

2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

ŽIGA ŠKOBERNE

ŽIGA ŠKOBERNE

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKEGA
PODJETJA: ŠTUDIJA PRIMERA

Žiga Škoberne

Koper, 2015

Mentor: prof. dr. Štefan Bojnec

POVZETEK

Družinska podjetja so pomemben del gospodarstva, ne samo v Sloveniji, ampak tudi drugod po svetu. So namreč gonilna sila sodobnega gospodarstva in hkrati vzgled marsikateremu podjetju z drugačno obliko organiziranosti. Vodenje družinskih podjetij je posebno, prepleteno s čustvi, z nenehnimi izzivi in drugačnostjo. Za družinska podjetja je značilno, da se prenašajo iz generacije v generacijo, vendar so lahko tudi generacijski prenosi prepleteni s številnimi padci in vzponi. Običajno so ti vzponi in padci dejansko povezani s prednostmi in slabostmi družinskih podjetij. Diplomaska naloga ponazarja na praktičnem primeru obravnavanega družinskega podjetja pogloblitve razlike med ustanovitelji družinskega podjetja in prevzemniki, pri tem pa poudarja glavne razlike v poslovnih pogajanjih in neupoštevanje poslovnega bontona, kar posledično vodi podjetje v nezaupanje in izgubo dobička.

Ključne besede: družinsko podjetje, prednosti in slabosti družinskega podjetja, problematika poslovnega bontona, uspešnost podjetja.

SUMMARY

Family businesses are an important part of the economy, not only in Slovenia, but also elsewhere in the world. They are the driving force of modern economy and at the same time an example for many companies with different organizational form. Running family businesses is special, intertwined with emotion, ongoing challenges and differences. For family businesses it is typical to be transmitted from generation to generation, but generational transfers have also many ups and downs. Typically these ups and downs are connected with the advantages and disadvantages of family businesses. The thesis illustrates a practical example of a family business, the main differences among the founders of family businesses and their successors, it highlights the main differences in business negotiations and the failure of business etiquette, which in turn leads the company to mistrust and profit loss.

Keywords: family business, strengths and weaknesses of family businesses, business etiquette, company success.

UDK: 334.772.24(043.2)

ZAHVALA

Diplomska naloga pomeni pot, na kateri nadgradiš in obogatiš svoje znanje. Zaključek te poti vodi na novo pot, pot za prihodnost.

Iskreno se zahvaljujem mentorju prof. dr. Štefanu Bojnecu za strokovno vodenje, usmerjanje in posredovanje bogatega strokovnega znanja pri nastajanju te diplomske naloge.

Posebna zahvala gre tudi mojim staršem in bratu, ki so mi pri nastajanju te naloge stali ob strani in verjeli vame. Hvala za potrpežljivost, razumevanje in moralno podporo.

Hvala vsem, ki so mi na moji poti v času študija stali ob strani, me vzpodbujali in mi pomagali, da je bila ta pot prijetna in lažja.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Namen in cilji diplomske naloge	1
1.2	Predvidene metode dela	2
1.3	Predpostavke in omejitve diplomske naloge.....	3
2	Značilnosti družinskih podjetij	4
2.1	Opredelitev družinskega podjetja.....	4
2.2	Ključni ljudje v družinskem podjetju.....	7
2.3	Družinska kultura in posel	9
2.4	Kultura in vrednote družinskega podjetja	9
2.5	Razlika med družinskimi in nedružinskimi podjetji	11
3	Prednosti in slabosti družinskih podjetij	14
3.1	Prednosti družinskega podjetja	14
3.2	Slabosti družinskih podjetij.....	15
3.3	Reševanje konfliktov v družinskem podjetju.....	17
3.4	Reševanje težav pri vodenju	18
3.5	Reševanje težav pri nasledstvu	18
4	Predstavitev družinskega podjetja: študija primera	20
4.1	Kratka predstavitev obravnavanega podjetja	20
4.2	Predstavitev problema pri izvajanju poslovnega bontona na obravnavanem podjetju.....	23
4.3	Posledice nepoznavanja protokola poslovnega bontona v obravnavanem podjetju ..	26
4.4	Finančni izpad in izguba posla družinskega podjetja.....	29
4.5	Predlogi in ugotovitve za izboljšave v obravnavanem družinskem podjetju.....	30
5	Zaključek	34
	Literatura	35
	Priloga	37

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Definicije družinskega podjetja.....	4
Preglednica 2: Izbrane definicije družinskega podjetja.....	5
Preglednica 3: Družinske vrednote	11
Preglednica 4: Študija, ki preučuje uspešnost družinskih in nedružinskih podjetij	12
Preglednica 5: Podatki obravnavanega podjetja.....	20

SLIKE

Slika 1: Prepletanje družinskega sveta s poslovnim svetom	5
Slika 2: Organigram podjetja	22
Slika 3: Prikaz poteka prevzema informacijskega sistema za naročnika	23

KRAJŠAVE

AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
DP	družinsko podjetje
EU	Evropska unija
IS	informatijski sistem
PWC	PricewaterhouseCoopers

1 UVOD

Družinska podjetja predstavljajo pomemben del slovenskega gospodarstva. Med malimi in srednjimi podjetji prevladuje kar 80 odstotkov takih, ki jih štejemo med družinska. Vodenje družinskega podjetja ima poseben čar, vendar skriva tudi mnogo preizkušenj in izzivov, ki jih mora celotna družina obvladovati. Cilj družinskih podjetij je dolgoročen in stabilen razvoj, ne pa kratkoročno razmišljanje in hiter zaslužek. Družinska podjetja so nekaj posebnega, v njih se križajo dobre in slabe lastnosti (Vadnjal 2008, 33).

Družinsko podjetje je po svoji strukturi in medsebojnih odnosih zapletena organizacija, v kateri kombinirano delata 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 obojega pa je lahko pot k uspehu ali pa ustrezna strategija nasledstva.

Člani družinskih podjetij nastopajo hkrati v različnih vlogah in razmerjih, zato se morajo znati izogibati konfliktom in ustvariti trdno družinsko razmerje. Srečujemo se z mnogimi problemi, denimo s konflikti med sodelavci, ki so hkrati tudi družinski člani ali pa tudi ne, pomembno je vprašanje nasledstva. V družinskih podjetjih se ustvarjajo delovna mesta tudi za druge zaposlene. Družinski člani naj ne bi bili v privilegiranem položaju v primerjavi z drugimi zaposlenimi, enaka pravila morajo veljati za vse (Kunstič 2009, 456).

Žal je delež družinskih podjetij, ki ne preživijo, kar velik. Najpogostejši vzroki so slabi družinski odnosi, problematika nasledstva in prenos podjetja. Problematika diplomske naloge bo temeljila na prednostih in slabostih družinskega podjetja ob neupoštevanju poslovnega bontona, kar je podprto s številnimi argumenti za in proti družinskemu podjetju, ter problematiki nasledstva nove družinske generacije, ki se precej razlikuje od stare. Problematika novega nasledstva se kaže v izbranem podjetju.

1.1 Namen in cilji diplomske naloge

Namen diplomske naloge je opredeliti in prikazati oblike družinskega in nedružinskega podjetja ter ju primerjati. Temu sledi teoretična opredelitev vodenja in organiziranosti podjetja, in sicer na primeru stare in nove generacije družinskih članov izbranega podjetja, ki je vodenje prevzela, pri čemer se prejšnji lastniki, torej starši, z novim načinom organiziranosti in delovanja ne strinjajo.

Poudarek diplomske naloge je predvsem na razlikah pri vodenju in organiziranosti v izbranem družinskem podjetju med obema generacijama vodenja ter na prikazu neupoštevanja poslovnega bontona.

Glavni cilj diplomske naloge se nanaša na teoretično predstavitev in predstavitev težav, ki nastanejo pri vodenju družinskih podjetij kot študije primera, v katerega so vključeni vsi

akterji, predhodniki in nasledniki:

- podati ugotovitve o tem, kako naj se predhodnik družinskega podjetja najbolje pripravi na naslednika;
- analizirati probleme, ki se najpogosteje pojavljajo v podjetju v času prehoda družinskega lastništva med generacijami;
- ugotoviti in analizirati najbolj kritične točke pri prenosu in organiziranosti podjetja med generacijami v izbranem podjetju
- ter podati smiselne rešitve problema nasledstva, vodenja in organiziranosti v izbranem družinskem podjetju.

1.2 Predvidene metode dela

Diplomska naloga je metodološko zastavljena tako, da vključuje teoretični in praktični del. Izhodišče pri proučevanju vsebine je klasično raziskovanje teoretičnih podlag s področja družinskega podjetništva. Pri aplikaciji teoretičnih spoznanj bomo na primeru podjetja vključili informacije in podatke, pridobljene iz izbranega podjetja.

V okviru naše raziskave bomo v teoretičnem delu uporabili deskriptivni pristop, v praktičnem delu pa analitični pristop k raziskovanju. V okviru deskriptivnega pristopa bomo uporabili metodo deskripcije, s pomočjo katere bomo opisovali teorijo in pojme ter ugotovljena dejstva. Prav tako bomo uporabili metodo klasifikacije, kjer bomo definirali pojme. Nadalje bomo v okviru deskriptivnega pristopa uporabili metodo kompilacije, kar pomeni, da bomo uporabili postopek povzemanj opazovanj, spoznanj, stališč, sklepov in rezultatov drugih avtorjev. V našem primeru to pomeni, da bomo opredelili družinsko podjetje, njegove značilnosti ter probleme, ki jih bomo obravnavali v naši nalogi na podlagi raziskav in spoznanj drugih avtorjev, s pomočjo kompilacije pa bomo prišli tudi do lastnih, novih sklepov.

V okviru analitičnega pristopa bomo na konkretnem primeru družinskega podjetja skušali proučiti vplive družinskih odnosov na družinsko podjetje ter probleme nasledstva, ki se kažejo v podjetju. Na podlagi predstavljenih dejstev, ki se bodo pokazala za konkretno podjetje, bomo predlagali možne rešitve.

V raziskavi bomo uporabili različne metode za pridobivanje podatkov o družinskih podjetjih ter o problemih in dilemah, ki se nanašajo na družinska podjetja, pri čemer mislimo na razpoložljivo literaturo, domačo in tujo, internetne vire ter informacije, ki jih bomo pridobili v podjetju, ki ga obravnavamo.

Metoda dela in analize, ki temelji na opažanjih, je lahko subjektivna v dveh pogledih: bodisi zaradi subjektivnih zaznav tistega, ki opažanja izvaja, bodisi zaradi subjektivnih ravnanj tistih, ki so s strani izvajalca opažanja opazovani. Težnja metode dela in posledično na njej temelječe analize opažanja pa je, da se subjektivnost v vseh pogledih čim bolj eliminira in da

je metoda dela čim bolj objektivna.

1.3 Predpostavke in omejitve diplomske naloge

Predpostavke naloge so naslednje:

- večino družinskih podjetij vodi in ustanovi en podjetnik, kasneje pa poslovanje prenese na svoje potomce;
- naslednik družinskega podjetja, ki nima ustrezne strategije poslovanja in organizacije po vzoru predhodnika, lahko družinsko podjetje pripelje do propada ali slabega poslovanja;
- dobro zasnovana politika poslovanja družinskega podjetja in ustrezno poznavanje delovnih procesov predhodnika zmanjšujeta možnosti propada podjetja po prevzemu.

Omejitev te naloge je osredotočanje zgolj na družinsko podjetje, na njegove prednosti in slabosti.

2 ZNAČILNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

2.1 Opredelitev družinskega podjetja

V Sloveniji je večina družinskih podjetij majhnih ali srednje velikih, v svetu pa so med drugim najbolj poznana podjetja v družinski lasti Samsung, Ikea, Fiat, Mercedes in druga (Petkovšek Štakul 2013). Kos (2008) omenja med uspešnimi tujimi družinskimi podjetji tudi BMW, Benetton, Mercedes-Benz, Lego in Playboy.

Ibrahim, Soufani in Lam (2003, 474–475) trdijo, da je definiranje družinskih podjetij zapleteno, pojasniti je mogoče le, kaj naredi podjetje družinsko. Že samo poimenovanje družinsko podjetje nam pove, da gre za družino in posebno vrsto podjetništva, čeprav na vprašanje, kaj je družinsko podjetje, nimamo dovolj jasne definicije, imamo pa številne opredelitve različnih avtorjev. Seveda so družinska podjetja v svetovnem merilu gonilo današnjega kriznega časa, saj dajejo poleg zaposlitev in delovnih mest tudi vzgled drugim organizacijam. Družinska podjetja so po svoje tudi posebna, nabita s čustvi, nasledstvom in izzivi, ki jih prinašajo. Zanimivo je, da splošne opredelitve ali strokovnega termina za družinsko podjetje ne poznamo, gre pa za sposobnost vzdrževanja poslov in družine ter spretnosti, ki ob tem nastanejo. V družinskih podjetjih se križajo različni segmenti – od čustev do krvnih vezi in sposobnosti vodenja poslov. Gre predvsem za dolgoročna in ne kratkoročna razmerja, čeprav veliko družinskih podjetij poslovno tudi ne preživi (Phillips, 2011).

Vadnjal (2013) je povzel nekaj definicij, ki jih prikazujemo v Preglednici 1.

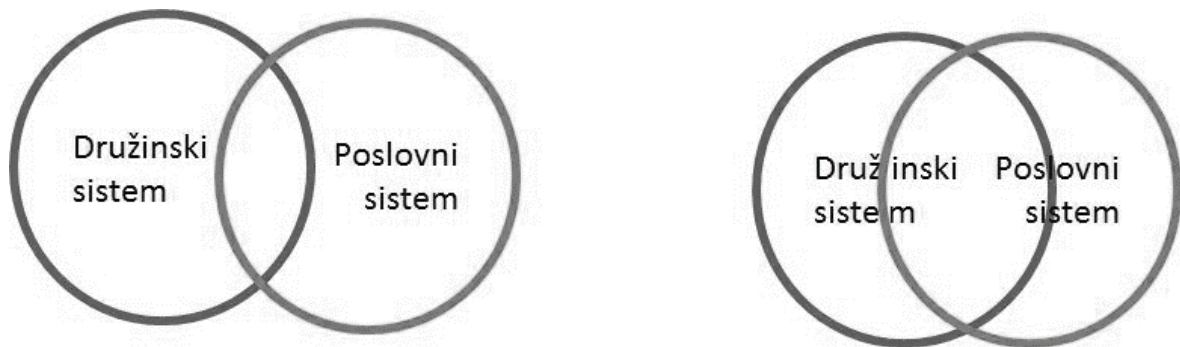
Preglednica 1: Definicije družinskega podjetja

<i>Avtor</i>	<i>Definicija</i>
Alcorn (1982)	Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, partnerstvo ali podjetje. Če je del delnic v javni lasti, mora družina tudi operativno voditi posle.
Barry (1975)	Podjetje, ki ga v praksi kontrolirajo člani ene same družine.
Barnes in Hershon (1976)	Večinski delež je v rokah posameznika ali članov iste družine.
Dyer (1986)	Družinsko podjetje je tisto, pri katerem na odločitve glede lastništva in vodenja vplivajo družinski odnosi.
Lansberg, Perrow in Rogolsky (1988)	Podjetje, v katerem imajo člani družine večinski delež.
Stern (1986)	Podjetje, ki ga vodijo in so njegovi lastniki člani ene ali dveh družin.
Davis (1983)	Gre za interakcijo med dvema organizacijama: družino in podjetjem, ki postavi osnovne značilnosti družinskega podjetja in definira njegovo posebnost.
Churchill in Hatten	Kot družinsko podjetje štejemo podjetje, v katerem bo mlajši

<i>Avtor</i>	<i>Definicija</i>
(1997)	družinski član predvidoma prevzel nadzor nad posli od starejšega družinskega člana.
Ward (1987)	Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo preneseno na naslednjo generacijo družine.
Donnelley (1964)	Podjetje pojmuje kot družinsko, kadar je zelo povezano z najmanj dvema generacijama družine, ta povezava pa ima vzajemen vpliv na politiko podjetja in družinske načrte.
Rosenblatt idr. (1985)	Vsako podjetje, katerega večinski lastnik je ena družina, vanj pa sta (ali sta bila) vpletena najmanj dva družinska člana.
Christensen (1953)	Družinski člani imajo glavno vlogo v vodenju podjetja, tradicija pa se kaže v tem, da podjetje nosi družinsko ime.

Vir: Vadnjal 2013

Če povzamemo, avtorji opredeljujejo družinsko podjetje kot tisto, kjer je družina večinski lastnik podjetja in ima glavno vlogo v vodenju. Na odločitve glede lastništva in vodenja vplivajo družinski odnosi. Nekateri od avtorjev v Preglednici 1 dodajajo, da mora podjetje nositi družinsko ime in da mora biti povezano z najmanj dvema generacijama družine. Strokovnih definicij je torej več, težko pa bi našli eno samo, ki bi zajela vse tisto, kar opredeljujejo tudi druge. Spodaj prikazujemo model dveh krogov, ki povezuje družinski in poslovni svet.



Slika 1: Prepletanje družinskega sveta s poslovnim svetom

Vir: Birley 2000.

Tudi Herleva (2003) navaja nekaj izbranih definicij družinskega podjetja, ki jih je, kot Vadnjal (2013), združila v Preglednico 2.

Preglednica 2: Izbrane definicije družinskega podjetja

<i>Avtor</i>	<i>Definicija</i>
Filion (1991, 26)	Družinsko podjetje je v večinski lasti družine, člani družine delajo v podjetju, podjetje je v lasti družine več kot eno generacijo.
Handler (1989, 259)	V družinskem podjetju glavne upravljavske (menedžerske) funkcije zasedajo družinski člani.

<i>Avtor</i>	<i>Definicija</i>
Leach (1991, 3)	Družinsko podjetje je vsako podjetje, na katerega poslovanje vplivajo družinske povezave in s tem družinska čustva.
Syms (1992, 5)	V podjetje sta vpleteni vsaj dve generaciji družine.
Hahn (1992, 75)	Družinsko podjetje je podjetje poljubne pravne oblike. Na njegov obstoj in razvoj vplivajo člani družine z večinsko udeležbo v kapitalu podjetja, kakor tudi s svojim delom v podjetju. V najvišjih organih upravljanja in vodenja sodelujejo družinski člani. Težnja, da podjetje ostane v družinski lasti, je vseskozi prisotna.
Vahčič (1994, 914)	Družinsko podjetje je tisto, ki v prvi vrsti zaposluje družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dohodek.

Vir: Herle 2003, 12.

Če povzamemo, izbrane definicije Herle (2003) kažejo na to, da družinsko podjetje predstavlja podjetje, v katerem je družina večinski lastnik in v katerem so člani družine tudi zaposleni. Poleg tega pa na poslovanje podjetja vplivajo še družinske povezave in družinska čustva. Vodje podjetja so družinski člani in vseskozi je prisotna težnja, da podjetje ostane v družinski lasti. Ne samo, da ustanovitelje oz. lastnike to vzpodbuja in žene naprej, ampak jih ta miselnost spremlja vedno in povsod. Kakor da je naravno in samoumevno, da je družinsko podjetništvo pač namenjeno potomcem, ki jih imajo.

Podobno opredelitev podajo tudi (Panikkos, Steier in Kosmas 2004, 8), ki pravi, da so družinska podjetja tista, kjer je lastnik ali solastnik družina in kjer so v upravi podjetja zaposleni predvsem družinski člani (vodstvo, finance), ki so odgovorni za spreminjanje dejavnosti in druge strateške odločitve.

Žalerjeva (2008) navaja naslednje tri opredelitve družinskih podjetij:

- podjetje, ki ga v praksi kontrolirajo člani ene same družine;
- podjetje, v katerem imajo člani družine večinski delež;
- podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo preneseno na naslednjo generacijo družine;
- vsako podjetje, katerega večinski lastnik je ena družina, vanj pa sta vpletena najmanj dva družinska člana.

Žalerjeva (2008) poleg že omenjenega navaja tudi opredelitev, po kateri morata biti v podjetju zaposlena vsaj dva družinska člana. Ibrahim, Soufani in Lam (2003, 475) so družinsko podjetje definirali kot podjetje, v katerem je vsaj 51 odstotkov podjetja v lasti ene družine in v katerem sta v upravnem delu podjetja zaposlena vsaj dva družinska člana.

Kot smo že omenili, mora biti torej večina podjetja, vsaj 51 odstotkov, v lasti ene družine. Družinsko podjetništvo je posebna vrsta podjetništva. Na eni strani je družina socialna entiteta, varnostna celica, ki deluje na podlagi krvnih povezav, na podlagi močnih čustev ter

vrednot, načel in vzorcev članov te entitete, na drugi strani pa je pravno formalna entiteta, torej racionalni sistem z jasnimi in profiliranim ekonomskim ciljem. Za uspeh podjetja v družinskem podjetništvu je potrebno usklajevati pravila in način delovanja obeh sistemov (Kos 2008), torej poslovnega sistema in družine.

Družinsko podjetništvo se zdi precej zapleteno. Po eni strani se zdi lepo, saj delaš z družinskimi člani, ki bodo skrbeli za svoje in tvoje osnovne fiziološke potrebe, po drugi strani pa lahko zaradi različnega razmišljanja nastanejo težave, kar se v praksi tudi pogosto dogaja. Zavedati se je potrebno, da prinese vsaka generacija nekaj novega in drugačnega, morebiti tudi nesložnost med predhodniki in nasledniki družinskega podjetja. Ljudje pač nismo enaki in tudi naše želje niso povsem enake.

Duh, Tominc in Rebernik (2006, 31) so oblikovali tri definicije družinskih podjetij, in sicer široko, srednjo in ozko.

Na osnovi široke definicije med družinska podjetja uvrščajo tista, ki izpolnjujejo naslednji značilnosti: družina ima prevladujoč vpliv na strateško usmeritev podjetja in je vključena v podjetje (Duh, Tominc in Rebernik 2006, 31).

Srednja definicija opisuje naslednji značilnosti (Duh, Tominc in Rebernik 2006, 31):

- Ustanovitelj (oče, mati) ali naslednik (sin, hči) vodi podjetje, družina je vključena v vsakodnevno delovanje podjetja.
- Podjetje namerava ostati v družini – lastnik namerava predati podjetje nasledniku, članu družine.

Ozka definicija opisuje naslednji značilnosti (Duh, Tominc in Rebernik 2006, 31):

- Več generacij družine ima pomemben vpliv na podjetje.
- Več kot en član lastniške družine ima menedžerske odgovornosti.

Če povzamemo zgornje avtorje so opisali družinsko podjetje kot podjetje, v katerem mora imeti družina vpliv na njegovo strateško usmeritev, družina mora biti ustanovitelj podjetja, prav tako pa morajo biti v njem zaposleni tudi družinski člani. Poleg tega mora imeti podjetje usmeritev, da ostane v družini, vsaj en družinski član pa mora imeti menedžerske odgovornosti.

2.2 Ključni ljudje v družinskem podjetju

Kakšni in kateri ljudje so zaposleni v podjetjih, je zelo pomembno. Breznikova (2010) govori o tem, kako pomembno je, da so v podjetju zaposleni motivirani in primerno usposobljeni zaposleni, ki ustvarjajo inovacije in s tem ključno vplivajo na konkurenčnost vseh ostalih deležnikov. Vprašamo se lahko, kako je s tem v podjetjih, ki so v družinski lasti. Ne gre namreč staviti na samoumevnost, da bodo nasledniki oz. družinski člani kar naenkrat in sami

po sebi motivirani, primerno usposobljeni in dovolj navdušeni za posel.

Vsako podjetje, torej tudi družinsko, tvorijo predvsem ljudje in če so nepravi ljudje na ključnih mestih, se lahko zelo hitro zgodi, da to pripelje do razpada še tako močnega podjetja. Mnogi ustanovitelji zavestno in hote vzgajajo svoje naslednike, saj se zavedajo, da mora podjetje rasti in da je njihova naloga predvsem prenos znanja na mlajše, na odprte in inovativne ljudi, ki razmišljajo naprej. S prenosom upravljanja podjetij na naslednike se morajo soočiti ne le v družinskih podjetjih, kjer so direktorji večinoma tudi (so)lastniki, pač pa tudi v drugih podjetjih, bodisi da gre za slovenske lastnike bodisi za podjetja, ki so del mednarodnih koncernov, in tudi v tistih, v katerih je solastnica država (Petkovšek Štakul 2013).

Simčičeva (2006, 16–18) je navedla nekaj ljudi, ki so ključni v družinskem podjetju:

- Ustanovitelj – Poznamo tri tipe ustanoviteljev: lastniki, vodje in tehniki. Lastnikom je najpomembnejše lastništvo in oblast nad vsakim najmanjšim delčkom podjetja (po Simčič 2006, 16). Vodje, tako kot lastniki, želijo imeti oblast v svojih rokah. Tehniki pa so ljudje, ki so zaljubljeni v svoj izdelek.
- Moški podjetnik – Lastniki družinskih podjetij so pogosto močne osebnosti, so strogi avtokrati, ki so prepričani, da imajo vedno prav.
- Lastnica – Žena igra nenadomestljivo vlogo pri vzpostavljanju komunikacije zaradi reševanja konfliktov v isti generaciji ali med generacijama.
- Zakonski pari – Uspešni zakonski pari, ki delujejo v družinskem podjetju, se morajo držati poslovnih pravil, drugače lahko pride do razpada podjetja, posledično pa tudi do razpada zakonske zveze.
- Sinovi – Od njih se pričakuje, da se bodo tvorno vključili v družinsko podjetje.
- Hčere – Tudi hčere imajo očetje radi v svojih podjetjih, saj imajo ženske večji občutek za družinske zadeve in očetom bolj pomagajo iz ljubezni do njih.
- Priženjeni partnerji – Pogosto so potisnjeni v podrejen položaj, vendar neredko dobijo tudi kakšno dobro delovno mesto.
- Nedružinski uslužbenci – V primeru, da ni dovolj družinskih članov, imajo priložnost, da se zaposlijo v podjetju tudi nedružinski uslužbenci.
- Posebna vloga žensk v družinskem podjetju – Gre za to, da so ženske bolj čustvene in lažje rešujejo konfliktne situacije v podjetjih.

Če povzamemo, ugotovimo, da je ključnih ljudi v družinskem podjetju precej. Najprej imajo pomembno vlogo člani prve družine, torej ustanovitelji, sledijo nasledniki, nato pa se počasi družinsko podjetje širi na vnuke in pravnuke. Med ključne ljudi je potrebno uvrstiti tudi bivše žene lastnikov, ki zaradi ločitve dobijo tudi polovico premoženja. Kot ostala podjetja bi morala tudi družinska podjetja izbirati med člani družine boljše in sposobnejše družinske člane, ki bodo sposobni uspešno delati v družinskem podjetju, še posebej če so ti dolgoročno predvideni kot bodoči vodje.

2.3 Družinska kultura in posel

Zelo zanimivo je, kako se v družinskih podjetjih prepletata družinska kultura in posel. Predstavljajmo si ženo in moža, ki vodita podjetje. Žena kot njegova solastnica pomaga pri vodenju podjetja, skupaj se odločata, načrtujeta poslovne poteze in kujeta načrte za bodočnost. Po drugi strani pa žena možu kot soproga pripravi kosilo in skrbi za otroke. Ko otroci odrastejo in prispejo v podjetje, je vse še bolj veselo (Kunstič 2009, 469).

Ko in če pride do konfliktov, so te situacije lahko zelo zapletene, saj lahko konflikti do neke mere vplivajo tudi na družinsko življenje, zato je najbolje ločiti posel od družine. V podjetju velja biti vezan na delo, doma pa na družino. Sliši se preprosto, vendar pa je težko, saj se občutki in vezi družine stalno prepletajo.

Kranjc (2013, 3) opisuje zakonca, ki ustanovita družinsko podjetje. Zdi se čudovito, ko skupaj delata in privarčujeta pri stroških, spotoma pa rešita še kaj za dom. Vse je lepo, dokler se ne začnejo težave, ko se zamuja s plačili, ko so nezadovoljne stranke. Težave pogosto urejata na zasebni namesto na poslovni ravni. Potem se zgodi, da se tudi izven delovnega mesta zakonca pogovarjata le o službi in začneta sovražiti svoje delo, kasneje pa tudi svojega partnerja. Partnerski odnos je precej zahtevno poglavje življenja in ta se lahko hitro sprevrže v kompromise, nezadovoljstvo, prepire ali pripelje celo do prekinitve zveze (Kranjc 2013, 3).

Tako kot Kranjc (2013) opisuje partnerski odnos, tako lahko poteka v družinskih podjetjih, čeprav ni nujno, da na takšen način, če ustanovitelji ne ločijo med delovnim časom in domačim okoljem. V podjetju ni časa za reševanje družinskih zadev, bolje je, če se poslovni sistem ne meša z družinskim življenjem. Družina pa potrebuje tudi mir in počitek od dela in preprosto družinsko življenje, kjer ne bo glavna tema »podjetje«.

2.4 Kultura in vrednote družinskega podjetja

Organizacijsko kulturo sestavljajo norme, vrednote, predstave, prepričanja in simboli, ki kažejo, kakšen način obnašanja imajo zaposleni (Maze 2013, 23).

Kultura je vsota vseh sporočil (formalnih in neformalnih), ki jih organizacija pošilja glede tega, kaj je zanjo najbolj pomembno, in način obnašanja, ki se pričakuje od zaposlenih (PWC 2012, 17).

Temelj organizacijske kulture predstavljajo predstave. Druge sestavine kulture so del predstav. V družinskih podjetjih so nekatere predstave pogosto vezane za naravo odnosov, človeško naravo, naravo resnice, okolja, časa, naravo človeške dejavnosti in posebno obravnavo posameznikov (Dyler 1988, 18).

Družinska podjetja ustvarijo čustveno vez s svojim osebjem, kar jim omogoča, da podjetje

posluje učinkovitejše. Vendar pa ima ta močna kultura tudi negativno plat, saj je lahko osebje razvajeno (PWC 2012, 17).

Prav tako ni zanemarljivo omeniti, da je potrebno pri poslovanju upoštevati tudi poslovni bonton in poslovno komuniciranje, ki igra posebno vlogo v podjetjih, ki sodelujejo s strankami. Skratka, posej in lepo vedenje se medsebojno podpirata, torej sta si v sorodu. Pri poslu se najboljše obnesejo pošteno ravnanje, spoštovanje dogovorjenega, popolna kontrola kakovosti, točnost pri dobavnih rokih, prav tako pa spoštovanje določenih pravil, ki se nam zdijo pomembna in so morda drugačna od drugih vrednot naših poslovnih partnerjev, obiskovalcev ipd. Tako je tudi pri poslovnem bontonu – če je poslovni bonton samo na hitro naučena in amatersko zaigrana igra, potem rentabilnosti v smislu pridobivanja zaupanja, ugleda in vpliva ne bo (Dyler 1988, 12–16).

Obstajajo pravila t. i. »lepega obnašanja«, ki jim pravimo bonton in ki bi se jih morali poslovneži držati takrat, ko se pogovarjajo s svojimi partnerji. Osnovno pravilo lepega vedenja pravi, da je treba pri pogovoru z drugimi zmeraj biti vljuden. Osebo, s katero se pogovarjamo, se trudimo razumeti in znati poslušati, spoštovati njeno mnenje, tudi kadar se z njo ne strinjamo. Če razmislimo, tako kot bi nevljuden odnos prizadel nas, tako naše nevljudno vedenje med pogovorom prizadene druge. Sogovornika med govorjenjem nikoli ne prekinjajmo, temveč pustimo, da pove svoje mnenje do konca. Če se sogovornik razburi ali postane žaljiv, mu nika ne vračajmo milo za drago. Nikoli ne dopustimo, da bi razprava prerasla v spopad (Krajnc 2013, 21–23).

Dyler (1988, 19) opisuje vse točke, ki so vezane na kulturo v družinskih podjetjih, in pravi:

- Narava odnosov – gre za odnose med člani organizacije;
- Človeška narava – so ljudje;
- Narava resnice – gre za resnico;
- Okolje – gre za okolje;
- Univerzalizem – gre za poštenost, da so vsi posamezniki ocenjeni po enakih standardih in posebno obravnavani;
- Narava človeške dejavnosti – gre za delovno silo, ali so ljudje aktivni in pravilno usmerjeni;
- Čas – člani organizacije morajo biti usmerjeni v prihodnost.

Družinsko podjetje ima posebne vrednote, ki zajemajo medsebojne odnose in razmerja med zaposlenimi. Običajno v družinskem podjetju stremijo k poštenosti, zaupanju, lepemu odnosu, zvestobi, skratka, skuša se ustvariti prijetno vzdušje oz. klima v podjetju. V Preglednici 3 so predstavljene vrednote in njihove obrazložitve.

Preglednica 3: Družinske vrednote

<i>Družinske vrednote</i>	<i>Obrazložitev</i>
Spoštovanje in dobri odnosi	Kultura je sestavljena iz delitve delovnih nalog in spodbujanja odnosov.
Vključenost in socialna zaveza	Zaposleni morajo biti produktivni, tako v podjetju kot tudi v družbi, s prostovoljstvom in športom.
Poštenost	Kot družinsko podjetje so iskreni in enako pričakujejo tudi od naših zaposlenih.
Zaupanje	Zaupanje je ključnega pomena.
Zvestoba	Osnova za kulturo je povezanost med družino in osebjem družbe.
Dolgoročno razmišljanje in kontinuiteta	Dobičkonosnost je preprosto sredstvo za doseganje primarnih ciljev. Preživetje na dolgi rok.
Trgovanje z značajem in zdrav razum	Pošteno trgovanje, vsak poskrbi zase in vsak pridobi svoj del.
Dobro upravljanje	Upravljanje poteka v skladu s podjetjem, zaposleni morajo upoštevati pravila podjetja ne glede na položaj v družini.

Vir: PWC 2012, 18.

Poleg omenjenih vrednot je za družinsko podjetje izredno pomembno tudi preživetje na dolgi rok, kar zahteva upoštevanje vseh vrednot podjetja, tudi upravljanja.

2.5 Razlika med družinskimi in nedružinskimi podjetji

Ko govorimo o razlikah med družinskimi in nedružinskimi podjetji, se najprej zavemo, da je največja razlika prav v tem, da je v družinskem podjetju zaposlena družina, tako da je zaposlitev družinskim članom, ko končajo šolanje, skorajda vnaprej obljubljena. Govorimo o obljubljeni zaposlitvi, ker se generalno tako presoja, ni pa vedno to tudi nujno pravilo.

Razlika med družinskim in nedružinskim podjetjem je v tem, da ima družinsko podjetje edinstven pomen. Družina kot socialni sistem zadovoljuje socialne in čustvene potrebe, saj temelji na čustvih, bioloških zahtevah in družinskih razmerjih. Ekonomski sistem – poslovanje – pa temelji na racionalnih ekonomskih modelih (Ibrahim, Soufani in Lam 2003, 475).

Avtorica Phillips (2011, 6) trdi, da je cilj družinskih podjetnikov dolgoročno maksimiranje vrednosti, medtem ko menedžerji nedružinskih podjetij spodbujajo rast prihodkov na kratkoročni osnovi, saj želijo zadovoljiti delničarje in imeti od tega osebno korist.

Študije, ki proučujejo uspešnost družinskih in nedružinskih podjetij, prikazujemo v

Preglednici 4.

Preglednica 4: Študija, ki preučuje uspešnost družinskih in nedružinskih podjetij

<i>Avtor</i>	<i>Glavni rezultati/ugotovitve</i>
Chrisman, Chua in Litz (2004)	Družinska in nedružinska podjetja imajo podoben ekonomski sistem, uspešnost je merjena z rastjo kratkoročne prodaje. Strateško načrtovanje bolj pozitivno vpliva na uspešnost nedružinskih podjetij. Obe ugotovitvi kažeta na to, da lahko vključitev družine zmanjša skupne probleme agencije.
Dyer (2006)	Tipologija družinskih podjetij temelji na stroških agencij, družinskem premoženju in družinskih obveznostih ter zagotavlja temelj za teoretiziranja o uspešnosti družinskega podjetja.
Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel in Guitierrez (2001)	Družine nerade strogo nadzorujejo, disciplinirajo ali razburjajo zaposlene, saj so družinski člani družinski direktorji. Ko se družinski direktorji zamenjajo, se poslovanje družbe bistveno izboljša; take spremembe v vodenju nimajo nikakršnega vpliva pri nedružinskih podjetjih.
Habbershon in Williams (1999)	Skupek sredstev, ki so značilni za podjetje kot posledica vključenosti družine, so opredeljena kot "družinska" podjetja. Družinske značilnosti podjetij je potrebno vzdrževati in upravljati, če želimo zagotoviti konkurenčno prednost.
Karra, Tracey in Phillips (2006)	Altruizem zmanjšuje stroške agencije v zgodnjih fazah družinskega podjetja, vendar pa se problemi agencij povečajo, ko podjetje postane večje in bolj uveljavljeno.
Schulze, Lubatkin in Dino (2003)	Posredniška razmerja v družinskih podjetjih so nekaj posebnega, saj so vgrajena na odnosu med otroci in starši.
Sirmon in Hitt (2003)	Najpomembnejši vir za družinsko podjetje je njen človeški kapital (torej znanje); neopredmetena sredstva so družbeno zapletena in jih je težko posnemati in zato vodijo do konkurenčne prednosti.
Sirmon in Hitt (2003)	Podjetja, povezana z visoko stopnjo družinskega lastništva in upravljanja, niso povezana s slabšim delovanjem organizacije. Lastništva družinskih podjetij in upravljalvske strukture so povezane s poudarkom na specifičnih nefinančnih ciljih.

Vir: Duh 2010, 47.

Tudi v nedružinskih podjetjih si v upravljanju želijo tim, ki bo ustvarjal prijetno vzdušje na delovnem mestu. V družinskih podjetjih je to vendarle precej lažje, ker se zaposleni res zelo dobro poznajo in si tudi zaupajo, še posebej ker jih veže družinska vez. Prav v takih primerih, ko gre za družinsko vez, je prav tako tudi lažje izpostaviti težave in probleme, ki nas pestijo,

saj navsezadnje le-te izpostavimo svojemu sorodniku oz. družinskemu članu.

Phillips (2011, 7) ugotavlja, da imajo družinski podjetniki večjo spodbudo za povečanje podjetniške vrednosti, s težnjo, da bi okrepili svoj lastniški delež v podjetju. Družinska podjetja res stremijo k temu, da bi imela v lasti celotno podjetje in bi z njim upravljala. Avtor kot zanimivost navaja, da imajo družinska podjetja bistveno boljše računovodstvo in tržno uspešnost kot nedružinska podjetja.

Razlog, zakaj imajo družinska podjetja boljše računovodstvo, morda leži v tem, da podjetje temelji na poštenosti, iskrenosti, zaupanju, zaposleni so senzibilni in občutljivi glede poštenih medsebojnih odnosov, zato so tudi v računovodstvu zelo natančni. Družine morajo uresničevati ukrepe, ki povečujejo njihovo osebno korist, ki izhaja iz slabše uspešnosti v primerjavi z nedružinskimi podjetji (Phillips 2011, 7).

Družine želijo na prvem mestu zadovoljiti svoje osebne koristi, medtem ko je pri drugih podjetjih na prvem mestu zagotavljanje poslovnega uspeha. Po mnenju Phillips (2011, 7) nedružinska podjetja rastejo hitreje od družinskih podjetij. Razlog tiči v tem, da želijo družinski podjetniki omejiti rast, da bi ohranili lastništvo in finančni nadzor nad podjetjem v družini.

Čeprav so tudi družinska podjetja prepletena s poslovnimi interesi, nanje vendarle gledajo bolj čustveno, z več emocijami, pogosto prevladuje podzavestno obnašanje, družinski člani so naravnani predvsem navznoter in manj navzven, poleg tega pa niso tako predani velikim spremembam, ki jih praviloma težje sprejmejo kakor nedružinska podjetja. Nedružinska podjetja so torej bolj usmerjena v svoje naloge, obnašajo se poslovno zavestno, naravnana so predvsem navzven in uresničevanje njihovih poslovnih ciljev zajema veliko sprememb, so pa tudi bolj naklonjena k inovacijam in spremembam kakor pa družinska podjetja.

3 PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

3.1 Prednosti družinskega podjetja

Najprej spregovorimo o prednostih družinskega podjetja. V nadaljevanju smo uporabili mnenja domačih in tujih avtorjev.

Martins (2014) navaja štiri prednosti družinskega podjetja:

- Družinski člani pripomorejo k boljšemu medsebojnemu razumevanju. – Največja prednost vodenja družinskega podjetja je dejstvo, da gredo družinski člani skupaj in drug z drugim.
- Organizacijska struktura je preprosta in učinkovita. – Hierarhija je zelo preprosta. Sistem upravljanja je zelo preprost, dobro organiziran in učinkovit.
- Družinski člani so zavezani podjetju. – Družinski člani so veliko bolj predani poslu. Razlog leži v tem, da so pripravljeni, da bodo po smrti ali upokojitvi vodje morali prevzeti njegovo, boljše delovno mesto.
- Večina družinskih članov je imela trdno neformalno izobraževanje. – Večina voditeljev v družinskem podjetju je neformalno usposobljenih, ker so jih starši ali stari starši usposabljali.

Martins (2014) poudarja pozitivne učinke odnosov v družinskem podjetju, saj se družinski člani medsebojno bolje razumejo. V družinskem podjetju vlada hierarhija, zato je struktura tako preprosta in učinkovita. Poleg tega so družinski člani bolj predani delu in posledično verjetno bolj ekonomični in produktivni. Večina družinskih članov ima poleg osnovne izobrazbe tudi izkušnje na delovnem mestu, saj jih starši uvajajo v delovno mesto.

Žalerjeva (2008) je navedla naslednje prednosti družinskih podjetij:

- predanost poslu in družini (sem sodi čustvena navezanost na podjetje in njegove navade);
- veliko oz. posebno znanje (je znanje, s katerim se lahko posamezno družinsko podjetje razlikuje od drugih);
- fleksibilnost v času, delu in denarju (kaže se predvsem v predanosti, ki jo izkazujejo s tem, da neko delo opravljajo toliko časa, da ga tudi opravijo);
- nasledstvo;
- razmišljanje na dolgi rok (pomeni, da imajo družinska podjetja po navadi že izdelane smernice delovanja in poslovne poti, s katerimi običajno dosežejo cilj);
- stabilna kultura (poleg družinskih članov so običajno v podjetju tudi sodelavci, ki so jim zvesti že veliko let, kar kaže na stabilno strukturo);
- hitro sprejemanje odločitev (ker gre za družinsko podjetje, je na samem vrhu odločanja en sam ali morebiti največ dva človeka, zato ni dolgotrajnega pridobivanja potrditev za kakšno odločitev, gre torej za hitre rešitve);
- zanesljivost in ponos (na družinske člane se lahko zanesejo, jim zaupajo in so nanje

- ponosni);
- učinkovitejše sodelovanje, kooperacija in usklajevanje (v svojih odločitvah vzajemno sodelujejo);
- enotni smotri in cilj (običajno imajo vsi družinski člani enak cilj in smotre podjetja).

Podobno kot Martins (2014) omenja Žalerjeva (2008) predanost poslu, stabilno kulturo in učinkovito sodelovanje. Podobno navaja tudi Kos (2008), ki je prednosti razdelil na naslednje:

- predanost poslu in družini;
- fleksibilnost v času, delu in denarju;
- jasno oblikovana in stabilna kultura v podjetju;
- večje znanje;
- hitrejšo usklajevanje in sprejemanje odločitev;
- večja medsebojna zanesljivost.

Kos (2008) je za razliko od Žalerjeva (2008) dodal tudi večjo medsebojno zanesljivost.

3.2 Slabosti družinskih podjetij

Kot vsaka oblika podjetij ima družinsko podjetje poleg prednosti tudi nekaj slabosti.

Martins (2014) omenja šest slabosti družinskih podjetij:

- Mešani interesi – V družinskem podjetju obstaja tveganje, da se družinski interesi prepletajo s podjetniškim interesom. Nesporazumi doma se lahko prenašajo tudi v poslovanje družinskega podjetja in morebitni družinski stroški se lahko nepotrebno vkalkulirajo v poslovanje.
- Slabo delovanje – Nekateri družinski člani postanejo preveč sproščeni, saj se zavedajo, da so v poslu z družinskimi člani. Rezultat tega sproščenega odnosa je slaba uspešnost, pomanjkanje formalnega načrtovanja in priprave proračuna.
- Čustveno upravljanje podjetja – Družinska podjetja po navadi izberejo za naslednike svoje družinske člane, tudi če ti nimajo potrebnega usposabljanja ali izkušenj. Glava družine želi predati svoj sedež svojemu prvemu sinu ali najljubšemu otroku, tudi če taka oseba ni primerna in/ali primerno usposobljena za to delovno mesto.
- Pomanjkanje odprtosti – Večina družinskih podjetij skrbno pazi, da pri vodenju in pri drugih pomembnih odločitvah sodelujejo le družinski člani, zelo redko tujci, nečlani družine. Pri tem ne upoštevajo, da imajo lahko tujci veliko idej in znanj, ki so lahko koristna za družinsko podjetje. Njihovih idej ne vključijo v svoje poslovne odločitve, ker ne gre za člane družine.
- Rivalstvo med družinskimi člani – Ko glava družine umre ali se poslovno upokoji, se družinski člani neredko spopadejo za oblast, kdo bo prevzel podjetje; četudi glava družine napiše oporoko in ustrezno razdeli premoženje, lahko pride med družinskimi člani do

sovraštva in rivalstva.

- Pomanjkanje neprekinjenega poslovanja oz. uspešnega nasledstva – Večina družinskih podjetij nima izdelanega načrta neprekinjenega poslovanja v primeru nasledstva. Poslovanje poteka izključno po družinski plati, ki jo dotakratni vodja smatra kot sposobno, da bo podjetje uspešno vodila in da bo to nemoteno poslovalo tudi po njegovi smrti. Pomanjkanje načrta upravljanja in dedovanja vodenja je razlog, zakaj večina družinskih podjetij pogosto ne preživi po smrti ustanovitelja. Člani preživele ustanoviteljeve družine prav pogosto nimajo podedovane sposobnosti in potrebne poslovne strasti za nadaljnje uspešno vodenje družinskega podjetja.

Žalerjeva (2008) omenja naslednje slabosti:

- rigidnost oz. togost (čustvena moč v izjavah, zgledujem se po očetu ali mami);
- poslovni izzivi (modernizacija zastarelih metod dela, vodenja, upravljanja še dolgo po zastarelih metodah);
- nasledstvo (gre za velike spremembe pri vodenju in upravljanju, izbira naslednika predstavlja dilemo, predvsem če gre za več otrok ustanovitelja kot možnih naslednikov);
- čustveni vplivi na poslovanje (gre za nujno prepletanje interesov poslovodenja in družine, kjer se cilji obeh prekrivajo in pogosto zaidejo v konflikte);
- vodstvo (ang. *leadership*) in legitimnost;
- razhajanje interesov posameznih družinskih članov.

Podobno kot Martins (2014) tudi Žalerjeva (2008) poudarja probleme z nasledstvom, čustvene vplive, razhajanja interesov družinskih članov in nevarnost konfliktnih situacij. Poleg že omenjenih pa dodaja tudi to, da so lahko v podjetju uporabljene zastarele metode dela, glede na to, da se nasledstvo družinskega podjetja prenaša le v okviru ene družine.

Podobno pomanjkljivosti navaja tudi Kos (2008):

- večja rigidnost;
- čustveni vplivi na poslovanje;
- nejasno opredeljeno vodstvo podjetja in legitimnosti le-tega;
- težje pridobivanje kapitala s strani zunanjih investitorjev;
- sprejemanje družinskih članov na delovna mesta, za katera nimajo ustreznih kompetenc;
- sprejemanje poslovnih odločitev na podlagi družinskih in ne poslovnih interesov;
- rivalstvo med potencialnimi nasledniki.

Kos (2008) dodaja še težje pridobivanje kapitala s strani zunanjih investitorjev.

Kot vidimo, ima družinsko podjetje tako prednosti kot tudi slabosti. Z ustreznim pristopom, motivom, znanjem, izkušnjami in sposobnostjo je mogoče slabosti družinskega podjetja popraviti in spremeniti v prednosti. Družinsko podjetje mora za doseganje teh ciljev načrtno slediti razvoju v panogi, v kateri deluje, slediti trendom, se spreminjati, znova in znova

pridobivati nova znanja, uvajati inovacije in racionalizirati svoje stroške in proizvodnjo. Le tako bo družinsko podjetje postalo in ostalo uspešno in bo lahko uspešno delovalo še dolgo.

3.3 Reševanje konfliktov v družinskem podjetju

Reševanje konfliktov v družinskem podjetju zaradi njegove specifičnosti in sorodstvenih vezi ni ne enostavno ne hitro, saj se konflikti najpogosteje zgodijo ravno na področjih družinskih vprašanj, poslovnih vprašanj ali pa vprašanj lastništva. Ko se konfliktni spor pojavi na enem od teh področij, se hitro razširi tudi na druga. Organizacijska kultura družinskega podjetja se lahko dokaj hitro spremeni v bojišče in najboljše ter najbolj potrebno je poiskati sposobnega posrednika ali svetovalca, ki bo rešil ta problem. Gre za osebo, ki ji morajo udeleženci v konfliktu najprej zaupati. Ta oseba lahko nastopi kot pogajalec in doseže kompromis med osebami, ki so v konfliktu (Brown 2011).

Najlažje je, če podjetje strateško in načrtno gradi na tem, da se z ustreznim pristopom in načinom vodenja izogne konfliktom, saj je veliko lažje morebitne konflikte vnaprej predvideti in preprečiti, kot kasneje odpravljati. Brown (2011) navaja sedem pravil, ki bodo preprečila konflikte v družinskem podjetju:

1. Prvo pravilo: Ne postavljati družinskih članov na plačilno listo, če ne delajo v podjetju in če ne prispevajo k podjetju.
2. Drugo pravilo: Ne ustvarjati dveh razredov zaposlenih – družinski člani in ostali, ki niso družinski člani. Paziti je potrebno, da se družinskim članom ne namenja posebne obravnave. To zelo slabo vpliva na tiste zaposlene, ki niso del družine.
3. Tretje pravilo: Uprava mora biti previdna, da ne zlorablja družinskih odnosov. To pomeni, da se ne kaznuje niti nagraduje nekoga zaradi relativno nepomembnih ali zaradi zasebnih stvari.
4. Četrto pravilo: Poštena in odkrita komunikacija z vsemi zaposlenimi, brez ustvarjanja razlik med družinskimi člani in tistimi, ki to niso. Ni primerno, da drugi zaposleni čutijo, da ne pridobijo toliko znanja o podjetju kot družinski člani. Učinkovita komunikacija z vsemi zaposleni v organizaciji je ključnega pomena.
5. Peto pravilo: Ne gre mešati družinskih in poslovnih odločitev. Ni primerno in ni zaželeno dovoliti, da si družinski člani izposojajo službeno vozilo v neslužbene namene.
6. Šesto pravilo: Vzpostaviti je potrebno jasno, določljivo in zdravo mejo med družino in poslovanjem družinskega podjetja. To še posebej velja za zakonce. Vodenje podjetja skupaj s svojim zakoncem je lahko izredno zahtevno. Najhuje in najslabše je, ko se govori o delu in poslovanju tudi po delovnem času, doma, ob vikendih ali med počitnicami.
7. Sedmo pravilo: Uporaba družinskega sveta za reševanje družinskih zadev. Nekateri družinski člani bodo pogosto delili iste vrednote, ne pa isto vizijo. Ena sestra si morda želi, da podjetje nadaljuje svojo rast, medtem ko ga brat lahko želi prodati.

Kot je zapisano in pojasnjeno, lahko do konfliktov v podjetju, tudi če je družinsko, pride, ko ali če niso vsaj minimalno izpolnjena pravila, ki jih navaja Brown (2011). Vsekakor pa vsako nepravilno dejanje, naklanjanje pozornosti le določenim osebam in ustvarjanje nepravilnih razlik med člani družine in ostalimi zaposlenimi nujno pripelje do konflikta, še posebej ko in če to brez težav lahko opazijo vsi zaposleni. V kolikor zaposleni niso enakovredno obravnavani, kot bi po pravilih stroke morali biti, ali če gre za diskriminatoren odnos v korist članov družine, ki ni niti utemeljen niti upravičen, se ostali zaposleni kaj hitro čutijo zapostavljene in lahko pride do konfliktov.

3.4 Reševanje težav pri vodenju

Pri reševanju težav pri vodenju je potrebno izpostaviti, da mora biti vodja pravičen do vseh zaposlenih in se ravnati tako, da bodo zaposleni delovali tako, kot narekujejo cilji in vizija celotne organizacije. S pravilnim načinom vodenja se je moč izogniti različnim, pogosto povsem nepotrebnim težavam v podjetju, ki škodijo doseganju njegovih poslovnih ciljev.

Liraz (2014) omenja nekaj nasvetov, kako rešiti težave pri vodenju:

- Zaposlene je potrebno vključevati v vsakodnevno poslovanje podjetja, kjer so obravnavani pomembni vidiki proizvodnje, prodaje produktov, skupnih interesov in interesov zaposlenih. Ko zaposleni čutijo, da so pomemben del organizacije, težko pride do konfliktov.
- Upoštevanje različnih mnenj lahko preprečuje razdor, saj na takšen način nudimo vsem zaposlenim enake možnosti.
- Nadzor zaposlenih, da o družinskih zadevah med delovnim časom ne razpravljajo, še posebej če to moti redni delovni proces.
- Najem usposobljenega menedžerja, ki bo upravljal z dejavnostmi v podjetju.
- Učinkoviti vodja bo poskrbel, da so vsi člani družine kot tudi ostali zaposleni obravnavani popolnoma enako in enako obveščeni o novostih v podjetju.
- Zaposlovanje le tistih sorodnikov, ki imajo ustrezno znanje, talent in sposobnost.
- Spreminjanje medsebojnega odnosa zaposlenih v podjetju s formalnim ali neformalnim izobraževanjem ipd.

3.5 Reševanje težav pri nasledstvu

Eno od večjih težav družinskega podjetništva predstavlja ravno nasledstvo in njegovi novi načini poslovanja in vodenja družinskega podjetja. Reševanju težav pri nasledstvu se najlažje izognemo tako, da določimo jasna in znana pravila, kdo in zakaj ima prednost, da nasledi vodjo. Ta pravila morajo biti poštena, torej, ali gre za družinskega člana, ki ga bodo ostali člani večinsko izvolili, ali da se deleži družbe razdelijo po odstotkih, kar ni vedno najbolj pametna ideja, saj vsi družinski člani morda niso sposobni ali usposobljeni, da bi nasledili in

vodili podjetje, saj ga lahko hitro pahnejo v propad. Prav tako bi bilo potrebno, da ob prevzemu vodenja in upravljanja novemu lastniku predhodnik poda jasne smernice njegovega delovanja, vendar je potrebno ob tem vedeti tudi, da ni pravilo, da bo le-te naslednik tudi uporabil oz. upošteval. Tako se lahko pri samem vodenju in upravljanju družinskega podjetja v rokah naslednika pojavijo številne novosti, ki zaposlenim niso znane. To so lahko drugačni običaji, drugačni načini upoštevanja poslovnega bontona, druga pravila oblačenja, sklicevanj sestankov ali vodenja poslovnih srečanj (Petkovšek Štakul, 2012).

Petkovšek Štakul (2013) trdi, da je s tem, ko si menedžer zagotovi ustrezne naslednike, tudi sam pripravljen, da napreduje. Sistem deluje le, ko posameznik zasede določen položaj na podlagi svojih sposobnosti, izkušenj, kompetenc in znanj.

Kos (2008) navaja izsledke več raziskav, ki so pokazale, da prehod v novo generacijo vodilnih in vodenja uspešno opravi le manj kot tretjina podjetij, odstotek uspešnih prehodov v tretjo generacijo pa je še veliko nižji in se giblje nekaj pod 15 odstotki. Probleme uspešnega nasledstva gre iskati tudi v tem, da ni nikogar od naslednje generacije, ki bi bil pripravljen za prevzem, lahko je dedič, pa nima želje in zanimanja za prevzem, lahko pa je dedičev več, pa ni jasno, kdo, koliko in kako bi prevzel nasledstvo. Zaradi morebitnega nepoznavanja upravljanja in vodenja so nekatera družinska podjetja, tudi zaradi svoje specifičnosti, bolj izpostavljena zunanjim negativnim posledicam, ki pa jih je moč uspešno odpraviti z morebitno ustrezno strokovno zunanjo pomočjo in vedenjem, kako se prevzema, nasledstva, družinskega podjetja sploh lotiti (Rajter in Bojnec 2009).

V družinskih podjetjih se postavljanja naslednikov večinoma lotevajo na dva načina: prvi, ki prevladuje, je dedna linija, drugi pa klasičen princip – za to skušajo usposobiti najboljše kadre v podjetju. V drugih nedružinskih podjetjih pa so praviloma najbolj sposobni in talentirani v podjetju vzgajani za naslednike (Petkovšek Štakul 2013). Najpomembneje je, da se družinsko podjetje v tem primeru drži principa, ki je znan za vsa ostala (nedružinska) podjetja – da naj najbolj sposoben, izobražen in talentiran družinski član pridobi nasledstvo, in ne najstarejši ali najljubši potomec.

4 PREDSTAVITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA: ŠTUDIJA PRIMERA

4.1 Kratka predstavitev obravnavanega podjetja

Podjetje je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo, ki se ukvarja z izgradnjo in vzdrževanjem poslovnih informacijskih sistemov. Podjetje ima sedež na slovenski obali, kot prikazuje Preglednica 5 spodaj. Zaposleni se delijo na sektor za izvajanje izgradnje in vzdrževanje poslovnih informacijskih sistemov ter na zaposlene v podpornih službah, ki jih predstavljajo administracija, kadrovska služba in računovodstvo. V začetku delovanja podjetja je imel večino poslovnih stikov ustanovitelj oz. direktor sam, zaradi povečanja obsega dela in posledično zaposlovanja dodatnih ljudi pa so se tudi poslovni stiki sčasoma porazdelili na večje število ljudi. Pomembno je, da različni zaposleni zastopajo podjetje na enak način in s tem dajejo vtis profesionalnosti ter hkrati večajo ugled podjetja. To je še toliko pomembneje pri večjih partnerjih podjetja, saj sodelujejo s številnimi tujimi in domačimi poslovnimi partnerji.

Preglednica 5: Podatki obravnavanega podjetja

<i>Postavka</i>	<i>Vrednost</i>
<i>Dolgo ime PRS</i>	
<i>Kratko ime PRS</i>	
<i>Naslov</i>	
<i>Naselje</i>	
<i>Pošta</i>	
<i>Občina</i>	
<i>Upravna enota</i>	
<i>Statistična regija</i>	
<i>Matična številka</i>	
<i>Davčna številka SI</i>	
<i>Davčni zavezanec</i>	
<i>Transakcijski računi</i>	
<i>Pravno organizacijska oblika</i>	Družba z omejeno odgovornostjo d.o.o.
<i>Število zaposlenih</i>	5 do 19 zaposlenih
<i>Registrski organ</i>	
<i>Datum vpisa</i>	8.12.2003 0:00:00
<i>Poreklo kapitala</i>	Domači kapital
<i>Vrsta lastnine</i>	Zasebna lastnina
<i>Ustanovitelji</i>	
<i>Zakoniti zastopniki</i>	
<i>Nadzorni svet</i>	
<i>Dejavnosti SKD</i>	J62.090 - Druge z informacijsko tehnologijo in

<i>Postavka</i>	<i>Vrednost</i>
<i>Dejavnost TSmedia</i>	računalniškimi storitvami povezane dejavnosti Računalništvo in informatika
<i>Datum zadnje spremembe poslovnega subjekta</i>	17.11.2014
<i>Zadnja sprememba poslovnega subjekta</i>	Ažuriranje podatkov PRS (Velikost RS, Velikost EU, Aktivnost)
<i>Status poslovnega subjekta</i>	POSLOVNI SUBJEKT POSLUJE

Vir: AJPES 2014.

Podjetje je svojo družinsko pot začelo v domači garaži leta 1993, ko je zamisli in vizijo o bodočem poslovanju dobil predhodnik (oče) sedanjega prevzemnika družinskega podjetja. Njegova tedanja vizija je temeljila na enostavnosti in delu, s katerim bi bilo mogoče družino preživeti. Pri delu se mu je pridružila še žena, s čimer se je poslovanje pričelo širiti. Nekaj let za tem sta že zaposlila dodatno delovno pomoč in se preselila na drugo lokacijo v Ljubljani, saj je domača garaža postala pretesen prostor tako za številne zaposlene kot za proizvodnjo, ki so se je sprva lotili (Interno gradivo 2014).

Kasneje, leta 1998, sta proizvodnjo rezervnih delov za številne male gospodinjske aparate opustila in se pričela ukvarjati z napredno računalniško tehnologijo, ki je profesionalno zanimala predvsem lastnika (očeta). Z razvojem in dodatnim izobraževanjem o informacijsko tehnološkem napredku v svetu sta se vse bolj strokovno izpopolnjevala in dopolnjevala, tako da sta na osnovi lastnih spoznanj svoj del dejavnosti ponovno preselila na Obalo, kjer delujejo še danes.

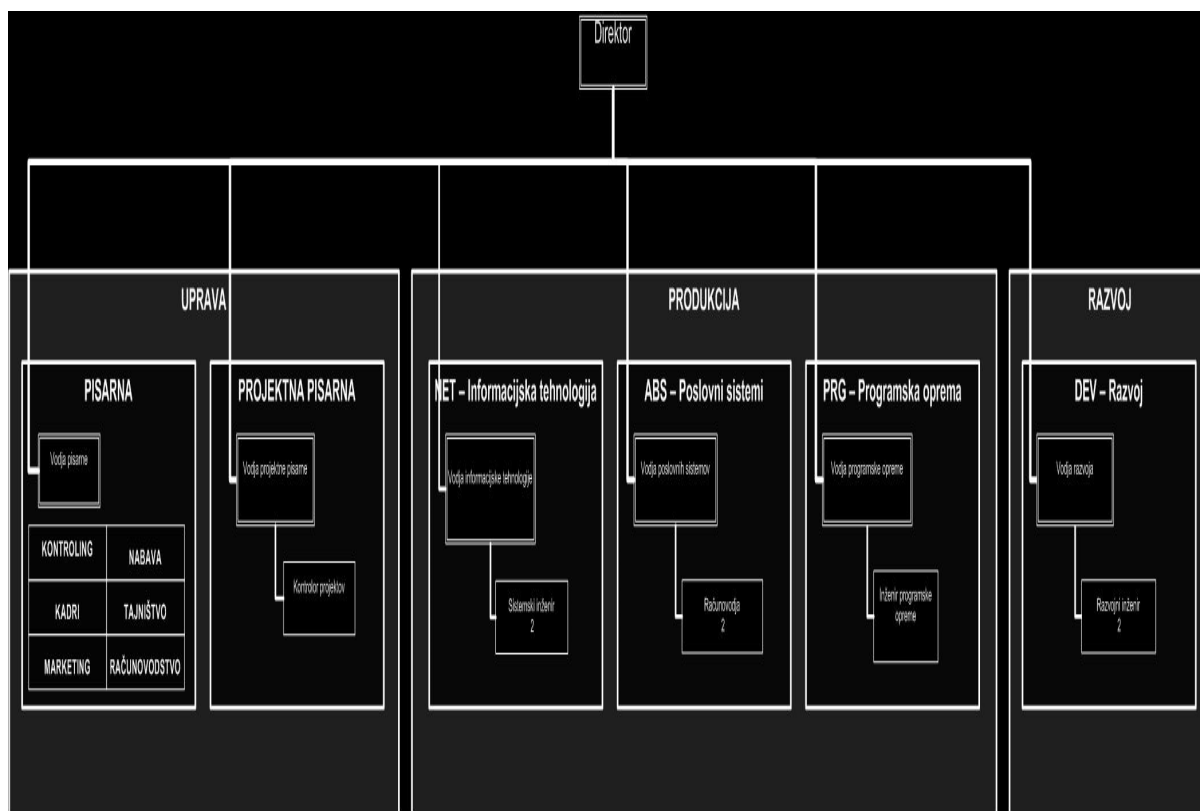
Vzdrževanje poslovnih informacijskih sistemov (Slika 2) se je iz leta v leto izpopolnjevalo in spreminjalo, kar je posledica vse bolj napredne informacijske tehnologije in njene zmogljivosti. Temu trendu sta sledila tudi zakonca in podjetje tako uspeva še danes. Ne ukvarja se izključno z informacijsko tehnologijo, ampak tudi z vodenjem zaposlenih, prenosom informacij, poslovnimi in proizvodnimi procesi, kot takšno pa je naklonjeno ljudem, zato veljajo za podjetje, ki je prijazno ljudem in zaposlenim. Zakonca sta poleg razvoja poslovanja in teženja k inovativnim rešitvam ves čas dajala velik poudarek razvoju človeških virov, jih temu primerno tudi nagrajevala in pri delu spodbujala, skupaj so reševali sprotne dileme, probleme in reklamacije, kot cilj pa sta si zadala moto o zadovoljnih zaposlenih na eni in zadovoljni stranki na drugi strani.

Z leti sta se zakonca oddaljevala od podjetja in vanj vse bolj vključevala sina, naslednika, saj sta želela, da se nauči poslovanja, upravljanja in vodenja zaposlenih, vendar sta kljub njegovemu prevzemu podjetja leta 2011 še vedno delovala v ozadju podjetja in skušala pomagati vsaj z nasveti. Podjetje si je z rastjo in širjenjem pridobilo zaupanje številnih partnerjev, ne samo domačih, ampak tudi tujih. Zakonca sta svoje poslovanje temeljila na

vednosti upoštevanja poslovnega bontona, ki ga danes marsikomu primanjkuje ali pa svojega podjetja sploh ne jemljejo resno. Poslovni bonton je ključnega pomena predvsem v poslovnih pogajanjih in na srečanjih, kot so seminarji, konference in poslovni sestanki. Prav poslovni bonton in njegova pravila pa so tista, ki so precejšen problem današnjega prevzemnika (sina) obravnavanega podjetja, kot bo prikazano v nadaljevanju (Interno gradivo 2014).

V vsakem podjetju, ki je mednarodno ali zgolj lokalno poslovno povezano, je še kako pomemben odnos vodstva in zaposlenih do svojih poslovnih partnerjev kot tudi do morebitnih bodočih partnerjev. Prav zaradi tega je prišlo ob prevzemu družinskega podjetja leta 2011 do številnih neprijetnih dogodkov, saj prevzemnik pri svojem poslovanju ne upošteva pravil poslovnega bontona kot enega najmočnejših pogajalskih orožij v poslovnem svetu. Tu je tudi bistvo in središče problemov ter težav, opredeljenih v nadaljevanju, saj so le-ti povzročili številna nesoglasja med zaposlenimi, neodobranje predhodnih lastnikov in, kot najhujše posledice, izgube prihodka in dobička zaradi neprimerne uporabe poslovnega bontona, ki je ključen v poslovnih pogajanjih.

Kot prikazuje organigram podjetja spodaj (Slika 3), je le-to razdeljeno na oddelke, in sicer za upravljanje, produkcijo in razvoj.

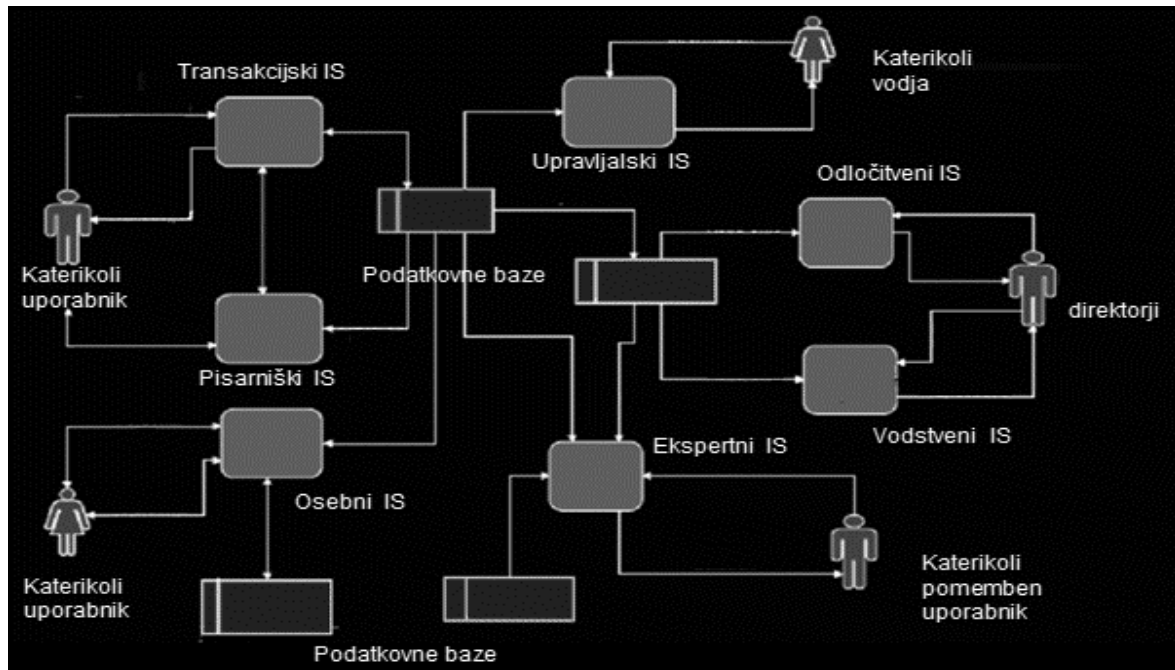


Slika 2: Organigram podjetja

Vir: Interno gradivo 2014.

Glede na današnjo gospodarsko situacijo in krizo na tržišču, prodor recesije in večno rivalstvo, si malo družinsko podjetje zelo težko pridobi zaupanje velikih in vodilnih podjetij

za sodelovanje. Zato je še toliko bolj pomembno, kako in na kakšen način bo vodstvo podjetja svoje podjetje zastopalo navzven in kakšen bo prvi vtis pri poslovnih pogajanjih tako z obstoječimi kot z bodočimi, potencialnimi poslovnimi partnerji in subjekti (Interno gradivo 2014, 3).



Slika 3: Prikaz poteka prevzema informacijskega sistema za naročnika
Vir: Interno gradivo 2014, 5.

4.2 Predstavitev problema pri izvajanju poslovnega bontona na obravnavanem podjetju

V podjetju, ki smo ga predstavili, je dobršen del prikazan skozi oči lastne refleksije. Pri poslovni dejavnosti predstavljenega podjetja, izgradnji in vzdrževanju poslovnega informacijskega sistema za naročnika, je zunanja predstavitev podjetja in njegove dejavnosti zahtevna naloga in v posameznih fazah zahteva ogromno stika z ljudmi. Na začetku poslovnega srečanja je običajno uvodna faza splošna predstavitev podjetja in njegovega poslovanja, predstavitev referenc podjetja, sledi predstavitev informacijskih rešitev s predlogi, individualiziranimi za potrebe poslovnega partnerja, tem pa sledijo pogajanja s ciljem prodaje predlaganih informacijskih rešitev predstavljenega družinskega podjetja. Pri sami izdelavi, ponudbi in prodaji ponujenih in optimiziranih informacijskih rešitev v večini primerov sodelujejo strokovnjaki s tega področja, zato je še kako pomembno, kakšen pristop, nastop in predstavitev bomo ubrali pri naši predstavitvi podjetja in rešitev.

Ko je posel uspešno sklenjen, se poslovni stiki med zaposlenimi v predstavljenem podjetju in uporabniki ter vodilnimi ljudmi poslovnega partnerja in drugimi potencialnimi partnerji nadaljujejo v obliki izobraževanj, svetovanj in tehnične podpore. Glede na to, da se to dogaja

pri strankah podjetja, je obveza slehernega zaposlenega v predstavljenem podjetju, da se zna vživeti v strankine želje, predvideti njihove potrebe in morebitna pričakovanja ter osvojiti tehniko komuniciranja s posameznimi skupinami, če želijo, da bo posel uspešen in da se bo potencialna stranka še vračala v prihodnosti. V vse to pa morajo biti, poleg strokovne usposobljenosti, zajete še druge posebne in pričakovane vrline zaposlenih, kot so prijaznost, vljudnost in ustrežljivost, poslovni bonton ter ustrezna poslovna obleka in drža, s katero naredijo prvi vtis na stranko oz. potencialnega kupca. Pogosto je prav prvi vtis tisti bistveni in odločilni faktor za kasnejša trajna sodelovanja in sklenitev posla v prihodnosti.

Glede primernosti in neprimernosti vedenja so bili osnovno merilo temeljni, bistveni elementi sodobnega bontona, torej elementi, ki določajo in opredeljujejo primernost in neprimernost določenega vedenja in ravnanja glede na dano situacijo. Glede specifičnega, poslovnega bontona pa so bila upoštevana osnovna in temeljna pravila poslovnega bontona in poslovne etike, ki velja v poslovnem svetu, in poslovnih običajev, ki so v posameznih poslovnih situacijah priporočljivi in upoštevni ter izražajo vsaj splošno razgledanost in uglajenost nekega poslovnega subjekta na področju poslovnega bontona in etike. Skozi to prizmo je ocenjevana tudi primernost in neprimernost oblačenja, glede na splošna določila poslovnega protokola, upoštevajoč posamezni poslovni dogodek, njegov značaj in njegove značilnosti.

Teh načel in pravil poslovnega bontona in etike se je v celoti držala prejšnja generacija družine predstavljenega družinskega podjetja, torej predhodniki, lastniki in ustanovitelji obravnavanega podjetja. Predhodni lastnik podjetja (oče) je jasno razvil in upošteval strategijo poslovnega oblačenja in upoštevanja etike ter poslovnega bontona v sodelovanju s svojimi poslovnimi partnerji in strankami, kar je zahteval tudi od vseh zaposlenih v podjetju. Kdorkoli je imel opravka s strankami in se je z njimi srečeval, je moral biti temu primerno oblečen in se tako tudi obnašati. Pri naslednikih pa se je glede bontona in poslovne etike hitro pokazala drugačna slika, ki jo prikazujemo v nadaljevanju in ki je pripeljala do resnih poslovnih težav podjetja.

Ob številnih poslovnih srečanjih se namreč direktor – naslednik družinskega podjetja – ne vede primerno, ne upošteva poslovnega bontona, se poslovnemu sestanku ne obleče primerno in se nanj ne pripravi ustrezno. Tako se sestanka pogosto udeleži v oblačilih za domačo uporabo, običajno kadi v prisotnosti poslovnih strank, pije alkohol, ne pride na dogovorjeni sestanek ob dogovorjenem času, s seboj pa tudi nima vizitke ali kakšnega drugega poslovnega in predstavitvenega gradiva. Problem, ki ga zasledimo v obravnavanem podjetju, je, da sledeč vzorcu direktorja, tako ravna tudi njegovi podrejeni, ki posnemajo direktorja ter njegove neprimerne poslovne navade. Opaziti je tudi, da se nekateri zaposleni ne vedejo poslovno primerno, morda tudi zaradi nepoznavanja poslovnega bontona in njegovih pravil. Pri večini zaposlenih je opaziti, da pogosto prihaja do nelagodnosti, zadreg in nerodnih trenutkov, ko ne vedo, kako bi se obnašali, kadar so v stiku s stranko oz. poslovnim partnerjem. Gre za neprimerno verbalno ali neverbalno izražanje, neustrezno oblačenje za poslovna srečanja,

neolikano vedenje za mizo ter za veliko improvizacije glede poslovnega protokola, saj se dogaja, da pogosto zaposleni, predvsem vodstvo, sploh ni pripravljeno na poslovno srečanje, kot bi moralo biti.

»Kadar je govora o bontonu, je mišljeno družbeno sprejemljivo vedenje, etiketa pa predstavlja zbirko strogih predpisov o obnašanju; gre za zbirko umetnih pravil in predpisov, ki jih uporabljajo strogo določene sredine. Vse skupaj pa je združeno v eno besedo, v širšem smislu, protokol« (Košnik 2007, 2).

V takih okoliščinah se najpogosteje dogaja, da predstavnik poslovnega partnerja, s katerim imajo poslovno srečanje, zardi, ker sodelavec predstavljenega podjetja krši osnovna pravila poslovnega bontona, nelagodno pa je tudi poslovnemu partnerju, ki je to kršitev zaznal in bil pri njej soudeležen. Težave se ne opazijo samo v nepoznavanju bontona in obnašanju pri sprejemu stranke, ampak tudi v namerni nevljudnosti, ki pogosto pripelje celo do nehotene nesramnosti, ob tem pa so posamezniki celo prepričani, da jim ni potrebno biti prijazen, saj je dovolj, da strokovno obvladajo svoje delo. To je vsekakor zelo sporno z vidika pravil poslovnega bontona in protokola, ki bi ga morali zaposleni v celoti obvladati oz. vsaj poznati in hkrati tudi upoštevati. Nepoznavanje ali neupoštevanje bontona in poslovne etike se je v predstavljenem podjetju pričelo s prevzemom podjetja, torej z naslednikom družinskega podjetja, saj so imeli zaposleni v času aktivnega dela ustanoviteljev pogosto organizirane sestanke o poslovnem bontonu, vedenju in sprejemanju potencialnih strank. Neupoštevanje poslovnega bontona in navad potencialnega partnerja lahko v končni fazi privede do izgube posla in podjetje prikaže v slabi luči.

Tako se zaradi nenamernega ali namernega zapostavljanja poslovnega bontona zaposleni povsem nepotrebno pogosto znajdejo v nerodnih situacijah, zaradi česar pa lahko pride tudi do resnejših konfliktov in posledično do izgube posla. Sodoben način življenja in hitro spreminjanje družbenih in poslovnih norm nam ne dopuščajo takšnih napak, kot so nepoznavanje poslovnega bontona, še posebej v primerih, ko sodelujemo s tujimi poslovnimi partnerji, čeprav tudi domačih partnerjev ne gre podcenjevati in jih je potrebno obravnavati enako.

Poslovno komuniciranje v podjetjih se nanaša na poslovne odnose in ima predvsem praktičen pomen, tako navzven kot navznoter, ter je lahko tudi dolgotrajen. Pri poslovnem komuniciranju mora biti v centru pozornosti prejemnik informacije, pri katerem želimo doseči ugodne poslovne učinke. Poslovno komuniciranje se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije, njegov namen pa je doseči zastavljeni in želeni poslovni cilj. Ta cilj je lahko prodati izdelek, prepričati sodelavca, kako naj dela, dati ponudbo kupcu, udeležiti se poslovnega sestanka. Vendar pa pri poslovnem sestanku oz. poslovnem in siceršnjem komuniciranju ne igra pomembne vloge samo naš razgovor, ampak naša celota, mi kot celota. Pomembna je naša drža, obleka, spoštljivost, potrebna zadržanost, ustrezen pristop, umirjen in ne preveč vsiljiv pogovor. Zato lahko uspešnost poslovnega

komuniciranja merimo s stopnjo doseganja cilja sporočevalca (Košnik 2007, 61).

4.3 Posledice nepoznavanja protokola poslovnega bontona v obravnavanem podjetju

Odkar je prevzel vodstvo predstavljenega podjetja sin ustanoviteljev, torej od leta 2011 dalje, smo imeli v obravnavanem podjetju priložnost z lastnim opazovanjem dogajanja videti številne primere neupoštevanja osnovnih pravil poslovnih pogajanj, kar se pri prejšnjih lastnikih ni dogajalo. Problem, ki ga zasledimo, je predvsem v tem, da ne gre, s strani sedanjega vodstva, za nepoznavanje pravil poslovnega bontona, ampak predvsem za neupoštevanja le-tega. Do ključnih podatkov smo prišli s pomočjo opazovanj dogodkov na poslovnih srečanjih, na katerih smo tudi sami pogosto sodelovali kot direktorjevi sodelavci.

Analizo opažanja in spremljanja smo opredelili v nadaljevanju po naključnih segmentih kršenja protokolarnih pravil bontona v podjetju.

Podjetje je znotraj opremljeno po načelih mikroklimatskih dejavnikov, vsa pohištvena in druga oprema je nova in sodobnega videza. Prostori so estetski in urejeni ter dajejo pozitiven vtis posamezniku, ki se znajde v njih. Kadar se v sejni sobi odvijajo poslovna srečanja in sprejemajo odločitve, imajo gosti možnost dobiti kakšen napitek, vodo ali sok, občasno pa tudi direktorjeva tajnica ponudi kavo in podobne napitke.

V nadaljevanju predstavljamo stališča in ugotovitve vizualnih opazovanj, ki jih bomo predstavili po segmentih poslovnega obnašanja.

Sprejem poslovnih partnerjev

Kljub načelni urejenosti prostorov podjetju to kaj veliko ne pomaga, če zaposleni ne poznajo osnovnih protokolarnih pravil poslovnega bontona. Najprej je moč opaziti, da prihajajo zaposleni na poslovne sestanke povsem neprimerno oblečeni (s tem mislimo na športni stil oblačenja, nošenje kavbojk, jopic s kapuco, usnjenih jaken, neprimernih športnih obuval). Prostor za poslovno srečanje ali sestanek ni vnaprej določen, tako da se ob srečanju udeležencev direktor z udeleženci še vedno dogovarja ali pa sprašuje sam sebe, v kateri prostor v podjetju bi potencialno stranko sploh peljal.

Nepravilni dostop do strank je opaziti predvsem pri novih strankah, saj se direktor ali njegovi vodilni delavci z njimi načeloma niso pripravljene niti rokovati, jih nasmejano minimalno vljudno pozdraviti, še manj pa dajati vtisa dobrega sogovornika. Nekateri na poslovne sestanke tudi zamujajo, nanje prihajajo nepripravljene, brez poslovnih vizitk in neprimernega videza (neurejena pričeska, pomečkana obleka).

Obisk pri poslovnih partnerjih s strani zaposlenih predstavljenega podjetja

Kadar se udeležimo poslovnega obiska pri poslovnem partnerju, je poznavanje poslovnega protokola in bontona še pomembnejše. Na obisku pri poslovnih partnerjih bi moral biti naš nastop bleščeč in spoštovanja vreden, vendar pa temu v predstavljenem podjetju ni tako, saj se nanj direktor in njegovi pomočniki praviloma sploh ne pripravijo in mu ne posvečajo potrebne pozornosti.

Prvi dober vtis bi naredili že, če bi na poslovni obisk prišli primerno urejeni, saj bi s tem izrazili spoštovanje do poslovnih partnerjev. Poslovnim partnerjem iz tujine se moramo včasih namenoma nekoliko prilagajati, zato je prvi vtis, ko jih obiščemo v tujini, še kako pomemben. Pri zaposlenih v obravnavanem podjetju ni tako. Ponovno izpostavljamo težavo neprimerne videza oz. neprimerne osebne urejenosti, še posebej v primerih, ko je poslovni partner ustrezno osebno urejen in v primerjavi z njim delujemo precej klavrno in celo nekoliko zanemarjeno. Na obiskih pri poslovnih partnerjih še vedno pretežno uporabljajo športna oblačila, ki so vse prej kot pa obisku primerna. S takim načinom spravljajo v zadrego in nelagodje ne le samega sebe, ampak tudi vse ostale prisotne. Opaziti je, da se zaposleni v predstavljenem družinskem podjetju poslovnega pravila o urejenem osebnem videzu niti ne zavedajo.

Naslednji problem, ki smo ga opazili, je, da zaposleni v predstavljenem podjetju pri vzpostavitvi stika s potencialno ali z že obstoječo stranko pri sebi nimajo svojih poslovnih predstavitev vizitk. Pri izmenjavi poslovnih vizitk je tak zaposleni v hudi zadregi, s tem pa meče slabo luč na celotno organizacijo podjetja, kar ima prej negativne kot pa pozitivne učinke, saj so zaradi tega že izgubili kakšno potencialno stranko. S takim ravnanjem se pokažejo kot neprofesionalni.

»Bonton je »prostovoljna obveznost«, s katero se posameznik vključi v družbo ljudi okrog sebe. Vsa pravila obnašanja temeljijo na upoštevanju in spoštovanju drugih ljudi in so osnova ter pogoj za boljšo in uspešnejšo komunikacijo« (Benedetti 2005, 17).

Bonton je nauk oz. predpis o lepem vedenju. Zaradi različnih kultur med narodi se bonton zelo razlikuje. Za poslovni svet veljajo pravila, ki so poenotena za vse narodnosti. Pri srečanju poslovnežev različnih kultur je potrebno poznati navade in kulturo poslovneža, s katerim bomo sodelovali, seveda pa pri tem ne smemo pozabiti naravno spontanost in srčno kulturo. Osnovni elementi bontona ob srečanju poslovnežev so zelo pomembni. Ob srečanju se poslovno in vljudno sprejmemo, rokujemo, pozdravimo, predstavimo, izročimo poslovno vizitko, posedemo, gremo na poslovno kosilo ali večerjo, prinesemo poslovno darilo (Dreo 2003, 32).

Poslovna srečanja ob hrani

Omeniti je potrebno srečanja ob hrani, saj direktor najpogosteje opravlja svoje t. i. poslovne

razgovore prav ob hrani oz. v času kosila. Pri obedih so običajno prisotni tudi drugi sodelavci ali vsaj tajnica, ki poslovno vsebino razgovora prenaša na papir. Ti prisotni so znali izluščiti nekatere pomanjkljivosti in spodrsaljaje, ki si jih vodilni v podjetju ne bi smeli dovoliti:

- Nepoznavanje pravila, da pridržimo stol, če je pri obedu ženska predstavnica.
- Nepoznavanje vrstnega reda protokola začetka obroka (gostitelj vedno prične prvi z obrokom).
- Neprimernost ličenja za mizo.
- Neprimernost kajenja za mizo, še posebej kadar gostitelj ni kadilec (predhodna opažanja, ko je v lokalih še bilo dovoljeno kaditi, ali v tujini, kjer je kajenje ponekod še vedno dovoljeno tudi v zaprtih prostorih)

Vse naštetu so spodrsljaji vodstva, torej direktorja in drugih zaposlenih, ki so prisotni in njegovo obnašanje do neke mere posnemajo pri poslovnih obedih. Kljub temu velja omeniti, da vodstvo del bontona le obvlada, saj pri obedu ne govorijo s polnimi usti, ne drsijo s komolci po mizi, ne uživajo alkohola preko mere in če že, srebajo tiho. Največji problem pri poslovnih obedih je torej v preveč domačem, neposlovnem obnašanju.

Verbalna komunikacija

V obravnavanem družinskem podjetju prevladujejo, kar se izobrazbene strukture tiče, zaposleni s področja računalništva in informacijske tehnologije. Prav med tem osebjem je opaziti preveč stroge in ponekod tudi neprimerne odrezavosti v komunikaciji s strankami in poslovnimi partnerji, ne glede na to, ali so prisotne osebno ali pa gre za komunikacijo po telefonu. Takšno neprimerno obnašanje in komuniciranje je najbrž potrebno pripisati tudi dogodkom, kjer stranka ali partner želi odgovor na postavljeno vprašanje o točno določenem tehničnem problemu, ki bi moral s strani partnerja biti rešljiv takoj, saj so uporabniki velikokrat tudi hudo nepotrpežljivi. Menimo, da kljub temu zaposleni ne bi smeli odreagirati na tak odrezav način, saj jim partnerji storitve, ki jih nudijo, tudi plačajo, ne nazadnje pa je to njihovo delo.

Neverbalna komunikacija:

»Benedettijeva (2005, 2) poudarja, da je neverbalno komuniciranje do 5 x močnejše od besednih sporočil«. Torej, četudi so besede v podjetju in s strani direktorja strokovne in pomembne, izgubijo na vrednosti, če dajejo z neverbalno komunikacijo drugačen vtis.

Najpogostejše napake neverbalne komunikacije v družinskem podjetju, ki jih opažamo, so:

- podpiranje glave na poslovnem srečanju (daje vtis dolgčasa ali zaspanosti);
- preresen izraz na obrazu (daje vtis arogance);
- kajenje med nekadilci (nesprejemljivo).

4.4 Finančni izpad in izguba posla družinskega podjetja

Pučko (1999, 166) opredeljuje finance in finančni izpad kot neke vrste vedo o upravljanju z denarjem. Finančna funkcija v podjetjih ima pomembno vlogo zagotavljanja finančnih sredstev ter učinkovitega upravljanja z njim (dobiček). Cilj vsakega podjetja in organizacije je seveda zagotavljanje zadostnih finančnih virov in doprinosa dobička za ustrezno zagotavljanje zelenih ciljev, ki jih razdelimo na kratkoročne in dolgoročne finančne cilje, vendar je le-te mogoče doseči samo na način, da ob tem tudi nekaj dajemo. Finančni cilji so prav tako povezani s protokolarnimi pravili poslovnega bontona, njihovo neupoštevanje pa lahko privede tudi do izpada dobička ali celo do izgube poslovnega partnerja ali več partnerjev, kot se je to dogodilo v obravnavanem družinskem podjetju od prevzema podjetja s strani nove generacije. Podjetje po podatkih, pridobljenih od AJPESA (2014), od leta 2011 (glej prilogo) deluje normalno in posluje, vendar iz podatkov, pridobljenih od AJPESA, seveda ni videti finančne škode oz. izpada dohodka, saj do pogodbe v obravnavanih primerih še ni prišlo.

Na račun tega pa ni utrpelo škodo samo vodstvo podjetja in vodilni kader, ampak vsi zaposleni, ki so prav tako odvisni in dodatno plačani na račun stimulacije, kot imajo to dogovorjeno v internem aktu družinskega podjetja. V predstavljenem podjetju se je posledica nepoznavanja oz. neupoštevanja poslovnega bontona pokazala v vsaj dveh primerih.

Primeri izgube posla, partnerja in financ zaradi neupoštevanja poslovnega bontona in njegovih pravil

Leta 2012 se je obravnavano podjetje potegovalo za nov posel izgradnje poslovnega informacijskega sistema. S stališča strokovnosti in poznavanja področja je bilo podjetje, glede na predhodne reference, v tistem času najprimernejše za tak projekt. A obravnavano družinsko podjetje posla le ni dobilo. Zakaj?

Imeli so prednosti v znanju, izkušnje, primeren kader, primeren čas za izvedbo projekta in relativno ugodno ceno. Kaj je torej botrovalo temu, da posla niso dobili? Pogled nazaj pokaže, da je novi direktor družinskega podjetja, skupaj z dvema strokovnima sodelavcema, pogosto odhajal na sestanke k direktorju potencialnega poslovnega partnerja zaradi tega velikega posla. Kje je problem? Vsi trije so bili neprimerno oblečeni, v kavbojkah in športnih majicah. Takrat se direktorju predstavljenega družinskega podjetja ni zdelo pomembno, da ima s seboj tudi vizitke, prav tako se tega enostavnega pravila nista spomnila njegova strokovna sodelavca. Direktor večjega podjetja, potencialni poslovni partner, ki je izbiral izvajalca za svoj projekt, se za obravnavano družinsko podjetje ni odločil, ker je po stikih z vodstvom družinskega podjetja, njihovem ravnanju in obnašanju presodil, da so v tem podjetju neprofesionalni in nesposobni izpeljati tako velik projekt do konca.

Odločitvi o projektu sledijo odobritev finančnih sredstev, izvedba in nadzor naložbenega

projekta (Bojnec idr. 2007, 252), do česar seveda v tem primeru ni prišlo.

Vrednost posla je bila ocenjena na pol milijona evrov. Po opravljenem začetnem projektu bi seveda sledilo še obvezno mesečno vzdrževanje, ki bi v tistem času znašalo 3.700 evrov mesečno. Od takrat je preteklo 84 mesecev, kar pomeni vsaj 312.134 evrov dohodka, kar pa ni zanemarljiv znesek, predvsem v teh kriznih časih. Do realizacije tega posla ni prišlo, kar pomeni škodo za obravnavano podjetje (Interno gradivo 2014, 18).

V drugem primeru je šlo za izgubo potencialnega poslovnega partnerja. Šlo je za manjše trgovinsko podjetje, za katerega je predstavljeno družinsko podjetje pričelo opravljati določene tehnične storitve, kot so pomoč uporabnikom programov računalniških storitev in nudenje podpore. Sodelavec v podjetju, zadolžen za podporo pri omenjenem trgovinskem podjetju, je sicer velik strokovnjak na svojem področju, ne zna pa delati z uporabniki računalniških storitev, ki so vedno različno izobraženi in različno dobro obvladajo delo z računalniki. Podporni delavec ni imel potrpljenja z uporabnikom z manj računalniškega znanja. S tem je prekršil prvo načelo poslovnega protokola in bontona – upoštevanje in spoštovanje drugih. Poslovnemu partnerju se je takšno vedenje (upravičeno) zdelo nesprejemljivo, zato je nemudoma prekinil poslovanje z družinskim podjetjem. Tako je imelo podjetje ponovno izgubo zaradi nespoštovanja poslovnega protokola, in sicer v vrednosti 342.134 evrov, kolikor bi znašala vrednost sklenjenega posla, če bi do omenjenega posla prišlo na podlagi sklenjene pogodbe, do katere pa zaradi zgoraj omenjene situacije ni prišlo.

4.5 Predlogi in ugotovitve za izboljšave v obravnavanem družinskem podjetju

Kljub temu, da so poslovni prostori v predstavljenem podjetju sodobni in urejeni ter primerne videza, je splošen vtis o podjetju na poslovnih sestankih popačen zaradi odnosa in ravnanja zaposlenih. Kljub temu, da so udeleženci poslovnih pogajanj in srečanj strokovnjaki na svojem informacijskem področju, dajejo zaradi neurejenega videza neprofesionalen vtis, kot smo prikazali v omenjenih primerih izgube poslovnega partnerja.

Glede poslovnih vizitk, ki sicer obstajajo, lahko na splošno rečemo, da gre za poslovno napako s strani posameznika in celo direktorja. Vodilni v podjetju tako zaradi izostanka običajne izmenjave svojih poslovnih vizitk poslovnim partnerjem dajejo videz neprimerne, neposlovnega gospodarskega partnerja. To bi za potencialne stranke lahko pomenilo vsaj utemeljen premislek glede sklepanja poslovnih pogodb. Čeprav s posameznim poslovnim partnerjem že morda dolgo poslujejo, so z njim skorajda že v prijateljskem odnosu, je vsekakor prav, da se ob vsakem srečanju z njim tudi rokujejo, kar je obvezen del srečanja ne glede na pretečen staž poslovanja in sodelovanja. Ko nek posameznik iz podjetja odreagira tako, da se ne rokuje, s tem izraža nespoštovanje do poslovnega partnerja, nase in na svoje podjetje pa meče slabo luč.

Sledijo obiski zaposlenih pri poslovnih partnerjih v njihovem okolju in poslovnem prostoru. Obiski zaposlenih obravnavanega družinskega podjetja pri drugih partnerjih so z vidika poslovnega protokola povsem neustrezni. Omenjene napake zaposlenih in direktorja nimajo katastrofalnih posledic, vendar pa več kot očitno dajejo slab vtis poslovnemu partnerju, izkazujejo nespoštovanje do njega in posredno tudi do samih sebe. Drugi zaposleni se obnašajo enako neprimerno, bodisi da gre za obisk poslovnega partnerja v podjetju, na sestankih, drugih srečanjih, bodisi da gre za obisk strokovnjakov podjetja pri poslovnem partnerju/jih. Nekateri zaposleni so, kar se tiče neverbalne komunikacije, precej nerodni in okorni. Tukaj ne gre za zavestno kršenje, marveč samo za nerodnost in nepoučenost. S pomočjo opazovanja vedenja zaposlenih v podjetju na poslovnih srečanjih in v drugih trenutkih, vezanih na posel, ter na podlagi anonimnih pogovorov z njimi na temo poslovnega bontona smo lahko analizirali njihovo poznavanje poslovnega protokola.

Predstavljena teoretična analiza je pokazala, da poslovni bonton v celoti poznata in uporabljata samo ustanovitelja podjetja, ki pa sedaj delujeta le v ozadju in v poslovanje in upravljanje podjetja njenega naslednika ne posegata, čeprav se z njegovim delovanjem in ravnanjem pogosto ne strinjata. Prav tako je s pomočjo lastne refleksije izkazano, da zaposleni v podjetju po večini relativno slabo poznajo oz. upoštevajo pravila poslovnega protokola. Zaposleni na tehničnih področjih v podjetju zelo slabo poznajo protokolarna poslovna pravila bontona, kar niti ni zanemarljivo, če vemo, da jim tudi direktor z lastnim zgledom ne daje takšnih usmeritev.

V podjetju zaposleni sodelavci na administrativnem in kadrovskem področju so s poslovnim bantom sicer bolj seznanjeni, saj vsakodnevno komunicirajo s strankami, vendar pa ga tudi oni ne jemljejo preveč resno in ga ne upoštevajo, čeprav si želijo izboljšanja in praktične uporabe poslovnega protokola.

Ugotovili smo, da lahko slabo poznavanje in rabo poslovnega bontona po eni strani pripišemo dosedanjim službam zaposlenih, kjer se delodajalci in delavci s tem enostavno niso ukvarjali, po drugi strani pa tudi dejstvu, da jim direktor družinskega podjetja s svojim ravnanjem sam daje slab vzgled. Prav tako je potrebno omeniti, da posamezni zaposleni nimajo izkušenj na področju dela z ljudmi, kar je osnova za rabo poslovnega bontona. Za poznavanje poslovnega bontona pa niso dovolj samo literatura in strokovne opredelitve, če le-teh ne znamo s pridom uporabljati tudi v praksi. Prav izkušnje na tem področju pa so ključnega pomena za ustrezen poslovni bonton. Enako pomembno, če ne še pomembnejše, pa je poznavanje področja ravnanja s človeškimi viri, saj so bili prav zaradi tega deležni izpada poslov, posledično pa finančnega izpada in podpisa pogodbe.

Iz vsega poprej naštetega in opisanega lahko torej presodimo, da sta dobro poznavanje in raba poslovnega protokola nuja pri doseganju poslovne odličnosti, ne glede na to, za kakšne vrste podjetje ali organizacijo gre. Če izpadi posla zaradi teh razlogov niso bili slučaj pri predhodni generaciji vodstva podjetja, naj ne bi bili tudi pri prevzemniku družinskega podjetja, čeprav je

le-ta na tem področju zadeve slabo zastavil, sploh glede na vsesplošno gospodarsko krizo tako doma kakor drugod v Evropski uniji. Dobro tehnično, strokovno ali drugo znanje danes enostavno ne zadošča več za uspeh na neizprosni trgu, kjer je vsaka stranka dobrodošla in zaželena. Informacijski trg je vedno bolj zasičen s ponudniki tovrstnih storitev, zato je ključnega pomena, kako in na kakšen način se bo podjetje predstavilo na trgu, prepolnem konkurence.

Uvedba novega poslovnega bontona ni ne dolgotrajen, ne zahteven in ne drag proces, njegova uspešna implementacija in uspeh pa sta odvisna predvsem od vodstva podjetja, njegovega sodelovanja, podpore in pripravljenosti na spremembe ter vpliva na zaposlene za njihovo hitrejše in lažje vključevanje v nov, sodobnejši način poslovanja. Poleg pozitivne narave organizacije, kjer se vpeljuje nov informacijski sistem, ima ključno vlogo pri izvedbi projekta tudi kakovosten proces razvoja informacijskega sistema. Ta mora zagotoviti, da bo informacijska rešitev dobro podpirala poslovne zahteve organizacije, s skrbnim načrtovanjem in upravljanjem pretoka informacij zmanjšala obseg nepotrebne dela in podatkov ter povečala kakovost in natančnost informacij. Poleg tega je dober informacijski sistem tudi osnova za izboljšanje uspešnosti pri izvajanju kadrovske funkcije v podjetju.

Če bi želeli izboljšati poznavanje poslovnega protokola v družinskem podjetju, bi se ga morali lotiti postopoma, korak za korakom, ali pa upoštevati dobro prakso predhodne generacije. Glede na navedeno bi o svojih predlogih najprej obvestili direktorja in mu skušali predstaviti pomen poznavanja in spoštovanja protokolarnih pravil, saj menimo, da je ključnega pomena za vsako podjetje, da se o problemu najprej obvesti direktorja, ki naj o njem ustrezno razmisli in morebiti upoštevane spremembe prenese tudi na druge zaposlene. Sam protokolarni postopek pravil v tem družinskem podjetju bi lahko bil zapisan tudi v organizaciji oz. sistematizaciji podjetja, skupaj z občasnimi osvežilnimi predavanji in izpopolnjevanjem morda že pozabljenega znanja pa bi na tak način imel zahtevano veljavo in težo in bi ga vsi zaposleni, odvisno od delovnega mesta, upoštevali.

S predstavitvijo opisanih slabih protokolarnih izpadov vodilnih delavcev podjetja bi lahko prikazali tudi slabe učinke neupoštevanja protokolarnih pravil na primerih, kjer je posledično prišlo do upada finančnega poslovanja in izgube potencialnega poslovnega partnerja, ter možnost povišanja dobička. Na napakah se je potrebno namreč kaj naučiti. Vizitke so tiste, s katerimi pri sogovorniku najprej ustvarimo vtis o nas in našem podjetju, zato se nam zdi nujno potrebno, da jih zaposleni imajo in jih tudi delijo, saj dajejo s tem vtis resnosti, pomembnosti, profesionalnosti in zaupnosti. Poslovni partner ali potencialna stranka nas lahko na osnovi poslovne vizitke nemudoma locira in vzpostavi kontakt, če gre za poslovno sodelovanje. V nasprotnem primeru lahko nezmožnost, da vzpostavi kontakt z nami, povzroči izpad poslovnega sodelovanja ali začetek sodelovanja s konkurenčno družbo.

Vse navedeno se lahko doseže s stalnim periodičnim izobraževanjem in napisanimi pravili poslovnega bontona v obravnavanem podjetju. Na to temo je vsako leto lahko organiziranih

več seminarjev. Ne mislimo, da bi predstavljeno podjetje s tem izumilo nekaj novega, nekaj, za kar se do sedaj ni vedelo, vendar pa bi to bistveno pripomoglo k poslovni odličnosti predstavljenega podjetja ter pozitivnem in profesionalnem vtisu o njem, ki bi ga, poleg odličnega strokovnega dela, ki ga je podjetje že zagotovilo, imeli poslovni partnerji, ki se praviloma spoznajo na protokolarna pravila bontona.

Predlogov izboljšav bi se lotili po sledečem vrstnem redu:

- *Predstavitev*; na predstavitev bi sklicali vse zaposlene. Razložili bi jim pomen poslovnega protokola, predstavili bi nekaj avtorjev (Benedetti, 2005) in njihovih del, teorijo bi podkrepili s podatki o finančnem izpadu zaradi izgube posla v preteklosti. Pri predstavitvi bi morali sodelovati vsi, čeprav bi bilo morebiti glede tega pričakovati tudi nekoliko neodobravanj, predvsem zaposlenih s tehničnega dela poslovanja.
- *Sprejem internega akta*; pri družinskem podjetju se poleg Zakona o delovnih razmerjih držijo internega pravilnika in sicer Pravilnika o delovnih razmerjih, ki natančneje govori o določilih, ki jih ne določata zakon in kolektivna pogodba. 7. točka pravilnika že govori o splošnih pravilih obnašanja, a je trenutno omejena samo na oglašanje na telefon, na uporabo interneta in urejenost ter varnost podatkov. Ugotovitve kažejo, da nova določila ne bi smela biti preveč ostra in toga, kar bi lahko privedlo do nezadovoljstva med zaposlenimi. Prav tako pa bi bilo vredno direktorja opozoriti na primere podjetij, kjer je direktorju toliko pomemben videz njegovih zaposlenih, da jih za svojo urejenost mesečno nagrajuje z majhnim bonusom k osebemu dohodku.
- *Izobraževanje*; v sklopu izobraževanja bi zaposlenim najprej razdelili nekaj primerne gradiva, ki bi moralo biti že na pogled zanimivo in nikakor ne predolgo. Nato bi organizirali enega ali več seminarjev na to temo. Na tržišču so podjetja, ki nudijo takšna izobraževanja, kjer bi lahko izbrali za podjetje ugodnega izvajalca in se dogovorili za seminar narejen po meri, se pravi po potrebah in v prostorih podjetja, s čim manj dodatnega dela in stroškov, ki bi jim najbolj nasprotoval prav direktor podjetja.
- *Izdelava vizitk*; Izdelava novih vizitk, morda bolj vpadljivih barv, oblike, z obliko in vsebino, ki bi si jo potencialna stranka zapomnila, tako da bodo vizitke, ki jih trenutno nimajo, pripomogle k celovitosti podobe podjetja. Zaposleni, ki dobi vizitko s svojim imenom, začuti pripadnost podjetju in hkrati pomembnost in veljavnost, kar bi zagotovo pripomoglo k lažjemu sprejemanju pravil poslovnega protokola.

5 ZAKLJUČEK

Družinska podjetja so, kot tudi vsa druga podjetja, izpostavljena vsem vplivom in zakonitostim delovanja na trgu in v poslovnem okolju prav tako podvržena negativnim vplivom in drugim dejavnikom, ki vplivajo na posamezno podjetje. Tako se tudi družinska podjetja soočajo s prednostmi in slabostmi pri samem upravljanju in poslovanju podjetja, kar smo skušali predstaviti na študiji primera obravnavanega podjetja.

Marsikomu se izpostavljene prednosti in slabosti posameznega podjetja zdijo nadležne, toda v resnici rešujejo marsikatero dilemo, preprečujejo nesporazume, napake in olajšajo opravljanje nalog, ne glede na to, za kakšno vrsto podjetja gre. Če jih poznamo in upoštevamo, rešujemo marsikatero dilemo in preprečujemo konfliktno situacije, do katerih v poslovni komunikaciji najraje sploh ne bi prišli.

Pravila se dopolnjujejo, spreminjajo, prilagajajo se času, potrebam in poslovnim priložnostim. Vedenje posameznika je tako po pravilih sodobnega evropskega protokola lahko bolj sproščeno kot včasih, vseeno pa mora biti v skladu z vnaprej znanimi pravili, okusom in etiko. Dosledno spoštovanje prednosti in slabosti posameznih pravil je lahko tudi osebna odličnost. In prav osebna odličnost posameznika je največja moč, ki si jo želi vsak podjetnik in posameznik.

Namen diplomske naloge, opredeliti vlogo in pomen prednosti in slabosti obravnavanega družinskega podjetja, je dosežen, saj kot največjo slabost izpostavljamo nepoznavanje poslovnega bontona. Vodilnim lahko nazorno prikažemo, da se da s pravilno in dosledno rabo poslovnega protokola izboljšati odnose s poslovnimi partnerji, kar vpliva tudi na poslovni rezultat. Menimo, da so bili zastavljeni cilji doseženi, prikazani pa so bili predvsem negativni učinki slabe rabe poslovnega protokola oz. pozitivni učinke njegove primerne rabe. V diplomski nalogi smo torej prišli do zaključkov, da prenos lastništva iz ene generacije na drugo ne pomeni nujno tudi enakega delovanja in upravljanja ter upoštevanja navodil, ki jih je spoštovala, cenila in uporabljala predhodna generacija. Prednost obravnavanega družinskega podjetja je v tem, da za spremembo in učinkovito rabo poslovnega bontona v prihodnosti ne potrebuje niti veliko denarja niti drugih elementov, ampak se lahko problema loti na bolj enostaven način, izhajajoč bodisi iz prakse preteklih lastnikov družinskega podjetja ali pa samo z malo iznajdljivosti in z uporabo sodobne literature o obravnavani problematiki.

Ključni ljudje v družinskih podjetjih so brez dvoma družinski člani, vendar se le-ti iz generacije v generacijo spreminjajo. Težave, ki smo jih prikazali, pa lahko hitro in dokaj enostavno rešimo s predstavljenimi prijemi in upoštevajoč tudi osnovna načela vodenja in nasledstva, ki jih uporabljajo tudi nedružinska podjetja.

LITERATURA

- AJPES (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve). 2014. *Poslovanje podjetja po letih. Prikaz letnih poročil*. [Http://www.ajpes.si/Letna_porocila](http://www.ajpes.si/Letna_porocila) (19. 9. 2014).
- Benedetti, Karmen. 2005. *Poslovni protokol*. Ljubljana: GV Založba.
- Birley, Sue. 2000. *The PRIMA International Research Report - The Family and the Business: an International Study*. London: Grant Thornton.
- Bojnec, Štefan, Žiga Čepar, Tanja Kosi in Bojan Nastav. 2007. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Breznik, Lidija. 2010. *Ljudje so ključni faktor poslovnega uspeha*. [Http://www.kopa.si/novica.aspx?id=178](http://www.kopa.si/novica.aspx?id=178) (12. 9. 2014).
- Brown, Carolyn M. 2011. *7 Rules for Avoiding Conflicts of Interest in a Family Business*. [Http://www.inc.com/guides/201102/7-rules-of-conduct-for-family-businesses.html](http://www.inc.com/guides/201102/7-rules-of-conduct-for-family-businesses.html) (15. 9. 2014).
- Dreo, Zoran. 2003. *Pot v poslovni svet*. Slovenska Bistrica: Izza.
- Duh, Mojca, Polona Tominc in Miroslav Rebernik. 2006. Problem definicije družinskih podjetij: primer Slovenije. *Naše gospodarstvo* 52 (3–4): 29–38.
- Duh, Mojca. 2010. Applying agency theory and the resource-based view in explaining performance differences between family and non-family businesses. *Naše gospodarstvo* 56 (1–2): 45–52.
- Dyler, William G. 1988. Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review* 1 (1): 37–50.
- Herle, Julija. 2003. *Strateško planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Ibrahim, Ahmad B., Khaled Soufani in Jose Lam. 2003. Family business training: a Canadian perspective. *Education + Training* 45 (8–9): 474–482.
- Interno gradivo podjetja. 2014. Dobljeno na vpogled (19. 9. 2014).
- Kos, Blaž. 2008. *Družinsko podjetje*. [Http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=551](http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=551) (14. 9. 2014).
- Košnik, Bojana. 2007. *Poslovni protokol za managerje*. Ljubljana: GV izobraževanje.
- Kranjc, Milan. 2013. *Priročnik za družinsko podjetništvo*. [Http://www.lums.si/uploaded/datoteke/gradivo-prenos_vodstvenih_odgovornosti-milan_krajnc.pdf](http://www.lums.si/uploaded/datoteke/gradivo-prenos_vodstvenih_odgovornosti-milan_krajnc.pdf) (12. 9. 2014).
- Kunstič, Karmen. 2009. Družinska podjetja-Prednost ali slabost? *Zbornik 6. študentske konference* (str. 456–470). *Fakultete za management* Koper: Fakulteta za management.
- Liraz, Meir. 2014. *Family Owned Businesses: Problems In Managing a Family Business*. [Http://www.bizmove.com/general/m6s4.htm](http://www.bizmove.com/general/m6s4.htm) (16. 9. 2014).
- Martins, Ajaero T. 2014 *Advantages and Disadvantages of a Family Business*. [Http://www.mytopbusinessideas.com/advantages-family-business](http://www.mytopbusinessideas.com/advantages-family-business) (15. 9. 2014).
- Maze, Hilda. 2013. *Organizacijsko vedenje in osnove menedžmenta v zdravstvu (skripta)*. Celje: Visoka zdravstvena šola v Celju.

- Panikkos Zata Poutziouris, Lloyd Steier in Kosmas X. Smyrnios. 2004. Guest editorial A commentary on family business entrepreneurial developments. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 10 (1–2): 7–11.
- Petkovšek Štakul, Jana. 2012. *Postavljanje naslednikov je še tabu tema*. [Http://www.dnevnik.si/clanek/1042560840](http://www.dnevnik.si/clanek/1042560840) (12. 9. 2014).
- Petkovšek Štakul, Jana. 2013. *Gazele v družinski lasti: Špekuliranje in tek na kratke proge jih sploh ne zanimata*. [Http://gazela.dnevnik.si/sl/Novice/4894/Gazele+v+dru%C5%BEinski+lasti%3A+%C5%A0pekuliranje+in+tek+na+kratke+proge+jih+sploh+ne+zanimata](http://gazela.dnevnik.si/sl/Novice/4894/Gazele+v+dru%C5%BEinski+lasti%3A+%C5%A0pekuliranje+in+tek+na+kratke+proge+jih+sploh+ne+zanimata) (15. 9. 2014).
- Phillips, Natalie. 2011. *Performance contrasts between family and non-family businesses in barbados*. [Http://www.centralbank.org.bb/WEBCBB.nsf/WorkingPapers/4EF8BE7A92CF5D1C042579D70047F85E/\\$FILE/Performance%20Contrasts%20between%20family%20and%20non-family%20businesses%20in%20Barbados.pdf](http://www.centralbank.org.bb/WEBCBB.nsf/WorkingPapers/4EF8BE7A92CF5D1C042579D70047F85E/$FILE/Performance%20Contrasts%20between%20family%20and%20non-family%20businesses%20in%20Barbados.pdf) (15. 9. 2014).
- Pučko, Danijel. 1999. *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- PWC. 2012. *Fostering family value(s): Managing culture and behaviour in the family business*. [Http://www.pwc.com/en_GX/gx/family-business-services/publications/assets/pwc-fostering-family-value-2012.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/family-business-services/publications/assets/pwc-fostering-family-value-2012.pdf) (10. 9. 2014).
- Rajter, Marko in Bojnec Štefan. 2009. Svetovalne storitve in uspešnost poslovanja slovenskih družinskih podjetij. *Organizacija* 42 (6): A241–A251
- Simčič, Tjaša. 2006. *Prenos lastništva v družinskem podjetju*. Specialistično delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Vadnjal, Jaka. 2008. Družinska podjetja-iz generacije v generacijo. *Podjetnik* 13 (2): 25–30.
- Vadnjal, Jaka. 2013. *Družinsko podjetništvo*. [Http://beta.finance.si/files/2013-06-18/Jaka-Vadnjal-Druzinsko-podjetnistvo-finance.pdf](http://beta.finance.si/files/2013-06-18/Jaka-Vadnjal-Druzinsko-podjetnistvo-finance.pdf) (12. 9. 2014).
- Žaler, Jasna. 2008. *Družinsko podjetje - prednost ali ovira?* [Http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=24](http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=24) (14. 9. 2014).

PRILOGA

Priloga 1 Prikaz finančnega poslovanja podjetja za zadnja tri leta

POSTAVKA	2011	2012	2013
SREDSTVA	1.447.614	1.453.776	1.438.782
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	912.517	900.477	873.754
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	2.025	3.308	2.498
1. Neopredmetena sredstva	2.025	3.308	2.498
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	903.889	890.127	864.157
III. Naložbene nepremičnine	0	0	0
IV. Dolgoročne finančne naložbe	6.603	7.042	7.099
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	6.603	7.042	7.099
2. Dolgoročna posojila	0	0	0
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0
VI. Odložene terjatve za davek	0	0	0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	533.002	551.374	561.424
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	0
II. Zaloge	1.721	5.660	5.660
III. Kratkoročne finančne naložbe	8.748	8.749	9.847
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0	0
2. Kratkoročna posojila	8.748	8.749	9.847
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	239.131	334.544	378.338
V. Denarna sredstva	283.402	202.421	167.579
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	2.095	1.925	3.604
Zabilančna sredstva	0	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	1.447.614	1.453.776	1.438.782
A. KAPITAL	1.049.994	1.131.640	1.150.341
I. Vpoklicani kapital	8.763	8.763	8.763
1. Osnovni kapital	8.763	8.763	8.763
2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna	0	0	0

Priloga 1

POSTAVKA	2011	2012	2013
postavka)			
II. Kapitalske rezerve	0	0	0
III. Rezerve iz dobička	876	876	876
IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0	0
V. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)	913.939	1.040.355	1.084.500
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/čista izguba poslovnega leta)	126.416	81.646	56.202
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	75.000	50.000	50.000
1. Rezervacije	75.000	50.000	50.000
2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0	0	0
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	111.905	83.333	54.762
I. Dolgoročne finančne obveznosti	111.905	83.333	54.762
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0
III. Odložene obveznosti za davek	0	0	0
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	209.684	188.372	183.051
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0	0
II. Kratkoročne finančne obveznosti	50.304	28.572	28.571
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	159.380	159.800	154.480
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	1.031	431	628
Zabilančne obveznosti	0	0	0

Vir: AJPES 2014.