

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PRESTRUKTURIRANJA DRUŽINSKIH PODJETIJ V
SLOVENIJI**

Ljubljana, september 2016

JANINA ERHART DRAGOŠ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Janina Erhart Dragoš, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza elementov prestrukturiranja družinskih podjetij v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Boštjanom Antončičem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 26.09.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PRESTRUKTURIRANJE PODJETJA IN DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO.....	4
1.1 Prestrukturiranje	4
1.1.1 Opredelitev koncepta in področja preučevanja prestrukturiranja	5
1.1.2 Razlogi za prestrukturiranje	6
1.1.3 Dejavniki, ki vplivajo na prestrukturiranje	7
1.2 Družinsko podjetništvo.....	8
1.2.1 Opredelitev koncepta in področja preučevanja družinskega podjetništva	10
1.2.2 Družinsko podjetništvo na slovenskih tleh	14
1.2.3 Dejavniki družinskega podjetništva nekoč in danes	17
1.3 Prestrukturiranje v družinskem podjetništvu	18
1.3.1 Razlogi za prestrukturiranje družinskega podjetja.....	19
1.3.2 Posebnosti, ovire, tveganja in izzivi pri prestrukturiranju družinskega podjetja	23
2 ANALIZA ELEMENTOV PRESTRUKTURIRANJA DRUŽINSKEGA PODJETJA	24
2.1 Metodologija raziskave – študija primerov	24
2.1.1 Preučevanje podjetja Erhart d.o.o. v primerjavi z drugimi z namenom definiranja elementov prestrukturiranja	25
2.1.2 Način raziskave, viri in oblike pridobivanja podatkov	26
2.2 Predstavitev tipičnih podjetij v povezavi s prestrukturiranjem družinskega podjetja	27
2.2.1 Osnovne značilnosti tipov izbranih podjetij.....	27
2.2.2 Predstavitev uspešno prestrukturiranega družinskega podjetja z mednarodnim poslovanjem	28
2.2.3 Predstavitev uspešno prestrukturiranega dvodružinskega podjetja z mednarodnim poslovanjem	33
2.2.4 Predstavitev družinskega podjetja z mednarodnim poslovanjem, ki ni izvedlo prestrukturiranja	37
2.2.5 Predstavitev uspešno prestrukturiranega malega družinskega podjetja.....	43
2.3 Predstavitev in razlogi za prestrukturiranje podjetja Erhart	44
2.3.1 Osnovna predstavitev podjetja	44
2.3.2 Zgodovina podjetja	49
2.3.3 Analiza trenutnega stanja in razlogi za prestrukturiranje.....	65
2.3.4 Vizija poslovanja podjetja po prestrukturiranju	69
2.3.5 Ovire in tveganja načrtovanega prestrukturiranja	70
3 ELEMENTI PRESTRUKTURIRANJA DRUŽINSKEGA PODJETJA.....	70
3.1 Elementi prestrukturiranja	70
3.2 Predlagana strategija prestrukturiranja podjetja Erhart	80
3.2.1 Opredelitev izbranih elementov prestrukturiranja v podjetju	81

3.2.2 Pričakovane prednosti, morebitne slabosti, tveganja.....	87
SKLEP.....	88
LITERATURA IN VIRI.....	90

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava deležev družinskih podjetij po državah za leti 2003 in 2014	12
Tabela 2: Značilnosti kvalitativne analize v primerjavi s kvantitativno	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Prednosti virov družinskega podjetja	10
Slika 2: Življenjski cikel družinskega podjetja.....	16
Slika 3: Logotipa registriranih blagovnih znamk podjetja Erhart ter oznake porekla....	45
Slika 4: Izbrane faze proizvodnje: krojenje in sestavljanje, šivanje, kontrola.....	47
Slika 5: Šolski-študijski rokovnik »DA NE POZABIM ...®«, nekoč in danes.....	53
Slika 6: Prikaz značilne vdolbinaste strukture netkanega tekstila	55
Slika 7: Zaščitne vreče za oblačila (netkani tekstil) in Potovalne torbe za oblačila (platno)	56
Slika 8: Poštne torbe in kovinski nosilci – Razstava MAO »Oblikovanje republike«...60	
Slika 9: Torbe za prenosne (POS, angl. point-of-sale) terminale »Activa«	60
Slika 10: Sodelovanje na sejmu PostExpo v Parizu in inovator Janez Erhart, leta 2005 ter PostExpo na Dunaju, leta 2013	61
Slika 11: Sodelovanje na sejmu Premiere v Frankfurtu, leta 2005.....	62
Slika 12: Prikaz osnovnega življenjskega cikla podjetja v primerjavi s »spin-off« življenjskim ciklom prestrukturiranega podjetja	75

UVOD

V magistrskem delu je preučevana opredelitev razlogov, oziroma, po drugi strani, pomanjkanje pravočasnega zaznavanja in prepoznavanja razlogov za neizbežno prestrukturiranje družinskih podjetij, še preden je le-to v to prisiljeno ali je že prepozno. Namen tega je bil ugotoviti, zakaj pri družinskih podjetjih v večji meri še vedno ne pride do (pravočasnega) zaznavanja potrebe po prestrukturiranju. Na osnovi teh dognanj so opredeljeni glavni elementi, ki bi jih morala družinska podjetja, še posebej zaradi svoje »družinske« specifičnosti, definirati in upoštevati pri pravočasnem zaznavanju potrebe po spremembah in nato sami realizaciji prestrukturiranja. V podporo temu velja omeniti, da še vedno zelo malo podjetij preživi prehod v drugo generacijo, po ocenah le tretjina (Antončič, Auer Antončič & Juričič, 2015, str. 6).

Ustanovitelji družinskih podjetij morajo že od začetka ali vsaj čim prej doumeti, da podjetje niso oni sami. V družinskem podjetju delujejo še ostali družinski člani, ki so hkrati tudi njihovi partnerji, otroci ter nedružinski člani. Zatorej morajo pri svojem delovanju upoštevati, da so vsi ti ljudje nekako odvisni od družinskega podjetja, da so se zavoljo uspešnosti ali preživetja družinskega podjetja mnogokrat odrekli marsičemu pomembnemu (zaslužku, prostemu času, karieram izven družinskega podjetja ipd.) in da je to nadalje vplivalo tudi na njihove družinske člane, četudi ti niso bili aktivno vpleteni v družinsko podjetje. Zatorej se morajo ustanovitelji družinskih podjetij jasno zavedati svoje minljivosti ter odvisnosti od drugih družinskih članov in s tem povezane odgovornosti ter dolžnosti, da v svoje vodenje vključijo jasno in realno zastavljene načrte, transparentnost in skupno družinsko vizijo (Carsrud & Brännback, 2012, str. 120–123). Potreben je zavesten mentalni preskok in tako rekoč »pogled od zunaj«. Najprimernejši pristop k temu je priprava »družinske ustave«, torej neke vrste družinske pogodbe, v kateri so v pisni obliki predhodno medsebojno usklajena in opredeljena izhodišča za vodenje in razvoj družinskega podjetja (Vadnjal, 2003).

V magistrskem delu je glavni poudarek na področju prestrukturiranja družinskih podjetij, ki je v širšem smislu v Sloveniji še precej zapostavljen in neraziskan. Upoštevajoč dejstvo, da je več kot 80 % podjetij družinskih, bi to morala biti ena od bolj izpostavljenih podjetniških in širših tem (Antončič et al., 2015, str. 4). Ta potreba se zaradi »mladosti« Slovenije šele počasi začne prikazovati kot vedno večja problematika in hkrati nujnost po zavestnem ozaveščanju o vnaprej načrtovani opredelitvi elementov prestrukturiranja. K temu v veliki meri pripomore tudi statističen podatek, da v Sloveniji še vedno več kot polovica podjetij vodi prva generacija. Večina literature in drugih oblik virov, vezanih na temo družinskega podjetništva in prestrukturiranja, se nanaša na obdobje v življenju družinskega podjetja, ko je iz različnih razlogov potreben prehod lastništva ali upravljanja na naslednjo generacijo ali celo na »nedružinsko« obliko prevzema.

Pri tem moramo upoštevati zelo pomembno dejstvo oziroma prelomnico. Slovenija je šele pred nekaj leti postala »polnoletna«, in sicer tako kot samostojna država kot tudi na področju podjetništva. Torej je bilo podjetništvo v Sloveniji ponovno rojeno hkrati z rojstvom samostojne Slovenije. Ta sprememba je bila toliko bolj izrazita predvsem na področju »družinskega podjetništva«, saj predhodni družbeni in politično-ekonomski sistem, ki je veljal v tedanji skupni Jugoslaviji, pravega tržnega gospodarstva na tem področju ni omogočal. Seveda to ne pomeni, da podjetništvo na področju sedanje Slovenije ni bilo nikoli prisotno. Vpogled v zgodovino podjetništva na slovenskih tleh pred drugo svetovno vojno nam poda kar nekaj zgodb o uspehu, ki so večinoma imele za uspešnost pogojen skupni imenovalac »družinsko podjetništvo«. Torej prenos znanj in podjetij ter predanost rasti podjetij skozi družinske generacije, iz roda v rod. S tem se je tlakovala prihodnost in ekonomska neodvisnost ne samo »ožji podjetniški družini«, ampak tudi širši okolici, ki je živela z in za podjetje ter si na tak način vzajemno zagotavljala dobre pogoje za večinoma stabilno medsebojno eksistenco. Nato je skozi obdobje nekdanje Jugoslavije nastala skoraj pol stoletja dolga vrzel na področju razvijanja in nadgrajevanja družinskega podjetništva (Sexton & Landström, 2000, str. 150–160). Tradicije prenosa podjetniških znanj iz roda v rod so bile prekinjene za skoraj dve celi generaciji in tako v znatnem obsegu pozabljene. Družinsko podjetništvo se je v večji meri izvajalo na nivoju lokalnih obrtnikov (frizerji, čevljarji, cvetličarji, kovači, torbarji ipd.). Na srečo so ostale v ljudeh primarno vgrajene potrebe po preživetju, ustvarjanju, svobodnemu kreiranju in inovativnosti, ki so z osamosvojitvijo Slovenije ob ponovno vzpostavljenih pogojih za takšno delovanje dobile možnost za aktivacijo in realizacijo, predvsem v obliki družinskega podjetništva.

Glede na prej povedano je pri tem neizbežno prišlo do določenih posledic, ki izvirajo iz pol stoletja dolgega premora. Sedanje, večinoma še prve generacije, ki vodijo družinsko podjetništvo v Sloveniji, nimajo iz roda v rod prenesenih izkušenj vodenja družinskih podjetij in se zatorej v pre mnogih primerih ob kritičnih situacijah ne znajdejo. Po drugi strani pa mnogi zaradi te neizkušenosti ne zaznajo morebitnih poslovnih priložnosti, ki bi družinsko podjetje ponesle na višji ali širši nivo poslovanja in mu s tem omogočile večjo prilagodljivost kot tudi večje možnosti za preživetje na dolgi rok. Temu pogosto botruje strah pred novimi pristopi ali vstopi zunanjih poslovnih partnerjev, čemur so pogosto bolj naklonjeni mlajši družinski člani, vključeni v družinsko podjetje.

Namen magistrskega dela je bil definirati razvoj elementov prestrukturiranja v družinskem podjetju na katerikoli stopnji življenjskega cikla.

Cilj magistrskega dela je bil ugotoviti, kateri so glavni elementi, ki nakazujejo na potrebo prestrukturiranja v družinskem podjetju, tako iz teoretičnega kot tudi iz praktičnega vidika, in to še preden je to nujno potrebno (Prašnikar & Cirman, 2007, str. 40–41). Do te nujnosti ponavadi pride zaradi različnih spletov okoliščin, na primer: finančna kriza, prenos vodenja na naslednjo generacijo, nenadna bolezen ali smrt nosilca družinskega podjetja,

neaktualnost proizvodnega ali storitvenega programa, pomanjkanje kapitala za zelen ali predviden razvoj kljub obstoju potrebnega znanja (angl. *know-how*) in s tem potreba po vstopu zunanjega partnerja, neugodni bančni pogoji financiranja ipd. Na osnovi teh ugotovitev je bila razvita ustrezna strategija oziroma sistem elementov za prestrukturiranje, ki služi kot osnovno vodilo ali opomnik družinskim podjetjem. Del cilja priprave sistema elementov za prestrukturiranje je bil tudi, da pomaga ozaveščati družinska podjetja o nujnosti njegovega obstoja in da je to »živa stvar«, ki jo je potrebno vsaj periodično posodabljeni, da bi učinkovito služila svojemu namenu.

Metode dela. Magistrsko delo je kvalitativne narave in bazira tako na teoretičnih kot tudi praktičnih spoznanjih. Teoretična znanja, vezana na specifično temo prestrukturiranja družinskega podjetja, izvirajo iz pregleda razpoložljivih sekundarnih virov (članki, konference, izvlečki raziskav in analiz ipd.) ter splošne literature o podjetništvu. Ta so dopolnjena s pridobljenimi znanji pri podiplomskem študiju, smer Podjetništvo. V veliki meri je k razširitvi teoretičnih znanj doprinesel tudi dodiplomski študij avtorice tega dela, smer finance na Georgia State University, ki se je skozi skupaj petletno obdobje, preživeto v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), prepletal s praktičnimi delovnimi spoznanji v dobro ustaljenem sistemu, »kjer je družinsko podjetništvo način življenja« (angl. »*family entrepreneurship = walk of life*«).

Praktična spoznanja v veliki meri temeljijo na osebnih izkušnjah ustanovitve, razvoja in vodenja lastnega družinskega podjetja kot tudi lastnih blagovnih znamk. Le-ta so dopolnjena z izkušnjami, pridobljenimi pri sodelovanjih in vodenjih različnih svetovalnih projektov. Zanimarjive niso niti izkušnje, pridobljene iz usposabljanj za mediatorja, predvsem na področju gospodarske mediacije za mala in srednje velika podjetja (MSP). Vsa ta praktična spoznanja so nenazadnje vodila do ideje za to magistrsko delo. Na osnovi večletnega spremljanja so, za ponazoritev rezultatov ali posledic (ne)prestrukturiranja družinskih podjetij, bile izbrane ter opisane štiri tipične vrste družinskih podjetij. Vsak izbran tip je še s praktičnega vidika predstavljen z dejanskim slovenskim družinskim podjetjem. Na osnovi javno dostopnih podatkov in pogovorov z njimi so na kratko predstavljena prestrukturiranja skozi čas njihovega poslovanja in pozitivne ali negativne posledice le-tega. Analiza prestrukturiranja teh tipičnih predstavnikov je dodatna osnova za opredelitev najpomembnejših splošnih elementov prestrukturiranja družinskega podjetja. Temu sledi izdelan predlog načrtnega izbora elementov prestrukturiranja družinskega podjetja Erhart d.o.o. (v nadaljevanju Erhart).

Struktura magistrskega dela. Magistrsko delo v uvodnem delu predstavi obravnavano problematiko in predmet raziskovanja. Nato je opredeljeno, s kakšnim namenom in ciljem je odgovorilo na zastavljeno raziskovalno vprašanje, ter na koncu še pojasnilo uporabljene metode.

Temu sledijo tri glavna poglavja, katerih posamezni tematski sklopi so podrobneje opredeljeni v treh oziroma zadnje v dveh podpoglavjih.

V prvem od treh glavnih poglavij je poudarek predvsem na teoretičnem pregledu in analizi obstoječe literature, raziskav in dognanj, člankov ter ostalih virov na področju podjetniškega prestrukturiranja. Najprej je opisan pojem in koncept podjetniškega prestrukturiranja. Temu sledi analiza specifičnih lastnosti »družinskega podjetništva« in s tem povezanih prednosti in slabosti kot notranjih dejavnikov ter priložnosti in nevarnosti kot zunanjih dejavnikov. Nazadnje sta ta dva koncepta povezana v analizi razlogov in posebnosti prestrukturiranja družinskega podjetja (Kostanjevec & Gomezelj Omerzel, 2013, str. 23–28).

Naslednje poglavje najprej predstavi pridobljene informacije o štirih tipičnih družinskih podjetjih, in sicer kakšno obliko so le-ta zavedno ali nezavedno izbrala in v kolikšnem obsegu so izvedla prestrukturiranje. Prikazano je, kako se pri njih odražajo pozitivne ali negativne posledice tega procesa skozi definiranje in analizo poglavitnih elementov prestrukturiranja družinskega podjetja. Temu sledi predstavitev podjetja Erhart ter nadaljnje vizije in s tem posledično razlogov za njegovo prestrukturiranje.

V zadnjem od treh glavnih poglavij so predstavljeni splošni elementi prestrukturiranja družinskega podjetja v obliki »opomnika za prestrukturiranje« (angl. »*restructuring checklist*«), ki lahko družinskemu podjetju služi kot strateško vodilo. Pri pripravi izhodišč za prestrukturiranje družinskega podjetja Erhart je uporabljena enaka osnova elementov. Iz predlaganega »opomnika za prestrukturiranje« so izbrani za podjetje Erhart relevantni elementi. Ti so nato praktično implementirani pri dejanski realizaciji potrebnega prestrukturiranja. Izpostavljene so tudi pričakovane prednosti, morebitne slabosti in ovire.

V sklepnem delu je povzetek končnih ugotovitev, čemur sledi še navedba pregledane in uporabljene literature ter virov.

1 PRESTRUKTURIRANJE PODJETJA IN DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

1.1 Prestrukturiranje

Prestrukturiranje je beseda, ki bi morala predstavljati temelj napredka, želje po razvoju, uvajanju produktnih ali storitvenih novosti, izboljšav ali novih strateških usmeritev, kot je na primer »vitko poslovanje«. Žal se pri nas izraz prestrukturiranje vse pre pogosto uporablja z negativnim predznakom, ki naslavlja krizo, težave in obupane poskuse reševanja (ali odrešitve) podjetij v zadnji minuti (angl. *last minute salvation*), pogosto na račun davkoplačevalcev (Prestrukturiranje podjetij, 2016). Zadnje sicer načeloma ne velja

za družinska podjetja, ker v takih primerih ni interesa pristojnih institucij in so le-ta v takšnih situacija prepuščena sama sebi. Zato je še toliko bolj pomembno, da se družinska podjetja zavedajo pomembnosti kontinuiranega načrtovanja ustreznih strategij za vodeno oblikovanje svoje prihodnosti skozi pravočasna prestrukturiranja. Pomembno pri tem je tudi zavedanje družinskih podjetij, da četudi podjetje lahko gre iz roda v rod in imajo za to zainteresirane potomce ter pravo dejavnost, ki se lahko prenese, je nujno upoštevati vpliv še enega elementa. To je koncept »življenjskih ciklov«, ki je pravzaprav naravni proces tako v družini kot tudi v (vseh) različnih segmentih poslovanja (Belak, 2002). Predstavlja pojem »minljivosti«, ki lahko nastopi kadarkoli in kjerkoli, upoštevajoč pri tem še misel »če lahko gre kaj narobe, bo narobe tudi šlo« (glavni Murphyjev zakon). Pomembno je, da ima družinski podjetnik vedno pripravljen in posodobljen vsaj okviren načrt prestrukturiranja kot vrsto protiuteži pojmu minljivosti, saj bo na tak način lahko kolikor se realno da svoje družinsko podjetje približal pojmu »večnosti«. Prepoznavanje osnovnih elementov kontinuiranega prestrukturiranja družinskega podjetja je lahko v znatno pomoč.

Sledijo splošne navedbe glede prestrukturiranja, saj so podrobnejše, v skladu z osrednjo temo tega dela, navedene v podpoglavju 2.3 – Prestrukturiranje v družinskem podjetju.

1.1.1 Opredelitev koncepta in področja preučevanja prestrukturiranja

Eno osnovnih in prvih ekonomskih pravil, ki jih učijo na poslovnih šolah v ZDA, je: »Vse nekaj stane«, kar sicer ni najboljši prevod originala (angl. *There is no such thing as a free lunch*), vendar pojasni, da če hočeš ali potrebuješ spremembo, s katero rešiš problem ali izkoristiš priložnost, moraš za to nekaj narediti in spremeniti, kar se lahko prevede v pomen prestrukturiranja.

Prestrukturiranje je pojem, kot mnogi drugi, katerega definicija se spreminja in razvija skozi čas, saj na njegovo opredelitev vplivajo mnogi dejavniki, tako notranji kot zunanji, dejavniki, na katere lahko vplivamo, kot tudi tisti, na katere ne. Zato ne obstaja ena sama univerzalna definicija. Prestrukturiranje samo po sebi pomeni prekinitev obstoječih načinov dela in spremembo strukture, torej korenite spremembe (Dubrovski, 2004, str. 222). Podobna definicija navaja, da je prestrukturiranje strateška sprememba organizacije, ki obsega celovit poslovni sistem (Možina et al., 2002). Čeprav se izkaže, da je glavna priložnost ali problem v enem segmentu poslovanja, je ta segment v določenem podjetju v soodvisnosti od preostalih. Na primer, priložnost razvoja novega produkta vpliva na finančni segment za denarna sredstva, kadrovski za nove sodelavce v proizvodnji ali trženju, nove prostorske kapacitete ipd. Enako velja za primer zaznanega problema: upad naročil vpliva na kadrovski in proizvodni višek ter povečane stroške na enoto proizvoda.

Vsem pojmovanjem je skupno izhodišče, da je za uspešnost prestrukturiranja odločilen celovit pristop, ki zajema vse segmente poslovanja, kot so: vodstveno, lastniško, finančno-stroškovno, programsko oziroma produktno-storitveno, tehnološko, tržno, kadrovsko,

prostorsko, družbeno-odgovorno ipd. (Dubrovski, 2000). Pri tem je potrebno paziti, da razlog za prestrukturiranje ni vedno samo »zazan problem«, ampak tudi »pravočasno zaznavanje priložnosti«, ki so predpogoj za stalen razvoj in obstoj podjetja. Torej bo dolgoročno gledano poslovanje podjetja uspešnejše, če prestrukturiranje ne bo prisilno zaradi nastale krize, tj. »**krizni management**«, ampak bo podjetje stremelo h kontinuiranemu procesu (angl. *on-going restructuring process*) prostovoljnega prestrukturiranja, tj. »**nekrizni management**«. Krizni management bi lahko primerjali tudi z **defenzivno obliko prestrukturiranja**, ki predstavlja reševanje podjetja in omogoča začasno preživetje podjetja. Temu bi nato morala slediti **ofenzivna oblika prestrukturiranja** (primerja se jo lahko z nekriznim managementom), ki bi skozi iskanje novih priložnosti podjetju lahko zagotovila dolgoročni obstoj (Roland, 1996).

Splošno gledano prestrukturiranje ni enkraten korak, ampak proces, ki je lahko uspešnejši, če se ga razdeli na tri osnovne korake. Prvi korak zajema zaznavanje potrebe po prestrukturiranju, opredelitev segmentov, ki potrebujejo prestrukturiranje in na katere bo tudi vplivalo prestrukturiranje, ter določitev načina izvedbe prestrukturiranja. Drugi korak je izvedba in nadzor dogovorjenega prestrukturiranja. Tretji korak je trženje rezultatov uspešnega prestrukturiranja z namenom udejanjanja ustvarjene dodane vrednosti in izboljšanja poslovanja podjetja.

Prestrukturiranje je proces, ki poživi podjetje in ga pripelje do revitalizacije. Skozi implementacijo strateških sprememb (strategija = oblikovanje prihodnosti) podjetje prebudi iz stanja spanja (angl. *sleeping mode*) oziroma stagnacije/pasivnosti v proaktivno stanje, ki aktivira neizkoriščene potenciale podjetja in mu s tem omogoči nadaljnji razvoj (Dubrovski, 2004, str. 223).

1.1.2 Razlogi za prestrukturiranje

Podjetniki bi morali na razloge za redno načrtovanje prestrukturiranja gledati kot na obdobje managerske zdravniške preglede ali obdobje tehnične preglede vozil ali strojev. Nekateri od teh so načrtovani, ker so priporočljivi, nekateri se opravljajo redno, spet drugi so zakonsko obvezni ali ker menimo, da je to dobro za družino, zaposlene in prihodnost družinskega podjetja. Če ne drugače, pa za vsak slučaj (angl. *just to be on the safe side*).

Splošni razlogi za prestrukturiranje so: produkti/storitveni, ekonomski, izzivi prenosa poslovanja na novo generacijo, negotovost, prevzem moči, odgovornost, pomanjkanje zaupanja, izzivi internacionalizacije ali dokapitalizacije, vstop novega/strateškega partnerja, prodaja podjetja, uvedba zunanjega managerja, sprememba trga, inovacije, pojav nove konkurence, finančni razlogi, geografski razlogi, naravne nesreče ipd. Pri iskanju kriznih razlogov je ob pomanjkanju konkretnega zunanjega razloga (na primer naravna nesreča) potrebno najprej vzroke iskati znotraj samega podjetja.

Prestrukturiranje lahko opredelimo še s časovnega vidika zaznavanja, ki določi način pristopa k prenovi poslovanja podjetja, in sicer: **reaktivno ali proaktivno prestrukturiranje**. Reaktiven način uporabijo podjetja, katera iz različnih razlogov niso pravočasno zaznala notranjih ali zunanjih sprememb, ki podjetju predstavljajo priložnosti ali nevarnosti. Zatorej se na te spremembe ne morejo vnaprej pripraviti, ampak se lahko nanje bolj ali manj ustrezno odzovejo, ko se zgodijo. Proaktiven način se usmerja k predvidevanju in s tem predhodnemu vplivanju na mogoče ali predvidene spremembe v poslovnem okolju (notranjem in zunanjem). Podjetje s tem lahko zmanjša izpostavljenost rizičnim dejavnikom oziroma je s tem lahko korak pred konkurenco pri zaznavanju in udeležanju poslovnih priložnosti (Lowenthal, 1994).

Vse prepogosto so za prestrukturiranje krive krize v poslovanju, ki že mejijo na reševanje podjetja pred propadom. Novejši trendi izpostavljajo težnjo k razlogom za prestrukturiranje, ki temeljijo na novih poslovnih pristopih in miselnosti, s katerimi bi se zavestno preprečevalo krizne situacije, na katere bi podjetje sicer imelo vpliv. Krizne situacije lahko nastopijo tudi iz razlogov, na katere se ne da vplivati: naravne nesreče, politična kriza, nenadna smrt ali bolezen ključne osebe v podjetju (lastnika, družinskega člana, zaposlenega s posebnimi znanji, ključnimi za poslovanje ipd.).

S prestrukturiranjem želi podjetje priti iz stanja, kjer je, v stanje, kjer želi biti. Po Cravensu (Dubrovski, 2004, str. 224–225) se v tem procesu lahko opre na štiri različne strategije, od katerih je odvisno, kako bo podjetje pristopilo k prestrukturiranju:

- strategija razvijanja: primerna za podjetja, katerih dolgoročna rast temelji na pogostem razvoju novih produktov/storitev in spreminjanju tehnologij;
- strategija stabiliziranja: primerna za podjetja, ki delujejo v zrelih in stabilnih dejavnostih, stremijo k visoki kvaliteti in povezavi s potrošniki;
- strategija preobrata: primerna za podjetja v krizi in se skozi prestrukturiranje trudijo preživeti in vzpostaviti ponovni razvoj, reorganiziranost;
- strategija žetve: primerna za podjetja, ki se želijo umakniti iz danega okolja ali prenehati poslovati.

1.1.3 Dejavniki, ki vplivajo na prestrukturiranje

Na prestrukturiranje vplivajo dejavniki, ki jih delimo v dve splošni skupini: notranje in zunanje. V človeški naravi je, da se za nastale probleme krivi zunanje dejavnike in da se zaznane priložnosti pripisuje notranjim dejavnikom. Dejstvo je, da so ponavadi zunanji dejavniki in spremembe v zunanjem okolju izrazitejše in bolj vplivajo na poslovanje podjetja kot spremembe vezane na notranje dejavnike (Lowenthal, 1994). Razlog za to je tudi, da na zunanje dejavnike (na primer uvedba davčnih blagajn, spremembe davčne zakonodaje) podjetje težje vpliva, lahko jih samo predvideva in se poskuša preventivno nanje pravočasno ter ustrezno pripraviti.

Notranji (endogeni) dejavniki: na njih vplivajo vsi, ki so udeleženi v poslovnih procesih podjetja. Najpogostejši so: ustreznost posloводства, lastniške strukture; ustrezna vizija podjetja, ki stremi k razvoju; prostorske in kadrovske kapacitete; poznavanje dejavnosti, trgov, konkurence; učinkovito upravljanje kupcev in dobaviteljev; sposobnost hitrega prilagajanja spremembam, trendom (produktnim, promocijskim ipd.), gospodarskim razmeram; zavedanje, na katere notranje dejavnike ima podjetje vpliv in na katere ne ter ustrezno prilagajanje poslovnih strategij tem dejavnikom ipd.

Zunanji (eksogeni, objektivni) dejavniki: so tisti, ki jih določa ožje (lokalne skupnosti, ipd.) ali širše (združenja, država, svetovni trendi ipd.) okolje, na katerega posamezno podjetje pravzaprav nima nobenega vpliva. Edino, kar lahko naredi, je, da z budnim spremljanjem predvideva določene možne scenarije in se vsaj načelno pripravi nanje. Na primer zakonska zaostritev določenih tehničnih pogojev zaradi varovanja okolja, napovedane davčne spremembe ipd.

Poznavanje in zavestno spremljanje dejavnikov poslovanja podjetja, ki vplivajo na morebitno potrebo po prestrukturiranju, lahko podjetju olajša marsikatero poslovno situacijo in po drugi strani poda podjetju tudi kakšno izvirno poslovno idejo za nadgradnjo poslovanja.

1.2 Družinsko podjetništvo

Družinsko podjetništvo je zelo specifičen pojem, ki predstavlja simbiozo dveh družbenih podsistemov, družine in podjetja, ki morata nato svoje delovanje uskladiti še s tretjim podsistemom, tj. z družbenimi okolji, v katerih deluje. Za boljše razumevanje družinskega podjetništva je potrebno najprej opredeliti pojem samega podjetništva, ki je zastavljen zelo široko in zanj obstaja več definicij. Vse do danes še ni bilo dorečene univerzalne, v poslovnem svetu splošno priznane definicije, saj so se pojmovanja izrazov podjetnik in podjetništvo skozi stoletja ter glede na družbena okolja zelo spreminjala. Nadalje je za boljše dojemanje dobro vsaj na kratko definirati še nekaj osnovnih pojmov, kot so: podjetnik, podjetje, lastnik, direktor, uprava, odgovorne osebe, poslovnež ipd.

Podjetnik je svojevrsten tip osebnosti, ki svoj smisel najde v inoviranju (ne samo izdelkov, tudi storitev ipd.), ustvarjanju nečesa, česar še ni, ali na način, ki še ni bil uporabljen. Podjetnik je oseba, ki zna združiti vse potrebne aspekte podjetnega procesa in iz tega narediti nekaj boljšega, posebnega, bogatejšega. V to je pripravljen investirati svoj čas, znanje, vsa svoja prizadevanja, denarna in druga sredstva, s katerimi razpolaga. Hkrati je pripravljen zavestno sprejeti s tem povezana poslovna tveganja, ki niso samo finančna, ampak tudi psihična, družbena, zasebna/družinska, okoljska ipd. Seveda je vsak za svoj trud rad nagrajen v denarni oziroma finančno ovrednoteni obliki, vendar gre pri podjetniku še za nagrajevanje v obliki osebnega ponosa in zadovoljstva ter zelo pomembnega

dejavnika, tj. neodvisnosti. Zadnja marsikdaj odtehta včasih nižje finančne nagrade (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 29–30).

Osebnostno mnenje je tudi, da se podjetnik rodi, saj je to neke vrste talent. Enostavno je njegova primarna osebnost tista, ki bo določila, ali je lahko določen posameznik podjetnik. Seveda to še ne pomeni, da bo vsaka oseba s podjetniškim duhom tudi razvila to svojo prirojeno posebnost, saj je ta odvisna od okolja in priložnosti, ki krojijo njegovo življenje. Nekaj tudi od srečnega ali nesrečnega spleta okoliščin. Veliko več možnosti za razvoj v podjetnika ima gotovo oseba, ki odrašča v podjetniški družini ali ki odrašča v družbeno-političnem okolju, ki je naklonjeno in spodbuja podjetništvo. A vsekakor mora dandanes tudi oseba, rojena s podjetniškim značajem, to svojo vrlino izoblikovati, jo z izobraževanjem nadgrajevati ter svoja posebna znanja konstantno dopolnjevati (Blundel & Lockett, 2011, str. 10).

Podjem je po Timmonsu (1999) rezultat delovanja treh gonilnih sil: podjetnika, podjetniške priložnosti in uporabljenih resursov. Hkrati je podjem sinonim za poslovno aktivnost, ki ima svojo pravno obliko, če se ustanovi podjetje ali pa se izvede kot projekt (Lampret, 2013). Direktor (angl. *manager*, tudi *chief executive officer*, *CEO*) je oseba, ki je uradno odgovorna za vodenje podjetja. Enako velja za upravo (ki je lahko eno- ali več- osebna). Direktor skrbi za tekoče poslovanje podjetja in s svojim delom odgovarja lastniku, torej se njegova uspešnost kaže v stopnji izpolnjevanja lastnikovih pričakovanj. Direktor je lahko najeta delovna sila, ki ni lastniško vpeta v podjetje. Vendar je podjetnik v manjših podjetjih najpogosteje vzporedno še lastnik in tudi direktor. A tudi v Sloveniji imamo primere podjetij, ki so zaradi uspešne rasti na določeni stopnji naredile preskok in je podjetnik predal vodenje podjetja, torej mesto direktorja nelastniški osebi, ki jo je v ta namen zaposlil. Uspešen primer takšnega koraka je podjetje Akrapovič d.d., neuspešen je bil že pred leti propadli Jerovšek Computers d.o.o.

Podjetnik je ponavadi tudi lastnik podjetja in odloča o poslovanju podjetja. Lastnik ni nujno tudi podjetnik oziroma v tem primeru se ne vmešava v poslovanje podjetja, vendar je njegov cilj, da direktor ali podjetnik (v katerega je investiral) izpolni njegova poslovna pričakovanja in s tem denarno nagrado za vložen lastniški kapital (na primer izplačilo dobička ali dividend za delnice).

Omeniti je potrebno še pogosto pogovorno mešanje pojmov podjetnik in poslovnež. Podjetnik (angl. *entrepreneur*) je lahko tudi poslovnež, medtem ko poslovnež ni enako podjetnik. Poslovnež (angl. *businessman*) je ponavadi nekdo, ki ima dobre upravljaljske sposobnosti in izvaja pomembno funkcijo v vodenju podjetja. Zanj ni pogojeno, da je lastniško vpleten v podjetje, katerega upravlja, zato so njegova izhodišča pri tem drugačna, saj večinoma ne tvega svojega kapitala in je za svoje dobro delo nagrajen, na primer z visoko plačo ter drugimi oblikami bonitet.

1.2.1 Opredelitev koncepta in področja preučevanja družinskega podjetništva

Podjetništvo v družinskem podjetju potrebuje drugačen vpogled. Na podjetništvo v velikih podjetjih in franšiznih podjetjih gledamo kot na podjetništvo z omejitvami, saj podjetnik v njih nima čisto prostih rok za ustvarjanje podjetij. Iz enakega vidika je potem stvaritev in vzdrževanje družinskega podjetja, prav tako v soodvisnosti od nekega posebnega sistema, tj. družine, ki po eni strani podjetniku nudi številne prednosti na področju resursov, a lahko po drugi strani predstavlja ustanovnemu ali lastniškemu podjetniku tudi zelo specifične težave. Ko se potrebe družinskega podjetja začnejo preveč razlikovati oziroma oddaljevati od potreb družine, nastane družinsko-podjetniški prepad. Družinsko podjetje lahko preživi skozi več generacij samo, če so razhajanja med njim in družino ves čas čim manjša oziroma se morebitna nesoglasja hitro, uspešno in vzajemno usklajujejo (Dollinger, 1994, str. 388).

Slika 1: Prednosti virov družinskega podjetja



Vir: M. J. Dollinger, Entrepreneurship: Strategies and resources, 1994, str. 390, slika 14–1.

Finančni viri: Družinski prihranki predstavljajo najhitrejši in ponavadi tudi najcenejši vir financiranja poslovanja (investicij ali za premostitev). Družina je po potrebi pripravljena počakati na izplačilo dividend ali dobička. Družina je pripravljena biti garant za pridobitev kreditnih sredstev. **Človeški viri:** Družina nudi večinoma človeške vire, ki so medsebojno že usklajeni, razmišljajo podobno in so v kritičnih trenutkih sposobni brez dolgih priprav in sklepanja obširnih pisnih obrazložitvev sprejeti hitre odločitve, ki marsikdaj rešijo situacijo ali posel. **Organizacijski viri:** Kultura in organizacija same družine se ponavadi preslika tudi v poslovanje družinskega podjetja, kar je lahko tudi konkurenčna prednost. Enak priimek zaposlenih v družinskem podjetju daje strankam pri kontaktiranju s podjetjem večjo mero zaupanja. **Viri dobrega ugleda:** Družinska podjetja so bolj pazljiva pri vzdrževanju svoje ugleda kot družina in kot podjetje, saj se z njim osebno povezujejo in so nanj ponosni. S temi karakternimi posebnostmi se želijo pozitivno razlikovati od konkurence in pri strankah še bolj utrditi nivo zaupanja.

Kot je že bilo večkrat omenjeno, je družinsko podjetništvo najbolj razširjena in najbolj priljubljena oblika podjetja na svetu in to ne glede na pravno obliko samega podjetja (d.o.o., s.p., d.d. ipd). Statistično gledano številne raziskave (na primer IFERA itd.) in strokovnjaki iz priznanih institucij (na primer John Davis s Harvard Business School itd.) ocenjujejo, da je več kot 2/3 vseh podjetij v državah z razvitim tržnim gospodarstvom ravno družinskih podjetij. Ne samo to, družinska podjetja ustvarjajo 70–90 % globalnega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) letno. Poleg tega v večini držav zaposlujejo 50–80 % celotne delovne sile. Nenazadnje je tudi 85 % »start-up« podjetij ustanovljenih z družinskim denarjem (FFI, 2014). Hkrati navajajo, da so posebni doprinosi družinskih podjetij še: posebna znanja; prilagodljivost v času, denarju, delu; dolgoročno gledano višja dobičkonosnost podjetij; manj odpustčajo in so bolj pripravljeni obdržati zaposlene, tudi v primeru upada poslovanja; so bolj pripravljena sodelovati z lokalnimi skupnostmi in namenjajo več sredstev v dobrodelne namene; razmišljajo bolj dolgoročno, saj želijo zagotoviti prihodnost svojim bodočim rodovom; so bolj previdni pri zadolževanju. Vendar imajo družinska podjetja tudi svoje slabosti: družinska nesoglasja (med generacijami ali znotraj generacije); favoriziranje posameznikov; togost, počasni odzivi na spremembe, nepripravljenost na spremembe; razhajanja v interesih ali viziji poslovanja; zastarele metode vodenja; pomanjkanje profesionalizma, vpliv čustev, pretirano pokrivanje ali nepovezanost družine in podjetja, težave glede nasledstva, nesoglasja glede virov financiranja (Kostanjevec & Gomezelj Omerzel, 2013, str. 19–28).

V tabeli, ki sledi, so primerjani podatki za dve nepovezani raziskavi o tem, kolikšen delež vseh podjetij v določeni državi predstavljajo družinska podjetja. Podatki za leto 2003 so povzeti iz članka »Problem definicije družinskih podjetij: Primer Slovenije« (Duh, Tominc & Rebernik, 2006), ki se sklicuje na raziskavo neprofitne organizacije International Family Enterprise Research Academy – IFERA 2003. Podatki za leto 2014 so povzeti s spletne strani Family Firm Institut, Inc. (FFI), ki se sklicuje na članek, objavljen v publikaciji Tharawat magazine leta 2014 (FFI, 2014). Pri tem je pomembno omeniti še, da so slednji pri raziskavi, ravno zaradi pomanjkanja univerzalne definicije, uporabili naslednje izhodišče: »Za družinsko podjetje se pojmuje, da je to podjetje, ki ga vodijo in imajo v večinski lasti člani iste družine«.

Pri večini držav, ki imajo oba podatka, pravzaprav ni nobene razlike med obema letoma, čeprav je vmes minilo celo desetletje. Kar je odraz dejstva, da gre pri le-teh za države, ki imajo že dolgotrajne družinsko-podjetniške tradicije, nekatere tudi več stoletij. Edina večja razlika je med podatkom za Nemčijo. Razlika nakazuje spet drugo pomembno dejstvo ali problem, ki je prisoten pri preučevanju družinskega podjetništva, tj. problem pomanjkanja univerzalne definicije pojma »družinskega podjetništva«, četudi je to ena najbolj obravnavanih tem na tem področju. In ravno zaradi pomanjkanja univerzalne definicije so podatki med različnimi raziskavami realno težko primerljivi, saj interpretacije statistično zbranih podatkov zaradi različnih definicij nimajo enotnih izhodišč. Vendar kljub temu vsa

raziskovanja izkazujejo dejstvo, da je družinsko podjetništvo izrednega pomena in da v izdatni meri vpliva na svetovno gospodarstvo (Astrachan, Klein & Smyrnios, 2002).

Tabela 1: Primerjava deležev družinskih podjetij po državah za leti 2003 in 2014

Država	2003 – IFERA	2014 – FFI
Dominikanska republika, Bahrajn		96 %, 95 %
Nemčija	60 %	95 %
Italija	93 %	93 %
Japonska, Portoriko, Brazilija, Peru, Indija, Čile, Kostarika		90 %
Kitajska, Libanon		85 %
Mehika		82–90 %
Združene države Amerike (ZDA)		80–90 %
Finska	80 %	80 %
Južna Afrika, Paragvaj, Urugvaj, Filipini		80 %
Grčija, Ciper	80 %	
Švedska	79 %	79 %
Iran		78 %
Španija	75 %	76 %
Indonezija, Argentina		71 %, 72 %
Portugalska, Velika Britanija	70 %	70 %
Kolumbija, Malezija		70 %
Nizozemska	74 %	69 %
Belgija	70 %	69 %
Francija, Hong Kong, Tajski	več kot 60 %	60–66 %
Afganistan		35 %
Slovenija (Antončič et al., 2015, str. 4)		83 %

Vir: M. Duh et al., Problem definicije družinskih podjetij: Primer Slovenije, 2006; FFI, Global Data Points, 2014.

Problem enotne definicije družinskega podjetništva je v obeh delih naziva. Kot predhodno omenjeno tudi samo podjetništvo nima univerzalne definicije. Po drugi strani se mnenja delijo, kaj oziroma kdo vse predstavlja »družino«. Podatke o dejanskem družinskem deležu oziroma vplivu pri posameznem podjetju je težko pridobiti in ravno to prepletanje zasebnega in poslovnega otežuje enotno formulacijo pojma družinsko podjetništvo. Dodaten razlog je še dejstvo, da je potreba po raziskovanju in razumevanju edinstvenosti »družinskega podjetništva« relativno mlada. V Evropi šele zadnjih 20 let, medtem ko v ZDA slabih 40 let, čeprav so družinska podjetja dejansko že dolgo prisotna v vseh možnih ekonomskih dejavnostih (Duh et al., 2006).

Edinstvenost se kaže predvsem v soodvisnosti podsistemov, ki delujejo v družinskem podjetju in znatno vplivajo na njegovo delovanje. Poleg dveh podsistemov, torej »družine« in »podjetja«, je potrebno v obravnavo družinskega podjetja vključiti še podsistem »lastnik« in element »čas«. Slovenska raziskava (Duh et al., 2006) med drugim omenja tudi definicijo družinskega podjetja po »Modelu treh krogov« (Gersick, Davis, McCollom Hampton & Lansberg, 1997; Hilbert-Davis & Dyer, 2003, str. 6–9) po vzoru presečnih množic. Glavne kroge predstavljajo: družina, lastništvo in podjetje. Preseke predstavljajo različne vrste razmerij in odvisnosti, ki se v takšnem sistemu formirajo. S tem so hoteli ponazoriti čim več možnih vrst, saj si niti dve podjetji nista enaki, kar še posebej velja pri družinskih podjetjih, ne glede na dejavnost. Vsako podjetje ima skupek edinstvenih lastnosti (struktura, dejavnosti, velikost, lastništvo ipd.). Pri družinskih podjetjih je to zaradi podsistema družine še toliko bolj izrazito. Ko »Modelu treh krogov« dodamo še podsistem časa, dobimo celovitejšo sliko, ki ponazori, da je vse skupaj precej živa stvar in da se skozi čas posamezni krogi, ki predstavljajo tri podsisteme, nenehno spreminjajo. Za ponazoritev: družinski član je lahko tudi lastnik ali samo zaposlen v podjetju ali oboje, to je lahko samo nekaj časa ali do konca svojih dni. Vendar tudi ta precej nazorna definicija ne ustreza v celoti opisu družinskega podjetja, saj ne zajema uporabnega in operativnega dela ali recimo ne uvaja »kriterija dojetja podjetja kot družinskega podjetja«, kar je uporabljeno v novejših raziskavah (Vadnjal, 2005, str. 115–177).

Sedaj je potrebno opredeliti še pojem »družine«. Družina je lahko dvogeneracijska, torej starši in otroci (nuklearna družina) ali kasneje otroci s svojimi družinami (sestavljena družina, iz več nuklearnih jeder). Lahko je trogeneracijska (stari starši, starši, otroci) in tako naprej. Pod pojem družina se lahko razume tudi razširjena družina, torej bratje, sestre ustanovitelja, njihovi otroci. Upošteva se lahko tudi družini pridružene osebe, ki so lahko prižene ali v partnerskih odnosih z ožjimi člani družine ter njihovo sorodstvo. Daljša kot je življenjska doba posameznega podjetja, torej več kot je generacij, kompleksnejša je ponavadi struktura družine in kompleksnejši so medsebojni odnosi ter vplivi na poslovanje. Zato se za realnejšo sliko v zadnjih časih vse bolj uporablja »metoda več izbranih definicij« v sklopu ene analize oz. raziskave. Definicije se v tem primeru razlikujejo po tem, katerim in kolikim kriterijem sledijo (Duh et al., 2006). Več je kriterijev, ožja je definicija, kot recimo:

1. definicija: dojetje, da je podjetje družinsko;
2. definicija: družina ima v lasti več kot 50 % družinskega podjetja;
3. definicija: združuje prvo in drugo definicijo;
4. definicija: tretji definiciji doda udeležbo vsaj enega člana družine v managementu;
5. definicija: četrto definicijo skrči, pogoj več kot polovico managementa morajo zasedati člani družine;
6. definicija: četrti definiciji se doda pogoj, da je podjetje v lasti druge ali kasnejše generacije;
7. definicija: peti definiciji se doda pogoj, da je podjetje v lasti druge generacije.

V sklopu mednarodne raziskave podjetniških aktivnosti deluje pri nas tudi GEM Slovenija, in sicer pod okriljem Inštituta za podjetništvo in management malih podjetij na Ekonomsko-Poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Raziskovalnemu programu GEM (angl. *Global Entrepreneurship Monitor*) oziroma Globalni podjetniški monitor, ki deluje od leta 1999, so se pridružili leta 2002. GEM je družbena raziskava, ki se ne ukvarja s podjetji, ampak s podjetnimi posamezniki, saj vidi te kot ključne za razvoj idej, ustanovitve podjetij in njihovo vzdrževanje. V Sloveniji spremljajo predvsem: »vključenost odraslega prebivalstva v podjetništvo; demografske značilnosti podjetniške populacije; motivacijo za podjetniško pot; značilnosti podjetij; nagnjenost k rasti; prepoznavanje poslovnih priložnosti; elemente podjetniške zmogljivosti«. Zato se njihova dognanja razlikujejo od statističnih in drugih spoznanj, ki ji lahko ugotovimo skozi analize raznih poslovnih registrov, torej za podjetja (Rebernik, Tominc & Pušnik, 2009, str. 23–38).

Navedenih je nekaj do sedaj uporabljenih definicij in pristopov k raziskovanju in analiziranju družinskega podjetništva, ki z medsebojnim dopolnjevanjem omogočajo precej dober vpogled. Nadaljnje analize in preučevanja bodo zagotovo pokazala še dodatne, do sedaj ne zaznane aspekte, ki bodo tvorili nove definicije in še izpolnili razumevanje družinskega podjetništva.

1.2.2 Družinsko podjetništvo na slovenskih tleh

Družinsko podjetništvo je sicer tudi pri nas najbolj razširjena oblika podjetništva, vendar je teh oblik še mnogo več. V Sloveniji so od drugih oblik še pogoste: žensko podjetništvo, franchising in notranje podjetništvo (Vidic, Vadnjal & Knez, 2008, str. 20–22).

Že uvodoma je bilo izpostavljeno, da je pri obravnavi družinskega podjetništva na slovenskih tleh potrebno upoštevati nekaj pomembnih dejstev. Predvsem da je Slovenija kot samostojna država zelo mlada v primerjavi z drugimi. Tako je šele pred časom postala polnoletna kot država in s tem tudi na področju podjetništva, še posebej družinskega podjetništva. Družinsko podjetništvo na slovenskem je do druge svetovne vojne relativno uspešno sledilo takratnim gospodarskim trendom, ki so vzporedno podpirali prenos znanj in podjetij ter predanost rasti podjetij skozi družinske generacije, iz roda v rod. Nato je po vojni Slovenija postala del skupne Jugoslavije in prišlo je do skoraj pol stoletja dolge prekinitve družinskega podjetništva, za skoraj dve celi generaciji, in podržavljenja privatnih podjetij. Tedanji socialistični, družbeni in politično-ekonomski sistem ni omogočal pravega tržnega gospodarstva. Družinsko podjetništvo je bilo dovoljeno in prisotno predvsem na nivoju lokalnih obrtnikov (torbarji, cvetličarji, kovači, frizerji ipd.). Leta 1950 je bil sprejet prvi povojni državni zakon o obrtništvu, ki je bil namenjen predvsem državni obrtni dejavnosti. Sicer je dovoljeval zasebno obrtno dejavnost, a ni bila zaželeno, tržne pogoje je v veliki meri namesto trga določala država. Nekaj po tem ustanovljenih obrti je preživelo do osamosvojitve in so do danes zrastle v večja in uspešna

industrijska podjetja, ki so že prešla v drugo ali celo tretjo generacijo. Eden takšnih primerov je tudi zelo uspešno podjetje »Ena«, ki bo predstavljeno kasneje. Med bolj prepoznavnimi je še podjetje Skupina Roto družine Pavlinjek iz Murske Sobote, katere tradicija sega v leto 1949 in jo sedaj vodita druga in tretja generacija, medtem ko je na vidiku že četrta. Tudi Skupino Sibo družine Šifrar iz Škofje Loke, katere tradicija sega v leto 1967, sedaj že nekaj časa uspešno vodi druga generacija (Emeršič, 2014). Vendar so to redke izjeme, saj je večina slovenskih podjetij ustanovljenih v samostojni Sloveniji.

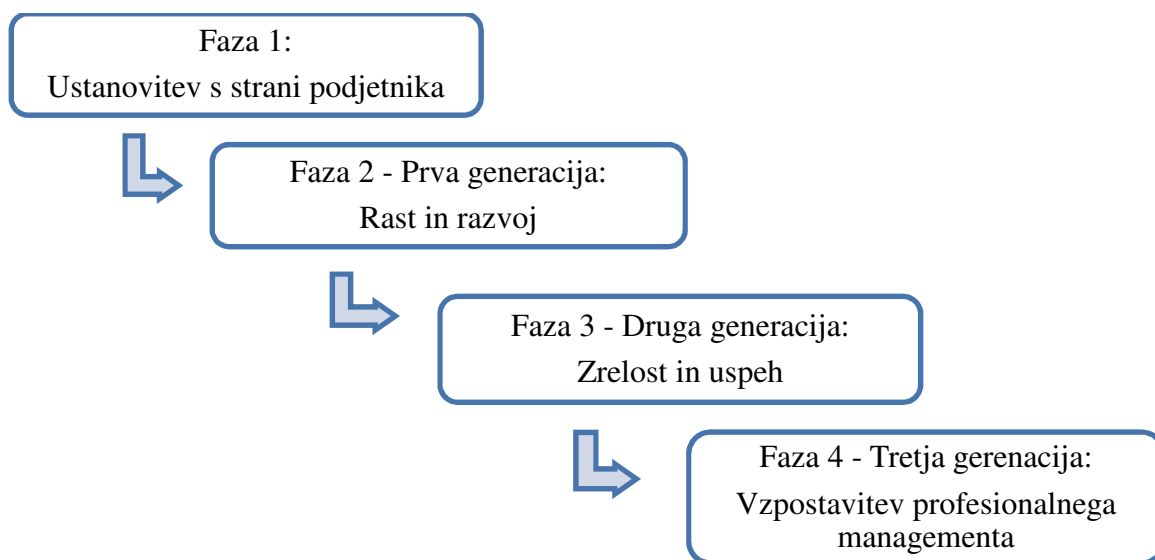
Kljub skoraj polstoletni prekinitvi družinskega podjetništva se je od osamosvojitve do danes v Sloveniji ustanovilo in tudi razvilo precejšnje število uspešnih družinskih podjetij, kar je pravzaprav dodaten dokaz, da je podjetniški in inovatorski duh posameznikova osebna vrlina, potreba po preživetju in ustvarjanju, katere prisotnost ni odvisna od okolja, v katerem živi. Okolje je tisto, ki bo vplivalo na to, ali bo takšen posameznik ta poseben podjetniški talent lahko razvijal, dopolnjeval in udejanjal.

Današnje stanje družinskega podjetništva je zelo nazorno predstavljeno v lani izvedeni raziskavi z naslovom »Družinsko podjetništvo: Značilnosti v Sloveniji«, po kateri je povzetih nekaj najbolj nazornih dejstev, ki sledijo (Antončič et al., 2015). V Sloveniji 83 % vseh podjetij predstavljajo družinska podjetja. Prispevajo 69 % celotne prodaje, 67 % dodane vrednosti in zaposlujejo 70 % celotne delovne sile Slovenije. Podrobneje gledano ima 71 % podjetij dva ali več družinskih članov z vodstvenimi odgovornostmi in v 62 % podjetij sta udeleženi dve ali več generacij. Od vseh družinskih podjetij v Sloveniji jih je glede na velikost kar 95 % mikro in malih podjetij, torej z manj kot 50 zaposlenimi, natančneje ima kar 51 % le 5–9 zaposlenih, ter 32 % 10–19. Največ družinskih podjetij je starih od 21–50 let, kar 69 %, medtem ko jih je samo 5 % nad 50 let, na primer prej omenjeno podjetje družine Pavlinjek. Le 20 % jih je starih 11–20 let, zelo malo jih je nastalo v zadnjem desetletju, le 6 %, kar je lahko tudi posledica že 8 let trajajoče globalne gospodarske krize. Največ podjetij deluje v dejavnostih trgovine na drobno in debelo ter v gradbeništvu (vsakih po 19 %), malo manj (17 %) v proizvodnji industrijskih dobrin. Največ (51 %) bi jih za financiranje uporabilo lastni dobiček. Veliko se jih vključuje v dobrodelne aktivnosti (83 %) in se zraven zanimajo še za trajnostni razvoj. Prevladujejo moški managerji (62 %), žensk je 38 %. Pri več kot polovici managerjev so tudi starši bili podjetniki.

Dognanje, da v Sloveniji še vedno več kot polovico (58 %) družinskih podjetij vodi prva generacija, je ravno posledica dejstva, da je od osamosvojitve preteklo komaj 25 let. Druga generacija vodi 37 %, tretja 3 % in četrta le 2 % družinskih podjetij v Sloveniji. Pri tem je zanimivo pogledati uspešna družinska podjetja v državah z dolgo, tudi večstoletno tradicijo, in primerjati življenjski cikel vodenja takšnega podjetja, kjer je ustaljena praksa »štirih faz življenjskega cikla upravljanja«, s slovenskim. Prva faza je ustanovitev s strani podjetnika, druga faza je rast in razvoj skozi prvo generacijo, tretja faza je zrelost in uspeh skozi drugo generacijo ter četrta faza je vzpostavitev profesionalnega managementa, kar je

prikazano tudi na Sliki 2 (Dollinger, 1994, str. 392). Dobro podjetje za primerjavo je prej omenjena Skupina Sibo. Kot sam navaja lastnik iz druge generacije, g. Šifrar, so že dvakrat žal neuspešno poskusili vpeljati profesionalnega managerja (Emeršič, 2014), kar bi bilo v skladu s četrto fazo življenjskega cikla družinskega podjetja. Tudi druga slovenska podjetja so že poskusila te korake, vendar so le redki uspešni.

Slika 2: Življenjski cikel družinskega podjetja



Vir: M. J. Dollinger, Entrepreneurship: Strategies and resources, 1994, str. 392, slika 14–2.

Lahko da je eden od razlogov ravno v prekinjeni tradiciji, kjer je za takšne preskoke še premalo izkušenj. Visok odstotek prvih generacij na vodilnih položajih kaže še na to, da se te generacije, ki so podjetja ustanovile 20 ali celo 40 in več let nazaj, ne ali nočejo zavedati svoje minljivosti in ustrezno zagotoviti nadaljevanje družinskega podjetja ter s pravočasnimi ukrepi pripraviti naslednjo generacijo na prevzem. Tako imamo v Sloveniji še vedno veliko podjetij, ki jih pravno-formalno sicer vodijo druge generacije, a jih dejansko v vlogi prokuristov upravljajo še vedno prve generacije. To pripelje do naslednjega pomembnega dejavnika, ki je prenos na naslednjo generacijo. Slovenska družinska podjetja imajo zaradi kratke zgodovine na tem področju malo izkušenj. Če temu prištejemo še predhodno navedeno pogostost prokuristov iz prve generacije, lahko zaključimo, da se temu dejavniku posveča dosti premalo strukturirane pozornosti in načrtovanja. Upoštevati bi bilo potrebno dolgoletne izkušnje iz Zahodne Evrope in Severne Amerike, kjer samo 30 % družinskih podjetij preide v roke druge generacije in nato samo 10 % v tretjo.

1.2.3 Dejavniki družinskega podjetništva nekoč in danes

Stoletja nazaj ni bilo korporacij, ki bi ustanovljale nova podjetja tako kot danes. Beseda podjetnik je francoskega izvora (fran. *entrepreneur*) in pomeni »vmesnik« ali »posrednik«. Podjetniški zametki gredo stoletja nazaj, ko so se skozi menjave blaga pričela prva trgovanja, na primer Marco Polo. V srednjem veku je pojem podjetnik predstavljal igralce ali ljudi, ki so vodili velike projekte brez tveganja, saj jih je zagotavljala država (na primer duhovnik, ki je nadziral arhitekturna dela na gradovih, cerkvah ipd.). Šele v 17. stoletju je prišlo do pomembne prelomnice v samem pojmovanju podjetništva, saj so ga začeli povezovati z osebo, ki nosi poslovno tveganje. Nato se je v 18. stoletju koncept razvil naprej do točke, ko so začeli ločevati osebo s kapitalom od osebe, ki potrebuje kapital. Značilno za konec 19. in začetek 20. stoletja je bilo, da so podjetnika enačili z managerjem. Šele sredi 20. stoletja se je razvil pojem podjetnik inovator (Antončič et al., 2002, str. 26–29), torej oseba, ki generira oziroma izumlja ali zazna nove poslovne ideje in prevzame tveganje ter vloži svoja ali tudi iz drugih virov pridobljena sredstva za njihovo uresničitev.

Podjetniški duh – ki predstavlja pojem človeškega napredka, razvoja, dosežkov in sprememb od davnine do danes – motivira in daje moč ljudem in organizacijam, da izboljšajo naša življenja. Za doseganje prihodnosti potrebujemo podjetništvo. Večina inovacij nastane na osnovi podjetniškega duha posameznika (kar skoraj ne gre brez vpletenosti družine) in še bolj pomembno, vsaka inovacija ustvarja priložnosti. Spremembe ustvarjajo priložnosti za spet druge podjetnike. In vsaka priložnost spodbuja podjetništvo. Lahko se zaključi, da je podjetništvo samoohranjajoči se pojav (angl. *self-perpetuating phenomenon*). Podjetništvo v različnih oblikah obstaja že stoletja, od začetka civilizacij. Vendar se je skozi obdobja razvijalo in oblikovalo skladno z razvojem tedanje družbe in njihovimi pravili. Kratek pregled podjetniške zgodovine pokaže, da je podjetništvo za družbo bilo in je lahko konstruktivno ali destruktivno. Ne glede na mnoge možne definicije skozi stoletja in danes je vsem skupno, da je podjetništvo ustvarjanje inovativne ekonomske organizacije (ali mreže organizacij) z namenom pridobitve ali rasti pod pogoji tveganj in negotovosti (Dollinger, 1994, str. 4–7). Ključ do podjetniškega uspeha predstavlja sposobnost prepoznavanja, presoje in izkoriščanja priložnosti. Tako tudi preučevanje podjetništva bazira na dveh pomembnih pristopih. Prvi, psihološki pristop, raziskuje karakteristike in osebnostne lastnosti ljudi, ki začnejo nov posel. Pri tem ugotavljajo, da je nekaj posebnega na tem, kako podjetniki delujejo in reagirajo ter da je to odraz njihovega notranjega mentalnega programiranja. Drugi, sociološki pristop, poskuša obrazložiti socialne pogoje, iz katerih izhajajo podjetniki, in socialne faktorje, ki vplivajo na njihove odločitve (Dollinger, 1994, str. 48–49).

Pred prihodom delniških družb in pred pojavom kapitalskih trgov so bila družinska podjetja praktično edina obstoječa vrsta podjetja. Če dobro in realno pomislimo, je to logično, saj se je celotno podjetništvo v zgodovinskem in globalnem smislu začelo s

podjetnimi posamezniki in njihovimi družinami, ki so pričeli z določeno dejavnostjo ali imeli poslovno idejo, torej z družinskim podjetjem. Čeprav se vse prepogosto družinska podjetja asociira z mikro, malimi in v določeni meri tudi srednje velikimi podjetji, je potrebno upoštevati, da so pravzaprav mnogi veliki svetovni koncerni bili ali so še vedno v družinski lasti. Nekaj znanih primerov: Johnson, Swarovski, BMW, Porsche, Henkel, Chanel, Ikea, E. Leclerc, J. P. Morgan, Walmart, Samsung itd. Torej ko se govori o podjetništvu nekoč, se pravzaprav v večji meri govori ravno o družinskem podjetništvu.

Družinsko podjetništvo je še danes najpogostejša oblika podjetja, ne samo pri nas, saj je ocenjeno, da je v svetovnem merilu preko 90 % podjetij v družinski lasti in prav tako je na lestvici najuspešnejših podjetij svetovnega formata »Fortune 500« skoraj 35 % družinskih podjetij (Hilbert-Davis & Dyer, 2003, str. 12–14). Nadalje Hilbert-Davis in Dyer povzemata še, da so raziskovalni novinarji, kot je Thomas Petzinger, opazili, da se je od pojava industrializacije družinsko podjetništvo kar nekako stigmatiziralo kot neposlovno in neracionalno. Vendar sedaj v novejši dobi isti opažajo spremembe v splošni percepciji. Tako Petzinger pravi: »Pomembno je razumeti, da je družinsko podjetništvo postalo model (kot matrica) za vse vrste podjetništva oziroma poslovanja. Razlog za to je, da je poslovanje danes, bolj kot kadarkoli v zadnjem stoletju ali še prej, grajeno na osebnih razmerjih – kar je osnovna sestavina, ki tvori družino (Petzinger, 1999, str. 216–217).

Zanimivo je še eno novejšo opažanje v učbeniku Podjetništvo. Podjetništvo je sicer predmet raziskovanja v ekonomski znanosti. A ker je podjetništvo in znotraj njega še toliko bolj družinsko podjetništvo zelo živa in spreminjajoča se stvar, samo ta vidik ne zajema vseh dimenzij, ki jih zajema podjetniški proces. Zato je potrebno za kompleksno razumevanje podjetništva in podjetnikov vključiti še druge znanstvene discipline, kot so: psihologija, sociologija, antropologija, filozofijo, teorija organizacije itd. (Vidic et al., 2008, str. 8). S tem se povezuje tudi naslednja trditev: »Podjetništvo je evolucijski proces, ki poteka kot posledica družbenega razvoja ali ta razvoj sama spodbuja.« (Aldrich & Martinez, 2003).

1.3 Prestrukturiranje v družinskem podjetništvu

Tudi v Sloveniji so družinska podjetja v današnjem času že daleč prerasla omejen obrtniški način poslovanja. Konec koncev vse zakonodajno-birokratske obveznosti samega poslovanja, ne glede na to, ali gre za »samostojnega podjetnika«, »družbo z omejeno odgovornostjo« ali celo samo za »popoldanskega samostojnega podjetnika«, zahtevajo dosti bolj strukturirano poslovanje kot nekoč in s tem strukturirano načrtovanje. Tudi iz miselnega vidika se je veliko spremenilo in življenjska doba družinskega podjetja ni več do »konca dni lastnika« kot tudi lastnik že dolgo več ne more brezpogojno določiti, da bodo potomci morali nadaljevati njegovo delo, četudi imajo druge karijerne interese. Pri prestrukturiranju družinskega podjetja je potrebno biti pozoren še na en pomemben dejavnik, ki je neizbežno in pogosto nezavedno prisoten pri vseh odločitvah glede

poslovanja. Ta dejavnik je čustveni naboj, ki po eni strani družino in družinsko podjetje drži skupaj, a lahko po drugi strani pripelje do zelo nerazumnih in posledično škodljivih odločitev, tako za družino kot družinsko podjetje. Upoštevanje tega utemeljuje, zakaj je v družinskem podjetju še toliko bolj pomembno vnaprejšnje načrtovanje možnega prestrukturiranja, in sicer v pisni obliki (na primer Družinska ustava), saj se vse prepogosto zadeve dogovarjajo v ustni obliki in z samoumevnim računanjem eden na drugega, kar lahko in ponavadi dejansko privede do zmede, težav in zamer, ki slabijo odnose v družinskem podjetju in družini (Carsrud & Brännback, 2012).

1.3.1 Razlogi za prestrukturiranje družinskega podjetja

Razloge za prestrukturiranje družinskega podjetja je smotrno deliti na nekaj glavnih skupin, in te so:

- prenos na naslednjo generacijo;
- spremembe, vezane na poslovanje družinskega podjetja;
- prodaja ali ukinitve deleža ali celotnega podjetja;
- drugi razlogi.

Prenos podjetja na naslednjo generacijo je v družinskem podjetju vsekakor zelo občutljiva tema. Ponavadi se lastniška generacija temu izogiba, kolikor dolgo je to mogoče, predvsem ker se ne želi sprijazniti z lastno minljivostjo. Predhodno navedeni statistični podatki podpirajo to trditev, saj je na primer v Sloveniji še vedno več kot polovica podjetij v rokah prve generacije in tudi v svetovnem merilu prehod v drugo generacijo preživi le dobra tretjina družinskih podjetij (Antončič et al., 2015). Po drugi strani si prevzemna generacija želi čimprej vedeti, kaj lahko pričakuje in kdaj. O pomenu načrtovanja nasledstva v družinskih podjetjih je sedaj vedno več raziskav in kot povzema Duh (1999) mnoge zagovarjajo dejstvo, da ga je potrebno obravnavati kot daljši ter načrtovan proces in ne le kot sam trenutek prenosa na naslednika (Kostanjevec & Gomezelj Omerzel, 2013).

Prenos na naslednjo generacijo se lahko zgodi načrtovano ali nenačrtovano, vendar ga je v vsakem primeru priporočljivo načrtovati in s tem zagotoviti nemoteno poslovanje družinskega podjetja.

V primeru načrtovanega prenosa gre najpogosteje za bližajočo se upokojitev ali dalj časa trajajoče zdravstvene težave, ki lastniku ne dovoljuje več uspešnega upravljanja podjetja. Lahko se zgodi tudi, da je dejavnost podjetja, brez nadgradnje, v zatonu in ima prevzemna generacija znanja, ki bi lahko zaenkrat še vitalnemu podjetju dala nov zagon skozi dodano, nadgrajeno ali spremenjeno dejavnost. Seveda ni izključujoče, da lastniška generacija enostavno ne želi več voditi podjetja in želi uživati sadove svojega dolgoletnega trdega

dela. Eden od ne tako redkih vzrokov je lahko ločitev zakoncev, ki zahteva delitev premoženja in je ena od rešitev predčasen prenos na potomce.

Predvsem kadar obstaja več potomcev lastnikov (ne glede na njihove sposobnosti), lahko pride pri načrtovanju prenosa družinskega podjetja do razlogov za prestrukturiranje. Eden od potomcev želi prevzeti podjetje in pri poslovanju že dolgo sodeluje ali podjetje celo vodi. Drugi ali več drugih potomcev, ki so se odločili za kariere izven družinskega podjetja, želijo pri prenosu biti izplačani v vrednostih, ki jih družinsko podjetje ne bi preneslo, zato lahko pride celo do tožb. Naslednji primer je, da več potomcev želi prevzeti družinsko podjetje ali celo želijo, da se podjetje razdeli na dva ali več delov. Našteli bi lahko še vrsto drugih primerov, a vsak od teh bi okrnil poslovanje družinskega podjetja, ki bi se zato moralo prestrukturirati.

Nenazadnje se ne sme izključiti še dveh možnosti, ki se lahko zgodita glede uradno ali neuradno že načrtovanega prenosa na drugo generacijo. Ena je, da pride do nenadne smrti ali bolezni predvidenega naslednika družinskega podjetja, sploh če je bil edini možen. Druga je manj tragična, a lahko vseeno zamaje prihodnost družinskega podjetja in enako velja, sploh če je možen en sam družinski naslednik. To je primer, ko se predviden prevzemnik družinskega podjetja premisli in enostavno ne želi prevzeti podjetja, kar ponavadi pomeni, da v njem niti noče več delovati in ima druge karijerne cilje. Vsekakor takšna dva primera zahtevata nov načrt za prihodnost podjetja, torej prestrukturiranje.

Nenačrtovan prenos na naslednjo generacijo se ponavadi zgodi zaradi spleta neprijetnih okoliščin, na katere lastniki nimajo vpliva, kot so nenadna smrt lastnika, nenadna bolezen ali poškodba oziroma invalidnost lastnika.

Spremembe, vezane na poslovanje družinskega podjetja je skupina, v katero spada največ razlogov. Lastniki lahko zaznajo novo poslovno priložnost, zaradi katere je potrebno korenito spremeniti način poslovanja. Nova poslovna priložnost je lahko uvajanje novega produkta, produktne skupine ali storitve. Lahko se pokaže, da ima podjetje pogoje in zmožnosti dodati čisto novo dejavnost ali celo kupiti podjetje z drugačno dejavnostjo. Lahko vstopi na nove trge v produktno-storitvenem ali geografskem smislu. Vsemu temu lahko sledi prestrukturiranje zaradi novih prostorskih potreb ali potreb po povečanju proizvodno-strojnega parka, dodatnih kadrovskih potreb in izobraževanja, spremembi iz proizvodnega v razvojno-proizvodno podjetje in še bi lahko naštevali. Bistveno pri vsem tem je, da vse to vedno vpliva na denarne tokove podjetja, potrebe po premostitvenih sredstvih za izvedbo prestrukturiranja, pogosto v obliki zunanjih virov, torej bančnih kreditov ali celo s strani investicijskih skladov. Nadalje lahko že samo sprememba iz delovanja na eni lokaciji, na primer ena trgovina, v poslovanje kot podjetje z več poslovalnicami privede do potrebe po znatnem prestrukturiranju. Še posebej, ko pride do odločitve o prvi dodatni poslovalnici, saj je prej vse na enem mestu in je lastnik v stalnem kontaktu, nato pride do dveh lokacij, dveh obračunskih enot, dveh vodenj zalog ipd.

Odpiranje naslednje podobne poslovalnice verjetne ne prenese toliko ključnih sprememb, saj so te morale biti vpeljane že pri prvi dodatni poslovalnici. Enako bi veljajo z vzpostavitvijo franšiznega sistema delovanja. Vse navedene vrste razlogov za prestrukturiranje imajo v večji meri pozitiven predznak in so posledica proaktivnosti družinskih podjetnikov, ki izkazuje težnjo k predvidevanju novih trendov in s tem novih poslovnih priložnosti (Kostanjevec & Gomezelj Omerzel, 2013).

Prav tako lahko proces prestrukturiranja sprožijo interesi določenih poslovnih partnerjev. Kadar so ti večja podjetja, ki imajo visoko standardizirane ali kompleksne sisteme poslovanja, mora družinsko podjetje, če želi postati ali ostati njihov dobavitelj ali partner, uskladiti svoje poslovanje z njihovim. Pri tem se pogosto zgodi, da družinsko podjetje enostavno ne zmore samo realizirati danih zahtev. Ob takšni situaciji podjetje lahko zgubi status dobavitelja ali partnerja, lahko se zaradi poskusa ugoditve zahtev tudi finančno obremeni preko svojih zmožnosti. Lahko se tudi zgodi, da mu kupec oziroma partner ponudi kapitalski vstop v družinsko podjetje, s čimer podjetje lahko preneha biti družinsko, odvisno od oblike in odstotnega deleža novega partnerja. Zahteve večjih kupcev ali partnerjev so velikokrat po pridobitvi raznih certifikatov ali standardov, kot so ISO (angl. *International Organization for Standardization*) in podobno. Prav tako lahko zahtevajo, da mora zunanja podoba in interno poslovanje bazirati po njihovem sistemu. Izrazit primer takšnih zahtev je v avtomobilski branži, kjer se na primer od lokalnega prodajno-servisnega podjetja zahteva, da zunanja in notranja podoba vizualno ter v sklopu poslovanja odraža njihove smernice.

Še eden od pomembnih razlogov je sprememba zakonodaje, kar podjetje obvezuje, da mora narediti določene spremembe, ki rezultirajo v potrebi po prestrukturiranju poslovanja, na primer pred kratkim zakonsko obvezna uvedba davčnih blagajn. Drugi takšen primer, približno pred desetletjem, je bila pozitivna sprememba zakonodaje, ki je omogočila statusno preoblikovanje »samostojnega podjetnika« v drugo pravno obliko, pod davčno ugodnimi pogoji prenosa podjetja in njegovega premoženja na prevzemno družbo. Takrat je veliko družinskih podjetjih izkoristilo to spremembo in večinoma podjetja preoblikovalo v »družbe z omejeno odgovornostjo«. Mnoga so takrat tudi uredila drugačna ali deljena lastniška razmerja iz prej enolastniških »samostojnih podjetnikov«.

Obstaja še več drugih razlogov prestrukturiranja, vezanih na poslovanje družinskega podjetja, a imajo bolj negativen predznak. Eden od takšnih razlogov je izguba (nenadna ali predvidena) pomembnega poslovnega partnerja ali kupca, sploh če poslovanje družinskega podjetja ni bilo razpršeno (angl. *diversified*) in je ta kupec predstavljal večji del letnega prometa. Še posebej nevarno je to lahko, če je zasedal večino kapacitet, sploh pri proizvodnih podjetjih, in je strojni park bil specifično prilagojen temu kupcu. Do izgube takšnega partnerja lahko pride iz več razlogov. Prej je bilo omenjeno, da družinsko podjetje ne more izpolniti novih zahtev kupca (novi stroji ali prostori, pridobitev certifikatov, znatno znižanje cen ipd.). Kupec je prevzel podjetje s sorodno dejavnostjo, ki

deluje v državi s poslovanju prijaznejšo zakonodajo. Kupec je lahko bil kapitalsko prevzet s strani večjega koncerna, ki že ima dobavitelja s sorodno dejavnostjo. Kupec je lahko zašel v finančne težave in mora ukiniti določene programe ali je celo šel v stečaj ipd. Drugi negativen razlog je lahko, da je družinsko podjetje zašlo v finančne težave zaradi nepremišljene investicije, nezmožnosti izterjave propadlih kupcev, davčne izterjave, škodnih primerov, tožb iz naslova poslovne odgovornosti ipd. Tretji razlog je lahko zakonska prepoved trženja produktov ali storitev podjetja zaradi novih standardov, tehnično-varnostnih težav ipd. Četrty razlog je lahko tudi upravičena ali neupravičena slaba publiciteta ali zmanjšana kredibilnost.

Peti razlog, ki niti ni tako redek, so družinska nesoglasja. Sem ne štejejo samo nesoglasja med zakoncema, ki sta lahko oba ali samo eden lastnik družinskega podjetja, ampak tudi nesoglasja med različnimi generacijami ali znotraj ene generacije. Kajti v enem družinskem podjetju se lahko prepletajo osebni interesi tudi treh generacij in še zraven vseh novo nastalih družin in s tem pridobljenih sorodnikov. Pomemben vpliv imajo lahko tudi družinski člani, ki niso aktivno dejavni v družinskem podjetju (Zellweger & Sieger, 2010). To nasploh velja, če razmerja, obveznosti in pravice niso pisno opredeljene. Pri tem oporoke ne zadoščajo. Potrebna je pisna Družinska ustava. Najbolj pogost razlog je ločitev zakoncev-lastnikov. Če sta oba lastnika, lahko pride do delitve podjetja ali zahtevka po izplačilu pripadajočega deleža. Če je lastnik eden, lahko drugi prav tako zahteva, da je izplačan. Takšni postopki so dolgotrajni, sploh če so vpleteni otroci. Lahko so pred ločitvijo vpleteni že morebitni novi partnerji lastnikov oziroma ti vstopijo kasneje. Do nesoglasij lahko pride tudi pri drugi generaciji, ne glede na to, ali je družinsko podjetje že prešlo v njihovo last ali samo vodenje. Lahko se pozna vpliv njihovih partnerjev (moža ali žene). Za karikiranje tega je zelo dober primer, ki je bil predstavljen na Družinski konferenci 2016 v Ljubljani. Tema predavanja enega od solastnikov in direktorja znanega slovenskega podjetja Jezeršek gostinstvo d.o.o. je bila Družinska ustava. Podjetje je že uradno prešlo v last štirih sinov, ki so enakovredni partnerji, vsak ima v lasti 25 % podjetja (AJ PES, 2016). So tudi eno redkih družinskih podjetij, ki ima jasno in konkretno zapisano Družinsko ustavo in se je tudi zelo držijo. Eden od povodov za to je po njegov opisu na predavanju bil spor, ki je nastal med sedaj že nekdanjo partnerko enega od sinov, ki je bila pri njih zaposlena in je po razpadu zveze podjetju povzročala veliko težav, ki so imele prevelik negativen vpliv na poslovanje podjetja. Tako je sedaj v njihovi Družinski ustavi eksplicitno napisano, da noben partner/ka (poročen/a ali ne) pod nobenim pogojem nikoli ne more biti zaposlen/a v njihovem družinskem podjetju. Ali je takšna odločitev smotrna ali ne, je seveda odločitev vsakega posameznega lastnika družinskega podjetja. Kot bo razvidno iz kasnejše predstavitve enega od zelo uspešnih slovenskih družinskih podjetij, lahko ima nov zunanji družinski član (skozi poroko ali partnerstvo) tudi zelo pozitiven vpliv na poslovanje ali napredek družinskega podjetja. Priprava Družinske ustave je pravi korak, če se družinsko podjetje želi izogniti nepotrebnim nesoglasjem. Tudi izkušnje iz držav z dolgo tradicijo družinskega podjetništva kažejo, da so mnogi mednarodni koncerni,

ki so nastali iz družinskih podjetij, že zelo zgodaj dorekli družinska pravila in dosegli soglasja glede skupnih ciljev (Vadnjal, 2003).

Prodaja ali ukinitve deleža ali celotnega podjetja je lahko razlog za prestrukturiranje, saj se to ne more zgoditi kar čez noč. Delno so oblike tega razloga že predhodno opisane. Podjetnik ima lahko željo, da ukine določeno dejavnost, ker ta ni rentabilna, ker se želi v celoti posvetiti drugi dejavnosti ali ker zaradi razmer enostavno ne zmore voditi obeh ali vseh in je prisiljen narediti izbor. Drugi primer je, da dobi zelo dobro ponudbo za prodajo določene dejavnosti ali celega podjetja. Neredko se zgodi, da bivši lastnik po prodaji ostane zaposlen v podjetju in ga celo vodi ali kot specialist na svojem področju vodi določen oddelek in prejema plačo ter delež dobička. Ne glede na končni izid je za dobro prodajo podjetja ali dejavnosti potrebno družinsko podjetje na to pripraviti, da bo za potencialnega kupca bolj interesantno, na primer urediti družinska ali nedorečena lastniška razmerja, predhodno odprodati zaloge, ukiniti neprofitne programe ali storitve ipd. (Why you should specialise to a niche before you sell, 2016).

Drugi razlogi ponavadi privedejo do prestrukturiranja zaradi na primer višje sile, kot so naravne nesreče (poplave, potresi, požari), recesije ipd. Skratka, to so razlogi, ki jih družinski podjetnik enostavno ne more predvideti ali na njih kakorkoli vplivati.

1.3.2 Posebnosti, ovire, tveganja in izzivi pri prestrukturiranju družinskega podjetja

Na prestrukturiranje ali neprestrukturiranje družinskega podjetja vpliva veliko dejavnikov, ki vse pre pogosto nimajo racionalne podlage, saj kot je bilo že uvodoma omenjeno, je čustvena in sorodstvena vpletenost zelo vplivna in neizbežno prisotna (Vidic et al., 2008). To je zelo pomemben in poseben dejavnik družinskega podjetja. Za ilustracijo je navedenih nekaj primerov, vendar obstajajo še mnogi drugi.

Nepripravljenost na spremembe in nove vizije lahko zelo ovira prestrukturiranje. Takšen odnos je najpogostejše prisoten s strani starejših generacij, ki na osnovi dolgoletnih življenjskih izkušenj želijo v družinskem podjetju bolj konservativen pristop in obdržati zadeve, kakršne so, saj menijo, da takšne lahko obvladajo. Prepričani so, da če so zadostovale do sedaj, bodo tudi v prihodnje. Zato se bojijo sprememb, sploh novodobnih, ki jih pogosto enostavno ne razumejo ali ne dohajajo. Takšen pristop pre pogosto rezultira v zamujenih priložnostih (Žunič, 2011).

Nasproten primer je, da se pri prestrukturiranju podjetje zaradi preveč novodobnih ali nerealnih idej in odločitev, ki niso ustrezno preverjene ali zadostno utemeljene, družinsko podjetje izpostavi nepotrebnim tveganjem. Takšno tveganje lahko povzroči tudi prikrivanje določenih poslovnih dejstev ali težav, ki so bile narejene enostransko, brez vednosti ostalih družinskih članov, ki delujejo v podjetju.

Tretja posebnost, ki lahko vpliva na prestrukturiranje, je »spoštovanje ali uveljavljanje« nenapisane družinske hierarhije, ki se funkcionalno preslika v »družinsko podjetje«. To pomeni, da kdorkoli v družinski skupnosti predstavlja glavo družine ali želi imeti glavno besedo, uveljavlja ali vsaj poskuša uveljavljati to svojo funkcijo tudi v družinskem podjetju, ne glede na to, ali je lastnik, solastnik ali direktor podjetja. Takšno pravico lahko poskuša uveljavljati oče, mati, stari starši ali celo kateri od otrok. Pri tem pride tudi do prevelike prepletenosti specifičnih družinskih vrednot in poslovnih ciljev (Glas, 2000). Nastalo stanje ima lahko zelo negativen vpliv na načrtovanje prestrukturiranja družinskega podjetja in ne predstavlja samo ovire, ampak tudi tveganje za nadaljnji obstoj.

Izziv prestrukturiranja vsekakor predstavlja tudi, kako pri tem procesu podjetje obdržati kot družinsko podjetje. Prestrukturiranje pomeni zaželeno ali nezaželeno spremembo ter pogosto zahteva investicije, zaradi česar se lahko zgodi, da družinsko podjetje nima druge izbire, kot da pridobi zunanje vire financiranja, bančni kredit ali druge vire. Vsaka takšna izpostavljenost lahko ob neugodnem razpletu dogodkov ogrozi osnovno eksistenco družine in njenega osebnega kot tudi poslovnega premoženja.

Še en izziv je vsekakor zanimiv pri družinsko-podjetniškem prestrukturiranju, in sicer, kdaj in v kakšni meri oziroma ali sploh vključiti v vodenje podjetja osebe, ki se pridružijo družini ali so zunanje nedružinske osebe. Družini pridružene člane predstavljajo na primer: partnerji otrok lastnikov in njihovi sorodniki, v primeru ločitve tudi novi partnerji lastnikov in podobno. Nedružinske osebe lahko predstavljajo obstoječi zaslužni ali posebej usposobljeni zaposleni kot tudi osebe, ki v ta namen na novo vstopijo v podjetje. Le-ti, kot bo tudi kasneje opisano v primerih podjetij, imajo lahko zelo pozitiven vpliv in dajo prestrukturiranju nov zagon ali pa ga zelo ovirajo, ker si ne želijo sprememb, ki bi lahko vplivale na njihov življenjski status.

2 ANALIZA ELEMENTOV PRESTRUKTURIRANJA DRUŽINSKEGA PODJETJA

2.1 Metodologija raziskave – študija primerov

Preučevanje lastnega podjetja v primerjavi z drugimi je študija primerov, ki temelji na kvalitativni analizi. Kot je razvidno iz spodnje tabele, je kvalitativna analiza izbrana, saj omogoča razgibano in fleksibilno primerjanje med seboj zelo različnih študijskih primerov, na osnovi česar želi raziskovalec izluščiti določene skupne elemente ter zakaj in kako se ti odražajo pri določenem raziskovanem subjektu. Ker so ti dognani elementi skupni tako različnim virom, lahko raziskovalec iz tega opredeli splošno veljavne trditve.

Tabela 2: Značilnosti kvalitativne analize v primerjavi s kvantitativno

Parametri	KVALITATIVNA analiza	Kvantitativna analiza
Usmerjenost:	kvaliteta (narava, bistvo)	kvantiteta (koliko, kateri)
Filozofska izhodišča:	fenomenologija, simbolni interakcionizem	pozitivizem, logični empirizem
Povezanost z izrazi:	terensko delo, etnografski, naturalističen	eksperimentalen, empiričen, statističen
Cilji raziskovanja:	razumevanje, opis, odkrivanje, pomen, generiranje hipotez	napoved, nadzor, potrditev, testiranje hipotez
Značilnosti, oblike:	fleksibilna, razvijajoča se, nastajajoča	vnaprej določena, strukturirana
Vzorec:	majhen, nenaključen, namenski	velik, naključen, reprezentativen
Zbiranje podatkov:	raziskovalec kot primarni inštrument, intervjuji, opazovanja, dokumenti	neživi inštrumenti, testi, lestvice, anketni vprašalnik
Način obdelave:	induktiven – od posamičnega k splošnemu (izhajajoč iz raziskovalca)	deduktiven (izhajajoč iz statističnih metod)
Zaključki:	vsestranski, celovit, obsežen, bogato opisan	točen, natančen, številčen

Vir: Študijski zapiski, Kvalitativna metodologija, 2013.

2.1.1 Preučevanje podjetja Erhart d.o.o. v primerjavi z drugimi z namenom definiranja elementov prestrukturiranja

Na bolj konkretnem nivoju je v tem magistrskem delu kvalitativno preučevano podjetje Erhart v primerjavi s štirimi različnimi podjetji. Da so se zagotovila zgoraj navedena izhodišča, je način izbora podjetij baziral na naslednjih predpostavkah: manjše število podjetij, ki so morala ustrezati definiciji družinskega podjetja, iz njihovega poslovanja je moralo biti razvidno, da so se v neki obliki prestrukturirala ali so o tem vsaj konkretno razmišljala, raziskovalec jih je moral osebno poznati, da je imel dostop tudi do neformalnih informacij. Po drugi strani so se morala med seboj razlikovati vsaj v nekaj lastnostih: eno-, dvo- ali več družinsko podjetje, bistvena razlika v številu zaposlenih, iz finančnega vidika bistvena razlika v letnem prometu, realizacija prestrukturiranja (da ali ne).

Cilje tega je bil, da se je na osnovi teh različnih družinskih podjetij, ki s kvantitativnega vidika med seboj niso bila primerljiva, ugotovilo, kateri so tisti elementi, ki so vsem podjetjem skupni, ne glede na to, ali imajo nanje pozitiven ali negativen vpliv. Poudarek je bil v definiciji poslovnih in zasebno-družinskih elementov, ki se kažejo skozi poslovanje podjetja in vplivajo na odločitve o prestrukturiranju in o sami realizaciji prestrukturiranja.

Nabor elementov je seveda lahko širši in prav tako se lahko zgodi, da je samo izbor določenih splošnih elementov prestrukturiranja primeren za posamezno podjetje.

Izbor relevantnih elementov se je apliciral na opravljeno analizo preteklega in trenutnega poslovanja podjetja Erhart, iz česar je tako nastal načrt prestrukturiranja lastnega podjetja.

2.1.2 Način raziskave, viri in oblike pridobivanja podatkov

Podjetja, ki so vsaka posamezno obravnavana v nadaljevanju, so na nek način povezana s podjetjem Erhart. Povezava s prvim podjetjem je družinsko-prijateljske (od leta 1987) in ne poslovne narave, poleg tega je podjetje precej medijsko izpostavljeno. Drugo podjetje je že dolgoletni poslovni partner v dvojnem smislu, in sicer je že več let dobavitelj in v krajšem obdobju so mu bile podane svetovalne storitve. Naveza s tretjim podjetjem je prav tako dvojna, a obratna – družinsko-prijateljska in v krajšem obdobju tudi poslovne narave. Četrto podjetje je že večletni poslovni partner kot dobavitelj.

Veliko informacij je bilo tako pridobljenih skozi leta spremljanja ali sodelovanja in neformalne kot tudi poslovne razgovore. Na tak način so bile pridobljene informacije in dojetanja, ki marsikdaj podajo precej drugačno sliko, kot jo je mogoče pridobiti zgolj iz javno dostopnih in bolj formalnih oblik podatkov. Večletne osebno pridobljene informacije realneje odražajo pravi utrip in samo bit določenega družinskega podjetja. Ta del je prav tista posebnost, lahko bi temu rekli »podjetniška osebnost« ali celo »podjetniška usmerjenost« (angl. *entrepreneurial orientation*), v čemer se družinska podjetja razlikujejo od ostalih podjetij (Kostanjevec & Gomezelj Omerzel, 2013). Seveda bi bilo moč argumentirati, da je interpretiranje takšnih informacij lahko preveč subjektivno in enostransko, torej pozitivno ali negativno interpretirano. Vendar v kombinaciji z bolj formalnimi informacijami je zagotovo oblikovalo realnejšo, v celoto zaokroženo sliko.

Bolj formalne informacije so bile pridobljene iz javno dostopnih podatkov. Konkretni podatki o lastniških razmerjih in vodstvu ter ustanovnih podatkih so bili poiskani predvsem na Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJ PES) in še v kombinaciji s spletno stranjo Poslovni asistent www.bizi.si za splošen hitri finančni pogled. Podroben finančni pregled za potrebe te predstavitve ni relevanten, zato ni osrednjega pomena. Nadalje so viri še spletne strani podjetij, profili podjetij na družbenih omrežjih, javno objavljeni članki v tiskovinah ali na spletu, intervjuji na spletu.

Najprej je potrebno povedati, da bodo imena in lokacije obravnavanih podjetij ostala nerazkrita iz spoštovanja do poslovne korektnosti in prijateljske zasebnosti, saj so pod temi izrecnimi pogoji bila tudi pridobljena. Torej ostanejo viri, kot je za vsako podjetje posebej navedeno v nadaljevanju.

Prvo podjetje je, kot rečeno, bolj medijsko izpostavljeno in tudi določene njihove produktne skupine so precej oglaševane. Imajo več spletnih strani (nekatero so tudi prodajne), prav tako vezanih na posamezne produktne skupine, enako velja tudi za Facebook profile. O njih je napisanih veliko člankov, sodelujejo kot govorniki na konferencah, razstavljajo na sejnih, na spletu je na voljo več intervjujev.

Drugo podjetje ima predstavitveno spletno stran in Facebook profil, kataloge, na spletu je malo člankov, tudi intervjujev praktično ni. Na sejmih sodelujejo kot razstavljalci in obiskovalci. Svojih izdelkov ali storitev ne oglašujejo za B2C sektor (angl. *business-to-customer*). So dobavitelji podjetja Erhart, in sicer za reprodukcijske materiale, polizdelke in storitve. Poleg tega je avtorica tega dela, Janina, vodila skupino, ki je leta 2006 pripravila poslovni načrt za takratno nameravano in v končni fazi uspešno prestrukturiranje ter razširitev poslovanja.

Tretje podjetje nima ne spletne strani ne Facebook profila. Tudi ne katalogov. Ni spletnih člankov in objavljen je le en intervju. Prav tako njihov proizvodni program ni maloprodajen, zato ni direktnega trženja do B2C kupcev in tudi ne promocije. Podjetje Erhart je krajše obdobje, v letih 2008–2009, na željo tega podjetja sodelovalo kot zunanji svetovalec. Podjetje je želelo nadgraditi svoje poslovanje, imelo je tudi možnosti formalne solastniške združitve s tujimi poslovnimi partnerji, a bi zato bilo potrebno predhodno korenito prestrukturirati osnovno podjetje.

Četrto podjetje ima spletno stran, ki je predstavitvenega značaja, Facebook profila nimajo. Tudi njihov proizvodni program ni maloprodajen, zato je tudi ni medijske promocije. Med drugim že nekaj let kot dobavitelj, po načrtih podjetja Erhart, izdelujejo polizdelke in posamezne produktne sklope.

2.2 Predstavitev tipičnih podjetij v povezavi s prestrukturiranjem družinskega podjetja

2.2.1 Osnovne značilnosti tipov izbranih podjetij

Izbrana podjetja predstavljajo izbor tipičnih primerov družinskih podjetij, ne samo z vidika družinskega lastništva, ampak tudi medsebojnih odnosov in prehoda na naslednjo generacijo. Seveda obstaja še veliko drugih primerov in oblik družinskih podjetij. Kljub temu, da imajo skupen dejavnik, tj. »družinsko« podjetje, se izbrani primeri med seboj namenoma razlikujejo v več drugih ključnih dejavnikih (velikost, dejavnost, letni promet, ključni trgi, družinske generacije ipd.), da so med seboj direktno neprimerljivi. Namen tega je, da se na realnih življenjskih podjetniških primerih prikaže še en skupen dejavnik, in sicer nujnost vnaprejšnjega ali konstantnega načrtovanja morebitne potrebe po prestrukturiranju in ne samo takrat, ko je podjetje že v težavah.

Izbrana slovenska družinska podjetja so:

- večje enodružinsko podjetje z mednarodnim poslovanjem, ki je hkrati že zelo uspešno prešlo v drugo generacijo in se vmes večkrat namensko prestrukturiralo, konstanta rast;
- večje dvodružinsko podjetje, ki že pripravlja drugo generacijo, a podjetje še vodi prva in se je vmes uspešno prestrukturiralo, konstantna rast;
- nekoč večje podjetje, ki ni izvedlo prestrukturiranja, o čemer je sicer razmišljalo, vodi ga še vedno prva generacija, poslovanje v precejšnjem upadanju;
- manjše družinsko podjetje, sicer še vedno v lasti prve generacije, vendar je samo vodenje že preneseno na drugo generacijo, stabilno poslovanje.

2.2.2 Predstavitev uspešno prestrukturiranega družinskega podjetja z mednarodnim poslovanjem

To družinsko podjetje se v nadaljevanju imenuje »Ena«. Podjetje sedaj deluje kot »družba z omejeno odgovornostjo«. Kmalu bodo praznovali štirideset let obstoja. Podjetje že nekaj let samostojno vodi druga generacija, ki je prevzela tudi celotno lastništvo. Direktor in večinski lastnik podjetja je sin prvotnih ustanoviteljev, ki skrbi za vse investicije in tehnični, torej razvojno-proizvodni del poslovanja. Njegova žena je prokurist in hkrati manjšinski lastnik, ki skrbi za nove poslovne ideje, vizijo podjetja, kadrovske del in zunanjo podobo. V vodstvenem smislu ima podjetje sedaj še osebo, ki izvaja funkcijo izvršnega direktorja. Podjetje zaposluje več kot 270 ljudi. Glavna dejavnost podjetja je razvoj in proizvodnja izdelkov iz plastičnih mas za industrijsko uporabo in vgradnjo, kar tržijo pod svojo osnovno blagovno znamko in je namenjena B2B (angl. *business-to-business*) segmentu kupcev. Njihovi glavni kupci so velika podjetja in multinacionalke. Pomembno pri tem je, da imajo kar z desetimi vzpostavljena in zagotovljena dolgoročna sodelovanja, kar jim omogoča stabilno načrtovanje prihodnih proizvodnih aktivnosti in vzporednega razvoja. Prav tako izredno pomembno je, da imajo z mnogimi že pridobljen status razvojnega dobavitelja. Vseh večjih kupcev je preko 20 in delujejo predvsem na področju pohištvne in elektroindustrije ter manjši delež tudi avtomobilske industrije. Zadnja je z vidika dobavitelja že precej zasičena. Še pred nekaj leti se je podjetje primarno deklariralo kot proizvodno, saj je njihov razvojni oddelek takrat imel le 2 zaposlena. Danes se opredeljujejo kot razvojno podjetje z lastno proizvodnjo, kajti njihov razvojni oddelek sedaj šteje že 14 zaposlenih in se še širi, saj vanj vlagajo okoli 6 % letnih prihodkov, kar je več kot konkurenca. Kar 90 % letnih prihodkov ustvarijo na tujih trgih, predvsem Nemčije, Velike Britanije, Francije, Švedske, Finske in ne nazadnje tudi ZDA. Proizvodne zmogljivosti imajo zasedene za 2 leti vnaprej. Že vse od leta 2008 dalje izkazujejo konstantno letno rast prihodkov (od 15 % do 30 %), kar sovpada s pozitivnim učinkom takratne večje investicije, tudi dobiček ni zanemarljiv. Enako velja za kadrovske vidik, saj so v letu 2008 imeli 93 zaposlenih, 8 let kasneje jih imajo 270. V letu 2014 so ustvarili

prihodke v višini dobrih 29 milijonov evrov, 34 milijonov evrov v letu 2015 in v letu 2016 pričakujejo realizacijo v višini 42 milijonov evrov (Časnik Finance, 2015).

Njihovo dodatno vodilo je biti okolju prijazno podjetje, zato so leta 2012 skozi prestrukturiranje proizvodnih procesov omogočili, da že 50 % njihov surovin predstavljajo reciklirane plastične mase. Po vzoru Toyote so uvedli še sistem »vitke proizvodnje« (angl. *lean production*), kar se tudi kvalificira kot še eno izmed prestrukturiranj podjetja. To je strateška usmeritev, ki skozi proces kontinuiranih izboljšav stremi k intenzivnemu zaznavanju in odpravljanju vsega nepotrebnega ter potratnega v proizvodnem procesu, s ciljem dviga dodane vrednosti. Podjetje je že pred leti, tudi zaradi zahtev poslovnih partnerjev, pridobilo številne ISO certifikate kakovosti. V zadnjih letih je prejelo kar nekaj pomembnih nagrad in ostalih certifikatov, kot so na primer: Družini prijazno okolje, Excellent SME in Nagrado Gospodarske zbornice Slovenije (GZS, 2016), Certifikat finančne zanesljivosti in še bi lahko naštevali. Podjetje se trudi ne samo nuditi najboljše storitve in produkte svojim kupcem, ampak tudi vlaga vedno več v vzpostavljanje delavcu prijaznega in zanesljivega delovnega okolja skozi stimulativno nagrajevanje zaposlenih, nudenje dodatnih ugodnosti skozi notranja in zunanja izobraževanja, neformalna druženja, medsebojna povezovanja, športne aktivnosti ipd.

Še ena oblika prestrukturiranja v zadnji letih je bila, da so se osredotočili še na razvoj in proizvodnjo izdelkov za maloprodajni segment in s tem preko trgovskih mrež vstopili tudi na njim predhodno nepoznan B2C segment, ki zaenkrat (saj je za njih relativno mlad) prinaša približno 5 % letnega prometa, vendar stremijo k povečanju na 10 %. Za trženje teh izdelkov so zaporedno vzpostavili dve blagovni znamki, ki sta v zadnjih letih podjetje praktično iz anonimnosti izstrelili med podjetja z večjo medijsko prisotnostjo in prepoznavnostjo. To krepijo tako preko svojih spletnih strani za vsako blagovno znamko, z intenzivno uporabo družbenih omrežij, prisotnostjo na sejnih, konferencah in drugih poslovnih dogodkih. Izredno se zavedajo svoje družbene odgovornosti. Poslanstvo vidijo tudi v kontinuiranem ozaveščanju splošne javnosti o pomembnosti recikliranja preko ločenega zbiranja odpadkov iz okolja v ponovno uporabo v industriji, po principu »od zibke do zibke« (angl. *cradle-to-cradle*). Iz tega je nastala tudi vedno večja potreba po povezovanju z lokalno kot tudi širšo vseslovensko skupnostjo. Podjetje ima izreden posluh za nudenje pomoči. So sponzor ali donator številnih organizacij in dogodkov, zavzamejo se tudi za pomoči potrebne posameznike (Podjetje »Ena«, 2016).

Podjetje »Ena« ima kot družinsko podjetje za slovenske razmere že zelo dolgo življenjsko dobo. Primarna ustanoviteljica podjetja sta bila starša današnjega večinskega lastnika (direktorja). Takratna obrt je bila daljnega leta 1977 registrirana na njegovo mamo. Kasneje v pravni obliki »samostojni podjetnik« (v nadaljevanju »s.p.«), ki je skrbela za tekoče poslovanje, medtem ko je njegov oče skrbel za tehnični del proizvodnje. Zanimivo je, da lahko vzporednice primerjamo s podobnim razmerjem med sedanjima lastnikoma-zakoncema. Vse je v začetku potekalo v manjši garažni delavnici na dveh strojih, ki sta jih

poleg dveh zaposlenih upravljala še zakonca. Že leta 1985 je prišlo do prvih, za takratne razmere večjih sprememb, lahko bi se reklo do prvega prestrukturiranja, saj so zgradili prvo pravo delavnico na 350 m² in tako postali pravo proizvodno podjetje ter hkrati potrojili število zaposlenih in zvišali število strojev na 5.

Do leta slovenske osamosvojitve 1991 so podvojili strojni park in število zaposlenih ter obnovili proizvodne prostore. Čeprav takrat zaradi nepredvidenih zadev in zdravstvenih težav za družino niso bili prijetni časi, so ravno v družinskem podjetju našli svojo moč, ki jim je pomagala prebroditi tisto obdobje. Tako je glede na razmere sicer še zelo mlad sin že moral pričel sodelovati v podjetju. Konec koncev to ni nič nenavadnega, saj so otroci lastnikov družinskih podjetij že od malih nog tako ali drugače vpeti v poslovanje. Rezultati tega skupnega dela in konstantne težnje k internacionalizaciji skozi izvoz so jih pripeljali do zmožnosti novega preskoka in tako so v letu 1996 v neposredni bližini postavili novo proizvodno-upravno poslopje. S tem so svoje proizvodne kapacitete prostorsko gledano več kot potrojili. To je dober primer za tezo, kjer je že v naslovu članka »Najbogatejša družinska podjetja so odpornejša na krizo« (Kos, 2014) ugotovljeno, nadalje pa predsednik Združenja družinskih podjetij FBN Adria, Jakob Žigante, navaja še, da so družinska podjetja zaradi večje hitrosti odločanja, večje angažiranosti pri reševanju problemov in dolgoročne vizije bolj odporna na krizo. Takšna dognanja ne veljajo samo za Slovenijo, ampak tudi po svetu, saj je svetovalno podjetje McKinsey prav tako naredilo izračune, ki dokazujejo, da so prihodki družinskih podjetij v letih po zadnji krizi rastli hitreje kot pri drugih podjetjih. Dober primer tega je ravno podjetje »Ena«.

Seveda je ta preskok zahteval tudi reorganizacijo podjetja, če je to hotelo začeto investicijo vzdrževati in vzporedno nadaljevati z rastjo podjetja, kar je bil jasen cilj lastnikov. Podlaga za ta korak so bila že pred tem dogovorjena večletna sodelovanja z vsaj dvema do tremi večjimi mednarodnimi podjetji, ki so zagotavljala zapolnitev proizvodnih kapacitet. Do te točke je vodenje podjetja bilo še vedno tradicionalno oziroma avtorsko, torej vezano na lastnika, ki sta bila zelo osebno udeležena pri vseh vsakodnevnih opravilih poslovanja, kar je do takrat zadostovalo, saj so ostali zaposleni večinoma imeli nalogo upravljanja strojev in drugih proizvodnih nalog. Podjetje je nadaljevalo svojo rast in zaradi kvalitetnega dela ter z leti pridobljene poslovne kredibilnosti so jim naročila zaupali novi in novi kupci svetovnega formata. S tem se je zelo počasi začela spreminjati tudi struktura upravljanja podjetja. Družinsko podjetje in člane družine je vsa leta odlikovala predvsem osebna skromnost in delavnost ter predanost podjetju. Pomembno jim je bilo vzdrževanje zasebnosti in družinskih vrednot. Kljub dobrim finančnim zmožnostim zasebno niso bili razsipni, ampak so raje vlagali nazaj v podjetje.

Do leta 2000 je poslovanje podjetja že tako naraslo, da so morali kljub delu v treh izmenah dograditi glavni proizvodno-upravni obrat, zaposlovali so že 42 ljudi, proizvodni park je obsegal kar 20 strojev. Prelomno je bilo to letu tudi zato, ker se je po končanem študiju lastnikoma pri aktivnem upravljanju podjetja pridružil sin, ki je, kolikor je bilo mogoče, že

vrsto let bil v pomoč pri poslovanju. Delitev vodstvenih obveznosti na tri družinske člane je seveda predstavljala določeno razbremenitev obeh lastnikov in s tem so se pričeli postavljati zametki kasnejše vzpostavitve različnih funkcionalnih oddelkov. Tako je bilo mogoče poleg sprotne rasti in razvoja same proizvodnje več časa nameniti organizacijskemu razvoju preostalega dela podjetja, ki ni predstavljajo izključno same proizvodnje. Omeniti je potrebno, da se je s tem obdobjem pričel tudi proces večletne priprave prenosa podjetja na drugo generacijo. Torej sina, saj drugih naslednikov ni bilo. Sin pa se je skozi leta sodelovanja že izkazal kot zainteresiran in za nadaljnji razvoj primeren naslednik. Torej je šlo za vrsto poslovno-dednega prenosa dejavnosti samostojnega podjetnika, registriranega na mamo, na dejavnost samostojnega podjetnika, registriranega na sina.

Leto 2004 predstavlja nov pomembnejši mejnik in kot bo prikazano, tudi korenito organizacijsko prestrukturiranje podjetja. Kot prvo so morali proizvodne kapacitete ponovno povečati, manj v strojnem in bolj v prostorskem smislu, saj se je število zaposlenih v štirih letih kar podvojilo, na 85. Delo v treh izmenah je bilo bolj pravilo kot izjema, kar je pomenilo nezanemarljivo višje stroške dela. Potrebno je bilo dobro razmisliti, kako naprej. Kot drugo se je družini v zadnjih letih pridružila nova članica, torej sinova partnerka, kasneje žena, ki se je v tem letu aktivno vključila v upravljanje podjetja. Ponovno je prišlo do razbremenitve takratnih treh lastnikov in vzpostavili so se dobri pogoji za nadgradnjo poslovanja. Dotedanje, predvsem komercialne izkušnje sinove partnerke in njen ambiciozen pristop ter neobremenjenost z dotedanjo trnovo potjo so podjetju dali nov pozitiven zagon. Kot tretje so prvič konkretno spremenili organizacijsko hierarhijo iz tradicionalne v strukturirane nivoje, ki so botrovali ustanovitvi oddelkov za kakovost, tehnologijo, nabavo, upravljanje s človeškimi viri, skladiščenje in logistiko. Kot četrto so vse te spremembe pripeljale do naslednjega logičnega koraka, ki je bil pri tej velikosti, strukturi in letnem prometu že skoraj neizbežen in nujno potreben, tudi z vidika nastopa pred veliki poslovnimi partnerji. To je bilo statusno preoblikovanje »samostojnega podjetnika« in s tem prenos podjetja na prevzemno »družbo z omejeno odgovornostjo« (v nadaljevanju »d.o.o.«), ki se je zgodil v letu 2006. Takrat se je veliko samostojnih podjetnikov odločilo za ta korak, saj je prišlo do spremembe zakonodaje in je bil prenos z davčnega vidika za lastnika ugodnejši kot pred tem. Ob tej spremembi v »d.o.o.« je manjšinska lastnica podjetja postala tudi sinova žena. Tako sta ustanovna lastnika podjetja vsaj formalno, dokončno predala vodstvene vaje svojemu sinu in njegovi ženi. A poznavajoč njih sta gotovo še vedno neobvezujoče povezana s poslovnim utripom podjetja, saj je to po tolikih letih stvar navade, ki jo človek čez noč težko opusti. Iz lastnih izkušenj se lahko reče, da je kakšen nasvet prve generacije včasih še kako dobrodošel.

Nov zagon, celovito prestrukturiranje in nadaljnja rast, ki ji spet tudi delo v treh izmenah ni več zadoščalo. Potrebno je bilo zgraditi še en čisto nov proizvodnji obrat, ki je njihove kapacitete prostorsko skoraj podvojil, kar se je realiziralo v letih 2007/2008. V nove prostore so prav tako preselili celotno upravo, saj zaradi novih oddelkov in predvidenega

nadaljnega razvoja prejšnji niso bili več ustrezni. Kadrovsko gledano se do takrat podjetje ni zelo povečalo (približno 10 novih zaposlenih), a se je z investicijo izredna obremenitev le-teh normalizirala in s tem stroški dela sorazmerno razbremenili. V letu 2008 so pridobili enega od ISO certifikatov, kar jim je s komercialnega vidika odprlo nove možnosti, saj večina velikih kupcev kot predpogoj za sodelovanje, od svojih dobaviteljev zahteva takšne certifikate, kajti s tem zagotavljajo tudi skladnost s svojimi certifikati.

Sledil je vstop podjetja na čisto novo področje. Do tedaj je podjetje delovalo izrecno samo na nivoju B2B segmenta. Začetek vzpostavljanja lastnega razvojnega oddelka, iskanje novih tržnih priložnosti za zapolnitev svojih zmogljivosti, zaznavanje in sledenje novih trendov je podjetje in lastnike prepričalo v vstop na maloprodajni trg oziroma B2C. Ta korak je za seboj prinesel veliko sprememb, saj je koncept pristopa k B2C trgu povsem drugačen kot za B2B, kjer se posli sklepajo med dvema proizvajalcema. Kupci pri B2C postanejo neproizvodna podjetja, torej večji in manjši trgovci, katere je potrebno prepričati, da tvoj nov produkt, ki je na začetku seveda brez referenc, uvrstijo v svoj prodajni program. Čeprav je v večjem delu prvi kupec trgovska mreža, se produkt razvija, oblikuje, promovira in prodaja dejansko končnemu kupcu, v večji meri fizičnim osebam. Torej je proizvajalec kar naenkrat odgovoren tisočim posameznim kupcem, v primerjavi z B2B segmentom, kjer ima podjetje »Ena« na primer 26 poslovnih partnerjev.

Do leta 2012 so ustanovili nove, večinoma neproizvodne oddelke za podporo novemu segmentu, kot so oddelki za idejne zasnove, oblikovanje, tehnološke rešitve, promocijsko podporo, spletno promoviranje in trgovino, družbena omrežja, nove komercialne oddelke, podporo kupcem na domačem in sčasoma tudi tujem trgu ipd. Skratka vse, kar je potrebno za uspešno lansiranje in prodajo dveh novih maloprodajnih blagovnih znamk. V tem času so pridobile še dodaten ISO certifikat. Posledično je do leta 2012 v podjetju bilo zaposlenih že 180. Pri vsem tem uspehu pa je vendarle neizbežno prišel do izraza tudi dejavnik, na katerega lastnika in podjetje ni bilo najbolje pripravljeno oziroma jih je močan vpliv t.i. »snežne kepe« (angl. *snow-ball effect*), milo rečeno, presenetil. Vstop na B2C trg je zahteval, da se podjetje iz zavetja anonimnosti izpostavi širši javnosti. Po lepem slovenskem reku »kuj železo, dokler je vroče« je podjetje moralo za preboj na trg naenkrat uvajati zelo agresivno promoviranje, ki ga narekujejo sedanje komunikacijske tehnologije in družbena omrežja, zraven pa zaradi splošne gospodarske krize še slaba kupna moč B2C segmenta. Zato so se za promocijo udeleževali na vseh mogočih dogodkih, natečajih za nagrade, jih veliko tudi osvojili ipd. Po določenem obdobju je tak pristop že pridobil rahlo negativno konotacijo. Podjetje »Ena« je moralo na tem področju nekaj narediti, da ne bi to škodovalo tudi drugim njihovim segmentom. Na srečo so svojo, lahko bi se reklo »začetniško napako«, pravočasno uvideli in ustrezno ukrepali. Svoje poslanstvo in prepoznavnost so začeli širiti skozi družbeno odgovornost in ozaveščanje o širokem ter dolgoročnem pomenu recikliranja. Ta, sedaj pozitivna konotacija ima gotovo tudi pozitiven vpliv na prodajo njihovih maloprodajnih izdelkov. V letu 2016 imajo, kot že prej

omenjeno, 270 zaposlenih. Svojemu poslovnemu kompleksu so v prostorskem smislu dodali še novo upravno poslopje.

Skozi kronološko predstavitev podjetja (Podjetje »Ena«, 2016) se lahko prepozna, da je družinsko podjetje »Ena« uspešno prevzelo »Millerjev model organizacije prihodnosti«, ki jo enači z vlogo »kameleona«, saj se ta z dolgoročnim ciljem preživetja s spremembo barve stalno prilagaja različnim vplivom. Tudi za uspešna družinska podjetja velja, da obliko in vsebino organizacije spreminjajo v skladu z zahtevami okolja. Organizacija tipa »kameleon« ima več odločilnih lastnosti: velika prilagodljivost; obveza posameznika; predanost timskega delu; močno jedro pristojnosti; zaznavanje in priznavanje raznolikosti; spreminjanje organizacije se začne s spreminjanjem vedenja zaposlenih, ki pa se začneja od zgoraj (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 166–167).

Podjetje »Ena« in njegovi lastniki od začetka do danes imajo v sebi zelo močan družinsko-podjetniški duh, ki jim pravočasno pomaga zaznavati tiste kritične trenutke, ki v življenju enega podjetja pomenijo ključne prelomnice in zahtevajo ustrezno ukrepanje. Podjetje je zelo dober primer zavedanja, da ima vsak del podjetja svoj življenjski cikel, ki ga je potrebno pravočasno dopolniti ali nadgraditi oziroma po potrebi preusmeriti ali opustiti. Lastniki s svojimi zaposlenimi so načrtno ustvarili delovno okolje in ostale za življenje podjetja pomembne elemente, ki mu zagotavljajo dolgoročen obstoj, ne glede na to, ali se bo nadaljeval kot družinsko podjetje ali v kakšni drugi lastniški obliki. Verjetno je samo vprašanje časa, kdaj se bo pojavila kakšna zanimiva ponudba za odkup ali prevzem, in podjetje ima trenutno zagotovo dobra pogajalska izhodišča. Po drugi strani je potrebno upoštevati, da je v družini prisotna že tretja generacija, dva sinova sedanjih lastnikov, ki bosta vsekakor že od malih nog vzgajana v družinsko-podjetniškem duhu in bosta prav tako kot njun oče skozi vsak dan pridobila marsikatero podjetniško znanje. Podjetje »Ena« ima tako zelo dober potencial, da bo zmoglo in doživelo prehod v tretjo generacijo.

2.2.3 Predstavitev uspešno prestrukturiranega dvodružinskega podjetja z mednarodnim poslovanjem

To dvodružinsko podjetje se v nadaljevanju imenuje »Dva«. Podjetje že od samega začetka deluje kot »družba z omejeno odgovornostjo«. Leta 1995 sta podjetje kot enakovredna partnerja ustanovila sedanja lastnika, torej se lastniška struktura do danes ni spremenila. Ker med njima ni direktnih sorodstvenih vezi, gre za podjetniško simbiozo dveh družin, kar predstavlja še dodaten izziv. Eden od lastnikov je tako že od začetka direktor in opravlja dela na področju vodenja, komercialne in razvoja. Drugi lastnik je od samega začetka prokurist podjetja in opravlja dela, vezana na nabavo materialov, proizvodnjo in tudi vodenje podjetja. Vendar pravno gledano oba samostojno zastopata podjetje. Kot bo razvidno iz nadaljnjega opisa, podjetje in lastnika že enaindvajset let delujeta zelo homogeno, ne glede na spremembe, investicije in rast podjetja, kar kaže na jasno definirana osebna, družinska in poslovna razmerja, njihove obveznosti in pravice. Prav

tako je do sedaj konkretno načrtana in med lastnikoma usklajena vizija nadaljnega razvoja podjetja. Oba lastnika še predstavljata prvo generacijo, vendar sta se v podjetju že zaposlila in aktivno vključila v poslovanje, sinova obeh lastnikov, ki bosta glede na ne previsoko starost svojih očetov imela načeloma dovolj časa, da osvojita potrebna znanja za morebitni prevzem in vodenje podjetja v prihodnosti. Podobno zelo uspešno zgodbo deli podjetje GMT, d.o.o. iz Murske Sobote, dobitnik Srebrne Gazele 2012, ki je v lasti dveh družin Gider in Karoly in kjer menijo, da je »posel človeški odnos« ter »da se najpomembnejši dogodki ljudi tako v poslovnem kot zasebnem življenju začnejo in končajo pri sprejemanju kompromisov« (Štakul Petkovšek, 2013).

Glavna dejavnost podjetja je razvoj in proizvodnja okolju prijazne embalaže, predvsem za zahtevne kupce v Sloveniji in Evropi. V zadnjih letih so z investicijsko širitvijo in nadgradnjo proizvodnje v svoj prodajno-produktni nabor dodali tudi druge kreativne in inovativne produkte, ki so lahko prav tako samostojni izdelki. V njihovem primeru izhaja pojem "okolju prijazna embalaža« predvsem iz dejstva, da za izdelavo te uporabljajo okolju prijazen material, to je 100 % polipropilen (v nadaljevanju PP), ki se ga po izteku življenjske dobe izdelka lahko popolnoma reciklira in ponovno uporabi za podobne namene, vendar ne kot embalaža za živila. PP je sodobna surovina, ki zelo uspešno nadomešča okolju škodljiv polivinilklorid (v nadaljevanju PVC) in je zelo vsestransko uporaben, saj se ga lahko formira v različne oblike, strukture in barve. Iz njega se lahko naredijo plošče različnih debelin in trdot, metražne folije, kalupni izdelki in nenazadnje skozi proces termičnega stiskanja tudi mehka, tkaninasta forma, ki se imenuje netkani tekstil. Za izdelavo embalaže in drugih komercialnih izdelkov uporabljajo različne vrste PP plošč (enoslojne, večslojne, satovja), ki jih obdelujejo in oblikujejo z rezanjem, s hladnim ali toplim izsekovanjem, biganjem, visokofrekvenčnim varjenjem in potiskom ter sestavljanjem po želji naročnika (Podjetje »Dva« d.o.o., 2016). Geografsko gledano je njihov komercialni domet nekoliko omejen na radius približno štiristo do sedemsto kilometrov, saj so njihovi končni izdelki lahko precej voluminozni, kar sicer variira od izdelka do izdelka. Na srečo imajo glede tega zelo dobro geografsko lego, tako z vidika relativne bližine dobaviteljev osnovnega proizvodnega materiala, torej PP plošč, kot tudi z vidika odjemalcev njihovih izdelkov in v končni fazi recikliranja, tudi vračila proizvodnih ostankov istemu dobavitelju PP za ponovno predelavo. Njihove stranke so podjetja na področju avto-moto industrije, proizvajalci bele tehnike, razne agencije in še bi lahko naštevali.

V podjetju je trenutno zaposlenih 40 oseb, od tega jih 10 opravlja vodstvena dela. Torej poleg dveh aktivnih lastnikov še 8 oseb, ki so v skladu z vodstveno hierarhijo zadolžene za konkretna področja, kot so: vodenje proizvodnje, finance, komerciala domači trg, komerciala tujina, vodja razvoja, logistika, prodaja in marketing ter nabava. V skladu z svojimi razvojnimi težnjami in dolgoročno vizijo podjetja ter željo, da svojim strankam nudijo celovito storitev od idejne in testne zasnove do končnega veliko ali maloserijskega produkta, ne nazadnje tudi do butične ali unikatne izvedbe, so leta 2014 ustanovili lasten

razvojno-raziskovalni oddelek in ga tudi vpisali v register Javne agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (ARRS).

Letni promet vsa leta od ustanovitve vztrajno raste, leta 2005 so že presegli vrednost 2 milijona evrov letnih prihodkov. Razen leta 2009, ko je kot posledica začetka svetovne gospodarske krize letni promet padel za 30 %, a se je že naslednje leto izenačil z letom 2008. Tako se je rast nadaljevala v višini 15-25 % prirastka letno. Zadnji 2 leti se je nekako stabiliziral pri slabih 7 milijonov evrov letno. Podjetje večino let ustvarja znaten dobiček. Izjema je bilo leto 2007. Poleg tega so bili minimalni dobički v letih od 2008 do 2011. Vendar je bil za to poleg krize utemeljen razlog, kot bo razvidno kasneje.

Podjetju Erhart podjetje »Dva« že od leta 2004 dobavlja PP materiale in storitve izsekovanja ter razreza PP materialov. Poslujejo na zelo odzivnem in profesionalnem nivoju. V letu 2006 je tako prišlo tudi do poslovnega sodelovanja na področju svetovanja in izdelave poslovnega načrta (Erhart d.o.o., 2007). Več o vsebini svetovanja sledi v nadaljevanju, saj je za boljše razumevanje potrebno predstaviti kronološki razvoj podjetja od ustanovitve do danes.

Podjetje »Dva« je pričelo delovati leta 1996, in sicer z izdelavo kartonske embalaže, kar je ob sledenju trendov hitro opustilo in že naslednje leto pričelo s trženjem PP materialov. Leta 2000 so kupili osnovni proizvodni obrat v industrijski coni na sedanji lokaciji, ki je prvo širitev doživel že leta 2003. Do leta 2005 je podjetje že imelo dobro razvito in ustaljeno proizvodnjo, zanesljive partnerje in kupce z dolgoročnimi dogovori o sodelovanju. Vendar sta se oba lastnika dobro zavedala, da če želi podjetje ostati pomemben člen v tej dobaviteljski verigi, mora čim prej razširiti kapacitete in v smislu razpršitve tveganja dodati še kakšen program in s tem zapolniti morebitne izpade. Skozi večkratne pogovore z avtorico tega dela o njihovih načrtih in željah za nadaljnji razvoj podjetja ter investiranje v širitev je prišlo do ideje za svetovalno sodelovanje. Avtorica je predlagala, da se z izdelavo poslovnega načrta preveri možnosti in pogoje za realizacijo teh načrtov. Projekt poslovnega načrta je bil realiziran v letu 2006. Pri tem so večinoma osebno sodelovali le direktor podjetja in zunanja ekipa pod vodstvom avtorice. Njegov cilj je bil, da se skozi pripravo poslovnega načrta pokaže upravičenost morebitne investicije in s tem tudi lažje določi višino finančne zadolžitve podjetja v obliki bančnega kredita, ki bi bil sprejemljiv za podjetje. Tako je bil v sklopu poslovnega načrta izdelan pregled takratnega trenutnega stanja podjetja, dejavnosti, v kateri deluje, takratne konkurence, logističnih zmožnosti, analiza potencialnih novih kupcev, analiza trendov na področju predelave PP in morebitnih novih produktov ter aplikacij. Vključen je bil tudi finančni pregled z analizo in simulacijo denarnega toka, s čimer je direktor dobil preglednejšo sliko, kako visoko zadolžitev si lahko podjetje privošči glede na realno predvidene prihodke, ki bi jih prinesla investicija. Pri tem delu je bil direktor še posebej previden, saj se je kljub dobro zastavljenim načrtom želel zavestno pripraviti na možnost vplivov nepredvidljivih dogodkov oziroma dogodkov, na katere ne bi imel vpliva. Izkazalo se je, da je poslovni

načrt bil ustrezno pripravljen in dovolj kredibilen, da je podjetje na njegovi osnovi brez problemov pridobilo investicijska kreditna sredstva pri slovenski banki. Investicija je nemudoma stekla in tako so ob svoji obstoječi lokaciji sedeža podjetja pridobili dodatno zemljišče in že leta 2007 postavili novo proizvodno halo ter nakupili novo tehnološko opremo, ki je bistveno izboljšala njihove proizvodne zmogljivosti, saj je ta zaradi omogočanja toplotne obdelave dodala nov repertoar produktov, posledično tudi nov krog potencialnih kupcev. To pojasni razloge za edino leto 2007, ko je podjetje poslovalo z minimalno izgubo. Prej omenjena previdnost direktorja se je pokazala kot še kako utemeljena in na mestu. Večkrat omenjen pričetek svetovne gospodarske krize leta 2008 in njeno večletno trajanje je ohromilo marsikatero podjetje. Če na primer samo bežno pregledamo (TS Media, d.o.o., 2016) prihodke in dobičke od leta 2004 dalje, je skoraj pri vseh slovenskih, tudi zelo uspešnih podjetjih, viden vpliv krize, saj kljub rasti do leta 2008 večini podjetij letni promet drastično pade v letu 2009 in se potem spet dviga nazaj, vendar dobički nekaj let ne dohitevajo same rasti prihodkov. Tako je bilo tudi pri podjetju »Dva«.

Pri tem je nujno potrebno upoštevati še dodatni, za poslovanje obremenilni dejavnik, in sicer velika razširitvena investicija, v katero se je podjetje podalo dobro leto pred pričetkom gospodarske krize, ki je seveda nikakor niso mogli predvideti. Na srečo so skozi svojo preudarno poslovno mentaliteto, z realnimi načrti, ki niso presegali njihovih zmogljivosti, in s konstantnim vlaganjem nazaj v podjetje bili pripravljeni tudi na takšen razplet dogodkov in so ta zunanji vpliv uspešno premostili ter v letu 2012 ponovno pričeli ustvarjati znatne dobičke.

V poslovnem načrtu je bila tudi nakazana primernost podjetja za pridobitev raznih razpisnih razvojnih sredstev na slovenski ali ravni Evropske unije (v nadaljevanju EU). Po investicijskem zagonu novih proizvodnih zmogljivosti so kandidirali in uspešno pridobili sredstva EU za nakup novega industrijskega digitalnega tiskalnika, posebne naprave za tisk na PP plošče, tudi večjih dimenzij. Ta pridobitev jim je odprla vrata na čisto nov trg ciljnih kupcev, za izdelke z višjo dodatno vrednostjo in še večji prodor v EU prostor. Skozi leta so prav tako dobili kar nekaj priznanj, kot na primer: Oskarja za embalažo, obrtnik in gospodarstvenik leta, razne nagrade na sejnih ipd. Stremljenje h kontinuiranemu razvoju in ustanovitev lastnega razvojno raziskovalnega oddelka sta botrovala, da so leta 2014 ponovno uspešno kandidirali za sredstva EU za nakup polavtomatskega preoblikovalnega stroja velikih dimenzij. Pridobitev je uspešno dopolnila in zaokrožila njihovo ponudbo ter odprla nove tržne možnosti in znatno pripomogla k razpršitvi poslovnih tveganj. Podjetje skrbi, da konstantno nadzira trende na svojem področju in se jim s sprotnimi investicijami odzivno prilagaja.

Iz zapisanega se lahko razbere, da dvodružinsko podjetje »Dva« nenehno aktivno razmišlja o prihodnosti podjetja in temu sproti prilagaja poslovne poteze, še preden so te nujno potrebne in neizbežne ali bi imele negativen vpliv na poslovanje ali lastniško strukturo. Lastnika delujeta zelo usklajeno, sploh glede na to, da za vsakem od njiju stojita dve

družini, torej dve različni interesni skupnosti. Podjetje je skozi 21 let svojega poslovanja izvedlo več prestrukturiranj, ki so bila vsa vezana na prilagajanje trgu in širitvi poslovanja. Prvo prestrukturiranje se je izvedlo s preskokom iz izdelave kartonske embalaže na trženje PP materialov. Kot drugo prestrukturiranje bi lahko opredelili postavitev prvega proizvodnega obrata. Tretje in najobsežnejše prestrukturiranje je bilo leta 2006/2007, kjer je skozi veliko investicijo v nove proizvodne hale in opremo prišlo ne samo do veliko novih trgov in produktov, ampak tudi do znatnega povečanja zaposlenih in posledično tudi do potrebe po notranji reorganizaciji in definiranju nove hierarhične strukture. Četrto, zaenkrat zadnje in manjše prestrukturiranje, se lahko opredeli kot vzpostavitev lastnega razvojno-raziskovalnega oddelka.

Z uvajanjem sinov v poslovanje podjetja se lastnika dobro in pravočasno zavedata svoje minljivosti in s tem nakazujeta željo po prenosu lastništva v drugo generacijo. Čeprav njuno delovanje ponazarja preudarne odločitve, dvodružinsko podjetje ni eksplicitno pripravilo Družinske ustave. Sedaj je še pravi čas, da se formulira tudi takšen dokument. Kajti kaj kmalu se lahko zgodi, da se ne bosta v zadeve glede podjetja vključevala samo sinova, ampak sinova z družinama, kar prinese nov skupek vplivov, ki se jim ne da izogniti.

2.2.4 Predstavitev družinskega podjetja z mednarodnim poslovanjem, ki ni izvedlo prestrukturiranja

To podjetje se v nadaljevanju imenuje »Tri«. Sedaj deluje kot družba z omejeno odgovornostjo. Njihova glavna dejavnost je proizvodnja kompozitnih izdelkov. Natančneje povedano, specializirali so se za razvoj in izdelavo karbonskih kompozitov, ti so pravzaprav polizdelki, namenjeni za industrijsko vgradnjo v končne izdelke, predominantno v avto-moto industriji kot tudi avio in raketni industriji. Zadnje čase izredno narašča uporaba pri športnih rekvizitih, skratka na področjih, ki potrebujejo materiale, kjer se tradicionalno zaradi trdnosti uporabljajo razne kovine (le-te so same po sebi zelo težke), vendar ustrezna nadomestitev s karbonskimi kompoziti enormno zmanjša težo in s tem obremenitve in obrabe. Kvaliteta podjetja »Tri« je tako zelo priznana, da je z leti postalo tudi vedno večje povpraševanje za njihovimi karbonskimi kompoziti za sekundarno vgradnjo. Njihova uporaba se izredno širi. Sicer le pri izdelkih višjega cenovnega razreda, upoštevajoč dejstvo, da je proizvodnja le-teh zahtevna in visokostroškovna. Vendar specifične kvalitativne karakteristike več kot odtehtajo visoke proizvodne stroške, kajti nadomestitev določenih delov s karbonskimi kompoziti toliko izboljša lastnosti končnega izdelka, da njihovi proizvodni stroški postanejo sprejemljivi. Za ilustracijo se lahko navede njihov primer zamenjave določenih delov s karbonskimi kompoziti na športnem avtomobilu. Podjetje »Tri« je tako naredilo armaturne in določene karoserijske dele »po naročilu« (angl. *custom-made*) za Ferrari. Takšen avtomobil je lahko tudi več 10 ali celo 100 kilogramov lažji, po drugi strani pa so ti deli še trdnjši kot kovinski. Posebnost kompozitov je, da so sestavljeni iz dveh ali več komponent. Tako

lahko strokovnjaki konkretno načrtujejo končne lastnosti kompozita. Pri karbonskih kompozitih gre za kombinacijo karbonske tkanine (to mu daje značilen izgled) in smol, kar v proizvodnem procesu obdelujejo pri izredno visokih temperaturah, tudi več 1000 stopinj Celzija, v posebnih pečeh, imenovanih enklave. Izdelujejo vse od mask oziroma oklepov na motornih dvokolesnikih do armaturnih plošč pri športnih avtomobilih in še bi lahko naštevali. Po drugi strani so razvili tudi posebne karbonske zavore za športne avtomobile (na primer za Ferrari in Porsche) in motorje, testirane so bile tudi na letalih. Njihova posebnost je bila prav tako, da so bili eni redkih, ki so pri motociklih bili sposobni izdelovati zelo drage kompozitne elemente, tudi veliko serijsko. Izdelke sicer tržijo pod svojo blagovno znamko, ki je žal niso nikoli uradno registrirali, ne v Sloveniji niti ne v Evropi, kaj šele v svetovnem merilu, čeprav se njihovi izdelki tržijo ravno na tem nivoju. Vendar je potrebno omeniti, da ima lastnik podjetja »Tri« na tem področju registriranih nekaj patentov. S tega vidika je zato presenetljivo, da niso registrirali tudi blagovne znamke.

Svojim strankam nudijo celotno ponudbo od razvoja, testiranja do proizvodnje. Tako so njihovi partnerji podjetja mednarodnega formata, kot so Ducati, BMW, Ferrari, Porsche, ter mnogi drugi, kot tudi butičnih proizvajalci, za katere izdelujejo bolj unikatne izvedbe. Kot rečeno imajo lasten razvojni oddelek, ki je že pred več kot 10 leti bil registriran tudi pri takratnem Ministrstvu za tehnologijo. V njem je delovalo večino časa tudi 10 ali več zaposlenih strokovnjakov, inženirjev, tudi nekaj doktorjev znanosti, občasno prav tako tuji strokovnjaki. Zunanje strokovnjake so včasih najeli na Inštitutu Jožef Štefan. A število zaposlenih dandanes precej variira. Čeprav so v svojih najboljših letih zaposlovali tudi preko 100 ljudi, danes to število ne presega več kot 50 zaposlenih. Enako velja tudi za upadanje njihovega letnega prometa, saj so njihovi prihodki v letu 2015 znašali le približno 30 % v primerjavi z letom 2008, ki je bilo njihovo najuspešnejše. Podjetje je vedno bolj v finančnih težavah, kar znatno zavira njihov razvojni segment poslovanja, ki je hkrati vedno bil njihova glavna konkurenčna prednost.

Skratka, podjetje »Tri« je imelo in še vedno ima zelo iskan produktni repertoar, lasten razvoj, torej znanje (angl. *know-how*), ustrezne proizvodne kapacitete, prav tako ustrezen kader in lokacijo (čeprav niso v večjem mestu). Poleg tega je primarna dejavnost ob vseh ostalih normalnih predispozicijah še vedno tako rentabilna, kljub obstoječi splošni gospodarski krizi, da lahko sama sebe financira. Oziroma je dejavnost kot taka dovolj stabilna in kredibilna, da lahko po potrebi pridobi ustrezne oziroma glede na razmere relativno ugodne zunanje vire financiranja. Tako se seveda poraja vprašanje, kaj se je zgodilo, da je podjetje navzlic vsemu v težavah. Kot bo razvidno, je odgovor v prvi besedi pojma »družinsko podjetništvo«.

Za boljše razumevanje današnjega stanja je potreben pregled relevantnih dogajanj od samega začetka. Zаметki proizvodnje so bili v lastnikovi veliki ljubezni do motociklizma. V času, ko je prihajalo do razpada bivše skupne države Jugoslavije, so bile razne osnovne

dobrine že tako redke, luksuzne pa sploh večinoma nedostopne. Čeprav se zadnje čase spet veliko govori in spodbuja k »naredi sam« (angl. *do-it-yourself* ali *DYI*) podjetniškemu načinu razmišljanja, je to bil, v času vsesplošnega pomanjkanja pred osamosvojitvijo, pravzaprav edini način za realizacijo idej. Tako so se praktično iz nič postavili temelji in razvila marsikatera uspešna, predvsem družinska, slovenska podjetja.

Podjetje je vse od ustanovitve 1989 do leta 2007 delovalo pod pravno obliko »samostojni podjetnik«, nato se je preoblikovalo v »družbo z omejeno odgovornostjo«, vendar še vedno pod istim in edinim lastnikom. Podjetje je od začetka do približno leta 2008 delovalo kot tandem zakoncev, kjer je mož kot nosilec dejavnosti skrbel za razvoj, tehnologijo, proizvodnjo in bil tisti vizionar, ki je podjetju dajal ključno nišno noto (Intervju s podjetjem »Tri«, 2001). Iz tega vidika se ga je na trenutke lahko dojemalo že kot »proizvodno-razvojnega umetnika«. Žena je skrbela za tekoče poslovanje in bila tista »na realnih tleh«, ki je skrbela, da moževi preveč vizionarski podvigi ne bi okrnili zdravega poslovanja. Lahko bi se reklo, da je to bila zmagovalna kombinacija, sploh če zraven upoštevamo obvladovanje izredno specifičnega znanja (angl. *know-how*), malo konkurence in širok trg, ki je z razvijanjem vedno novih možnosti aplikacij karbonskih kompozitov postajal in še postaja vedno večji.

Osebno poznanstvo (preko moža avtorice te naloge) z lastnikom podjetja in njegovo družino (takrat žena in dva predšolska otroka) se je pričelo okoli leta 2003. Osebno druženje se je vedno zelo prepletalo z izmenjavami podjetniških mnenj. Tako je z njihove strani leta 2006 prišel predlog medsebojnega sodelovanja v smislu poslovnega svetovanja (Erhart d.o.o., 2009). Podjetje je takrat bilo v izrednem vzponu. Razvojno-proizvodno so bili tako zanimivi, da so dobivali tudi mamljive ponudbe za odkup in prevzem kot tudi za solastniško partnerstvo. In to ne samo s strani investicijskih skladov, ampak podjetij, ki bi bila dober strateški partner in ne bi nudila samo kapitalske dodane vrednosti, ampak tudi svoje znanje, nove geografske trge in odprta vrata do novih proizvodnih programov. Vsekakor bi takrat bilo smiselno, da lastnik zelo analitično pregleda in preveri vse opcije, ki so se ponujale, in resno razmisli predvsem glede svojih poslovnih in osebnostnih zmožnosti, gospodarskih napovedi, tržnih zmožnosti, pričakovanj in trendov. Še posebej bi takrat moral najprej in zelo realno razmisliti, kaj pravzaprav je njegov osebni poslovni cilj in katera od ponujenih možnosti bi mu to pod njemu sprejemljivimi pogoji tudi uresničila.

Čeprav je bilo prej omenjeno, da je bilo podjetje uspešno zaradi tandema zakoncev, ki sta se medsebojno dopolnjevala in tvorila uspešno celoto, ki je upravljala podjetje z več kot sto zaposlenimi, je bil osebni način vodenja podjetja s strani lastnika zelo enooseben in avtorski. A ne samo zaradi pravne oblike »samostojni podjetnik«, ampak zaradi njegovih osebnih karakternih značilnosti. Čeprav je dejavnost njegovega podjetja visoko tehnološko razvita, je lastnik osebno imel izredno odklonilen odnos do uporabe sodobnih komunikacijskih tehnologij in je vse držal tako rekoč »v glavi«, kar je sodelovanje z njim tudi precej oteževalo. Kajti stvari, naloge, dogovori pogosto niso bili zapisani, če pa so bili,

z njegove strani niso bili prebrani. To ponazarja dejstvo, da podjetje kljub svoji velikosti in sicer opredeljenimi določenimi oddelki ni razvilo nujno potrebne vodstvene in upravljalvske hierarhije. Ni definiralo in vzpostavilo sistema delegiranja odgovornosti in timskega dela, kjer posamezne funkcije opravlja najbolj usposobljen za določeno področje in jih seveda poroča svojim nadrejenim. Glede na velikost in kompleksnost dejavnosti podjetja bi bilo to osnovno prestrukturiranje neizbežno.

Posledično je odločanje bilo preveč centralizirano, da bi bilo efektivno in da bi na dolgi rok ustrezno funkcioniralo ter omogočalo tekoče poslovanja tudi ob nepredvidenih izpadih. Takšen način upravljanja podjetja je tipične tradicionalne oziroma avtokratske hierarhične strukture, kjer je med lastnikom podjetja in podrejenimi zelo malo ali nič nivojev hierarhične lestvice. V primeru podjetja »Tri« se lahko opredeli pravzaprav samo eden, težko bi našli več nivojev. Za uspešno funkcioniranje takšne hierarhične strukture bi bila potrebna zelo dobra komunikacija in zelo definirano določanje nalog in pooblastil, kar v tem primeru ni bilo razvidno. To je bila tudi najbolj šibka točka podjetja. Lahko bi se reklo, da lastnik nikakor ni mogel prerasti iz obrtniškega miselnega vzorca poslovanja v podjetniško, kar pa je tako veliko podjetje vsekakor že davno zahtevalo in potrebovalo.

Skratka, takrat je bil zelo primeren čas, da razmisli o prestrukturiranju ali za vsak slučaj pripravi vsaj opcijski načrt zanj. Kot je bilo nakazano, bi morale podjetje pravzaprav opraviti dve vrsti prestrukturiranj, eno za drugim, da bi se izpolnil potencial. Najprej organizacijsko (da bi tudi na tem področju podjetje delovalo urejeno in na enakem nivoju kot glavna razvojno-proizvodna dejavnost), nato po potrebi še kapitalsko. Zato bi predvsem takrat moral lastnik še najprej jasno opredeliti in zapisati Družinsko ustavo, sploh glede na dogodke in preobrate, ki so sledili.

Eden od razlogov za predlagano svetovalno sodelovanje je bilo ravno dejstvo, da se je lastnik, če ne drugače, vsaj podzavestno zavedal potreb po prestrukturiranju, a je zelo težko spustil kogarkoli blizu vodenja podjetja in v svojo osebno sfero. Vsekakor bi si v tistem obdobju podjetje lahko privoščilo najem uveljavljenih svetovalnih podjetij ali posameznih priznanih strokovnjakov. Ker lastnik pri vsem deluje zelo osebno, ni bil pripravljen v svoj osebni krog in podjetje spustiti na primer ekipe tujcev, ki si ne bi vzela časa, da bi spoznala njihov utrip in bi na osnovi tabel in izračunov ter raznih standardiziranih modelov izvedla svetovanje ali morebitno prestrukturiranje, če povzamemo njegove besede. Želel je bolj osebni pristop, zato je izrazil željo za svetovalno sodelovanje osebi, ki je bila družinski prijatelj, je iz lastnih izkušenj razumela delovanje proizvodnje, imela svetovalne izkušnje in hkrati ni bila obremenjena s kapitalsko, osebno ali sorodstveno povezavo s podjetjem. Zaradi tega je menil, da bi sodelovanje lahko bilo dovolj objektivno. Zanj je bilo še posebej pomembno dejstvo, da je pri tej osebi (torej avtorici te naloge) videl iskrico v očeh pri spoznavanju njihove proizvodnje in produktov ter nove ideje, in sicer še pred uradnim dogovorom o svetovanju, ki so zanj bile sprejemljive, čeprav so posegale v njegovo osebno cono udobja (angl. *personal comfort zone*). Sodelovanje se je ob konkretnem

spoznavanju poslovanja počasi razvijalo. Nekaj prvih mnenj je razvidno že iz predhodno napisanega – a začetni predlogi iz naslova svetovanja so bili:

1. opredeliti medsebojna družinska razmerja, pravice, obveznosti ipd. – danes bi to pomenilo napisati Družinsko ustavo;
2. preoblikovanje podjetja iz pravne oblike »samostojni podjetnik« v »družbo z omejeno odgovornostjo«;
3. nato preoblikovanje iz ploščate v ustreznejšo obliko hierarhije vodenja podjetja, ki bi omogočala lastniku, da se koncentrira na to, kar najbolje zna, torej razvoj in proizvodnjo, ter kontakti s kupci, tako da ne bi bil obremenjen z vsakdanjimi tekočimi zadevami poslovanja (angl. *daily minute business tasks or affairs*), a da bi bil sproti obveščen o vsem relevantnem;
4. mednarodna registracija lastne blagovne znamke in trženjski načrt za njeno promocijo;
5. vključiti aktivno spremljanje objav javnih naročil in mednarodnih tenderjev za povratna in nepovratna sredstva za razvoj, izboljšave, širitev ali nadgradnjo poslovanja in proizvodnje;
6. postavitve vsaj osnovne predstavitvene spletne strani podjetja in blagovne znamke;
7. resno preučiti že prej omenjene ponudbe za odkup ali partnerstvo z drugimi podjetji.

V vmesnem času je prišlo do kritičnega preobrata, ki je dolgoročno gledano vsekakor imelo zelo negativen vpliv na poslovanje in razvoj podjetja. Čeprav na zunaj ni bilo vidno, sta zakonca že več let imela kar precej osebnih težav. Delno je k temu verjetno pripomoglo dejstvo, da je bilo vodenje takšnega podjetja zelo obremenjujoče in kljub finančnim zmožnostim ni dopuščalo veliko zasebnosti ali družinskega časa, delno tudi mentaliteta samega lastnika. Vedno večja razhajanja so pripeljala do težav, ki so izredno hromile vsakdanje poslovanje. Fokus je bil razdeljen in lastnik je bil razdvojen med poslovnim in zasebnim življenjem, saj te meje predhodno niso bile jasno definirane. Družinske ustave ni bilo, lastništvo tudi ni bilo deljeno. Čeprav imajo v istem kraju dve proizvodni lokaciji, se primarna proizvodno-administrativna hala drži hiše zakoncev. Žena je kljub poskusu iz več razlogov prenehala delovati v podjetju. Glede na njeno že prej navedeno vlogo je jasno, da so negativne posledice bile neizbežne in kmalu vidne. Pri tako ozkem oziroma malo številčnem vodstvu je bilo težko najti in zaposliti nekoga, ki bi v eni osebi lahko nadomestil dotedanjo vlogo žene v podjetju.

Samo svetovanje se je pričelo v času, ko je razhod zakoncev bil že neizogiben. Zato je izpolnitev prvega navedenega nasveta seveda bila težka naloga in se je reševala vzporedno z ločitvenim procesom, ki je bil dolgotrajen. Drugo priporočilo preoblikovanja v družbo z omejeno odgovornostjo je bilo izvedeno relativno hitro in uradno v letu 2007. Tretji nasvet preoblikovanja v ustreznejšo vodstveno hierarhijo se je pokazal kot najtrši oreh, predvsem zaradi lastnika samega, ki nekako pri vsem dogajanju ni bil zmožen videti »širše slike« izven svojih osebnostnih okvirjev. Četrta (registracija lastne blagovne znamke) in šesta (postavitev spletne strani) predlog žal s strani lastnika do danes nista prejela resne

obravnave ali želje za realizacijo, čeprav oboje ne predstavlja posebnega stroška glede na obseg poslovanja. Vendar pri tem ravno ni problem v strošku, ampak v pomanjkanju osebnega interesa za realizacijo. Peti predlog iz naslova svetovanja se je takrat sicer pričel izvajati, celo določena nepovratna sredstva za postavitev nove dislocirane proizvodnje so bila pridobljena, a je izvajanje razpisnih zahtev predstavljalo težave. Sedmi predlog preučitve ponudb je za lastnika sicer bil zanimiv, a se je pri vseh takrat nakopičenih težavah, nedorečenih razmerjih in nerealizaciji predhodnih svetovalnih predlogov enostavno ustavil ter ga ni bilo smiselno nadaljevati. Kmalu za tem je prišlo tudi do prekinitve poslovnega sodelovanja s strani svetovalke, saj ga ni bilo mogoče učinkovito izvajati. Večina perečih zadev sedaj že bivših zakoncev se je sicer v končni fazi nekako rešila in so produkti še vedno iskani. Konec koncev je tudi bivša žena ponovno pričela delati v podjetju. A je nato letos edini lastnik, ki je do takrat vršil tudi funkcijo direktorja, s tega mesta odstopil in za direktorja imenoval svojo novo partnerko. Čeprav je ostal še naprej edini lastnik, sebe ni imenoval niti za prokurista. Skratka, skozi čas povzročena poslovna škoda je bila prevelika in ključni momenti za preskok na višji nivo, ki bi bili možni skozi pravočasno ter ustrezno prestrukturiranje, zamujeni. Sicer še vedno maloštevilčna konkurenca se je vmes krepila, tako so takratni potencialni kupci ali vlagatelji medtem našli stabilnejše partnerje.

Primer podjetja »Dva« lepo prikaže tezo, da so ustrezni (v izvoz naravnani) človeški viri znatnega pomena pri tem, ali bo podjetje poslovalo v mednarodnem okolju ali ne (Ruzzier, Antoncic & Konecnik, 2006). Vendar hkrati tudi podpre nadgradnjo te teze o znatnem pomenu obnašanja managerja (v tem primeru podjetnika/lastnika) in njegovih mednarodnih poslovnih potez, ki po eni strani potrdijo, da je z mednarodnim poslovanjem uspešnejše v svoji branži. Po drugi strani potrdi tudi, da ni zagotovila za uspešnost, če ima podjetnik/manager še tako obsežne izkušnje iz mednarodnega poslovanja (Ciszewska-Mlinarič & Mlinarič, 2010).

Ne samo definirana poslovna vizija, ampak tudi jasno opredeljena in dandanes tudi uradno zapisana osebnostna razmerja so za uspešno družinsko podjetništvo vitalnega pomena. Pomanjkanje tega lahko spodnese poslovanje še tako dobro stoječega in perspektivnega podjetja. Povzeto iz revije Uspeh: »Družinska podjetja lahko preživijo in so uspešna samo, če se člani družine naučijo delati drug z drugim, kar je na videz lahka naloga, ki pa se v praksi pogosto ne izkaže tako. Družinska podjetja so zaradi čustvene vpletenosti družinskih članov zelo ranljiva, zato so za uspešno rast takega podjetja ključni profesionalen odnos, dolgoročno načrtovanje in jasne razmejitve med družinskimi in poslovnimi odnosi.« (Žunič, 2011). Pri podjetju »Tri« je razvidno pomanjkanje obojega. Podjetje je ustanovila in še vodi prva generacija. Glede na stanje podjetja, starost lastnika in še najstniške otroke je vprašanje, ali bo sploh prišlo do razmišljanja o prestrukturiranju zaradi prenosa na drugo generacijo oziroma ali bodo le prisiljeni v prestrukturiranje pod neugodnimi pogoji, na katere ne bodo mogli vplivati.

2.2.5 Predstavitev uspešno prestrukturiranega malega družinskega podjetja

To podjetje se v nadaljevanju imenuje »Štiri«. Deluje kot družba z omejeno odgovornostjo. Podjetje se ukvarja s proizvodnjo izdelkov iz žice in cevi iz nerjavečih in svetlo-vlečenih materialov. Le-te obdelujejo na različne načine: krivljenje, ravnanje in sekanje žice, struženje in rezkanje na CNC strojih, varjenje ipd. Izdeluje mrežne police, žične košare in pregrade, stojala iz žice in cevi, zaščitne in pregradne mreže. Strojni park v sklopu svojega razvoja in rasti nenehno dopolnjujejo. Prav tako skrbijo, da so skozi sejme, izobraževanja in ostale oblike informiranja ves čas na tekočem z aktualnimi trendi. Pridobljen imajo certifikat kakovosti Bureau Veritas certifikat ISO 9001:2008. Njihov proizvodno prodajni nabor izdelkov ni maloprodajnega značaja. Njihovi naročniki so predvsem farmacevtske družbe, trgovci (oprema trgovin), bencinski servisi, bolnišnice, proizvajalci bele tehnike. Od domače konkurence se razlikujejo predvsem v tem, da svojim strankam nudijo celovito rešitev, ki zajema vse od prve faze razvoja, izdelave prototipov do končne proizvodnje (Podjetje »Štiri« d.o.o., 2016).

Glede na izkušnje kot stranka podjetja »Štiri« lahko podjetje Erhart navede, da so pri poslovanju izredno strokovni, korektni in se zelo držijo dogovorjenega, tako rokov kot tudi ponudbenih cen in seveda kvalitete. Čeprav bi se včasih zdelo, da bi lahko bili malce bolj fleksibilni, ponavadi svoje izhodišče strokovno utemeljijo, tako stranka razume, da je nasvet v njenem najboljšem interesu. Sicer niso najcenejši, vendar njihova zanesljivost in kvaliteta odtehtata nekoliko višji strošek.

Podjetje je bilo s strani očeta ustanovljeno leta 1992. Podjetju se je kmalu pridružil sin, ki je tudi strokovno usposobljen za kovinsko-predelovalno področje. Nekaj mlajša hči ima ekonomsko izobrazbo in se je prav tako po končanem študiju priključila družinskemu podjetju. Seveda sta oba, sin in hči, bila nekako povezana s podjetjem že od same ustanovitve. Oče je do danes ostal edini lastnik podjetja. Vendar je leta 2006 predal vodenje hčeri in sam postal prokurist ter ostal še vedno aktiven v podjetju, a zadnja leta dosti manj. Sin je postal prokurist že leta 1998. Družinske ustave kot take nimajo zapisane, so si pa funkcije razdelili glede na usposobljenost. Sedaj podjetje v finančnem, komercialnem, kadrovskem in promocijskem smislu vodi hči kot direktorica, medtem ko je sin prevzel vodenje same proizvodnje. Število zaposlenih se večinoma giblje okoli osem. Podjetje »Dva« je vzoren primer, kako na pozitiven način vpeljati otroke v poslovanje družinskega podjetja, ne da bi pri tem poslabšali odnose v družini (Krajnc, b.l.).

Gledano iz vidika finančne realizacije je podjetje v zadnjih letih imelo dva vzpona. Drugi je zaenkrat še vedno v porastu, medtem ko je prvi trajal vse do leta 2008. Tukaj se je že poznalo, da je hči že nekaj časa zelo vpletena v poslovanje podjetja, katerega direktorsko vodenje je uradno prevzela, kot rečeno predhodno, leta 2006, saj se je tako oče lahko razbremenil vsakdanjega vodenja podjetja in s sinom deloval bolj na področju razvoja. Leta 2009 se čuti največji upad, potem vse manjši letni upad do leta 2013. Poleg pričetka

svetovne recesije od leta 2008 dalje, ki še vedno povzroča kar nekaj gospodarske nestabilnosti, je na poslovanje v tem obdobju vplivala še druga vloga hčere, in sicer materinska. V teh letih upada, zaradi dveh rojstev v obdobju treh let, razumljivo ni bila toliko prisotna, kar se je poznalo predvsem v komercialnem smislu. V zadnjih dveh letih se je trend ponovno dvignil navzgor (Erhart d.o.o., 2015).

Podjetje je tako prvo prestrukturiranje izvedlo v letu 2006, in sicer na dveh področjih. Prvo je bilo področje prej opisanega vodstvena značaja in delitve funkcij. Drugo področje takratnega prestrukturiranja je bilo posledica le-tega, saj se je skozi razdelitev funkcij lahko k poslovanju pristopilo na bolj strukturiran način, kjer vsak skrbi za področje, za katerega je najbolj usposobljen. Tako so tudi dosti lažje uspešno preživeli obdobje odsotnosti hčere zaradi materinstva. Kljub vsemu so v tistem obdobju uspešno nadgrajevali in s tehničnega ter strojnega vidika širili svojo dejavnost, rezultat česar je tudi ponovni vzpon poslovanja.

V določenem prihodnjem obdobju bodo zagotovo primorani izvesti vsaj še eno prestrukturiranje, in sicer bo to vezano na lastništvo. Glede na to, da podjetje ima družinske naslednike, a Družinske ustave nima formalno urejene, bi le-to sedaj bilo priporočljivo zapisati, da ne bi takrat, ko bo to nujno, prišlo do nepotrebnih zapletov, ki bi negativno vplivali na poslovanje podjetja.

2.3 Predstavitev in razlogi za prestrukturiranje podjetja Erhart

2.3.1 Osnovna predstavitev podjetja

Družinsko podjetje Erhart d.o.o. nosi od leta 2014 polni naziv ERHART Svetovanje, razvoj in proizvodnja ter ima sedež v Ljubljani. Takrat je hkrati s spremembo kraja sedeža podjetja prišlo ob istih dveh lastnikih tudi do spremembe razmerja v lastniški strukturi. Večinski lastnik podjetja je postala hči Janina Erhart Dragoš (95 %), preostalih 5 % je ostalo v lasti njenega očeta, Janeza Erharta.

V podjetju trenutno aktivno delujejo 4 osebe:

- direktorica: Janina Erhart Dragoš (hči);
- prokurist: Janez Erhart (oče);
- galanteristi – šivilje in dopolnilna dela (nedružinski člani).

A družinsko podjetje je bilo ustanovljeno že v začetku leta 1991, s polnim nazivom Erhart marketing, d.o.o. in sedežem v Velenju, tako da letos praznuje 25 let svojega obstoja in neprekinjenega poslovanja. Deluje večinoma na slovenskem tržišču, v manjšem obsegu

občasno tudi na trgih EU in izven, v nekaterih primerih v partnerstvu z večjimi podjetji. Po svoji velikosti in obsegu poslovanja se uvršča med mikro podjetja.

Gledano z vidika dejavnosti je podjetje od začetka proizvodnje leta 1997 aktivno na treh področjih, ki se med seboj vzajemno prepletajo oziroma dopolnjujejo. Podjetje Erhart je svetovalno, projektno in razvojno-proizvodno podjetje, specializirano za področje galanterijskih produktov za namensko uporabo v industriji, poštni in drugi logistiki kot tudi za poslovno ali osebno uporabo. Pri razvoju izdelkov se koncentrija predvsem na zapolnjevanje tržnih niš. Svetuje, razvija in izdeluje tudi produkte glede na specifične potrebe ali zahteve naročnika oziroma uporabnika. Vsi izdelki so plod lastnega razvoja. Večinski delež proizvodnega procesa se izvaja v razvojno-proizvodnem obratu podjetja Erhart v Velenju. Le občasno manjši delež (kovinski deli, tisk) tudi pri podizvajalcih v Sloveniji – a vedno na osnovi lastnih načrtov, designov in specifikacij, kar podjetju omogoča konstanten nadzor nad kvaliteto tudi pri zunanjih (angl. *outsourcing*) fazah.

Podjetje se prav tako že 20 let ukvarja z založništvom in trženjem lastnih tiskovin. Tukaj gre izpostaviti za podjetje izredno pomemben in še vedno zelo atraktiven produkt »Šolski-študijski rokovnik DA NE POZABIM ...®«, ki v letu 2016 praznuje že 20 let neprekinjenega izdajanja. Ravno ta tiskovina je bila prvi pravi maloprodajni produkt podjetja Erhart. Nastanek te je podrobneje opisan v podpoglavju Zgodovina podjetja.

Že od vsega začetka proizvodne dejavnosti se vsi izdelki in storitve tržijo pod registriranimi blagovnimi znamkama »E&E®« in »DA NE POZABIM ...®« ter produktnimi kolekcijami pod okriljem obeh znamk. Mnogi izdelki so prav tako še dodatno modelno zaščiteni. Evidence zaščit vodi Urad za intelektualno lastnino (UIL).

Slika 3: Logotipa registriranih blagovnih znamk podjetja Erhart ter oznake porekla



Vir: Erhart d.o.o., Arhiv podjetja, b.l.

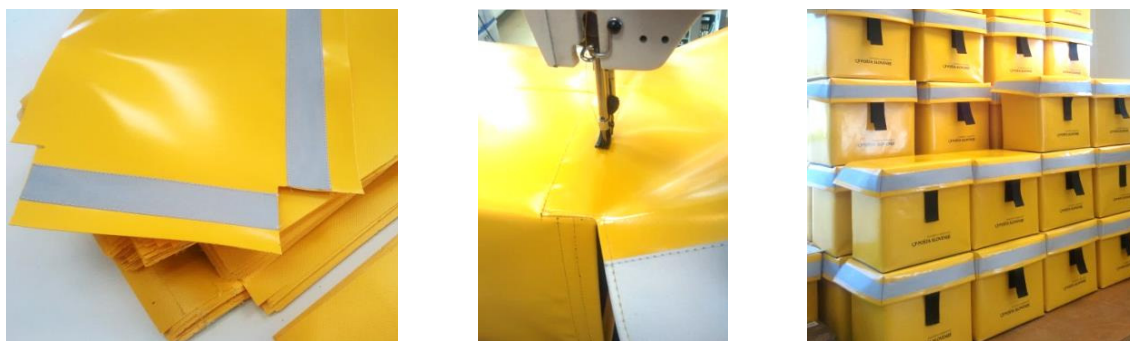
Podjetje daje velik poudarek izbiri kvalitetnih materialov in predvsem uporabni ter racionalni funkcionalnosti kot tudi učinkoviti konstrukciji izdelkov, zaradi česar najuspešneje konkurira na področju že prej omenjenih nišnih produktov. Podjetje je skozi leta poslovanja ugotovilo, da iskanje, konkuriranje in izvajanje naročil t.i. masovne produkcije ni smotno. Pri takšnih naročilih je nizkocenovnost ključnega pomena, a ta se lahko doseže le z avtomatizirano racionalizacijo proizvodnega procesa. To sicer tudi za majhno ali mikro podjetje, ki želi rasti, ni neizvedljivo, a pogoj za tak korak je vnaprejšnje

večletno pogodbeno zagotovilo poslovnega sodelovanja. Vendar se je vse prevečkrat pokazalo, ne samo pri podjetju Erhart, ampak tudi pri drugih sorodnih podjetjih, da so takšna poslovna sodelovanja prepogosto dvorezen meč. Kljub vzpostavljenim večletnim dogovorom takšna sodelovanja realno delujejo le na kratek rok, dokler naročnik testira nov produkt ali nov trg. Če si z njim poveča tržni delež, potem za večjo dobičkonosnost proizvodnjo preseli v države, ki imajo ugodnejšo davčno in delovno zakonodajo od Slovenije. Če se produkt v testnem obdobju ne izkaže, ga raje ukinejo. Podizvajalec (malo ali mikro podjetje) tako ostane sredi velike investicije, ki je ne more vzdrževati, saj je v večini primerov bila namenjena za specifičen produkt. Za mikro podjetje, kot je Erhart in specifično branžo, v kateri deluje, ter ob obstoječi delovni zakonodaji tržna veja t.i. masovne proizvodnje predstavlja prevelike finančne vložke in tveganja, ki zelo verjetno ne bi povrnila začetne investicije.

Zato podjetje posebno pozornost namenja prvovrstni izdelavi, predvsem v želji po zagotavljanju daljše življenjske dobe izdelkov, kar je dandanes že bolj izjema kot pravilo. S tem želi zadovoljiti čim širši krog specifičnih kupcev in uporabnikov njihovih izdelkov. Na svojem področju nudi široke palete izdelkov iz svoje standardne proizvodnje, a lahko upoštevajoč želje kupcev, brez večjih vlaganj ali stroškov, razvije in proizvede tudi izdelke po meri (angl. *custom made*). Galanterijski izdelki so narejeni na osnovi procesov oblikovanja, krojenja, šivanja, izsekovanja, kovičenja, varjenja ter ostalih vrst obdelave in predelave različnih materialov, kot so: industrijska platna, PP tkanine (imenovane netkani tekstil), PP plošče, plastični in kovinski galanterijski elementi, pozamenterijski materiali, kovinske konstrukcije, plastične folije, tiskovine ipd. Ob ustaljeni ponudbi standardnih izdelkov v zadnjih letih posveča največ pozornosti razvoju industrijskih izdelkov za dostavno logistiko, predvsem za poštni in kurirski sektor, tako za domači kot tudi tuji trg. Ob tem se zaradi vedno večje težnje k mobilnosti in hkratni dosegljivosti skozi informacijsko-telekomunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT) vzporedno vedno bolj razvija potreba po galanterijskih izdelkih, ki omogočajo čim bolj varen prenos in zaščito naprav za IKT, kot so na primer mobilne blagajne in POS-i (angl. *point-of-sale*), razne naprave za terensko odčitavanje ali testiranje števec, merilnikov ipd. Vse več je tudi povpraševanja po izdelkih, ki omogočajo multiple načine aplikacije, torej pritrditev, vstavitev ipd. Gre za neke vrste modulne izdelave, ki omogočajo uporabo na različnih osnovah.

Lastna proizvodnja je funkcionalno zastavljena zelo fleksibilno, tako da je sposobna na industrijski način izdelovati veliko-serijska kot tudi malo-serijska (butična) naročila oz. prototipno in »nulto« proizvodnjo. Enako po večini velja tudi v prostorskem in kadrovskem smislu. Glede na realizacijo preteklih let je podjetje na letni ravni poleg tiskovin (tisk pri zunanjem izvajalcu) sposobno proizvesti od 8.000 do 14.000 kosov izdelkov. Količina variira glede na proizvodno zahtevnost posameznih izdelkov, število zaposlenih ter roke izdelav.

Slika 4: Izbrane faze proizvodnje: krojenje in sestavljanje, šivanje, kontrola



Vir: Erhart d.o.o., Arhiv podjetja, b.l.

Kapacitete omogočajo izvajanje vseh razvojnih in proizvodnih faz, kot so:

1. idejna zasnova in razvoj izdelka ter prototipna izdelava vzorcev;
2. konstrukcijski razvoj izdelkov, izdelava tehnične dokumentacije;
3. nabava osnovnih in reprodukcijskih materialov;
4. tehnološki razvoj in priprava proizvodnje ter dokumentacije;
5. predpriprava: razrez, krojenje in izsekovanje materialov;
6. šivanje, dodelava, montaža;
7. priprava in koordinacija del s kooperanti (angl. *outsourcing*);
8. kontrola kakovosti materialov, polizdelkov, proizvodnje in izdelkov;
9. logistika;
10. prodajne storitve.

Predhodno omenjene zunanje (angl. *outsourcing*) proizvodne ali storitvene faze so predvsem:

1. varjenje in izdelovanje kovinskih elementov, polproizvodov;
2. kaširanje;
3. tisk;
4. spletna podpora.

Razvrščeno glede na blagovni znamki so do napovedanega prestrukturiranja podjetja bili aktualni naslednji prodajni programi:

Registrirana blagovna znamka »DA NE POZABIM ...®«:

1. Letna periodična tiskovina: Šolski-Študijski rokovnik »DA NE POZABIM ...®«.
2. Šolski in pedagoški izdelki »DA NE POZABIM ...®«.

Registrirana blagovna znamka »E&E®«:

1. Logistični in poštni izdelki: torbe, mape, vozički, kovinski nosilci ipd.
2. Potovalna galanterija: zaščitne vreče in potovalne torbe za oblačila.
3. Poslovne in seminarske torbe.
4. Galanterijski izdelki za prosti čas
5. Eko izdelki za pisarno: mape in torbe.
6. Nosilni izdelki.
7. Zaščitna pokrivala.
8. Izdelki po naročilu.

Programi se sicer aktivno tržijo preko aktualne spletne strani »www.erhart.si«, ki je v dosednji obliki (pred napovedanim prestrukturiranjem) bolj predstavitvena, torej kot spletni katalog in le v manjši meri prodajna. Zadnje velja predvsem za šolski in potovalni program, v manjšem obsegu tudi za program poslovnih in seminarских torb, torej programe, ki so še najbolj primerni za B2C trženje, kar pomeni neposredno prodajo končnim uporabnikom in fizičnim osebam. Ti trije programi so tudi skozi ves čas obstoja bili edini, ki jih je podjetje dobavljalo v maloprodajne trgovske mreže kot tudi posameznim manjšim trgovcem (Erhart d.o.o., 2016).

Pogojeno z naravo izdelkov se velika večina poslov pridobi na nivoju B2B, skozi predhodno oblikovanje in selekcijo ciljnih skupin potencialnih kupcev. Le-te se nato posamično in namensko kontaktira ter predstavi možnosti sodelovanja, bodisi razvojno-proizvodnega, svetovalnega ali samo proizvodnega. Večina aktualnih izdelkov ni primernih za masovno oglaševanje in bi takšna oblika predstavljala nesmotrni strošek. Prav tako ti izdelki niso primerni za veleprodajno trženje skozi trgovske mreže ali posamezne trgovce. V manjši meri se ti izdelki občasno prodajo skozi povpraševanja raznih marketinških agencij za potrebe njihovih strank, vendar se večina takšnih naročil za potrebe posebnih oddelkov v podjetjih, kot so na primer ekonomati ali stiki z javnostmi (angl. *public relations* ali *PR*) pridobi neposredno.

To je najpogostejše v primerih, ko naročnik potrebuje: »izdelek po meri« (angl. *custom made*) ali želi boljšo kvaliteto ali manjše količine, za katere je naročanje iz tujine iz stroškovnega vidika nesmotrno.

Ob poplavi konkurenčnih produktov je podjetje Erhart moralo v svoje izdelke in storitve vgraditi ter izpostaviti »prepoznavne lastnosti« (angl. *distinctive features*), ki mu predstavljajo konkurenčno prednost in ga v pozitivnem smislu ločijo od preostale široko pojmovane konkurence. Zakaj je uporabljen izraz »široko pojmovane konkurence«? Zato ker v Sloveniji, Evropi ali v bližnjih državah praktično ni več oziroma je sorazmerno zelo malo takšnih podjetij, ki bi v eni pravni osebi združevala razvoj, svetovanje, proizvodnjo in lastno trženje ter hkrati fleksibilnost malega podjetja. Le-ti imajo po večini sicer znanje

izdelave, vendar ne razvoja, kar za glavnino takšnih podjetij pomeni, da je njihov obstoj odvisen od tujih naročil, ki jih pri nas pogosto poimenujemo nem. *lohnarbeit*. Ali pa imajo znanje razvoja in izdelave, vendar zaradi stroškovne nekonkurenčnosti svoje izdelke proizvajajo v oddaljenih stroškovno ugodnejših državah, kar pa jim v konkurenčnem smislu odvzame faktor hitre odzivnosti in fleksibilnosti za manjše količine.

Neke vrste glavno konkurenco predstavljajo dobavitelji izdelkov iz tako imenovane »masovne proizvodnje«, ki pa kljub temu, da ni čisto primerljiva, seveda ni zanemarljiva. Takšni izdelki so zaradi nizkih cen za kupca lahko zelo mamljivi in pogosto prevladajo nad kvaliteto. A končna bilanca kupca je neredko negativna, saj mora v času življenjske dobe enega kvalitetnega produkta kupiti 2–3 izdelke nižje kvalitete. K temu mora prišteti še stroške in čas, vezan na iskanje novega in nezmožnosti uporabe v času kvara oziroma pri iskanju ustreznega nadomestka. Vendar tudi takšni produkti vseeno predstavljajo omembe vredno konkurenco.

Torej, »prepoznavne lastnosti« podjetja Erhart so predvsem:

- kvaliteta, ki daje izdelku daljšo življenjsko dobo od konkurenčne – konkreten primer: kupec s področja logistike je izdelek za raznos naročeval vsakih 12–15 mesecev. Podjetje Erhart je izvedlo funkcionalno in materialno analizo ter izdelalo povsem nov testni prototip, kateremu je sledilo dejansko naročilo. Naročnik je na ta račun zmanjšal svoje stroške, saj se je interval naročanja podaljšal na 24–28 mesecev, zaradi dejansko daljše življenjske dobe se mu je zmanjšala tudi potrebna količina. Za proizvajalca je to sicer dvorezni meč. A dejstvo je, da bo vsak naročnik, ki deluje po principu dobrega gospodarja, na dolgi rok raje ostal zvest takšnemu proizvajalcu in najpogosteje so to ravno družinska podjetja;
- sposobnost izdelave »izdelkov po meri« (angl. *custom made*) na industrijski način tudi za manjše količine;
- razvoj in oblikovanje točno takšnega produkta, ki se prilagodi kupcu in ne sili kupca, da se prilagaja produktu;
- kratek odzivni čas;
- zelo nizka stopnja reklamacije – v vseh letih poslovanja je podjetje imelo stopnjo reklamacij manjšo od 0,02 %.

2.3.2 Zgodovina podjetja

Glavni pobudnik za ustanovitev družinskega podjetja je bil Janez Erhart. Podjetje je v začetku leta 1991 kot večinski lastnik (96 %) soustanovil s hčerkama, vendar je podjetje prva leta vodil sam, saj je mlajša hčerka Janina do leta 1995 študirala v ZDA in lahko v njem sodelovala le v času poletnih študijskih počitnic. Starejša hči je živela ter bila zaposlena v tujini. Za delo v družinskem podjetju ni bila zainteresirana, zato je čez nekaj let na lastno željo tudi formalno izstopila.

Janez Erhart je podjetje, kot mnogi takratni novonastali podjetniki, ustanovil iz več razlogov: ker je to končno bilo možno in ker so mnogi zavoljo preživetja v takratnem politično in ekonomsko nestabilnem obdobju bili v to enostavno prisiljeni. A po drugi strani tudi zato, ker je oče imel v sebi podjetniško in predvsem inovativno žilico, katere potenciala ni mogel udejaniti v svoji takratni službi. Pred ustanovitvijo svojega podjetja je bil dobrih 25 let zaposlen kot komercialni razvojniki novih programov v velikem slovenskem in hkrati mednarodnem koncernu. V tistem času, torej zadnjih 5 let pred slovensko osamosvojitvijo, je koncern preživel težja obdobja sanacije, tudi ali predvsem zaradi takratne politične krize v nekdanji Jugoslaviji in posledičnega razpada. Izguba trgov je močno vplivala na poslovanje koncerna, zato je usoda mnogih kadrov, ne glede na pozicijo, bila zelo negotova.

Takrat je oče moral sprejeti za tisti čas precej drzno odločitev: vzeti usodo v svoje roke in čim prej zakorakati v podjetniške vode ali čakati na morebitno izgubo službe in pri starosti petdeset ali več let iskati novo službo. Odločil se je za podjetniško pot, saj ni bilo v njegovi naravi, da bi čakal na tuje rešitve ali da bi bil odvisen od drugih. Pri tem je vredno omeniti, da je oče odraščal v obrtniški družini, zato mu neke vrste »družinsko podjetništvo« ni bilo čisto tuje. Njegov oče je imel torbarsko obrt izdelovanja usnjene galanterije, ki jo je nasledil od svojega očeta, tako da same korenine družinsko-podjetniške tradicije zajemajo že celo stoletje. Čeprav podjetje Erhart ni pravni naslednik te obrti kot tudi ni odcepljeno podjetje (angl. *spin-off*), je zaradi znanja, ki ga je moj oče pridobil skozi svoje odraščanje in delo v domači obrti, prišlo do uporabe tehničnega znanja v drugih oblikah. To znanje je že v mladosti, takoj po srednji šoli, dopolnil z uradno priznано opravljeno triletno, takrat imenovano »vajeniško izobrazbo« in nato še z nadaljnjim šolanjem za inženirja. Vse skupaj je oče povezal z bogatimi praktičnimi izkušnjami s področja razvoja iz svojih predhodnih zaposlitev in jih pričel uporabljati pri razvoju novih izdelkov in proizvodnih tehnologij v svojem podjetju.

S skromnim začetnim kapitalom je ustanovil podjetje in v prvih letih združil podjetniški entuziazem s svojim hobijem, ljubeznijo do športa, v največji meri do tenisa, kjer je v vodstvenem in organizacijskem smislu aktivno deloval že vrsto let. Organizacija in trženje športnih dogodkov je bila glavna dejavnosti podjetja vse do leta 1997. Konec leta 1995 se je, po uspešno zaključenem dodiplomskem študiju v ZDA, v podjetju zaposlila mlajša hči Janina. Podjetje je svoje delovanje še močnejše razširilo na področja izven športa, konkretnije na izdelavo in izvajanje projektnega razvoja in svetovanja ter marketinga za znanega naročnika. V sklopu teh del je vedno pogostejše prišlo tudi do idejnega razvoja raznih izdelkov.

Leta 1996 je podjetje na osnovi zaznanih potreb s strani domačega trga začelo z realizacijo ideje o lastni proizvodni dejavnosti. Lastnika podjetja, oče in mlajša hči, sta pripravila poslovni načrt za postavitev proizvodnje in na osnovi le-tega pridobila premostitvena

sredstva za zagon proizvodnje v obliki dolgoročnega petletnega bančnega kredita, ki je bil tudi v roku in v celoti odplačan.

Celotna začetna investicijska sredstva, torej lastna in bančni kredit, so bila namenjena za:

- razširitev dejavnosti podjetja;
- najem proizvodnih prostorov;
- opremo proizvodnih prostorov in gospodarsko vozilo;
- nakup in postavitev strojnega parka ter zagon proizvodnje;
- razvoj tržišča in lastnih blagovnih znamk.

Že v samem začetku se je hitro pokazalo, da so bile na splošno v tem času obrestne mere za kredite izredno neugodne in niso podpirale podjetniških iniciativ za sektor malega gospodarstva. Začetnega, vsaj enoletnega moratorija ni bilo mogoče pridobiti. Edina »ugodnost« je bila mesečno plačevanje obresti in plačevanje glavnice vsakih 6 mesecev, kar se je v kratkem pokazalo kot zelo finančno obremenilno in posledično negativno za poslovanje podjetja. Zaradi toliko višjih obresti so se kreditna sredstva preveč porabljala ravno za plačevanje obresti in ne za samo investicijo. Nemogoče je bilo pričakovati, da bo novo nastala dejavnost dosegla točko finančnega preloma (angl. *break-even point*) že v prvem letu poslovanja, kar je bilo zelo nazorno in predhodno prikazano tudi v vlogi za odobritev kredita. Na primer v ZDA se je v tistem času pričakovalo, da investicija podjetja doseže t.i. točko preloma (angl. *break-even point*) v 3–4 letih od aktivacije, odvisno od investicijskih predispozicij (Erhart, 1994). Zato je hči Janina nemudoma pričela z iskanjem ugodnejših virov kreditiranja in že tekom drugega leta uspela reprogramirati kredit s subvencionirano obrestno mero za mala podjetja in prehodom na mesečno odplačevanje glavnice, kar je zaradi skoraj prepolovljenih obresti precej finančno razbremenilo poslovanja podjetja. Nato podjetje ni več imelo težav z odplačevanjem kredita.

Kot predhodno omenjeno, je leta 1997 podjetje pričelo s postavljanjem lastne proizvodne dejavnosti, ki si je do danes ustvarila svoj viden prostor na tržišču pod lastnima registriranima blagovnama znamkama »E&E®« in »DA NE POZABIM ...®«. Če pogledamo nazaj, bi se lahko reklo, da je to bilo že prvo in uspešno prestrukturiranje podjetja iz izključno storitvenega v razvojno in proizvodno družinsko podjetje. Čeprav je čisto mogoče, da lastniki takrat niso imeli takšnega pogleda na to. A bolj pomembno je, da je nastalo zaradi zaznane poslovne priložnosti in ne zaradi poslovne krize podjetja. S tem prehodom je svetovalno-projektna dejavnost počasi postala sekundarnega značaja, saj pri samo dveh v podjetju aktivnih družinskih članih, kljub povpraševanju, polno vzdrževanje te dejavnosti v dotedanjem obsegu časovno enostavno ni bilo izvedljivo. Oče Janez je prevzel predvsem razvojno-proizvodno vlogo v podjetju in del trženja, medtem ko je hči Janina skrbela za splošno poslovanje, finance, trženje, promocijo in oblikovanje lastnih tiskovin ter kadrovanje. Računovodstvo je bilo že od vsega začetka pogodbeno dogovorjeno z zunanjim izvajalcem.

V skladu s poslovnim načrtom je podjetje predvidelo naslednje programske skupine:

- Šolske tiskovine »DA NE POZABIM ...®«.
- Darilna embalaža »E&E®«.
- Nosilni in drugi galanterijski izdelki »E&E®«.
- Zaščitna pokrivala »E&E®« za opremo in naprave.
- Pisarniški programi »E&E®«.
- Galanterijski programi »E&E®«.
- Zaščitni izdelki za enkratno uporabo v medicini.
- Igralno-razvedrilni program.
- Dekorativno-aranžerski program.
- Kmetijski program.
- Ostalo.

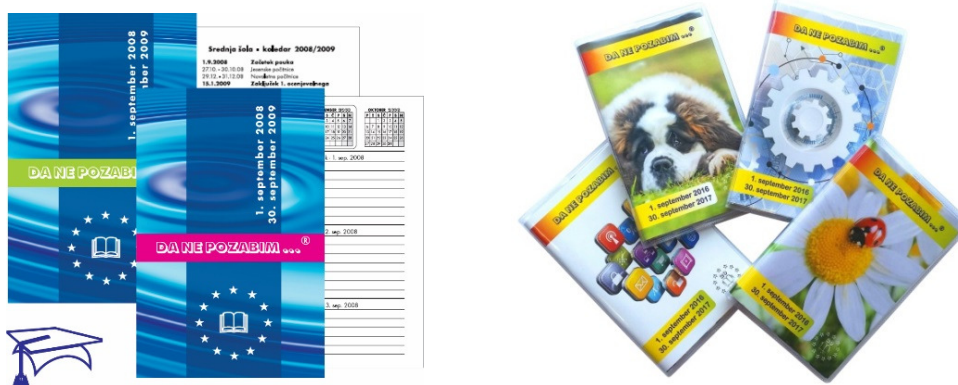
Iz predhodno navedenega je razvidno, da je podjetje že pred samim lansiranjem izdelkov na tržišče v skladu z veljavno zakonodajo s področja intelektualne lastnine izvedlo registracijo dveh blagovnih znamk. Kar je bil tudi eden izmed pomembnih razlogov, zakaj je prišlo do ideje o lastni proizvodnji. Torej, podjetje je že pred tem razvijalo produkte, ki so jih nato izdelovala druga podjetja, ki so na tak način prišla do novih idej, proizvodnih znanj, načrtov ipd. Pri tem ni bilo nobenega gotovega načina (ne s pisnimi dogovori, pogodbami ipd.), s katerim bi pred odtujitvijo s strani podizvajalcev kooperantov, zaščitili inovativnost, znanje in vloženo delo za razvoj novega produkta. Edina rešitev je bila registracija blagovnih znamk kot tudi nekaterih modelov. Na osnovi pridobljenih študijskih znanj, praktičnih izkušenj in po zgledu iz ZDA je bila pobudnik za ta korak hči Janina, ki je bila prepričana, da je to nujen pogoj za postavitev trajnih temeljev zastavljenega poslovanja. Le tako so se novo nastali izdelki že v samem začetku lahko diferencirali od preostale ponudbe, imeli so ime in s tem se je začel postopek ozaveščanja blagovnih znamk (angl. *brand awarness*). Po skrbnem premisleku in pregledu zadanih smernic glede produktnih skupin je bilo ugotovljeno, da je najbolje registrirati 2 različni blagovni znamki in s tem usmeriti fokus na imensko in namensko identifikacijo produktov pod posamezno blagovno znamko, ločeno od imena podjetja.

Registrirana blagovna znamka »E&E®« zajema predvsem širok razpon galanterijskih izdelkov, od nosilnih, logističnih do embalažnih, zaščitnih ter prenosnih izdelkov, skratka izdelkov za domačo, poslovno in industrijsko uporabo. Vključuje tudi storitve na področju poslovnih informacij in raziskav, komercialnih in marketinških agencijskih storitev ter raziskav, oglaševanja ipd. V sklopu blagovne znamke »E&E®« so, do sedaj načrtovanega prestrukturiranja, opredeljene tudi posamezne kolekcije: Standard, Professional in Elegance. Te se bodo v kratkem nadgradile s prenovljeno in dopolnjeno produktno ponudbo. Za dodatno zaščito intelektualne lastnine so že v začetku bili zaščiteni tudi

nekateri modeli darilne embalaže, ki jih podjetje sicer danes ne vzdržuje več. A je na osnovi predhodnih pozitivnih izkušenj in kasneje z razvojem novih izdelkov, predvsem na področju logistike, ponovno uporabilo registracijo modela za zaščito določenih inovativnih izdelkov, kot so izdelki za poštno distribucijo (vozički, torbe ipd.).

Registrirana blagovna znamka »DA NE POZABIM ...®« vsebuje do danes v glavnem šolske publikacije, informacije, materiale za učenje ali poučevanje, pisarniške materiale, pisarniški in umetniški pribor, druge tiskovine kot tudi storitve na področju oglaševanja, poslovnih raziskav, komercialnih ter marketinških raziskav ipd. Najbolj prepoznaven izdelek je Šolski-študijski rokovnik »DA NE POZABIM ...®«, periodična koledarska tiskovina, ki izhaja enkrat letno in je vezana na šolsko oziroma študijsko leto in ne na koledarsko leto. Z načrtovanim prestrukturiranjem bo registrirana blagovna znamka »DA NE POZABIM ...®« dobila nove razsežnosti, ki ji bodo dale čisto novo perspektivo.

Slika 5: Šolski-študijski rokovnik »DA NE POZABIM ...®«, nekoč in danes



Vir: Erhart d.o.o., Arhiv podjetja, b.l.

Šolski-študijski rokovnik »DA NE POZABIM ...®« je za družinsko podjetje Erhart izrednega pomena. Je nosilec registrirane blagovne znamke. Je prvi produkt, ki ga je podjetje sploh lansiralo na trg. Predstavlja ključni produkt podjetja, saj je bil prvi na voljo na maloprodajnih policah trgovin in je s tem odprl vrata vsem nadaljnjim izdelkom, katerih število se je z leti uspešno višalo. Takrat, ko še ni bilo spletne prodaje, je to bil praktično edini način, da je ponudnik ali proizvajalec dosegel B2C tržišče, kajti ponudba od vrat do vrat ali izključno na sejnih ipd. za te vrste izdelkov ni bila primerna. Nenazadnje je to produkt, ki je po dvajsetih letih še vedno zelo aktualen, atraktiven in se uspešno prodaja, kljub zelo močnim vplivom digitalne industrije.

Ideja za nastanek izdelka je bila čisto praktične in izkustvene narave. Na študiju v ZDA je hči Janina zaznala, da ima koncept šolskega in študijskega leta in s tem vezane potrošnje masoven vpliv na industrijo in je zato le-ta prilagojena temu konceptu in ne obratno, kot je to vse prevečkrat zaznati drugje. Dejstvo je, da se poslovanje podjetij, ustanov in

nenazadnje tudi splošne potrošnje, ki ni vezana na turizem in poletno turistično sezono, najbolj in za najdaljši čas umiri ravno v času poletnih šolskih počitnic. Realen nov zagon se prične malo pred novim šolskim letom in ne s koledarskim letom. V podporo temu je tudi dejstvo, da imajo mnoga podjetja svoje poslovanje prilagojeno na fiskalno leto, ki ni enako koledarskemu. Ob vrnitvi v Slovenijo je hči Janina predvsem z organizacijskega vidika pogrešala ustrezen organizator, rokovnik, ki bi ji z vsebovanimi informacijami učinkovito pomagal pri načrtovanju poslovnih obveznosti, dogodkov in opravil, kot je to bila vajena v času študija. Tako se ji je porodila ideja za specifičen »šolski« koncept rokovnika. Po pregledu obstoječe ponudbe na tržišču je ugotovila, da podobnega produkta leta 1996 in 1997 v Sloveniji ni bilo. Čeprav s skromnim znanjem računalniškega oblikovanja je takrat v sedaj vedno bolj popularnem stilu »naredi sam« (angl. *do-it-yourself* ali *DIY*) nato vsebinsko in vizualno oblikovala prvi demo izvod, ki je bil podlaga za pridobitev ponudb tiska ter ostalih stroškov, vezanih na izdelavo in trženje. Poleg šolskega rokovnika sta vzporedno nastala še dva produkta, in sicer šolska namizna podloga in šolski stenski koledar. Zadnji je bil ukinjen po dveh letih izdajanja, saj ga je bilo kljub priljubljenosti pri kupcih v trgovinah iz tehničnih razlogov in njegove velikosti zelo težko prodajati (neustrezne pozicije, zato veliko kosov uničenih ipd.). Drugi soroden produkt, šolska namizna podloga, se je skozi izboljšave neprekinjeno proizvajal celih deset let, vendar v količinskem smislu ni rasel tako kot šolski rokovnik, zaradi česar ni mogel slediti vedno večjim komercialnim zahtevam trgovcev. Zato je bil ukinjen, čeprav še dandanes, po desetih letih, podjetje dobi kakšno povpraševanje po njem. Zanimivo je, da se sam koncept rokovnika skozi vsa leta ni dosti spremenil. Že kmalu je bil dodan plastičen ovitek, v skladu z željami uporabnikov se je dopolnil obseg vsebine, izbor platnic se je razširil in sproti usklajeval s trendi. Skozi leta se je pokazalo, da so poleg dobro zastavljenega koncepta ravno konstantnost in dobra materialna kvaliteta tisti pomembni dejavniki, ki ohranjajo rokovnik »DA NE POZABIM... ®« še vedno aktualen. Zato bo tudi uveljavljena blagovna znamka »DA NE POZABIM ...®« imela pomembno vlogo pri načrtovanem prestrukturiranju podjetja.

Poleg šolskega rokovnika je podjetje v prvih letih proizvodnje predvsem razvijalo galanterijo v smeri darilne embalaže iz netkanega tekstila, ki je bil takrat pri nas relativno nov in nepoznan material. Podjetje Erhart je v tistih letih pri nas bilo prvo in edino, ki je netkani tekstil pričelo uporabljati izven standardnih okvirjev aplikacije. Netkani tekstil se je v tem času začel predvsem vidno uporabljati kot podporni material v tapetništvu, gradnji cest, poljedelstvu ipd. Posebna lastnost tega materiala je, da je narejen iz 100 % PP, ki je ekološki in se ga zaradi razgradljivosti lahko reciklira, kar ne velja za PVC in izdelke oz. materiale, ki ga vsebujejo. Poleg tega je netkani tekstil zračno prepusten, ne vpija vlage, je neobčutljiv na organske vplive in še bi lahko naštevali. Prepozna se ga po značilni vdolbinasti strukturi. Na voljo je v mnogih barvah, tudi vzorčnih potiskih in različnih gramaturah kot tudi končnih obdelavah – odvisno od namembnosti. Danes je njegova uporaba zelo razširjena: od promocijsko-nakupovalnih vrečk, vrtnih blazin, zaščite na vrtovih, oblazinjenega pohištva, podlog v torbah, v aranžerstvu, medicinskih izdelkih za

enkratno uporabo (halje, zaščite za obuvala ipd.), v higienskih izdelkih, avtomobilski industriji ipd.

Slika 6: Prikaz značilne vdolbinaste strukture netkanega tekstila



Vir: Erhart d.o.o., Arhiv podjetja, b.l.

Tako se je hitro pokazal nov interes in iz netkanega tekstila je podjetje, poleg embalaže, pričelo izdelovati še promocijske in konferenčne torbe, ki so se najprej nudile raznim organizatorjem dogodkov in v podjetniške promocijske namene. Zelo hitro so bili ti novi izdelki dodani, poleg šolskih tiskovin, v maloprodajne trgovske mreže. Ta preskok je podjetju omogočil, da je svojo pristnost v trgovinah razširil iz približno 4–5 mesečnega intenzivnega obdobja šolske sezone na celoletno dobavljanje, ne glede na sezono. To je bil za družinsko podjetje pomembnem preboj pri predstavljanju in utrjevanju lastne blagovne znamke širšemu krogu kupcev in uporabnikov. Pri tem je zanimivo, da so trgovci v začetku bili zelo nenaklonjeni dejstvu, da so izdelki bili označeni pod lastno slovensko registrirano blagovno znamko. A podjetje Erhart je vztrajalo in lahko rečemo, da mu je ravno to omogočilo širitev in nadaljnji produktni razvoj, prepoznavnost in konkurenčno prednost med poplavo kataloških izdelkov raznih izvorov in kvalitete.

Nedolgo za tem je podjetje že razvilo in uspešno dodalo novo proizvodno skupino, ki prav tako bazira na vsestransko uporabnem netkanem tekstilu in se imenuje »zaščitne vreče za oblačila«. To je bilo pomembno, saj je v lastnem proizvodnem smislu ta skupina pomenila že drugi sklop samostojno uporabnih izdelkov, ki niso več spadali v kategorijo »embalaže«. Prav tako si je podjetje s tem odprlo vrata do čisto novih ciljnih skupin kupcev. S tem je vse bolj lahko izražalo svojo bit, tj. razvoj in izdelavo iz vidika podjetja sicer standardnih izdelkov, a s tisto piko na »i«, ki je nudila prilagodljivost za vsakega večjega kupca posebej.

Podjetje si je vse bolj utiralo pot prepoznavnosti kot zaupanja vreden in inovativen domači galanterijski proizvajalec, za kar gre zahvala predvsem neustavljivemu ustvarjalnemu zagonu očeta Janeza. Upoštevajoč želje in potrebe trga so se promocijske in konferenčne torbe kmalu nadgradile z razširitvijo repertoarja, ki ga je omogočal prehod iz uporabe

netkanega tekstila na posebna poliestrska nepremočljiva platna. Ta so omogočala še kompleksnejše, funkcionalno bogatejše in še bolj vzdržljive torbe, ki so se nato razvile v višji sklop poslovnih torb. Nekaj časa je podjetje sicer tržilo torbe iz obeh materialov, nato pa opustilo izdelavo promocijsko-konferenčnih torb iz netkanega tekstila. Platnena izvedba konferenčnih torb se je zelo uspešno prodajala več let, vse nekje do leta 2007, nato so, glede na odzive trga, ostale aktualne samo še poslovne torbe.

Slika 7: Zaščitne vreče za oblačila (netkani tekstil) in Potovalne torbe za oblačila (platno)



Vir: Erhart d.o.o., Arhiv podjetja, b.l.

Podoben razvoj se je zgodil na področju proizvodnega programa »zaščitnih vreč za oblačila«, kjer se je najprej na osnovi povpraševanj dodal sklop »potovalnih torb za oblačila« iz netkanega tekstila. Nekoliko po tem, ko so se pričele izdelovati torbe iz poliestrskih platen in se je v prilagojenem proizvodno-razvojnem smislu utrdila njihova uporaba, so se izdelale prve poskusne »potovalne torbe za oblačila iz platna«. Ni bilo dolgo, ko so tudi pri tej produkti skupini le-te v celoti nadomestile tiste iz netkanega tekstila, ki je po drugi strani ostal do danes še vedno kot najprimernejši material za skupino »zaščitnih vreč za oblačila«.

Še v eni produkti skupini je takrat netkani tekstil imel glavno vlogo, tj. »zaščitna pokrivala za računalniško in pisarniško tehnično opremo«. Modeli so bili primerni za še takrat precej velike monitorje vseh velikosti, razne tiskalnike, tipkovnice, tudi grafoskope ipd. Tržilo se je celo posebno nepremočljivo pokrivalo za tipkovnice, ki je bilo izdelano iz zelo mehke prozorne folije in so ga lahko uporabljali v delavnicah, industrijskih obratih, mesnicah, ipd. Ta produkti skupina se je tržila kar nekaj let, nekako dokler se niso v polnem razmahu pojavili tanjši LCD monitorji in je kontinuirano razširjena uporaba računalnikov postajala vse bolj pogosta tako doma kot v profesionalnem smislu. Vsake toliko časa, se še vedno pojavi povpraševanje po kakšnih zaščitnih pokrivalih za posebne ali občutljive naprave.

Že od samega začetka je podjetje na izbranih sejnih sledilo trendom in novostim ter skušalo najti možnosti za prodor na večje trge izven Slovenije. Eden takšnih sejmov je bil tudi vsakoletni »PapirExpo« v Frankfurtu. Podjetje je tam že leta 1998 vzpostavilo prve kontakte s svetovno uveljavljenim koncernom Durable, ki deluje na področju pisarniškega materiala. Podjetje Erhart jim je predstavilo svojo kolekcijo zaščitnih pokrival za računalniško in pisarniško opremo, narejeno iz netkanega tekstila. Do takrat so bila v omejenem obsegu na voljo le plastična pokrivala, ki pa zaradi nevarnosti pregrevanja niso bila primerna. Podjetju Durable sta bila koncept in kakovost izdelkov zelo zanimiva in so se odločili, da ga bodo vključili v svoj prodajni program. Tako se je usklajevanje sodelovanja nadaljevalo tudi v letu 1999. Dogovorjeno je bilo, da se celotna proizvodnja izvaja v obratu podjetja Erhart v Velenju in pod znamko »Durable by Erhart«. Medsebojno je bila oblikovana in usklajena posamezna kot tudi transportna embalaža, kodiranje, celotna logistika, vključno z njihovim centralnim skladiščenjem in sledilnim sistemom, periodične in letne količine, kadrovske in kapacitetni del, skratka vse, kar je potrebno, da se dejansko začne s proizvodnjo. Tudi z njihove strani sestavljena pogodba je bila že podpisana s strani podjetja Erhart. A po dobrem letu koncentriranega dela, ki je majhnemu podjetju, kot je Erhart, vzelo večino časa in so zaradi tega bili prikrajšani ostali programi, se je v tej točki zataknilo. Podjetje Erhart ni uspelo izvedeti, kaj točno se je zgodilo, le da so imeli interne kadrovske menjave in zadeva je bila končana. To je bil za podjetje Erhart velik udarec, tako iz finančnega kot tudi moralnega vidika, saj se kot majhno podjetje ni zmoglo zoperstaviti velikemu koncernu v pritožbi na osnovi kraje intelektualne lastnine in nespoštovanja preliminarne pisnega dogovora. Slovenija takrat še ni bila del EU in kakršne koli podpore ali uporabnega nasveta s strani Urada za intelektualno lastnino ali drugih pristojnih institucij tudi ni bilo. Razume se, da kakršna koli mednarodna tožba ni prišla v poštev. Precej neprijetno je bilo naslednje leto na istem sejmu, saj je Durable relativno dobro kopijo kolekcije zaščitnih pokrival za pisarniško in računalniško opremo predstavljal kot eno izmed svojih novitet. Kot je bilo ugotovljeno, je bila prva serija proizvedena v eni izmed držav vzhodnega Balkana. Podjetje Erhart se je lahko sprijaznilo le z dejstvom, da čeprav ni prišlo do proizvodnega sodelovanja in tudi ne do idejnega ali tehničnega odkupa produktne skupine, je kot majhno podjetje razvilo produkt, ki je postal mednarodna uspešnica, vredna kopiranja. Kmalu za tem je takšno produktno skupino dodal tudi koncern Fellows in ostali.

Po precej napornem letu 1999 je leto 2000 bilo za podjetje zelo pomembno iz dveh razlogov, in sicer premostilo in preživelo je neke vrste poslovni neuspeh iz leta 1999 ter zakupilo svojo prvo internetno domeno in nato še oblikovalo ter postavilo svojo prvo spletno stran »www.erhart.si«. Zasnovana je bila kot spletni katalog z opisi produktnih skupin in posameznih izdelkov. Vendar brez cen. Kljub temu je v prvih letih dobro služila svojemu namenu glede na takratne internetne zmožnosti. A v tistih časih je bilo vzdrževanje in upravljanje spletne strani možno le s strani podjetja, ki je izdelalo postavitev. Ni bilo možno modularno dopolnjevanje ali spreminjanje. Vsaka zelena sprememba je bila povezana s stroški, ki niso bili ravno majhni v primerjavi z dejanskim

tržnim efektom. Proti koncu življenjske dobe te prvotne spletne strani ta ni v celoti izkazovala dejanske produktne ponudbe, kar takrat na srečo še ni predstavljalo velikega problema. Kupci so še vedno raje posegli po tiskanih katalogih, ki jih je podjetje kontinuirano izdajalo, skladno z nastankom novih produktov ali produktnih skupin. Kljub stroškom tiska, ki ni bil zanemarljiv, in stroškov pošiljanja so imeli v končni fazi večji finančni efekt, čemur je pripomoglo tudi dejstvo, da jih je in jih še vedno idejno in grafično računalniško oblikuje hči Janina. S prenovo spletne strani, ki jo je bilo potrebno postaviti v celoti na novo, je podjetje kar nekaj časa odlašalo.

Omenjeno je bilo, da je do leta 2002 bila projektno-storitvena dejavnost, ki ni bila vezana na proizvodnjo, praktično dokončno postavljena na stranski tir in se je ni več aktivno tržilo. Razmah proizvodnih priložnosti je prevladal in podjetje je uspešno tržilo obstoječe programe skozi oba sektorja kupcev B2B in B2C. Dotedanje skorajda redne stranke so že več let bile predvsem trgovske mreže (Mladinska knjiga d.o.o., DZS d.d., Cankarjeva založba d.o.o., Emona Maximarket d.d., Modiana d.o.o., Vele d.d. itd.) kot tudi banke (NLBM d.d., NLB d.d., Banka Koper d.d., Banka Celje d.d., Banka Slovenije, BKS d.o.o. itd.), zavarovalnice (Zavarovalnica Triglav d.d., Zavarovalnica Maribor d.d.), organizatorji raznih dogodkov in konferenc, marketinški oddelki večjih podjetij in še bi lahko naštevali. Prav tako je v letu 2002 podjetje dokončno opustilo idejo o nadaljnjem razvoju programa »Zaščitni izdelki za enkratno uporabo v medicini«, saj ni želelo podoživeti zgodbe iz leta 1999. Enako je storilo z idejo razvoja »Igralno-razvedrilnega«, »Dekoratивно-aranžerskega« in »Kmetijskega« programa. Gledane iz današnje perspektive je odločitev bila pravilna.

Kljub stabilnemu in rastočemu poslovanju se je podjetje zavedalo, da lahko na tako majhnem trgu, kot je Slovenija, kaj hitro pride do zasičenosti z istim ponudnikom ali zaradi dodatne konkurence. Zato je kot podjetje z lastnim razvojem vedno iskalo nove, še neznane priložnosti in te so se neredko pojavile ravno pri produktih, ki so v neki obliki že bili v uporabi, vendar so bili funkcionalno ali materialno neustrezni. Torej je bilo pogosto potrebno razviti povsem nov produkt za isto ali nadgrajeno oziroma obogateno namembnost. Eno od takšnih priložnosti je predvsem oče Janez v drugem delu leta 2002 zapazil na področju raznih torb za dostavo in raznos – kar predstavlja prve zametke novega in več kot 10 let uspešnega programa za dostavno logistiko. Ta je še danes precej aktualen, čeprav se je v zadnjih dveh, treh letih že nekoliko preobrazil in nakazal novo produktno skupino in s tem drugačne cilje strank.

Podjetje, pravzaprav oče Janez, je pričel podrobneje analizirati obstoječe rešitve in funkcionalnosti, uporabo ter pomanjkljivosti torb, ki so jih uporabljali raznašalci časopisov in poštarji. Izdelal je idejne prototipe, ki so bili predstavljeni uporabnikom, takrat Delo d.d. in Dnevnik d.d. Po uvodnem testiranju je podjetje še več let (tudi po menjavi lastnikov pri naročniku) izdelovalo te torbe, saj so izboljšani materiali in konstrukcija omogočali, da se je življenjska doba skoraj podvojila in iz predhodnega naročanja vsakih 12–15 mesecev se

je to obdobje podaljšalo na dobri 2 leti. Pri tem je pomembno, da je podjetje z razvojem tega izdelka dodalo in osvojilo novo vrsto materiala, posebna obojestransko plastificirana in ultravijolično zaščitena platna, ki se najbolj pogosto uporabljajo za izdelavo tovornih ponjav.

Temu je, ob prej omenjeni tekoči proizvodnji, sledil naslednji korak, vezan na ponjavna platna in dostavo. Po predstavitvi idejnih in vzorčnih zasnov na Pošti Slovenije d.o.o. so bili izdelani prototipi stranskih torb za dvokolesa, ki so bili pri njih izdatno testirani. Do tedaj so poštarji na dvokolesih (kolesa, mopedi, motorji) uporabljali okorne in prostorsko nezadostne ter hitro lomljive plastične torbe na kovinskih nosilcih, ki so nudile zelo slab izkoristek danega volumna. Podjetje Erhart je izdelalo posebno obliko mehko-toge torbe, ki je dimenzijsko maksimalno optimizirana glede na vstavljene poštna svežnje. Nudi enostavno in zanesljivo zapiranje ter zaščito pred vremenskimi vplivi. Ima zelo majhno težo, s čimer kljub dosti večjemu volumnu omogoči manjšo osnovno obremenitev dvokolesa, v primeru kolesa tudi manj fizičnega napora za pismonošo. Seveda je bil ob tem razvit tudi nov stranski kovinski nosilec za dve torbi, ki je skozi minimalistično, a zelo kompaktno konstrukcijo prav tako razbremenil skupno osnovno težo dvokolesa. Nov kovinski nosilec je bil narejen iz hladno cinkanih žic, v primerjavi s predhodnim, ki je bil črno barvan in narejen iz precej širokih in votlih cevi, ki so ob udarcih pogosto počile in se seveda barvno poškodovale. S tem je podjetje Erhart v svoj repertoar dodalo še razvoj kovinskih konstrukcij, ki jih na osnovi načrtov očeta Janeza izdelujejo 2–3 podizvajalci kovinske stroke v Sloveniji. Vzporedno je nastal še prototip čisto novega kovinskega pismonoškega vozička z dvema torbama, ki sta bili v osnovi enake izvedbe kot torbe na dvokolesih, z manjšimi modulacijami glede vpetja na sam voziček. S tem so postali izdelki, ki jih uporablja Pošta Slovenije d.o.o., enoviti v smislu kvalitete, načina izdelave in vizualne podobe. Zaradi posebnih razvojno-konstrukcijskih idej je podjetje vse te izdelke sproti tudi modelno zaščitilo pri slovenskem Uradu za intelektualno lastnino (UIL).

Vsi izdelki so od takrat in vse do danes še vedno v uporabi in nabavi Pošte Slovenije d.o.o. Tehnične specifikacije in rešitve, ki jih je razvilo in izdelalo podjetje Erhart, so postale standard v slovenski poštni logistiki. Vredno omembe je tudi, da sta stranski torbi z nosilci na kolesu Krpan bili predstavljeni leta 2011 na razstavi slovenskih inovativnih izdelkov Muzeja za arhitekturo in oblikovanje (MAO) z nazivom »Oblikovanje republike« na Gradu Fužine v Ljubljani. Nato je ta eksponat, kateremu je bil dodan še pismonoški voziček, postal del redne razstave v Poštnem muzeju Polhov Gradec. Nadalje je podjetje Erhart razvilo še druge izdelke za uporabniku bolj prijazno (gledano ergonomsko, ekološko ipd.), trajnejšo in bolj funkcionalno uporabo, kot so: ergonomske torbe za pismonoše, kolekcija dostavnih map za pismonoše, posebne torbe s kovinskimi nosilci za skuterje, električna dvokolesa, pokrivala za pismarnice ipd. Nekateri od teh izdelkov so v uporabi tudi na drugih poštah v Evropi (na primer die Schweizerische Post itd.) in državah bivše Jugoslavije.

Slika 8: Poštne torbe in kovinski nosilci – Razstava MAO »Oblikovanje republike«



Vir: Erhart d.o.o., Arhiv podjetja, b.l.

S pričetkom izdelave poštних torb je podjetje v svoje izdelke vkomponiralo spet novo vrsto materiala, ki je kemijsko gledano enake sestave kot netkani tekstil. Tudi ta material je ekološki, 100 % PP, primeren za reciklažo, vendar obdelan na drugačen način in v trdni obliki – to so PP plošče. V poštних torbah ima predvsem notranjo oporno funkcijo. Vgrajuje ga še v razne druge torbe za ojačitev ali pregradne stene, na primer v izdelek »Torbe za prenosne (POS, angl. *point-of-sale*) terminale«. Izdelek je bil razvit za kartični plačilni sistem ACTIVA, katerega nosilec je Banka Koper, ki je leta 2005 podjetje povabila k razvojno-proizvodnemu sodelovanju. Zaradi pomanjkljive ali neustrezne zaščitne torbe, ki ni omogočala mobilne uporabe v sami torbi, so imeli izredno visoke stroške okvar in poškodb. Z novo zaščitno torbo so se jim ti nepotrebni stroški več kot prepolovili. Torbe so do nedavnega bile še vedno v uporabi, torej skoraj deset let, vse do prihoda majhnih davčnih blagajn, ki skozi vse večjo digitalizacijo poslovanja zahtevajo tudi veliko manjše mobilne POS terminale. Na osnovi dobrih izkušenj s temi prvimi POS torbami je pred kratkim s podjetjem Erhart vzpostavil stik zelo pomembnem dobavitelj le-teh in ponovno je bilo vzpostavljeno razvojno-proizvodno sodelovanje.

*Slika 9: Torbe za prenosne (POS, angl. *point-of-sale*) terminale »Activa«*



Vir: Erhart d.o.o., Arhiv podjetja, b.l.

Kot je bilo pri uvajanju novih materialov že predhodno ponazorjeno, je tudi pri PP ploščah implementacija tega materiala kot nosilnega, vidnega in glavnega pri posameznem izdelku predstavljala naslednji razvojni korak. Nastala je nova produktna skupina »Poslovne mape in torbe iz PP« s podskupinami. Projekt je predstavljal poseben izziv, kako ravne plošče pretvoriti v nekaj gibljivega, mehkega, z dodatnimi funkcijami ipd. Konec koncev je bilo potrebno razviti način, kako povezati trde plošče z mehкими tkaninami, kar je poleg same razlike v krojenju predstavljajo tudi posebno oviro pri šivanju. Celotna podskupina »poslovnih PP map« ni prav dobro zaživela, a ne zaradi pomanjkanja potenciala. Podjetje ji je posvečalo premalo pozornosti, saj je bila priprava marketinškega dela in promocije precej obsežna in ob številnih drugih že uveljavljenih programih enostavno ni bilo dovolj časa. To ne velja za PP mape, namenjene za šolsko dokumentacijo, ki so se vse do kakšnega leta nazaj uspešno prodajale, sedaj pa zaradi sistema e-redovalnic to počasi usiha. Več uspeha je imela podskupina »poslovnih PP torb«. Najprej so bile enostavnejše za konferenčne in promocijske namene, nato še bolj kompleksne, kot je na primer »Poslovna torba PP Organizator« (mini pisarna) in nato še »Poslovne mape PP Organizator«. Slednje so se najbolj izkazale v poštne namene (modelna zaščita pri UIL).

Ne samo, da je podjetje Erhart obiskovalo sejme (PaperWorld Frankfurt, Lineapelle Bologna ipd.), je na sejmihi tudi sodelovalo kot samostojni razstavljavец. Najprej samostojno leta 1999 in 2000 na Mednarodnem Obrtnem Sejmu (MOS) v Celju. Nato na sejmu za poštno logistiko PostExpo v Parizu leta 2005, v sodelovanju s podjetjem Tomos. Istega leta še na sejmu Premiere Frankurt v sodelovanju z avstrijskim podjetjem Harland. Leta 2009 na Svetovni poštni konferenci na Bledu, leta 2013 na poštnem sejmu PostExpo na Dunaju, v sodelovanju s slovenskim partnerjem. Razstavljanje na sejmihi je bilo vsaj v prejšnjih letih dobro izhodišče za pridobivanje novih kupcev in idej. A zadnja leta se vse bolj zdi, da je večinoma ogledovanje tujih idej in inovacij med samimi razstavljavci.

Slika 10: Sodelovanje na sejmu PostExpo v Parizu in inovator Janez Erhart, leta 2005 ter PostExpo na Dunaju, leta 2013



Vir: Erhart d.o.o., Arhiv podjetja, b.l.

Slika 11: Sodelovanje na sejmu Premiere v Frankfurtu, leta 2005



Vir: Erhart d.o.o., Arhiv podjetja, b.l.

Sejmi so prinesli tudi možnosti vzajemnega sodelovanja med tujimi potencialnimi B2B kupci, in sicer v smislu »kontra-nabave« skozi ponudbo oziroma zastopanje njihovih izdelkov v Slovenije. Konkretnější pogovori so bili za zastopanje dostavnih koles večjega nemškega proizvajalca, kateremu bi dobavljali poštne torbe za kolesa. Zaključena so bila že uspešna testiranja. A je bilo sodelovanje prekinjeno zaradi bolezni na strani lastnika, posledično je proizvajalca koles prevzelo investicijsko podjetje z novimi poslovnimi smernicami v smislu »strošek-efekt« (angl. *cost-effect*), ki niso vključevale mikro trgov, kot je slovenski (zadnja leta ne več kot 50 dostavnih koles letno). Druga podobna priložnost sodelovanja je bila zastopanje dostavnih električnih skuterjev inovativnega italijanskega proizvajalca, ki je že dobavljal švicarski, španski in ostalim poštam. A pri nas so bili leta 2006/2007 električni skuterji še zelo nova in nepreizkušena stvar, sploh posebna dostavna izvedba. Po pridobljeni homologaciji, pripravi prevodov celotne tehnične dokumentacije, predavanjih, predstavitev in dolgotrajnem testiranju se slovenska pošta do danes ni odločila za kakršen koli nakup. Projekt je podjetje Erhart kmalu prekinilo, kar je bila pravilna odločitev.

Sledi krajši opis kadrovskega dela poslovanja podjetja Erhart. Kot že rečeno, sta najprej bila zaposlena samo oče Janez in hči Janina. Z zagonom proizvodnje sta bili najprej zaposleni dve šivilji, a podjetje je vedno potrebovalo pravzaprav galanteriste. Že samo dobro samostojno šiviljo, ki bi bila vajena izdelati posamezen izdelek od začetka do konca, je bilo težko najti. Žal je šola v Domžalah za poklic »usnjarskega galanterista« kot najustreznejšega za podjetje Erhart bila ukinjena, zato je morale podjetje vsako ustrezno šiviljo priučiti vseh galanterijskih znanj. Vsakokrat je to predstavljajo dodatne stroške in časovno obremenitev, saj je proces za osvojitve osnovnih galanterijskih znanj trajal vsaj 6 mesecev, za samostojno delo vsaj 1 leto. Zato je podjetje zelo redko menjavalo zaposlene. Število zaposlenih je rastlo nekje do leta 2005, vse do 7 oseb, nato pa počasi upadalo.

Leta 2007 je pomenilo začetek določenih sprememb v podjetju, za katere se lahko reče, da so pokazale na splošno ranljivost mikro družinskih podjetij, ki imajo tudi »mikro družine«. Solastnica, hči Janina, je ob vodenju podjetja v letih 2004–2006 še intenzivno študirala na magistrskem programu Podjetništva. Iz poslovnih razlogov se je morala po opravljenih izpitih odločiti za krajšo prekinitev študija in s tem še pravočasno poskrbeti, da se vpliv študija ni tako izrazito pokazal pri samem tekočem poslovanju podjetja. Večji vpliv se je pokazal zaradi njenih dveh porodniških odsotnosti od 2008–2010. Podjetje znotraj družine žal ni imelo osebe, ki bi jo v tem času nadomestila, zato je leta 2007 sicer pravočasno zaposlilo in usposobilo osebo, ki bi vsaj delno lahko opravljala osnovna pisarniška in komercialna dela, a je ta v spletu okoliščin prav tako odšla na porodniški dopust samo 4 mesece po tem, ko je s porodniškim dopustom pričela hči Janina. Kljub vnaprejšnjemu vedenju, da bo težko in bo usklajevanje podjetništva ter materinstva zahtevalo veliko naporov, s tem pa so povezane še bolniške odsotnosti, so določene negativne posledice bile neizbežne. Oče Janez se je poleg vodenja proizvodnje in sprotnega razvoja za potrebe strank sicer zelo trudil opravljati tudi Janinin del poslovanja. Vse skupaj je bilo še težje, saj je svoja dela hči Janina že več let opravljala dislocirano, v ljubljanski pisarni, medtem ko je proizvodnja še danes v Velenju, kjer je vse do leta 2014 bil tudi sedež podjetja. Posledice sicer niso bile vidne takoj, saj so se tekoče zadeve redno izvajale. Vendar pa podjetje oziroma oba lastnika tistega posebnega dodatnega podjetniškega vzgona, ki je stalno na preži za nečim novim, boljšim, žal fizično nista zmogla več v taki meri kot predhodna leta. Zdravstvene težave obeh lastnikov so ponovno obdobje ovirale delo v letih 2012–2015.

Pravi izpad je svoj pravi obraz začel kazati nekje od leta 2011 dalje, saj zaradi sovpadajoče splošne ekonomske recesije kljub racionalizaciji poslovanja, zmanjšanju zaposlenih (2 osebi zaradi spremembe kariere in 1 zaradi odhoda na študij) podjetje nikakor ni moglo nadoknaditi zamujenega. Združevanja in prevzemi trgovcev so podjetju zaprli dostop do marsikaterega prodajnega mesta. Razlog – premajhen asortiman in posledično premajhna letna realizacija kot direktni dobavitelj. V določenih primerih je tako kot edina možnost nadaljnje dobave bila prodaja preko trgovskih posrednikov, kar je seveda zmanjšalo dobičkonosnost in fleksibilnost trženja v večjih trgovskih mrežah. Zaradi tega je podjetje moralo svoj fokus preusmeriti iz trženja preko trgovcev na lastno direktno trženje preko svoje spletne strani, predvsem za B2C sektor.

Tako je bila leta 2012 postavljena čisto nova, tokrat ne več samo predstavitevna, ampak tudi prodajna spletna stran z istim imenom »www.erhart.si«. Omeniti je potrebno, da je zasnovo te nove spletne strani hči Janina delno postavila že leta 2007, a jo je zaradi prej navedenih razlogov bila primorana »zamrzniti«. Aktivirana nova spletna stran je najbolj pripomogla k prodaji izdelka »Šolski-študijski rokovnik DA NE POZABIM ...®« in ostalih šolskih izdelkov. Izboljšala se je tudi prodaja zaščitnih vreč in potovalnih torb za oblačila. Za ostale izdelke so obiskovalci to spletno stran uporabljali bolj kot vir za pridobitev osnovnih informacij in predstavitev posameznih produktov ali izdelkov,

kljub možnosti direktnega nakupa. Ker se spletno trženje in njegove možnosti res zelo in vedno bolj hitro spreminjajo, je podjetje konec leta 2015 začelo pripravljati zasnovo za postavitev nove, sedaj modularne spletne strani, ki bo omogočala »kupcu prijazno in enostavno« naročanje, imela bo tudi poučne vsebine v smislu nasvetov za uporabo in ne bo samo predstavitev narave. Omogočala bo lastno upravljanje in bo aktivirana v drugi polovici leta 2016.

Podjetje ima sicer od leta 2010 dalje registrirani še 2 domeni: »danepozabim.si« in »e-mediator.si«. Postavitev in aktivacija tretje zaenkrat ni v kratkoročnem načrtu podjetja. Ustvarjena je bila, ker je hči Janina v letu 2010 opravila izobraževanje za izvensodnega mediatorja in pridobila licenco za izvajanje mediacij. Namen je bil, da bi se zaradi zaznanega upadanja proizvodnega dela poslovanja počasi začel pripravljati teren za ponovno vzpostavitev svetovalno-storitvenega poslovanja podjetja. Oče Janez je bil takrat star že več kot 70 let in je kljub svoji vitalnosti in še dandanes »deloholičnosti« kadarkoli obstajala verjetnost, da on svojega razvojno-proizvodnega dela ne bo mogel opravljati. Ob tedanji zasnovi bi s tem podjetje izgubilo svojo bistveno prednost, ki ga je ločevala od konkurence. Dejansko se je to v precejšnji meri tudi zgodilo zaradi njegovih zdravstvenih težav in podjetje je moralo premostiti ta obdobja, s čimerkoli je takrat v produktnem smislu razpolagalo. Pri tem je seveda razvidno, da bi lastnika, ki sta se oba vsak pri sebi jasno zavedala tega dejstva, morala že pred leti konkretno in še bolj pisno opredeliti smernice, kako ravnati v takšnih primerih, in narediti načrt, kako to preživeti. Torej morala bi že pet do deset let prej pripraviti »Družinsko ustavo«, kot se to sedaj imenuje. Takšne in podobne situacije so seveda zelo prisotne tudi pri drugih, predvsem majhnih in še bolj pri mikro podjetjih v Sloveniji, pa tudi drugod. Hči se je te problematike odkrito zavedala in želela zadeve predhodno urediti. Vendar se žal zaradi obremenjenosti z vzdrževanjem tekočega poslovanja to ni pravočasno zgodilo. Nekako je ta izkušnja pripomogla tudi k izbiri teme za to magistrsko delo.

Po drugi strani je aktivacija druge domene »danepozabim.si« bila vedno zelo aktualna, sploh zaradi uspešnosti izdelka, ki nosi njeno ime »Šolski-študijski rokovnik DA NE POZABIM ...®«. Splošna prepoznavnost te registrirane blagovne znamke, praktično že skozi en sam produkt, je privedla do ideje, da se ta prepoznavnost uporabi za postavitev znamke na naslednji, širši nivo, torej njeno aktivno »znamkovno trženje« (angl. *branding*). V primeru zastavitve dobrega koncepta bi to lahko imelo večji vpliv na načrtovano prestrukturiranje podjetja Erhart in bi sledilo prenovi primarne domene »erhart.si«.

Nenazadnje je potrebno nekaj malega povedati tudi o finančnem delu poslovanja. Na začetku je bilo navedeno, da je podjetje bilo ustanovljeno s skromnimi sredstvi očeta Janeza. Nato je za vzpostavitev proizvodnje podjetje najelo kredit in ga po petih letih uspešno odplačalo. Finančno gledano je promet podjetja rasel vse do leta 2006, ko je bila letna realizacija najvišja. Visokih dobičkov v tej branži, ne glede na splošno ekonomsko stanje, ni bilo za pričakovati. Od leta 2007 do 2009 je podjetje tudi s finančnega vidika

vzdrževalo pozitivno stanje brez večjih nihanj. Od leta 2010 so se v finančnem smislu začele kazati posledice predhodno omenjenih dogodkov in vsakoletni upad prihodkov. Oba lastnika sta glede finančnega poslovanja bolj konservativne narave. Na splošno, a še posebej v zadnjih letih ter po nekaj slabih izkušnjah je podjetje zelo previdno pri pridobivanju naročil in se tako poskuša zavarovati pred neplačniki. Če gre za izdelke, ki so kakorkoli prilagojeni (dimenzijsko, potisk ipd.) ali za večje količine, podjetje zahteva vsaj delno, če ne celotno avansno plačilo. A se je na ta račun tudi izgubilo kakšno naročilo, vendar je v večini primerov to boljša odločitev. Iz lastnih izkušenj se je pokazalo, da so stroški večmesečnih poskusov izterjave, iskanje načinov kompenzacije, sodnih izterjav, četudi e-izvršb, dolgotrajni in negotovi procesi, ki še časovno zelo krnijo samo poslovanje. Negotovost, ali bo terjatev v kakršnem koli obsegu poplačana, je precej stresna. Podjetje Erhart je še pri eni vrsti poslovanja naredilo spremembe. In sicer je že ukinilo večinski obseg prodaje na komisijo, a se je s takšnimi strankami uspešno dogovorilo za sprejemljive (sicer res nekoliko slabše) pogoje fiksne prodaje. Komisijska prodaja je veljala večinoma za artikel »Šolski-študijski rokovnik DA NE POZABIM ...®« ter prejšnja leta tudi za potovalno galanterijo (zaščitne vreče in potovalne torbe za oblačila ter druge izdelke v papirnicah in blagovnicah). Komisijska prodaja je pogosto zlorabljena, saj prodajna mesta »pozabijo« takšne izdelke aktivno tržiti, ker se ne izkazujejo v breme na njihovem kontu zaloge, saj so do prodaje last dobavitelja.

Tako je hči Janina v letu 2015 sprejela odločitev, da se podjetje prestrukturira (s čimer se je strinjal tudi takrat že manjšinski lastnik oče Janez) in pričela z analizo stanja ter pripravo načrta prestrukturiranja, dokler je realizacija tega še izvedljiva. Vseeno je pomembno navesti, da po začetnem investicijskem kreditu vse do leta 2016 podjetje za potrebe samega poslovanja ni najelo nobenega kredita in je vse investicije krilo iz tekočega poslovanja ali prihrankov lastnikov. Edino v primerih nakupov službenih vozil je podjetje uporabilo zunanje financiranje, ki je bilo relativno ugodno.

Zgodovina podjetja je v tem poglavju namenoma obširneje predstavljena, z namensko izpostavitvijo in opisom določenih dejstev, saj se le tako lahko dobi občutek podjetniške kulture lastnikov tega podjetja, kar je pomembna osnova za postavitve zdravih temeljev prestrukturiranja in za izbiro ustreznih elementov načrta. Bistvo je bilo prikazati, da sta se lastnika posluževala postopnega in sistematičnega razvoja, ki se je opiral na lastna znanja kot konkurenčno prednost in element raznolikosti od drugih. Podjetje je skozi vseh 25 let vleklo stabilno zeleno nit in ni iskalo rešitev v enkratnih poslih, ki bi lahko ogrozili podjetje, njegove zaposlene in seveda tudi lastnika.

2.3.3 Analiza trenutnega stanja in razlogi za prestrukturiranje

Analiza trenutnega stanja povzema dogajanja v zadnjem letu, torej obdobje 2015 in začetek leta 2016. V podjetju Erhart delujejo sedaj 4 osebe, ki so bile opredeljene že predhodno. Na sedežu podjetja v Ljubljani se izvaja vodenje poslovanja ter celotna

komerciala in promocija. Proizvodnja je že od samega začetka v Velenju in bo tam do morebitnih oziroma želenih sprememb tudi ostala. Že ves čas se izvaja v istih najetih proizvodnih prostorih, v bližini prejšnjega sedeža podjetja v Velenju. Z najemodajalcem je vzpostavljen dolgoleten korekten odnos in medsebojno zaupanje, kar olajša poslovanje. Zaenkrat ni izkazane nobene namere najemodajalca, da bi nepremičnino prodal in bi posledično bilo potrebno iskati nove proizvodne prostore. Prav tako se v Velenju izvaja celoten produktni in prototipni razvoj. Poleg proizvodnih kooperantov ima podjetje Erhart že vsa leta samo enega stalnega zunanjega izvajalca in to je računovodski servis.

Podjetje še vedno primarno izdeluje izdelke, ki so plod lastnega razvoja za prosti trg ali za specifične potrebe posameznega kupca oz. ciljne skupine posameznih kupcev. Končni izdelki so v celoti izdelani v Sloveniji, v lastnem obratu, le določeni deli na osnovi lastnih načrtov ali designov pri izbranih kooperantih, ki so večinoma že večletni partnerji (na primer kovinski deli, tiskovine ipd.). Proizvodnja in storitve se izvajajo s poudarkom na kvaliteti izdelave in ponudbe, posebni funkcionalnosti in vgradnji kvalitetnih materialov oz. kontinuirani nadgradnji znanj. Izdelki in storitve so večinoma narejeni po meri (angl. *custom made*). Izdelani so pod lastnima reg. blagovnama znamkama »E&E®« in »DA NE POZABIM ...®«. Ti so predmet intelektualne ter modelne zaščite. Izdelki so malo-serijski, s poudarkom na kvaliteti in specifični funkciji, zato težje konkurirajo masovnim diskontiranim izdelkom iz daljnih vzhodnih krajev raznih kvaliteten in vprašljivih porekel. Še vedno velja, da je slovenski trg za izdelke podjetja Erhart količinsko premajhen, da bi samostojna proizvodnja teh bila lahko cenovno ugodnejša. Po drugi strani so naročila tujih kupcev sicer količinsko dosti večja in s tem zanimivejša, vendar jih je zaradi kratkih dobavnih rokov težko izvesti brez večjih finančnih vložkov v obstoječo proizvodno postavitev in bi bilo njihove časovne, količinske ter cenovne pogoje težko zadovoljiti.

Poslovno leto 2015 ni bilo uspešno, delno tudi zato, ker je podjetje že pričelo z izvajanjem določenih sprememb, v katere je bilo prisiljeno predvsem iz zdravstvenih razlogov lastnikov in posledično slabšega poslovanja. Kot kaže, se te težave sedaj v 2016 počasi stabilizirajo, kar omogoča učinkovitejšo in odločnejšo upravljanje podjetja. Podjetje je iz predhodnega trženja po produktnih skupinah sedaj spremenilo fokus v trženje po skupinah kupcev. Temu prilagaja tudi vse potrebno pri novi spletni zasnovi, da se v njo vključi ustrezno in ciljno orientirano spletno trženje, najprej na domačem trgu in nato v tujini. Veliko časa je bilo vloženega in veliko narejenega na področju spletnih vsebin in se sedaj pripravlja za implementacijo. V ta namen in za dodatno testno ciljno trženje je podjetje zaposlilo osebo in nekaj pozitivnih premikov je v letu 2016 že vidnih. Več se pričakuje, ko bo aktivirana nova spletna stran in bo kompatibilna s predvidenim spletnim marketingom in e-trženjem.

Iz predhodnih navedb izhaja, da je podjetje prišlo sedaj do točke in medsebojnega lastniškega soglasja, da so za zagotovitev nadaljnjega poslovanja potrebne korenite spremembe. Te kot prvo zahtevajo realen pregled in vpogled v preteklo poslovanje in

rezultate oziroma posledice prelomnih odločitev kot tudi zamujenih priložnosti. Izvaja se tudi analiza trga in bodočih zmožnosti, na osnovi katerih bo podjetje zastavilo nova izhodišča za nadaljnje poslovanje.

Podjetje je v zadnjem času tudi intenzivneje iskalo domačega partnerja za prenos proizvodnje na zunanjega izvajalca (angl. *outsourcing*). Ta odločitev je bila primarno posledica zdravstvenih težav lastnikov, ki jim kar ni bilo konca. Iskalo se je podjetje, ki bi uporabljalo podoben proizvodni park, tehnologijo izdelave in materiale, a glede proizvodnega programa/izdelkov ne bi bilo konkurenčno. Torej podjetje, ki bi z dodanim programom zapolnilo svoje proste kapacitete in obogatilo svojo programsko raznolikost. Takšnih podjetij v Sloveniji ravno ni na izbiro. S strani hčerinskega podjetja večje slovenske organizacije se je takrat izkazalo, da so primerni in zainteresirani za sodelovanje ter prenos tehnološkega znanja (angl. *know-how*) proizvodnje, ker zanje to ne bi predstavljalo večje investicije. V konkretnjših pogovorih so bila vzpostavljena izhodišča sodelovanja, da bi ob svojem rednem programu postali ekskluzivni proizvajalci galanterijskih programov podjetja Erhart. S tem bi podjetje lahko minimiziralo trenutne previsoke stroške ohranjanja lastne proizvodnje, ki predstavlja znatno finančno obremenitev na enoto izdelka. Podjetje bi tako lahko namenilo več sredstev in časa za komercialne dejavnosti na domačem in potencialnih tujih trgih kot tudi razvoju izdelkov po meri. Zaradi njihovega nepričakovanega prestrukturiranja so dogovori kljub interesu z njihove strani bili postavljeni »na čakanje«. Podjetje Erhart je ocenilo, da niso več primeren partner, saj se zaradi njihove velikosti interesi prehitro spreminjajo.

Podjetje še vedno vzdržuje partnersko sodelovanje s podjetjem, ki proizvaja kompatibilne izdelke za logistiko. Izdelki se med seboj dopolnjujejo, saj v logistični branži en brez drugega niso funkcionalni. Letos je bilo po več letih premora spet vzpostavljeno še eno takšno sodelovanje s slovenskim podjetjem, ki je med tem zamenjalo lastnika.

V letu 2015 so bila za rezultat poslovanja podjetja Erhart torej pomembna naslednja dejstva: nadaljnja racionalizacija stroškov poslovanja na vseh nivojih (tudi osebnih dohodkov lastnikov), začasna ustavitev iskanja zunanjega proizvodnega izvajalca, nadaljevanje zdravstvenih težav lastnikov podjetja, priprava temeljev za celovito prestrukturiranje podjetja, pričetek celotne prenove in s tem povezana finančna kot tudi obsežna časovna investicija v prenovo spletnih strani in komuniciranja, še večja previdnost pri izbiri strank glede na plačilno sposobnost (preverjanje na AJ PES ipd.). Še vedno je bilo precej dela z izterjavami, sploh pri podjetjih, ki so v času trajanja valute za odloženo plačilo (60–90 dni) dobila blokirane račune, ter nadaljevanje splošne gospodarske krize. Podjetje se je večji meri uspelo pri trgovcih izogniti komisijski prodaji, sicer za ceno dodatnih popustov, a vseeno je bila to dobra poteza.

Tako še vedno predstavlja veliko breme pogosto večmesečno kreditiranje kupcev, ob dejstvu, da poslovanje za potrebe proizvodnje v večini zahteva nabavo materialov iz tujine,

kar seveda pomeni avansiranje plačil. Proizvodna dejavnost je precej vezana na surovine, pridelane iz naftnih derivatov, zato se vhodni stroški na enoto izdelka kontinuirano dvigajo in so precej nestabilni. Kot na primer: pri pripravi ponudbe se pridobi cena materiala, vendar do pridobitve naročila vse preveč pogosto mine tudi več mesecev, sploh pri javnih razpisih, vmes se material podraži, razlika gre neizogibno v breme podjetja Erhart.

Odločitev iz leta 2014, vezana na vsakoletni projekt »Šolski-študijski rokovnik DA NE POZABIM ...®«, da se zamenja glavnega podizvajalca, se je pokazala kot dobra. Ta bo letos omogočila tudi večjo fleksibilnost pri prilagajanju zahtevam trga. Do konca leta 2015 si je podjetje pri glavnih trgovcih zagotovilo nadaljevanje sodelovanja v letu 2016.

Nadaljujejo se pripravljalne aktivnosti na področju predstavitve in trženja izdelkov ter storitev. Ob tem je bilo spoznano predvsem, da je potrebno marsikaj spremeniti. Nekateri izdelki kot tudi produktne skupine, promocijski material, načini kontaktiranja novih potencialnih strank kot tudi vzdrževanja obstoječih enostavno niso več ustrezni. Spletno promoviranje skozi GoogleAds, Remarketing ipd. je sicer dobro in se ga bo uporabilo tudi v prihodnje. S prenovljeno spletno stranjo, ki bo odzivna tudi za mobilne uporabnike, bo omogočeno znatno boljše predstavljanje in direktno komuniciranje z obstoječimi strankami ter pridobivanje in ozaveščanje novih strank o produktih. Vzporedno se v 2016 aktivira tudi delovanje na družbenih omrežjih.

Reševanje odškodninske problematike zlorabe uradno registrirane intelektualne lastnine podjetja Erhart sicer do sedaj še ni bilo omenjeno. Problematika je izpostavljena že nekaj let. Škoda se kaže v nerealizaciji nekaj večjih naročil za izdelke, ki jih je samostojno in samoiniciativno razvilo podjetje Erhart, a jih je naročnik kljub vedenju, da so uradno modelno zaščiteni, predal v izdelavo drugim izvajalcem. V letu 2016 podjetje še odločneje pristopa k dokončni rešitvi in poravnavi te problematike.

Iz do sedaj navedenega je razvidno, da so razlogi za prestrukturiranje utemeljeni, torej:

- končno spoznanje obeh lastnikov, da so potrebne korenite spremembe na vseh nivojih poslovanja;
- neobstoj Družinske ustave, ki je prav tako v neki meri pripomogel k sedanji neugodni situaciji;
- večleten upad prihodkov;
- spoznanje, da je prestrukturiranje potrebno neizbežno narediti takoj, dokler so še nekateri deli podjetja vitalni;
- da trenutna produktna struktura zavira in jo je potrebno prenoviti, preživeto izločiti ter obdržati le vitalne produkte, le-te pa po potrebi nadgraditi in dopolniti, da bodo služili sedanjim in prihodnjim tržnim trendom in pričakovanjem kupcev.

2.3.4 Vizija poslovanja podjetja po prestrukturiranju

V splošnem smislu bo prestrukturiranje zajelo naslednje korake:

- celovito prenovo proizvodnega programa, kar pomeni:
 - izločitev produktnih skupin, katerim se je iztekel življenjski cikel, in odprodajo morebitnih zalog;
 - opredelitev in priprava novih produktnih skupin glede na cilje skupine kupcev;
- postavitev prenovljene spletne strani www.erhart.si;
- aktivacijo že registrirane FB strani »Da ne pozabim ...«, takoj ko bo izpolnjena predhodna točka;
- aktivacijo zakupljene domene in postavitev spletne strani www.danepozabim.si.

Podjetje Erhart se v želji po obstoju in izboljšanju poslovanja trudi čim bolj racionalizirati svojo proizvodno dejavnost ter na osnovi tega usmeriti svojo pozornost na intenzivno trženje produktov svojih registriranih blagovnih znamk, ponovno uvesti in dopolniti storitvene dejavnosti kot protiutež zmanjšani ali ukinjeni proizvodni dejavnosti, prenesti čim več na e-poslovanje ter internacionalizacijo, vpeljati čim več direktnega trženja, tudi zunaj meja ter nameniti strošek, ki bi bil drugače namenjen za trgovske marže, v lastno promoviranje skozi e-trženje.

Podjetje Erhart se dobro zaveda dejstva, da sta fundamentalno proizvodno znanje in predvsem razvoj vezana v največji meri na očeta Janeza, ki zaradi let sedaj želi kolikor se da zmanjšati svoj del v poslovanju podjetja. Iz tega razloga podjetje meni, da je za prihodnost proizvodnje nujno načrtovati enega od naslednjih scenarijev:

- čim prej poiskati zunanjega proizvodnega partnerja v Sloveniji in nadaljevati s trženjem ali
- čim prej poiskati zunanjega proizvodnega partnerja izven Slovenije (vendar iz praktičnih razlogov in kontrole kvalitete ne predaleč) in nadaljevati s trženjem ali
- čim prej poiskati potencialnega kupca v Sloveniji, a bolj verjetno izven nje, ki bi odkupil proizvodno znanje in produktne programe (angl. *know-how*) ter posledično prenehati s trženjem izdelkov, razen če bi se vzpostavilo posebno partnerstvo.

Podjetje Erhart se želi v prihodnje osredotočiti na krepitev in razširitev registrirane blagovne znamke »DA NE POZABIM ...®«. Dobro ime, ki si ga je ustvarila v dvajsetih letih obstoja, je lahko dobra odskočna deska za različne nove projekte in izdelke, ki se bodo razvili skozi prestrukturiranje in se jih zaradi varovanja idej tukaj ne bo konkretnije navajalo.

2.3.5 Ovire in tveganja načrtovanega prestrukturiranja

Vsako načrtovanje prestrukturiranja podjetja mora prav tako predvideti možnosti nastanka določenih ovir in tveganj ter se pripraviti na »črni scenarij« oziroma kaj narediti v najslabšem primeru (angl. *worst-case-scenario*). Upoštevani mora tako že znane ovire in tveganja, na katere lahko zavestno vpliva, kot tudi tiste malo verjetne ali celo popolnoma nepričakovane, na katere nima vpliva oziroma jih ne more povzročiti sam in so odvisna od eksternih okoliščin. Enako velja tudi za podjetje Erhart.

Kritične postavke, ki bi lahko sprožile ovire in tveganja, so:

- neuspešno iskanje zunanjega proizvodnega partnerja;
- nezmožnost vzdrževanja tekoče proizvodnje do sklenitve partnerstva z zunanjim izvajalcem;
- nepričakovan odhod zaposlenih;
- večja reklamacija izdelkov;
- nezmožnost pridobitve premostitvenega kapitala za čas prestrukturiranja;
- odpoved najemne pogodbe za proizvodne prostore zaradi menjave lastništva nepremičnine;
- pri ponovni vzpostavitvi storitvene dejavnosti se izkaže, da le-ta ni bila ustrezno izbrana;
- pojav nepričakovane konkurence;
- zloraba registrirane intelektualne lastnine;
- ponovitev zdravstvenih težav lastnikov;
- nezgoda;
- težave pri iskanju ustreznega kadra;
- drastične ekonomske spremembe;
- zanikanje potencialnih nevarnosti izrednega porasta terorizma nad civilnim prebivalstvom v Evropi v zadnjem letu.

3 ELEMENTI PRESTRUKTURIRANJA DRUŽINSKEGA PODJETJA

3.1 Elementi prestrukturiranja

Bistvo izločitve in definiranja pomembnih elementov prestrukturiranja družinskega podjetja je želja po pripravi univerzalne kontrolne liste ali opomnika, ki bi bil v splošno in izhodiščno pomoč lastnikom družinskih podjetij, in sicer nekako po principu univerzalnih predlog za pripravo poslovnega načrta. Iz lastnih izkušenj, opazovanj podjetij poslovnih partnerjev in prijateljev ter drugih se lahko zaključi, da v manjših družinskih podjetjih vse preveč pomembnih poslovnih odločitev še vedno poteka skozi ustne, torej nenapisane

dogovore med družinskimi člani, ki so del družinskega podjetja. Ker te odločitve niso jasno zapisane, lahko pride do različnih razumevanj in posledično neželenih reakcij ter negativnih posledic za poslovanje družinskega podjetja.

Načrtovanje prestrukturiranja bi moral biti »več čas prisoten« proces (angl. *ongoing process*) ali vsaj vezan na vnaprej določena obdobja – predhodno je bilo predlagano kot obdobjni servisni pregledi. Le tako lahko družinsko podjetje ustrezno reagira, še preden zaide v resne težave, oziroma si omogoči realizacijo zaznanih poslovnih priložnosti. Zato bi ta proces moral potekati v dveh sklopih. Prvi sklop je tisti, ki predstavlja konstantne osnovne preglede aktualnega stanja podjetja in se v njem zazna potreba po spremembi, ki zahteva prestrukturiranje. V primeru, da se zazna potreba, pride na vrsto drugi sklop, v katerem se pripravi načrt za prestrukturiranje, ki bo omogočil željeno pozitivno spremembo ali odpravil pravočasno zaznano težavo.

ELEMENTI NAČRTA PRESTRUKTURIRANJA DRUŽINSKEGA PODJETJA

- Družinska ustava;
- cilji in vizija družinskega podjetja;
- pregled in analiza aktualnega stanja družinskega podjetja;
- opredelitev življenjskih ciklov, vezanih na družinsko podjetje;
- skladnost ali razhajanje ciljev in vizije z aktualnim stanjem;
- definiranje, kaj in kako v družinskem podjetju potrebuje spremembo;
- opredelitev in zmožnost izpolnitve pogojev, ki so potrebni za izvedbo želene ali potrebne spremembe;
- vsebinski in terminski načrt prestrukturiranja;
- definiranje odgovornosti, nadzora in kontrolnih točk;
- iniciacija in udejanjenje končnega vsebinskega in terminskega načrta prestrukturiranja;
- končna analiza učinkovitosti realiziranega prestrukturiranja.

Sledi podrobnejša predstavitev posameznih elementov.

Družinska ustava sicer ni brezpogojno obvezna, a je nadvse priporočljiva. Namen sestave pisne oblike takšnega dokumenta precej olajša usklajeno razumevanje medsebojnih družinskih razmerij, vezanih na podjetje, obveznosti, pravice in pričakovanja. Čeprav Družinska ustava ni pravno zavezujoč dokument, se skozi njegovo ustvarjanje začrtajo skupna izhodišča, ki se prepletajo med družino in podjetjem ter izpostavijo tudi nekatera izhodišča, za katera se sploh ne bi mislilo, da so pomembna, pa v tem primeru so. Kot dobro navaja Jakob Žigante v svoji spleti predstavitvi, je definicija le-te naslednja: »Družinska ustava je dokument, ki zajema vrednote in smernice, ki jim je zavezana družina, pri skrbi za svoje družinske člane, pri upravljanju podjetij in skrbi za širšo skupnost.«. Nadalje navaja tudi priporočljive vsebinske točke te ustave.

Struktura Družinske ustave (Žigante, 2013, str. 6):

- poslanstvo in vizija;
- vrednote in načela;
- zgodovina;
- struktura družinske organizacije;
- organizacija družine;
- lastništvo v lasti, s čim upravljamo;
- storitve, produkti (sedaj in v prihodnosti);
- pravila investiranja;
- glasovanje in dividende;
- zaposlovanje;
- nasledstvo;
- pravila obnašanja;
- reševanje konfliktov;
- izhodne strategije.

Kot je razvidno iz zgoraj navedene strukture, so z Družinsko ustavo postavljeni jasni temelji, ki olajšajo odločitve glede upravljanja družine in podjetja, tako da se tudi prestrukturiranje podjetja potem lažje izvaja. Seveda je tudi ta dokument živa stvar in ga je priporočljivo obdobjno revidirati, sploh če pride do večjih nepredvidljivih sprememb. Če tega dokumenta ni, je zelo pomembno, da se že na začetni točki doreče, ali se ga bo ustvarilo in kdaj (pred, vzporedno ali po prestrukturiranju) oziroma, če se ga ne bo, da se zapiše, zakaj ne.

Cilji in vizija družinskega podjetja ali vsaj glavna izhodišča so načeloma že zapisani v Družinski ustavi, če ta obstaja. V primeru, da ne, jih je seveda potrebno zapisati. Najprej mora lastnik ali lastniki jasno izraziti svoje osebne interese in videnja nadaljnjega razvoja ali samo nadaljnjega poslovanja podjetja. Šele nato se lahko opredelijo tudi cilji in vizija podjetja. To mora biti bolj konkretizirano kot samo izjave o poslanstvu in viziji (angl. *mission statement*), ki jih podjetja rada objavljajo na svojih spletnih straneh in so zelo splošna. Zajemati morajo različna razpone let (Dimovski & Penger, 2002, str. 10), ki so seveda odvisni od posameznega podjetja in zmožnosti ali želje lastnikov po opredelitvi poslovne prihodnosti, kot na primer:

- kratkoročno: 1–2 leti;
- srednjeročno: 2–5 let;
- dolgoročno: 5 ali več let.

Posamezni razponi naj vsebujejo cilje in vizijo različnih, za podjetje relevantnih področij, in sicer najpogostejša so:

- lastniška struktura;
- prenos podjetja na naslednjo generacijo ali prodaja ali ukinitve;
- kadrovske vidik glede družinskih in nedružinskih članov – porazdelitev področij, vodenja;
- dejavnosti: dodajanje ali ukinjanje storitev, produktov, dejavnosti; konkurenčne prednosti ali pomanjkljivosti;
- tržni vidik: dodajanje dejavnosti = novi trgi; oziroma ukinitve dejavnosti = izguba trga; ostati na domačem trgu ali se internacionalizirati;
- konkurenca;
- trendi;
- kapitalske potrebe, partnerstva, prevzemi ipd.

Pregled in analiza aktualnega stanja družinskega podjetja morata biti podprta opisno kot tudi s številčnega oziroma finančnega vidika. Če je predhodni element prestrukturiranja navajal želje, ta element navaja dejansko stanje, pozitivne in negativne presežke, priložnosti in žal včasih tudi kruto realnost glede poslovanja. Takšen pregled je za posameznega lastnika lahko zelo naporen. V duhu dobrega gospodarja je lahko prepričan, da določen del poslovanja dobro funkcionira ali da so določene odločitve bile pravilne, pa se izkaže, da ni tako in pravzaprav zavirajo preboj – takšno zmoto je osebno težko sprejeti. Zato je dobro, da lastnik takšen pregled zavestno opravi z vidika osebne distance (angl. *personal detachment*) kot tretja oseba, da dobi realnejšo sliko. Odvisno od uspešnosti ali velikosti družinskega podjetja lahko takšno nalogo naroči zunanemu izvajalcu.

Nekatera glavna področja pregleda aktualnega stanja so:

- glavne lastnostni podjetja (angl. *key features*);
- analiza močnih točk ali pogajalskih prednosti;
- glavna in ostale dejavnosti: donosnost, tržna zanimivost, konkurenca;
- glavni in ostali produkti ali storitve: donosnost, tržna zanimivost, konkurenca;
- blagovne (registrirane ali neregistrirane) znamke (tudi modeli, patenti): donosnost, tržna zanimivost, konkurenca – če le-teh ni ali bi jih bilo smotrno ustvariti;
- analiza trgov: zakaj je podjetje na določenih trgih prisotno in kako je na njih uspešno kot tudi zakaj podjetje ni na določenih trgih oziroma zakaj je izgubilo posamezen trg;
- analiza posameznih ključnih kupcev ali strateških partnerjev, ustreznost komuniciranja z njimi; kratkoročni in dolgoročni načrti sodelovanja;
- če je podjetje sredi investicije, ali le-ta poteka po predvidenem načrtu – če ne, zakaj ne;
- finančna analiza: uspešnost izterjav, plačilni roki, kratkoročne/dolgoročne obveznosti in zmožnost kritja le-teh; smotrnost investiranja dobičkov; analiza finančnih

kazalnikov, kot so donosnost investicij (angl. *return on investment* – *ROI*), donosnost sredstev (angl. *return on assets* – *ROA*) ipd.; davčne olajšave, kapitalska ustreznost za tekoče poslovanje ipd.;

- ali podjetje najema ali ima v lasti nepremičnine;
- ali ima ustrezne zunanje izvajalce (računovodsko-finančne ali pravne storitve ipd.);
- ali ima ustrezne dobavitelje, kooperante;
- ali ustrezno trži svoje dejavnosti (oglaševanje, lastne spletne strani, družbena omrežja);
- koriščenje nepovratnih ali ugodnih povratnih sredstev iz javnih skladov ter drugih ugodnosti, ki so na voljo;
- veljavnost certifikatov, dovoljenj, licenc;
- izjava o varnosti – ali je posodobljena;
- stanje strojnega parka: redno vzdrževanje, obdobji pregledi;
- ali ima kadre zaposlene ali jih najema preko agencij;
- zdravniški pregledi zaposlenih;
- kadrovska ustreznost glede na aktualne potrebe podjetja;
- ustreznost delitev del, odgovornosti med družinskimi in nedružinskimi člani;
- vplivi družinskih članov, ki ne delujejo v podjetju, na poslovanje podjetja;
- ustrezna kapitalska in lastniška struktura ipd.

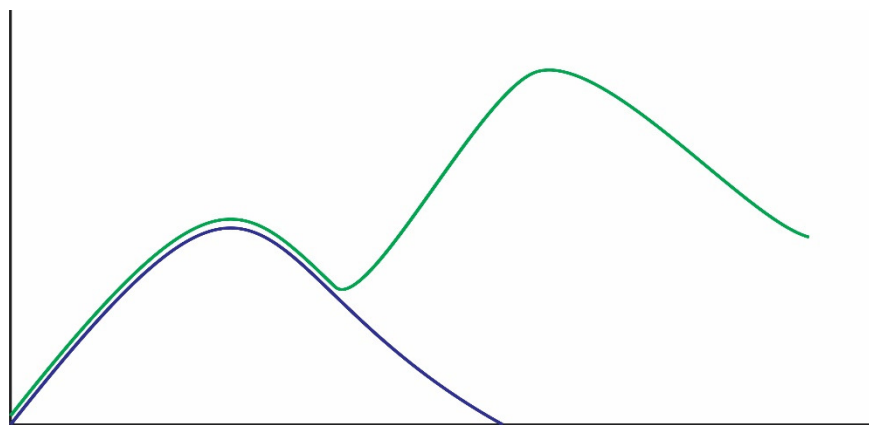
Opredelitev življenjskih ciklov, vezanih na družinsko podjetje, je zelo pomembno, saj nič ni večno, je pa možno določen cikel z ustreznimi ukrepi nadgraditi in ga s tem podaljšati oziroma lahko pride v kateri koli točki cikla do preskoka v čisto nov cikel (angl. *spin-off*), kot je razvidno iz grafa. Vertikala predstavlja rast/uspešnost podjetja, medtem ko horizontala predstavlja leta poslovanja podjetja. Modra črta predstavlja življenjski cikel podjetja, ki je bilo ustanovljeno, doseglo svojo najvišjo oziroma najuspešnejšo točko poslovanja in potem po naravni poti (na primer upad zanimanja za dejavnost, produkte) brez sprememb počasi pade v zaton. Zelena črta predstavlja življenjski cikel podjetja, ki je po ustanovitvi in rasti doseglo prvi vrh uspešnosti svojega poslovanja, a je po kmalu in pravočasno zaznanem trendu upadanja dokončni zaton preprečilo z uspešnim prestrukturiranjem (na primer: nadgradnja produktov, sprememba ali dopolnitev dejavnosti ipd).

V družinskem podjetju je potrebno upoštevati več življenjskih ciklov, in sicer za:

- dejavnosti;
- skupine produktov ali storitev ter posamezne produkte ali storitve;
- trende, ki vplivajo na poslovanje;
- kupce;
- strojni park, vozni park, IKT, infrastrukturo – odvisno od tega, kaj predstavlja glavno »orodje« za izvajanje dejavnosti;
- kadre;

- lastniško strukturo;
- prostorske kapacitete, lokacijo podjetja ipd.

Slika 12: Prikaz osnovnega življenjskega cikla podjetja v primerjavi s »spin-off« življenjskim ciklom prestrukturiranega podjetja



Vir: Erhart d.o.o., Arhiv podjetja, b.l.

Skladnost ali razhajanje ciljev in vizije z aktualnim stanjem je primerjava teh dveh elementov prestrukturiranja in v kombinaciji z opredelitvijo življenjskih ciklov daje izhodišča za ugotovitev ali zavrnitev potrebe po prestrukturiranju v družinskem podjetju. Če so ugotovljena prevelika razhajanja, je potreben temeljit razmislek, zakaj in kako je prišlo do takšnega stanja. Ob tem je najprej potrebno preveriti, ali je kateri od treh vključenih elementov nerealno zastavljen ali precenjen. Predvsem cilji in vizije. V primeru, da so ugotovljena stanja realna, predstavlja takšno razhajanje nujen poziv k temeljitemu in celovitemu prestrukturiranju družinskega podjetja oziroma zajema večino ključnih področij poslovanja. Skratka podjetje potrebuje prenovu od temeljev navzgor in do takšnega prestrukturiranja pride večinoma takrat, ko je podjetje v resnih težavah.

Po drugi strani pa so lahko ugotovljena le manjša odstopanja. Tako ponovno velja, da če so ta realna, kažejo na potrebo po manjših, bolj fokusiranih spremembah, ki se izvedejo na enem ali manjšem številu segmentov podjetja, odvisno od velikosti podjetja. Takšne spremembe ne spreobrnejo celotnega poslovanja, ampak ciljno izboljšajo določen segment, ki bi sicer brez sprememb mogoče celo do neke mere funkcioniral, a brez teh sprememb nikakor ne bi mogel izpolniti danega ali zastavljenega potenciala.

Definiranje, kaj in kako v družinskem podjetju potrebuje spremembo, je naslednji korak oziroma pomemben element. Kot rečeno v predhodnem elementu, prestrukturira se lahko en ali več dejavnikov oziroma segmentov hkrati odvisno od želenega ali nujno potrebnega obsega prestrukturiranja. Primer želenega segmentnega prestrukturiranja: če je podjetje v krajšem obdobju zaradi uspešnega poslovanja zelo povečalo število zaposlenih,

je za učinkovitejše funkcioniranje zaželeno kadrovsko in vodstveno prestrukturiranje, recimo iz ploščate vodstvene hierarhije v ustrežnejšo višinsko hierarhijo z več nivoji odgovornosti in ustreznimi načini komuniciranja. Drugi primer je nujno potrebno segmentno prestrukturiranje: podjetje je sredi investicije, ki je zahtevala zunanji vir financiranja v obliki bančnega kredita. Podjetje ima zaradi situacije, ki jo je povzročila višja sila (naravna nesreča) ali ker je dolgoletni partner šel v stečaj ali ker je prišlo na bančnem trgu do nepredvidenih valutnih sprememb (kot je bila nedavna situacija z vrednostjo švicarskega franka), lahko težave z odplačevanjem mesečnih anuitet. Takšna situacija potem zahteva reprogramiranje bančnega kredita ali iskanje drugega ustreznega vira financiranja. Nujno je ob tem tudi pregledati in po potrebi oklestiti določene, ne nujno potrebne stroške. Podjetje veliko prihrani že z zamenjavo telekomunikacijskih ponudnikov ali pogojev.

Nasprotno od segmentnega prestrukturiranja je seveda celovito prestrukturiranje, kar pomeni reševanje podjetja pred propadom in zahteva krizni management. Pri nedružinskih podjetjih ta proces poteka precej drugače. Ponavadi se vključijo razne državne in nedržavne institucije, agencije in zavodi, ki zaradi višjih interesov z različnimi razpoložljivimi spodbudami rešujejo podjetje (na primer: evropska in državna nepovratna, premostitvena ali investicijska sredstva, državna nepovratna sredstva za spodbujanje zaposlovanja, odpisi davčnih obveznosti ali prispevkov, infrastrukturne ugodnosti in še bi lahko naštevali).

Nazorna primera sta recimo podjetji »TAM« in »Mura« ter še mnogi drugi, kjer se je s takšnimi ukrepi agonija teh podjetij samo podaljševala, a se kljub visokim finančnim spodbudam zaradi nerealno zastavljenih pričakovanj ali vpogledov v problematiko ni nič rešilo in veliko izgubilo. Če bi se tudi pri teh nedružinskih podjetjih pristopilo tako, kot mora v primeru resne krize odreagirati družinsko podjetje, bi mogoče ta podjetja imela možnosti za vzpostavitev ponovnega normalnega poslovanja (v ustreznem obsegu, okolju, dejavnosti, trgu ipd.).

Pri družinskih podjetjih, ki so po definiciji večinoma mikro ali mala, takšnih posebnih interesov ni. Kar je ironično glede na dejstvo, da je v Sloveniji več kot 83 % podjetij družinskih in zaposlujejo več 70 % vseh zaposlenih (Antončič et al., 2015, str. 22). Družinsko podjetje, ki se znajde v resni poslovni krizi, je večinoma prepuščeno samo sebi. To pomeni reševanje s strani družine in le v redkih primerih ter v zelo omejenem obsegu lahko računa na morebitna razna nepovratna ali druga ugodna sredstva, ki jih v vsakem primeru garantira z osebnim premoženjem družine ali družinskega podjetja. Zato se družinski podjetnik dosti bolj zaveda svoje odgovornosti in tveganj. K reševanju pristopa realneje, bolj konservativno in se je za rešitev pripravljen marsičemu odreči ter seveda vložiti dosti več neplačanega časa, naporov in znanja. Družinski podjetnik se zaveda, da v primeru propada ne izgubi samo podjetja ali samo on, ampak lahko izgubi družinsko

podjetje, celo družino. Nenazadnje se dobro zaveda, da z njegovim neuspehom izgubijo tudi vse družine nedružinskih članov podjetja.

Opredelitev in zmožnost izpolnitve pogojev, ki so potrebni za izvedbo želene ali potrebne spremembe, je ključnega pomena za uspešno realizacijo prestrukturiranja in zahteva res temeljit premislek. Vendar, če so bili realizirani vsi predhodni elementi prestrukturiranja družinskega podjetja, potem ta element predstavlja logično sosledje dogodkov. Kot je že iz naslova razvidno, je pomembno tudi, da je podjetje pogoje sposobno izpolniti na način, ki na dolgi rok ne bo negativno vplival na prihodnost podjetja.

Za ponazoritev je najbolje, da se vrnemo k enemu od predhodno navedenih primerov segmentnega prestrukturiranja. Pri prvem primeru je potrebno prestrukturiranje v bolj razvejano in večstopenjsko vodstveno hierarhijo podjetja. Prvi pogoj za to je nova sistematizacija delovnih mest v podjetju, tako iz funkcionalnega vidika kot tudi iz vidika izjave o varnosti. Lastniki družinskega podjetja morajo ugotoviti, ali so sposobni to storiti sami ali je dovolj, da to storijo v sodelovanju s svojim pogodbenim partnerjem, ki skrbi za sprotno usklajevanje dokumenta »Izjava o varnosti«. Ali tretja možnost, da za to najamejo specializirano zunanjo agencijo, ter seveda, ali si takšen strošek lahko privoščijo. Nadaljnji pogoj je opredelitev odgovornosti in pravic. Lastniki se morajo odločiti, ali bodo vse vodilne pozicije zasedali družinski člani. Pri tem morajo biti pozorni, ali sploh imajo dovolj družinskih članov na razpolago in ali so oni res najbolj strokovno in sposobnostno kompetentne osebe, da se jim zaupa določena funkcija. Če ni ustreznega družinskega člana ali se novo opredeljena funkcija oziroma delovno mesto zapolni z osebo iz obstoječega nabora nedružinskega kadra, torej znotraj podjetja, ali se izbere čisto novo osebo, ki ni obremenjena z dotedanjim dogajanjem v podjetju in lahko razmišlja izven ustaljenih okvirjev (angl. *thinking outside the box*). Ne glede na to, ali gre za družinske ali nedružinske vodstvene člane, je potrebno predhodno podrobno definirati nivoje pooblastil, pravic in obveznosti, načine komuniciranja po lestvici navzgor in navzdol kot tudi finančne spodbude za dobro opravljeno delo in v nasprotnem primeru, načine za razrešitev, da ne pride do nepotrebnih trenj in s tem oslabitve poslovanja. Seveda je potrebno preveriti, ali si podjetje novo optimalno sistematizacijo lahko finančno privošči takoj ali postopoma ali sploh ne. Zraven je potrebno preveriti še, ali imajo ustrezne prostorske zmogljivosti za novo sistematizacijo ustrezno podprte informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT), morebitno logistiko osebja ipd.

V primeru reševanja družinskega podjetja iz krize ta element poda sliko, ali podjetje lahko preživi ali ne. V primeru, da lahko izpolni postavljene pogoje in še vedno ostane družinsko podjetje, se posveti definiranju naslednjega elementa prestrukturiranja.

Po drugi strani lahko družinsko podjetje v krizi točno opredeli in se zaveda, kaj je potrebno storiti za pozitiven preobrat v poslovanju, a hkrati ugotovi, da teh pogojev iz različnih razlogov v okviru družinskega podjetja ne more izpolniti. V tem primeru mora(jo)

lastnik(i) ugotoviti, ali želijo takšno družinsko podjetje ukiniti ali so pripravljeni, da podjetje postane delno ali v celoti nedružinsko. Ta pomembna odločitev nato pogojuje naslednje elemente prestrukturiranja.

Vsebinski in terminski načrt prestrukturiranja je dokument (to še ni faza udejanjenja), katerega globina in obseg sta odvisna od zaključkov in odločitev, ki so jih doprinesli predhodni elementi prestrukturiranja družinskega podjetja. Lahko se ga v tem elementu primerja s poslovnim načrtom, sploh če gre za celovitejše ali glede na velikost družinskega podjetja obširnejše prestrukturiranje. Zajema podrobne opise izvajanja posameznih segmentov prestrukturiranja (kadrovskega, prostorskega, razvojnega, tržnega, finančnega ipd.) kot tudi to, kako in kdaj se naj ti potem povežejo v končno celoto ter kako si naj sledijo, da bodo vodili do želenih rezultatov.

Nazorneje prikazano, ne glede na to, ali gre za storitveno ali proizvodno podjetje, se v tem elementu podrobno opiše dejavnosti, ki se morajo ukiniti in kako (takoj ali s prehodnim obdobjem), ter kako je potrebno poskrbeti, da ne bo negativnih posledic zaradi veljavnih garancij, s strani strank vnaprej plačanih storitev ali produktov, zagotovitve servisa, najemnine prostora za to dejavnost ter drugih obveznosti, da se našteje le nekaj od teh.

Nasproten primer je lahko podroben opis dejavnosti, za katere se je podjetje že odločilo, da jih bo dodalo ali samo dopolnilo oziroma nadgradilo. Opredeli se, katere produkte ali storitve bo nova dejavnost prodajala. Nadalje se določijo vsi koraki vzpostavitve nove dejavnosti, kot so: lasten razvoj ali nakup ustreznega znanja (angl. *know-how*), zagotovitev ustreznih proizvodnih in kadrovskega kapacitet, nabavne poti za materiale, nove informacijske tehnologije, zagotovitev lastnih ali zunanjih virov financiranja ter doba odplačevanja, trženje novega izdelka in s tem na katere trge, opis, kako se bo pristopalo k posameznemu trgu in skozi katere tržne kanale, zaščita novih blagovnih znamk ipd.

Ne glede na obseg in vsebino tega elementa je poleg podrobnih opisov izvajanja potrebno posamezne korake tudi terminsko opredeliti, nekatere celo deliti na več faz. Torej, kakšen naj bo vrstni red in kako dolga bo predvidoma posamezna faza opredeljenega koraka? Kateri koraki ali faze se lahko pričnejo vzporedno, kateri se morajo nujno končati, preden nastopijo naslednji ipd. Kar pomeni recimo, da je potrebno določiti, ali družinsko podjetje za zagon prestrukturiranja že v začetnem koraku potrebuje zunanje vire financiranja ali recimo šele takrat, ko bo želelo kupiti nove stroje. Ali mora pred vzpostavitvijo nove dejavnosti še nuditi obsežno izobraževanje novim ali obstoječim kadrom kot obliko potrebne prekvalifikacije? Če je namesto najema ali nakupa obstoječega objekta potrebno zgraditi nove prostorske kapacitete, kdaj potem naročiti opremo in materiale, da bo izvajanje prestrukturiranja v obliki nove dejavnosti potekalo »ravno v pravem času« (angl. *just-in-time*)?

Definiranje odgovornosti, nadzora in kontrolnih točk je vsekakor naslednji priporočljiv element pred pričetkom izvedbe dejanskega prestrukturiranja. Ne glede na to, ali gre za mikro ali večje družinsko podjetje enega ali več lastnikov oziroma družinskih članov, bo pisna opredelitev tega izredno pripomogla k obvladovanju celotnega procesa, saj lahko drugače pride do različnih izpadov (posameznih elementov, segmentov, korakov, faz ipd.) ali razumevanja.

Ta element si lahko bolj nazorno predstavljamo, če ga pogledamo iz gradbene perspektive: vsak gradbeni projekt mora poleg vodja gradbišča imeti neodvisnega zunanjega gradbenega nadzornika. Vsako večje nedružinsko podjetje, razna društva ali športne zveze imajo poleg uprave/vodstva tudi nadzorni odbor. Pogosto so odgovornosti določene skozi različne hierarhične vodstvene nivoje, medtem ko je nadzor izveden s strani lastnika. Lahko se zgodi, da lastnik najame zunanjega neodvisnega nadzornika. Bistveno je, da morajo vsi skupaj (odgovorni in nadzorni) imeti skupna izhodišča, torej kontrolne točke.

Seveda se lahko zgodi, da bo v mikro podjetju obe vlogi izvajal lastnik družinskega podjetja. V tem primeru je še toliko bolj priporočljivo, da ima lastnik jasno definirane kontrolne točke, saj nadzoruje samega sebe, kar ni enostavno.

Iniciacija in udejanjenje končnega vsebinskega in terminskega načrta prestrukturiranja praviloma sledi šele, ko so vsi relevantni, predhodno navedeni elementi izvedeni. Družinsko podjetje se lahko seveda zavestno odloči, da katerega od priporočenih elementov ne izvede. Razlogi za to so različni, primer: ob vzdrževanju rednega poslovanja družinski podjetnik enostavno ne najde časa za celovit pristop, čeprav se želi prestrukturirati. Lahko se zgodi, da se mora prestrukturiranje izvesti nemudoma in pride do časovne stiske. Lahko je razlog v tem, da družinski podjetnik enostavno ne ve, kaj vse bi pravzaprav moral narediti pred tem elementom. Po drugi strani je možno, da družinsko podjetje zaradi svoje specifične določenega elementa, koraka ali faze enostavno ne potrebuje, saj ni relevantna za njegovo poslovanje. Če se upošteva in pripravi za prestrukturiranje priporočene in predhodno navedene elemente, potem bi moral ta element »realizacije« potekati relativno enostavno in brez predvidenih zapletov. Oziroma bodo ti hitreje rešljivi, saj je možnost njihovega nastanka bila predvidena pri navedbi priložnosti ali »v najboljšem primeru« (angl. *best-case-scenario*) in tveganj »v najslabšem primeru« (angl. *worst-case-scenario*). A kot že omenjeno, takšne zadeve ali projekti so pravzaprav zelo živa stvar in nikoli se ne more resnično predvideti vseh možnih »najboljših« ali »najslabših« dogajanj.

Končna analiza učinkovitosti realiziranega prestrukturiranja je smiselni zaključni element celotnega prestrukturiranja, saj potrjuje pravilnost vseh predhodnih odločitev in predpostavk iz prejšnjih elementov prestrukturiranja. Je verjetno hkrati tudi najbolj spregledan element prestrukturiranja, sploh če vsaj na začetku to poteka zelo dobro in z dobrimi rezultati. Za družinsko podjetje bi bilo dobro, da si ponovno, glede na globino in

obseg izvedenega prestrukturiranja, že vnaprej določi način analiziranja učinkovitosti in to periodično, v obliki kontrolnih točk. Te kontrolne točke se bodo skozi obdobja verjetno spreminjale ali vsaj dopolnjevale, v skladu s predvidenim življenjskim ciklom določenega prestrukturiranja.

3.2 Predlagana strategija prestrukturiranja podjetja Erhart

Prestrukturiranje skozi to celotno delo ponazarja spreminjanje obstoječega, dodajanje, nadgrajevanje, stremljenje za novim, boljšim. Lahko pomeni tudi opuščanje, zmanjšanje, kar ni nujno negativen znak. A vsekakor ima vedno cilj izboljšanja obstoječega.

Ena težjih nalog za lastnika(e) družinskega podjetja je vsekakor ugotavljanje, da kljub vsemu trudu in odrekanjem z družinskim podjetjem nekaj ni v redu in ne posluje, kot bi lahko ali moralo. Enako nelagoden položaj predstavlja ugotovitev, da družinsko podjetje sicer posluje zadovoljivo, vendar ne napreduje, zaradi česar je ogrožena njegova prihodnost. Nekoliko lažja izhodišča za družinskega podjetnika predstavlja stanje zaznane poslovne priložnosti, ki pa tudi za dobro stoječe podjetje ni izvedljiva brez znatnega prestrukturiranja, kar pri podjetniku kljub perspektivnosti ideje vzbuja skrbi pred vlaganji in tveganji. V vseh primerih se podjetnik (ponavadi) zaveda, da so potrebne spremembe, torej prestrukturiranje.

Vendar ima prestrukturiranje družinskega podjetja še dodaten dejavnik, tj. družinsko vpletenost, zaradi katere se ta racionalni proces lahko izvaja z bolj emocionalno noto, ki je sicer bolj delikatna, a je lahko tudi zelo konstruktivna. V pomoč je, če se družinski podjetnik predhodno zavestno odloči, da bo na prestrukturiranje lastnega podjetja gledal kot zunanji svetovalec, torej z distance, kolikor je to seveda mogoče. Skozi oči zunanjega svetovalca bo mogoče lahko svoje družinsko podjetje videl realneje in bodo tudi njegove odločitve, vezane na prestrukturiranje, sprejete na realnejših izhodiščih.

Skozi predhodno poglavje, predvsem zadnja tri podpoglavja, 2.3.3, 2.3.4 in 2.3.5, je bilo navedenih že kar nekaj dejstev, vezanih na prestrukturiranje lastnega družinskega podjetja Erhart. Zato bodo v tem delu navedena samo glavna izhodišča, ki bodo podrobneje opredeljena v naslednjih dveh podpoglavjih.

Glavna izhodišča prestrukturiranja podjetja Erhart so:

- oba lastnika se strinjata, da je takojšnje prestrukturiranje nujno potrebno;
- glede na delitev funkcij obeh lastnikov, kjer je oče še vedno glavni nosilec produktnega razvoja in nadzora proizvodnega dela poslovanja ter upoštevajoč njegovo starost, je potrebno najti alternativo, ki bi v bližnji prihodnosti skozi partnerstvo z drugim sorodnim proizvodnim podjetjem omogočila ukinitve lastne proizvodnje, vendar bi se obdržalo lastništvo registriranih blagovnih znamk in trženje teh produktov;

- racionalizacija poslovanja (računovodstvo, banka, produkti, IKT, outsourcing ipd.);
- zmanjšanje števila produktnih skupin;
- celotna opustitev proizvodnih programov, ki jim je potekel življenjski cikel;
- delna ukinitve določenih produktov, a ne pripadajoče produktne skupine, in nadgradnja le-te;
- reorganizacija produktov v nove produktne skupine glede na kupce;
- postavitev novih, odzivnih spletnih strani (v slovenskem in drugih jezikih);
- izdelava novih katalogov;
- aktivacija in aktivno delovanje na družbenih omrežjih (FB, Instagram ipd.)
- vzpostavitev aktivnega trženja izdelkov v tujini, najprej v segmentu B2B, nato še preko drugih spletnih strani v segmentu B2C;
- dopolnitev poslovanja s storitvenimi dejavnostmi;
- razširitev registrirane blagovne znamke »DA NE POZABIM ...®«, ne samo iz vidika produktov, ampak tudi storitev; s posebnim poudarkom na širšem ozaveščanju znamke;
- poseben poudarek na dokončni rešitvi zadev na področju intelektualne lastnine.

3.2.1 Opredelitev izbranih elementov prestrukturiranja v podjetju

Podjetje Erhart pri analizi in načrtovanju sprememb za izboljšanje poslovanja sledi predlaganim **osnovnim elementom iz »kontrolnega lista za načrtovanje prestrukturiranja«**.

Družinska ustava: Družinsko podjetje Erhart nima in ni nikoli imelo zapisane Družinske ustave in tudi do nedavnega z obstojem takšnega dokumenta ni bilo seznanjeno, kar seveda ne pomeni, da se o tej problematiki ni govorilo ali ni bilo izkazanih teženj nujnosti takšnega zapisa. Ob ustanovitvi podjetja so družino predstavljali štirje člani: oče, mama, dve hčerki. V družinskem podjetju sta bila aktivna samo dva člana: oče in mlajša hči. Mama in starejša hči nista nikoli izrazili želje ali potrebe, da bi aktivno sodelovali v podjetju. Že nekaj let po tem, ko se je mlajša hči (avtorica tega dela) v družinskem podjetju zaposlila za nedoločen čas, se je že izkazalo, da bo v podjetju tudi ostala. Ker je bila edina zainteresirana za delo v njem, prevzem in njegovo nadaljevanje v drugo generacijo, je precej pogosto izražala željo oziroma potrebo po pisnem definiranju družinskih razmerij v odnosu do družinskega podjetja, v izogib morebitnim kasnejšim nejasnostim, ki bi lahko hromile poslovanje družinskega podjetja ali družinske odnose. Vendar ostali člani žal niso delili njenega pogleda in z njihove strani ni bilo zadostne motivacije ali interesa, da bi takšen zapis formalno ali neformalno uredili. Iz lastnih izkušenj se lahko navede, da je takšno stanje za aktivne družinske člane v podjetju precej neugodno in iz leta v leto predstavlja večji problem. Vsak tako aktiven član, ki je hkrati tudi manjšinski solastnik, želi vedeti, v katero smer glede lastništva in prevzema vodijo njegovi napor, čas, ideje in prizadevanja. Stanje se je spremenilo šele leta 2014, ko je mlajša hči postala večinska

lastnica (razen 5 %, ki so ostali v lasti očeta) in je sedež podjetja tudi formalno preselila v Ljubljano, medtem ko je proizvodnja iz praktičnih in razvojnih razlogov ostala v Velenju.

Vsekakor se bo v sklopu prestrukturiranja zapisala Družinska ustava, saj se je z družino lastnice povečalo tudi število članov. Ker se s prestrukturiranjem že zelo mudi in je potrebno ujeti določene roke, se je lastnica odločila, da bo dokument »Družinska ustava« nastajal sproti, vendar bodo ključni deli definirani pred pomembnimi odločitvami. Družina po številu ni obsežna, zato bo takšen zapis tudi enostavnejši in se ga bo sproti dopolnjevalo.

Cilji in vizija družinskega podjetja: Glavni cilj podjetja je, da se spremeni v primarno razvojno in storitveno podjetje. To pomeni predvsem čim hitrejšo ukinitve lastne proizvodnje, a z nadaljevanjem trženja izdelkov obeh svojih registriranih blagovnih znamk, ne samo na domačem, ampak tudi na tujih trgih, in sicer z opcijo, da se v primeru uspešnosti trženja lahko proda tudi »know-how« za proizvodne izdelke.

Vizija podjetja je, da se registrirana blagovna znamka »DA NE POZABIM ...®« skozi svojo dosedanje prepoznavnost in ustvarjeno dobro ime razširi ter razvije v blagovno znamko izven sedanjih okvirov. Težnja je, da se pomen njenega imena začne udeležati na različnih družbeno pomembnih področjih.

Pregled in analiza aktualnega stanja družinskega podjetja: Podrobna predstavitev stanja je opisana v podpoglavju 2.3.3, zato se bodo tukaj navedle le ključne ugotovitve pregleda in analize:

- sedež podjetja je v Ljubljani, proizvodnja v Velenju – kar pri tako majhnem podjetju, kot je Erhart, predstavlja kar precej usklajevanja, v določenih zadevah tudi neracionalnega podvajanja ter kljub sodobnim komunikacijskim potem oteženo komunikacijo;
- v podjetju delujejo 4 osebe, vključno z očetom, kar je znatno premalo za obseg proizvodov in storitev, ki jih nudi podjetje Erhart;
- podjetje ima določene vitalne segmente, posebna razvojna znanja in nekatere specifične produkte, zaradi česar je podjetje Erhart smotrno prestrukturirati, da se te tržne in nišne prednosti lahko unovčijo;
- podjetje ima zaradi majhnosti in omejenega domačega trga previsoke stroške na enoto produkta, zato mora najti ustrezno rešitev glede »outsourcinga« proizvodnje;
- podjetje v trenutnem stanju ni kadrovsko in tržno ustrezno za dodajanje novih storitev na domači trg in s tem pridobivanje novih potencialnih skupin kupcev;
- podjetje v trenutnem stanju ni ustrezno za intenzivnejši in prodornejši nastop na tujih trgih;

- podjetje je za nove podvige tudi kadrovsko šibko na področju komercialne in spletnega trženja;
- podjetje ima zastarelo in za mobilne naprave neodzivno spletno stran, ki je samo v slovenskem jeziku;
- podjetje ima že načrt za prestrukturiranje produktnega segmenta;
- podjetje je že angažiralo zunanega izvajalca za postavitev novih spletnih strani ter svetovanje glede e-trženja ipd.

Opredelitev življenjskih ciklov, vezanih na družinsko podjetje: Glede na trenutno stanje, in če bi se takšno stanje nadaljevalo brez kakršnih koli sprememb, bi se lahko opredelilo, da je družinsko podjetje Erhart že doseglo svoj vrh na krivulji življenjskega cikla in bo v naslednjih letih v počasnem zatonu. Vendar bi se ob pravočasnem prestrukturiranju življenjski cikel podjetja Erhart in njegovih dejavnosti lahko v »spin-off« obliki ponovno pričel vzpenjat.

Življenjski cikel registrirane blagovne znamke »DA NE POZABIM ...®« in njenega krovnega produkta »Šolski rokovnik DA NE POZABIM ...®« je že pred več leti dosegel svoj drugi vzpon in sedaj nekaj let nekako stagnira. Zaradi preobremenjenosti z drugo blagovno znamko in pripadajočimi proizvodnimi produkti se enostavno ni bilo mogoče zadostno posvetiti razvoju te znamke, njenih produktov in storitev. Čeprav so se idejne zasnove zapisovale in preverjale, do sedaj še niso bile aktivirane ali konkretnije formirane. Ta korak bi lahko bistveno pripomogel k »spin-off« momentu na življenjski krivulji celotnega podjetja.

Registrirana blagovna znamka »E&E« zaokrožuje zelo širok razpon med seboj razlikujočih se produktnih skupin, ki uspevajo v različnih obdobjih. Ravno to uvajanje raznovrstnosti ohranja življenjski cikel te znamke zelo živ. Kot je razvidno iz dosedanje spletne strani (Erhart d.o.o., 2016), so znotraj nje izdelki za industrijo (B2B), pisarniški izdelki (B2B in v manjši meri tudi B2C) ter izdelki za osebno uporabo (B2C in tudi B2B, gledano samo z vidika prvega kupca, ne uporabnika).

Izdelki za industrijo zajemajo 2 glavni skupini, in sicer: »izdelki za logistiko« ter »izdelki za zaščito in prenos naprav, predmetov«. Dosedanji »izdelki za logistiko« so v življenjskem ciklu na domačem trgu dosegli svoj vrh in sedaj zaradi razvoja logistike, ki se vedno bolj digitalizira, nekako stagnirajo, tako da tu ni dosti perspektive. Na tujih trgih je možnosti za nadaljnji razvoj in rast te produktne skupine še veliko, sploh po principu »razvoj-nulta proizvodnja-prodaja znanja« in brez vztrajanja, da se mora takšna nadaljnja proizvodnja vršiti v lastni režiji (predhodno opisano, da je to iz finančnega in količinskega vidika težko izvedljivo). V zagovor takšnemu pristopu je tudi dejstvo, da so ti izdelki ves čas najbolj kopirani, že nastop na sejmu predstavlja tveganje. Zato bi s principom »vstopi in hitro prodaj« lahko življenjsko krivuljo te produktne skupine ponovno obrnili navzgor. Skupina »izdelki za zaščito in prenos naprav, predmetov« je tista, ki je že bila zelo

aktualna in uspešna, torej je njen življenjski cikel že bil na vrhu z določenimi artikli in je nato upadel (primer je bil predhodno opisan – zaščitna pokrivala za računalniško in pisarniško opremo). A se je produktna skupina v manjši meri obdržala do sedaj in se je v zadnjem letu njen nov »spin-off« življenjski cikel začel ponovno prebujati s čisto novimi produkti, ki bodo predstavljali pomemben razvojno-komercialni del nadaljnjega poslovanja.

Skupina »Pisarniški izdelki« ima v večji meri za podjetje Erhart že preživeti življenjski cikel, kar ne pomeni, da je skupina v zatonu, ampak da je sedaj zadnja priložnost, da se »know-how« na tem področju ponudi na trg (domači in tuj). Predvsem podskupina »PP izdelkov« je sicer dobro tehnološko razdelana, vendar za nadaljnjo lastno proizvodnjo prezahtevna, da bi bila finančno rentabilna. A za večje podjetje z ustreznim strojnim parkom, ki bi omogočal dosti bolj avtomatiziran proizvodni proces, je lahko zelo zanimiva in bi bila ob ustreznem trženju ter z nadaljnjim razvojem sorodnih izdelkov tudi dobičkonosna.

Podskupini »Poslovne, seminarske in konferenčne torbe« in »Nahrbtniki, torbe, denarnice« za vsakdanjo uporabo sta produkti skupini izdelkov, ki sta postopno rastli in se razvijali (opis v podpoglavju »Zgodovina«) od začetka same proizvodnje. Višek življenjskega cikla sta doživeli v obdobju 2001–2006, nato sta nekako ostali na takratnem nivoju ter počasi začeli upadati. Podjetje Erhart je pravilno in pravočasno ocenilo, da je njun trend v upadanju in zato ni več vlagalo v njun razvoj, ampak ga je preusmeril v logistične izdelke z višjo dodano vrednostjo. Podjetje bo v sklopu prestrukturiranja poskušalo odprodati še preostale manjše zaloge teh izdelkov. Iskanje kupca za prodajo »know-how« teh dveh skupin ni smotno. Skupini sta skozi svoj življenjski cikel zadovoljivo izpolnili pričakovanja in več kot povrnili razvojne in druge vložene stroške ter še pomembneje, nudili podlago za razvoj novih izdelkov. Podjetje bo iz teh skupin obdržalo nekaj izdelkov, ki so primerni za maloserijski tip proizvodnje in jih bo v sklopu prestrukturiranja produktnih skupin uvrstilo v prenovljene prodajne skupine ter s tem ustvarilo nov ali nove življenjske »spin-off« cikle.

Skupini »Zaščitne vreče, torbe za oblačila« in »Potovalne torbe za oblačila« sta poleg produkta »Šolski rokavnik DA NE POZABIM ...®« skozi vsa leta najbolj konstantni skupini, ki sta se prav tako postopno razvijali in nadgrajevali (opis v podpoglavju »Zgodovina«) ter sedaj že dlje časa obstajata na optimalnem nivoju svojega življenjskega cikla. V zadnjih letih se je izkazalo, da je potencial še dosti večji in z novim pristopom tudi realno dosegljiv. Z iskanjem novih poslovnih priložnosti so se ravno na tem področju pokazale nove produktne potrebe, in sicer v smislu nadgradnje in modifikacije določenih obstoječih produktov za potrebe in zmožnosti trgov ter specifičnih kupcev. Torej nove tržne niše, katere podjetje Erhart lahko izvede v okviru obstoječih prostorskih, strojnih in kadrovskih zmožnosti. S tem, da se skozi celovito prestrukturiranje tržnih pristopov, zagotovi ustrezna promocija in ozaveščanje kupcev (B2B in B2C). Tako se bo življenjski

cikel teh prenovljenih produktnih skupin na vitalni točki obrnil navzgor v nov življenjski cikel.

Kot je razvidno iz zgoraj navedenega, so pravzaprav življenjski cikli trendov in posledično potrošniških navad kupcev v obeh segmentih, B2B in B2C, tisti, ki v veliki meri in vedno bolj vplivajo na življenjski cikel produktnih skupin ali samih produktov, seveda v kombinaciji s še ostalimi dejavniki. Enako velja za produkte podjetja Erhart in bo tudi ključno pri izboru storitvenih dejavnosti, ki jih podjetje namerava dodati.

Podjetje je svoj proizvodni strojni park začelo postopno vzpostavljati od leta 1997 dalje in je zaradi rednega in skrbnega vzdrževanja še v zelo dobrem stanju. Večina strojev je stara približno od deset do osemnajst let. Ostale druge naprave in orodja so v večji meri mlajša, saj jih je potrebno pogosteje nadomeščati. Tako je možno tudi v primeru odločitve o prodaji zanje kar nekaj iztržiti. Ob normalnem poslovanju imajo pred sabo še večletni življenjski cikel, preden bi ta zaradi dotrajanosti začel upadati.

Prostorske kapacitete podjetja (sedeža in proizvodnje) so pogodbeno najete in zaenkrat nimajo časovne omejitve. Prav tako so glede na trenutna in načrtovana izhodišča za nekaj časa optimalno ustrezne, tako stroškovno, lokacijsko kot tudi po velikosti. A je ta življenjski cikel zaradi »najema« precej nestanovit, saj vedno obstaja možnost menjave lastnika ali pogojev najema.

Kadrovsko gledano je življenjski cikel, v katerem je večina zaposlenih delala na področju proizvodnje, v svoji zaključni fazi. Ta se bo končala z »outsourcingom« proizvodnih kapacitet. Podjetje stremi, da bi čimprej uspešno zagnalo nov življenjski cikel, kjer bo večina kadra usmerjenega v razvojno-storitveni del poslovanja.

Z vidika lastniške strukture se je nov življenjski cikel praktično komaj pričel s spremembo lastniškega razmerja obeh lastnikov in je v začetnem razvoju. Čas bo pokazal, v katero smer se bo odvijal.

Skladnost ali razhajanje ciljev in vizije z aktualnim stanjem: Podjetje Erhart je že ugotovilo, da se stanje, v katerem je, ne sklada z stanjem, kjer želi biti, vendar tudi, da v podjetju obstajajo določeni vitalni segmenti, ki jih je vredno razvijati naprej. S tem spoznanjem v mislih se je lastnica že odločila, da se mora družinsko podjetje čimprej prestrukturirati. Če se ob tem dejstvu upošteva še predhodna analiza življenjskih ciklov v podjetju, je razvidno, da so določeni segmenti in produktne skupine v zatonu življenjskega cikla ter precej zavirajo potencial podjetja. Po drugi strani so določeni segmenti in produktne skupine, ki zaradi tega še sploh niso dosegle svojega izkazanega potenciala, a bi ga lahko, če podjetje naredi potrebne spremembe.

Definiranje, kaj in kako v družinskem podjetju potrebuje spremembo, in hkrati še element Vsebinski in terminski načrt prestrukturiranja: Zaradi majhnosti podjetja Erhart so podrobnosti teh dveh elementov bile že v precejšnji meri opisane v predhodnih podglavjih in se o njih iz poslovnih razlogov podjetja ne bo še konkretnje pisalo. Ne glede na to, skozi kateri predhodno analiziran element(e) se preverja potreba po prestrukturiranju podjetja Erhart, vsi pripeljejo do enakega zaključka, in sicer:

- podjetje še ima vitalne dele in željo lastnice, da se poslovanje nadaljuje, zato je priporočljivo takojšnje prestrukturiranje – pričetek 2016;
- potrebno je posodobiti in spremeniti proizvodno-produktni program in opustiti preživete programe do konca avgusta 2016;
- pripraviti novo spletno stran in s tem povezane nove načine trženja doma in v tujini – do konca septembra 2016;
- iskanje partnerja za prevzem proizvodnega dela poslovanja in s tem ukinitve lastne proizvodnje do konca leta 2016 ali najkasneje v prvi polovici 2017;
- preusmeriti se v pre-dominantno storitveno podjetje – do konca leta 2017.

Opredelitev in zmožnost izpolnitve pogojev, ki so potrebni za izvedbo želene ali potrebne spremembe: Prvi in zelo pomemben pogoj je, da mora podjetje Erhart predvsem zagotoviti premostitvena sredstva za prehodno obdobje priprave načrta in izvedbe določenih začetnih delov prestrukturiranja, za kar ima dobre možnosti. Drugi pogoj je, da se čimprej zaključi odprte, nerešene zadeve, ki ne doprinesejo k uspešnosti podjetja in zaradi svoje narave problematike izredno zavirajo poslovanje (odškodninska problematika, vezana na intelektualno lastnino podjetja Erhart). Lastnici so v veliko breme, saj bi se čas in sredstva, namenjena za reševanje le-teh, lahko namenila za izboljšanje poslovanja. V zadnjem letu so bili narejeni pomembni koraki, ki nakazujejo možnost sprejemljive rešitve. Kot tretje mora podjetje nadaljevati z racionalizacijo poslovanja. Nenazadnje mora načrt prestrukturiranja biti zastavljen tako, da ga bo v večji meri lahko izvajala ena oseba, torej lastnica, saj druge alternative ni.

Definiranje odgovornosti, nadzora in kontrolnih točk: Pri majhen podjetju, kot je Erhart, se odgovornosti in nadzor težko deli na več ljudi, saj teh ni na voljo. Po drugi strani podjetje zaradi svojega obsega poslovanja in stanja, v katerem je, težko najame zunanjo osebo, ki bi vršila ti dve funkciji, saj to enostavno predstavlja prevelik strošek. Tako je odgovornost in glavnina nadzora na lastnici, ki je hkrati direktorica. Določene proizvodne odgovornosti in nadzor zaenkrat še lahko vrši oče. Kontrolne točke predstavljajo predhodno opredeljeni »posamezni projekti« (na primer: projekt prenove produktnih skupin, ki je predpogoj za projekt postavitve nove spletne strani) znotraj prestrukturiranja, ki so določeni v terminskem načrtu.

Iniciacija in udejanjenje končnega vsebinskega in terminskega načrta prestrukturiranja: V neki obliki in v določeni meri se je že s pisanjem tega dela pričela

realizacija nekaterih korakov in elementov prestrukturiranja družinskega podjetja Erhart. Tako je leto 2016 namenjeno predvsem prestrukturiranju družinskega podjetja in bi moralo v večji meri biti realizirano do konca tega leta, medtem ko se bodo nekatere aktivnosti, predvsem glede lansiranja registrirane blagovne znamke »DA NE POZABIM ...®«, šele zares začele, ko bo ta prvi del končan in se bodo nadaljevale skozi večji del leta 2017. Prav tako se bo lastnica posvetila podrobnejši pripravi Družinske ustave, saj bodo takrat nekatere ključne zadeve, ki se jih sedaj predvideva, že dobile konkretnjšo formo.

Končna analiza učinkovitosti realiziranega prestrukturiranja: Lastnica meni, da je ta element prav tako nujno potreben in se bo načrtno izvajal na letni ravni, nekako v marcu ali aprilu, po tem ko so vsako leto oddani finančni izkazi. Na osnovi dognanj se bo tudi izvedla preverba potrebe po morebitnem ponovnem večjem ali manjšem prestrukturiranju ter ustreznost Družinske ustave.

3.2.2 Pričakovane prednosti, morebitne slabosti, tveganja

Vsekakor se z načrtovanim prestrukturiranjem pričakuje izpolnitev več dejavnikov, ki bodo podjetju Erhart nudili znatne prednosti v primerjavi z dosedanjim poslovanjem. Prečiščen in selekcioniran proizvodni program bo omogočal ožji fokus in bolj načrtno trženje. Do sedaj je podjetje imelo čisto preveč razpršeno delovanje, katerega vzdrževanje je bilo glede na kadrovske in druge zmožnosti podjetja težko izvajati uspešno. V primeru, da najde ustreznega proizvodnega partnerja, bi to pomenilo dodatno prednost in dodano vrednost, saj bi se lahko podjetje Erhart posvetilo razvoju in trženju. Nenazadnje bo popolnoma nova spletna stran z odzivnim designom, prilagojenim za mobilne naprave, postavljena po zadnjih e-tržnih parametrih, izredno izboljšala komunikacijo s strankami v obeh segmentih (B2B in B2C). Zaradi prevoda v več tujih jezikov bo hkrati odprla vrata na tuje trge.

Eno od večjih tveganj predstavlja dejstvo, da sta sedež in proizvodnja družinskega podjetja v najetih prostorih, saj je ves čas prisotna negotovost glede možne odpovedi najema iz različnih razlogov, predvsem prodaje najete nepremičnine. To bi lahko dojemali tudi kot slabost podjetja, saj si v vseh letih poslovanja podjetje ni zagotovilo lastnih nepremičnin. Po drugi strani je glede na branžo, v kateri podjetje Erhart deluje, bilo težko pričakovati, da bi omogočila tako dolgotrajno investicijo, ki bi bila hkrati tako fiksna in bi mogoče danes predstavljala večje breme.

Dodatno tveganje predstavlja tudi možnost, da bo cena potrebnih premostitvenih sredstev enostavno previsoka ali preveč nestanovitna, kar bi lahko znatno vplivalo na proces prestrukturiranja. Še eno tveganje in obenem slabost je vedno prisotno pri vseh manjših družinskih podjetjih, ki imajo hkrati malo-številčno družino – možnost nesreč, bolezni in drugih vplivov, ki lahko onemogočijo delovanje lastnika podjetja, in enako velja za podjetje Erhart.

SKLEP

Družinsko podjetništvo je v razvitem svetu prisotno že stoletja. Do danes je ostalo najbolj priljubljena in razširjena oblika podjetništva, v svetovnem merilu predstavlja preko 90 % vseh podjetij, zaposluje večino delovno aktivnega prebivalstva in ustvarja večino bruto domačega proizvoda. Družinska podjetja najdemo v celotnem spektru podjetij, od mikro in malih (teh je številčno gledano največ) pa vse do delniških in drugače oblikovanih kapitalskih družb, zaradi česar je primerjanje in opredeljevanje tega široka razpona neizvedljivo z eno samo definicijo.

Kljub temu, da je družinsko podjetništvo dominantna oblika v svetu, je pravo raziskovalno pozornost dobilo šele v zadnjih desetletjih. Družinsko podjetništvo je ena izmed vrst podjetništva. Čeprav ima vsaka vrsta podjetništva skupek posebnih lastnosti, se družinsko podjetništvo od ostalih razlikuje po eni specifični lastnosti, ki ni prisotna pri drugih. Ta lastnost je družina, ki v poslovanje podjetja vnese dejavnike, povezane s čustvi, medsebojnimi razmerji in karakterji, ki lahko imajo pozitivne ali negativne vplive. Njihovi pozitivni vplivi lahko pomagajo premagati še tako velike poslovne ovire, medtem ko lahko negativni vplivi (na primer bolezen) preprečijo še tako enostaven ali zagotovljen posel, zaradi česar so družinska podjetja še posebej ranljiva. Pomembno je opredeliti, da je družinsko podjetje presek treh, pravzaprav štirih segmentov, ki vsak na svoj način vplivajo na njegovo poslovanje: podjetje, družina, lastniki in čas. In ravno zaradi segmenta časa je družinsko podjetništvo živa stvar, ki se spreminja, raste, razvija in prilagaja okolju, v katerem deluje. Zato je zelo težko opisati družinsko podjetništvo v eni sami univerzalni definiciji, saj sta se skozi stoletja (torej čas), tudi definiciji družine in podjetja precej spreminjali. Iz tega sledi, da je najprimerneje družinsko podjetništvo analizirati skozi skupek različnih definicij, ki zajamejo različne, včasih med seboj težko primerljive vidike.

Družinsko podjetništvo v Slovenija je, zaradi zgodovinskih prelomnic v prejšnjem stoletju, ki zasebnega podjetništva niso dovoljevale, zelo mlado v primerjavi z drugimi zvrstmi pri nas in v svetu. Zaradi tega se sooča z določeni problemi, ki so plod pomanjkanja oziroma prekinjene družinske podjetniške tradicije. Dandanes se to odraža pri še vedno premajhnem zavedanju, da je v želji za dolgoročnim poslovanjem družinskega podjetja tudi skozi več generacij potrebno kontinuirano skrbeti za preverjanje stanja podjetja, posodabljanje poslovnih procesov, produktno in procesno inoviranje, zavestno pripravljanje na prenos lastništva ipd. – ne glede na velikost podjetja. Z drugimi besedami, pomanjkanje pravočasnega zaznavanja potrebe po prestrukturiranju, po možnosti zaradi zaznanih priložnosti, če ne drugače vsaj zaradi preprečitve nastanka poslovne krize. V pomoč pri tem je lahko poznavanje življenjskih ciklov ne samo družinskega podjetja, ampak tudi življenjskih ciklov znotraj podjetja (lastnikov, družine, dejavnosti, produktov, kadrov ipd.).

Tako bo načrtovanje prestrukturiranja postalo del strategije družinskega podjetja, torej rednega in aktivnega oblikovanja njegove prihodnosti. Pri tem nastopi še en pomemben dejavnik, ki je pogosto prisoten pri manjših družinskih podjetjih, in sicer je za predlagano načrtovanje prestrukturiranja potrebno imeti določena znanja, ki so bolj poslovno-analitičnega tipa in dostikrat nimajo toliko skupnega z dejavnostjo, ki jo družinski podjetnik opravlja. Realno in uspešno načrtovanje prestrukturiranja zahteva distanciran pogled (od zunaj) na lastno družinsko podjetje, kar za lastnika/podjetnika ni enostavno, saj je tudi čustveno vpleten v tekoče poslovanje. Poleg tega je potreben še čas, kadri, včasih tudi zunanji svetovalci, kar je lahko tudi stroškovno obremenjujoče. Zaradi tega je bilo smiselno pripraviti posplošen načrt elementov prestrukturiranja, tako kot obstajajo predloge za izdelavo poslovnih načrtov. S tem je družinskemu podjetniku prihranjen vsaj prvi korak, saj ga načrt elementov prestrukturiranja kot opomnik vodi skozi pomembne korake, ki jih mora obravnavati pri spremljanju poslovanja svojega podjetja, da bo pravočasno zaznal potrebno po prestrukturiranju.

LITERATURA IN VIRI

1. Aldrich, H. E., & Martinez, M. (2003). Entrepreneurship as Social Construction: A Multi-level Evolutionary Approach. V Acs, Z. J. in Audretsch, D. B. *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*. New York: Springer.
2. AJPES - Agencija RS za javnopravne evidence in storitve (2016). *Podatki o subjektu Jezeršek gostinstvo d.o.o.* Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/prs/podjetjeSRG.asp?s=1&e=30488&id_sklopa=1
3. Antončič, B., Auer Antončič, J., & Juričič, D. (2015). *Družinsko podjetništvo: Značilnosti v Sloveniji*. Ljubljana: ERNST & YOUNG, d.o.o.
4. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba, d.o.o.
5. Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review* 15(1), 45–58.
6. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: Založba MER Evrocenter.
7. Blundel, R., & Lockett, N. (2011). *Exploring Entrepreneurship. Practices and Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
8. Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2012). *Understanding Family Business*. New York: Springer.
9. Ciszewska-Mlinarič, M., & Mlinarič, F (2010). Managing Global Transitions. *Small Firms in a Small Country: Managerial Factors, Internationalization and Performance*, 8(3), 239–259.
10. Časnik Finance (2015). *Intervju z izvršnim direktorjem podjetja »Ena«*. Ljubljana: Časnik Finance.
11. Dimovski, V., & Penger, S. (2002). *Poslovanje malega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Dollinger, M. J. (1994). *Entrepreneurship: Strategies and resources*. Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin.
14. Dubrovski, D. (2000). *Krizni management*. Koper: Visoka šola za Management.
15. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Univerza na Primorskem. Fakulteta za management.
16. Duh, M., Tominc, P., & Rebernik, M. (2006). Problem definicije družinskih podjetij: Primer Slovenije. *Naše gospodarstvo*, 52(3/4), 29–38.
17. Emeršič, M. (2014). EY Global Family Business Center of Excellence. *Družinsko podjetništvo Slovenija 2014*. Ljubljana: ERNST & YOUNG, d.o.o.
18. Erhart, J. (1994). *Študijski zapiski iz Georgia State University*. Atlanta: Erhart, J.
19. Erhart d.o.o. (b.l.). *Arhiv podjetja*. Ljubljana: Erhart d.o.o.

20. Erhart d.o.o. (2007). *Svetovalni in poslovni dokumenti Erhart d.o.o. o podjetju »Dva«*. Ljubljana: Erhart d.o.o.
21. Erhart d.o.o. (2009). *Svetovalni in poslovni dokumenti Erhart d.o.o. o podjetju »Tri«*. Ljubljana: Erhart d.o.o.
22. Erhart d.o.o. (2015). *Poslovni dokumenti Erhart d.o.o. o podjetju »Štiri«*. Ljubljana: Erhart d.o.o.
23. Erhart d.o.o. (2016). *Spletne strani in objave Erhart d.o.o.* Ljubljana: Erhart d.o.o.
24. FFI - Family Firm Institut, Inc. (2014). *Global Data Points*. Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ffi.org/page/globaldatapoints>
25. Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
26. Glas, M. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*, ur. Glas M. & Pšeničny, V., 1–5. Ljubljana: Gea College.
27. GZS - Gospodarska zbornica Slovenije (2016). *Splošne informacije o podjetjih*. Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si>
28. Hilbert-Davis, J., & Dyer, Jr., W. G. (2003). *Consulting to Family Business*. San Francisco: Pfeiffer.
29. *Intervju s podjetjem »Tri«* (2001). Najdeno 17. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si>
30. Kos, D. (2014, 6. november). *Najbogatejša družinska podjetja so odpornejša na krizo*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://siol.net/novice/gospodarstvo/najbogatejsa-druzinska-podjetja-so-odpornejša-na-krizo-251476>
31. Kostanjevec, B., & Gomezelj Omerzel, D. (2013). *Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
32. Krajnc, M. (b.l.). *Priročnik za družinsko podjetništvo*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradiva_ESS/CVZU/LU_Murska_Sobota/CVZU_17LUMS_Prirocnik.pdf
33. Lampret, M. (2013). *FKPV Celje - Podjetništvo*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.lampret-consulting.si>
34. Lowenthal, J. N. (1994). *Reengineering the organization*. Wisconsin: ASQC Quality Press.
35. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
36. Petzinger, T., Jr. (1999). *The new pioneers: The men and women who are transforming the workplace and the marketplace*. New York: Simon & Schuster.
37. *Podjetje »Ena« d.o.o.* (2016). Najdeno 17. aprila 2016 na javno dostopni spletni strani.
38. *Podjetje »Dva« d.o.o.* (2016). Najdeno 17. aprila 2016 na javno dostopni spletni strani.
39. *Podjetje »Štiri« d.o.o.* (2016). Najdeno 17. aprila 2016 na javno dostopni spletni strani.

40. Prašnikar, J., & Cirman, A. (2007). *Prestrukturiranje podjetij v globalizaciji*. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu http://beta.finance.si/files/2007-11-07/uvodni_clanek.pdf
41. *Prestrukturiranje podjetij*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.p-s.si/storitve/poslovno-svetovanje/prestrukturiranje-podjetij/>
42. Rebernik, M., Tominc, P., & Pušnik, K. (2009). *Rast podjetniške aktivnosti v Sloveniji: GEM Slovenija 2008*. Maribor: Univerza v Mariboru.
43. Roland, G. (1996). *Economic Efficiency and Political Constraints in Privatisation and Restructuring*. Workshop. Praga: Policy Studies to Promote Private Sector Development.
44. Ruzzier, M., Antoncic, B., & Konecnik, M. (2006). The resource-based approach to the internationalisation of smes: Differences in resource bundles between internationalised and non-internationalised companies. *International Review of Economics and Business*, 9(2), 95–116.
45. Sexton, D. L., & Landström, H. (2000). *Handbook of entrepreneurship*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
46. Štakul Petkovšek, J. (2013, 25. september). *Gazele v družinski lasti: Špekuliranje in tek na kratke proge jih sploh ne zanima*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://gazela.dnevnik.si/sl/Novice/4894/Gazele+v+dru%C5%BEinski+lasti%3A+%C5%A0pekuliranje+in+tek+na+kratke+proge+jih+sploh+ne+zanima>
47. Študijski zapiski (2013). *Kvalitativna metodologija*. Najdeno 10. junija 2016, na spletnem naslovu http://studentski.net/gradivo/upr_fmng_mn1_rvm_sno_kvalitativna_metodologija_zapiski_03?r=1
48. TS Media, d.o.o. (2016). *Poslovni asistent*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si>
49. Vadnjal, J. (2003, 10. junij). *Družinska podjetja*. Najdeno 3. maja 2016, na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/dru%C5%BEinska-podjetja-20031006>
50. Vadnjal, J. (2005). *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Vidic, F., Vadnjal, J., & Knez, S. (2008). *Učbenik: Podjetništvo*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.
52. *Why you should specialise to a niche before you sell*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://uk.businessesforsale.com/uk/search/businesses-for-sale/articles/why-you-should-specialise-to-a-niche-before-you-sell>
53. Zellweger, T., & Sieger, P. (2010). *Entrepreneurial orientation in long-lived family firms*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.alexandria.unisg.ch/55192/1/SBE%202010.pdf>
54. Žigante, J. (2013). *Urejanje odnosov v družinskem podjetju, primer "družinske ustave"*. Ljubljana: FBN Adria.
55. Žunič, K. (2011, december). Časopis Uspeh. *Družinsko podjetništvo*. Novo mesto: Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine.