

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
MEDOSEBNI ODNOSI V DRUŽINSKEM PODJETJU LESTRANS

Ljubljana, maj 2021

LAURA ANTONČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Laura Antončič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Medosebni odnosi v družinskem podjetju Lestrans, pripravljenega v sodelovanju svetovalke asist. dr. Barbaro Hvalič Erzetič

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO	2
1.1 Opredelitev družinskega podjetništva.....	2
1.2 Pomen družinskega podjetništva	3
1.3 Prednosti in slabosti družinskega podjetništva	4
1.3.1 Prednosti	5
1.3.2 Slabosti	6
2 MEDOSEBNI ODNOSI.....	7
2.1 Opredelitev medosebnih odnosov	8
2.1.1 Dejavniki, ki vplivajo na medosebne odnose	9
2.1.2 Medosebni odnosi v malih podjetjih.....	10
2.1.3 Pomen konfliktov v malih podjetjih	11
3 MEDOSEBNI ODNOSI V PODJETJU LESTRANS	13
3.1 Predstavitev podjetja	13
3.2 Analiza intervjujev z lastnikom in zaposlenimi.....	16
3.2.1 Intervju z ustanoviteljem in zdajšnjim direktorjem	16
3.2.2 Intervju z zaposlenimi družinskimi in ne družinskimi člani.....	18
3.3 Medosebni odnosi v podjetju Lestrans.....	21
3.4 Predlogi za izboljšanje medosebnih odnosov v podjetju Lestrans	22
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGE.....	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti družinskega podjetništva.....	5
---	---

KAZALO SLIK

Slika 1: Gozdarsko tovorno vozilo za nakladanje in prevoz okroglega lesa	14
Slika 2: Poslovna stavba podjetja	14

Slika 3: Tovorno in priklopno vozilo za mednarodni transport	15
Slika 4: Rezalno - cepilni stroj	15

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervju z ustanoviteljem podjetja.....	1
Priloga 2: Vprašanja za intervju z zdajšnjim direktorjem podjetja	2
Priloga 3: Vprašanja za intervju z družinskimi in ne družinskimi člani podjetja	3

UVOD

Družinska podjetja prispevajo k gospodarskem uspehu države in socialni stabilnosti. Predstavljajo dva tesno povezana sistema - družinskega in poslovnega. Pozitivno stran tega predstavljajo edinstvene prednosti, ki so ne družinskim podjetjem nedosegljive, negativna stran pa od družinskih članov zahteva sprejemanje kompromisov zaradi različnih potreb družine in podjetja. V družinskem podjetju gre za kombinacijo in prepletenosti dveh različnih sistemov - družinskega in poslovnega, ki ju ni mogoče popolnoma ločiti. Družinski temelji na čustvih, lojalnosti in skrbi za blaginjo družinskih članov, medtem ko poslovni temelji na rezultatih, uspehih, nalogah in pušča čustvene odnose ob strani. Če oba sistema pravilno združimo, lahko tvorita močen, pozitiven sistem. Preživetje in uspeh družinskega podjetja največkrat nista odvisna od tehnologije, kupcev, konkurentov, temveč od glavnih akterjev znotraj družinskega podjetja. Ključnega pomena so odnosi med družinskimi člani v družinskem podjetju (Hoover & Hoover, 1999).

Splošne in enotne definicije kaj družinsko podjetništvo sploh je in kako bi ga definirali, ne poznamo. Definicije družinskega podjetništva pa so se v zgodovini razvijale v treh stopnjah. Prva stopnja pravi, da v družinskem podjetju delajo zgolj in predvsem družinski člani. Na podlagi tega lahko sklepam, da so avtorji s tem imeli v mislih predvsem mala oziroma mikro podjetja, saj je malo verjetno, da ima družina nekaj sto članov. Druga stopnja je že vsebovala večja podjetja, saj je družinsko podjetje definirala kot podjetje, pri katerem je upravljanje večinoma v rokah družinskih članov. Zadnja, tretja stopnja pa se že približa sedanjemu stanju definicije družinskega podjetja, saj pravi, da je večinski delež podjetja v rokah družinskih članov, pogosto iz več generacij. Družinska podjetja so kombinacija dveh sistemov in sicer poslovnega in družinskega. Če uspe podjetju/družini "sestaviti" optimalno mešanico obeh, to zagotavlja družinskim podjetjem veliko premoč. Zaradi čustvene vpletenosti pa so lahko družinska podjetja precej bolj ranljiva kot ostala (Vadnjal, 2018).

V teoretičnem delu diplomske naloge sem opredelila družinsko podjetništvo in predstavila definicije, ki so se oblikovale skozi zgodovino. Nato sem predstavila družinsko podjetništvo v Sloveniji in po svetu ter prednosti in slabosti družinskega podjetništva. V vsakem podjetju so pomembni odnosi med zaposlenimi. V družinskem podjetju pa so odnosi in komunikacija pomembni še toliko bolj, saj sodelavci predstavljajo tudi družinske člane. Opredelila sem medosebne odnose, kateri dejavniki vplivajo na medosebne odnose, kakšni so medosebni odnosi v malih podjetjih, kakšen je pomen konfliktov v malih podjetjih in zakaj prihaja do njih. Teoretičnemu delu diplomske naloge sledi predstavitev družinskega podjetja Lestrans in empirična analiza odnosov v podjetju. To sem naredila s pogovorom z ustanoviteljem podjetja in sedanjim direktorjem podjetja ter z zaposlenimi v podjetju, z družinskimi člani in ostalimi. Nato sem na podlagi opisanih prednosti in slabosti v teoretičnem delu podala konkretne primere iz podjetja. Na koncu sem na podlagi povzetkov intervjujev predstavila svoje predloge za izboljšavo odnosov v podjetju.

1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

Ob razmisleku in kratki besedni igri z besedama družina in podjetje dobim vsaj dve besedni zvezi in sicer družinsko podjetje in podjetniška družina. Večina ljudi družinsko podjetništvo in tudi podjetniško družino poveže s tesnimi družinskimi stiki in poslovnim uspehom. Predstava o družinskem podjetništvu je precej zmotna oziroma idealizirana. Ob tem si predstavljamo veliko svobode pri odločanju, svobodno življenje. Nagrada za uspeh in trdo delo pa je dobiček, ugled v skupnosti, finančna moč in ne nazadnje socialna varnost. Vendar se pogosto pozabi na resničnost/realnost, ki je polna napetosti, stresa, konfliktov znotraj družine, zaradi katerih je včasih sodelovanje med družinskimi člani zelo težko ali celo nemogoče doseči (Manfreda, 1996). Cilj družinskih podjetji ni zgolj finančna uspešnost, ampak predvsem zaposlovanje družinskih članov. To pomeni, da bo podjetje ostalo v družinskih rokah, zato je zelo pomembno ustvarjanje dobrih odnosov tako v družini kot tudi v podjetju in ohranjanje dobrega tako družinskega kot tudi poslovnega statusa v družbi. Vsi zaposleni družinski člani stremijo k temu, saj se zavedajo, da so vsi ti cilji lahko močno ogroženi, če družinskemu podjetju ne uspe, oziroma izgubijo kontrolo nad vodenjem (Hiebl, 2014).

1.1 Opredelitev družinskega podjetništva

Družinsko podjetje ima lahko katerokoli obliko osebne ali kapitalske družbe. Splošna oziroma univerzalna definicija družinskega podjetja ne obstaja. Je pa precej različnih definicij, vendar je pri vsaki zaznati pomanjkljivosti, oziroma so opredelitve preveč splošne. Zanimiva je definicija, ki pravi, da morajo biti v družinskem podjetju večinoma zaposleni družinski člani, kar je v podjetju z na primer 100 in več zaposlenimi praktično nemogoče, saj bi težko zaposlili 50 in več družinskih članov. Prav tako je pomanjkljiva definicija, ki pravi, da morata biti v družinsko podjetje vpleteni vsaj dve generaciji, pri čemer taka definicija ne upošteva podjetij, kjer sta vpletena mož in žena, otroci pa so še premajhni za vključitev v podjetje. Ena izmed definicij, ki je zanimiva in se po mojem mnenju nekako najbolj približa pojmu družinsko podjetništvo je ta, ki pravi, da je družinsko podjetje vsako podjetje, na čigar poslovanje vplivajo družinske povezave in čustva.

Poznamo pa tudi alternativne definicije družinskega podjetništva, in sicer:

- Alcorn (v Vadjal, 1996) pravi, da je družinsko podjetništvo profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, partnerstvo ali podjetje.
- Barry (v Vadjal, 1996) opredeljuje družinsko podjetje kot podjetje, ki ga v praksi kontrolirajo člani ene same družine.
- Ward (v Vadjal, 1996) se pri svoji definiciji naveže na prehod med generacijami, saj pravi, da je to podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo preneseno na naslednjo generacijo družine.

- Churchill in Hatten (v Vadnjal, 1996) navaja, da kot definicijo družinskega podjetja lahko razumemo, da bo mlajši družinski član prevzel kontrolo nad posli starejšega.

EY Slovenija je v raziskavi, ki so jo izvedli leta 2015, družinsko podjetje definiralo kot podjetje s široko ali ožjo opredelitvijo. V široko opredelitev družinskih podjetji so vključena vsa tista, v katerih ima družina nadzor nad strateško usmeritvijo organizacije, ožja opredelitev pa vključuje podjetja, ki imajo več kot eno generacijo in več kot enega družinskega člana z managersko odgovornostjo (EY Slovenija, 2015).

Družinska podjetja predstavljajo tradicionalen način poslovanja, ki zavzemajo pomemben del v strukturi vseh podjetji. V večini primerov se družinska podjetja enači z mikro, majhnimi ali srednje velikimi podjetji. Vendar pa obstaja nekaj primerov, ko družine upravljajo in nadzorujejo velike koncernne z mednarodno uveljavljenimi znamkami kot so Samsung, Fiat, Ikea, BMW, Benetton, Mercedes-Benz in mnogi drugi (Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich, 2008).

V knjigi *Familiy Business* avtorji navajajo, da se definicija oziroma teoretična opredelitev družinskega podjetja nanaša in osredotoča predvsem na vizijo podjetja, dolgoročno strategijo in upravljanje podjetja in nasledstvo. Tisto, kar razlikuje družinska podjetja od ne družinskih, so nameni, vrednote in strategije, ki jih imajo vodilni, ki so člani iste družine. Rezultat tega je edinstveno mešanje podsistema za upravljanje družine in podjetja, kar oblikuje poseben poslovni sistem družine. Taka vrsta lastništva lahko prinese znatno mero prilagodljivosti in konkurenčno prednost. Zaradi sprememb med generacijami pa lahko prinese podjetju tudi veliko ranljivost (Poza & Daugherty, 2018).

1.2 Pomen družinskega podjetništva

Družinska podjetja predstavljajo velik pomen za slovensko kot tudi svetovno gospodarstvo. V Sloveniji je kar 83 % podjetji družinskih, v svetovnem merilu pa naj bi družinska podjetja predstavljala dve tretjini vseh podjetij in ustvarila več kot 70 % svetovnega bruto domačega proizvoda (Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich, 2008). EY navaja, da so družinska podjetja delniške družbe z minimalnim lastniškim deležem ali glasovalno močjo družine v višini 32 % ali pa zasebna podjetja z minimalno 50 % deležem lastništva družine. 500 najuspešnejših podjetji na svetu iz leta 2013 je k svetovnem BDP-ju prispevalo več kot 6,5 ameriških trilijonov dolarjev, kar je več kot sta skupaj prispevala nemško in francosko gospodarstvo. V istem letu so družinska podjetja zaposlovala 20,9 milijonov ljudi, kar je za primerjavo več, kot je delovne sile v Južni Afriki. Iz seznama 500 najuspešnejših podjetij iz leta 2013 je razvidno, da je skoraj polovica (238) podjetij baziranih v Zahodni Evropi in sicer največ v treh največjih evropskih gospodarstvih: Nemčija (94), Francija (28) in Italija (31) – skupaj kar 153. V Združenih državah je bazirano 101 družinsko podjetje, ostalih 161 pa je porazdeljenih po ostalih kontinentih. Azija ima 60 družinskih podjetij, med katerimi jih je 25 v Indiji. V Latinski Ameriki je baziranih 36 družinskih podjetij, na Srednjem vzhodu pa je lociranih 14 družinskih

podjetij. 90 družinskih podjetij deluje v sektorju trgovine na drobno in na debelo ter proizvodnji industrijskih dobrin, zgolj 12 jih najdemo v tehnološkem sektorju, 11 pa na področju bančništva. Profesor Thomas Zellweger z Univerze St. Gallen posebej poudarja, kako pomembna so družinska podjetja za svetovno gospodarstvo. Dejstvo, da v več kot 40 % od 500 podjetij deluje že četrta generacija, priča o stabilnosti družinskih poslovnih modelov (Bain, 2015). V Sloveniji 83 % podjetij predstavljajo družinska podjetja. Vendar, če to primerjamo z družinskimi podjetji v svetovnem merilu, je pri nas po navedbah Obrtno-podjetniške zbornice Slovenije zgolj 9 % potomcev motiviranih za prevzem podjetja in kar dve tretjini podjetij ob prenosu dejavnosti na naslednike propade (Center za družinsko podjetništvo, brez datuma).

V Sloveniji prevladujejo predvsem mikro in mala družinska podjetja z manj kot 50 zaposlenimi (95 %). Delujejo v različnih panogah, najpomembnejše med njimi so trgovina na drobno in na debelo, proizvodnja industrijskih dobrin (tukaj lahko potegnemo vzporednice z družinskimi podjetji v svetovnem merilu) in pa gradbeništvo. Družinska podjetja običajno vodi prva (58 %) ali druga (37 %) generacija, zgolj 5 % pa tretja ali mlajša generacija, kar je v primerjavi s svetovnimi podatki precej manj, saj v svetovnem merilu več kot 40 % od 500 podjetij vodi četrta ali mlajša generacija. Ta podatek tudi potrdi navedbe, ki jih najdemo na spletni strani Obrtno-podjetniške zbornice Slovenije, da je zgolj 9 % potomcev zainteresiranih za prevzem podjetja (EY Slovenija, 2015).

1.3 Prednosti in slabosti družinskega podjetništva

Vodenje družinskega podjetja predstavlja velik izziv. Družina se pri vodenju spopada z ne malo preizkušnjami, vendar ima vodenje družinskega podjetja hkrati poseben čar. Celotno delovanje in posebnosti družinskega podjetja predstavljajo tako prednosti kot slabosti, saj družina in družinsko podjetje deluje drugače kot poslovni sistem (Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich, 2008). Družina je bolj osredotočena na čustva, prilagajanje, družinske člane in ni ravno nagnjena k spremembam, medtem ko so cilji podjetja ravno nasprotni. Če hoče podjetje uspeti, mora uspešno izpolnjevati vse svoje dolžnosti in naloge, osredotočati se mora na zunanje okolje in iskati načine, ki bi privedli do sprememb in izboljšanja v podjetju (Randel & Ward, 2001). Vsak podjetnik, ki deluje v družinskem podjetju, si ne malokrat misli, da bi bilo lažje, če v podjetju ne bi bilo družinskih članov in s sodelavci ne bi imel sorodstvenih vezi. Do ne družinskih zaposlenih si lahko bolj objektivno, jim marsikatero stvar lahko poveš bolj direktno kot zaposlenemu, ki je hkrati tvoja žena, sestra, oče, otrok. Največja posebnost družinskih podjetij so zagotovo zaposleni, saj morajo ti ves čas menjavati življenjske vloge. Gospa, ki sedi v pisarni in ureja administrativne zadeve, 8 ur predstavlja direktorju vlogo zaposlene, preostali del dneva pa se njena vloga spremeni, saj je njegova žena. Ravno zato, ker so ljudje prisiljeni zamenjevati vloge, so družinska podjetja lahko zelo ranljiva. Zaradi vključene čustvene komponente so v največji možni meri potrebne jasne meje med družinskimi in poslovnimi zadevami.

V spodnji razpredelnici sem izpostavila in opisala prednosti družinskega podjetništva, ki po mojem mnenju predstavljajo najpomembnejše prednosti za uspeh podjetja in slabosti, ki so odgovorna za ranljivost in šibkost podjetja.

Tabela 1: Prednosti in slabosti družinskega podjetništva

Prednosti	Slabosti
Velika pripadnost družinskih članov poslu in družini	Togost
Medsebojna zanesljivost	Prevelika vpletenost čustev
Osební odnosi in poznanstvo s poslovnimi partnerji	Konflikti
Nasledstvo	Vodstvo

Prírejeno po Manfreda (1996).

1.3.1 Prednosti

Velika pripadnost družinskih članov poslu in družini.

Vsak podjetnik, ki sam ustanovi podjetje, se čustveno naveže na svoj posel/podjetje. Podjetje je njegova stvaritev, ki jo je sam ustvaril, gojil in nadgrajeval dolga leta. Ta močna predanost se kmalu prenese tudi na ostale družinske člane, ki so zaposleni v podjetju. Vsak izmed njih ima svojo funkcijo in zasluge za uspehe podjetja. Posledično družinski člani čutijo odgovornost za uspeh podjetja, ustvarjanje dobre klime med zaposlenimi in ne nazadnje čutijo tudi pritisk, saj se zavedajo, da je v primeru neuspeha oziroma slabega poslovanja ogrožena socialna varnost celotne družine. Prav tako, če bi bili zaposleni v katerikoli drugi službi, zagotovo ne bi bili pripravljeni delu nameniti toliko časa in energije (Leach & Bogod, 1999).

– Medsebojna zanesljivost

Medsebojno zanesljivost bi lahko na nek način navezala tudi na veliko pripadnost družini in poslu. Vsak izmed zaposlenih stremi k temu, da bi podjetje poslovalo uspešno, da se ohranjajo delovna mesta in ne nazadnje, da ima družina zagotovljeno socialno varnost. Ker gre v tem primeru za družinske člane, ki večino svojega časa preživijo skupaj tudi izven delovnika, se med seboj zelo dobro poznajo in poznajo naloge, ki jih ima vsak izmed njih v podjetju.

– Osební odnos in poznanstvo s poslovnimi partnerji

Družinsko ime in odnos lahko pomembno vpliva na poslovanje podjetja. Osební odnos in poznanstva s partnerji ne temeljijo na pogodbah in več dnevni odobritvah, ampak tako rečeno na "pokličem, se dogovoriva in to velja". Pri tem se vzpostavi zaupanje med partnerji, pri čemer vemo, kakšen odnos, kulturo, kvaliteto, ceno lahko pričakujemo od partnerja. Odnose s poslovnimi partnerji gradi celotna družina, ne zgolj vodstvo, zato tudi v primeru menjave naslednika ne pride do razdora v poslovnem sodelovanju, saj se ta

kultura prenese tudi na naslednike. Prav iz tega razloga nekatera družinska podjetja sodelujejo desetletja, saj jim je bolj pomemben dober odnos in medsebojna zanesljivost, kot pa višja cena za nek izdelek ali storitev (Kociper, 2018).

– Nasledstvo

V večini gradiv in primerov je nasledstvo opredeljeno kot slabost podjetja. Vendar, če je nasledstvo načrtovano, ne bi smelo predstavljati nikakršne ovire. V družinskem podjetju podjetje prevzame oseba, ki je z njim rastla, pozna poslovanje, okolje in zaposlene podjetja. V primeru, ko bodo nastopile težave, se ta ne bo kar predala, ampak bo iskala vse možne rešitve, da podjetje uspe. Če prenos nasledstva ni načrtovan in se zgodi nepričakovano, je oseba, ki na novo prevzame podjetje zagotovo bolj usposobljena in vpeljana v posel, kot prevzemnik v ne družinskem podjetju. Tukaj pride do izraza osebni odnos in poznanstva s poslovnimi partnerji, saj le ti vedo kaj pričakovati, četudi se vodstvo zamenja, saj se bo kultura in odnos, ki je bil ustvarjen, nadaljeval.

1.3.2 Slabosti

– Togost

Metode poslovanja, ki jih družinska podjetja izvajajo v sedanjosti, so pogosto rezultat prilagajanja razmeram v preteklosti, v sedanjosti pa kaj kmalu postanejo zastarele zaradi hitro spreminjajočega se okolja. Zato se včasih zdi, da se je poslovanje v družinskem podjetju ustavilo. Eden izmed razlogov ne uvajanja sprememb je, da mlajše generacije nočejo uvajati sprememb zgolj zato, da bi zadovoljile oziroma ugodile predhodnikom in ne tako, kot bi bilo najboljše za poslovanje. Drugi razlog za togost pa je tudi strah pred uvajanjem sprememb, saj to lahko smatramo kot prekinitev družinske tradicije, po katerem je podjetje znano in je na to ponosno. Prav tako pa s tem lahko vznemirimo družinske člane. Poleg tega lahko spremembe enačimo s poslovnim tveganjem, da v primeru neuspeha podjetje izgubi svoje stranke, poslovne partnerje, dobavitelje oziroma v najslabšem primeru propade. Zato je najlažje in najenostavnejše ostati pri ustaljenem poslovanju, vendar pa zaradi tega lahko pride do zaviranja pri rasti in razvoju podjetja (Leach & Bogod, 1999).

– Prevelika vpletenost čustev na poslovanje

Pri družinskem podjetništvu gre za interakcijo dveh zelo močnih sistemov, družinskega in poslovnega, ki ponavadi temeljita na zelo različnih vrednotah, včasih celo na nasprotujočih. Čustveni vplivi na poslovanje so neizogibni, kar lahko v določenih primerih prinese tudi prednost podjetju, vendar morajo biti v pravem razmerju in ne smejo prevladati poslovnih. Če družinska čustva prevladajo nad poslovnimi v obliki agresivnega vedenja, je to za podjetje lahko uničevalno. Najpogostejše težave, ki se pojavljajo so: sprejemanje družinskih članov na delovna mesta, za katera niso usposobljeni, sprejemanje

odločitev na podlagi družinskih in ne poslovnih interesov, prihaja pa lahko tudi do rivalstva med morebitnimi nasledniki (Rosenblatt, 1991).

– Konflikti

V družinskem podjetju stojita nasproti družinski in poslovni sistem, ki temeljita na zelo različnih vrednotah, ciljih in željah, kar povzroči, da se mešata in povzročata konflikte. Podjetnik je običajno na svoje podjetje močno navezan, saj ga je gradil dolga leta in tako postane del njegova življenja. Njegova navezanost na podjetje ima velik vpliv tudi na življenje v družini. Drugi najpogostejši razlog zakaj pride do konflikta je, da starši svoje otroke (naslednike) vidijo samo kot delovno silo v podjetju, saj vsako spremembo razumejo kot napad na podjetje. To lahko pripelje do nezaupanja ali jeze pri otrocih (Kavs, 2017).

– Vodstvo

Pojav pomanjkanja pravega vodje se največkrat pojavi v drugi generaciji družinskega podjetja, saj se pogosto dogaja, da podjetje nima več pravega vodje. To se lahko zgodi v primeru, da dediči dobijo enake deleže in potem med seboj "tekmujejo" za prevlado v podjetju ali pa ob prenosu podjetja na naslednika, saj prva generacija ne izpusti iz rok vodenja kljub temu, da se je zgodil prenos. Take situacije vplivajo na zaposlene, saj se morajo soočiti s težavo, koga naj poslušajo. Zato je v primeru nasledstva zelo pomembno, da prva generacija lastnikov - ustanovitelj že vnaprej določi nasledstveni plan ter jasno in natančno določi naslednika in dodeli formalno moč (Leach & Bogod, 1999).

2 MEDOSEBNI ODNOSI

Raziskave kažejo, da so bolj kot materialne dobrine in družbeni položaj pomembne vrednote, kot so zdravje, zadovoljstvo in uspeh. Najbolj srečni, uspešni, zadovoljni in zdravi so tisti ljudje, ki imajo dobre odnose s soljudmi, tako zasebno kot tudi na delovnem mestu. Ljudje na delovnem mestu praviloma preživijo dalj časa, kot pa doma z družino oziroma najbližjimi, kar pomeni, da naši sodelavci postanejo naša druga družina. Zato je še toliko bolj pomembno, da med sodelavci vladajo dobri odnosi, saj dobri medosebni odnosi za podjetje lahko pomenijo prihranek, slabši pa strošek (Delo, 2019). Medosebni odnosi pa so še toliko bolj pomembni v družinskih podjetjih, saj sodelavci predstavljajo osebe, s katerimi preživiš cel dan oziroma si v tesnem stiku z njimi tudi po koncu delovnega časa. Predpogoj za dolgoročno uspešnost so odnosi. Če odnosov ni oziroma niso pristni, potem tudi komunikacija ni učinkovita in to se prej ali slej pozna na poslovanju (Kavs, 2017).

2.1 Opredelitev medosebnih odnosov

Medosebni odnosi so eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, njihov odnos do dela in izpolnjevanje delovnih ciljev in nalog. Na medosebne odnose lahko gledamo iz dveh vidikov in sicer nas lahko zanima učinkovitost medosebnih odnosov, merjena z dosežki in pa kako medosebni odnosi vplivajo na zadovoljstvo posameznika. Oba vidika se med seboj dopolnjujeta in potrjujeta, saj zadovoljstvo dviga učinek, boljši učinek pa povzroči povečanje zadovoljstva. Torej, če smo pri svojem delu uspešni, smo bolj zadovoljni, kar pomeni, da smo pripravljeni delati več in tudi bolje. Posledično dosegamo boljše rezultate tako na področju dela kot tudi medosebnih odnosov (Terseglav, 2010). Da med zaposlenimi vladajo dobri medosebni odnosi je najprej potrebno zaupanje, saj se lahko le na podlagi tega konstruktivno rešuje konflikte in ne nazadnje je zaupanje prvi pogoj za razvijanje kakršnegakoli odnosa. Medosebni odnosi so pomembni za razvoj človekove osebnosti v čustvenem, socialnem in intelektualnem smislu. Celo poklici, ki ne zahtevajo dela z ljudmi, vključujejo odnose in komuniciranje s sodelavci, nadrejenimi oziroma podrejenimi. Za uspešno vzpostavljanje, razvijanje in ohranjanje dobrih medosebnih odnosov je pomembno poznati temeljne spretnosti na področju komuniciranja, medosebnega poznavanja in zaupanja, medosebnega sprejemanja in potrjevanja ter konstruktivnega reševanja konfliktov (Možina, Bernik & Svetic, 2004).

Glavne značilnosti medosebnih odnosov so:

- Priznavanje različnosti, kar pomeni, da mora vsak posameznik razumeti, da smo si ljudje različni in ima vsak pravico izraziti svoje mnenje, čustva, občutke.
- Vzajemnost odnosov, ki so največkrat odvisni od razumevanja odnosov na obeh straneh. Vzajemen odnos se najlažje doseže s poslušanjem in sprejemanjem predlogov.
- Priznavanje podobnosti in različnosti v odnosih pomeni, da mora vsak posameznik razumeti, da sam ne ve vsega in da skupaj vemo več in smo lahko bolj uspešni. Bolj pristne vezi se največkrat spletejo med zaposlenimi, ki imajo podobno mišljenje, vendar se ob prilagajanju lahko ujamejo tudi z nasprotno mislečimi in s tem razvijejo dobre medosebne odnose.

Medosebni odnosi se ne glede na način, kako nastanejo, kažejo kot odnosi sodelovanja ali pa konfliktni odnosi. Do odnosa sodelovanja pride, ko so sodelavci usklajeni, delovne naloge razporejene in se opravljajo uspešno, sodelavci se med seboj spoštujejo, si zaupajo, pomagajo in skupaj rešujejo težave. K taki vrsti odnosa bi morale težiti vse organizacije. Druga skrajnost odnosov pa so konfliktni odnosi. Ti nastanejo, ko so pojavijo težave v komunikaciji med sodelavci na področju samega dela ali medsebojnem delovanju. Do konflikta pride med dvema ali več udeleženci, lahko tudi med posameznikom in skupino ali pa podrejenimi in nadrejenimi sodelavci (Možina, Bernik & Svetic, 2004).

2.1.1 Dejavniki, ki vplivajo na medosebne odnose

Izkušnje, ki jih imamo ljudje v odnosu z drugimi ljudmi nam kažejo, da imajo nekateri več sposobnosti, želje, spretnosti za vzpostavljanje dobrih medosebnih odnosov kot drugi. Vsesplošno mišljenje oziroma mit, da so te veščine prirojene, je napačno. Gre za spretnosti in sposobnosti, ki se jih lahko naučimo. Običajno pa se o odnosih začnemo spraševati šele, ko gre v odnosu nekaj narobe. Za dobre medosebne odnose so pomembni različni dejavniki in sicer (Terseglav, 2010):

- Spoznavanje sebe in zavedanje motivov lastnega vedenja: Ob vzpostavljanju dobrih medosebnih odnosov in komunikacije z drugimi, moramo najprej vedeti, kdo sploh smo oziroma se zavedati motivov lastnega vedenja, kar je velikokrat precej zahtevna naloga. Včasih se lahko sami pri sebi vprašamo, zakaj določene stvari počnemo oziroma jih izrečemo, kakšni so naši občutki ob tem, kakšno vlogo ponavadi zavzamemo na delovnem mestu med sodelavci, kako se pri tem počutimo, kaj lahko pridobimo ali izgubimo z našim vedenjem.
- Poslušanje: Na točki poslušanja se lahko začne ali pa konča vsak komunikacijski proces, saj je bistvo dobrih odnosov in komunikacije ravno poslušanje. Dober sogovornik je tisti, ki zna dobro poslušati. Raziskovalci komuniciranja so skozi pogovorne situacije ugotovili zelo različne načine poslušanja in izpostavili štiri najzanimivejše:
 - K vsebini orientirani poslušalci so tisti, ki jih zanima predvsem vsebina sporočila, so precej kritični in v svojih odgovorih dajejo sodbe.
 - K ljudem orientirani poslušalci so obremenjeni z vzdrževanjem odnosov in so naravnani na razpoloženja drugih. Manj se ukvarjajo s presojo sporočil in bolj k podpori ljudi.
 - Poslušalci, ki so orientirani k aktivnostim, so osredotočeni oziroma se orientirajo na cilje in aktivnosti. Cenijo jasna in zgoščena sporočila, saj hočejo čim prej priti do bistva stvari. Taki poslušalci so pomembni v poslovnih dejavnostih, saj motivirajo druge in so usmerjeni v delo.
 - Zadnji so na čas orientirani poslušalci, za katere je pomemben čas. Osredotočeni so predvsem na časovno učinkovitost dela, govora, delovanja in komunikacije in so precej nestrpni, če vidijo, da nekdo zapravlja čas. V trenutku hitrega odločanja pa so taki poslušalci dragoceni. Več kot 40 % ljudi pa uporablja več kot sam en slog poslušanja.
- Sodelovanje, timsko delovanje: V delovnem okolju, kjer vladajo spodbudni medosebni odnosi, vlada večja motivacija zaposlenih, lažje in boljše premagovanje konfliktov, lažje soočanje z novimi nalogami. Pravila v timu morajo biti zastavljena na način, da se vsi počutijo varne in enakovredne. Najprej mora vsak posameznik zagotoviti, da so naloge in odgovornosti jasno opredeljene, šele nato je lahko tim uspešen.

- Informiranost: Je pomemben dejavnik pri vzpostavljanju dobrih medosebnih odnosov, saj višja kot je stopnja informiranosti, lažja je komunikacija med sodelavci, kajti vsi so obveščeni o celotnem poteku dela.
- Medosebno upoštevanje in spoštovanje: Dobri in učinkoviti medosebni odnosi in ne nazadnje sodelovanje zahtevajo tudi medosebno zaupanje. Brez upoštevanja mnenj sodelavcev in medsebojnega spoštovanja bi bilo delovanje podjetja zelo oteženo. Če se sodelavci spoštujejo in med seboj upoštevajo, lahko na podlagi tega vzpostavijo določeno stopnjo zaupanja, ki jim dovoljuje neobremenjeno in neovirano izražanje osebnih in medosebnih težav.

2.1.2 Medosebni odnosi v malih podjetjih

Družinska podjetja so po večini mala oziroma srednje velika, kar pomeni, da je manj zaposlenih kot v klasičnem podjetju. Ravno zaradi velikosti so medosebni odnosi v družinskem podjetju še bolj pomembni, saj je vzdušje precej bolj sproščeno, pogovori pa bolj osebni (Vadnjal, 1996).

Zaposleni v malih podjetjih morajo znati poprijeti za razna dela, kar pomeni, da morajo dobro poznati tudi naloge, ki jih opravlja sodelavec in morajo med seboj dobro sodelovati. V tipičnem malem podjetju imajo lastniki, ki hkrati predstavljajo tudi managerje, predvsem tehnično znanje, primanjkuje pa jim znanje s področja financ, marketinga. V malem podjetju, kjer je zaposlenih malo ljudi, so odnosi in delo z ljudmi še toliko bolj pomembni. Lastnik mora ugotoviti, kaj motivira posameznega zaposlenega oziroma kaj so njegove potrebe (Hvalič Erzetič, 2000). V malem podjetju, kjer je ljudi manj, je razumevanje zaposlenih z nadrejenimi ali zaposlenih med seboj še toliko bolj pomembno za doseganje ciljev podjetja. V malih podjetjih imajo zelo pomembno vlogo ljudje. V vsakem podjetju je nekaj ključnih kadrov, ki so motor podjetja in jim mora podjetnik posvečati več pozornosti kot kupcem, dobaviteljem, financam. Vse operativne stvari lahko tečejo po ustaljenih postopkih, ljudje pa imajo vedno nove potrebe in se jim je potrebno nenehno prilagajati. V primeru, da podjetje izgubi ključne kadre, se vsaj za nekaj časa vrne nazaj v preteklost. V primeru, ko zaposleni odide iz podjetja, naj bi se podjetnik pogovoril z njim, kaj je vzrok odhoda, kam odhaja, zakaj odhaja, katere so dobre stvari podjetja in katere bi morali po njegovem mnenju izboljšati. Majhna podjetja naj bi imela vsaj enega zaposlenega, ki bi skrbel za ključne kadre. Vsi člani morajo poznati, kaj so ključne aktivnosti, kakšni so cilji na določenih področjih in kdo je odgovoren za delo. Zadolžitve morajo biti razporejene tako, da odsevajo značaj osebnosti v skupini. Za majhna podjetja je značilno, da imajo omejeno število dobrih delavcev, zato ima vodja dve glavni nalogi. Imeti mora čas za ključne ljudi v podjetju in čas za zunanje zadeve (za trg, stranke, dobavitelje, tehnologijo). Moč malih podjetij predstavlja sposobnosti vodje, da pozna vsakega ključnega delavca v podjetju, njegove ambicije, način mišljenja, nagnjenja (Bernot, 1990).

Raziskave, ki so bile opravljene po svetu med malimi podjetniki so pokazale, da je uspešnost podjetja povezana s kvaliteto ključnih ljudi v podjetju. Pri tem je potrebno omeniti, da medosebni odnosi v začetni fazi poslovne funkcije v podjetju še niso tako pomembni, saj podjetnik skupaj s soustanovitelji sam vodi proizvodnjo, trženje, administracijo in prodajo v podjetju. Bolj kot podjetje raste, več ljudi kot zaposluje, bolj so pomembni medosebni odnosi. Najpogostejše napake, ki jih podjetniki delajo pri vključevanju ljudi v vodstveno skupino so, da podjetnik vključi prijatelje, sorodnike in druge, ki niso dovolj kvalificirani za posamezno funkcijo v podjetju ali pa niso dovolj privrženi podjetju, da podjetnik nagradi nekatere člane bolj kot druge, s čemer povzroči demotivacijo ostalih in da podjetnik nima pravega načrta za izpopolnjevanje vodilnih delavcev in nima zgrajenega pravega sistema nagrajevanja (Vahčič, Bučar, Drnovšek & Logar, 1998). Podjetnik bi moral zaposliti ljudi, s katerimi bi lahko oblikoval skupino, za katero je značilna medsebojna povezanost, celovitost, dolgoročna zavezanost, zavezanost k ustvarjanju vrednot, enaka neenakost in poštenost.

2.1.3 Pomen konfliktov v malih podjetjih

Čeprav se večina podjetij tega ne zaveda, so redna komunikacija, izražanje čustev in pristni medsebojni odnosi zelo pomembni za vsako podjetje, še posebej za družinsko. Razlogi, zakaj zgolj 1/3 podjetij preživi prenos dejavnosti na naslednike, so ravno slabi medsebojni odnosi oziroma posledica teh, konflikti. Ti nastanejo ravno zaradi premajhnega posvečanja in dajanja pomembnosti komunikaciji. Konflikti, stare zamere in očitki najbolj pridejo do izraza, ko pride do prenosa dejavnosti na naslednika (Kavs, 2017).

Družinski konflikti so precej pogosti in skoraj nikoli ne ostanejo pred "poslovnimi ali družinskimi vrati", ampak se prenesejo v podjetje oziroma v družino. Vsaka težava v podjetju se prenese domov in obratno, vsak konflikt, ki nastane doma, se prenese v podjetje, kar občutijo tudi ne družinski zaposleni. Kažejo se kot stalno nasprotovanje in prerekanje, pri čemer razlog za to sploh ni pomemben. Pomembno je nasprotovati. Do spopadov oziroma konfliktov prihaja vedno na istem področju, največkrat med sinovi in očeti ter brati in sestrami. Žal večina staršev misli oziroma razmišlja, da bodo po njihovi upokojitvi nasledniki enostavno prevzeli operativno vodenje, sami pa bodo še vedno nadzorovali poslovanje, kar pa lahko privede do konfliktov. Najpogostejši razlog za konflikte je (ne) zaupanje. Starši otrokom ne zaupajo, da želijo dobro in pozitivno vplivati na podjetje in vsako spremembo vidijo kot napad na podjetje, otroci pa so po drugi strani jezni in razočarani, ker jim starši ne zaupajo. Veliko naslednikov je celo bolj sposobnih kot so starši, toda preprosto nimajo priložnosti, da bi to pokazali, saj starši navadno ne sprejemajo novih idej, posledica pa je konstantno prepiranje in zaviranje razvoja podjetja. Če prenos odgovornosti, znanja in izkušenj ni izveden v celoti zaradi pomanjkanja komunikacije, nasledniki niso usposobljeni za samostojno odločanje. V družinskem podjetju pa so poleg odnosov med družinskimi člani pomembni tudi odnosi med družinskimi in ne družinskimi zaposlenimi. V družinskem podjetju so medosebni odnosi

ravno zaradi velikosti še bolj pomembni, saj je vzdušje precej bolj sproščeno, pogovori so bolj osebni. Zato se ne družinski člani počutijo kot nek dodatek oziroma podaljšek družine in se še bolj posvetijo podjetju. Do konfliktov med družinskimi in ne družinskimi zaposlenimi prihaja predvsem v situacijah, ko sta na enem delovnem mestu zaposlena družinski in ne družinski član, a se med njima delajo razlike. Te razlike se kažejo v višini plače, boljših pogojih dela, nagrajevanju. Služba ne družinskega zaposlenega v družinskem podjetju zagotovo ne ustreza vsakomur. Večina se jih zaveda, da ne bodo nikoli obravnavani in enakopravni družinskim članom. Iz tega lahko povzamem, da so ne družinski člani prav tako pomembni za uspešno delovanje podjetja, vendar so včasih lahko zapostavljeni oziroma prikazani kot manj vredni (Vadnjal, 1996). Po mojem mnenju se vsak podjetnik in zaposleni družinski člani v družinskem podjetju trudi zmanjšati vsakodnevne konflikte. Da bi se kar najbolj izognili družinskim konfliktom, bi morali upoštevati nekaj smernic, ki lahko pripomorejo k zmanjševanju konfliktov (Kavs, 2017):

- Družina in otroci morajo biti vedno na prvem mestu. Z družino je potrebno komunicirati in vzpostaviti medsebojno spoštovanje ter si vzeti čas za njo. Težave iz podjetja naj se ne prenašajo v družino.
- Člani družine morajo držati skupaj v dobrem in slabem ter skupaj in enotno nastopiti proti konkurentom, zato tekmovalnost med njimi absolutno ni zaželen.
- Vedenje med vsemi zaposlenimi mora biti profesionalno, ne glede na to ali so družinski člani ali ne. Prav tako družinski člani ne smejo biti privilegirani v primerjavi z drugimi zaposlenimi zgolj zaradi družinskih vezi.
- Ko pride do konfliktov v zvezi z nasledstvom, se morajo družine oziroma podjetja na to pravočasno in ustrezno pripraviti. Prenos dejavnosti naj se načrtuje vsaj 5 let pred upokojitvijo ustanovitelja.

Ena izmed možnosti za zmanjševanje konfliktov in urejanja odnosov med družinskimi člani je tudi družinska ustava. Podjetja, ki imajo proces prenosa na drugo ali tretjo generacijo za seboj, se strinjajo, da je temelj za dolgoročni uspeh podjetja prav družinska ustava. Družinska ustava ni pravno zavezujoča (je formalni dokument), je pa priporočljiva in ima velik pomen pri opredelitvi vloge družinskih članov in dolgoročni stabilnosti podjetja. Določa oziroma predstavlja dogovor družinskih članov glede pravic, obveznosti, vrednosti in pravil med njimi in družinskim podjetjem. Glavni namen družinske ustave je usmerjanje bodočih generacij, da bodo s podjetjem ravnali tako, da mu bodo koristili oziroma vsaj ne škodovali (Petkovšek Štakul, 2018). Družinska ustava zajema delovanje družinskih organov, načela investiranja in upravljanja s premoženjem, deljenje dobička, pravila zaposlovanja v družinskem podjetju, razmejitve med vlogo lastnika in vlogo zaposlenega v podjetju, nasledstvo, reševanje konfliktov, pravila obnašanja, vizijo, poslanstvo in cilje družinskega podjetja. Zapisanih pravil, kaj vse mora družinska ustava vsebovati ni, vanjo pa je smiselno vključiti vse, kar je pomembno za ohranitev in uspešno nadaljevanje družinskega podjetja. Kljub temu, da družinska ustava ni pravno zavezujoča,

jo je mogoče sestaviti in overiti kot pravno zavezujoči dokument (Odvetniška pisarna Petek & Novak, brez datuma).

3 MEDOSEBNI ODNOSI V PODJETJU LESTRANS

V teoretičnem delu naloge sem definirala kaj in kakšni so uspešni medosebni odnosi, zakaj je pomembno, da se sodelavci razumejo in sodelujejo drug z drugim, zakaj poskušajo ustvariti dobre medosebne odnose in kako se ti odnosi spremenijo, ko so sodelavci hkrati tudi družinski člani in kako na to gledajo ne družinski zaposleni. V tem poglavju pa predstavljam podjetje, analiziram intervjuje in medosebne odnose v podjetju ter podajam predloge za izboljšavo le teh

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Lestrans d.o.o. je locirano v Primorsko-Notranjski regiji, natančneje v občini Loška dolina. Podjetje je konec leta 2020 zaposlovalo 28 ljudi in imelo v lasti 18 tovornih vozil in sicer 3 gozdarska vozila za nakladanje in prevoz okroglega lesa (Slika 1) ter 15 vlačilcev in 23 priklopnih vozil. Ustanovitelj podjetja Lestrans d.o.o. Janez Antončič (v nadaljevanju ustanovitelj podjetja) se je rodil 3. 9. 1947 v Postojni. Duh podjetništva mu je bil položen že v zibelko, saj sta se starša s podjetništvom spopadla že leta 1932 in sicer na področju gostinstva in trgovine. Ko je leta 1962 končal osnovo šolo, je tudi sam nadaljeval šolanje v Ljubljani, smer natakár – z namenom, da bo nadaljeval z gostinstvom. Po uspešno končanem šolanju pa se je znašel na razpotju. Odločal se je ali nadaljuje z delom v gostilni ali pa se preizkusi s čim drugim. Odločil se je, da bo zgradil svojo samostojno pot kot avtoprevoznik. Leta 1970 se mu je rodil sin Matjaž Antončič (v nadaljevanju zdajšnji direktor podjetja). Leto kasneje si je kupil prvo manjše tovorno vozilo in začel voziti v tovarni pohištva Brest iz Cerknice. Pohištvo je vozil po Sloveniji in državah bivše Jugoslavije. V tistem času se je lesna industrija začela močno razvijati. V tovarni Brest so mu ponudili, da bi odvažal lesne odpadke, žagovino in sekance. Ponudbo je sprejel in tovorno vozilo, ki ga je imel za prevoz pohištva, zamenjal s tovrnim vozilom za prevoz odpadkov.

Ko je sin Matjaž končal osnovno šolo in se nato izučil za avtomehanika, je leta 1992 ravno tako kot oče, stopil na samostojno pot kot avtoprevoznik. Po osamosvojitvi Slovenije so se množično začela ustanavljati podjetja in tako sta se oče in sin odločila, da ustanovita svoje družinsko podjetje Lestrans. Podjetje je marca leta 1998 zaposlilo prvega delavca in imelo v lasti dva tovorna vozila za prevoz razsutega tovora. Material so kupovali in prevažali po Sloveniji in ga istočasno tudi uvažali s sosednje Hrvaške. Leta 2001 je podjetje kupilo prvi vlačilec. Vstop Slovenije v Evropsko unijo je podjetju prinesel drugačne pogoje dela. Trg se je razširil predvsem proti sosednji Italiji. Posledica tega je bila razširitev voznega parka in sicer z nakupom vozil, ki so ustrezala EURO standardom ter zaposlovanje novih ljudi.

Ustanovitelj podjetja Janez Antončič se je leta 2003 upokojil in podjetje predal sinu Matjažu. Podjetje je do začetka leta 2006 odkupovalo in prevažalo lesne odpadke iz Slovenije in sosednje Hrvaške. V letu 2006 pa je začelo tudi z odkupom lesa.

Slika 1: Gozdarsko tovorno vozilo za nakladanje in prevoz okroglega lesa



Vir: lastno delo.

Želja po razširitvi dejavnosti odkupa lesa se je uresničila z nakupom zemljišča v velikosti 9.000 m². Zemljišče je nudilo možnost razširitve parkirišča in prostora za skladiščenje lesa. Vložiti je bilo potrebno veliko dela in finančnih sredstev, da so zemljišče uredili in opremili z vso potrebno infrastrukturo. Leta 2011 je podjetje postavilo interno pretakališče oziroma črpalko za tovorna vozila in uredilo prostor za zamenjavo oziroma manjša popravila pnevmatik. V letu 2013 so dozidali prostor, v katerem so uredili poslovne prostore podjetja (Slika 2), ki so bili do takrat v stanovanjski hiši.

Slika 2: Poslovna stavba podjetja



Vir: lastno delo.

Podjetje je v letu 2013 pridobilo certifikat FSC, kar pomeni sledljivost lesa od tam, kjer drevo zraste do končnega proizvoda, s čimer ohranja konkurenčnost pri prodaji lesa. Konec

istega leta je podjetju Lestrans uspelo skleniti dogovor s podjetjem Svea d.o.o. iz Zagorja za odkup sosednjega zemljišča. Sam postopek je trajal nekoliko dlje, saj je šlo podjetje Svea d.o.o. konec leta 2013 v stečaj. Leta 2014 se je parkirišče povečalo še za 3.500 m², kar pomeni, da velikost celotnega zemljišča obsega 12.500 m². Zaradi povečanega obsega dela je podjetje leto kasneje zaposlilo logista. Konec leta 2017 je podjetje svojo dejavnost razširilo v mednarodni transport na področje večine evropskih držav.

Slika 3: Tovorno in priklopno vozilo za mednarodni transport



Vir: lastno delo.

Prevoze tako večjih kot tudi manjših tovorov opravljajo s tovornimi vozili (Slika 3) v skladu z določili CMR konvencije o mednarodnem prevozu blaga. Prevažajo večinoma les (hlode, deske) in opravljajo storitve prevoza različnega tovora (železo, gradbeni material, dele za avtomobilsko industrijo). V letu 2017 je podjetje pridobilo certifikat PEFC (Programm for the Endorsement of Forest Certification). Leta 2019 je podjetje v okviru programa »Razvoj podeželja« pridobilo finančna sredstva za nakup rezalno cepilnega stroja in pričelo z obdelavo okroglega lesa v polena za kurjavo (Slika 4).

Slika 4: Rezalno - cepilni stroj



Vir: lastno delo.

3.2 Analiza intervjujev z lastnikoma in zaposlenimi

Z intervjuji sem želela izvedeti, kakšni so odnosi med zaposlenimi v podjetju Lestrans in kako zaposleni vidijo dejstvo, da so zaposleni v družinskem podjetju. Naredila sem dve vrsti intervjujev – z družinskimi in ne družinskimi zaposlenimi. V prvem intervjuju (Priloga 1) sem intervjuvala ustanovitelja podjetja in pa zdajšnjega direktorja podjetja (Priloga 2).

3.2.1 Intervju z ustanoviteljem in zdajšnjim direktorjem

Ustanovitelj je podjetje ustanovil leta 1994 in je bil do leta 2003 na položaju direktorja podjetja, potem pa se je upokojil in vodenje predal zdajšnjemu direktorju. Zdajšnji direktor je v podjetju aktiven tako rekoč od vsega začetka. Ob upokojitvi ustanovitelja se je spremenilo le to, da od takrat on opravlja funkcijo direktorja, saj je v podjetje vpet od samega začetka. Za intervju z zdajšnjim direktorjem in ustanoviteljem sem se odločila, ker so odnosi in delovanje podjetja v veliki meri odvisni tudi od razumevanja med vodilnima članoma. Zastavila sem jima sedem enakih vprašanj, v nadaljevanju pa bom predstavila njune odgovore.

Pri prvem vprašanju me je zanimalo ali ustanovitelj zaupa zdajšnjemu direktorju ali je zadovoljen z njegovim delom oziroma ali ima zdajšnji direktor občutek, da mu ustanovitelj zaupa. Pri odgovoru sta si bila precej enotna. Oba sta mnenja, da je vzpostavljena velika mera zaupanja in zadovoljstva pri vodenju, vendar pa so določene situacije, v katerih ustanovitelj ni zadovoljen oziroma se ne strinja z vsemi odločitvami zdajšnjega direktorja, ampak svoje mnenje zadrži zase, da se v izogne prepirom in konfliktom.

Pri drugem vprašanju so me zanimali razlogi, zakaj med njima največkrat pride do konflikta. Oba sta mnenja, da največkrat zaradi malenkosti in drugačnega razmišljanja. Za določene situacije imata vsak svoje mnenje in vsak misli, da ima prav in zato pride do konflikta. Primer, ki mi ga je navedel zdajšnji direktor: Stanje na trgu se zelo hitro spreminja in če hočeš biti konkurenčen, se moraš stalno prilagajati tako z osebjem kot tudi z opremo. V avtoprevozništvu je pomembno, da so tovorna in priklopna vozila sodobna in kar se da prilagodljiva, kar pomeni, da tovarno vozilo, ki je bilo kupljeno pred tremi ali štirimi leti ni več tako konkurenčno oziroma dobro za zdajšnje razmere, kot je bilo takrat. Ustanovitelj vsem spremembam ne sledi več, zato se mu včasih zdi nabava novega osnovnega sredstva (tovorno ali priklopno vozilo) nesmiselna, češ da je tudi tisto izpred treh let še vedno dobro. V taki situaciji pride do konflikta, saj ima vsak svoj pogled in svoje stališče.

Naslednje vprašanje, ki sem ga zastavila je bilo, ali se je komu izmed njiju kdaj zdelo, da bi bolje rešila nastalo težavo kot drugi, ampak sta mnenje zadržala zase in zakaj je bilo temu tako. Ustanovitelj je povedal, da so vsekakor tudi take situacije, vendar se največkrat noče vtikati zaradi ljubelega miru in da se izogne konfliktu. Zdajšnji direktor pa je povedal,

da so situacije, ko ima prav on in situacije, ko ima prav ustanovitelj. Ko vidi, da je rešitev oziroma ideja ustanovitelja boljša, se z njo strinja in jo podpre, vedno pa se trudita najti kompromis.

Pri četrtem vprašanju me je zanimalo, ali je ustanovitelj mnenja, da je na zdajšnjega direktorja predal dovolj znanja za vodenje oziroma ali zdajšnji direktor meni, da je od ustanovitelja dobil dovolj znanja za vodenje. Ustanovitelj je mnenja, da mu je dal dobre osnove za vodenje, saj ga je še kot otroka oziroma mladeniča vedno vzel s seboj in mu vsako stvar razložil, prav tako pa je zdajšnjega direktorja vse zanimalo in je pokazal interes za učenje novih stvari. Glede tehnologije pa mu ni mogel predati znanja, saj je bila pred petnajstimi, dvajsetimi leti nazaj struktura dela drugačna in prav tako potek dela drugačen, uporaba tehnologije pa ni bila nujno potrebna. Tudi zdajšnji direktor je mnenja, da je od ustanovitelja pridobil dovolj znanja in osnov za vodenje, se pa na področju tehnologije izobražuje tudi sam.

Pri petem vprašanju sem želela izvedeti, ali se zdajšnji direktor še obrne na ustanovitelja za pomoč pri vodenju, odločanju in kdaj oziroma na katerem področju največkrat. Oba sta povedala, da se pri zadevah kot so nakup novih osnovnih sredstev, izbira zaposlenih, izbira dobaviteljev, kupcev vedno posvetujeta in skupaj odločita. Je pa ustanovitelj povedal, da se v samo delo ne vtika. Na primer ne sprašuje, kje je kdo od voznikov, zakaj gre v Italijo in ne v Nemčijo in podobno.

Naslednja stvar, ki me je zanimala je, ali zdajšnji lastnik želi, da bi ustanovitelj sodeloval pri odločanju in delovanju podjetja oziroma ali ustanovitelj še želi sodelovati pri tem. Zdajšnji direktor je povedal, da v določenih situacijah gotovo, saj ima veliko nasvetov in idej, vendar pride pa do situacij, kjer se je potrebno hitro odločiti. Takrat se odloči in situacijo izpelje sam, brez njegovega mnenja. Ustanovitelj pa pravi, da dokler je v taki "kondiciji" kot sedaj, vsekakor še želi sodelovati kolikor lahko.

Pri zadnjem vprašanju pa sem se dotaknila še nasledstva. Zanimalo me je, koliko časa je potekalo uvajanje za prevzem podjetja in kdaj je ustanovitelj o tem obvestil zdajšnjega direktorja. Oba sta povedala, da procesa uvajanja ni bilo nikoli. Dokler je zdajšnji direktor še opravljal delo voznika, je vozil, popravil tovornjak in vse druge zadeve, ki so spadale zraven, ustanovitelj pa je opravljal takratne naloge direktorja. Ko pa je z vodenjem postalo veliko dela, je vožnjo pustil in prevzel vodenje podjetja oziroma postal direktor podjetja, kar se je zgodilo ob upokojitvi ustanovitelja. Pojasnil je, da je proces uvajanja potekal celo življenje. Ustanovitelj je prav tako rekel, da procesa uvajanja ni bilo, ampak ko je imel pogoje za upokoje, se je lastništvo razdelilo na polovico in je zdajšnjega direktorja postavil na čelo podjetja.

3.2.2 Intervju z zaposlenimi družinskimi in ne družinskimi člani

Drugi intervju pa sem opravila s štirimi družinskimi in štirimi ne družinskimi člani (Priloga 3).

Družinski člani so:

- direktorjev nečak, ki je v podjetju zaposlen 6 let in opravlja delo logista;
- direktorjeva sestra, ki je v podjetju zaposlena 14 let in opravlja delo računovodje;
- direktorjev svak, ki opravlja delo manipulanta v skladišču ter delo odkupovalca lesa in je v podjetju zaposlen 17 let;
- direktorjeva žena, ki opravlja delo računovodje in je v podjetju zaposlena let 15.

Ne družinski zaposleni pa so trije vozniki tovornih vozil, med njimi dva na gozdarskem vozilu in eden na vlačilcu in eden, ki opravlja delo manipulanta v skladišču in odkupovalca lesa. Pri izboru ne družinskih članov sem se odločala glede delovno dobo (vsi so v podjetju zaposleni 8 let in več), ki jo ima vsak izmed njih v podjetju, prav tako pa sem poskušala izbrati zaposlene z različnih področij. Vsem osmim sem zastavila sedem enakih vprašanj. Pri analizi bom najprej predstavila odgovore ne družinskih in nato družinskih članov.

Prvo vprašanje, ki sem jim ga zastavila je bilo, ali mislijo, da so dobri družinski odnosi pogoj za uspešnost podjetja. Vsi štirje se strinjajo, da so dobri družinski odnosi pogoj tako za uspešnost podjetja kot tudi same družine. Dobri medosebni odnosi vplivajo v prvi vrsti na vsakega posameznika in njegovo počutje, na vzdušje v samem podjetju in posledično na motivacijo do dela ter uspešnost podjetja. Prav tako so podobne odgovore podali družinski člani. Eden izmed pomembnejših pogojev za uspeh družinskega podjetja so zagotovo dobri družinski odnosi, saj najbrž ni človeka oziroma je le peščica teh, ki so sposobni povsem ločiti zasebno in službeno življenje. Če odnos "peša" na enem področju, nisi nikjer stoodstotno osredotočen in tudi reakcije na dane situacije so drugačne.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, ali zaposleni vidijo kakšno razliko pri obravnavanju družinskih in ne družinskih članov. Vsi štirje ne družinski zaposleni so si enotni, da pri obravnavanju ne vidijo razlik oziroma se ne počutijo za nobeno stvar prikrajšani. Dva od njih sta tudi izpostavila, da se razlike niti ne bi smele dogajati, saj velja pravilo »služba je služba, družba pa je družba«, vendar lahko do razlik pri obravnavanju pride nevede, saj je že v človekovi naravi in podzavesti, da najprej poskrbi za svoje bližnje šele nato za ostale. Družinski zaposleni so izpostavili, da ima vsak zaposlen v podjetju svoje obveznosti in naloge, ki jih mora opravljati vestno in za njih odgovarjati ne glede na to, v kakšnem odnosu je z direktorjem in ostalimi v podjetju. Dejstvo pa je, da je s strani vodje vsak izmed zaposlenih obravnavan malenkost drugače kot drugi, vendar pa vsak to "drugačno" obravnavo vidi drugače in si jo posledično tudi drugače razlaga. "Privilegij" ne družinskih članov (če to lahko tako imenujemo) pa je, da težave v podjetju pustijo na delovnem mestu, medtem ko jih družinski člani rešujejo tudi doma.

Tretje vprašanje, ki sem ga jim zastavila je bilo, ali odnosi med zaposlenimi vplivajo na zadovoljstvo pri delu in poslovne rezultate. Ne družinski člani so povedali, da dobri odnosi vsekakor vplivajo tako na zadovoljstvo pri delu kot tudi na poslovne rezultate. Dober delavec, ki je zadovoljen s svojim delom in ima urejene odnose s sodelavci posledično dobro vpliva na zaposlene in ne nazadnje na dober poslovni rezultat. Eden izmed zaposlenih pa je tudi izpostavil, da medosebni odnosi vplivajo na zadovoljstvo, saj so pomembni za počutje posameznika, za vzdušje, samo komunikacijo in posledično na pojavnost konfliktov. Tudi družinski člani so izpostavili, da dobri odnosi med sodelavci vedno vplivajo na zadovoljstvo v podjetju, saj če je delavec zadovoljen in rad pride na delo, bo lažje in več doprinesel k boljšemu poslovnemu rezultatu. Že sama efektivnost človeka je drugačna, če pride v okolje, kjer se dobro počuti, kot obratno. Če vsi poprimajo za delo, se vse naredi hitreje, bolje, učinkoviteje, kar pripelje do dobrega poslovnega rezultata. Če se zaposleni ne razumejo in si "mečejo polena pod noge" je vzdušje med njimi slabo, kar posledično pomeni več dela za organizatorja dela.

Pri četrtem vprašanju sem želela izvedeti, ali v podjetju pogosto prihaja do konfliktov, med kom največkrat, zakaj je temu tako in če so sami vključeni v konflikte. Dva izmed ne družinskih članov sta mnenja, da v podjetju ne prihaja do konfliktov oziroma zelo redko in da so kot ekipa precej usklajeni. Druga dva pa menita, da v podjetju vsekakor pride do konfliktov, ker konec koncev so samo ljudje in če do konfliktov oziroma konfliktnih situacij ne bi prihajalo, potem bi bilo z družbo kot celoto nekaj narobe. Eden izmed njiju je povedal, da do konfliktov največkrat pride med zaposlenimi, včasih pa tudi s strankami. Sam si v konflikte ne želi biti vključen, vendar je včasih tudi to neizbežno. Do konfliktov največkrat pride zaradi neprimerne ali napačne komunikacije, prav tako pride do nekaterih težav pri podajanju navodil. Drugi pa je izpostavil, da sam ni konfliktna oseba, je pa zato zelo vesten in načelen, kar je za nekatere sodelavce lahko moteče ali konfliktno vendar na to ni preveč pozoren. Na vsa vprašanja sodelavcev, naj si bodo korektna, konfliktna ali pa provokativna poskuša odgovarjati sproti, po svoji vesti in za dobro vseh. Družinski zaposleni pa imajo glede tega malce drugačno mnenje. Dva izmed njih sta mnenja, da je v podjetju, kjer se sproti rešujejo težave, manj konfliktov. Nastanejo zaradi različnih karakterjev in ne nazadnje tudi različnih interesov zaposlenih in ne vestno ter površno opravljenega dela. Za nekatere je vedno vse lepo in prav, nekateri se prilagodijo mnenju drugih, tretji pa povedo dejstva in s tem lahko zaradi svoje iskrenosti sprožijo konflikt. Druga dva pa sta povedala, da do konfliktov ne pride velikokrat, ko pa pride, pa so precej intenzivni. Povod za to pa je skoraj vedno enak – zelo velika karakterna različnost delavcev. Konflikte, v katerih sem tudi sama udeležena, pa niti ne bi mogla označiti za konflikte. Gre zgolj za občasno povišan ton govora zaradi stresne situacije z nadrejenimi, s podrejenimi pa pride do tega zaradi neposlušnosti, vtikanja v stvari, ki jih ne poznajo in niso njihova skrb. Pogosto gre za nerganja in postavljanja vprašanj v smislu: »Zakaj spet jaz, zakaj ne nekdo drug?«

Pri petem vprašanju me je zanimalo, ali se jim zdi, da je delo v družinskem podjetju (z vidika odnosov, več konfliktov, klime med zaposlenimi) lažje ali težje. Eden izmed zaposlenih je povedal, da sam razlike ne opazi, saj se trudi svoje delo opravljati vestno in kar se da strokovno. Ostali trije pa so mnenja, da ima delo v družinskem podjetju tako prednosti kot slabosti. Kot prednost so navedli, da je v delo in komunikacijo vpetih manj ljudi, zato se tudi lažje rešujejo težave in nesporazumi. Prav tako je prednost, da se med seboj bolje poznajo in lažje sodelujejo. Slaba stran pa je, da lahko zaradi prevelike sproščenosti in poznavanja drug drugega pride do pomanjkanja spoštovanja in primerne komunikacije, ki lahko na trenutke postane tudi žaljiva. Če nekoga ne poznaš dobro, se do njega avtomatsko vedeš bolj spoštljivo in zadržano. Vsi štirje družinski člani so mnenja, da bi morala služba biti služba, družina pa družina, vendar vedno ni tako, sploh pa ne, če si zaposlen v družinskem podjetju. Vsak izmed njih se zasebno spopada s svojimi osebnimi težavami, ki jih včasih prinese tudi na delovno mesto. Ker se med seboj poznajo in je to družina, se to takoj opazi in se napetost nehotе prenese tudi med ostale zaposlene. Če človeka ne poznaš zelo dobro, do tega ne pride. Eden izmed njih je izpostavil, da če so odnosi v redu, je delo precej lažje, če pa temu ni tako, pa je precej težje. Kar se tiče zaupanja je veliko lažje, saj so v vsakem podjetju poslovne skrivnosti, ki morajo ostati med štirimi stenami, kar je v primeru družinskega podjetja lažje, saj veš, da družini lahko zaupaš. Če pa bi delal z nepoznanimi ljudmi, bi si v tem okolju izbral svoj prostor, ustvaril krog ljudi, s katerimi bi imel dober odnos, predvsem pa bi delo jemal precej bolj sproščeno kot sedaj. Kot zaposlen ne družinski član lahko z napačno odločitvijo škodiš večinoma sebi, kot družinski zaposleni pa lahko v dani situaciji z eno napačno potezo potegneš za seboj celo družino in vse kar je bilo ustvarjeno.

Pri naslednjem vprašanju sem vsakega od njih postavila v vlogo direktorja družinskega podjetja in jih povprašala, kakšno strategijo vodenja, odločanja bi ubrali (bi se odločali na podlagi čustev, družinskih/prijateljskih vezi, znanja ipd). Dva izmed ne družinskih zaposlenih sta z delom zdajšnjega direktorja zadovoljna in bi najbrž ubrala podobno strategijo. Nimata občutka, da bi se delale razlike med zaposlenimi glede na prijateljske vezi. Delo je profesionalno in tudi zelo uspešno. Druga dva pa bi se pri svoji strategiji vodenja in odločanja osredotočila predvsem na znanje, izkušnje zaposlenih, poštenost in zanesljivost. Poskušala bi strogo ločevati zasebno in službeno življenje, pri izbiri novih zaposlenih bi se osredotočala predvsem na znanje, delo in izkušnje, ne pa na družinske ali prijateljske vezi. Družinski člani pa so glede vodenja povedali, da je danes zelo težko dobro in uspešno voditi podjetje, kaj šele družinsko, saj vsi družinski člani vedo, da jim nič od tega ni bilo podarjeno, vse je bilo prigarano s trdim in poštenim delom. Vsak vodi kakor misli, da je prav in v vsaki situaciji želi narediti najboljše za podjetje in zaposlene. Strinjajo se, da je za uspeh podjetja pomemben izobražen in usposobljen kader, izkušnje pa si pridobiš z delom, tudi če jih v začetku nimaš.

Pri zadnjem vprašanju pa me je zanimalo, kakšni so odnosi med zaposlenimi v podjetju (preveč/premalo prijateljski, strogo poslovni). Pri tem so si bili vsi štirje ne družinski

zaposleni enotni, da so odnosi ravno prav prijateljski (se med seboj ne vikajo, kdaj pa kdaj tudi pošalijo in pozabavajo), ko je to potrebno in primerno in hkrati dovolj poslovni in strogi, predvsem ob primerni komunikaciji in spoštljivem odnosu med vsemi. Družinski zaposleni pa so mnenja, da je predvsem odnos podrejenih do nadrejenih premalo posloven oziroma preveč prijateljski.

3.3 Medosebni odnosi v podjetju Lestrans

S pomočjo intervjujev in opazovanj sem v podjetju Lestrans zaznala naslednje prednosti in slabosti katere lahko navežem na prednosti in slabosti družinskega podjetja, ki so opredeljene v Tabela 1:

Prednosti družinskega podjetja:

- Ena izmed najpomembnejših prednosti družinskega podjetja je velika pripadnost družinskih članov poslu in družini. Družinski člani so zaposlenim na voljo 24 ur na dan, 7 dni v tednu. V dejavnosti avtoprevoznitva prihaja do razno raznih nevšečnosti (prometne nesreče, okvare tovornih vozil..) kadarkoli v dnevu, ne zgolj v 8 urnem delovniku. Zaposleni vedo, da se bodo težave začele reševati ne glede na uro in dan.
- Naslednja zelo pomembna prednost je medsebojna zanesljivost, ki je v družinskem podjetju še toliko bolj izrazita, saj gre hkrati za sodelavce in družinske člane, ki večino časa preživijo skupaj tudi izven delovnika. Večja medsebojna zanesljivost se kaže v tem, da v primeru nepredvidene odsotnosti, delo odsotnega delavca opravi nekdo izmed družinskih članov. Če voznika tovornega vozila zaradi bolezni ali druge nepredvidene situacije ni na delo, začasno njegovo delo opravi nekdo izmed družinskih članov.
- Osební odnos in poznanstvo s poslovnimi partnerji pomembno vpliva na poslovanje podjetja. Podjetje že skoraj 20 let sodeluje s približno štirimi stalnimi poslovnimi partnerji, od katerih kupuje razsuti tovor (lesni ostanki, sekanci). Kljub temu, da so se razmere na trgu spreminjale, se je med podjetji ustvaril osebni odnos, ki se prepleta s poslovnim. Obe podjetji se trudita, da ohranjata zaupanje in hkrati kakovost in ceno materiala.
- Čeprav v večini gradiv zasledimo nasledstvo kot slabost in velik problem družinskih podjetji, podjetju Lestrans prinaša veliko konkurenčno prednost. Zdajšnji direktor je bil že od samega začetka vpeljan v posel, tako da je ob upokojitvi ustanovitelja samo nadaljeval z delom. Razlika je le v tem, da je sedaj on odgovoren za vse tiste stvari, za katere je bil prej ustanovitelj. Ustanovitelj pa je še vedno vpleten v posel, ob morebitnih težavah pa se zdajšnji lastnik posvetuje z njim.

Slabosti podjetja:

- Ena izmed slabosti, ki je težko odpravljljiva, je prevelika vpletenost čustev na poslovanje. Preveliko vpletenost čustev v podjetju je največkrat opaziti, ko nekdo izmed družinskih članov naredi nekaj narobe. Zdajšnji direktor včasih lepo razloži, da

je prišlo do napake in kako naj se to popravi, včasih pa odreagira vzkipljivo. V tem primeru družinski član, ki je storil napako, kritiko dojema zelo osebno. In hkrati družinskemu članu težje poveš, da je storil napako, kot pa bi to storil z ne družinskim zaposlenim.

- Prevelika vpletenost čustev na poslovanje pa lahko pripelje do konfliktov. Ti nastanejo zaradi nesoglasij, saj vsak določeno stvar vidi s svojega zornega kota. Največ konfliktov se v podjetju zgodi zaradi trenja oziroma nestrinjanja med ustanoviteljem in zdajšnjim direktorjem. Glede na to, da sta polovična lastnika podjetja, imata oba enako pravico do mnenj in odločanj. Težavo predstavlja razlika v letih, zato prihaja do konflikta dveh generacij. Ustanovitelj ne zmore več slediti vsem spremembam poslovanja, ki se danes spreminjajo skoraj vsak dan. Pogosto določenih rešitev oziroma potez zdajšnjega direktorja ne razume. Pred 20 leti je veljalo, da so se sklepali dogovori za mesec, pol leta ali eno leto naprej. Danes pa velikokrat ne moreš biti prepričan, da bo stvar, ki si se jo dogovoril danes, še vedno veljala (še vedno atraktivna) jutri ali pa čez en teden.
- V družinskem podjetju se včasih zdi, da se je poslovanje ustavilo oziroma zastarelo. Podjetje je 20 let delovalo zgolj na domačem trgu z domačimi podjetji oziroma podjetji iz držav bivše Jugoslavije. Do vstopa Slovenije v Evropsko unijo je bilo dela na domačem trgu dovolj za uspešno delovanje podjetja in ni bilo potrebno iskati možnosti za delo zunaj Slovenije. Ko pa se je pokazala možnost vstopa na trge Evropske unije, so se pojavile težave pri komunikaciji s tujimi poslovnimi partnerji (nerazumevanje jezika). Zaradi težav nepoznavanja jezika, je podjetje moralo sprejeti odločitev ali stagnirati na domačem trgu ali pa investirati v zaposlitev izobraženega kadra in prodreti na tuje trge.
- Pojav pomanjkanja pravega vodje se največkrat pojavi v drugi generaciji družinskega podjetja. V podjetju pride največkrat do konflikta med ustanoviteljem in zdajšnjim direktorjem oziroma med prvo in drugo generacijo.
- Naj navedem primer. Po pravilih bi moral imeti voznik gozdarskega vozila pri razkladanju oziroma nakladanju na dvigalu varnostno čelado. V poletnih mesecih, ko je zelo vroče in je delavec na prostem, je to pravilo zelo težko upoštevati. Zato v takih situacijah vozniki večinoma niso pokriti, kar zdajšnji direktor razume in zaradi tega ne vstopa v konflikt z zaposlenimi. Če pa na skladišče pride ustanovitelj, pa zahteva, da se ne glede na vremenske razmere zaposleni držijo pravil, kar pomeni, da bi morali biti vsi vozniki pokriti v varnostnih čeladah. V taki situaciji pride do zmede pri vodenju, saj sta ustanovitelj in zdajšnji direktor v konfliktu oziroma se ne strinjata, prav tako pa so zaposleni zmedeni, saj ne vedo koga naj upoštevajo.

3.4 Predlogi za izboljšanje medosebnih odnosov v podjetju Lestrans

Glede na opravljene intervjuje in analizo stanja na področju medosebnih odnosov v podjetju Lestrans zdajšnjemu direktorju predlagam:

- udeležbo na delavnici ali seminarju za izboljšanje komunikacije z zaposlenimi in vzdrževanjem korektne komunikacije tako med njim in zaposlenim, kot tudi med samimi zaposlenimi. Zavedati se mora, da je potrebno vsakemu zaposlenemu znati prisluhniti, sprejeti tako grajo kot tudi pohvalo in vsem dati možnost, da predlagajo izboljšave, rešitve. Čeprav je vsak izmed nas mnenja, da zna komunicirati, se pogovarjati, prisluhniti drugemu, temu vedno ni tako. Navodila strokovnjakov na tem področju bi pripomogla k še bolj uspešnemu sodelovanju v podjetju. Hkrati bi pri zaposlenih dvignil raven zaupanja in medsebojnega spoštovanja, saj bi konflikte tako reševali na miren način.
- redne letne razgovore z zaposlenimi
- podjetje organizira zgolj letne sestanke z vsemi zaposlenimi, kjer se pogovarjajo o trenutnih težavah oziroma splošnem stanju podjetja. Dejstvo je, da je malokdo pripravljen pred večjim številom (v tem primeru 28) ljudmi izpostaviti osebo ali težavo, s katero se sooča. Če pa bi vsaj enkrat letno organiziral letni razgovor z vsakim posameznikom, ga povprašal po dobrih in slabih stvareh, ki jih vidi v podjetju, prisluhnil tudi predlogom zaposlenih, bi lažje ukrepal in reševal določene težave. Zaposleni bi se počutili bolje, saj bi videli, da je njihov glas slišan in da v podjetju ne predstavljajo samo še enega izmed zaposlenih, ampak je vodstvu mar za njihovo počutje.

Za izboljšanje odnosov med zaposlenimi pa bi predlagala več iskrenosti in neposredne komunikacije med njimi. Ko sem pregledovala in prebiralala intervjuje, sem razbrala, da so nekateri mnenja, da sodelavci do njih niso iskreni oziroma govorijo eno in delajo drugo. Tudi zaposleni bi morali biti iskreni drug do drugega, si med seboj povedati stvari, ki so dobro narejene ali pa moteče za delo drugega. Vsak bi moral znati kritiko sprejeti kot dobronamerno, da se stvari lahko izboljšajo. Če se težave rešujejo sproti, je več priložnosti za izboljšavo in manj slabe volje. Pri tem bi poudarila, da pravilo, da čustva ne sodijo na delovno mesto, ni ravno primerno. Če človeka nekaj moti, teži in to tlači v sebi, je velika verjetnost, da prej ko slej vse pride na plano z največkrat neprimernim načinom komunikacije. Tudi pri tem predlogu bi priporočila obisk kakšnega seminarja, delavnice ali pa kar team buildinga, kjer bi se vsi naučili izražati svoje mnenje, pravilno komunicirati, predvsem pa se naučili strpnosti in upoštevanja mnenja drugih.

SKLEP

Ob besedni zvezi družinsko podjetje skoraj vsak pomisli na ekonomski uspeh podjetja, močne družinske vezi in idealno družino. Vendar so predstave o družinskem podjetništvu ali podjetniški družini največkrat zmotne, saj nekateri vidijo le ekonomski uspeh, složno družino in tako rečeno svobodo pri odločanju in svobodo v življenju. Malokdo pa v ozadju tega vidi trdo delo, predanost poslu, včasih preveč prepleteno družinsko in poslovno življenje.

Definicije družinskega podjetništva so se skozi zgodovino spreminjale in se spreminjajo še danes. Splošna in enotna definicija, kaj je družinsko podjetje, ne obstaja oziroma je ne poznamo. Sama bi družinsko podjetje opredelila kot podjetje, ki je v večinski lasti ene ali več družin, v njem sta zaposlena vsaj dva družinska člana, ki sta praviloma na vodilnih položajih.

Družinska podjetja tako v Sloveniji kot tudi v svetovnem merilu prispevajo k gospodarskem uspehu države in socialni stabilnosti. To potrjuje dejstvo, da je v Sloveniji kar 83 % vseh podjetji družinskih, v svetovnem merilu pa družinska podjetja predstavljajo kar dve tretjini vseh in ustvarijo več kot 7% svetovnega bruto domačega proizvoda.

Vodenje družinskega podjetja je velik izziv in prinaša veliko preizkušenj, s katerimi se mora spopadati celotna družina in ne samo podjetje. Celotno delovanje družinskega podjetja deluje povsem drugače kot poslovni sistem, saj so tukaj vključeni ljudje, ki hkrati predstavljajo družinske člane in zaposlene v podjetju. Čustvena vpletenost v sam sistem podjetja lahko prinese veliko prednost pred drugimi podjetji, saj so zaposleni družinski člani predani podjetju in bodo storili vse in kar je v njihovi moči, da podjetje uspe. Po drugi strani pa lahko ta čustvena vpletenost vpliva negativno, saj lahko v ključnih trenutkih zaposleni ne razmišljajo s trezno glavo in lahko zaradi družinskih vezi naredijo napako pri odločanju ali vodenju, ki je lahko usodna.

Splošno znano je, da so ljudje, ki imajo zdrave in dobre odnose s soljudmi bolj uspešni, zadovoljni in srečni kot tisti, ki tega nimajo. Dobri odnosi so pomembni tako zasebno kot tudi na delovnem mestu. Da vzpostavimo dober odnos je pomembno, da najprej začnemo delati na sebi. Najprej moramo spoznati sebe in se zavedati motivov našega vedenja, naučiti se moramo poslušati sogovornika, saj le tako lahko veljamo za dobrega sogovorca. V podjetju oziroma na delovnem mestu pa je pomembno, da znamo sodelovati in delovati v timu in se medosebno spoštovati in upoštevati drug drugega. Dobri medosebni odnosi pa so še toliko bolj pomembni v družinskem podjetju, saj sodelavci predstavljajo osebe, s katerimi preživiš skoraj cel dan. Družinski konflikti so precej pogosti in skoraj nikoli ne ostanejo pred poslovnimi oziroma družinskimi vrati.

Vsaka težava, ki nastane doma, se prenese v podjetje in vsaka težava, ki nastane v podjetju, se prenese domov. Pomembno je, da se tako družina kot tudi družinski zaposleni v podjetju poskušajo držati določenih smernic, s katerimi bi zmanjšali možnost konfliktov in prevelikega prepletanja družinskega in poslovnega življenja. Družina in otroci naj bodo na prvem mestu, člani družine morajo držati skupaj in biti enotni v dobrem in slabem. Vedenje na delovnem mestu mora biti med njimi kar se da profesionalno.

Skozi intervjuje, ki sem jih opravila z zaposlenimi družinskimi in ne družinskimi člani sem ugotovila, da so med zaposlenimi vzpostavljeni korektni in prijateljski odnosi, vendar je včasih težava neprimerna oziroma slaba komunikacija. Kot predlog za izboljšavo te težave bi predlagala obisk delavnic, seminarjev ali team buildinga. Vse to bi izvedli z vsemi

zaposlenimi in obema vodjema. Na tak način bi se skozi celoten proces bolje spoznali, lažje izražali svoja mnenja in ne nazadnje tudi izboljšali komunikacijo in posledično vzdušje v podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Bain, D. (2015). *The top 500 family businesses in the world*. Pridobljeno 21. januarja 2021 iz <https://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/182-187.pdf>
2. Bernot, N. (1990). *Podjetništvo, naloge in odgovornost podjetniškega vodenja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Center za družinsko podjetništvo. (brez datuma). *Vstopna stran*. Pridobljeno 15. aprila 2021 iz <https://www.druzinskopodjetnistvo.si/>
4. Delo, d. o. o. (2019, 22. oktober). *Vodenje in odnosi – pot do uspeha*. Pridobljeno 15. aprila 2021 iz <https://www.delo.si/delove-podjetniske-zvezde/delove-podjetniske-zvezde/vodenje-in-odnosi-pot-do-uspeha/>
5. EY Slovenija. (2015). *Družinsko podjetništvo: značilnosti v Sloveniji*. Pridobljeno 20. januarja 2021 iz https://www.google.com/search?q=Dru%C5%BEinsko+podjetni%C5%A1tvo%2C+Zna%C4%8Dilnosti+v+Sloveniji&rlz=1C1GGRV_enSI812SI812&oq=Dru%C5%BEinsko+podjetni%C5%A1tvo%2C+Zna%C4%8Dilnosti+v+Sloveniji&aqs=chrome..69i57j0.239j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8
6. Hiebl, M. (2014). Risk aversion in the family business: the dark side of caution. *Journal of Business Strategy*, 35(5), 38–42.
7. Hoover, E. A. & Hoover, C. L. (1999). *Getting along in family business: The relationship intelligence handbook*. New York: Routledge.
8. Hvalič Erzetič, B. (2000). *Medosebni odnosi v malih podjetjih v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Kavs, U. (2017). *Problematika nasledstva družinskega podjetja: kako družinskemu podjetju zagotoviti uspešno prihodnost*. Ljubljana: Prenos.
10. Kociper, T. (2018, 16. april). *Katere so naše prednosti pred »nedružinskimi« podjetji?* Pridobljeno 22. januarja 2021 iz <https://www.druzinskopodjetnistvo.si/blog/katere-so-nase-prednosti-pred-nedruzinskimi-podjetji-5ad43035bebe226a9f207a33>
11. Leach, P. & Bogod, T. (1999). *Guide to the family business*. London: Kogan Page.
12. Manfreda, I. (1996). *Dileme družinskega podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Možina, S., Bernik, J. & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
14. Odvetniška pisarna Petek & Novak, d. o. o. (brez datuma). *Družinska ustava in prenos družinskega podjetja na družinskega člana (sina, hčer)*. Pridobljeno 26. januarja 2021 iz <https://www.op-petek.si/podrocja-dela/druzinska-ustava/>

15. Petkovšek Štakul, J. (2018, 23. april). *Družinska ustava je zelo pomembna, hitenje pa je lahko usodno*. Pridobljeno 25. januarja 2021 iz <https://www.dnevnik.si/1042819515>
16. Poza, E. J. & Daugherty, M. S. (2018). *Family business* (5. izd.). Boston: Cengage Learning.
17. Randel, S. C. & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business*. Wales: Creative Print & Design.
18. Rosenblatt, P. C. (1991). *The interplay of family system and business system in family firms during economic recession: family business review*. San Francisco: Jossey Bass.
19. Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, K. T. & Hisrich, R. (2008). *Podjetništvo*. Piran: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
20. Terseglav, A. S. (2010). Dobri medsebojni odnosi kot dejavnik uspešnosti ljudi in organizacij. V *17. strokovno srečanje ekonomistov in poslovodnih delavcev v zdravstvu, Čatež, 20. in 21. maj 2010* (str. 55–59). Čatež: Društvo ekonomistov v zdravstvu.
21. Vadnjal, J. (1996). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Vadnjal, J. (2018, 5. marec). *Družinska podjetja*. Pridobljeno 20. januarja 2021 iz <https://www.druzinskopodjetnistvo.si/clanki/druzinska-podjetja-5a995fccbebe220a0cafa522>
23. Vahčič, A., Bučar, B., Drnovšek, M. & Logar, N. (1998). *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja za intervju z ustanoviteljem podjetja

1. Ali zaupate sinu pri vodenju podjetja oziroma ste zadovoljni z njegovim delom v podjetju?
2. Zakaj med vama največkrat pride do konflikta?
3. Se vam je kdaj zdelo, da bi sami bolje rešili težavo ampak ste rešitev oziroma mnenje zadržali zase? Zakaj?
4. Mislite, da ste na sina prenesli dovolj znanja za vodenje podjetja? Na katerem področju bi mu ga lahko dali več?
5. Se sin še vedno obrne na vas za pomoč pri vodenju ali odločanju podjetja? V katerih situacijah največkrat?
6. Ali še želite aktivno sodelovati pri delovanju in odločanju podjetja? Zakaj ja oziroma zakaj ne?
7. Kako dolgo časa ste uvajali sina za prevzem vodenja podjetja? Kdaj se mu to povedali?

Priloga 2: Vprašanja za intervju z zdajšnjim direktorjem podjetja

1. Ali mislite da vam oče zaupa pri vodenju podjetja oziroma je z vašim delom zadovoljen?
2. Zakaj se največkrat spreta oziroma pride med vama do konflikta?
3. Ste kdaj imeli za rešitev problema boljši predlog pa ste ga zadržali zase? Zakaj?
4. Mislite da ste od očeta pridobili dovolj znanja za vodenje podjetja? Na katerem področju bi ga lahko več?
5. Ali še vedno potrebujete pomoč očeta pri vodenju in odločanju? Kdaj največkrat?
6. Še želite da bi oče aktivno sodeloval pri odločanju in delovanju podjetja?
7. Kako dolgo vas je oče uvajal za vodenje podjetja in kdaj vam je povedal, da vam bo predal vodenje?

Priloga 3: Vprašanja za intervju z družinskimi in ne družinskimi člani podjetja

1. Ali so dobri družinski odnosi pogoj za uspešno delovanje podjetja in zakaj tako mislite?
2. Vidite v podjetju razliko pri obravnavanju zaposlenih, ki so družinski člani in med tistimi, ki to niso?
3. Mislite, da odnosi med zaposlenimi vplivajo na zadovoljstvo pri delu? Kaj pa na poslovne rezultate?
4. Ali v podjetju pogosto prihaja do konfliktov in zakaj? Med kom največkrat nastane konflikt in zakaj mislite da pride do tega? Ste sami velikokrat vključeni v konflikte in če ja, s kom?
5. Ali je delo v družinskem podjetju lažje / težje kot v nekem drugem podjetju z vidika odnosov (boljša klima, boljša komunikacija, več konfliktov ipd.)?
6. Če se postavite v vlogo direktorja družinskega podjetja, kako bi vi vodili podjetje? Kakšno strategijo vodenja, odločanja bi ubrali? (Bi se odločali na podlagi družinskih vezi, na podlagi znanja, kaj bi upoštevali pri zaposlovanju kandidatov ipd)
7. So po vašem mnenju odnosi med zaposlenimi preveč / premalo strogi, poslovni ali preveč / premalo prijateljski in zakaj tako mislite?