromno izobrazbo (51,6 % ima le srednjo šolo);
- prihodnost svojega podjetja vidijo v naslednji generaciji (92,2 %) in samoumevno je, da bodo nasledniki prevzeli podjetje;
- večina podjetij nima zapisanega ne plana prenosa lastništva, ne tudi ostalih formalnih postopkov;
- malo podjetij ima izbranega naslednika in postopek njegovega usposabljanja, res pa je, da je večina podjetnikov še v srednjih letih in imajo še čas za planiranje nasledstva;
- na nepričakovane dogodke niso pripravljeni, saj nimajo izdelanih postopkov odločanja, zato gre predvsem za improvizacijo;
- za odhajajočo generacijo je v glavnem poskrbljeno;
- kljub temu, da nimajo sistematično izdelanih planov, se zavedajo pomena strateškega planiranja in se pripravljajo na bodoče izzive.

4.1.2. Kontroliranje

Kontroliranje je managerska funkcija, katere temeljna naloga je zagotavljati poslovanje v skladu z zamišljenim. Pomeni merjenje in popravljanje dejanj za pravilno doseg zastavljenih planov. Proces kontrole se prične z ugotovitvijo izvedenega, izvedeno se nato primerja s planom, pri tem se ugotovi odstopanja, postavlja se diagnozo oziroma vzroke odstopanj ter se predlaga ukrepe za izvedbo zamišljenega.

Tako vključuje (Baumbach, 1983, str. 49):

- 1.) postavljanje standardov ali meril za doseg ciljev,
- 2.) vzdrževanje podatkov o rezultatih za primerjavo s standardi,
- 3.) hitro posredovanje, ko rezultati preveč odstopajo od postavljenih ciljev.

Za uspešno kontrolo je potrebno najprej izdelati plan. Zato sta funkciji planiranja in kontroliranja v podjetju tesno povezani, saj je obstoj samo ene nesmisel. Kontrola ne more obstajati brez plana, ker tako ni mogoče primerjati dejanskih rezultatov z zastavljenimi. Uspešnost kontroliranja je odvisna tudi od vzpostavitve ustrezne organizacije v podjetju, ki določa naloge, odgovornost in avtoriteto. Na ta način se ve, kdo je odgovoren za odstopanja in kdo bo odpravil posledice.

Bistvenih razlik pri kontroliranju med družinskimi in nedružinskimi podjetji ni zaslediti. Ker predpostavljamo, da so družinska podjetja predvsem mala in srednje velika, funkcija kontroliranja ponavadi ni organizirana ločeno v posebni službi, ampak jo opravlja v večini sam lastnik/manager. Tako sta planiranje in kontroliranje v pristojnosti ene in iste osebe. S tem lastnik/manager ne potrebuje tako formalnega sistema planiranja in kontrole, saj ima zaradi svoje vpletenosti v odločanje na vseh ravneh sam dovolj velik vpogled v poslovanje

podjetja. Vendar premalo formalizacije lahko privede tudi do težav. Ker lastnik/manager opravlja obe funkciji, se lahko zgodi, da ne zazna določenih odstopanj, ki so kritične za podjetje.

4.2. Organiziranje

Organiziranje je managerska funkcija, ki vključuje opredelitev in razdelitev dela ali poslovnih aktivnosti v sklope, ki so primerni za upravljanje. Pomembno je, da se funkcija odvija kontinuirano, saj se poslovne in ekonomske razmere konstantno spreminjajo. Služi kot pomemben instrument, s pomočjo katerega management dosega zastavljene cilje podjetja.

Organizacija pa ni realna, dokler v njej ne nastopijo ljudje. Tako je organiziranje tesno povezano s kadrovanjem, ki pridobi prave osebe na pravo delovno mesto, torej je kadrovanje naslednji logični korak organiziranja.

Vsako podjetje potrebuje neko organizacijsko strukturo, ki upravlja posel. Na splošno organizacijska struktura vključuje dva koraka (Baumback, 1983, str. 43):

1. Analizo dela, kjer gre za spisek vseh aktivnosti, ki morajo biti izvedene za doseg poslovnih ciljev. Te aktivnosti se grupira v sorodne aktivnosti, kot so proizvodnja, distribucija ali trženje.
2. Dodelitev funkcij in podfunkcij uslužbencem na podlagi njihovih sposobnosti in interesov.

V podjetju z majhnim številom zaposlenih bo vsako delovno mesto vključevalo več nalog, prišlo bo do kopičenja funkcij. Za povečanje učinkovitosti in izogibanje nesporazumom mora vsak uslužbenec vedeti, kdo je odgovoren za določeno področje. Dobro pravilo pri organiziranju je, da morata biti odgovornost in avtoriteta enake stopnje. Nihče ne sme biti odgovoren za določeno stvar, če nima avtoritete na tem področju, prav tako se avtoritete ne dodeli po nepotrebnem tistemu, ki potem ne nosi odgovornosti za določene rezultate.

Za organiziranje v družinskih podjetjih je značilen linijski sistem, nad katerim ima pregled podjetnik sam ali s pomočjo majhnega števila vodilnih delavcev, ki so ponavadi tudi družinski člani. To pomeni, da je lastnik/manager glavna oseba v podjetju in vse odločanje poteka preko njega, zato se tudi srečujemo z omejenim delegiranjem in visoko centralizacijo.

Hierarhija avtoritete v podjetju je ploska, sestavljena je iz vrha, ki ga predstavlja lastnik/manager, in iz ostalih zaposlenih. Redko je prisotna še vmesna raven, ki jo tvorijo managerji. Zaradi vodstva, ki je sestavljeno skoraj izključno iz družinskih članov, je stopnja profesionalizacije v podjetju dokaj nizka.

V družinskem podjetju je značilno tudi kopičenje funkcij, to pomeni, da uslužbenec opravlja več funkcij hkrati, ker jih stroškovno in organizacijsko ni smiselno ločevati. Poleg tega je v podjetju zaposlenih relativno malo ljudi.

Zaradi velikosti podjetja in deloma zaradi izgube popolnega nadzora lastnika/managerja nad posameznim oddelkom pride redko do oblikovanja le-teh.

Komunikacija v družinskem podjetju poteka relativno sproščeno. V njo so vključeni predvsem družinski člani, ki se zelo dobro poznajo med seboj, zato ne potrebujejo formaliziranih postopkov poročanja. Ta domačnost se prenese tudi na druge nedružinske uslužbenke, tako da se vzpostavi močna osebna povezanost med sodelavci. Poleg tega so značilne kratke neposredne poti informacij. Stopnja formalizacije je zelo nizka, saj večinoma podjetje nima zastavljenih raznih formalnih postopkov. Vse poteka dokaj neformalno, navodila in kontrola potekajo z osebnimi stiki.

Prednost družinskega podjetja je visoka fleksibilnost. Sposobno se je hitro prilagajati na potrebe okolja.

Najpogostejša organizacijska struktura v družinskih podjetjih je enostavna organizacijska struktura, ki je prisotna predvsem v podjetjih z zelo majhnim številom zaposlenih. Lastnik podjetja opravlja hkrati vlogo managerja. Je osrednja oseba v podjetju, ki opravlja več poslovnih funkcij. Formalizacije ni, odgovornosti so jasno razporejene, komunikacija poteka pretežno ustno. Značilna je visoka stopnja fleksibilnosti. Vse te značilnosti so tudi del družinskega podjetja, predvsem v zgodnji fazi razvoja, ko je po velikosti še zelo majhno.

Slika 6: Primer enostavne organizacijske strukture



Vir: Rozman, 1993, str. 147.

V nekaterih primerih se pojavlja tudi poslovno – funkcijska organizacijska struktura, kjer je druga hierarhična raven razdeljena na podlagi poslovnih funkcij.

Izbira primerne organizacijske strukture pa je odvisna od številnih dejavnikov, med katerimi so: strategije podjetja, okolje, tehnologija, velikost podjetja, zaposleni in življenjski cikel podjetja.

V Sloveniji zakonodaja ne pozna pojma družinsko podjetje, kljub temu jih je na trgu dejansko veliko, vendar so drugače pravno organizirana. Najštevilnejša oblika organiziranosti družinskega podjetja v Sloveniji je samostojni podjetnik posameznik in družba z omejeno odgovornostjo. V Tabeli 6 so prikazane najpogostejše pravne oblike slovenskih družinskih podjetij.

Statusna oblika družinskega podjetja odigra pomembno vlogo pri prenosu vodenja in upravljanja podjetja, zato je ob ustanovitvi treba pomisliti tudi na najprimernejšo pravno obliko podjetja za lažji prenos.

Tabela 5: Pravne oblike družinskih podjetij v Sloveniji

<i>Samostojni podjetnik posameznik</i>	Samostojni podjetnik posameznik je fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost.
<i>Družba z neomejeno odgovornostjo</i>	Družba z neomejeno odgovornostjo je družba dveh ali več oseb, ki za obveznosti družbe odgovarjajo z vsem svojim premoženjem.
<i>Komanditna družba</i>	Komanditna družba je družba dveh ali več oseb, v kateri je najmanj en družbenik odgovoren za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem (komplementar), medtem ko najmanj en družbenik ni odgovoren za obveznosti družbe (komanditist).
<i>Družba z omejeno odgovornostjo</i>	Družba z omejeno odgovornostjo je družba, katere osnovni kapital sestavljajo osnovni vložki družbenikov. Vrednost vložkov je lahko različna. Na podlagi osnovnega vložka in sorazmerno z njegovo vrednostjo v osnovnem kapitalu pridobi družbenik svoj poslovni delež, ki je izražen v odstotkih. Vsak družbenik lahko ob ustanovitvi prispeva le en osnovni vložek in ima le en poslovni delež. Za obveznosti družbe z omejeno odgovornostjo družbeniki niso odgovorni. Družbo lahko ustanovi ena ali več fizičnih ali pravnih oseb, ki postanejo z ustanovitvijo družbe družbeniki. Družba ima lahko največ 50 družbenikov.
<i>Delniška družba</i>	Delniška družba je družba, ki ima osnovni kapital (osnovno glavnico) razdeljen na delnice. Delniška družba je upnikom odgovorna za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem. Delničarji niso odgovorni za obveznosti družbe upnikom. Delniško družbo lahko ustanovi ena ali več fizičnih ali pravnih oseb, ki sprejmejo statut.

Vir: Zakon o gospodarskih družbah, 2006.

4.3. Vodenje

Vodenje je sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Gre za širši pomen in vključuje vodenje v ožjem pomenu, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje. Te sestavine funkcije vodenja pa si bomo podrobneje ogledali v nadaljevanju.

4.3.1. Kadrovanje

Kadrovanje je del funkcije vodenja v podjetju. Njegova naloga je pridobivanje, pripravlanje, izpopolnjevanje in razvijanje kadrov za potrebe uresničevanja poslovnih ciljev organizacije. Torej, gre za iskanje prave osebe za določeno delovno mesto. Ker opravlja tako pomembno vlogo v podjetju, jo nekateri avtorji postavljajo kot posebno funkcijo managementa.

Načrtovanje, pridobivanje, izbira, usposabljanje so procesi, ki so sestavni del zaposlovanja, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih. Zaposlovanje je torej proces, ki zajema celo verigo aktivnosti (Lipičnik, 1997, str. 78):

1. Načrtovanje ljudi: podjetje mora ugotoviti, koliko in kakšne zaposlene potrebuje ter kdaj jih potrebuje.
2. Pridobivanje ustreznih ljudi: za družinska podjetja je značilno pridobivanje novih zaposlenih glede na priporočila sorodnikov, prijateljev in ostalih zaposlenih.
3. Izbira delavcev: podjetje mora preveriti, ali kandidati ustrezajo lastnostim, ki so zahtevane za prosto delovno mesto (npr. izobrazba, delovne izkušnje, osebnostne

lastnosti, specifična znanja itd.). Pri družinskih podjetjih se pojavlja dilema, ali naj zaposlijo družinskega člana ali nedružinskega uslužbenca.

4. Usposabljanje novosprejetih delavcev: podjetje seznanja nove sodelavce z njihovimi pravicami, obveznostmi, odgovornostjo in varstvom pri delu.

Družinsko podjetje je splet racionalnega poslovnega sveta in čustvenega družinskega življenja, zato se pri zaposlovanju novih delavcev srečuje s številnimi dilemami. Ključno vprašanje je, ali naj zaposli družinskega člana ali raje nedružinskega uslužbenca. Ker mora poskušati izpolnjevati interese obeh svetov, bi bila optimalna odločitev zaposlitev družinskega člana, ki je sposoben, dober delavec. Vendar vedno ni tako.

Poglejmo si primer zaposlovanja osebe A. V nedružinskem podjetju bo taka odločitev privedla do dveh posledic. Če je oseba A dober delavec, je ta odločitev dobra za podjetje; če pa je ta oseba nesposobna, je to slabo za podjetje. Pri družinskem podjetju imamo več posledic. Predpostavimo, da je oseba A sorodnik lastnikov družinskega podjetja. Če osebo A zaposlimo v družinskem podjetju, je to dobro za družino. Če je hkrati še dober delavec, je odločitev dobra tudi za podjetje. To bi bila optimalna kombinacija. Lahko pa je drugače. Predpostavimo, da odločitev, ki bi bile negativne tako za družino kot za podjetje, ne sprejemamo. Vendar pa so pogoste kombinacije, ko je odločitev dobra za družino, škoduje pa podjetju.

Slika 7: Razlika med navadnim in družinskim podjetjem

a) Odločitev v navadnem podjetju

	podjetje
dobro	
slabo	

b) Odločitev v družinskem podjetju

	podjetje	družina
dobro		
slabo		

Vir: Vadnjal, 1999, str. 49.

V nadaljevanju si pogledimo prednosti in slabosti zaposlovanja sorodnikov v družinsko podjetje.

V družinski praksi velja načelo, da je treba sorodnikom vedno pomagati, kar se odraža tudi v zaposlovanje družinskih članov. Kadrovanje je tako zaznamovano s favoriziranjem družinskih članov. Tako strici in tete sprejmejo nečaka v svoje podjetje, saj je član družine, zaradi česar bo delal za skupen cilj – uspeh podjetja. Takšno mišljenje pa se velikokrat ne izkaže za dobro poslovno odločitev, saj nov sodelavec ne ustreza zahtevam delovnega mesta, za katerega je bil najet, ali je bilo zanj delovno mesto celo izmišljeno. Solidarnost do sorodnikov lahko zasledimo celo med formalnimi cilji družinskega podjetja. Posledica tega je, da podjetje ne

zaposluje v skladu z dejanskimi kadrovskimi potrebami, ampak glede na zaposlitvene težave sorodnikov.

Nekateri družinski člani smatrajo zaposlitev v družinskem podjetju kot samoumevno pravico, ne zavedajo pa se obveznosti, ki jim jih taka pozicija narekuje.

Po drugi strani pa delodajalci ne smejo brezpogojno odkloniti sorodnikov, saj bi lahko izgubili lojalne delavce.

Zavedati se moramo, da so družinska podjetja dokaj zaprti sistemi, ki omejujejo vplive od zunaj, ker želijo varovati poslovne skrivnosti podjetja in s tem družinsko tradicijo. S takšnim delovanjem pa hkrati tudi škodijo razvoju podjetja, saj vanj težko pridejo nove ideje. Značilno je, da družinska podjetja rastejo le do take mere, dokler imajo družinskih članov na razpolago za zapolnitev vodstvenih mest. Ko bi morali najeti nedružinske uslužbence, se rast podjetja ustavi.

Poleg gornjih dilem nepotizma je glavno vprašanje dejanska učinkovitost novozaposlenega in sožitje s sodelavci. Zavedati se je potrebno, da je v nekaterih primerih delo z družinskimi člani lažje kot z ostalimi sodelavci. Sorodnika se zelo dobro pozna, zato je komunikacija bolj neposredna in učinkovita. V drugih primerih pa delo s člani družine lahko prinese številne težave, ki jih je zelo težko odpraviti in ki imajo korenine že iz otroštva.

Osredotočiti se je potrebno predvsem na realne potrebe in zahteve prostega delovnega mesta. Za sprejem odločitve naj bodo ključne sposobnosti kandidatov in ne družinsko razmerje z delodajalcem. Koristno je predhodno določiti merila za sprejem novega delavca, ki bodo veljala za vse enako, tako se izognemo marsikateri nevšečnosti.

Družinska podjetja se pogosto poslužujejo poskusnega dela, da dejansko ocenijo sposobnosti novega delavca. S tem se obe strani spoznata in izogneta neprijetnim položajem.

Pomemben dejavnik uspešne vključitve novega sodelavca v podjetje je enakomerna porazdelitev delovne obremenitve. Družinske in nedružinske člane je treba obravnavati enakovredno in jim pravično dodeliti pravice in dolžnosti v podjetju. Pozorni moramo biti na delovno klimo, saj je nedopustno, da se kak delavec počuti manjvrednega.

Kot smo ugotovili do sedaj, je potrebno določiti merila in pravila na vseh področjih poslovanja, kjer bi lahko prišlo do trenj. Ravno tako je potrebno določiti merila napredovanja v družinskem podjetju. Vodstveni položaji so ponavadi rezervirani za družinske člane, vendar naj bo tudi tu izključno merilo sposobnost in učinkovitost posameznika.

- Položaj nedružinskih uslužbencev:

Položaj nedružinskih uslužbencev v družinskem podjetju je vse prej kot zavirljiv. Kljub temu se nekateri odločajo za zaposlitev prav v družinskih podjetjih. Eden od razlogov je lahko odnos med člani družine in ostalimi zaposlenimi, ki je ponavadi zelo prijeten. Lastniki so podjetje ustanovili zaradi vrednot, ki so značilne za družino, zato skušajo preliti to družinsko vzdušje v podjetje. Zaradi takšnega odnosa postanejo tudi ostali uslužbenci del družine, to pa

zagotavlja lojalnost delodajalcu. Vsi skupaj težijo k skupnemu cilju, to je k uspehu podjetja, kar zaposleni čutijo kot varnost delovnega mesta na dolgi rok. Zaposlitev v družinskem podjetju pa prinaša tudi nekatere slabosti. Napredovanje v družinskem podjetju je skoraj nemogoče, saj so vodstveni položaji rezervirani za družinske člane. Težave se pojavijo, če nedružinski uslužbenci opazijo neenakovredno obravnavo v primerjavi z družinskimi člani pri nagrajevanju, plači in dopustih. Pomembno je, da se obravnava vse zaposlene le na podlagi učinkovitosti, tako se delodajalec izogne slabim razpoloženjem.

Vadnjal je na 26-ih družinskih podjetjih, kjer so anketiranci imeli na voljo 10 značilnosti, od katerih so lahko izbrali poljubno število, ugotovil, da večina podjetij meni, da je položaj nedružinskih uslužbencev relativno dober, saj so enakovredno obravnavani pri plači in nagrajevanju. Več kot polovica jih meni, da so ključni položaji v podjetju rezervirani za družinske člane ter, da zunanjim delavcem ne zaupajo vseh podatkov. Veliko pove tudi dejstvo, da nobeno od anketiranih podjetij ni imelo nedružinskega uslužbenca na vodstvenem položaju.

Tabela 6: Položaj nedružinskih uslužbencev v podjetju

Rang	Značilnost	Delež podjetij v %
1	Ključni položaji v podjetju so rezervirani za družinske člane.	63
2	Nimajo dostopa do vseh podatkov, tako kot družinski člani.	63
3	Plače in nagrade nedružinskim uslužbencem so enakovredne tistim, ki jih dobijo družinski člani.	58
4	Plačani so boljše od povprečja v družinskih podjetjih.	54
5	Nedružinske uslužbenke enakovredno vključujemo v razne time itd.	50
6	Omogočajo jim šolanje, usposabljanje, ogledse sejmov, itd.	50
7	Ne čutijo favoriziranja družinskih članov.	42
8	Nedružinskim uslužbencem ne moremo zaupati finančnih podatkov.	42
9	Možnost napredovanja je za vse enaka.	33
10	Imajo dobre možnosti napredovanja.	25

Vir: Vadnjal, 1996, str. 87.

4.3.2. Vodenje v ožjem pomenu besede

Vodenje je vplivanje na vedenje oz. obnašanje in delovanje posameznika in skupine in s tem usmerjanje njegovega delovanja v želeni smeri (Rozman et al., 1993, str. 201).

Teorija pozna dve vrsti vodenja: vodenje, usmerjeno k delovnim nalogam in vodenje, usmerjeno v zadovoljstvo delavcev. O resničnem vodenju govorimo šele tedaj, ko pride do integracije obeh načinov vodenja.

Za družinsko podjetje je značilen patriarhalni ali avtoritativni stil vodenja. Na čelu podjetja je njegov ustanovitelj, kar pomeni, da je hkrati lastnik in manager. Odločitve sprejema sam in proces odločanja je centraliziran. Neposredno je udeležen pri vsem dogajanju v podjetju, zaradi česar prihaja do kopičenja funkcij in posledično do preobremenjenosti. Tako posreduje podrejenim določene naloge v obliki ukazov. Samostojnost in samoiniciativnost podrejenih je pri takšni obliki vodenja nezaželena, skupinske odločitve so zelo redke. Planiranja v podjetju skoraj ni.

Poleg zgornjih značilnosti glede vodenja družinskega podjetja je značilno tudi pomanjkljivo znanje managementa o vodenju. Ponavadi so ustanovitelji tehnično izobraženi, omejeno pa je njihovo znanje o poslovanju podjetja. Herletova (2003, str. 52) je v raziskavi o slovenskih družinskih podjetjih ugotovila, da imajo lastniki sorazmerno skromno izobrazbo, 51,6 % jih ima le srednjo šolo. Iz tega podatka lahko sklepamo, da je v slovenskih družinskih podjetjih prisotna nizka raven profesionalizacije vodenja. Z uvajanjem nasledstvene generacije v podjetje se večja tudi stopnja izobrazbe, saj so mlajše generacije praviloma bolj izobražene, tudi na področju managementa. Velik pomen se daje pri vodenju improvizaciji in intuiciji, predvsem lastnika/managerja, kar pa je lahko tudi negativno za podjetje, saj ima majhne možnosti korekture pri napačnih odločitvah. Dejstvo pa je to, da vodstvenega potenciala v družinskih podjetjih ni mogoče zamenjati.

Z nastopom nasledstvene generacije v podjetju se počasi spreminja tudi stil vodenja. Poveča se potreba po večji fleksibilnosti in individualizaciji vodenja. Od patriarhalnega načina počasi prehaja na participativni stil vodenja. Zaradi potrebe po večji fleksibilnosti družinskega podjetja v današnjem času prihaja do večje participacije zaposlenih pri vodenju. Gre za sodelovanje podrejenih pri odločitvah, ki so z njimi povezane. Cilj takšnega vodenja je povečanje učinkovitosti poslovanja s pomočjo povečanega poistovetenja posameznikov s cilji podjetja in povečevanjem njihovega vpliva tako na doseganje cilja podjetja kot doseganje lastnih ciljev. Vodja se trudi za vključevanje svojih podrejenih v proces odločanja.

Določiti uspešni stil vodenja je zelo težko, saj ima vsak tako prednosti kot slabosti, zato je odločitev najustreznejšega načina vodenja podjetja odvisna od številnih dejavnikov, ki veljajo v podjetju.

Tabela 7: Razvoj družinskega podjetja in voditeljske prakse

Razvojna stopnja podjetja	Vloga ustanovitelja	Voditeljska praksa
Zagon	Samostojni podjetnik	Vizija podjetja na prvem mestu.
Zagon	Monarh	Postavljen sistem reševanja konfliktov. Prednost zdravju podjetja in družine pred osebnimi interesi.
Rast	Delegator	Delegiranje in pooblašanje. Razmejitev vlog.
Zrelost / nasledstvo	Svetovalec	Zmožnost odhoda iz podjetja brez velikega osebnega stresa.

Vir: Vadnjal, 2005, str. 41.

V zgornji tabeli so prikazani različni stili vodenja skozi faze življenjskega cikla podjetja, kot sta jih opazovala Hunt in Handler.

V družinskih podjetjih se redko zasledi profesionalno upravo. Vendar je za podjetje zelo pomembna, saj ključno vpliva na vrednost in uspešnost družinskega podjetja. Večina lastnikov noče razmišljati o vključitvi zunanjih strokovnjakov v management podjetja. Razlogi so v želji po ohranjanju popolne samostojnosti, varovanju poslovnih skrivnosti in strahu pred preveliko birokracijo. Zaprtost družinskega podjetja pa ovira razvoj in rast, saj v podjetju krožijo eni in isti ljudje, ki so zakoreninjeni v stara načela in prepričanja. Profesionalni management prinese v podjetje nove ideje in načine vodenja, loči upravljanje od vodenja podjetja in teži k doseganju ciljev.

V podjetju se neprestano pojavljajo konflikti zaradi najrazličnejših vzrokov. V družinskih podjetjih jih je veliko več kot v ostalih zaradi prepletanja družinskega in poslovnega sistema. Naloga managerja je, da nastale konflikte odpravijo ali usmerijo v pozitivno smer. Napačna je predstava, da se je treba konfliktom na vsak način izogibati, ampak jih je potrebno obravnavati kot priložnost, saj lahko imajo tudi pozitivne lastnosti, kot so večja učinkovitost, večja povezanost med obema stranema v konfliktu. Paziti pa se je treba negativnih značilnosti konfliktov, ki so tratenje časa in energije za zmago v sporu. Kažejo se kot težave usklajevanja in zmanjšanje sposobnosti presoje.

Možni vzroki konfliktov v družinskih podjetjih:

- opredelitev poslanstva podjetja in vloge družinskih članov v njem;
- uporaba dobička podjetja: ali naj podjetje dobiček reinvestira v nadaljnjo rast podjetja ali naj dobiček razdeli med lastnike in zadovolji osebne interese le-teh;
- upravljanje družinskega podjetja;
- vprašanje rasti podjetja: ali naj se podjetje usmeri v rast ali v diverzifikacijo poslovanja;
- zaposlovanje in nagrajevanje družinskih članov: ali je za podjetje smotrno zaposliti družinskega člana, kako jih nagrajevati, jim podeljevati poseben status znotraj podjetja;
- zaposlovanje in nagrajevanje nedružinskih strokovnjakov: ali jih obravnavati enakovredno kot družinske člane;
- vključevanje zakonskih partnerjev v podjetje: v primeru ločitve so vprašljivi njihovi interesi in vloga v družinskem podjetju;
- napredovanje zaposlenih: ali naj podjetje omogoča napredovanje le družinskim članom, s tem pa demotivira ostale uslužbenke, ali naj daje možnost tudi nedružinskim članom, da zasedejo vodilna mesta v podjetju;
- podeljevanje lastniških deležev: kdo lahko ima lastniški delež, da s tem ni ogroženo poslovanje družinskega podjetja zaradi zahteve po izplačevanju dividend;
- nasledstvo: kdo bo nadomestil ustanovitelja podjetja, kdaj bo nastopil pravi trenutek za ta prenos;

- odnosi znotraj podjetja: odnos oče-sin in odnosi med brati in sestrami;
- ali naj družina dolgoročno obdrži ali proda podjetje.

Wakefield je razvil teoretični model konfliktov v družinskem podjetju. Predpostavil je, da na konflikte v podjetju vplivajo štiri področja dejavnikov (Vadnjal, 2005, str. 42):

1.) Družinska dinastija.

Ugotovil je, da je konfliktnost pozitivno povezana s številom aktivnih generacij v podjetju in številom zaposlenih družinskih članov, negativno pa z intenzivnostjo poslovnih in družabnih odnosov med družinskimi člani.

2.) Proces nasledstva.

Konfliktnost se povečuje z večanjem starosti ustanovitelja, zmanjšuje pa z večjo pripravljenostjo ustanovitelja na prenos.

3.) Redkost virov.

Število konfliktov je pozitivno povezano z večjo zadolženostjo podjetja ter uporabo družinskih virov financiranja podjetja. Negativno pa je povezano s percepcijo dobrega dostopa do zunanjih virov financiranja.

4.) Nedružinski profesionalci.

Najmanjši vpliv na konflikte imajo nedružinski uslužbenci.

Tabela 8: Vzroki za konflikte v slovenskih družinskih podjetjih z vidika mlajše generacije (v odstotkih)

%	Vzroki za konflikte
32	Zadolževanje
28	Oblikovanje cen
28	Rast podjetja
24	Razvoj novih proizvodov
20	Izbira plače
12	Izbira domačih in tujih partnerjev
12	Število zaposlenih
12	Izpopolnjevanje proizvodov
8	Delitev dobička
0	Nastop na tujih trgih

Avtorica je na podlagi ankete 55-ih slovenskih družinskih podjetij ugotovila, da so najpogostejši vzroki sporov zadolževanje, oblikovanje cen in rast podjetja, razvoj novih proizvodov in odločanje o višini plače.

Vir: Lovšin, 2000, str. 72.

Popolno izogibanje konfliktom je nerealno, vendar jih je mogoče močno omiliti s skrbnim načrtovanjem (Vadnjal, 1999, str. 50). Če določene situacije znamo predvideti, je mogoče določiti postopke in načine njihovega reševanja.

Reševanje nastalih konfliktov :

a) Izogibanje konfliktu: lahko gre za tri načine:

- ignoriranje, kjer se družina zavestno ne sooča s konfliktom, ker nima poguma ali se ji to ne zdi pomembno;
- umik pomeni, da se obe strani zavedata problema, vendar ga izključita v upanju, da bo sam izginil;

- zanikanje konflikta pomeni, da ena ali obe strani zanikata obstoj konfliktna situacije.
- b) Vključevanje tretje osebe: ko se strani udeleženi v konfliktni situaciji ne moreta zmeniti in sami rešiti problema, se pojavi arbiter ali razsodnik, ki sam določi rešitev problema. Ponavadi je to nedružinski uslužbenec podjetja, ki uživa zaupanje obeh strani. Možna pa je vključitev profesionalnega svetovalca, ki se ukvarja izključno z reševanjem nastalih konfliktov v družinskih podjetjih. Do tega načina pa so družinska podjetja zadržana, saj gre za zunanjo osebo, ki ne pozna razmer v podjetju.
- c) Soočenje: je sestavljeno iz dialoga sprtih strani, kjer opredelijo glavni problem, vzroke zanj in možne rešitve.

4.3.3. Komuniciranje

Komuniciranje predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji. Gre za prenos sporočila med pobudnikom le-tega in njegovim prejemnikom.

Kot vemo, vsak sistem potrebuje člane, ki se med seboj sporazumevajo. Brez dobre komunikacije se pojavijo nerazumevanja, ki vodijo do konfliktov, to pa ogroža ne samo uspeh podjetja, ampak celo njegov obstoj.

Zavedati se moramo, da so tudi pri komuniciranju značilne določene posebnosti družinskega podjetja. Ne gre zgolj za poslovno komuniciranje, ki se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije in ima za cilj doseganje poslovnih rezultatov. V družinsko podjetje so vključeni tudi družinski odnosi, ki dajejo komuniciranju drugačen pridih. Družinski člani se med seboj dobro poznajo, zato se v podjetju ustvari neformalna komunikacija, ki se s časom prenese tudi na ostale nedružinske uslužbenke. Ta način ima vsekakor svoje prednosti, saj kreira sproščeno, domačo delovno klimo, kjer so v ospredju medosebni odnosi. Vendar ne smemo pozabiti na bistvo podjetja – doseganje zastavljenih ciljev, ki pa so lahko upočasnjeni zaradi nepregledne komunikacije. Poleg tega, družinski odnosi niso vedno dobri in to lahko se prenese tudi v podjetje. Dobro poznavanje sodelavcev nima samo pozitivnih lastnosti, ampak lahko povzroča, da se določene teme prikrije, da se ne sproža novih konfliktov. Učinkovita komunikacija je poglavitna za reševanje določenih problemov družinskega podjetja, posebno tistih, ki se nanašajo na nasledstvo podjetja in glede odgovornosti za določene naloge ter načina dela znotraj podjetja.

Družinsko podjetje se lahko izogne številnim nesporazumom, če vzpostavi dobre komunikacijske kanale.

Izpostavljeno je tveganjem slabe oziroma napačne komunikacije, kot so:

- družinski člani menijo, da poznajo želje in čustva drugih članov družine;
- osebne vezi onemogočajo izražanje odkritih mnenj;
- glava družine lahko avtomatično postane tudi vodja podjetja, kljub pomanjkanju poslovnih sposobnosti;

- družinski člani, lastniki podjetja, ki niso aktivno vključeni vanj, ne razumejo ciljev tistih, ki so v podjetju aktivni ter obratno;
- osebni nesporazumi postanejo z vstopom v družinsko podjetje poslovni nesporazumi in obratno;
- nedružinski management se počuti izključenega.

Za preprečitev teh nesporazumov je potrebno ustvariti klimo, kjer je možen odprt dialog. Za uspeh družinskega podjetja morajo družinski člani poznati določene dejavnike o obnašanju in komunikaciji. Poznati morajo: 1) njihovo moč, 2) kako njihovo obnašanje vpliva na ostale, in 3) samega sebe. To pomeni, da je potrebno poznati lastno pozicijo v podjetju. Šele takrat lahko razumejo obnašanje in način komuniciranja drugih zaposlenih ter pričnejo skladno delovati za skupne cilje.

V nadaljevanju je izpostavljenih nekaj praktičnih napotkov za uspešno komunikacijo:

- iz poslovnih sestankov se izvzame osebne zadeve ter vsa srečanja priredi v delovnem okolju in ne doma;
- ustvari se mehanizme, ki bodo zagotavljali pogled na dejansko klimo v podjetju, s katerimi bi preprečevali, da se zaposleni, posebno nedružinski uslužbenci, čutijo odrinjene;
- organizira se posebne dneve, kjer se diskutira o planih, poslovnih strategijah in smernicah podjetja;
- najame se izkušenega svetovalca, ki bo podal objektivno sliko o podjetju in pomagal ustvariti takšno klimo, kjer se bo ločevalo čustva iz pomembnih poslovnih odločitev;
- najprej se rešuje lažje probleme, šele čez čas se preide na zahtevnejše;
- komunikacijo med družinskimi člani se lahko opredeli že v družinski ustavi.

4.3.4. *Motiviranje*

Motivacija ali motiviranje, gledano zlasti z vidika managerjev, je zbujanje potreb ali pa zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev (Rozman et al., 1993, str. 236). Motiviranje lahko definiramo tudi kot proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev (Čuček, 2000, str. 44).

Temeljni problem pri motivaciji v podjetju je, da hočejo vplivati na vse zaposlene z istimi motivacijskimi dejavniki, ne zavedajo pa se dejstva, da je motivacija predvsem individualna. Odvisna je od posameznikovih potreb.

Bistveno vprašanje je, kako naj podjetje motivira zaposlene. V nadaljevanju si pogledjmo nekaj načinov motivacije zaposlenih.

- Plača

Pogosto se obravnava plačo kot najpomembnejši ali celo edini dejavnik motivacije. Ta trditev pa ne drži, saj delavci plačo različno vrednotijo. Splošno velja mnenje, da se motivacijska vrednost plače zmanjšuje tem bolj, čim višja je in v čim večji meri posamezni delavci krijejo osnovne življenjske potrebe. Predvsem pri delavcih z relativno nizkim življenjskim standardom je plača dober motivacijski dejavnik. Zaposleni so občutljivi le na znatne povišice plače, na katere pa se zelo hitro privadijo, in jih več ne obravnavajo kot motivacijo za uspešnejše delo.

Velikokrat se pojavi konflikt med družinskimi člani in nedružinskimi uslužbenci, če plače ne odražajo dejanske storilnosti zaposlenih, ampak so odvisne od družinskih vezi z lastnikom podjetja. Ponekod so družinski člani plačani boljše od nedružinskih, kar zelo slabo vpliva na slednje. Zaposleni niso motivirani za doseg rezultatov, ker njihov zaslužek ni odvisen od učinkovitosti. Del družinskih podjetij pa meni, da družinske člane ni potrebno plačevati v taki meri kot ostale zaposlene. Tudi ta varianta je destimulativna za učinkovitost podjetja. Delodajalci se morajo držati enakih pravil tako pri družinskih kot pri nedružinskih uslužbencih, s tem da predhodno določijo merila, ki so znana vsem. Pomembne naj bodo sposobnosti in učinkovitost zaposlenih, drugače se bo kdo počutil izkoriščenega ali nepomembnega, to pa gotovo ne motivira zaposlenih.

Poleg plače obstajajo tudi drugi motivacijski dejavniki, ki pomembno vplivajo na storilnost zaposlenih.

- Možnost napredovanja

Napredovanje je del osebnega razvoja zaposlenega. Pogoji za napredovanje so različni, na primer ustrezna strokovna izobrazba, dodatna izpopolnjevanja, delovne izkušnje, itd. Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov strokovni, delovni in osebni razvoj. Oblikovan mora biti tako, da izpolnjuje naslednje lastnosti (Čuček, 2000, str. 33):

- biti mora javen, pregleden in prilagodljiv, poznan zaposlenim ter učinkovit z vidika potreb po razvoju človeških virov;
- vsebovati mora vnaprej znane kriterije napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem;
- vsako napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo dela, ki ga posameznik opravlja;
- napredovanje mora temeljiti na oceni dotodanje delovne uspešnosti posameznika in na oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti;
- sistem napredovanja mora biti povezan in podprt z ustreznim sistemom nagrajevanja.

V družinskih podjetjih je možnost napredovanja minimalna. Vodstvena mesta so pretežno namenjena družinskim članom, saj lastniki hočejo na vsak način obdržati podjetje v svojih rokah. Napredovanje je deloma možno v večjih družinskih podjetjih, kjer imamo več

hierarhičnih ravni. Prav tako lahko nedružinski uslužbenci napredujejo tam, kjer primanjkuje družinskih članov oziroma le-ti niso zainteresirani.

- Ustvarjalno delo

Delavca se motivira tudi z ustvarjalnim delom. Tako bo prisiljen nenehno reševati drugačne probleme, kar je stimulatивно za njegov razvoj. Zaposleni, ki ima zelo enolično, rutinsko delo, se ga bo hitro naveličal in njegova motiviranost za doseg rezultata se bo občutno zmanjšala, saj ni zadovoljen z delovnim mestom.

Delo v družinskih podjetjih je zelo različno. Najpogosteje opravljajo več funkcij in morajo znati opravljati številne naloge in ne zgolj določenih. Mera ustvarjalnosti v družinskem podjetju je odvisna od področja delovanja in organiziranosti podjetja. Podjetje s plosko organizacijsko strukturo je bolj fleksibilno pri delovnih nalogah in podeljevanju le-teh. Nasprotno, hierarhično organizirano podjetje ima delovna mesta bolj formalizirana in fleksibilnost je manjša.

- Primerno delovno okolje

Za uspešno motivacijo zaposlenih je treba ustvariti zdravo delovno klimo, kjer naj dominirajo delavnost, lojalnost in poštenost. Pomembno je, da vsak zaposleni čuti pomen svojega dela za celotno podjetje.

Zaposlene lahko motiviramo tudi s fleksibilnim delavnikom, prilagojenim njihovim potrebam, na ta način izkažemo njihovo pomembnost za podjetje.

- Možnost strokovnega usposabljanja

Strokovno izobraževanje in usposabljanje daje delavcu konkurenčno prednost pred drugimi zaposlenimi in služi kot orodje delodajalca za motiviranje zaposlenih. Podjetje nudi delavcu možnost usposabljanja, na ta način pokaže zanimanje do zaposlenega in hkrati ga dodatno izobrazi, da bo pri delu bolj učinkovit. Po drugi strani pa se lahko ta način motivacije zasuka v slabo podjetja, saj ima dodatno usposobljen delavec večje možnosti zaposlitve in vsi stroški dodatnega usposabljanja bi bili vrženi proč.

Družinska podjetja izredno malo vlagajo v strokovno usposabljanje zaposlenih, predvsem zaradi stroškov.

- Medsebojni odnosi s sodelavci

Odnosi s sodelavci veliko pripomorejo k motivaciji zaposlenih. Delovanje v okolju, kjer so sodelavci sovražni drug do drugega, ki preživijo le na napake in ne znajo sodelovati, ne doprinese nič k uspehu podjetja. Potrebno je ustvariti stimulatивно klimo, kjer bodo sodelavci tvorili enovit tim. Seveda so odnosi med zaposlenimi kompleksni in odvisni od številnih dejavnikov. Najpogostejši odnosi med njimi so: sodelovanje, tekmovanje, nadvladje in podrejenost. Vse te oblike odnosov vplivajo na motiviranost zaposlenega.

Za družinska podjetja je značilno, da vzbujajo pri zaposlenih občutek pripadnosti, lojalnosti in družine. Ustvarijo se bolj neformalni, domači odnosi, v določenih primerih lahko rečemo, da so tudi nedružinski uslužbenci postali del družine. Taki odnosi znotraj podjetja zelo pozitivno vplivajo na motiviranost zaposlenih, še posebej, če so obravnavani enakovredno kot družinski člani.

- Zanesljivost zaposlitve

Za zaposlenega je pomembna tudi varnost zaposlitve v prihodnje. Kdor je pod nenehnim pritiskom glede izgube delovnega mesta, ne more biti maksimalno učinkovit pri delu. Če pa je delovno mesto gotovo in se počuti pomembnega za podjetje, bo njegova storilnost narasla.

Kljub velikemu deležu propadlih družinskih podjetjih (le 30 % tovrstnih podjetij preide iz prve generacije v drugo in le 13 % v tretjo generacijo, po raziskavah Stoy Hayward, 1990), ima delavec občutek, da je delo v družinskem podjetju zanesljivo, saj je celotna družina odvisna od obstoja družinskega podjetja in bodo vsi vložili maksimalen napor za njegov obstoj.

- Nagrade in priznanja

Nagrade in priznanja spodbujajo zaposlene, da delujejo učinkovito in usklajeno. Z njimi poskušajo managerji v podjetju doseči zaželeno vedenje zaposlenih.

Velikokrat pomeni nagrajevanje zahtevno temo. Možna rešitev tega področja je lahko strategija nagrajevanja, ki pa mora biti popolna, pravična in odprta. Ko primanjkuje teh treh lastnosti, se pojavijo nezadovoljstvo in konflikti. Na primer, če so zaposleni družinski člani brez vzroka plačani boljše od drugih uslužbencev. Ali, družinski člani, lastniki podjetja, ki niso aktivno zaposleni v podjetju, se ne strinjajo s politiko nagrajevanja zaposlenih.

Pomembni napotki pri razvoju strategije nagrajevanja:

- Posameznikova plača naj bo odvisna od njegove učinkovitosti in ne od njegovih potreb ter naj odraža tržno vrednost.
- Nagrajevanje po upokojitvi naj bo dogovorjeno, preden nastopi ta problem.
- Družinskih članov se ne sme zvabiti v podjetje z napihnjeno plačo. Prav tako jim ni treba vztrajati z nerazumno nizko plačo, da dokažejo svojo lojalnost.
- Ugodnosti, bonusi in spodbude morajo biti osnovane na zastavljenih kriterijih.
- Naj se ne uporablja nerazumno visokih plač in namišljenega dela za prenos bogastva k družinskim članom.
- Nedružinski uslužbenci, ki opravljajo enako delo kot družinski člani, naj dobijo enako nagrado.

Pomembno je, da je strategija poštena. Potrebno jo je zapisati in po potrebi dopolniti.

Leach (1991, str. 95) za motiviranje zaposlenih predlaga naslednje:

- spodbujajte zaposlene k improvizaciji in izražanju lastnega mnenja;
- zaposleni morajo prevzeti odgovornost za rezultate;

- cilji morajo biti jasni in razumljivi, zaposleni jih morajo spremljati;
- zaposleni morajo čutiti, da jih spoštujemo.

4.4. Življenjski cikel in prenos družinskega podjetja

4.4.1. Življenjski cikel podjetja

Za razumevanje družinskega podjetja je pomembno poznavanje življenjskega cikla družine in posameznika, saj imajo člani družine velik vpliv na razvoj družinskega podjetja.

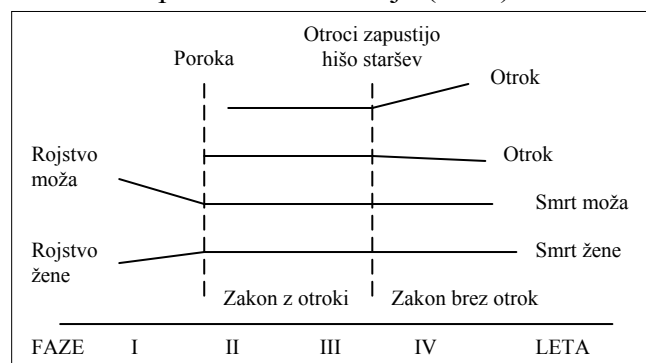
Vsak posameznik je drugačen, vendar je na podlagi raziskav mogoče ugotoviti, da prehaja različne stopnje po precej predvidljivem vzorcu. Najbolj stresno obdobje je na prehodih med eno in drugo fazo življenjskega cikla. V teh obdobjih posameznik razmišlja o svojem življenju, o prioritetah, o ciljih in vrednotah.

V družinskih podjetjih je družina neposredno vključena v podjetje, zato je za spremljanje razvoja podjetja pomembno poznavanje življenjskega cikla družine.

Življenjski cikel družine je povezan s predajo podjetja naslednji generaciji. Ustanovitelj ne more predati podjetja svojemu otroku, če je ta še premlad in še ni zaključil šolanja, prav tako se s predajo ne sme preveč odlagati. Najprimernejši čas za predajo podjetja naslednji generaciji je med III. in IV. fazo življenjskega cikla družine.

Med življenjskim ciklom družine in podjetja lahko pride tudi do razhajanj. Le vsakih 25 do 35 let se razvije nova vodstvena generacija, medtem ko prihaja do zamenjav vodstva podjetij vsakih 12 do 18 let. Iz tega lahko povzamemo: če hoče družina ohraniti vodstvo podjetja v svojih rokah, bo imela ali premlade ali prestare managerje.

Slika 8: Življenjski cikel družine po Kemmetmüllerju (1992)



Vir: Duh, 2003, str. 60.

V družinskem podjetju se lahko pripeti tudi, da prehodi v življenjskem ciklu družine sovpadajo s prehodi v podjetju. To obdobje je zelo kritično tako za družino kot za podjetje, saj

se morata oba sistema spopadati s spremembami, ki ogrožajo lastne vrednote. To pa se odraža v slabšanju odnosov med družino in podjetjem.

4.4.2. *Nasledstvo*

Najprej opredelimo, kaj sploh je nasledstvo. Gre za prenos moči med člani družine, ki ne vključuje tržnih vrednosti, ampak odnose, ki obstajajo med udeleženci v podjetju in družini. Ali drugače, predstavlja predajo vodstvene palice od ustanovitelja – lastnika na naslednika, ki je lahko bodisi član družine ali nedružinski član (Handler, 1994, str. 134).

V podjetju obstaja več nasledstvenih možnosti, med katerimi je tudi izbira naslednika izmed članov družine. Leach (1991, str. 119) navaja nekaj nasledstvenih možnosti, s katerimi se sooča ustanovitelj:

- določitev člana družine,
- določitev začasnega managerja,
- določitev profesionalnega managerja,
- likvidacija podjetja,
- prodaja dela ali celote podjetja,
- nobene aktivnosti.

Določitev člana družine za naslednika se zdi najenostavnejša. Seveda je tako, če ima ustanovitelj samo enega otroka in je ta pripravljen prevzeti podjetje. Problem se pojavi že, če ima ustanovitelj več potomcev, ki se zanimajo za vodenje podjetja. V veliko družinah se odločijo za najstarejšega sina, vendar to zagotovo ni najboljša odločitev. Mogoče ima prav ta najmanj sposobnosti za vodenje podjetja. Naslednja možnost je izbira najbolj sposobnega kandidata, čeprav je to v nasprotju s pojmom družine, kjer so vsi otroci enaki. Pogosto ustanovitelj noče sprejeti odločitve o nasledniku zaradi možnih preprirov v družini, tako je podjetje v situaciji, ko nima naslednika.

V primeru, če ustanovitelj ugotovi, da je zelo malo možnosti za uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo, bodisi da ni naslednika v družini bodisi da ni sposobnih naslednikov za vodenje, mora iskati druge možnosti.

Zaradi prevelikega rivalstva med možnimi nasledniki lahko pride do delitve podjetja med družinske člane. Tako se enote podjetja razvijajo neodvisno ena od druge.

Možna je tudi rotacija v managementu, ki pa je lahko škodljiva. Potrebno je veliko sodelovanja in zaupanja med člani.

Bolj radikalna odločitev je profesionalni manager. Ker ni član družine, lahko lažje usklajuje različne interese znotraj podjetja. Ta možnost je najpogostejša pri prenosu na tretjo generacijo, saj se srečujemo z velikim številom družinskih članov, kar otežuje izbiro naslednika med njimi.

Če so težave pri prenosu podjetja znotraj družine le začasne, na primer zaradi šolanja naslednikov ali zaradi premalo izkušenj, je najustreznejša izbira začasnega managerja. Ta oseba vodi podjetje za čas, dokler ni možen prenos vodstva znotraj družine.

Za prodajo podjetja se ustanovitelj odloči, če prenos znotraj družine ni mogoč. V tem primeru lahko pride do managerskega odkupa.

Najpogosteje pa se ustanovitelj odloči za zadnjo možnost, za nobeno aktivnost. Podjetje praktično prepusti na milost in nemilost časa. Poleg tega, da je ta odločitev najmanj racionalna za podjetje, je tudi najdražja.

Kljub naštetim nasledstvenim možnostim družinska podjetja težijo k temu, da podjetje ostane v družinskih rokah. Ko izrabijo res vse možnosti za prenos znotraj družine, začnejo razmišljati o drugih alternativah.

Izbira naslednika je po Leachu (1991, str. 120) odvisna tudi od:

- sposobnosti potencialnega naslednika za prevzem podjetja,
- potrebe družine,
- osebne in podjetniške davčne posledice določene odločitve,
- zdravja in velikosti podjetja,
- okolja podjetja v času nasledstva.

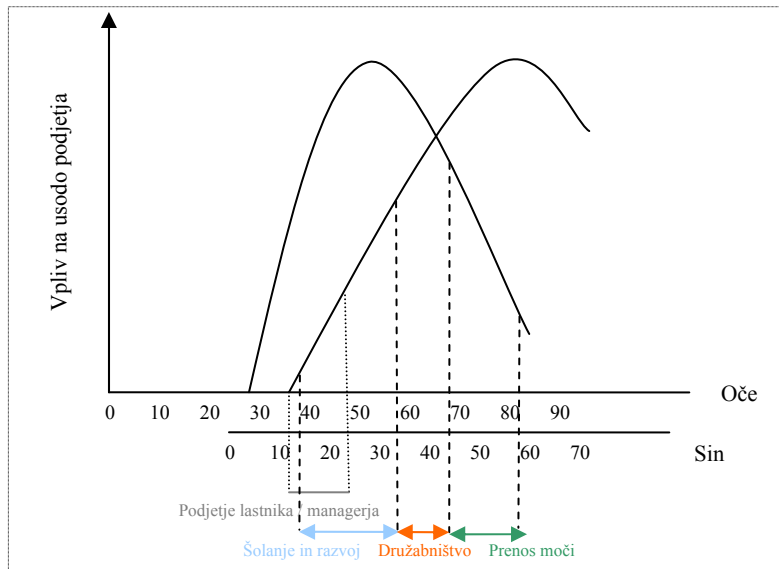
Vadnjal (1996, str. 78) je na vzorcu 28-ih slovenskih družinskih podjetij proučeval značilnosti prenosa podjetja na naslednjo generacijo. Ugotovil je, da družinska podjetja pričakujejo od naslednika veliko pripadnost podjetju. V več kot polovici primerov je bil naslednik že znan ter se je šolal v interesu podjetja, to pomeni, da dajejo poudarek strokovnosti naslednika.

Churchill in Hatten (1997, str. 53) sta opredelila štiri značilne faze v družinskem podjetju:

- 1) podjetje lastnika/managerja – faza od ustanovitve do vstopa družinskega člana v podjetje. Pred vstopom člana družine v podjetje se podjetje ne šteje za družinsko, kljub temu da je močno povezano z družino;
- 2) šolanje in razvoj nove generacije – to je obdobje, ko se naslednik uči o podjetju. Že doma v zgodnjem otroštvu se seznanja z delovanjem podjetja, zanimanje se poveča z delnim zaposlovanjem v času počitnic in se zaključi s polno zaposlitvijo v podjetju;
- 3) družabništvo med generacijami – z zaposlitvijo v podjetju naslednik pridobi izkušnje in managerske sposobnosti, zato lahko prevzame del odgovornosti in je vključen v sprejemanje pomembnih odločitev v podjetju. Odgovornosti se povečujejo, dokler ne dosežejo družabništva med generacijami glede delovanja, ciljev in politike podjetja;
- 4) prenos moči – faza prenosa operativne odgovornosti, oblikovanja politike in postavljanja ciljev od predhodne generacije na naslednjo se pospeši s procesom upokojevanja ustanovitelja ter zmanjševanja njegovih aktivnosti v podjetju.

Na spodnji sliki imamo dve osebi, ki imata enako periodičnost ciklov in potujeta skozi enake faze. Sta v sorodstvenem razmerju, razlikujeta se v starosti in oba sta vključena v podjetje. Prvi je podjetnik, ki je ustanovil podjetje pri starosti 35, 36 let. Ustvaril si je družino in dobil otroka pri starosti 26 let. Otrok je vstopil v podjetje kot polno zaposleni pri 24. letih. Na navpični osi je ponazorjen vpliv na delovanje, strategije in cilje podjetja, ki ga ima posameznik.

Slika 9: Življenjski cikli generacij



Vir: Churchill, Hatten, 1997, str. 59.

Longenecker in Schoen sta razdelila proces nasledstva v sedem faz (Duh, 1999, str. 155):

- 1) predpodjetniška faza
- 2) uvodna faza
- 3) uvodna-funkcionalna faza
- 4) funkcionalna faza
- 5) napredna funkcionalna faza
- 6) zgodnja faza nasledstva
- 7) faza zrelega nasledstva

V prvih treh fazah gre za izbiro in socializacijo naslednika. Naslednik se lahko delno zaposli v podjetju, npr. preko počitnic, možno pa je, da si najprej nabere izkušnje drugje.

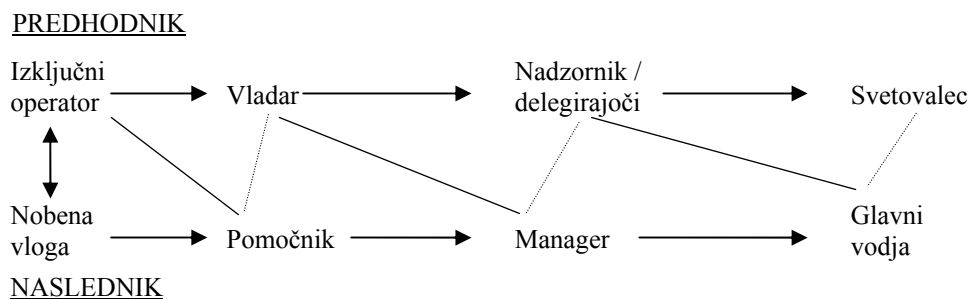
Funkcionalna faza nastopi, ko se naslednik polno zaposli v podjetju. Naslednik napreduje na vodilne funkcije v podjetju in s tem zavzame napredno funkcionalno fazo nasledstvenega procesa. V šesti fazi, zgodnji fazi nasledstva, in dokončno v fazi zrelega nasledstva, naslednik prevzame vodilno funkcijo v podjetju in postopno pridobi tudi lastništvo podjetja.

Proces nasledstva si lahko razložimo s teorijo prehajanja vlog, ki jo je razvila Handlerjeva (1994, str. 135). Družinski člani imajo v procesu nasledstva različne vloge, ki se tudi spreminjajo. Tako lahko nasledstvo razumemo kot proces medsebojnega urejanja vlog med

ustanoviteljem in družinskimi člani, pripadniki naslednje generacije. Kot ponazarja spodnja slika, gre za večstopenjski proces, v katerem naslednik postopoma povečuje svojo vključenost v podjetje. Vzporedno s tem procesom, vendar z določenim zamikom, pa se postopno zmanjšuje vključenost predhodnika v podjetje.

Ključni v tem procesu je prenos vodstvenih izkušenj, avtoritete in moči sprejemanja odločitev. Ustanovitelj, ki ima funkcijo izključnega operatorja, se premakne vse do svetovalca. Istočasno pa se naslednik premakne od položaja brez nobene vloge, preko pomočnika, managerja, vse do glavnega vodje. Ni pa rečeno, da se bo ustanovitelj premikal vse do vloge svetovalca, mnogi ostanejo v fazi vladarja in nočejo predati nadzora. Podobno velja za naslednika, ki lahko ostane v vlogi pomočnika zaradi nezmožnosti staršev, da potrdijo njegovo moč.

Slika 10: Proces nasledstva: teorija prehajanja vlog



Vir: Handler, 1994, str. 136.

Nasledstvo pa ne poteka vedno gladko. Na uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo vplivajo številni dejavniki, kot so:

- izbira naslednika,
- zadovoljstvo naslednika s kariero v družinskem podjetju,
- učinkovito mentorstvo v podjetju,
- sposobnost lastnika, da postopno predaja odgovornosti na naslednika,
- pridobivanje izkušenj in samozavesti izven podjetja,
- dobri odnosi med sedanjim in bodočim vodstvom,
- jasni odnosi znotraj družine,
- izbira pravega trenutka za uspešen prenos podjetja,
- strateško planiranje, ki mora biti prilagojeno tudi interesom družine,
- planiranje prenosa lastništva podjetja.

Za zagotovitev uspešnega prenosa podjetja na naslednjo generacijo je ključnega pomena planiranje. Zajemati mora planiranje strategije uvajanja in izobraževanja naslednika ter strategijo prehoda za podjetje in družino (Duh, 2003, str. 170).

Osnovni namen strategije prehoda za družino je tako:

- izogniti se konfliktom, ki bi lahko vplivali na trdnost družine,
- družino postaviti v takšen položaj, da se bo lahko uresničevala njena vloga lastnika.

Osnovni namen strategije prehoda za podjetje pa je:

- definiranje prihodnje vloge članov družine v podjetju,
- razložiti vodstvu prihodnjo vlogo družine,
- člani družine in vodstvo naj skupaj izdelajo vodila o poslanstvu in smotrih kakor tudi strateško zasnovo podjetja, s katero bodo zadovoljni vsi interesni udeleženci,
- postaviti nove zasnove vodenja.

Problema nasledstva ni mogoče zožiti le na nadomestitev vodstvene osebe, ampak je potrebno na novo opredeliti vloge vseh udeležencev in njihove odnose.

Podjetnik, ki se umika, ima ključno vlogo v procesu nasledstva. Njegova naloga je, da skupaj s sodelavci na novo opredeli (Duh, 2003, str. 171):

- podjetniško vizijo ter vodila o poslanstvu in smotrih podjetja,
- novo delitev deležev v kapitalu podjetja med člane družine,
- celovito strategijo podjetja,
- vlogo članov družine v procesu odločanja v podjetju,
- kriterije za vpeljavo članov družine na vodstvene položaje,
- organiziranost – predvsem sodelovanje in komuniciranje med vodstvom in družino,
- filozofijo podjetja.

Gre torej za sestavine politike podjetja in strategijo. S predlaganimi planskimi opredelitvami glede nasledstva je pomembno, da se strinjajo vsi udeleženci podjetja, zlasti je pri tem pomembno sodelovanje predhodnika in potencialnega naslednika.

Slika 11: Sestavine planiranja v družini in družinskem podjetju



Vir: Kelbl, 2002, str. 23.

Zgornja slika prikazuje sestavine, ki naj bi bile zajete pri planiranju v družini in družinskem podjetju, ter kje so stične točke. Posamezni plani se med seboj prepletajo. Le za poslovni načrt bi lahko rekli, da se nanaša bolj na podjetje in manj na družino. Finančni načrt ločuje finance obeh sistemov in regulira ter omejuje pretok med njima. V primeru premoči družine nad podjetjem bi lahko družina, ki je nagnjena predvsem k porabi, znatno oslabilo podjetje.

Uspešno planiranje in izvedba nasledstva, ki zagotovi obstoj in nadaljnjo rast družinskega podjetja, je lahko zadnji in hkrati največji življenjski uspeh podjetnika ustanovitelja.

Planiranje nasledstva je za družinska podjetja izrednega pomena. Pogosto se v teh podjetjih srečujemo z odporom proti planiranju zaradi številnih vzrokov. Delimo jih na tri glavne nosilce odpora, to so: ustanovitelj, družina in zaposleni v podjetju.

Tabela 9: Odpori proti planiranju nasledstva v družinskih podjetjih

Nosilec odpora	Razlogi za odpor
Ustanovitelj in lastnik podjetja	<ul style="list-style-type: none"> - strah pred upokojitvijo - strah pred smrtjo - strah pred izbiro nepravega naslednika - strah pred izgubo nadzora in moči nad drugimi - nezmožnost planiranja - rivalstvo in ljubosumje - strah pred izgubo identitete
Družina	<ul style="list-style-type: none"> - tabuji v družini (glede smrti, glede enakosti otrok, itd.) - nasprotovanje zakonskih partnerjev
Zaposleni v podjetju	<ul style="list-style-type: none"> - dvom v sposobnosti naslednika - nestrinjanje z novim načinom vodenja - navezanost na podjetnika – ustanovitelja - izguba določenih ugodnosti
Podjetniško okolje	<ul style="list-style-type: none"> - nezaupanje poslovnih partnerjev - negotovost o novi politiki in obnašanju podjetja - bojazen pred manjšo uspešnostjo podjetja

Vir: Leach, 1991, str. 122.

4.4.3. Družinska ustava

Eden od načinov, kako preprečiti ali vsaj omiliti nesporazume v družinskem podjetju, je oblikovanje družinske ustave. Dobro zasnovana družinska ustava služi kot vodilo.

Družinska ustava je dokument, kjer so zapisana splošna pravila poslovanja družinskega podjetja. Poudarjene so vrednote in cilji podjetja ter družinska povezanost.

Uporablja se jo kot priročnik za upravljanje in vodenje podjetja ter ravnanje s konflikti, ki se pojavijo v družinskem podjetju.

Proces oblikovanja družinske ustave mora vključevati vse, ki so povezani z družinskim podjetjem, zato so potrebni odprti pogovori o vseh elementih ustave. Ko dosežejo dogovor, jo morajo podpisati vsi družinski člani in se zavezati, da jo bodo spoštovali.

Družinska ustava v splošnem obsega naslednja poglavja:

- vizijo, strategijo in cilje podjetja,
- način vodenja in upravljanja družinskega podjetja,
- strukturo managementa,
- pravila glede vključevanja družinskih članov v podjetje,

- nasledstvo in politiko odhoda iz podjetja,
- pravice, odgovornosti in obveznosti glede družinskih srečanj,
- pravice, odgovornosti in obveznosti družinskih članov, neaktivnih v podjetju,
- pravice in dolžnosti nedružinskih uslužbencev,
- uvajanje, nagrajevanje in ocenjevanje zaposlenih (družinskih in nedružinskih članov),
- vključenost profesionalnega managementa in zunanjih sodelavcev v podjetje,
- komunikacija,
- postopki reševanja sporov.

Poleg gornjih poglavij vsako družinsko podjetje posebej določi teme, ki so obravnavane v družinski ustavi, saj se vsako srečuje z drugačno situacijo, ki zahteva specifično opredelitev. Tako je potrebno družinsko ustavo periodično prilagajati spremembam v podjetju in okolju, da ne bi zastarala in postala neprimerna za podjetje.

Kljub pomembnosti družinske ustave je Herletova (2003, str. 73) na vzorcu 64-ih slovenskih družinskih podjetij ugotovila, da jo ima le slaba desetina anketirancev formalno oblikovano v pisni obliki, 34,4 % jo ima urejeno v obliki ustnega dogovora. 15,6 % anketirancev pa je odgovorilo, da sproti določajo pravila poslovanja lastnega družinskega podjetja.

5. SKLEP

Družinsko podjetje lahko opredelimo na različne načine. Vsak avtor navaja svojo definicijo, tako da teorija ne razpolaga z enotno opredelitvijo, kaj je družinsko podjetje. Kljub tej neenotnosti pa avtorji v opredelitvah navajajo določene skupne značilnosti, kot so: večinski delež podjetja v rokah družine, vodstvene položaje zasedajo družinski člani, vključeni morata biti vsaj dve generaciji v podjetju.

Na splošno pa lahko rečemo, da so družinska podjetja tista podjetja, ki vključujejo dva sistema – poslovni in družinski. Prvi, poslovni sistem je prisoten v vseh podjetjih. Je racionalen, temelji na nalogah in ciljih ter zahteva rezultate. Družinski sistem pa ni prisoten v običajnih podjetjih, saj gre za čustvene vrednote in skrbniški odnos do pripadnikov družine. To je specifičnost družinskih podjetij. Oba sistema imata svoje interese, ki temeljijo na nasprotnih temeljih, zato prihaja v družinskem podjetju do konfliktnih situacij.

Za razumevanje delovanja družinskih podjetij je potrebno poznati njihove prednosti in slabosti v primerjavi z nedružinskimi podjetji. Velika predanost poslu in družini ter fleksibilnost v času, delu in denarju sta pozitivni lastnosti slovenskih družinskih podjetij. Vendar je bolj kot prednosti pomembno poznavanje slabosti podjetja, kamor štejemo čustvene vplive na poslovne odločitve, nejasno definirane avtoritete, pa tudi nepotizem.

Zaradi kopice posebnosti družinskega podjetja je značilno tudi specifično upravljanje in vodenje. Ker so v slovenskem gospodarstvu prisotna predvsem mala in srednje velika družinska podjetja, sta njihovo upravljanje in vodenje v rokah ene osebe, to je lastnika, ki je hkrati tudi manager podjetja. Gre za patriarhalni način vodenja, saj lastnik/manager sprejema vse odločitve sam. Temu je prilagojena tudi organizacijska struktura družinskega podjetja, ki je najpogosteje enostavna.

Kadrovanje je ena izmed specifičnosti družinskega podjetja. Značilna je visoka prisotnost nepotizma, ki včasih zelo negativno vpliva na poslovanje podjetja. Družinska podjetja raje zaposlujejo družinske člane, predvsem zaradi skrbniške vloge družine, pa tudi želje, da se podjetje ohrani v družinskih rokah. Na vodstvenih položajih so skoraj izključno sorodniki, ker bi vmešavanje nedružinskih članov lahko ogrozilo družinsko tradicijo. Vendar so odnosi zaradi družinskih vezi znotraj podjetja med sodelavci zastavljeni drugače. Delo s sorodniki pa ni vedno enostavno. Rešitev je vzpostavitev dobre komunikacije ter načina razreševanja sporov med sodelavci.

Velik problem v družinskih podjetjih je neenakovredno obravnavanje družinskih in nedružinskih uslužbencev. Ponavadi imajo člani družine privilegiran položaj. Ta se kaže pri napredovanju, pa tudi pri plači, nagrajevanju in dopustih. Zanimarjanje nedružinskih delavcem se odraža v nizki motiviranosti le-teh. Delodajalec mora namenjati enako pozornost nedružinskim delavcem in jim zagotavljati enake pogoje napredovanja in nagrajevanja, da se njihova storilnost ne bo zmanjševala. Za vsa ta kritična področja v podjetju je pomembna družinska ustava, kjer so zapisana splošna pravila poslovanja. Podjetje z ustavo pridobi smernice, ki mu služijo kot vodilo v različnih perečih situacijah.

Ko govorimo o družinskem podjetju, se ne moremo izogniti problemu nasledstva podjetja. Ključno za obstoj podjetja je skrbno planiranje nasledstva, saj le 30 % družinskih podjetij preživi prehod iz prve na drugo generacijo in le 10 % podjetij na tretjo generacijo. Vendar prav temu področju posvečajo podjetja premalo pozornosti.

Zaključim lahko s trditvijo, da je za uspešnost družinskega podjetja bistvenega pomena planiranje poslovanja podjetja, s katerim se bo prilagajalo spreminjajočemu se okolju in tako obvladovalo spremenjene družinske razmere in potrebe.

LITERATURA

1. Baumbach Clifford Mason: Basic small business management. Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1983. 540 str.
2. Belak Janko et al.: Podjetništvo, politika podjetja in management. Maribor : Obzorja, 1993. 507 str.
3. Benson Benjamin, Crego Edwin T., Drucker Ronald H.: Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival. Homewood : Business One Irwin, 1990. 163 str.
4. Blumentritt Timothy: The Relationship Between Boards and Planning in Family Businesses. Family Business Review, San Francisco, 19(2006), 1, str. 65-72.
5. Churchill N. C., Hatten K. J.: Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. Family Business Review, San Francisco, 10(1997), 1, str. 53-67.
6. Čuček Mojca: Ravnanje s človeškimi viri v družinskem podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 108 str.
7. Daily Catherine M., Dollinger Marc J.: An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. Family Business Review, San Francisco, 5(1992), 2, str. 117-136.
8. Dimovski Vlado: Temelji organiziranja in odločanja. Vodnik po predmetu. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str.
9. Donckels Rik, Fröhlich Erwin: Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. Family Business Review, San Francisco, 4(1991), 2, str. 149-160.
10. Duh Mojca: Politika malih in srednje velikih družinskih podjetij. Organizacija, Kranj, 29(1996), 7, str. 393-399.
11. Duh Mojca: Družinsko podjetje: Razvoj in razvojni management družinskega podjetja. Gubno : MER Evrocenter, Založba MER v Mariboru, 2003. 199 str.
12. Duh Mojca: Razvojne posebnosti družinskega podjetja. Doktorska disertacija. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1999. 375 str.
13. Gersick Kelin F., Davis John A., McCollom Hampton Marion, Lansberg Ivan: Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 320 str.
14. Gibb Allan A. et al.: Small business management in the new Europe: 24th European small business seminar 1994, Slovenia September 21-23, 1994. Proceedings. Maribor : Ekonomski institut, 1994. 748 str.
15. Glas Miroslav: Družinska podjetja v Sloveniji: kaj vemo o njih? Challenges and opportunities of EU enlargement for SMEs in CEI countries: conference proceedings, 5-7 November 2003, Piran, Slovenia / 5th Small Business Development Centre, International Conference. Ljubljana : Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2003. 143-162 str.
16. Glas Miroslav, Mirtič Damjan: Family Business: the Contribution and Specific Behavior in Countries in Transition: Case of Slovenia. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 18 str.

17. Handler Wendy C.: Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review*, San Francisco, 2(1989), 3, str. 257-276.
18. Handler Wendy C.: Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, San Francisco, 7(1994), 2, str. 133-157.
19. Herle Julija: Strateško planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 85 str.
20. Kelbl Janko: Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 87 str.
21. Kralj Janko: Temelji managementa in naloge managerjev. Koper : Visoka šola za management, 1999. 278 str.
22. Leach Peter: *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*. London : Kogan Page, 1991. 185 str.
23. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
24. Lovšin Francka: Vključevanje mlajše generacije v družinsko podjetje. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 85 str.
25. Možina Stane et al.: Osnove managementa. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 294 str.
26. Nagel Kurt: *The 6 Keys to Company Success*. Cambridge : Director Books, 1991. 169 str.
27. Neubauer Fred, Lank Alden G.: *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London : Macmillan Press, 1998. 270 str.
28. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
29. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
30. Tagiuri R., Davis J. A.: On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, San Francisco, 5(1992), 1, str. 43-62.
31. Vadnjak Jaka: Čustva in posel. *Podjetnik*, Ljubljana, 10(1994), 8, str. 38-40.
32. Vadnjak Jaka: Družinsko podjetništvo v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 119 str.
33. Vadnjak Jaka: Kdo je kdo. *Podjetnik*, Ljubljana, 10(1994a), 9, str. 42-43.
34. Vadnjak Jaka: Konflikti v družinskih podjetjih. *Podjetnik*, Ljubljana, 15(1999), 9, str. 48-50.
35. Vadnjak Jaka: Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 247 str.
36. Ward John L.: *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 1987. 266 str.

VIR

1. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS 42/2006).