

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**DRUŽINSKI ODNOSI IN VODENJE DRUŽINSKEGA PODJETJA:  
PRIMER GOSTIŠČA KIMOVEC**

TANJA RAJTERIČ

## **IZJAVA**

Študentka TANJA RAJTERIČ izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. SANDRE PENGGER, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30.03.2011

Podpis:

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	1
<b>1 DRUŽINSKO PODJETJE</b> .....	2
1.1 Opredelitev družinskega podjetja .....	2
1.2 Prednosti in slabosti družinskega podjetja.....	4
1.3 Družinski in poslovni sistem .....	4
1.4 Ključ za uspešnost družinskih podjetij.....	6
<b>2 DRUŽINSKI ODNOSI</b> .....	6
2.1 Vloge članov družine v družinskih podjetjih .....	6
2.1.1 Ustanovitelji.....	6
2.1.2 Moški podjetnik (lastnik).....	7
2.1.3 Lastnica .....	7
2.1.4 Zakonski pari .....	7
2.1.5 Sinovi.....	7
2.1.6 Hčere.....	8
2.1.7 Priženjeni .....	8
2.1.8 Več družin v poslu.....	8
2.1.9 Nedružinski uslužbenci.....	8
2.2 Odnosi in rivalstvo med družinskimi člani.....	9
2.2.1 Odnos oče - sin .....	9
2.2.2 Odnos oče - hči .....	9
2.2.3 Odnosi med otroki .....	10
2.3 Konflikti v družinskih podjetjih .....	11
<b>3 VODENJE</b> .....	12
3.1 Opredelitev vodenja .....	12
3.2 Načini vodenja.....	13
3.3 Stili vodenja.....	15
3.4 Razlika med ženskim in moškim stilom vodenja .....	16
3.5 Pravila vodenja in upravljanja v podjetju .....	17
<b>4 PRIMER GOSTIŠČA KIMOVEC</b> .....	18
4.1 Predstavitev gostišča.....	18
4.2 Predstavitev družine .....	19
4.3 Vloga članov družine .....	22
4.3.1 Kako izgleda naš delovni dan? .....	23
4.4 Družinski odnosi in možni konflikti.....	23
4.5 Način in stil vodenja gostišča .....	24
<b>SKLEP</b> .....	26
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	27

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Lastnosti družinskega in poslovnega sistema .....	5
Slika 2: Model treh krogov.....	5
Slika 3: Model mrežnega vodenja.....	13
Slika 4: Gostišče Kimovec .....	18
Slika 5: Prostori gostišča Kimovec .....	19
Slika 6: Sobe.....	19
Slika 7: Organigram .....	21

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Pregled opredelitev družinskega podjetja nekaterih avtorjev .....	3
Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskega podjetja .....	4
Tabela 3: Značilnosti konfliktov v isti generaciji družinskega podjetja .....	10
Tabela 4: Ženski in moški stil vodenja.....	17

## UVOD

Družina in podjetje sta dve besedi, s katerima se v vsakdanjem življenju redno srečujemo in ju pogosto omenjamo. Družina je tista skupina ljudi, v kateri se rodimo, odraščamo. Družina za nas skrbi ter nas varuje, dokler si ne ustvarimo lastne družine, kjer se ves cikel ponovi. Tudi podjetje sestavlja določena skupina ljudi, ki jih združuje predvsem interes opravljanja pridobitne dejavnosti in zagotavljanja vsakdanje eksistence zaposlenih (Glas & Pšeničny, 2000, str. 148). Pučko (v Duh & Kajzer, 2002, str. 11-12) pravi, da je podjetje v svoji osnovi gospodarska tvorba, zato se mora ravnati predvsem po ekonomskih motivih. Navaja, da motivacija podjetja ni zgolj ekonomska, vendar pa je razlog za obstoj podjetja ekonomski in ne kakšen drug. Če bi ljudje delovali ločeno, ne bi dosegali najboljših ekonomskih učinkov.

Ena izmed posebnih oblik podjetništva je prav družinsko podjetništvo, kjer podjetje upravlja ena ali več družin. Lahko rečemo, da so družinska podjetja, kot sledi v nadaljevanju, v marsičem drugačna od drugih podjetij, saj jih poleg poslovnih interesov zelo skrbijo tudi interesi družinskih članov, predvsem njihova dolgoročna materialna varnost oziroma preživetje. Prav dejstvo, da je lastnik podjetja družina, se kaže v vseh delčkih poslovanja.

Družinsko podjetje je po svoji strukturi in medsebojnih odnosih zapletena organizacija, v kateri kombinirano delujeta dva zelo različna sistema. Na eni strani deluje družinski sistem, ki temelji na čustvih in družinskih vrednotah, na drugi strani pa racionalen poslovni sistem. Le pretehtana kombinacija obeh pa je lahko pot k uspehu (Delo v družinskih podjetjih, 2010).

Med srednjimi in malimi podjetji naj bi bilo kar dve tretjini (80%) takih, ki jih lahko štejemo med družinska, takšnih je tudi veliko podjetij, ki poslujejo na svetovnem trgu. V Združenih državah Amerike in v Zahodni Evropi je družinsko podjetje že leta in leta ena najpomembnejših oblik podjetništva. Splošno uveljavljeno mnenje, da so družinska podjetja majhna, je zmotno, saj so znani primeri, ko družine nadzorujejo zelo velike koncerne z mednarodno uveljavljenimi blagovnimi znamkami kot so Playboy Enterprises, BMW, Harley-Davidson, Lego, Tetra Pak, Bata, Benetton, Guinness, Fiat, Mercedes-Benz (Žaler, 2008).

Lahko bi dejali, da je za družinska podjetja značilno dolgoročno planiranje ter vizija ustanovitelja, da se bo njegovo delo nadaljevalo in preživelo še dolga leta. Uspešna družinska podjetja ponujajo možnost kombiniranja kariere in zasebnega življenja tako družinskim članom kot nedružinskim uslužbencem. Veliko pa močna družinska podjetja prispevajo tudi lokalni skupnosti, v kateri živijo in delujejo (Syms v Glas & Pšeničny, 2000, str. 148).

**Predmet** moje zaključne strokovne naloge je družinsko podjetništvo ter aplikacija teoretičnega dela na praktičnem primeru družinskega podjetja »gostišče Kimovec«.

**Namen** naloge je opozoriti na pomen vse bolj razširjenega družinskega podjetništva, s pomočjo domače, tuje literature in virov proučiti družinske odnose ter ugotoviti, kakšen je njihov vpliv na vodenje podjetja. V diplomskem delu se bom pri teoretičnem delu opirala predvsem na sekundarne vire, to so domača ter tuja literatura, članki, internetni viri. Uporabila bom deskriptivno (opisno) **metodo**. V drugem, praktičnem delu primera gostišče Kimovec bom uporabila metodo analize, za lažje razumevanje bom uporabila kombinacijo obeh virov, tako primarnih (interni viri podjetja) kot sekundarnih virov, opirala se bom na lastne izkušnje in opazovanje z udeležbo.

**Struktura** zaključne strokovne naloge obsega štiri zaokrožena vsebinska poglavja. Prva tri poglavja so predstavljena iz teoretičnega vidika, v četrtem poglavju pa izhajam iz praktičnega primera domačega družinskega podjetja, v katerem tudi sama aktivno sodelujem, saj gre za mojo družino. V prvem poglavju se bom osredotočila na splošno opredelitev oz. definicijo pojma **družinsko podjetništvo**, prikazala njegove prednosti in slabosti, prepletanje med družinskim in poslovnim sistemom, model treh krogov ter ugotavljala kateri so tisti dejavniki, ki naredijo podjetje uspešno. Naslednje poglavje je namenjeno **družinskim odnosom**, kjer so me najprej zanimale posamezne vloge družinskih članov, odnosi in rivalstvo med njimi in možni konflikti, ki ob tem nastajajo. Tretje poglavje zajema pojem **vodenja**, njegovo različno pojmovanje, opisani so različni načini in stili vodenja, razlika med ženskim in moškim stilom vodenja ter pravila vodenja in upravljanja v podjetju. Zadnji del moje naloge temelji na praksi, v četrtem poglavju bom namreč prikazala **gostišče Kimovec**. Začela bom s splošnim opisom gostišča, nadaljevala s predstavitvijo družine (zaposlenih) ter vlogo njenih članov, dotaknila se bom tudi družinskih odnosov, medsebojnih konfliktov ter na koncu ugotavljala kakšen je način in stil vodenja gostišča. Omenjene osebe v gostišču bom opisovala v 3. osebi, zaradi narave dela in lažjega razumevanja včasih tudi v 1. osebi.

## 1 DRUŽINSKO PODJETJE

### 1.1 Opredelitev družinskega podjetja

Ko prebiramo knjige zlahka opazimo, da obstaja mnogo različic in definicij, kaj družinsko podjetje sploh je. S tem vprašanjem se ukvarjajo številni avtorji, vendar na to vprašanje, zaradi odsotnosti univerzalne (enotne) definicije, ki bi vključevala vse tri vidike specifičnosti družinskega podjetništva, tako vidik lastništva in vodenja podjetja, kot tudi vidik vpletenosti družinskih članov in načina prehoda med generacijami, ne moremo podati jasnega odgovora.

Družinski člani naj bi imeli večinski delež v podjetju, prav tako pa obstaja interes, da se vodenje in lastništvo prenese na naslednjo generacijo družine. Torej naj bi bila v podjetje vpletena vsaj dva člana družine, zaradi večinskega lastništva pa naj bi bilo to tudi v celoti pod kontrolo članov (Kos, 2008a).

V Tabeli 1 različni avtorji navajajo vsak svojo definicijo družinskega podjetništva.

*Tabela 1: Pregled opredelitev družinskega podjetja nekaterih avtorjev*

	<b>LASTNIŠTVO-MANAGEMENT</b>
Alcorn (1982)	Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, korporacija... Če je del delnic v odprti lasti mora družina tudi voditi podjetje.
Barry (1975)	Podjetje, ki ga v praksi upravljajo ter vodijo člani ene družine.
Barnes & Hershon (1976)	Večinski delež je v rokah posameznika ali članov ene družine.
Dyer (1986)	Družinsko podjetje je tisto, v katerem na odločitve v zvezi z lastništvom ali managementom vplivajo odnosi v družini.
Lansberg, Perow & Gogolsky (1988)	Podjetje, v katerem imajo člani družine po zakonu nadzor nad lastništvom oz. večinski delež.
Stern (1986)	Podjetje, ki ga vodijo in so njegovi lastniki člani ene ali dveh družin.
	<b>VPLETENOST DRUŽINE V PODJETJE</b>
Beckhard & Dyer (1983b)	Podsistemi: 1. podjetje kot entiteta, 2. družina kot entiteta, 3. lastnik kot entiteta, 4. povezujoče organizacije
Davis (1983)	Gre za interakcijo med dvema organizacijama: podjetjem in družino, ki vzpostavlja osnovni značaj družinskega podjetja in opredeljuje njegovo izjemnost.
	<b>GENERACIJSKI PRENOS</b>
Churchill & Hatten (1987)	S pojmom družinsko podjetje povezujemo bodisi pojav ali pričakovanje, da bo mlajši član družine prevzel nadzor nad podjetjem od starejšega.
Ward (1987)	Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo preneseno na naslednjo generacijo družine.
	<b>VEČKRATNI POGOJI</b>
Donnelley (1964)	Podjetje pojmuje kot družinsko, kadar je bilo le-to zelo povezano z vsaj dvema generacijama družine, ta povezava pa ima vzajemen odnos na politiko podjetja, interese in cilje družine.
Rosenblatt, de Mik, Anderson & Johnson (1985)	Vsako podjetje, katerega lastništvo je v rokah ene družine, vsaj dva člana družine pa sta ali sta bila neposredno vključena v podjetje.

*Vir: W.C. Handler v M. Duh, Družinsko podjetje. Razvoj in razvojni management družinskega podjetja, 2003, str. 14-15.*

## 1.2 Prednosti in slabosti družinskega podjetja

Kos (2008b) je mnenja, da so družinska podjetja zaradi čustvene komponente zelo ranljiva in edino strogo profesionalen odnos, jasne razmejitve in dolgoročno načrtovanje lahko zagotavljajo uspešno rast takega podjetja. Kakršnekoli nejasnosti, odstopanja ali sprejemanje nepotrebnih kompromisov, ki temeljijo na globokih čustvih, so lahko začetki za večje probleme v prihodnosti. Če so postavljeni trdni temelji, pa lahko v družinskem podjetništvu vseeno vidimo veliko prednosti.

Leach (1991) navaja več različnih prednosti in slabosti družinskih podjetij, ki so prikazani v Tabeli 2.

*Tabela 2: Prednosti in slabosti družinskih podjetij*

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
predanost poslu in družini	rigidnost (togost)
veliko znanje	poslovni izzivi: modernizacija zastarelih metod vodenja, upravljanje tranzicije, pridobivanje kapitala
fleksibilnost v času, delu in denarju	nasledstvo
razmišljanje na dolgi rok	čustveni vplivi na poslovanje
stabilna kultura	vodstvo (leadership) in legitimnost
hitro sprejemanje odločitev	
zanesljivost in ponos	

*Vir: P. Leach, The Stoy Hayward Guide to The Family Business, 1991, str.10.*

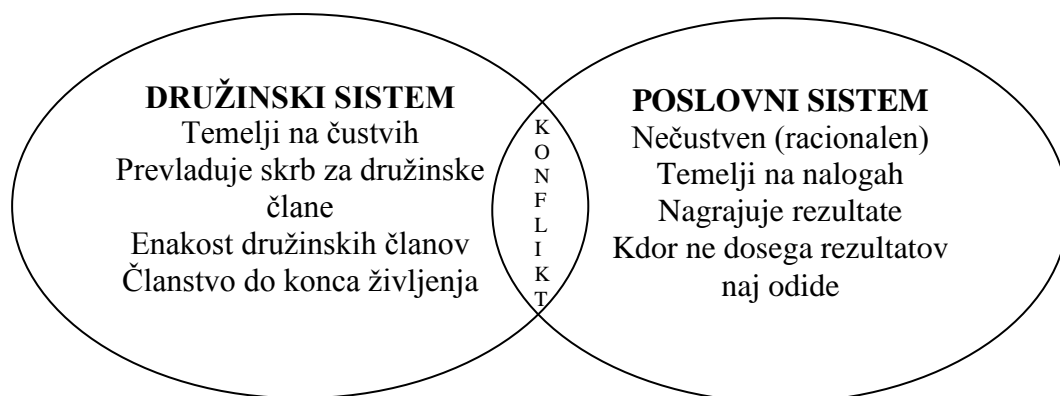
## 1.3 Družinski in poslovni sistem

Posebnosti družinskega podjetništva predstavljajo tako prednosti kot tudi slabosti, saj družina deluje drugače kot poslovni sistemi. Družina temelji na čustvih in brezpogojni povezanosti, v poslovnem svetu pa veljajo strogi poslovni odnosi.

Družina je prvi socialni sistem, v katerem se otrok rodi in živi, s svojimi značilnostmi pa vpliva na razvoj otroka v vseh fazah njegovega razvoja. Otroku preprosto nima izbire, saj staršev ne more izbirati, temveč mora svet okoli sebe, ki ga starši določijo zanj, kar se da hitro vsrkati in dojeti. Otrokov svet določata starša kot pripadnika neke kulture in vsak s svojo življenjsko zgodbo. Otroku se mora naučiti vlog v družini, v fazi odraščanja mu je dodeljena vloga šibkejšega. S tega nivoja spremlja dogajanje v družini, se prilagaja in privaja na hierarhijo v družini, na neizbežne konflikte in borbo za prevlado (Čačinovič Vogrinčič, 1998, str. 23-24).



Slika 1: Lastnosti družinskega in poslovnega sistema

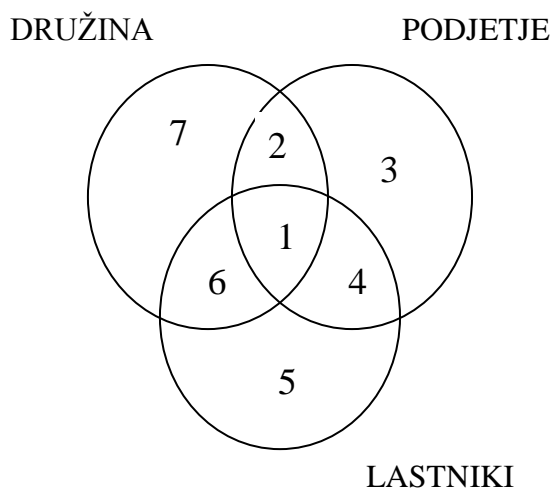


Vir: B. Benson, E.T. Crego & R.H. Drucker, *Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival*, 1990, str. 17.

Interakcijo teh dveh sistemov pogosto prikazujemo z dvema krogoma, ki imata različno stopnjo prekrivanja. V primeru, ko je prekrivanje obeh sistemov v mejah normale, lahko govorimo o tem, da je družinsko podjetje obvladljivo, ko pa je presek prevelik in pride do prevelikega pritiska družinskih vrednot na poslovne pa so posledice lahko večje, to pripelje do konflikta, kar je lahko uničujoče za posel.

Model, sestavljen iz družinskega in poslovnega sistema lahko razširimo še s sistemom lastništva. Le-tega prikazuje Slika 2.

Slika 2: Model treh krogov družinskega podjetja



- |   |  |
|---|--|
| 1 zaposleni družinski člani-lastniki              | 5 zunanji vlagatelji   |
| 2 zaposleni družinski člani, ki nimajo lastništva | 6 družinski člani, ki niso zaposleni, vendar so lastniki deležev |
| 3 nedružinski uslužbenci                          | 7 družinski člani, ki niso vpleteni v posel                      |
| 4 nedružinski člani, lastniki deležev             |  |

Vir: R. Tagiuri & J.A. Davies, *On The Goals Of Successful Family Companies*, 1992, str. 49.

## **1.4 Ključ za uspešnost družinskih podjetij**

Kot na spletni strani Obrtne zbornice Slovenije navaja Pirc (2007a), je uspešnost družinskih podjetij pogojena s stopnjo sposobnosti upravljati naslednjih petih dejavnikov, ki so v družinskih podjetjih prisotni, in sicer:

1. Socialni kapital: Sposobnost mreženja družinskih članov in vzpostavljanja odnosov s posamezniki, ki dopolnjujejo notranji družinski krog.
2. Človeški kapital: Izkoriščanje znanj in sposobnosti družinskih članov in njihovo usklajevanje ter jasna določitev njihovih vlog.
3. Sposobnost preživetja: Spodbujanje pripravljenosti družinskih članov pod ugodnimi pogoji zagotavljati sredstva ali svoje delo, ko družba to potrebuje.
4. »Prizanesljiv« finančni kapital: Uspešna družinska podjetja imajo prizanesljiv odnos do lastniškega in dolžniškega financiranja podjetja.
5. Nizki stroški upravljanja: Obvladovanje stroškov vodenja in upravljanja.

## **2 DRUŽINSKI ODNOSI**

### **2.1 Vloge članov družine v družinskih podjetjih**

Družinska podjetja so posebna prav zaradi ljudi, ki so v ta podjetja vključeni. Člani družine imajo tako hkrati več vlog - so očetje, matere, bratje, sestre, managerji, lastniki in zaposleni. Vključenost družine v podjetje je v zgodnji fazi podjetja omejena na dva ali tri posameznike, z leti in rastjo pa se to število povečuje. Prav vsak član družine pa ima svoje lastnosti, probleme, poglede, cilje, njihovi medsebojni odnosi in različnost vsakega posameznika pa so vzrok za pogoste konflikte in trenja v družinskih podjetjih (Duh, 2003, str. 90).

#### **2.1.1 Ustanovitelji**

Po Leachu (1991, str. 25) ločimo tri tipe ustanoviteljev: lastniki, vodje in tehniki. V realnosti je težko najti tip ustanovitelja v čisti obliki, gre bolj za mešanico vseh oblik.

Lastnikom je najpomembnejše lastništvo in oblast, saj se pravzaprav identificira s podjetjem. Podjetje morajo imeti popolnoma pod nadzorom, management ni profesionaliziran. Od svojih otrok, predvsem sinov, pričakujejo, da se bodo vključili v podjetje in tam pridno delali, zato jih pogosto nadzorujejo, otroci pa postanejo uporniški. Vodjem je prav tako ključen nadzor, odločajo se pretežno po lastni volji, znajo delegirati. Zelo so ponosni na svojo družino in na dejstvo, da je njihovo podjetje družinsko. Spodbujajo otroke k aktivni vključitvi v podjetje, vendar se izogibajo odločitvam o nasledstvu. Tehniki so zaljubljeni v svoj izdelek in posel gradijo na tehničnih sposobnostih. Ne marajo diskutirati o managementu in administraciji, le-to že v zgodnji fazi prepustijo nedružinskemu uslužbencem. Zaradi tega pogosto prihaja do konfliktov med njimi in otroci, ki se počutijo prikrajšane (Leach, 1991, str. 26-29).

V Vadnjalovi anketi o družinskih podjetjih (1996, str. 70) so ustanovitelji pri motivih za ustanovitev družinskega podjetja na prvo mesto postavili samostojnost (88%), na drugo dosežek (84%), na tretje uresničitev ciljev (72%), na zadnjih treh mestih pa so nezadovoljstvo, denar in več prostega časa.

### **2.1.2 Moški podjetnik (lastnik)**

Lastniki družinskih podjetij so tipično gospodje v 50-ih letih, ki pogosto nimajo formalne poslovne izobrazbe. So komplicirane osebnosti, bolj kot ne individualistični posamezniki, njihov značaj je pogosto »težak«, prepričani so, da imajo vedno prav. So zelo karizmatične osebnosti, ki imajo potrebo po strogem nadzoru tako podjetja kot družine. Osebno zadovoljstvo je zanj pogosto močnejša motivacija kot denar (Glas & Pšeničny, 2000, str. 153; Vadnjal, 1996, str. 23; Duh, 2003, str. 90-91).

### **2.1.3 Lastnica**

Pomembno, a ne manjšo vlogo, ima tudi ženska podjetnica (lastnica). Za podjetništvo se ženske odločajo iz podobnih nagibov kot moški-samozadovoljstvo, svoboda in neodvisnost so velikokrat pomembnejše kot dobiček. Njihov preboj v poslovni svet pa je mnogo težji, saj naj bi bila njihova primarna vloga vloga gospodinje, ki skrbi za dom in družino. Prav zato pa potrebujejo predvsem močno podporo s strani družine (Glas & Pšeničny, 2000, str. 153; Vadnjal, 1996, str. 24; Duh, 2003, str. 91).

### **2.1.4 Zakonski pari**

Zakonski pari so v skupnem poslu precej pogost pojav, zlasti pomembno pa je, da se držita nekaterih pravil, sicer lahko kaj hitro pride do razpada tako družine kot tudi podjetja. Uspešen zakonski par naj bi bil zmožen timskega dela, ne tekmovanja drug proti drugemu. Vsak ima določeno svojo vlogo v podjetju, kljub temu pa se problemi največkrat pojavljajo pri sprejemanju odločitev. Nikakor ne smeta pozabiti, da so otroci in družina na prvem mestu, medsebojno naj se spoštujeta, med seboj dopolnjujeta in veliko pogovarjata (Glas & Pšeničny, 2000, str. 153; Vadnjal, 1996, str. 24; Duh, 2003, str. 91-92).

### **2.1.5 Sinovi**

Od sinov se navadno pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje ne glede na to, ali si to želijo ali ne. Če se oče in sin dobro razumeta, lahko postaneta enkratna partnerja v podjetju. Žal se to zgodi zelo redko, saj se večina konfliktov v družinskem podjetju največkrat začne na relaciji oče – sin (Glas & Pšeničny, 2000, str. 154; Vadnjal, 1996, str. 25; Duh, 2003, str. 92).

### **2.1.6 Hčere**

Z naraščajočim valom žensk podjetnic se je tradicionalno podcenjevalno obravnavanje žensk nekoliko spremenilo. Nekako pa še vedno ostaja vtis, da so manjvredne od sinov, vendar pa se zaradi skoraj obveznih rivalstev sinov večkrat zgodi, da očetje bolj cenijo nasvet oziroma mnenje hčere. V njih ne vidijo konkurence sebi, ženske pa nekako z večjim občutkom za družinske zadeve pomagajo očetom, bolj iz ljubezni kot iz poslovnih motivov. Težave se največkrat pojavijo šele pri poroki, ko se njihovi možje iz različnih vzrokov ne vključijo v podjetje. Takrat ženske največkrat zapustijo podjetje in začnejo ustvarjati svojo lastno družino (Glas & Pšeničny, 2000, str. 154; Vadnjaj, 1996, str. 25; Duh, 2003, str. 92).

### **2.1.7 Priženjeni**

Njihov položaj v družinskem podjetju navadno ni enostaven, saj prihajajo iz povsem drugačnega okolja, kot vsaka stvar pa ima njihova vključitev v podjetje svoje prednosti in priložnosti. S strani družine so lahko deležni pritiskov, da se zaposlijo v podjetju, znajdejo se v podrejenem položaju. Da bi se izkazali pred drugimi, morajo resnično pokazati vse svoje sposobnosti. Zaposleni, ki niso člani družine, verjamejo, da so dobili službo le zato, ker so se poročili s članom oziroma članico družine. Priženjeni pogosto dobijo občutek, da jih družina zakonskega partnerja ogroža, obravnavajo jih z nezaupanjem. Pozitivna stran pa je vsekakor ta, da dobijo priložnost zaposlitve v takem podjetju, saj je podjetna družina ponavadi relativno premožna (Glas & Pšeničny, 2000, str. 154; Vadnjaj, 1996, str. 25-26; Duh, 2003, str. 92-93).

### **2.1.8 Več družin v poslu**

Pojav več družin je povezan s prehodom podjetja v drugo in tretjo generacijo, prave težave se pričnejo, ko postaneta aktivni dve generaciji: starši in otroci. Otroci se poročijo, si ustvarijo svojo družino, z več družinami pa pride do prave zmešnjave interesov, ljudi, mešanja kultur, izobrazbe,... Pojavi se vprašanje uskladitve lastništva, vodenja, različnih kompetenc,... Nema lokrat se te dileme razrešijo z delitvijo podjetja ali reorganizacijo, celo s prodajo podjetja v celoti (Vadnjaj, 1996, str. 26; Duh, 2003, str. 93-94).

### **2.1.9 Nedružinski uslužbenci**

Nikakor ne velja zanemariti njihovega deleža v podjetju. Preživeti v tako zelo zahtevnem okolju ni lahko, sploh ker je njihova odgovornost v takšnem podjetju velika, zavedati pa se morajo tudi, da bodo v enakopravnosti težko tekmovali z družinskim člani, oteženo je tudi njihovo napredovanje po piramidi navzgor (Glas & Pšeničny, 2000, str. 154; Vadnjaj, 1996, str. 26-27).

## **2.2 Odnosi in rivalstvo med družinskimi člani**

Prav vsi te prepleteni družinski odnosi povzročajo veliko medsebojnih rivalstev in konfliktov. Prve težave se pričnejo že pri ustanovitelju, saj ravno zaradi tega, ker podjetje enači s seboj, je tako rekoč podaljšek njegove osebnosti in najpomembnejša stvar v njegovem življenju, le-to nemalokrat začne propadati ko ustanovitelj umre. Problemi očeta in sinov pogosto vplivajo tudi na ostalo sorodstvo družinskega podjetja, ki lahko zaradi neprestanih konfliktov postane resno ogroženo. Zanimariti ne smemo tudi odnosov na relaciji brati - sestre. Nekako velja nepisano pravilo, da ima vsak družinski član, ki to želi, pravico do delovnega mesta v družinskem podjetju (Glas & Pšeničny, 2000, str. 156-157).

### **2.2.1 Odnos oče – sin**

Oče in sin imata zaradi svojih karakternih razlik veliko možnost za konflikt. Raziskave o odnosih med očetom in sinom se največkrat povezujejo z vprašanjem urejanja nasledstva. Ker ustanovitelju - očetu podjetje pomeni vse, se pogosto upira upokojitvi in predaji podjetja nasledniku - sinu. Sinovi so nad takšnim obnašanjem očeta pogosto razočarani, pri dohodkih in napredovanju so pogosto še vedno odvisni od njih. Ko pa sinovi dejansko prevzamejo podjetje se pokažejo vse slabosti, ki so se do tedaj skrivale za močno in karizmatično pojavo odhajajočega vodje, saj je podjetje že davno preseglo njegov zastarel pristop k vodenju. Večina očetov težko razume, da obstajajo še kakšna drugačna razmišljanja in stališča, zato tudi zunanji svetovalci s svojimi nasveti niso zaželeni. Sin je tisti, ki mora iskreno razmisliti o njunem odnosu in se vprašati, ali si zares želi te odgovorne funkcije, preobremenjenost z uspešnim očetom mu ne sme zamegliti razuma. Pogosto se dogaja, da ima oče nižjo formalno izobrazbo od sina, sam pa se sklicuje na svoje dolgoletne izkušnje. Priporočljivo je, da se sinovi, preden se vključijo v družinsko podjetje, zaposlijo kje drugje in si naberejo delovnih izkušenj (Duh, 2003, str. 96-97; Glas & Pšeničny, 2000, str. 156).

### **2.2.2 Odnos oče – hči**

Družinski posli mladim omogočajo, da že zgodaj spoznajo poslovni svet in sčasoma tudi prevzamejo vodenje družinskega podjetja. Tudi tukaj pa se pojavlja precejšnja razlika med spoloma. Hčere namreč redkeje prevzamejo vodenje družinskega podjetja, svoje mesto najdejo v podpornih sistemih oziroma svetovanju, medtem ko so sinovi ponavadi veliko bolj vpleteni v družinska podjetja in so tudi prvi na seznamu pri prevzemanju vodenja (Hčere in družinska podjetja, 2010).

Poudariti je potrebno, da odnosov oče - sin ne smemo posploševati na odnose oče - hči. Za razliko od odnosa med očetom in sinom so odnosi oče - hči bolj harmonični oziroma manj konfliktni. Hčerke so bolj pripravljene sprejeti vlogo skrbnika očeta in podjetja. Posledično je tudi manj verjetno, da bodo z očeti prišle v konflikt ob vprašanjih moči in kontrole nad podjetjem (Duh, 2003, str. 97).

### 2.2.3 Odnosi med otroki

Za nadaljnji razvoj in obstoj podjetja so še kako pomembni tudi odnosi med otroki, torej med brati in/ali sestrami. Tekmovalnost za ljubezen in pozornost staršev spodbuja rivalstvo med otroki, ki se nadaljuje tudi v zrelih letih, glavni vpliv na njihove odnose pa ima odgovor staršev na to tekmovalnost. Pogosto izhaja rivalstvo med brati iz tradicije dajanja prednosti starejšemu sinu v družinski hierarhiji, ki naj bi veljal za prvega očetovega naslednika. Formalno - pravno sta oba brata enakovredna lastnika podjetja, v vsakodnevnih opravilih pa je eden podrejen drugemu, torej formalno nimata enake moči. Mlajši je zato ljubosumen na starejšega, starejši pa nanj gleda kot na manj sposobnega, izvaja nadzor nad njim. Zmotno je prepričanje, da bo odnos med njima funkcioniral sam od sebe. Ljubezen in jeza sta prisotna v vseh odnosih, zato je priporočljiv odkrit pogovor med bratoma. Če tudi tak način reševanja ne prinese rezultatov, je smiselno poiskati pomoč od zunaj ali pa nadaljevati delo v ločenih podjetjih. Pomembno je poudariti, da se mora proces reševanja konfliktov med otroki začeti v otroštvu, torej še preden otroci vstopijo v podjetje. S tem se ustvari podlaga za zdravo družabništvo med otroki v podjetju (Duh, 2003, str. 97-99; Glas & Pšeničny, 2000, str. 156-157).

V Tabeli 3 lahko med naštetimi značilnostmi konfliktov opazimo, da dejansko v največjem odstotku v podjetjih izstopa odgovor, ki pravi, da konfliktov večinoma ne poskušajo razčistiti.

*Tabela 3: Značilnosti konfliktov v isti generaciji družinskega podjetja*

<b>RANG</b>	<b>ZNAČILNOST</b>	<b>DELEŽ PODJETIJ V %</b>
1	Svojih sporov nikoli ne poskušata razčistiti	63
2	V podjetju imata točno določeni nalogi	38
3	Konflikti med bratoma (sestrami) izhajajo že iz otroštva	29
4	Starejši se ima za pametnejšega in močnejšega	21
5	Prostega časa ne preživljata skupaj	21
6	Starejši so ljubosumni	21
7	Starejši mlajšega podcenjuje	17
8	Mlajši se hoče na vsak način dokazati	8
9	Starejši je bolj samostojen	8
10	Starejši naj bi bil naravni naslednik ustanovitelja	4

*Vir: Anketa povzeta po J. Vadnjal, Družinsko podjetništvo v Sloveniji, 1996, str. 81.*

## 2.3 Konflikti v družinskih podjetjih

V prejšnjem poglavju sem že pisala o tem, zakaj in od kje izhaja največ konfliktov v družinskem podjetju. Glavni krivec za nastanek vseh možnih konfliktov je problem nasledstva ter medosebni odnosi, ki so v družinskih podjetjih še toliko bolj pod drobnogledom kot v nedružinskih podjetjih. Prepletanje družinskih in poslovnih vrednot (sistema) zlahka ustvarja idealne okoliščine za nastanek konfliktov.

Konflikt je splošni družbeni pojav, ki je povsod prisoten in neizbežen. Lahko ima dobre in slabe učinke, zato ga je treba nadzorovati, da ostane tvoren in koristen. Konflikte je treba obvladovati, da pri njihovem razreševanju zmanjšamo ali preprečimo negativne izide in zagotovimo pozitivne izide (Belak et al., 1993, str. 367).

Černetič (2004, str. 124) meni, da je konfliktna situacija vedno ovira za doseganje ciljev posameznika, skupine in podjetja. Ta neprijetnost, neznanje vzpostavljanja primernih odnosov v komunikacijskem sistemu, jemlje zaposlenim čas, kreativnost in inovativnost. Konflikt kot tak vedno povzroča frustracijo vključenih, saj vedno nastane zaradi nezadovoljenih potreb udeležencev konflikta. Konflikt sam vedno jemlje energijo in je rušilen. Nadaljnja klima in medsebojni odnosi pa so odvisni od tega, kako jih bomo rešili. Dobro rešen konflikt prinaša pozitivne posledice in običajno tudi spremembe, ki so pogoj za uspešnost in razvoj podjetja.

Ward (1987, str. 49-51) tudi opozarja, da je izogibanje konfliktom in prisilna ohranitev družinske harmonije nevarna, a vendarle so konflikti in zdrava tekmovalnost pomembni faktorji za razvoj podjetja. Tekmovalnost je stimulatívna, močna sila, ki spodbuja ljudi, da izboljšujejo obstoječe procese delovanja, dušenje te tekmovalnosti pa duši razvoj novih idej v podjetju.

Izvori konfliktov v družinskem podjetju po Friedman in Friedmanu (1994, str. 92): nestrinjanje glede poslovne strategije, nestrinjanje glede na usposobljenost, talente družinskih članov, njihovo plačevanje, odgovornost, možnost za napredovanje, pomanjkanje odkrite komunikacije, neustrezno upoštevanje prispevka vsakega posameznika k delu podjetja.

Družina in podjetje sta sicer nerazdružljiva sistema in tako kot v zakonski zvezi morajo partnerji/sorodniki razviti tehnike za učinkovito obravnavanje notranjih konfliktov. Uspešno premagovanje le-teh je temelj uspešnega vodenja družinskih podjetij, uspešnosti pa ne smemo razumeti samo kot ekonomsko učinkovitost, ampak kot ustvarjanje takih pogojev, ki bodo vsem vpletenim družinskim članom pomagali k osebnemu zadovoljstvu (Glas & Pšeničny, 2000, str. 154).

Družina je konfliktna skupina, ki se vedno znova sooča z nalogo, da rešuje konflikte, bodisi skupaj v dogovarjanju, sporazumevanju ali pa v spopadu, boju, drug proti drugemu (Čaćinovič, 1998, str. 10). Čaćinovičeva (1998, str. 224-226) tudi ugotavlja, da je v družinah

zelo malo dogovarjanja in skupnega iskanja rešitev. V vsaki družini se pojavljajo konflikti in nejasnosti, ki skoraj vedno ostajajo neizrečeni in nerazčiščeni. Ena od temeljnih zaželenih sposobnosti družine je, da kljub strahu razbere konflikt, se sooči z njim, ga razreši ali pa zadrži. Pri tem so zelo pomembni odprta, jasna in iskrena komunikacija.

Konflikte v družinskih podjetjih delimo v tri skupine (Cosier & Harvey v Kelbl, 2002, str. 8):

1. Sorodstveni konflikt: vključuje medsebojna razmerja posameznih članov ožje ali širše družine, njihova čustva in prenos družinskih odnosov in hierarhije v družinsko podjetje in obratno
2. Poslovni konflikt: vključuje razlike povezane z delovnimi in poslovnimi zadevami, kot so npr. nestrinjanje glede pomembnosti finančnih podatkov, strateških ciljev podjetja in drugih nesoglasij s področja dejavnosti podjetja
3. Procesni konflikt: gre predvsem za nesoglasja z metodami dela, načinom delitve dela med člane družine, načini reorganizacije in drugi ukrepi

### **3 VODENJE**

Poleg planiranja, organiziranja in kontroliranja, predstavlja eno izmed funkcij managementa tudi **vodenje**, ki obsega kadrovanje, vodenje v ožjem pomenu besede, komuniciranje in motiviranje.

#### **3.1 Opredelitev vodenja**

Tako kot obstaja mnogo opredelitev družinskega podjetja je tudi pri vodenju. Vsak avtor ima svojo definicijo:

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju želenih ciljev in ni enkratno dejanje, ampak niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje (Možina, 2002, str. 499).

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003, str. 217) pravijo, da pri vodenju izstopajo trije dejavniki: ljudje, vpliv in cilji. Vodenje se pojavlja med ljudmi in vpliva na dosego zastavljenih ciljev.

Vodenje je vplivanje na vedenje oziroma na obnašanje, delovanje posameznika in skupine ter s tem usmerjanje njegovega delovanja v želeni smeri (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 201).

Kouzes in Posner (v Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 217) vodenje opredelita kot umetnost mobiliziranja drugih, da se želijo boriti za skupne težnje.



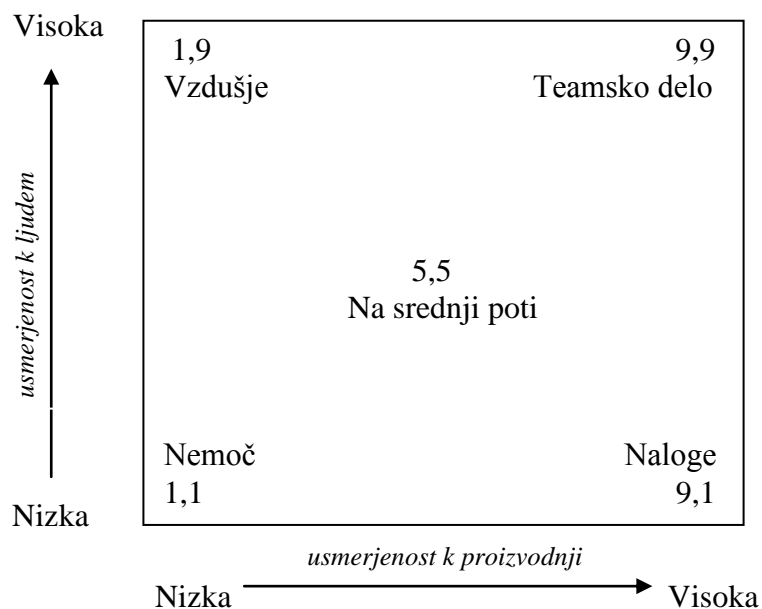
Vodenje je zmožnost posameznika, da vpliva, motivira in usposobi druge, da prispevajo k učinkovitosti in uspehu celotne organizacije, katere člani so (House v Scobie, 2009, str. 15).

Vodenje je usposabljanje članov skupine v določenih kvalitetah, značaju in sposobnostih, kar bo v vsakokratnih razmerah imelo za rezultat spremenjeno obnašanje skupine v smislu podpore vzajemno sprejemljivim ciljem (Gangle v Scobie, 2009, str. 15).

### 3.2 Načini vodenja

Načinov vodenja je veliko, vendar vsak način ni ustrezen za vsakogar. Določen način vodenja deluje ustrezno in daje pričakovane rezultate le, če je uporabljen v primerni organizacijski klimi. Na splošno naj bi se vodje razlikovali po dveh skrajnih dimenzijah, v katere so usmerjeni. Ločimo med **vodenjem usmerjeno k nalogam** in **vodenjem usmerjeno k ljudem** (Kaše, Lipičnik, Mihelčič & Zupan, 2007, str. 96). Ko govorimo o vodenju usmerjenemu k nalogam, je v ospredju izpolnitev dodeljenih nalog. Vodja stremi k delitvi dela, nadzoru, postavljanju standardov, določa postopek dela, poudarja doseganje ciljev. Če pa je vodja bolj kot k nalogam usmerjen k ljudem, ga v prvi vrsti skrbi njihovo počutje, omogočena je soudeležba pri odločanju, upošteva želje in potrebe, motiviranost, poudarja vrednote, je prijazen, dostopen, pripravljen za pogovor, skrbi za ugodno vzdušje v delovnem okolju, želi, da so zaposleni zadovoljni pri delu.

Slika 3: Model mrežnega vodenja



Vir: B. Lipičnik, Vodenje-Modeli vodenja (predavanje), 2007.

Na Sliki 3 vidimo, da so karakteristike vodenja odvisne od tega, kje na mreži se nahaja vodja. Mreža je opredeljena na 81 različnih situacijah vodenja. Najbolj značilne razlike med

vodenjem so na sliki prikazane v petih različnih točkah. Na abscisi se meri usmerjenost k proizvodnji, na ordinati pa usmerjenost k ljudem.

Kombinacija 1,1 kaže tako na nizko usmerjenost k ljudem kot nizko usmerjenost k nalogam in predstavlja tako imenovani siromašni (nemočni) management, kjer vodja ni aktiven, zato za svoja dejanja ne prevzema odgovornosti in je nemočen. Kombinacija v levem zgornjem kotu (1,9) označuje vodjo, visoko usmerjenega k ljudem, z majhno skrbjo za opravljanje nalog. Tovrstni vodja skrbi predvsem za prijetno ter prijateljsko vzdušje v podjetju, kar pa ne vodi k višji produktivnosti. Kombinacija na desni spodnji strani kvadranta (9,1) označuje avtoritativno vodenje, kjer se visoka produktivnost in usmerjenost k cilju dosega na račun minimalne skrbi za posameznika. Kombinacija 5,5 v sredini kvadranta je po mnenju večine raziskovalcev različnih stilov vodenja najboljša, saj z uravnoteženjem usmerjenosti k ciljem in nalogam podjetja ohranja moralo in potrebe zaposlenih na zadovoljivi ravni. Vodenje, ki ga označuje kombinacija 9,9, lahko imenujemo tudi timski management. Vodje oblikujejo tim zaposlenih, ki s skupnimi močmi in z medsebojnim zaupanjem izvajajo skupne naloge podjetja, pri čemer gradijo na zaupanju, spoštovanju in zadovoljstvu zaposlenih (Šter, 2002, str. 10-11).

Med mnogimi znanimi načini vodenja Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003, str. 224) ter Lipičnik (2007, predavanje Načini vodenja) navajajo:

1. **Vodenje z izjemami** – vodje naj se ne bi ukvarjali s podrobnostmi, ampak samo z izjemami, odkloni, z nalogami, kjer se pojavi kaj posebnega, vse ostale naloge, ki niso naloge vodenja pa prenašajo na podrejene.
2. **Vodenje s pravili odločanja** – temelji na možnosti, da se pravila odločanja predpisujejo. Delavec naj bi se na vsaki ravni sam odločil, kaj bo storil. Vodja mu mora določiti pravila, ki jih pri tem potrebuje, vendar pa morajo biti znani vsi dogodki, v zvezi s katerimi se je potrebno odločiti.
3. **Vodenje z motiviranjem** – osnovan je na želji človeka po samouresničevanju. Pričakuje se, da bodo delavci uspešnejši in aktivnejši, če se lahko razvijajo, izobražujejo. Pojavlja se poseben odnos-partnerstvo.
4. **Vodenje s soudeležbo** – tukaj je nujno sodelovanje delavcev pri vseh odločitvah. Ker so si sami postavili cilje, jih bodo lažje uresničevali.
5. **Vodenje z delegiranjem** – gre za delegiranje odgovornosti na sodelavce z zaokrožanjem samostojnih delovnih področij. Spoštovati je potrebno spisek obveznosti med vodji in sodelavci.

6. **Vodenje s cilji** – gre za vodenje kot aktivnost, s katero določimo cilje v organizaciji in nato vse člane usmerjamo k doseganju le-teh. Uspešnost se v takem primeru meri po doseganju ciljev.

### 3.3 Stili vodenja

Stil vodenja se razlikuje od načina vodenja. Način vodenja izhaja iz osnovne ideje o tem, kako je mogoče iz ljudi izvabiti čim več, stil vodenja pa se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, seveda če ga ti kot takega sprejemajo (Dimovski et al., 2003, str. 225). Moramo upoštevati, da ni enega najboljšega stila za vse situacije. Izmed vseh možnih stilov vodenja sem izbrala pet najbolj razširjenih in bolj tradicionalnih:

1. **Avtokratski stil vodenja** - vodja absolutno in v celoti odloča in ukazuje sam, vsi člani skupine pa se mu morajo brez ugovarjanja pokoravati in ubogati njegove ukaze. Izvajanje procesa vodenja poteka prek hierarhične strukture in linijskega sistema. Pri tem stilu prevladuje metoda prisile, medtem ko prepričevanja praktično ni in zaposleni skoraj nimajo samostojnosti. Odgovornost je v rokah vodje, ki vrši kontrolo, vendar v sodobnih organizacijah le redko srečamo čisti avtokratski stil vodenja, ki je drugače bolj značilen za velike organizacije (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 23-24; Čufer, 2004, str. 24).

2. **Demokratski (participativni) stil** - v tem primeru vodja ni izoliran »avtokrat«, pač pa je vodja, ki vodi skupino na osnovi sodelovanja in dogovorov z vsemi člani skupine. Vodja torej ni več tisti, ki le ukazuje, namesto tega bolj koordinira, organizira in usmerja. Člani imajo vso možnost, da povedo svoje predloge in da razpravljajo o nalogah, ki jih je treba opraviti. Komunikacija med vodjem in sodelavci postane dvosmerna. Skupina najpogosteje dela tisto, kar vodja želi, vendar ne občutijo njegovih idej, kot da so jim vsiljene »od zgoraj«, pač pa bolj sledijo iz razprave, v kateri so sodelovali, in skupaj oblikovanih zaključkov. Odgovornost je skupinska. Pritisk skupine pa sili posameznike, da se vedejo tako, kot večina (Čufer, 2004, str. 24).

3. **Laissez-faire (liberalni) stil** - tukaj vodja sploh ni vodja v pravem smislu besede, ker je njegova vloga zmanjšana na minimum, vodenja pravzaprav ni. Pri laissez faire (francoski izraz, ki pomeni "pusti, da gredo stvari po svoje") vodenju se vodja čim manj vmešava. Liberalni stil je popolno nasprotje avtokratskemu in je njegova druga skrajnost. Je tako imenovani sistem individualne svobode. Skupina ni homogena, temveč je skupek posameznikov. Vodja v glavnem samo prenaša naloge skupini in registrira uspehe ali neuspehe v delu posameznih članov, vsak član skupine pa dela po lastni volji in na lastno odgovornost. Skupine pravzaprav nihče ne vodi v pravem smislu besede, zato nekateri govorijo tudi o razpuščenih, stihijskih skupinah ali o liberalizmu. Ker vsak počne, kar hoče, se v svoji skrajnosti to lahko konča s kaosom (Čufer, 2004, str. 24-25; Rozman et al., 1993, str. 206-208).

4. **Patriarhalni vodstveni stil** - avtoriteta družinskega očeta je njegova »brezprizivno« sprejeta avtoriteta s strani članov družine in je vzor za vodstveni stil v manjših družinskih podjetjih. Patriarhova obveza je skrb za svoje podrejene, od njih pričakuje lojalnost, zahvalo, zvestobo in poslušnost. Njegova moč izhaja iz pozicije položaja (Kovač et al., 2004, str. 23-24).

5. **Karizmatični stil vodenja** - moč karizmatičnega voditelja izhaja iz posebnih osebnostnih značilnosti. Karizmatični voditelj ne pozna namestnika, predhodnika in ne naslednika. Tak tip voditelja ima posebno mesto v kriznih situacijah. Opira se na svoje osebnostne lastnosti (Kovač et al., 2004, str. 23-24).

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, proces odločanja je centraliziran. Neposredno je udeležen pri vsem dogajanju v podjetju, zaradi česar prihaja do kopičenja funkcij in posledično do preobremenjenosti, podrejenim posreduje določene naloge v obliki dokazov. Samostojnost in samoiniciativnost podrejenih je pri takšni obliki vodenja nezaželena, skupinske odločitve so redke, planiranja v podjetju skoraj ni (Petrovčič, 2006, str. 29). Nedružinski člani največkrat nimajo možnosti za vodilne funkcije, zato najsposobnejši običajno zapustijo podjetje. Običajno imajo žene v podjetju večji vpliv na odločitve kot kaže njihov lastniški delež, pogosto tudi niso formalno zaposlene v podjetju (Možina, 2002, str. 126).

V Vadnjalovem (1996, str. 70) prikazu izobrazbene strukture ustanoviteljev prevladujejo tehnični profili, večina (46%) jih ima le srednješolsko izobrazbo, le 8% pa višjo izobrazbo. Iz tega lahko sklepamo, da je v slovenskih družinskih podjetjih prisotna nizka raven profesionalizacije vodenja. Petrovčičeva (2006, str. 29) tudi meni, da se z uvajanjem nasledstvene generacije v podjetje veča tudi stopnja izobrazbe, saj so mlajše generacije praviloma bolj izobražene. Zaradi potrebe po večji fleksibilnosti družinskega podjetja v današnjem času prihaja do večje participacije zaposlenih pri vodenju, tako da patriarhalni stil vodenja počasi prehaja na demokratični oz. participativni.

### **3.4 Razlika med ženskim in moškim stilom vodenja**

Vire razlik med spoloma pravzaprav razvijamo že v otroštvu, saj se dečki in deklice igrajo različne igre. Medtem ko je dečkom najpomembnejša tekmovalnost oziroma zmagovati, je deklicam bistvena solidarnost oziroma sodelovati. Od nekdanjega je veljalo nepisano pravilo, da so vodstveni položaji rezervirani le za moški del, vendar pa so v zadnjem desetletju na njihove položaje začele vstopati tudi ženske. Fenomen žensk v managementu je sprožil vprašanje, ali imajo ženske zaradi svojih posebnih značilnosti res drugačen vodstveni stil kot moški. V Tabeli 4 so predstavljene značilnosti ženskega in moškega stila vodenja (Bezenšek, 2009).

Tabela 4: Ženski in moški stil vodenja

ZNAČILNOSTI ŽENSKEGA STILA VODENJA	ZNAČILNOSTI MOŠKEGA STILA VODENJA
demokratičnost, potrpežljivost, previdnost, natančnost, sodelovanje s kolegi, pomoč podrejenim in vključevanje smisla za družino v delovno okolje, organizacija, tempo, uravnovešanje konfliktnih zahtev, učenje, vodenje, usmerjanje, opazovanje, ravnanje z motnjami, informiranje	agresivnost, tekmovalnost, individualizem, avtoritarnost, ukazovanje in kontrola, malomarnost, želja po tveganju, izključitev zaposlenih pri odločanju, celo brezkompromisnost
demokratski stil vodenja	avtokratski stil vodenja
nehierarhična struktura-struktura pajčevine-management kot krožni proces, pri čemer je managerka v centru	hierarhična managerska struktura- manager na vrhu, pod njim pa hierarhija

Vir: N. Bezenšek, *Vodenje. Ženski in moški stil vodenja (prirejeno po spletni strani)*, 2009.

### 3.5 Pravila vodenja in upravljanja v podjetju

»Pravila vodenja in upravljanja v družinskem podjetju so na drugi strani zapis odločitev in »strateškega« pogleda ustanovitelja/lastnika, s katerimi oblikuje voljo podjetja. S pravili vodenja in upravljanja ustanovitelj ostalim članom družine in zaposlenim v podjetju med drugim sporoča svoje videnje razvoja podjetja in pričakovanja, ki jih ima do njih. Z razliko od družinske ustave sprejme pravila vodenja in upravljanja podjetje samo kot pravna oseba. Nanašajo se na urejanje notranjih odnosov v podjetju (kriteriji zaposlovanja, mehanizme prenosa lastništva, kriteriji nagrajevanja itd.) in so pravno zavezujoča samo v notranji sferi podjetja. Navadno bo prišlo do položaja, ko bodo oblikovana tako družinska ustava kot tudi pravila vodenja in upravljanja. Pri tem moramo biti pozorni, da sta omenjena dokumenta med seboj vsebinsko usklajena. To je pomembno zaradi dejstva, da je družinska ustava zavezujoč dogovor v krogu družinskih članov, pravila vodenja in upravljanja pa v korporativni sferi podjetja. Neusklajenost med obema aktoma kaže na konfliktnost sobivanja družinske in podjetniške sfere družinskega podjetja. Zato se je oblikovanja omenjenih aktov smiselno lotiti na strukturiran način, kar pomeni, da v prvi fazi ustrezno ugotovimo dejansko stanje in poglede ključnih družinskih članov, ki ga pozneje v sprejemljivi meri modificiramo in zapišemo. »Suho« postavljanje in zapisovanje pravil vodi v neživljenjske rešitve, ki jih družinski člani ne čutijo kot svoje in jih v praksi slej ko prej prezirajo. V duhu tega si je treba postaviti vprašanja, kot so: kateri od družinskih članov naj nadaljuje dejavnost družinskega podjetja, ali želimo zaposlovati nečlane družine, ali želimo podjetje razdeliti med več dedičev, ali želimo, da so mlajši člani družine zaposleni v podjetju itd. Vključevanje vseh družinskih

članov v fazi načrtovanja se večkratno obrestuje, saj ti začutijo, da so del »zgodbe« in da njihovo mnenje šteje. Slednje prispeva k zavedanju pomena odgovornosti, ki ga imajo, ko sprejemajo svoje odločitve. Celoten sistem (ustava družine in pravila vodenja in upravljanja podjetja) lahko označimo kot sistem upravljanja poslovne družine. Namen tega je dolgoročno blagostanje družinskih članov in uspešno delovanje podjetja. Ključ za doseganje omenjenih ciljev je v odkritem dogovoru glede zakonitosti, ki veljajo za družinske člane, ko nastopajo v različnih vlogah povezanih z delovanjem družinskega podjetja« (Pirc, 2007b).

## 4 PRIMER GOSTIŠČA KIMOVEC

### 4.1 Predstavitev gostišča

Gostišče Kimovec se nahaja na magistralni cesti, ki pelje iz Ljubljane proti Litiji in naprej skozi Zasavje, bolj natančno v vasi Zgornji Hotič, 25 km od Ljubljane. Gostišče ima dolgoletno, 50-letno tradicijo in je bilo zgrajeno leta 1960. Ime je dobilo po njeni ustanoviteljici, to je bila Karolina Kimovec, ki je takrat zaradi velike revščine iskala dodatni zaslužek. Gostišče je bilo od nekdaj v zasebni lasti in tudi do danes se to ni spremenilo.

Na mestu sedanjega gostišča je v preteklosti stala kmečka hiša s kmečkimi poslopji v okolici. Obrat je pričel delovati kot majhna kmečka gostilna z domačo hrano, bila je tudi ena izmed prvih zgrajenih gostiln v tistih časih v zasavskem koncu. Njeni gostje so bili predvsem domačini, poudarek pa je bil na prodaji pijač. Z začetkom delovanja bližnje separacije pa so postale zelo zanimive dopoldanske malice. V večernih urah ni primanjkovalo domačinov, ki so si krajšali dneve oziroma noči s kartanjem, igranjem šaha in tudi popivanjem. Zaradi velikega povpraševanja po nastanitvenih zmogljivostih in oddaljenosti od Ljubljane se je gostilna leta 1990 začela ukvarjati tudi s prenočitvami. Ob tem se je po zakonskem določilu spremenilo ime gostilna v gostišče Kimovec, dogradili in razširili so tudi prostore, tako da lahko danes gostilna sprejme približno 200 gostov.

*Slika 4: Gostišče Kimovec*



*Vir: Gostišče Kimovec, 2010.*

Notranji prostori gostišča delujejo zelo toplo in domače, so precej veliki in prostorni. Dve dvorani, pregrajeni s harmonika vrati, lahko sprejmeta skupaj do 90 gostov. Tretja največja soba je najnovejša dvorana s 70 sedeži, ki se preko tedna ne uporablja, saj je primerna predvsem za v naprej naročene večje skupine. Obstaja še manjša soba s separeji za približno 20 oseb, ki je med gosti najbolj priljubljena. Seveda ima gostišče točilni pult s štirimi mizami

ter zunanjo teraso, zgrajeno leta 2008. Prav tako pa je poskrbljeno za najmlajše, ki lahko čas preživijo na otroškem igrišču, ki se nahaja za gostiščem.

V prijetnem ambientu gostje uživajo v domači hrani, svežih malicah, pridejo na kosilo, lahko pa si izberejo jedi po naročilu. Gostišče je tudi nadvse primerno za večje organizirane skupine, pogoste so rezervacije za zaključene družbe, poslovna kosila, večerje, razna praznovanja, obletnice, rojstne dneve, birme, obhajila, poroke, prednovoletna srečanja,...

*Slika 5: Prostor gostišča Kimovec*



*Vir: Gostišče Kimovec, 2010.*

Poleg hrane in pijače se gostišče že dvajseto leto ukvarja tudi s prenočitvami v šestih dvoposteljnih in eni enoposteljni sobi, skupaj torej 7 sob oziroma 13 ležišč. Nočitve predstavljajo sorazmerno majhen delež v skupnih prihodkih. Problem je tudi, da so nočitve v določenih obdobjih zelo zgoščene. Najbolj kritični so zimski meseci. V poletnem času je največ nočitev prehodnih turistov, ki so največkrat tujci. Med letom pa je največ nočitev poslovnežev, ki jim je vseč podeželje in hkrati tudi bližina podjetja, s katerim sodelujejo.

*Slika 6: Sobe*



*Vir: Gostišče Kimovec, 2010.*

## **4.2 Predstavitev družine**

Da je bila gostilna (kasneje gostišče) od samega začetka delovanja zelo dobro obiskana, uspešna ter priljubljena med gosti, gredo zasluge njeni ustanoviteljici, ki je postavila temelje.

Že leta 1976 sta se v gostilno aktivno vključila ustanoviteljičin sin ter njegova žena, ki sta danes tudi lastnika celotnega objekta. Ustanoviteljica je leta 1984 umrla. Gostilna je bila od nekdanj majhno »družinsko podjetje«, enak način vodenja pa sta ubrala tudi zdajšnja lastnika, ki sta gostilno dolgih 30 let vodila s pomočjo treh hčera, ki so bile takrat pravzaprav še otroci in so po šoli pomagale staršem v gostilni. Kasneje sta se lastnika odmaknila in gostilno prepustila takrat že odrasli, najstarejši hčeri, ki je od njiju prevzela vodenje gostilne. Z dokončano višjo šolo in s preteklimi izkušnjami, ji je bilo delo v lastni gostilni dobro poznano, zaradi močne želje po družini pa se delu ni več mogla posvetiti tako, kot je želela. Na koncu je morala sprejeti težko odločitev in gostilno prepustiti nazaj v vodenje staršem. Tako je bila na njunih plečih zahtevna naloga in odločitev kako naprej, kdo bo nadaljeval njihovo delo, komu zaupati vodenje gostilne. Po bolj ali manj uspešnem iskanju sta gostilno leta 2008 prevzela moja starša. Danes minevata že približno dve leti in pol od prevzema.

Družina Rajterič ima 4 člane: oče, mama, hčerka in sin.

Oče izhaja iz povprečne slovenske družine. S petnajstimi leti je odšel od doma s trebuhom za kruhom, se izučil za poklic natararja na Srednji gostinski šoli v Ljubljani in se leta 1971 zaposlil v hotelu Lev kot vajenec. Tam je preživel svoje otroštvo oziroma kar 25 let svojega življenja, vmes postal tudi šef strežbe, nakar ga je pot vodila k trem manjšim zasebnikom (gostinskim podjetjem), izkušnje si je nabiral tudi s strežbo znanih in pomembnih osebnosti. Ker je po naravi priden, delaven, a malce neodločen, mu pri pomembnih odločitvah velikokrat pomaga in svetuje žena. Tako je bilo tudi pred petimi leti, ko se je ponujala priložnost vzeti v najem manjši gostinski lokal v Ljubljani. Vendarle se je malce s strahom odločil, da le sprejme izziv, odpre svoj s.p., redno službo pa je le obdržal, saj ni želel preveč tvegati. Čeprav je ta izkušnja trajala le pol leta in je spoznal tudi drugo plat svojega poklica, mu vendarle ni bilo žal.

Mama ima tako kot oče gostinsko izobrazbo, le da je njen poklic kuhar. Tudi ona je bila 18 let zaposlena v hotelu Lev, kjer si je nabirala izkušnje, bila vodja kuhinje, kasneje pa jo je pot tako kot očeta vodila k zasebniku. Ker imata oba z očetom le še približno 10 let do upokojitve, sta se zelo nagibala k temu, da bi vendarle našla nekaj zase, odšla na svoje in preživela preostanek delovnih let »mirno«. V svoje delo pa sta nekako želela vključiti tudi svoje otroke.

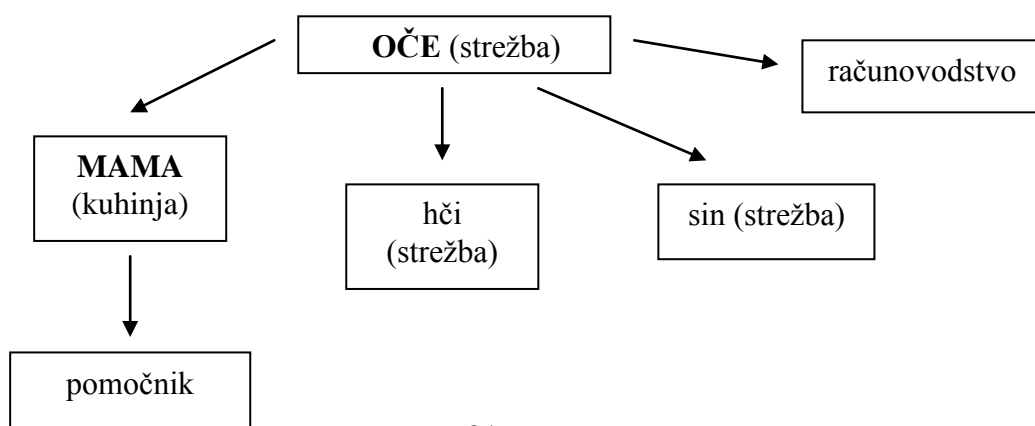
Tako sin kot hčerka sta se izobraževala na Srednji ekonomski šoli, sin je nadaljeval pot na Visoki šoli za telekomunikacije, hčerka pa na Ekonomski fakulteti. Oba trenutno zaključujeta dodiplomski študij, sin je star 28 let, hčerka pa je 2 leti starejša od njega. Sin ima za razliko od hčerke manj izkušenj z delom v gostinstvu, oba pa sta očetu priskočila na pomoč že v lokalu, ki ga je imel kratek čas v najemu. Hčerka je že kot najstnica opravljala delo hostese, kjer je delala razne degustacije, promocije pijač, tako da ji to delo ni bilo tuje. Kar pa je najbolj pomembno, oba takšno delo veseli in jima nikoli ni bilo težko pomagati staršem.



Misel o lastni (ali najeti) gostilni ali restavraciji se je porajala v glavi očeta in mame že v času, ko sta bila oba zaposlena pri zasebnikih. Pravijo, da je vsak začetek težak, najtežje je narediti prvi konkreten korak, se podati v »neznano«, tvegati. Oba sta si že kar nekaj časa potihoma želela na svoje, vendar jima je nekako vedno manjkalo poguma, vedela pa sta, da ko bo priložnost prava, jo bosta zgrabila z obema rokama. Dolgo sta si ogledovala in iskala primeren lokal, gostilno ali restavracijo, a ko se jima je ponudila možnost prevzeti vodenje (sicer ogromnega) gostišča Kimovec, nista dolgo oklevala. Mama je bolj kot oče, ki ni toliko nagnjen k tveganju, navijala za to, da gresta na svoje, na koncu je pri odločitvi, da sprejmeta ponujeno priložnost pretehtalo tudi to, da bo lahko vsa družina skupaj, brez sinove in hčerine pomoči tako zahtevnega dela tudi ne bi sprejela. Ne velja zanemariti tudi dejstva, da sta oba gostinca z bogatim znanjem, izkušnjami in že dolgo v tem včasih nevhvaležnem poklicu, ki ga poznata do potankosti, tako da je bilo tudi to neko zagotovilo, da če komu, potem mora uspeli njima. Vsi smo seveda verjeli v to zgodbo in še danes je tako. Nekako bi lahko rekla, da smo se odločili nadaljevati to družinsko tradicijo, ki jo je družina Kimovec uspešno vodila skozi vsa leta in jo zaupala nam. Največji motiv za delo v družinskem podjetju je prav gotovo možnost zagotovitve materialne varnosti družine, zaposlitev za (svoje) otroke, fleksibilnost družinskih članov ter občutek varnosti.

Iz organigrama (glej Sliko 7) je razvidno, kako so zaposleni razporejeni glede na odgovornost in kakšne so funkcije posameznikov v gostišču. Na vrhu je šef - oče, čeprav je mamina vloga v gostišču nekako enakovredna njegovi. Dejstvo je, da sta v gostilni skozi celoten delovni čas prisotna oba. Gostišče je sicer ob ponedeljkih zaprto, drugače pa obratuje od 10h do 22h. Vodja kuhinje je mama, ki je tam vseskozi prisotna, pomaga pa ji pomočnik, ki le dokazuje, da je podjetje res družinsko, saj gre za njenega nečaka. Za delo ob vikendih sta v kuhinji potrebna najmanj dva, v primeru večjih skupin ob petkih oz. sobotah zvečer trije, prav tako pa to velja tudi za nedeljska družinska kosila. Med tednom je delo v strežbi razdeljeno tako, da je skozi celi dan tam stalno prisoten šef, občasno priskoči na pomoč hčerka, medtem ko sta ob koncu tedna zaradi večjega obsega dela potrebna vsaj dva, ob nedeljah pa najmanj trije. Hčerka in sin zaradi narave dela pomagata očetu v strežbi. Občasno je še dodatna pomoč v strežbi in v kuhinji potrebna pri večjih naročenih skupinah (rezervacijah). Za opravljanje računovodskih storitev imamo najeto zunanje podjetje.

Slika 7: Organigram



### 4.3 Vloga članov družine

Duh (2003, str. 118-126) povzema po Gersick, Davis, McCollom Hampton in Lansbergu, da pri razvoju družine izhajamo iz življenjskega cikla družine in življenjskega cikla posameznika in navaja štiri razvojne stopnje podjetniške družine:

1. mlada podjetniška družina
2. vstopanje v podjetje
3. delo skupaj
4. izročanje štafetne palice

Družina Rajterič zaradi starosti članov družine, oče ima 54, mama pa 50 let, sodi pravzaprav v tretjo stopnjo razvoja, »delo skupaj«, saj je starost starejše generacije med 50 in 65 let, mlajša generacija pa je v starosti med 20 in 45 let. Na tej stopnji razvoja sta v veliki meri v podjetje vključeni dve ali več generacij. To je obdobje, ko družina postaja mreža družin, kar velja v primeru, da so se pripadniki mlajše generacije že poročili in imajo svoje otroke. Značilnost te razvojne stopnje je, da člani družine kakovost družinskega življenja ocenjujejo skozi komunikacije, ki so ključni mehanizem povezovanja. Komunikacije pa morajo biti poštene, odkrite in dosledne.

Poudariti moram, da je v naši družini ključnega pomena prav komunikacija in pogovor. Ker tako hči kot sin nista poročena ter nimata otrok, zaenkrat tudi ne prihaja do mreženja družin.

Velja omeniti, da kljub obsežnosti dela v gostilni, ni nekega strogega načina delitve delovnih nalog, saj če je potrebno, vsi delamo (skoraj) vse, pri tem ni razlike. V gostilni dela nikoli ne zmanjka, če ga le vidiš. Pa vendarle ima vsak neko svojo razporeditev dela.

Šef (oče) je tisti, ki je odgovoren za celotno poslovanje podjetja, njegovo področje pa je strežba, saj je vodja le-te. Prav on je tisti, ki vzpostavi prvi stik z gosti, dobavitelji, je kontaktna oseba za vse, ki želijo pri nas organizirati praznovanje. Skrbi za celotno nabavo pijače, tedensko inventuro, sestavljanje jedilnika (cenika hrane in pijače) ter tedenskih menijev in menijev za zaključene družbe. Zaradi stalne prisotnosti v gostišču skrbi tudi za sobe oz. nočitve gostov in strežbo zajtrkov. Ker nimamo najetega čistilnega servisa, za čiščenje prostorov in sob ravno tako poskrbi oče. Če je potrebno, priskoči na pomoč tudi v kuhinji.

Mama je glavna na področju, ki ga tudi najbolj pozna; to je kuhinja. Kot vodja kuhinje je zadolžena za nabavo živil, mesa, zelenjave. Vsak gostinski obrat ima izdelan lasten pregled spremljanja prodaje po artiklih, tako pa tudi ugotovimo, kateri izdelki so najzanimivejši za goste. Skupaj z očetom skrbita tudi za sestavljanje in določanje cen dnevniških in svečanih menijev, celotno poslovanje pa mora ustrezati HACCP sistemu (temelji dobre higienske prakse).

Hčerka je bolj kot oče administrativni tip človeka, saj ima rada pisarniško delo, delo s papirji ji je bolj »domače« in je kar se tega tiče, bolj zanesljiva. Od samega začetka je odgovorna za vnašanje dobavnic, skrbi za pravočasno plačevanje računov, nakazilo plač, izdajo računov, vzdržuje stalni stik z računovodjo, med njima poteka obojestranska komunikacija. Ker je bolj veščja v delu z računalnikom, komunicira s strankami preko elektronske pošte, skrbi za pravočasno posredovanje informacij in aktualne ponudbe na spletno stran gostišča, nenazadnje pa tudi pomaga očetu pri sestavi in popravkih jedilnega lista. Jedilni list je seznam jedi, ki jih določen gostinski obrat nudi. Razporejen je po določenem sistemu in je tako tudi najboljši pripomoček pri prodaji. Zato lahko jedilni list poimenujemo tudi ogledalo in vizitka hiše. Hčerka tudi uspešno nadomešča šefa v njegovi odsotnosti, saj pozna sistem delovanja gostišča.

Zanemarljiva pa ni niti pomoč sina, ki tako kot hčerka pomaga očetu v strežbi, največkrat je prisoten ob vikendih, zaradi športnega udejstvovanja pa je prisoten v manjši meri. Z administrativnimi zadevami se ne ukvarja. Poleg tega skrbi tudi za izdelavo vizitk, ki jih oče potrebuje za poslovanje. Tudi on v primeru odsotnosti nadomesti očeta v strežbi.

#### **4.3.1 Kako izgleda naš delovni dan?**

Gost pride v lokal zaradi določenega cilja ali motivacije, ki je lahko samo potreba po prehranjevanju ali po druženju. Zato lahko z različno ponudbo privabljamo različne ciljne skupine gostov.

Dan se v primeru nočitev prične z zajtrki gostov. Odpiralni čas je ob 10. uri, ko se pričnejo malice. Dopoldanski gostje so največkrat delavci iz bližnjih podjetij, terenski delavci in tudi mimoidoči, na kar vpliva sama lokacija gostišča. Dopoldanske malice predstavljajo precejšen problem, saj redno število gostov ni vnaprej znano, obstajati pa morajo zaradi okolice in tradicije. Ob 12. uri se prične ponudba kosil. Veliko gostov v tem času je mimoidočih in tudi stalnih. Ob vikendih je struktura gostov nekoliko spremenjena. Zelo pogosta so različna praznovanja, tako ob sobotah kot ob nedeljah. Oba dneva sta najbolj obiskana pretežno v času kosil. Sobotne noči so zaradi raznih praznovanj dostikrat daljše od navadnih, sledi pa nedelja z najbolj množičnim obiskom gostov. Preko dneva in ob večerih je struktura gostov manj specifična kot ob dopoldnevih. To so že prej omenjeni mimoidoči gostje, okoliška podjetja s poslovnimi partnerji in tudi takšni, ki pridejo v Hotič samo zaradi te gostilne in okusne hrane. Med vikendi se gostišče spremeni v tako imenovano nedeljsko ali družinsko gostišče, ko so gostje predvsem družine iz bližnje in širše okolice, ki pridejo na kosilo. Popoldnevi so odvisni od mimoidočih izletnikov in tudi vremena.

#### **4.4 Družinski odnosi in možni konflikti**

Med družinskimi člani je nujna odkrita komunikacija ter medsebojno spoštovanje. Konflikti so sestavni del našega dela v gostišču, so neizbežna sestavina medčloveških odnosov in kot je

navedeno že v poglavju 2.3, je uspešno premagovanje le-teh temelj uspešnega vodenja družinskih podjetij. Nesoglasja se pojavljajo v medsebojnih odnosih v vseh družinah, če je zraven vpleteno še delo, pa se število trenj kvečjemu poveča, saj družina skupaj preživi precej več časa kot bi sicer. Ker je oče dokaj nekonfliktna oseba, se ne želi prepirati in skuša stvari rešiti s pogovorom, na miren način. Zanj so otroci in družina na prvem mestu. Vendarle zaradi narave dela, včasih tudi zaradi preobremenjenosti, prihaja do konfliktov med nami, ki pa niso tako pogosti. Hčerka je veliko bolj impulzivna kot oče in pove stvari direktno, nepremišljeno, kar pa verjetno ni najboljše. Tudi sin je dokaj temperamenten, medtem ko je mama najbolj umirjena. Težko bi rekla, kateri odnos je najbolj konflikten, morda brat-sestra. Medtem ko hčerka brez težav opravlja svoje delo skupaj z očetom, tudi oče in mama se dopolnjujeta pri delu, je bistveno drugače pri odnosu med bratom in sestro, saj sta si preveč različna, zato tudi težje delata skupaj. Vsak vidi stvari iz svojega zornega kota in vsak ima svoj prav.

Pogosto je vzrok konflikta tudi vloga vsakega posameznika v gostišču; kot že omenjeno, le-te pri nas niso tako zelo natančno določene. Pri reševanju konfliktov bi bila morda zatorej koristna določitev vlog ter kompetenc v podjetju, saj če vsak zaposleni ve kaj je njegovo delo, je tudi sporov manj. Vendarle je, kot je že prej omenjeno, bistvena iskrena in odkrita komunikacija, ki je pomembna pri razreševanju notranjih težav, ki pa se pri delu z gosti nikakor ne smejo odražati (in se tudi ne odražajo). V našem primeru bi tako lahko govorili o sorodstvenem konfliktu, ki vključuje medsebojna razmerja posameznih članov ožje ali širše družine, njihova čustva in prenos družinskih odnosov in hierarhije v družinsko podjetje in obratno.

Konflikti bi se vsekakor povečali, če bi se družina premikala naprej skozi stopnjo »dela skupaj« in bi se začel nasledstveni proces. A vendar se dolgoročno tako hčerka kot sin zaradi specifičnosti dela in posledično premalo znanja ne vidita v tem poklicu, v smislu prevzema gostišča po upokojitvi staršev. Kljub temu, da nimata gostinske izobrazbe, sta vsekakor na razpolago in voljna pomagati, saj vsi skupaj delamo za preživetje in v dobro družine.

#### **4.5 Način in stil vodenja gostišča**

Ljudje se razlikujemo oziroma razlikujejo po osebnostnih značilnostih oziroma lastnostih, ki določajo podlago ter »označujejo« človeka kot vodjo. Vodja je tisti, ki ima poseben položaj in vlogo v skupini, kar mu omogoča večji vpliv na ostale člane. Kot sem že omenila, ima vodenje dve dimenziji-vodja je lahko usmerjen k ljudem ali k nalogam. Ko sem opisovala očeta, morda nisem dovolj poudarila, da je »univerzalen« človek, ki mu ni težko poprijeti za kakršnokoli delo. Lahko bi rekla, da je vsem nam za zgled. Opisala bi ga kot vodjo usmerjenega k ljudem, saj mu za avtoritativen pristop manjka »trda roka«. Bolj kot vse ga zanimajo zaposleni, njihovo dobro počutje, je prijazen in dostopen. Pripravljen je upoštevati njihove želje, se pogovoriti, saj ključ uspeha vidi prav v tem. Od zaposlenih pričakuje takšen odnos do gostov kot ga ima sam. V gostinskem obratu si pravzaprav vsak trenutek obdan z ljudmi (gosti), zato oče najbolj poudarja korekten odnos z njimi, prijaznost na vsakem koraku

ter nasmeh na obrazu. Tudi gostje ga imajo zaradi opisanih lastnosti radi in znajo ceniti njegov trud.

Pri načinih vodenja sem v tretjem poglavju izpostavila šest načinov: vodenje z izjemami, vodenje s pravili odločanja, vodenje z motiviranjem, vodenje s soudeležbo, vodenje z motiviranjem in vodenje s cilji. Ker gre v našem primeru za gostinsko dejavnost, kjer pri pomembnih odločitvah aktivno sodeluje cela družina, bi lahko rekla, da oče uporablja tehniko **vodenja s soudeležbo**, kar pomeni sodelovanje zaposlenih pri vseh odločitvah, saj lažje uresničujemo cilje, ki smo si jih sami postavili. Ker delamo skupaj resnično sami »domači«, oče odločitve sprejema s pomočjo žene, tudi otroci mu pri tem pomagamo in s skupnimi močmi izberemo najboljšo rešitev v določeni situaciji.

Ker se stil vodenja razlikuje od načina vodenja, sem v tretjem poglavju opisala tudi pet najbolj pogostih stilov. Med te sodijo: avtorski, demokratični (participativni), laissez-faire (liberalni) stil, patriarhalni ter karizmatični stil vodenja. Očetovo vodenje najbolje opiše **demokratični (participativni) stil**, delno se mu približa tudi **patriarhalni stil**, vendar ne odraža njegovega stila v popolnosti. Oče rad sodeluje z ljudmi in ne mara ukazovanja ter strogega delegiranja. Ni »avtokrat«, pač pa je vodja, ki vodi svoje zaposlene na osnovi sodelovanja, obojestranske komunikacije in dogovorov z vsemi člani, ki imajo možnost povedati svoje predloge in razpravljati o nalogah, ki jih je treba opraviti. Morda bi bilo vodenje drugačno, če bi gostišče vodila mama. Oče zna seveda kdaj tudi povzdigniti glas, splošno gledano pa ima dosti lastnosti, ki so bolj značilne za ženski stil vodenja, saj je včasih preveč mehak, neodločen, preveč popustljiv in težko reče ne. Potrjuje tisti rek »gost ima vedno prav«, čeprav ni vedno tako. Delo z ljudmi je pač vse prej kot lahko.

Tako oče kot mama imata resnično rada svoje delo in ga tudi po tridesetih letih opravljata z veseljem. Ko sta v vlogi »delavcev«, je zanju najbolj pomembno čim bolj ugoditi gostu, mu čim več ponuditi in od tega tudi kaj zaslužiti; na drugi strani sta torej tudi v vlogi »kapitalistov«. Istočasno pa sta tudi starša, zakonca in posameznika. Oba poudarjata vrednote kot so iskrenost, poštenost, razumevanje, sodelovanje, odgovornost, skrbnost.

Zelo dobro očetovo razmišljanje podajata v sestavku Glas in Pšeničny (2000, str. 140). Kot navajata, kakovostno storitev zagotavljajo zaposleni, ki so prijazni in svoje delo opravljajo z nasmeškom, so vljudni in olikani, ki se trudijo prepoznati zahteve in potrebe gostov, ki so pripravljeni pomagati, katerim gost ni nadloga, ki imajo svoj značaj, ki poznajo svoje delo, ki sogovorniku gledajo v oči, ki več pozornosti posvečajo gostu kot papirjem, telefonu ali sodelavcem ter zaposleni, ki se ob odhodu poslovijo s povabilom na ponoven obisk.

## SKLEP

Družinska podjetja se v svoji osnovi razlikujejo od nedružinskih v vsaj eni pomembni dimenziji; to so interesi družine. Ocene govorijo, da družinska podjetja v Sloveniji zaposlujejo vsaj 26% aktivnega prebivalstva in ustvarjajo vsaj 22% celotne dodane vrednosti. Res je, da so slovenska družinska podjetja razmeroma majhna, a se z razvojem tudi pogledi takšnih podjetij spreminjajo, začnejo se namreč bolj nagibati na stran profesionalizacije. Vsakodnevni konflikti, ki se pojavljajo v družinskih podjetjih krojijo vodenje podjetja. Nastanejo kot posledica neujemanja na poslovnem in zasebnem področju, zato je potrebna jasna razmejitev med poslovnimi in družinskimi zadevami.

Prednosti družinskega podjetja izhajajo iz družinskih povezav, ki vplivajo na pripadnost, lojalnost družini in s tem tudi podjetju ter posledično na stabilnost in zanesljivost, na prenašanje znanja iz roda v rod ter na razmišljanje o viziji podjetja na dolgi rok. Prav tako so družinska podjetja zelo fleksibilna glede na čas, delo in denar (Družinsko podjetništvo, 2010).

Mislim, da bi se morali družinski člani v podjetju obnašati podobno kot doma. Če domači odnos temelji na medsebojnem spoštovanju, skupnem reševanju problemov, predvsem pa na sprejemanju otrok kot enakopravnih partnerjev, je v podjetju enako. Izredno pomembno je, da vsak dobi svoje mesto, na katerem bo lahko najučinkovitejše prispeval k skupnemu interesu podjetja. Vsak mora prispevati po svojih najboljših močeh, pri tem pa mora imeti proste roke, seveda v okviru skupne poslovne politike. Položaj družinskih podjetij je vsekakor težak, saj skušajo uravnotežiti podjetniško in družinsko delovanje, zato ostajajo v pasti dvojnih meril, ki jih ne morejo hkrati zadovoljiti.

Slovenci smo tudi precej naklonjeni zgodnjemu vključevanju otrok v podjetje in tudi bistveno bolj od povprečja se slovenski podjetniki zavzemajo za šolanje otrok v skladu z interesi podjetja. Večinoma želijo prenesti svoja podjetja na otroke, vendar si morajo otroci to zaslužiti s šolanjem v pravi smeri, hkrati pa so manj zahtevni pri stališču, naj otroci začnejo svojo kariero v podjetju »na dnu« (Žaler, 2008).

Družinska podjetja povsod po svetu prispevajo k socialni stabilnosti in gospodarskemu uspehu države. Sposobna so gledati in delovati na dolgi rok, za razliko od mnogih podjetij zvenečih imen, ki zaradi razpršenega lastništva in različnih interesov niso sposobna zagotoviti konsistence in stabilnosti v ekonomskem okolju (Glas & Pšeničny, 2000, str. 156).

## LITERATURA IN VIRI

1. Belak, J., Bircher, B., Bratina, B., Fillion, L.J., Glogovšek, J., Hungenberg, H., Ivanko, Š., Kajzer, Š., Kamiske, F., Kellerwessel, P., Knez-Riedl, J., Kokotec-Novak, M., Korošec, B., Kropfberger, D., Malorny, C., Mugler, J., Pfohl, H., Rebernik, M., Repovž, L., Senčar, P., Senjur, M., & Thommen, J. (1993). *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Založba Obzorja.
2. Benson, B., Crego, E.T., & Drucker, R.H. (1990). *Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Business One Irwin.
3. Bezenšek, N. (2009, 25. avgust). *Vodenje. Ženski in moški stil vodenja*. Najdeno 25. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/zenski-in-moski-stil-vodenja>
4. Čacinovič Vogrinčič, G. (1998). *Psihologija družine*. Ljubljana: ZPS.
5. Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
6. Čufer, M. (2004). *Vodenje v šoli*. Jesenice: Samozaložba.
7. *Delo v družinskih podjetjih* (2010, 7. junij). Najdeno 13. decembra 2010 na spletnem naslovu [http://www.aktiv.si/novice/20100607/Delo\\_v\\_druzinskih\\_podjetjih/](http://www.aktiv.si/novice/20100607/Delo_v_druzinskih_podjetjih/)
8. Dimovski, J., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. *Družinsko podjetništvo* (2010, 1. april). Najdeno 13. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/druzinsko-podjetnistvo>
10. Duh, M., & Kajzer, Š. (2002). *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Maribor: Založba MER.
11. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje. Razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Gubno: Založba MER Evrocenter.
12. Friedman, M., & Friedman, S. (1994). *How to Run a Family Business*. Ohio: Betterway Books.
13. Glas, M., & Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
14. *Gostišče Kimovec*. Najdeno 28. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.gostisce-kimovec.com>
15. *Hčere in družinska podjetja*. Najdeno 13. decembra 2010 na spletnem naslovu [http://www.aktiv.si/novice/20100805/Hcere\\_in\\_druzinska\\_podjetja/](http://www.aktiv.si/novice/20100805/Hcere_in_druzinska_podjetja/)
16. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelčič, K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje- zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Kelbl, J. (2002). *Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Kos, B. (2008a, 25. februar). *Družinsko podjetje*. Najdeno 13. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?article=551&mod=articles>
19. Kos, B. (2008b, 19. marec). *Družinsko podjetje*. Najdeno 13. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://revija.mojedelo.com/hr/druzinsko-podjetnistvo-899.aspx>

20. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
21. Leach, P. (1991). *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.
22. Lipičnik, B. (2007). *Vodenje: Modeli vodenja* (predavanje), *Načini vodenja* (predavanje). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Možina, S. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
24. Petrovčič, I. (2006). *Specifičnost upravljanja družinskega podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Pirc, I. (2007a, 5. julij). *Družinska podjetja (1.), Posebnosti razmerij v družinskih podjetjih*, revija Obrtnik. Najdeno 13. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/obrniki/prispevek.asp?ID=12812&IDpm=3942>
26. Pirc, I. (2007b, 6. september). *Družinska podjetja (2.), Družinska »ustava«, pravila vodenja in upravljanja podjetja*, revija Obrtnik. Najdeno 13. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/obrniki/prispevek.asp?ID=13155&IDpm=4023>
27. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Scobie, C.J. (2009). *Dolgoročno vodenje*. Ljubljana: Društvo Horeb.
29. Šter, T. (2002). *Transformacijsko vodenje ter njegova vloga v malih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Tagiuri, R., & Davies, J.A. (1992). On the Goals Of Successful Family Companies, *Family Business Review*. San Francisco: Jossey Bass, 5(1), 49.
31. Vadnjal, J. (1996). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Ward, J.L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
33. Žaler, J. (2008, 17. april). *Družinsko podjetje – prednost ali ovira?* Najdeno 13. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?article=24&mod=articles>