

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN STRATEGIJE DIVERZIFIKACIJE ZA PRENOS
DRUŽINSKEGA PODJETJA NA NASLEDNJO GENERACIJO:
PRIMER AS TEPROM**

Ljubljana, maj 2021

ANJA SAVŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Savšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Pomen strategije diverzifikacije za prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo: primer As Teprom, pripravljena v sodelovanju z doc. dr. Jakom Vadnjalom

I Z J A V L J A M, da sem predloženo delo pripravila samostojno;

1. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
2. 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;
3. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
4. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
5. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
6. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
7. 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;
8. 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 prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
9. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO	3
1.1 Opredelitev družinskega podjetništva	3
1.2 Razvojni model družinskega podjetja	6
1.3 Prednosti in slabosti družinskega podjetništva	7
1.4 Ključni ljudje v družinskem podjetju	9
1.4.1 Ustanovitelji	10
1.4.2 Moški podjetnik	10
1.4.3 Lastnica	10
1.4.4 Zakonski pari	10
1.4.5 Sinovi in hčere	10
1.4.6 Priženjeni	11
1.4.7 Nedružinski uslužbenci	11
1.4.8 Posebna vloga žensk v družinskem podjetju	11
1.5 Konflikti v družinskem podjetništvu	12
1.5.1 Rivalstvo med generacijami oziroma med očetom in sinom	12
1.5.2 Rivalstvo v isti generaciji	12
2 NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU	12
2.1 Opredelitev nasledstva	14
2.2 Nasledstvene možnosti	15
2.3 Zakaj želijo ustanovitelji obdržati družinsko podjetje v lastni družini	17
2.4 Zaposlovanje družinskih članov	17
2.5 Ovire pri načrtovanju nasledstva	18
2.6 Načrtovanje nasledstva	20
2.6.1 Krizni načrt za prenos vodenja podjetja	21
2.6.2 Dolgoročni načrt za prenos vodenja podjetja	22
2.6.3 Načrt za prenos lastništva	23
2.6.4 Načrt za preživetje in žetev ustanovitelja	24
3 RAST PODJETJA	24
3.1 Modeli podjetniške rasti	26

3.2	Dejavniki podjetniške rasti	27
3.3	Strategije rasti podjetja.....	28
3.3.1	Generična rast	28
3.3.2	Diverzifikacija	29
4	PRIMER DRUŽINSKEGA PODJETJA AS TEPROM, D. O. O.....	31
4.1	Predstavitev družinskega podjetja AS TEPROM, d. o. o.....	32
4.2	Predstavitev družinskih članov in njihova vloga v podjetju.....	35
4.2.1	Odnosi med družinskimi člani	37
4.2.2	Možni nasledniki in načrt za žetev ustanovitelja	38
4.3	Diverzifikacija kot strategija rasti v sklopu načrtovanja nasledstva družinskega podjetja AS TEPROM, d. o. o.	41
4.4	Družinska ustava podjetja AS TEPROM, d. o. o.	44
4.4.1	Splošne določbe	44
4.4.2	Cilji podjetja	45
4.4.3	Vodenje podjetja	45
4.4.4	Zaposlovanje in nagrajevanje družinskih članov	46
4.4.5	Vodstvo in nasledstvo	46
4.4.6	Lastniški deleži in glasovalne pravice	47
4.4.7	Organi družinskega podjetja	47
4.4.8	Zaposleni v družinskem podjetju.....	48
4.4.9	Komunikacija in družinska srečanja	48
4.4.10	Upravljanje družinskega premoženja	48
4.4.11	Končne določbe	49
4.5	Časovnica prenosa družinskega podjetja AS TEPROM, d. o. o.	49
SKLEP	51
LITERATURA IN VIRI	52

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Družinski in poslovni sistem.....	4
Tabela 2:	Alternativne definicije družinskega podjetništva.....	4
Tabela 3:	Prednosti in slabosti družinskih podjetij	7
Tabela 4:	Štirje načini odhoda ustanovitelja iz podjetja	16
Tabela 5:	Vzroki za ohranitev družinskega podjetja.....	17

Tabela 6: Ovire za načrtovanje nasledstva v družinskih podjetjih.....	20
Tabela 7: Razlike med rastočimi in statičnimi podjetji.....	25
Tabela 8: Razlike med malim in dinamičnim podjetništvom	27
Tabela 9: Osnovni podatki podjetja	33
Tabela 10: Družinski člani podjetja AS TEPRON, d. o. o.	36

KAZALO SLIK

Slika 1: Družinski in poslovni sistem.....	4
Slika 2: Model treh krogov družinskega podjetja.....	5
Slika 3: Tridimenzionalni model razvoja družinskega podjetja	6
Slika 4: Družinska podjetja in prenos na naslednjo generacijo v Sloveniji	14
Slika 5: Logotip podjetja AS TEPRON, d. o. o.	32
Slika 6: Družinsko drevo družine Poglajen	38
Slika 7: Časovnica nasledstvenega procesa.....	50

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BIM – (angl. Building Information Modeling); informacijsko modeliranje stavb

DGD – projektna dokumentacija za pridobitev mnenj in gradbenega dovoljenja

DNZO – dokumentacija za pridobitev gradbenega dovoljenja za nezahtevne objekte

DSN – dokumentacija za pridobitev gradbenega dovoljenja za spremembo namembnosti

GZ – Gradbeni zakon

IZP – idejna zasnova za pridobitev projektnih pogojev

IZS – Inženirska zbornica Slovenije

OKS – Olimpijski komite Slovenije

OPPN – občinski podrobni prostorski načrt

PID – projekt izvedenih del

PZI – projekt za izvedbo gradnje

ZAPS – Zbornica za arhitekturo in prostor Slovenije

ZPIZ – Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje

UVOD

Za podjetja, kot so BMW, Lego, Zara (Inditex), Ikea, Benetton, Mitsubishi, Hermes, Barilla, in slovenska podjetja Ciciban in Don Don, smo verjetno že vsi slišali. Podjetja imajo eno skupno točko, in sicer družinsko podjetništvo. Vsa so ustanovili člani določene družine in danes imajo v njih družine še zelo pomembno vlogo.

V razvitem svetu že dolga leta uvrščajo družinsko podjetništvo med pomembne oblike podjetništva. Podjetje ob ustanovitvi pogosto postane družinsko podjetje, saj ustanovitelju na začetku pomagajo žena in ostali družinski člani, ki se kasneje zaposlijo v podjetju. To se ujema s prvo definicijo družinskega podjetja, ki pravi, da so v njem zaposleni večinoma družinski člani. »Družinsko podjetje je podjetje, ki zaposluje v prvi vrsti družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dohodek« (Vahčič, 1995, str. 914).

Značilnost družinskih podjetij je dolgoročno načrtovanje ali vizija ustanovitelja, da bo njihovo oziroma njegovo delo preživelo še veliko generacij. Tako bi lahko posplošili, da so velika in na stotine manjših družinskih podjetij večinoma usmerjena v prihodnost. Iz vsega sveta prihajajo prepričljiva dokazila o zavezanosti družin, ki se ukvarjajo s podjetništvom k trajnemu oblikovanju podjetij (Poza & Daugherty, 2020, str. 14).

Eden izmed najpogostejših razlogov za konflikt znotraj družinskega podjetja so odnosi med različnimi generacijami. Ti postanejo slabši v trenutku, ko naj bi prišlo do prenosa vodenja in morebitnega lastništva podjetja na naslednjo generacijo. V veliko primerih je osnova za konflikte med generacijami izbira naslednika, ki bo prevzel vodenje in lastništvo podjetja.

Ljubotina in Vadnjal (2014) ugotavljata, da so slovenski nasledniki v primerjavi z njihovimi sovrstniki v svetovnem merilu manj čustveno navezani na družinski posel. S podjetjem jih povezujejo pozitivna čustva in predvsem menijo, da je izjemno pomembno obdržati podjetje v družinski lasti. S tega vidika je zanimiva ugotovitev, da kljub temu ne vidijo sebe v vlogi naslednika. Sklepamo lahko, da se mladi morebitni naslednik zaveda uspešnosti podjetja in si očitno želi, da bi ostalo v družinski lasti, vendar si ne upa prevzeti odgovornosti.

Rast z diverzifikacijo je ena izmed dveh najpogostejših oblik rasti podjetja, ki je hitrejša in bolj tvegana od druge oblike, generične rasti. Cilj te strategije je razviti nove izdelke in jih predstaviti na novih trgih (Timothy, Tosun, Parpairis & MacDonald, 2005, str. 8). To pomeni, da gre za strategijo prodora na nove trge z novimi izdelki ali storitvami.

Na začetku opredeljujem družinsko podjetje, saj se bom s primerno definicijo lažje lotila pisanja. Podajam nekaj definicij družinskega podjetništva, naštejemo prednosti in njihove slabosti ter ključne ljudi v družinskem podjetju in s kakšnimi konflikti se najpogosteje srečujejo.

V drugem poglavju se lotevam opredelitve pojma nasledstvo ter kakšne so nasledstvene možnosti in s kakšnimi ovirami se podjetja srečujejo. Nasledstvo je v večini raziskav opredeljeno kot najbolj kritično obdobje v življenjskem ciklu družinskega podjetja in pogosto povzroči propad podjetja (Duh, 2015, str. 45). Ukvarjam se z vprašanjem, ki se mi zdi zelo zanimivo, in sicer zakaj želijo ustanovitelji obdržati družinsko podjetje v lasti družine in kako načrtujejo nasledstvo. Tretje poglavje zajema temo podjetniške rasti in kakšne strategije rasti podjetja poznamo.

V zadnjem, četrtem poglavju na praktičnem primeru našega družinskega podjetja AS TEPRON, d. o. o., s sedežem v Litiji, prikazujem soočenje s problematiko nasledstva pri družinskih podjetjih. Podjetje se bo kmalu moralo soočiti s prenosom vodenja in lastništva na naslednjo generacijo in zato je eden izmed glavnih ciljev magistrskega dela opredeliti najprimernejšo strategijo za prenos podjetja naslednikom.

Pri pisanju magistrskega dela sem si zastavila štiri raziskovalna vprašanja, na katera želim odgovoriti:

- Ali je diverzifikacija najprimernejša strategija za podjetje AS TEPRON, d. o. o.?
- Ali je nasledstvo preprostejše v primeru samo enega potomca?
- Ali temeljito načrtovanje olajša prenos na naslednjo generacijo?
- Zakaj je še vedno najpogosteje, da ustanovitelj v času, ko bi moralo priti do prenosa podjetja, enostavno ne naredi ničesar?

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu sem na podlagi definicij in opredelitev različnih avtorjev pojasnila posebnosti družinskega podjetništva in z njim povezano problematiko nasledstva ter rast. V tem delu je uporabljena predvsem metoda deskripcije in komparacije. Metodo deskripcije sem uporabila pri opisovanju pojmov in ugotovitev različnih avtorjev s področja družinskega podjetništva, nasledstva in rasti podjetja. Metodo komparacije sem uporabila predvsem pri primerjavi različnih konceptov in pogledov. Uporabila sem strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, znanstvene članke s področja obravnavane tematike in vire z mednarodnih konferenc.

V empiričnem delu sem s pomočjo kvalitativne metode raziskala cilje in potrebe obravnavanega podjetja AS TEPRON, d. o. o. V tem delu sem si pomagala s pogovorom z mojima staršema, ki sta ustanovitelja in solastnika in trenutno še vodita podjetje. Da sem lažje pridobila odgovore na raziskovalna vprašanja, sem z vsemi vpletenimi v družinsko podjetje izvedla nestrukturiran intervju, ki je zadeval obravnavano tematiko. Cilj tega dela je bil analizirati izbrano podjetje ter na podlagi teoretičnih izhodišč in primarnih podatkov, ki sem jih zbrala z omenjeno kvalitativno metodo raziskovanja, oblikovati družinsko ustavo in časovnico prenosa družinskega podjetja. Tukaj mi je bila v pomoč predvsem metoda analize, medtem ko sem s pomočjo sinteze skušala poglede znanstvenikov in

raziskovalcev in analizo obravnavanega podjetja združiti v smiselne oziroma razumne zaključke.

1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2005, str. 176) je družina opredeljena kot zakonski par z otroki ali brez njih; skupina ljudi, ki jih vežejo sorodstvene vezi. Podjetje (2005, str. 869) pa kot samostojna gospodarska enota z določenimi nalogami na področju proizvodnje, trgovine in storitev.

Besedi družina in podjetje v vsakdanjem življenju velikokrat uporabljamo. Pojma sta večini ljudi razumljiva: družina je skupina ljudi, v kateri se rodimo, odrastemo, ki za nas skrbi, dokler si ne ustvarimo lastne družine, kjer se ves cikel ponovi. Tudi podjetje predstavlja skupina ljudi, ki jih združuje interes opravljanja profitne dejavnosti, s katero si posamezniki, ki so zaposleni v podjetju, zagotavljajo eksistenco in lastniki dolgoročno naložbo svojega kapitala. Podjetja imajo vedno jasno določene naloge in cilje, družini pa je glavna naloga to, da ustvarja ugodno okolje za odraščanje ljudi. Kaj se torej zgodi, če člani družine najdejo svoj pridobitniški interes v istem podjetju? Nastane družinsko podjetje (Vadnjal, 1999, str. 1).

V svetovnem gospodarstvu je več kot 80 % vseh podjetij v družinski lasti in predstavljajo vodilno silo. Tudi v Sloveniji je delež zelo visok, kar 83 % podjetij je družinskih. Za najuspešnejša slovenska družinska podjetja so značilni inovativnost, dobri družinski odnosi, rast, skrb za lokalni razvoj in zaposlene ter poslovanje na lokalni in globalni ravni (EY Slovenija, 2020).

Realen pristop k razumevanju edinstvenih značilnosti družinskih podjetij je možno doseči tako, da se družinsko podjetje obravnava kot rezultat sodelovanja med dvema socialnima sistemoma: podjetjem in družino lastnikov, kjer ima vsak povsem drugačno razmišljanje (Neubauer, 2003, str. 269).

Veliko znanstvenikov in avtorjev se je lotilo opredelitve pojma družinskega podjetja, vendar do neke splošne oziroma univerzalne definicije še niso prišli. To je eden izmed razlogov, da številni avtorji opredeljujejo pomen družinskega podjetništva po različnih kriterijih.

1.1 Opredelitev družinskega podjetništva

V strokovni literaturi enotne definicije za družinsko podjetništvo ni mogoče zaslediti. Skupno vsem definicijam tujih in slovenskih avtorjev je, da družinsko podjetje vodijo člani družine, ki so ga ustanovili.

Pri družinskem podjetju se srečamo s kombinacijo dveh sistemov, ki sta si med seboj zelo različna. Gre za kombinacijo družinskega in poslovnega sistema. Razlike med sistemoma prikazujem v tabeli 1.

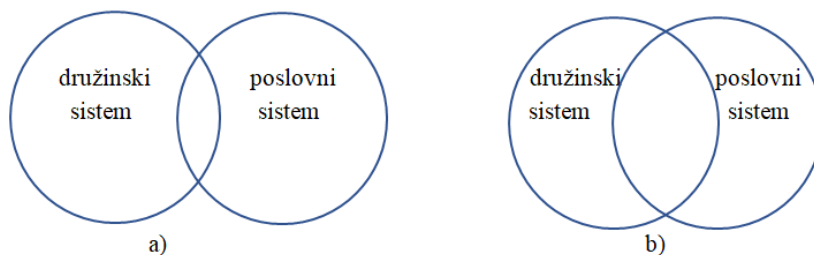
Tabela 1: Družinski in poslovni sistem

Družinski sistem	Poslovni sistem
– Temelji na čustvih	– Nečustven oz. racionalen
– Prevladuje skrb za družinske člane	– Temelji na nalogah
– Enakost družinskih članov	– Zahteva in nagraduje rezultate
– Članstvo do konca življenja	– Kdor ne dosega rezultatov, naj odide

Prirjeno po Benson, Crego & Drucker (1990, str. 17).

Če je prekrivanje sistemov v mejah normale, je družinsko podjetje možno upravljati (slika 1 a), če je prekrivanje preveliko, postane uničujoče za družinski posel (slika 1 b).

Slika 1: Družinski in poslovni sistem



Prirjeno po Benson, Crego & Drucker (1990, str. 17).

Razvoj definicij družinskega podjetništva je šel v smeri treh dimenzij, in sicer lastništva, vpletenosti družinskih članov in prehoda med generacijami in kombinacije omenjenih parametrov, kot jih prikazujem v tabeli 2.

Tabela 2: Alternativne definicije družinskega podjetništva

Avtor	Definicija
LASTNIŠTVO – MANAGEMENT	
Alcom (1982)	Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, partnerstvo ali podjetje. Če je del delnic v javni lasti, mora družina operativno voditi posle.
Barry (1975)	Podjetje, ki ga v praksi nadzirajo člani ene družine.
Barnes & Hershon (1976)	Večinski delež je v rokah članov ene družine.
Dyer (1986)	Družinsko podjetje je tisto, pri katerem na odločitve glede lastništva in vodenja vplivajo družinski odnosi.
Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988)	Podjetje, v katerem imajo člani družine večinski delež.
Stern (1986)	Podjetje, ki ga vodijo in so njegovi lastniki člani maksimalno dveh družin.

se nadaljuje

Tabela 2: Alternativne definicije družinskega podjetništva (nad.)

Avtor	Definicija
VPLETENOST DRUŽINSKIH ČLANOV	
Beckhard & Dyer (1983)	Podsistemi v družinskem podjetju: (1) podjetje kot entiteta, (2) družina kot entiteta, (3) ustanovitelj kot entiteta, (4) povezovalni sistem, na primer svet direktorjev.
Davis (1983)	Gre za interakcijo dveh organizacij: družine in podjetja, ki postavi osnovne značilnosti družinskega podjetja in definira njegovo izjemnost.
PREHOD MED GENERACIJAMI	
Churchill & Hatten (1987)	Kar ponavadi razumemo kot družinsko podjetje, je, da se zgodi (ali se to predvideva), da bo mlajši član prevzel kontrolo nad posli od starejšega.
Ward (1987)	Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo preneseno na naslednjo generacijo družine.
KOMBINIRANE DEFINICIJE	
Donnelly (1964)	Podjetje pojmuje kot družinsko, kadar je zelo povezano z najmanj dvema generacijama družine, ta povezava ima vzajemen vpliv na politiko podjetja in družinske načrte.
Rossenblatt, deMik, Anderson & Johnson (1985)	Vsako podjetje, katerega večinski lastnik je ena družina, vanj sta vpletena najmanj dva družinska člana.

Prirejeno po Handler (1989, str. 261).

Handler (1989, str. 261) opredeljuje različne definicije družinskega podjetja mnogih tujih avtorjev z aspekta štirih dimenzij, in sicer:

- stopnja lastništva – management,
- stopnja vpletenosti družine v podjetje,
- možnosti generacijskega prenosa in
- uporabe več kriterijev.

Tagiuri in Davis (1992) sta model dveh krogov, sestavljen iz družinskega in poslovnega sistema, razširila še s tretjim krogom – sistemom lastništva. Imenovala sta ga model treh krogov družinskega podjetja, ki ga podrobneje prikazuje slika 2.

Slika 2: Model treh krogov družinskega podjetja



Prirejeno po Davis (2018, str. 6).

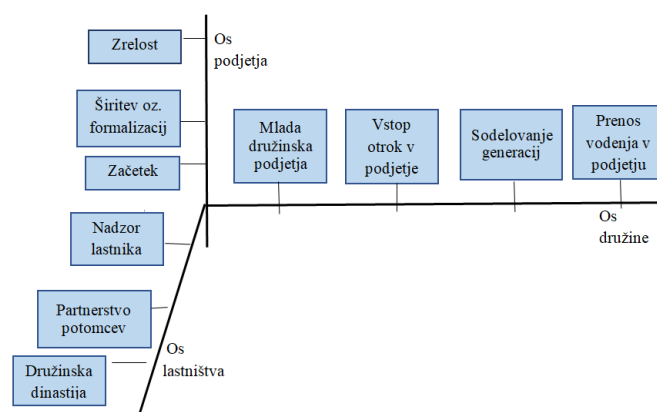
Trikrožni model sistema družinskega podjetja prikazuje tri medsebojno odvisne in prekrivajoče se skupine: družino, lastništvo in podjetje. Posameznik v sistemu družinskega podjetja zavzema enega izmed sedmih sektorjev, ki jih tvorijo trije prekrivajoči se krogi. Osebe, ki imajo v podjetju eno vlogo, bodo v enem krogu. Če ima oseba dve vlogi, bo locirana v prekrivajočem se sektorju oziroma bo sedela v dveh krogih. Pravilo je, da vsak posameznik lahko zasede eno lokacijo znotraj treh krogov (Davis, 2018, str. 7).

Ugotovila sem, da neka splošna definicija oz. opredelitev družinskega podjetja ni mogoča, ker ga oblikuje veliko različnih lastnosti in družinska podjetja se med seboj zelo razlikujejo. Če bi morala izbrati eno izmed definicij in če se osredotočim na naše družinsko podjetje AS TEPROM, d. o. o., ki ga obravnavam, bi si izbrala definicijo Vahčiča (1995), ki pravi, da družinsko podjetje predvsem zaposluje družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dohodek.

1.2 Razvojni model družinskega podjetja

Pri prebiranju tuje literature glede teme življenjskega cikla družinskega podjetja sem se podrobneje lotila proučevanja razvojnega modela po avtorjih Gersick, Davies, McCollom Hampton in Lansberg (1997, str. 17), ki vsebuje tudi časovno komponento. Tridimenzionalni model razvoja družinskega podjetja je najbolj primeren za razumevanje razvoja podjetja v določenih časovnih obdobjih v treh dimenzijah, in sicer na osi podjetja, osi lastništva in na družinski osi. Os podjetja nam prikazuje tri razvojne stopnje podjetja, in sicer od začetka podjetja in do stopnje zrelosti. Lastniška os nam prikazuje spreminjanje lastniškega deleža skozi čas z naraščanjem števila vpletenih družinskih članov v družinsko podjetje. Znano je, da obstaja skoraj neomejena vrsta lastniških struktur v družinskem podjetju. Os družine nam prikazuje od vstopa mlade družine v podjetniške vode do vstopa mlajše generacije ter sodelovanje med generacijami in na koncu prenos vodenja podjetja na naslednjo generacijo. To ponazarjam na sliki 3.

Slika 3: Tridimenzionalni model razvoja družinskega podjetja



Prيرهeno po Gersick, Davies, McCollom Hampton & Lansberg (1997, str. 17).

Razvojna napredovanja podjetja znotraj posamezne osi vplivajo drugo na drugo, vendar so neodvisna. Vsak del se spreminja s svojo hitrostjo in v nekem določenem zaporedju. Vsako družinsko podjetje se skozi čas premakne na določeno točko v posamezni dimenziji in ko preide na novo stopnjo na katerikoli osi in oblikuje povsem novo obliko podjetja z novimi značilnostmi.

1.3 Prednosti in slabosti družinskega podjetništva

Vsako podjetje, ki je prisotno na trgu, ima določene prednosti in slabosti. V tabeli 3 prikazujem prednosti in slabosti, kakor sta jih videla Leach (1991, str. 10) in Lank (1994, str. 7–10). Oba sta prednosti in slabosti opredelila zelo podobno, a vseeno nekoliko drugače.

Tabela 3: Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Prednosti in slabosti družinskih podjetij po Leachu	
PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> – Predanost poslu in družini – Veliko znanja – Fleksibilnost v času, delu in denarju – Razmišljanje na dolgi rok – Stabilna kultura – Hitro sprejemanje odločitev – Zanesljivost in ponos 	<ul style="list-style-type: none"> – Rigidnost oz. togost – Poslovni izzivi: <ul style="list-style-type: none"> • modernizacija zastarelih metod vodenja • upravljanje tranzicije • pridobivanje kapitala – Nasledstvo – Čustveni vplivi na poslovanje – Vodstvo in legitimnost
Prednosti in slabosti družinskih podjetij po Lanku	
PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> – Skupna identiteta za družinske člane – Močna kultura – Manjša fluktuacija managementa – Življenje s podjetjem – Dolgoročno gledanje – Hitro sprejemanje odločitev – Večja odgovornost – Ustvarjanje novih delovnih mest 	<ul style="list-style-type: none"> – Favoriziranje družinskih članov – Težave nasledstva – Različni interesi družinskih članov – Pomanjkanje profesionalizma – Zastarelost vodenja – Družinski konflikti

Prirrejeno po Leach (1991, str. 10); Lank (1994, str. 7–10).

Nekatere izmed prednosti in slabosti v nadaljevanju podrobneje opisujem. Med glavne prednosti družinskega podjetja uvrščamo:

- **predanost poslu in družini:** ustanovitelji družinskega podjetja so izredno čustveno navezani na svoje podjetje. Podjetje dojemajo kot bistvo njihovega življenja, kar ima posledice v podjetniški družini, kjer družinski člani čutijo odgovornost za uspeh podjetja, preprečevanje konfliktov in ustvarjanje dobrih delovnih pogojev. Običajno so člani družine v družinsko podjetje pripravljene vložiti več truda, kot bi ga vlagali v

drugem podjetju. Ta energija velikokrat za seboj potegne tudi nedružinske uslužbence v podjetju;

- **veliko znanja:** znanje družinskim podjetjem predstavlja eno izmed glavnih konkurenčnih prednosti. Zahvaljujoč znanju, s katerim razpolagajo, in dolgoročnim odnosom v vrednosti verigi, so družinska podjetja zelo cenjena s strani panožnih zbornic in države. Njihove predloge velikokrat upoštevajo pri pisanju novih predpisov (Leach, 2007);
- **fleksibilnost v času, delu in denarju:** fleksibilnost v času, delu in denarju znova ustvarja konkurenčno prednost za družinska podjetja. V družinskih podjetjih so običajno odgovornosti jasno opredeljene in za finančne odločitve niso potrebne dolge razprave, kot je praksa pri podjetjih, kjer je lastništvo razpršeno. Kot eno izmed večjih prednosti družinskih podjetij izpostavljajo prilagodljiv urnik dela (Sloan, 2017);
- **razmišljanje na dolgi rok:** večina družinskih podjetij ima dolgoročno vizijo, željo po ohranjanju bogastva za naslednje generacije in sledi dolgoročno usmerjenim poslovnim in družinskim ciljem (Aparicio, Basco, Iturralde & Maseda, 2017). Hkrati, ko lahko razmišljanje na dolgi rok štejemo kot prednost družinskih podjetij, jo lahko štejemo kot slabost, saj velikokrat pride do nediscipliniranosti takšnega načina razmišljanja;
- **stabilna kultura:** družinska podjetja veljajo za zelo stabilna. Medtem ko nekateri drugi dejavniki delujejo v prid družinskim podjetjem, je stabilna kultura lahko dvorezen meč. Sistem lahko postane preveč zaprt vase in deluje po principu: »To počnemo tako, ker smo vedno tako počeli.« Torej lahko rečemo, da je stabilnost ena izmed dragocenejših prednosti družinskih podjetij. Vendar se morajo lastniki dobro zavedati, kdaj lahko postane ovira za spremembe in prilagodljivost (Leach, 2007);
- **hitro sprejemanje odločitev:** v družinskih podjetjih je jasno, kdo je odgovoren za sprejemanje odločitev. Ponavadi je to posameznik ali maksimalno dve osebi in zato za vpeljevanje sprememb ni potrebno veliko časa. Hitrost bi lahko v današnjem poslovnem svetu, v času hitrih sprememb imenovali za eno izmed glavnih prednosti pri uresničevanju podjetniških priložnosti;
- **zanesljivost in ponos:** Leach (2007) pravi, da je z zanesljivostjo tesno povezan pojem ponosa. Ljudje, ki vodijo družinska podjetja, so na splošno izjemno ponosni na posel in na svoje dosežke. Medtem ko je njihovo osebje ponosno na to, da so povezani s podjetjem in vodstveno družino in podpirajo njihovo delovanje.

Mira Petre iz podjetja Petre, d. o. o., je dejala, da v tujini zelo cenijo, da so družinsko podjetje, in da veliko dajo na besedo. Tudi njihovi največji dobavitelji so družinska podjetja. Pravi tudi, da lahko za milijon ali dva materiala dobijo vnaprej, ne da bi zanj plačali, gre za zaupanje (Kociper, 2018, str. 16).

Slabosti družinskih podjetij:

- **rigidnost oziroma togost:** ob obisku družinskega podjetja se nam lahko zazdi, kot da bi se čas ustavil. V nekaterih družinskih podjetjih imajo lastniki odpor do sprememb,

- ker se bojijo, da bodo s tem porušili dinamiko družine in tvegali uničujoč konflikt ali druge negativne posledice (Pieper, Astrachan & Manners, 2013, str. 494);
- **poslovni izzivi:** družinska podjetja so konservativna pri pridobivanju kapitala, posodabljanju metod vodenja in pri prenosu v naslednjo generacijo. Močno je prisoten strah pred spremembami v poslovanju (Rajter, 2010, str. 36);
 - **nasledstvo:** prehod iz ene generacije družine v drugo predstavlja potencialno nevarnost za družinska podjetja. Podjetja pogosto propadejo ali postanejo še boljše (Leach, 2007). Izbira naslednika pogosto pomeni izbiro med otroki, ki že gojijo svoje skrivne ambicije, da bi uspeli, ko se ustanovitelj upokoji. Ustanovitelji pogosto odlašajo z nasledstvom, ker so zaskrbljeni, kako pristopiti k nasledstvu in izbrati pravega naslednika. Če se favorizira enega izmed otrok pred drugimi, je to treba ostalim zelo dobro obrazložiti, da ne pride do konfliktov med družinskimi člani. Fazo nasledstva podrobneje opisujem v drugem poglavju, kjer se dotikam vseh ovir, pasti in nasledstvenih možnosti v družinskem podjetništvu;
 - **čustveni vplivi na poslovanje:** družinska domena temelji na čustvih, poudarja skrb in zvestobo. Medtem ko poslovna domena temelji na nalogah, s poudarkom na uspešnosti in rezultatih. Družinsko podjetje je spoj družinskega in poslovnega sistema in čeprav ponuja potencial za vrhunsko delovanje, ni presenetljivo, da lahko to vodi do resnih težav (Leach, 2007);
 - **vodstvo in legitimnost:** velik test družinskim podjetjem predstavlja vodenje. Velika slabost je pomanjkanje osebe v podjetju, ki bi bila zadolžena in odgovorna za organizacijo. Ta problem pride še bolj do izraza v drugi ali tretji generaciji (Leach, 2007). Tukaj lahko pogledamo primer dveh bratov, ki sta podedovala enaka deleža v podjetju in s tem imata enako mero formalne moči. Konflikti med njimi lahko stanje v podjetju drastično poslabšajo, saj ni nikogar, ki bi znal razsoditi in reči zadnjo besedo. Krivimo lahko očeta, ki ni bil sposoben določiti naslednika z vidika vodenja. V takšni situaciji imajo težave ostali zaposleni v podjetju, saj ne vedo, koga poslušati in na koga se obrniti v primeru težav.

1.4 Ključni ljudje v družinskem podjetju

Ljudje so tisti, ki družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih podjetij. Zaposleni niso samo uslužbenci, managerji in direktorji, ampak so družinski člani. Vadnjal (1999) je zelo podrobno opisal posamezne ljudi in njihove vloge v podjetju. Ključni ljudje v družinskem podjetju so: ustanovitelji, moški podjetniki, ženska lastnica, zakonski pari, sinovi in hčere, priženjeni člani, uslužbenci, ki niso člani družine, in ne smemo pozabiti niti posebne vloge žensk.

1.4.1 Ustanovitelji

Zelo zanimiv se mi zdi stavek, ki ga je zapisal Vadnjal (v Glas & Pšeničny, 2000, str. 153): »Vsi ustanovitelji družinskih podjetij so podjetniki, vendar niso vsi podjetniki ustanovitelji.« Ustanovitelj podjetja je definitivno najbolj pomembna oseba v podjetju. Podjetniki veljajo za značilno intuitivne in čustvene ljudi. Njihova vizija je ustvariti veliko in uspešno podjetje. Želja je, da bi podjetje preživel in preživljalo naslednje generacije.

Leach (1991, str. 25) podjetnike deli na tri tipe: lastniki, vodje in tehniki. Lastnikom je najpomembnejše lastništvo in vodjem je lastništvo zelo pomemben dejavnik, saj si želijo imeti oblast v svojih rokah. Tehnikom to ni pomembno in velikokrat prepustijo podjetja že v zelo zgodnji fazi v druge roke.

1.4.2 Moški podjetnik

V večini primerov so lastniki družinskih podjetij moški v zrelih letih, velikokrat brez poslovne izobrazbe. So zelo kompleksne osebnosti, ki verjamejo v svoj prav in imajo radi stvari pod nadzorom v podjetju in v družinskem življenju. To jim uspeva, dokler je velikost podjetja še obvladljiva. Če želijo obdržati podjetje v svojih rokah, je izredno pomembna izbira pravega naslednika.

1.4.3 Lastnica

Eden izmed generatorjev dobrih družinskih podjetij in delovnih mest je ženska – podjetnica (Turk v Glas & Pšeničny, 2000, str. 165). Znanе so teze, da je zaradi tradicionalne vloge žene, matere, ženskam v podjetništvu težje kot moškim. Tudi ženske na podjetniški poti potrebujejo močno podporo s strani družine. Zaradi močevega občutka manjvrednosti v družinskem podjetju, ki je v lasti žene, lahko pride do konfliktov.

1.4.4 Zakonski pari

Pogost pojav v družinskem podjetništvu je, da podjetja vodi zakonski par. Panthieu in Caudill (1993, str. 14–15) ugotavljata, da je delitev vlog, ki je pogosto podobna tradicionalnemu vzorcu v primeru, da je dosežena z dogovorom, ključnega pomena za uspešnost posameznega podjetniškega para. Če se zakonski pari ne držijo določenih pravil, lahko hitro pride do razpada podjetja ali celo zakonske zveze.

1.4.5 Sinovi in hčere

V vsakdanjih pogovorih velikokrat slišimo, da se od sina, še predvsem v družinskih podjetjih, pričakuje, da bo prevzel posle. To je nevhvaležno breme, saj ni vedno želja posameznika, da bi se vključil v družinsko podjetje. Če se oče in sin dobro razumeta, lahko

postaneta nepremagljiv dvojec. Vendar se večkrat zgodi nasprotno, saj največ konfliktov v družinskih podjetjih nastane ravno na relaciji oče – sin.

Z vzponom ženskega podjetništva se je spremenilo obravnavanje hčera v podjetju. Vadnjal (v Glas & Pšeničny, 2000, str. 154) pravi, da očetje velikokrat celo bolj cenijo mnenje hčerke kot sina. Razloga za to naj bi bila dva, in sicer da očetje v hčerah ne vidijo svoje konkurence ter da hčere z večjim občutkom za družino pomagajo očetu bolj iz ljubezni kot iz poslovnega interesa.

Mladi, ki niso potencialni nasledniki družinskega podjetja, se po končanem šolanju večinoma soočijo z dilemo, ali iskati zaposlitev ali se odločiti za samozaposlitev oziroma podjetniško pot. Njihovi vrstniki, ki so zrasli v družinskih podjetjih, imajo dodatno možnost, in sicer vključitev v družinsko podjetje in kasneje nasledstvo, kar se od njih ponavadi pričakuje. Med najpomembnejšimi dejavniki, da se mladi odločajo za nasledstvo v družinskem podjetju, so motivacija, podjetniški namen posameznika, subjektivne norme, pozitivna čustva do družinskega podjetja in izkušnje, pridobljene v družinskem podjetju (Vadnjal & Ljubotina, 2019).

1.4.6 Priženjeni

Položaj priženjenih v podjetniških družinah ni zavirljiv. Prihod v družino ima prednosti in slabosti, ki so lahko povod za konflikte. Kot pozitivno stvar bi lahko omenili, da je velikokrat družina dokaj premožna in da drži skupaj. Priženjeni velikokrat dobijo možnost, da se zaposlijo v tem podjetju. Obstaja veliko primerov, ko uspe ustanovitelju in zetu ustvariti enkratno delovno ekipo. O položaju priženjenih bolj podrobno pišem v četrtem poglavju, ki govori o nasledstvenih možnostih na primeru podjetja AS TEPRON, d. o. o.

1.4.7 Nedružinski uslužbenci

Zaposleni, ki niso člani podjetniške družine, imajo veliko vlogo v družinskem podjetju. Običajno so to karakterno zelo zanimivi ljudje, saj jim uspe preživeti v zelo zanimivem delovnem okolju. Ta služba ne ustreza vsem posameznikom, saj se nedružinski uslužbenci zavedajo, da nikoli ne bodo enakovredni družinskim članom (Syms, 1992, str. 193).

1.4.8 Posebna vloga žensk v družinskem podjetju

Vloga žensk v družinskem podjetju je, kljub temu da velikokrat formalno nimajo velikih odgovornosti in v podjetju niso zaposlene, zelo velika. Ženske se po svoji naravi in razmišljanju ter načinu dela bistveno razlikujejo od moških, razmišljajo bolj čustveno. Velikokrat ženske v družinskem podjetjem delujejo nevidno oziroma iz zakulisja (Bjursell & Bäckvall, 2011).

1.5 Konflikti v družinskem podjetništvu

Konflikti v družinskih podjetjih so pogost pojav. Povzročajo jih dejstvo, da se družinski člani soočajo z družino v svojem poklicnem in osebnem življenju, kar prispeva k zamegljevanju delovnih in družinskih vlog (Caputo, Marzi, Pellegrini & Rialti, 2018).

Najpogostejši so konflikti med generacijami in konflikti znotraj iste generacije.

1.5.1 Rivalstvo med generacijami oziroma med očetom in sinom

Ustanovitelji velikokrat podjetje jemljejo kot svojo stvaritev in se mu zelo težko odpovejo. Takšno obnašanje ima seveda vpliv na obnašanje morebitnega naslednika in na njun odnos. Pogosto so sinova rivalska čustva odgovor na ravnanje očeta, saj ima občutek, da bi moral zaradi svoje zrelosti dobivati vse večja pooblastila, a gre še na slabše. Tako dobi občutek, da bo v njegovih očeh zavedno ostal otrok in da bo glede svojega položaja in dohodkov vedno odvisen od očeta.

Velikokrat se zgodi, da je očetova izobrazba nižja od sinove, kar je lahko povod za medgeneracijske konflikte. Ustanoviteljem se pogosto njihovo znanje, ki so ga pridobili na svoji podjetniški poti, ne zdi primerljivo z znanjem, pridobljenim iz šol.

V tem odnosu vloga matere ni nepomembna. Zelo zanimivo se mi zdi, da se mati večkrat postavi na stran očeta. Sinovi so res v nezavidljivem položaju, saj morajo poleg preprirov z očetom poslušati še materine očitke o nehvaležnosti in razbijanju družine. Syms (1992, str. 162) je mnenja, da na sinovo breme velikokrat naložijo slabo očetovo zdravstveno stanje. Tako se znajde še v vlogi tistega, ki »uničuje« očetovo zdravje.

1.5.2 Rivalstvo v isti generaciji

Rivalstvo med brati ali sestrami je lahko močno kot medgeneracijsko rivalstvo. To rivalstvo je lahko zelo problematično, če želi oče preveč posegati oziroma krojiti njun odnos. Friedman (1991, str. 4) ugotavlja, da se rivalstvo za očetovo naklonjenost, ki se je začelo že v zgodnjem otroštvu, pogosto nadaljuje, ko odrasteta. To lahko vpliva na celotno podjetje, saj menedžerske odločitve postajajo vse bolj le razkazovanje moči enega napram drugemu.

2 NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU

Nasledstvo v družinskih podjetjih je najobčutljivejša poslovna preobrazba, saj se na stiku družine in podjetja pojavljajo številni izzivi, ki ogrožajo kontinuiteto poslovanja podjetja (Von Schlippe & Hermann, 2013). Prav zato je to ena izmed pomembnejših tematik, s katero se ukvarjajo raziskovalci iz vsega sveta.

Po besedah Giovannija Agnellija, pokojnega patriarha italijanske industrijske dinastije (koncern Fiat), je družinsko podjetje dediščina, ki jo je treba zaščititi in predati, in to naj bi bila zaveza vseh naslednjih generacij, do zadnje (Betts, 2001).

Ena izmed najtežjih preizkušenj, s katerimi se srečuje vsako podjetje, je prehod z ene generacije najvišjega vodstva na novo oziroma naslednjo generacijo. Težava je pogosto najbolj pereča v družinskem podjetju, kjer ustanovitelj bdi nad tem, kako se drugi soočajo z upravljanjem ali prevzemom njegovega posla, hkrati se dediči zaradi tega počutijo zasenčene. To se v podjetju največkrat dogaja, ko se podjetje nahaja v fazi rasti ali stagnacije (Barnes & Hershon, 2018, str. 105).

Zelo všeč so mi bile besede direktorice enega izmed večjih slovenskih (oziroma regijskih) družinskih podjetij Don Don, da se z bratom Alešem umikata iz operativnega vodstva podjetja in ga prepuščata naslednikom, kar je po njenem nujno, da bo podjetje še naprej raslo (Špende, 2020). Velikokrat se zgodi, da je problem za odhod iz družinskega podjetja ravno v tem, ko so ustanovitelji mnenja, da podjetje brez njih ne bo moralo poslovati.

Prehod družinskega podjetja na novo generacijo ima pomembne posledice za odnose med generacijama, znotraj (predvsem nove, naslednje) generacije in nasproti nedružinskim članom v podjetju. Izkušnje kažejo na pomen pravočasnega in načrtnega prehoda in opozarjajo na pristno improvizacijo v stvarnosti, ki negativno vpliva na družinske odnose in ne samo na podjetje (Glas & Pšeničny, 2000, str. 3).

Glas in Pšeničny (2000, str. 96) sta opredelila naslednje probleme in izzive nasledstva:

- vključitev mlade generacije v podjetje,
- nagrajevanje družinskih članov,
- izbira pravega naslednika,
- vključitev družinskih članov,
- napredovanje družinskih in nedružinskih članov,
- prenos lastništva na naslednjo generacijo.

Uspeh družinskega podjetja in njegovo dolgo vztrajanje na trgu sta, kot kaže, odvisna od sposobnosti družine, da ustvari in ohrani medgeneracijsko sposobnost ohranjanja pozitivnih strani družinske tradicije. Pri tem se pojavijo določene napetosti, ki izhajajo predvsem iz dveh dilem, in sicer: kako vzdrževati inovativni potencial podjetja na dolgi rok in kako ohranjati in po potrebi dopolnjevati ustanoviteljevo vizijo (Suddaby & Jaskiewicz, 2020).

V naslednjem poglavju se bolj podrobno ukvarjam s problematiko nasledstva v družinskem podjetništvu in preverjam, kakšne so nasledstvene možnosti in na kaj vse je treba biti pozoren pri načrtovanju nasledstva.

2.1 Opredelitev nasledstva

Nasledstvo razumemo kot prenos lastništva podjetja na drugo osebo ali drugo podjetje, ki bo zagotavljalo nadaljnje poslovanje podjetja. Prenos podjetja se lahko odvija bodisi znotraj družine, s prodajo managerjem ali zaposlenim (niso člani družine), prodajo podjetja drugim delujočim podjetjem. Pozabiti ne smemo niti na možnost prevzema podjetja ali na združitev z drugim podjetjem.

Meni zelo všečna opredelitev nasledstva je opredelitev Churchila in Hattena (1997, str. 54–55), ki opisujeta nasledstvo kot prenos moči med člani družine, ki ne vključuje tržnih vrednosti, ampak odnose, ki obstajajo med udeleženci v podjetju oziroma družini. Ta prenos moči, lastništva in kontrole je odgovor na naravne biološke sile sprememb in ni izid tržnih transakcij.

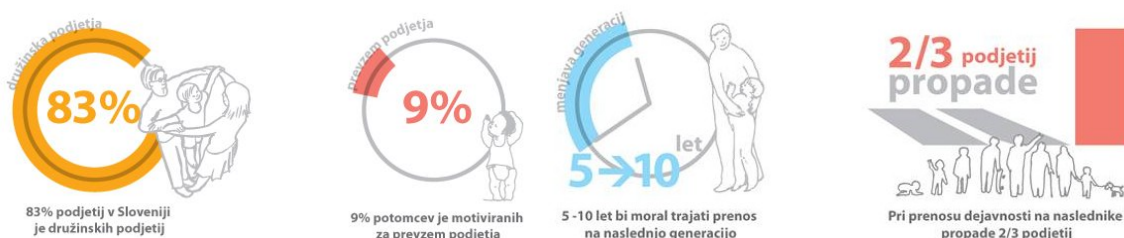
V manjših družinskih podjetjih je v večini primerov prenos podjetja na mlajšo generacijo zelo čustven. Vadnjal (1994, str. 40) pravi, da prehod podjetja ne pomeni le zamenjave vodilne osebnosti in da gre dejansko za tri velike spremembe:

- ustanovitelju se spremeni življenje,
- spremenijo se razmerja v družini,
- podjetje začne živeti drugače.

Leach (1991, str. 13) pravi, da nasledstvo ni samo prenos podjetja z ene generacije na drugo. Gre za revolucijo, v kateri kulturo podjetja oblikuje naslednja generacija, ki prinese nove ideje, kako naj podjetje posluje, kako naj se razvija, in nove delovne prakse.

Načrtovanje nasledstva je za družinska podjetja izrednega pomena, kljub temu raziskave kažejo, da prehod med drugo in tretjo generacijo preživi 12 % podjetij. Prehod s tretje na četrto generacijo preživijo le 4 % družinskih podjetij (Poza & Daugherty, 2020, str. 4).

Slika 4: Družinska podjetja in prenos na naslednjo generacijo v Sloveniji



Vir: Center za družinsko podjetništvo (brez datuma).

Med iskanjem literature o družinskem podjetništvu sem našla spletno stran Centra za družinsko podjetništvo, kjer se mi je zdela zelo zanimiva slika 4, ki lepo ponazarja, da je pravočasno načrtovanje prehoda na naslednjo generacijo res zelo pomembno in da mogoče slovenska podjetja temu namenjajo premalo pozornosti. Davis in Stern (1980) ugotavljata,

da čas prehoda pogosto sovпада s spremembami v življenjskem ciklu podjetja ali s spremembami na trgu in da to še dodatno zapleta prenos nasledstva.

V literaturi sem zasledila, da je postopek nasledstva oziroma prenosa družinskega podjetja uspešen, če je možno zagotavljati nemoteno poslovanje in obenem ohranjati harmonijo z družino (Sharma, Chrisman & Chua, 2003). Kljub temu da je pomen družinske harmonije za uspešnost podjetja priznan, je manj znano o tem, kako lahko ohranjamo družinsko harmonijo. To je zato, ker se je večina raziskovalcev s področja družinskega podjetništva osredotočala predvsem na poslovno plat in zanemarjala družinsko plat (Daspit, Holt, Chrismanm & Long, 2016).

2.2 Nasledstvene možnosti

Obstaja več možnosti izbire naslednika v vodstvu družinskega podjetja in izbira družinskega člana za naslednika je le ena od možnosti. Leach (1991, str. 119–121) navaja še naslednje nasledstvene možnosti:

- določitev člana družine (ustanovitelju najbolj všečna možnost),
- določitev začasnega managerja,
- določitev profesionalnega managerja,
- likvidacija podjetja,
- prodaja dela ali celote podjetja ter
- izogibanje načrtovanju nasledstva oz. čakanje.

Kot že omenjeno, je z vidika ustanovitelja najboljša možnost izbira naslednika med družinskimi člani. Včasih je ta odločitev enostavna. Obstaja en naslednik, ki je pripravljen prevzeti podjetje in je med procesom načrtovanja nasledstva odraščal. V nekaterih družinah je to avtomatsko najstarejši sin. To pravilo sicer ne velja za najboljšega, saj se lahko za naslednika določi oseba, ki je manj usposobljena kot drugi potencialni naslednik. Obstaja še druga možnost izbire naslednika med družinskimi člani, in sicer ko je možnih naslednikov več. Leach (1991, str. 135) jo imenuje »izbira med enakimi«. Tukaj se pojavi dilema, kateri izmed članov družine je najprimernejši za naslednika. Moralo bi veljati pravilo, da se izbire najprimernejšega kandidata, vendar to ni v skladu z družinsko vrednoto o enakosti otrok.

Ustanovitelji možnosti izbire zunanjega managerja večinoma niso najbolj naklonjeni, saj se mora lastnik v tem primeru odpovedati neposrednemu nadzoru nad podjetjem. To možnost je treba vključiti, ko ustanovitelj ugotovi, da je zelo malo možnosti za uspešen prenos vodstva podjetja na naslednjo generacijo. Razlog za to je lahko bodisi preveliko rivalstvo med potencialnimi nasledniki ali da enostavno ni primernega za prevzem podjetja.

O določitvi managerja, ki ni član podjetniške družine, je treba razmišljati, ko družinsko podjetje doseže tretjo ali katero izmed nadaljnjih generacij. V tej fazi ima večje število

družinskih članov svoj delež in predstavlja določitev profesionalnega managerja edino možno rešitev za podjetje. Ena izmed možnosti je prodaja celote ali dela podjetja. Ta večinoma nastopi takrat, ko prenos znotraj podjetja ni mogoč (de Vries, 1993, str. 69). Tukaj so možne oblike prodaje managementu, ki je lahko družinski ali nedružinski.

Ena izmed naštetih možnosti je likvidacija podjetja, ko mora podjetje poravnati vse obveznosti podjetja, zaključiti odprte posle, prekiniti dolgoročne pogodbe in urediti razmerja z zaposlenimi. Ampak to ne predstavlja najbolj optimalne izbire, saj so tu prisotni še drugi stroški, kot npr. davki, odpravnine in takse. Bolj optimalno možnost predstavlja prodaja ali delna prodaja podjetja. Ta možnost se navadno uporabi, ko ni mogoče najti dobrega naslednika.

Zadnja možnost je izogibanje načrtovanju, ki je najslabša in najdražja in jo Leach (1991, str. 121) označuje kot osrednji paradoks družinskih podjetij, saj je prav ta možnost hkrati najbolj priljubljena oziroma pogosta.

Vsaka izmed naštetih možnosti ima svoje prednosti in slabosti, kot tudi priložnosti in nevarnosti, zato je izbira odvisna od naslednjih dejavnikov (Leach, 1991, str. 120):

- sposobnost potencialnega družinskega ali nedružinskega naslednika, ki je pripravljen in sposoben prevzeti podjetje,
- potrebe družine,
- osebne in podjetniške davčne posledice posamezne odločitve,
- zdravje in velikost podjetja ter
- poslovno okolje v času nasledstva.

Uspešnost prenosa podjetja je v veliki meri odvisna od ustanoviteljeve volje, da svojo vlogo prenese na naslednika. V tabeli 4 prikazujem najpogostejše načine odhoda ustanovitelja iz podjetja. Mnogi ustanovitelji se v opisih prepoznajo in kar preberejo, jim ni všeč. Vendar je spoznavanje sebe šele dober prvi korak pri razumevanju psiholoških dejavnikov, ki otežujejo odločitve za nasledstvo.

Tabela 4: Štirje načini odhoda ustanovitelja iz podjetja

Tipi ustanoviteljev	Kako odidejo
Monarhi	Ne odidejo, dokler niso prisiljeni zaradi smrti ali internega upora v palači. Upor je lahko odhod managementa ali se upre upravni odbor.
Generali	Prisiljeni so oditi, kljub temu ves čas načrtujejo vrnitev in izkoristijo najmanjši povod, da pridejo nazaj reševati podjetje.
Ambasadorji	Postopoma zapustijo delovno mesto in so kasneje po potrebi še aktivni v mentorski in svetovalni vlogi.
Guvernerji	Odidejo in vzdržujejo zelo malo stikov s podjetjem. Posvetijo se drugim aktivnostim.

Prيرهeno po Leach (1991, str. 122).

2.3 Zakaj želijo ustanovitelji obdržati družinsko podjetje v lastni družini

Splošno znano je, da v večini primerov želijo ustanovitelji družinsko podjetje obdržati v lastni družini oziroma ga prenesti na naslednjo generacijo znotraj ožjega družinskega kroga. S tem vprašanjem se je ukvarjal Ward (1987, str. 252), ki je proučil razloge lastnikov družinskih podjetij in njihovih zakonskih partnerjev za ohranitev podjetja v družini. Njegove ugotovitve podrobneje predstavljam v tabeli 5.

Tabela 5: Vzroki za ohranitev družinskega podjetja

Odstotek	Vzroki
34 %	Predati priložnost otrokom: <ul style="list-style-type: none">– nudi možnost za svobodo, nadzor lastne usode in avtonomijo– nudi možnost za osebno rast, ustvarjalnost in izražanje
21 %	Ohranitev dediščine: <ul style="list-style-type: none">– izgradnja tradicije, zgodovine korenin– oblikovanje »živečega spomenika«
15 %	Ohranitev družine skupaj: <ul style="list-style-type: none">– pomaga, da dela družina skupaj– krepi družinske vezi– dopušča družini, da je več časa skupaj
10 %	Ustvarja finančne prednosti in bogastvo
8 %	Zagotavlja možnosti za lastno upokožitev
6 %	Varuje lojalne zaposlene
5 %	Zagotavlja finančno varnost v družini
1 %	Koristi družbi

Prirejeno po Ward (1987, str. 16).

2.4 Zaposlovanje družinskih članov

Podjetnikova previdnost pri zaposlovanju članov družine je izredno pomembna. Bistveno je, da se družinski člani zavedajo, da v podjetju niso zaposleni na višjih položajih zaradi pripadnosti določeni družini in da je njihova plača dejanski odraz njihovih sposobnosti, dela in truda, ki ga vlagajo v podjetje. Prepričanje, da opravljajo delo uspešno, jim dviguje samozavest in produktivnost. Povečuje se jim zaupanje vase. Zaupanje v lastne sposobnosti jim omogoča, da se ne počutijo privezane na družinsko podjetje, saj so mnenja, da lahko zaposlitev dobijo drugje (Friedman, 1998, str. 39).

Duh (2014) pravi, da zgodnja izpostavljenost družinskih članov v podjetju prek študentskega dela in služb nižjih kategorij nudi dragocene izkušnje naslednikom, saj s tem pridobijo »tiho znanje«, ki je običajno povezano z ustanoviteljem in je zato še toliko bolj pomembno.

Podjetju predstavlja ogromno oviro, če pri zaposlovanju in nagrajevanju prevladujejo družinske vrednote in prevelika povezanost družine s podjetjem. Za direktorja, ki je lahko oče, sin, brat, teta ali sestra, je zelo težko objektivno ravnati z družinskimi člani (Reid,

Morrow, Kelly & McCartan, 2002, str. 248). Večina težav družinskih podjetij izvira iz dejstva, da zaposleni družinski člani ne znajo ločiti podjetja od družine.

Ustanovitelji v želji po popolni enakosti otrok pogosto vse zaposlijo v podjetju in jim dodelijo enako plačo. Vsi vemo, da je skoraj nemogoče pričakovati, da imajo vsi člani družine sposobnosti, ki jih v družinskem podjetju potrebujejo. Zelo dobro je, če se ustanovitelj/podjetnik zaveda oziroma sprijazni z dejstvom, da imajo nekateri otroci drugačne sposobnosti in želje in bo za njih kot za družinsko podjetje boljše, da se zaposlijo drugje.

Mnogo raziskovalcev s področja družinskega podjetništva daje velik poudarek akademskemu izobraževanju, zunanjim delovnim izkušnjam, dodatnemu izobraževanju zunaj in znotraj podjetja pri pripravi zaposlenih družinskih članov na prevzem podjetja (Sardeshmukh & Corbett, 2011).

Pri večanju števila družinskih članov v podjetju je zelo pomembno, da se zasebno obnašajo kot družinski člani in v službi kot profesionalci. Zato je potrebno zelo veliko prilagajanja in načrtovanja. Orodje, ki ga predlagajo teoretiki, je »družinska ustava«, ki naj bi na daljši rok opredeljevala soglasne dogovore o prihodnosti podjetja. Družinska ustava mora vsebovati naslednje klavzule: poslanstvo podjetja, vizijo podjetja, vrednote in načela, zgodovino podjetja in njegove družine, strukturo družinskega podjetja, organizacijo družine, lastništvo, dejavnost podjetja, pravila investiranja, glasovanje, udeležbo v dobičku, zaposlovanje, nasledstvo podjetja, pravila obnašanja in način reševanja konfliktov med zaposlenimi (Žigante, 2013).

Prav konflikti in njihovo konstruktivno reševanje so eden od temeljnih izzivov uspešnosti prvega in naslednjih prenosov družinskih podjetij na naslednjo generacijo. Kot ugotavljata Kubíček in Machek (2020), se pri topologiji konfliktov pojavljajo določeni vzorci oziroma tipske vrste konfliktov, kar pomeni, da je te konflikte možno lažje prepoznati, jih odpravljati ali proti njim celo preventivno ukrepati.

V naslednjih poglavjih se poglobljam v nasledstvo v okviru družine, medtem ko drugih možnosti ne obravnavam podrobneje, saj je tema magistrskega dela povezana s prenosom družinskega podjetja na naslednjo generacijo.

2.5 Ovire pri načrtovanju nasledstva

Kot sem že ugotovila pri opredelitvi, je v družinskem podjetju nasledstvo sestavljeno iz prenosa vodenja in lastništva podjetja na drugo generacijo. Zamenjava vodstva podjetja vedno povzroči določeno mero stresa za vse udeležene v podjetju, bodisi za zaposlene in za kupce in poslovne partnerje. V podjetjih, ki imajo profesionalno vodenje, je zamenjava vodstva večinoma manj boleča kot v primeru manjših družinskih podjetij, kjer se poleg poslovnih primerov pri zamenjavi vodstva pojavijo še zapleti s čustvi udeležencev. Carlock

in Ward (2001) sta ugotovila, da skoraj 70 % ameriških družinskih podjetij ne načrtuje nasledstva in več kot 66 % izvršnih direktorjev, starejših od 60 let, sploh ni razmišljalo o nasledstvu.

Proces prehoda na mlajšo generacijo ne poteka vedno najbolj gladko. Vsa družinska podjetja se ne zavedajo kompleksnosti problematike nasledstva, zato imajo pred seboj vrsto težav, s katerimi se bodo soočila, da bo nasledstvo lahko uspešno. Glede na izvor odpora proti načrtovanju Leach (1991, str. 122) navaja vrsto dejavnikov in ovir, ki jih lahko kategoriziramo na tri glavne točke.

– **Ustanovitelj:**

- strah pred smrtjo: Benson, Crego in Ducker (1990, str. 225) menijo, da se le redki ljudje sprijaznijo z mislijo o svoji minljivosti, še redkejši med takimi do podjetniki;
- strah pred izgubo kontrole in moči: ustanovitelji so navajeni, da sprejemajo vse pomembne odločitve v podjetju, in se v tej vlogi odlično počutijo. Radi imajo moč nad drugimi, zato se zelo neradi odpovejo položaju;
- izguba identitete: ustanovitelji se pogosto močno identificirajo s podjetjem, velikokrat jim to predstavlja smisel obstoja. Občutek lastne identitete je torej nerazdružljivo povezan z njegovo vlogo v podjetju. Odhod iz podjetja bi lahko za ustanovitelja pomenil izgubo smisla življenja;
- nezmožnost načrtovanja: Handler (1994, str. 15) pravi, da so podjetniki bolj ljudje akcije kot načrtovalci – njihov managerski slog načrtovanje pogosto označuje kot omejevanje razvoja;
- strah pred upokojitvijo: ogromno ljudi je strah upokojitve, kljub temu da so na takih delovnih mestih, da bi si mislili, da jih bodo z veseljem zapustili. Leach (1991, str. 25) je mnenja, da podjetniki v svojem življenju poleg podjetja nimajo nobenih hobijev in zato se pri mislih na upokojitev soočajo s strahom pred negativnimi posledicami. Strah jih je, da bi podjetje prepustili neprimernemu nasledniku;
- ljubosumje in rivalstvo: ustanovitelji so velikokrat mnenja, da nihče ne more voditi njihovega podjetja tako dobro kot oni sami. Ljubosumje in rivalstvo do naslednika se lahko kaže z nezaupanjem v njegove sposobnosti.

– **Družina:**

- družinski tabuji: v družinskih pogovorih je smrt tabu tema. Če kdo od naslednikov načne to temo, ga hitro obtožijo, da mu gre za morebitno dediščino in denar;
- odpor zakonskega partnerja (žena): ustanoviteljeva žena pogosto ni najbolj navdušena, da bi mož prehitro spustil vodenje podjetja iz rok. S tem se zmanjša njena pomembnost, ki jo je imela kot ustanoviteljeva žena.

– **Zaposleni v podjetju in splošno podjetniško okolje:** zaposlene v družinskem podjetju je strah ustanoviteljevega odhoda, saj so nanj navezani in mu zaupajo. Zaupanje v ustanovitelja so pridobili v daljšem obdobju in so velikokrat v dvomih o sposobnosti naslednika. Zato je zelo pomembno, kako ustanovitelj organizira usposabljanje za otroke in kako napredujejo na višja delovna mesta. Zaposleni se počutijo ogrožene, da

jih bodo novinci (npr. ožji družinski člani ustanovitelja) izrinili z njihovega delovnega mesta.

Odpor proti načrtovanju nasledstva prihaja tudi od zunaj, torej od dobaviteljev, kupcev, delničarjev in drugih deležnikov. Poslovni partnerji nimajo takoj zaupanja v novo vodstvo in čakajo, da bo naredil napako. Hkrati so v večini primerov to ljudje iste generacijo kot ustanovitelji in se na tak način borijo proti načrtovanju lastnega odhoda oziroma sodelovanja s podjetjem. V tabeli 6 prikazujem ovire za načrtovanje nasledstva v družinskih podjetjih.

Tabela 6: Ovire za načrtovanje nasledstva v družinskih podjetjih

Ustanovitelj/lastnik	Družina
– Strah pred smrtjo	– Smrt kot tabu – Razgovor je sovražno dejanje – Strah pred izgubo oziroma zapuščenostjo
– Podjetje kot simbol – Izguba identitete – Skrb za zapuščino	– Strah pred rivalstvom med otroki
– Dilema izbire – Fikcija enakosti	– Spremembe položaja zakonskega partnerja
– Generacijska zavist – Izguba moči	

Vir: de Vries (v Duh, 2003, str. 78).

2.6 Načrtovanje nasledstva

Načrtovanje nasledstva je za družinska podjetja zelo pomembno. Dobro in pravočasno načrtovanje omogoča podjetju, da se v tem obdobju sooča z manj težavami in lahko nemoteno posluje naprej. Mnogi ustanovitelji družinskih podjetij so preobremenjeni z vsakodnevnimi delom in vso pozornost namenijo trenutni situaciji v podjetju, vendar načrtovanju nasledstva ne posvečajo dovolj pozornosti. Pojem načrtovanje nasledstva razumemo, kot da družinska podjetja že skozi svoj obstoj pripravljajo načrte za prenos vodenja in lastništva podjetja pod že vnaprej določenimi pogoji.

Načrtovanje nasledstva lahko razdelimo na dva samostojna, a zelo povezana načrta (Kelbl, 2001):

- krizni načrt in
- dolgoročni načrt za prenos lastnine, upravljanja in vodenja.

V nadaljevanju podrobneje opisujem naštetih načrtov za prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo.

2.6.1 Krizni načrt za prenos vodenja podjetja

Za ustanovitelja in njegove bližnje sorodnike je misel na bližajoči se konec zelo neprijetna in o njej nočejo veliko razmišljati. Če prenosa podjetja v družini še ne načrtujejo in pride do nenadnega odhoda (smrti, bolezni) ustanovitelja, se poleg čustvenih problemov nanj zgrnejo še poslovne težave. Za take primere bi vsako družinsko podjetje moralo imeti krizni načrt. Krizni načrt sicer ni pravi dokument in ne zajema načrta dedovanja, oporok in nasledstva, čeprav se tematike dotika. V nadaljevanju prikazujem krizni načrt, za katerega je priporočilo, da je sestavljen iz dveh delov (Kelbl, 2001, str. 48):

- načrt za osebne zadeve podjetnika/ustanovitelja:
 - mesto shranjene oporoke in pravnega zastopnika,
 - podatek, kje so shranjeni ostali pomembni dokumenti in posestne listine,
 - spisek nepremičnin z ustreznimi podatki in dokazili o lastništvu,
 - spisek zavarovalnih polic,
 - evidenca morebitnih osebnih dolgov oziroma terjatev iz danih osebnih posojil,
 - spisek premičnin večje vrednosti,
 - seznam odprtih računov pri bankah, kreditne kartice, gesla itd.,
 - dogovorjene obveznosti,
 - pomembnejše stvari v postopku oziroma nerealizirani dogovori,
 - spisek za obveščanje poslovnih partnerjev in kolegov,
 - članstva v raznih klubih in ustanovah,
 - seznam imenskih delnic in deležev,
- načrt za profesionalne zadeve družinskega podjetja:
 - odgovori na vprašanja o tem, kdo naj prevzame vodenje podjetja,
 - podatki o lokaciji ključev blagajne,
 - podatek o mestu arhiviranja pomembnih dokumentov,
 - trajni recepti, inovacije, patenti in iz njih izvirajoče pravice,
 - dogovori z dobavitelji in upniki,
 - dogovori z bankami in ostalimi finančnimi institucijami,
 - aktivnosti v delu,
 - nerealizirani dogovori,
 - članstva v raznih odborih in
 - sponzorstva.

Kot vidimo, je prvi del kriznega načrta pomemben predvsem za družino in družinske člane. Drugi del načrta je pomemben za družinske člane in za nedružinske uslužbence (zaposlene), ki bodo ostali v družinskem podjetju in prevzeli določene naloge v najbolj težavnem obdobju podjetja. Oba načrta, za družino in za podjetje, sta zelo pomembna, vendar je problematika v podjetju bistveno bolj zahtevna kot v družini. Življenje v družini lahko ob takšnih nepredvidljivih in nepričakovanih dogodkih celo malo zastane, vendar se slej kot prej čustva umirijo in težave uredijo. V podjetju je drugače, saj si ne more

privoščiti zastoja, če želi obstajati in nadaljevati s poslovanjem. Izdelava kriznega načrta je videti res obsežna naloga. Izdelava osnovnega kriznega načrta res zahteva veliko časa. Njegovo dopolnjevanje je bolj stvar discipline in sprotnega dela posameznikov. Glas in Pšeničny (2000) pravita, da je izredno pomembno in priporočljivo, da so s kriznim načrtom seznanjeni družinski člani in da sodelujejo pri njegovi izdelavi.

2.6.2 Dolgoročni načrt za prenos vodenja podjetja

Dolgoročno načrtovanje prenosa vodenja podjetja na naslednjo generacijo je potrebno, saj tako zagotovimo nemoteno vodenje podjetja brez velikih pretresov. Dolgoročni načrt za prenos vodenja podjetja mora zajemati dve alternativni, in sicer:

- nepredvideno zamenjavo kot posledica nepričakovanega dogodka in
- dolgoročno načrtovano zamenjavo in prenos podjetja na naslednjo generacijo.

Pri načrtovanju prenosa podjetja moramo upoštevati značilnosti posameznega družinskega podjetja, saj se podjetja med seboj zelo razlikujejo in ni primerno, da bi za vse uporabili iste vzorce in navodila za načrtovanje. Obstaja nekaj splošnih smernic za načrtovanje nasledstva. Gre za zgradbo dveh sistemov, in sicer družinskega podjetja in družine ter njihov medsebojni odnos. Pri načrtovanju prenosa je treba upoštevati podatke o obeh sistemih.

Pri načrtovanju prenosa podjetja je treba upoštevati velikost podjetja. Podjetja, ki so bila ustanovljena zaradi samozaposlitve in imajo enega zaposlenega, ne potrebujejo načrta za prenos. V takih primerih je smiselno o nadaljevanju dejavnosti v naslednji generaciji začeti razmišljati šele v primeru, ko se poslovanje razširi in je cela družina vezana na prihodke podjetja.

Swartz (1996, str. 45) pravi, da je pri načrtovanju treba upoštevati, v kateri fazi razvoja se podjetje nahaja. Poznamo tri faze razvoja podjetja, in sicer:

- podjetniško fazo,
- managersko fazo in
- profesionalno fazo.

Podjetniška faza je običajno dolgo obdobje, kjer gre za dokaj majhno podjetje, ki ga upravlja in vodi podjetnik, ki je pogosto lastnik in manager ter pogosto sodeluje neposredno v proizvodnem procesu kot operativec (Tajnikar, 2006, str. 50). V drugi oziroma managerski fazi podjetnik ugotovi, da mu zmanjkuje časa in da ni več sposoben vsega narediti sam. Zaposli prve zunanje sodelavce, ki pogosto na stvari v podjetju gledajo drugače. To je velikokrat razlog za nastanek napetosti, ki lahko vodijo v neobvladljiv konflikt. Zaposlovanje zunanjih sodelavcev v nekaterih primerih podjetjem pomeni rešitev, če nihče od družinskih članov še ni pripravljen na prevzem podjetja. Profesionalna faza v

podjetju postavi zadeve na pravo mesto. V takem podjetju se cilji načrtujejo, vsak zaposleni je odgovoren za svoje delo in je za to nagrajen. Profesionalni vodstveni sistem podjetju zagotavlja nadaljnji obstoj in rast brez ustanovitelja.

2.6.3 Načrt za prenos lastništva

Prenos premoženja je zelo pereča tema že v družini in nič drugače ni niti pri družinah, ki imajo v lasti družinsko podjetje, kjer je premoženja in lastnine običajno še več. Velikokrat razdelitev premoženja pušča težke posledice za družine, kot so prepiri ali včasih celo, da družinski člani prekinejo medsebojne stike. Kot sem že pisala v prejšnjih poglavjih, družinska podjetja večinoma poslujejo kot osebne družbe ali družbe z omejeno odgovornostjo in za njih je pri razdelitvi premoženja izrednega pomena sestava družbene pogodbe.

Načrt za prenos lastništva ni trajni načrt in je stvar cele družine, ne le ustanovitelja. Pravilno je, da pri sestavi načrta sodelujejo vsi odrasli člani, čeprav so ti razgovori večinoma zelo napeti in povod za konflikt. Tukaj zopet pride do izraza ustanoviteljeva sposobnost za reševanje problemov, te odločitve so vedno težke in v večini primerov je nemogoče zadovoljiti vse posameznike.

Prva faza načrtovanja premoženja pomeni popis, lociranje in po možnosti vrednotenje premoženja družine, ki ga sestavljajo (Simčič, 2006, str. 40):

- nepremičnine v lasti ustanovitelja ali zakonskega partnerja,
- premičnine v lasti ustanovitelja ali zakonskega partnerja ter
- družinsko podjetje in poslovni deleži ali delnice v drugih podjetjih.

Zelo pomembno je določanje obsega premoženja za prenos. Že s sklenitvijo zakonske zveze se začne premoženje pojavljati v treh oblikah, in sicer (Kelbl, 2002, str. 32) :

- solastnina zakoncev,
- skupna lastnina zakoncev in
- lastnina posameznega zakonca.

V zadnjem času vse večkrat slišimo za izraz predporočne pogodbe. Predporočna pogodba je možnost, da se premoženjsko-pravna razmerja med zakoncema ureja drugače, kot jih je določil zakon. Zakon določa, da se vse skupno ustvarjeno premoženje deli v razmerju 50 : 50 %. S predporočno pogodbo lahko zakonca določita drugačen premoženjski režim in s tem varovalko za družinsko podjetje pred prenosom na naslednjo generacijo.

Prenos družinskega podjetja in družinskega premoženja je možno izvesti na več načinov (Kelbl, 2002, str. 40) :

- z darilno pogodbo (v zadnjem času izgublja na popularnosti),

- s pogodbo o razdelitvi in izročitvi premoženja,
- z oporočnim dedovanjem,
- z zakonitim dedovanjem in
- s prodajo.

Če se družinsko premoženje razdeli nepravilno oziroma nepravično, se lahko pojavi navskrižje med družinskimi člani, glede na njihovo lastništvo in vlogo v družinskem podjetju. Zato bi v Sloveniji nujno potrebovali zakon za zaščito pred drobljenjem družinskih podjetij. To imajo v Franciji in Nemčiji rešeno z zakonom, kar niti ni čudno glede na pomen družinskega podjetništva za gospodarstvo v Evropi.

2.6.4 Načrt za preživetje in žetev ustanovitelja

Kot smo spoznali v prejšnjih poglavjih, so ustanovitelji in lastniki družinskih podjetij zelo navezani na svoje podjetje, ki so ga pripeljali od začetka do točke, kjer se podjetje trenutno nahaja. Zato je treba ustanoviteljevo odločitev za upokojitev oziroma umik iz podjetja vzeti kot izredno premišljeno in zrelo dejanje. To je za ustanovitelja zelo težka odločitev, saj se popolnoma spremeni njegov način življenja in velikokrat se pojavlja občutek nemoči. Zelo pogosto vidim primere družinskih podjetij, ki jih osebno poznam, da kljub ustanoviteljevemu formalnemu izstopu iz podjetja še vedno čuti močno željo oziroma potrebo po svetovanju ali celo ukazovanju pri pomembnejših odločitvah naslednikov. To je najslabši način odhoda ustanovitelja, ki ga imenujemo polovična upokojitev, ko ustanovitelj, kljub temu da se formalno umakne, še vedno iz ozadja drži vse niti v rokah. Najbolje je, da si ustanovitelj določi datum upokojitve in se ga drži.

Aronoff in Ward (1992, str. 39) menita, da je pomemben dejavnik pri upokojitvi ustanovitelja tudi finančno vprašanje. Mnogi za čas svoje aktivnosti ne razmišljajo dovolj o svoji upokojenski dobi in večkrat se zgodi, da se njihovi dohodki ob odhodu v pokoj precej zmanjšajo in jim ne zagotavljajo življenjskega standarda, kot so ga vajeni. To je verjetno eden izmed razlogov, da z upokojitvijo odlašajo, saj še naprej dobivajo svojo plačo.

Rečemo lahko, da se dejanski prenos podjetja na naslednika zgodi šele z ustanoviteljevo dejansko in dokončno upokojitvijo. Zelo pomembno je, da ustanovitelj poskrbi za svoje prihodke po upokojitvi – to lahko stori z delnim zadržanjem družinskega premoženja in z določenimi drugimi rednimi prihodki, kot je renta ali pokojnina.

3 RAST PODJETJA

Na začetku naj predstavim pojem rast podjetja. Na prvi pogled deluje besedna zveza rast podjetja zelo preprosta. Ko si poskušamo odgovoriti na vprašanje, kaj je rast podjetja, kmalu ugotovimo, da to ni le povečanje obsega proizvodnje in števila storitev

posameznega podjetja, saj je rast običajno povezana z večjimi prihodki, več zaposlenimi in večjimi produkcijskimi sredstvi.

Pred približno četrto stoletje je David Birch skoval izraz »gazele«, da bi označil majhno skupino visokorastočih podjetij, ki ustvarjajo nova delovna mesta (Landstrom, 2005, str. 170). Pšeničny (2020) pravi, da biti gazela pomeni biti odgovoren za delovna mesta, za uspešnost in ugled podjetništva, podjetnikov, regij in Slovenije.

Patel in Fiet (2011) trdita, da so družinska podjetja v primerjavi z nedružinskimi v boljšem položaju za odkrivanje novih priložnosti v statičnem in dinamičnem okolju.

Tajnikar (2006) meni, da je rast podjetja nesporno povezana z večjo količino proizvodov in storitev, ki jih proizvedejo znotraj podjetja in ponudijo na trgu. Podjetje lahko raste, kadar se poveča dohodek, ki ga podjetje ustvari na trgu, kadar zaposli dodatne delavce, nakupi nove stroje, nove proizvodne prostore in kadar nove proizvodne zmogljivosti izkoristi v večji meri kot v preteklosti ali se poveča produktivnost dela.

Tudi podjetja med seboj ločujemo glede na rast. Rastoča ali dinamična podjetja se hitro razvijajo, intenzivno zaposlujejo in vedno ohranjajo prednost pred konkurenco (Pšeničny & Novak, 2012, str. 19). Podjetja, ki se ukvarjajo predvsem z vprašanji kratkoročnega poslovanja in ne sprejemajo odločitev, ki vodijo v rast, imenujemo statična ali doživljenjska podjetja. Rastoča in statična podjetja so zelo različna. Razlike predstavljam v tabeli 7.

Tabela 7: Razlike med rastočimi in statičnimi podjetji

Kriterij razlikovanja	Rastoča podjetja	Statična podjetja
Cilji poslovanja	– Maksimizirajo profite in povečujejo prodajo	– Manjši poudarek na profitih in večji poudarek na neodvisnosti
Organizacijska struktura	– Razvejana struktura	– Razvejana struktura le v že zrelih podjetjih
Način vodenja	– Nastajanje ekip – Fleksibilne oblike dela – Oblikovanje stabilne strukture zaposlenih – Avtokratski začetki – Potreba po svetovanju	– Peternalistični odnos (zaščitniški odnos)
Struktura računovodstva	– Organizacija profitnih centrov	– Podjetje spremljajo kot enotno telo
Podatki o preteklem poslovanju	– Spremljanje gotovinskega toka	– Zelo malo zgodovinskih podatkov
Ključne spremenljivke vodenja	– Mesečna napoved – Gotovinski tok – Profitnost – Prodaja	– Pomembni odnosi z dobavitelji

Vir: Ray-Hutchinson v Tajnikar (2006, str. 17).

Iz tabele 8 je razvidno, da so razlike med dinamičnimi in statičnimi podjetji res zelo velike. Najbolj se razlikujejo predvsem v finančnih kazalcih in po načinu vodenja.

Kljub vsemu ne smemo spregledati dejstva, da se pri rasti podjetja srečujejo s številnimi težavami. Najbolj značilne so (Rebernik in drugi, 1997):

- rast zlahka zakrije probleme;
- z rastjo postaja vodenje in sporazumevanje zahtevnejše;
- lahko se izgubi osredotočenost na poslanstvo podjetja, zaradi nenehnega prilagajanja strategij;
- premalo posvečanja pozornosti zaposlenim in njihovim zmogljivostim;
- podjetniku manjkajo vodstvene veščine, ki jih zahteva rastoče podjetje;
- hitra rast terja nenehne spremembe, kar povzroča stalne stresne situacije, ki jih je treba neprestano usklajevati oziroma reševati.

3.1 Modeli podjetniške rasti

Modeli podjetniške rasti pojasnjujejo, katere so glavne oblike in faze podjetniške rasti in kakšne so lahko značilnosti te rasti. Pučko (1996) pravi, da obstajajo različni modeli podjetniške rasti. Najpogosteje govorimo o faznem modelu, odprtem sistemskem modelu, identitetnem modelu in poslovnem faznem modelu. Poznamo modele rasti, ki združujejo različne značilnosti različnih modelov in jih imenujemo integrirani modeli rasti podjetja. V nadaljevanju predstavljam našete modele rasti.

Osnovni fazni model podjetniške rasti je najbolj razširjen model in temelji na razvojnem ciklu podjetja, ki se povezuje z drugimi cikli, ki označujejo posamezne poslovne funkcije znotraj podjetja. Pri poslovnem modelu podjetniške rasti lahko z vidika poslovanja rast podjetja razdelimo v predstartno, podjetniško, managersko in funkcionalno fazo (Tajnikar, 2006). Identitetni model rasti je zanimiv predvsem zaradi razmer v malem gospodarstvu. Poznamo tri različne identitete, in sicer obrtniško, podjetniško in managersko identiteto.

Osnovni fazni model podjetniške rasti, poslovodni model podjetniške rasti in identitetni model podjetniške rasti uvrščamo med fazne modele, saj vsi izražajo določene faze, skozi katere se podjetje prebija. Njihova največja slabost je v tem, da ne najdejo odgovora na to, zakaj večina podjetij ostane majhnih. Ne dajejo niti odgovora na vprašanje, zakaj se neko podjetje trenutno nahaja v neki fazi in ne v drugi, ampak kljub vsemu je poznavanje teh faz zelo pomembno za podjetnike in njihove svetovalce.

Odprt sistemski model rasti je nastal zaradi slabosti faznih modelov. Glavna značilnost modela je, da izhaja iz obratnega prepričanja, in sicer da ni mogoče opredeliti faz in prehodov med posameznimi fazami na sistematični način. Trdi, da je rast podjetja »fluidna«, saj se podjetje spreminja iz ene oblike v drugo, vsako obdobje podjetja ima

svoje značilnosti, ki jih ločuje med seboj. Odprt sistemski model rasti ne omogoča sistematičnega razvrščanja, kot ga omogočajo fazni modeli rasti (Hendrickson, 1988).

3.2 Dejavniki podjetniške rasti

Da bi lahko začeli govoriti o dejavnikih podjetniške rasti, je zelo pomembno, da vemo, da podjetništvo delimo v dve skupini. Prvo skupino predstavlja malo podjetništvo in drugo dinamično podjetništvo. Podjetja, ki so povezana z malim podjetništvom, rastejo samo v obdobju nastajanja in zelo hitro dosežejo velikost, ki jo želijo ohranjati. Imenujemo jih statična podjetja. Medtem ko je značilnost dinamičnega podjetništva to, da je vedno povezano z rastočim podjetjem (Tajnikar, 2006), kot prikazuje tabela 8.

Tabela 8: Razlike med malim in dinamičnim podjetništvom

Malo podjetništvo	Dinamično podjetništvo
– Stagnanten posel	– Rastoči posel
– Čuva svoj položaj	– Išče možnosti
– Lokalen	– Globalno naravnano
– Razvojno skromen	– Razvojno ekstenziven
– Z notranjimi viri	– Z zunanjimi viri
– Samozaposlitven	– Z delavci in profesionalci
– Izogiba se konkurenci	– Išče konkurenco
– Izogibanje tveganjem	– Išče izzive
– Ustvarjen za preživetje	– Ustvarjen za uspeh

Vir: Tajnikar (2006, str. 74).

Iz značilnosti dinamičnega podjetništva in dinamičnega podjetja lahko sklepamo, da morajo biti zanj v okolju izpolnjeni določeni pogoji, kot so (Tajnikar, 2006, str. 78):

- odprto gospodarstvo, saj že od začetka načrtuje širitev na svetovni trg;
- razvit finančni sistem, ker temelji na številnih zunanjih virih, ki se ne omejujejo zgolj na bančne kredite, temveč na druge oblike financ, ki jih poznajo v razvitih finančnih sistemih;
- temelji na ideji, da je možno organizirano povezovati ljudi, ki delajo na različnih področjih, oziroma ljudi, ki razumejo, da je neka inovacija lahko poslovna priložnost in jo je možnost spremeniti v dinamično podjetje (primer iz prakse: krof Don-Don, Talking Tom);
- je zelo odvisno od obstoja trga, kjer je možno prodati podjetje oziroma deleže podjetja.

Spoznala sem, da so ključni dejavniki podjetništva ljudje in pri dinamičnih podjetjih v središče vstopi dinamični podjetnik. Dinamična podjetja vodijo dinamični podjetniki, ki ustvarjajo spremembe in vplivajo na okolje, so dolgoročno inovativni in uspešni (kar lahko merimo s finančnimi in nefinančnimi indeksi) in katerih poslovne strategije so konkurenčnost, internacionalizacija in globalizacija (Pšeničny, 2009, str. 267).

V zadnjem desetletju je ena izmed osrednjih tem proučevanje dejavnikov okolja v povezavi z uspešnostjo podjetja, bodisi družinskega. Ugotovljena je bila izredno visoka stopnja povezanosti hitre rasti podjetja z dejavniki okolja. Pri tem je treba izpostaviti predvsem dejavnike dinamičnega okolja, kot so rastoče gospodarstvo, odnos okolja do rasti in konkurenčnost.

Podjetja so pri poslovanju podvržena mnogim notranjim in zunanjim dejavnikom, ki vplivajo na njihovo poslovanje in hitrost rasti. Pšeničny in Novak (2012, str. 20) pravita, da na rast podjetja vpliva naslednjih sedem dejavnikov. Lahko bi rekli, da na rast podjetja vpliva zunanje okolje s svojimi značilnostmi, medtem ko ostalih šest dejavnikov določa notranje okolje podjetja:

- podjetnik ali podjetniško-managerski tim in njegove zmožnosti (podjetnik),
- odnos podjetnika in podjetja do inovativnosti, razvojne in raziskovalne dejavnosti in uvajanje sprememb,
- strategija ali model rasti in žetvena strategija,
- sistem poslovanja in poslovni model,
- zaposleni in upravljanje s človeškimi viri,
- financiranje rasti.

Vseh sedem naštetih dejavnikov vsebuje zunanje-okoljsko in notranje-podjetniško komponento. V okolju morata vladati podjetniška kultura in poslovnost, poleg tega pa morajo biti zagotovljeni vsi drugi pogoji, kot so ustrezna strategija, inovativnost, delovna sila, ustrezna managerska znanja in veščine ter ustrezen finančni trg. S pomočjo teh pogojev lahko iz malih podjetij nastanejo rastoča podjetja in kasneje celo podjetja, ki prodrejo na globalni trg.

3.3 Strategije rasti podjetja

Opredelevanje strategije rasti je odločilnega pomena. Tajnikar (2006, str. 158) navaja, da obstaja sedem strategij rasti, in sicer: generična rast, diverzificirana rast, rast s pomočjo nakupa ali prodaje licence in franšize, rast s pomočjo joint venture poslov (skupne naložbe), mreženje in podpogodbništvo in spojitve, pripojitve in prevzemi. Ne smemo pozabiti dejstva, da sta v resnici izvorni dve strategiji rasti. To sta generična in diverzificirana rast. Vse ostale strategije služijo za uresničitev teh dveh strategij. Generično in diverzificirano rast uvrščamo med notranje rasti podjetja, medtem ko vseh ostalih pet strategij uvrščamo med zunanje strategije rasti.

3.3.1 Generična rast

Značilnost generične rasti je, da podjetje povečuje svojo velikost, količino proizvodnje in prihodek na način, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve ali

asortimaja proizvodov te storitve. To sicer ne pomeni, da morajo proizvodi ostati nespremenjeni. Lep primer je avtomobilska industrija. Proizvajalec avtomobilov ponuja avtomobile višjega cenovnega razreda, čeprav na vsaki dve leti zamenja model. Pri malih podjetjih je najbolj značilna oblika take rasti, če sta nastanek in rast podjetja povezana zgolj z enim proizvodom oziroma storitvijo.

Lawson (v Tajnikar, 2006) pravi, da je uspešna generična rast zagotovljena, če smo pozorni na tri pogoje take rasti:

- razvit informacijski sistem v podjetju, ki daje možnost vpogleda v obstoječe stanje in v napredek, ki ga naredi podjetje z rastjo;
- organizacijska struktura se mora spreminjati tako, da je vseskozi skladna z rastjo podjetja;
- pozornost, usmerjena na del zaposlenih, od katerih je odvisno doseganje strateških ciljev.

Za smiselnost strategije rasti z obstoječim poslom morajo biti v okolju izpolnjeni določeni pogoji (Moss & Clarke v Tajnikar, 2006):

- obstajati mora dovolj velik tržni potencial, da lahko zadovolji cilje podjetniške rasti;
- velikost konkurence ne sme oteževati povečanja prodaje;
- sposobnost ustvarjanja novih proizvodnih zmogljivosti, da zadovoljuje povečano povpraševanje;
- distribucijska mreža mora biti sposobna izpeljati dodatno prodajo ali poiskati nove distribucijske kanale.

Poznamo dva načina generične rasti podjetja, in sicer povečanje obsega poslovanja in prihodka ter povečanje profita. V resnici običajno rast pomeni uresničitev prve in druge poti. Ko podjetje ne more več rasti na generičen način, običajno nastopi diverzificirana rast (Mlinarič, 2017, str. 16).

3.3.2 Diverzifikacija

Druga izvirna (notranja) metoda rasti podjetja je diverzificirana rast. Rast z diverzifikacijo je v primerjavi z generično rastjo hitrejša in bolj tvegana. Diverzifikacija oziroma diverzificirana rast je dosežena tako, da podjetje vstopi v nove panoge. Podjetje začne proizvajati drugačne in nove proizvode ali dosedanje začne prodajati na novih trgih (Pučko, 2008, str. 98). Strategija diverzifikacije je najpogostejša pri malih in srednje velikih podjetjih, ki s svojo inovativnostjo, hitrostjo in prilagodljivostjo hitro zaidejo v novo poslovno zgodbo. Žal ne brez nevarnosti (Mauer, 2010, str. 42).

Podjetja se velikokrat odločijo za rast z diverzifikacijo, da opravijo konkurenčne slabosti in zato, da podjetje z generično rastjo ne bi postalo preveliko. Diverzifikacija nam predstavlja

način, kako je možno uporabiti neizkoriščene človeške in strojne zmogljivosti v podjetju (Pogljajen, 2011). To se dogaja predvsem takrat, ko zaradi sprememb na trgu, kot na primer gospodarske krize ali pandemije, pride do krčenja trga in posledično proizvodnje. V takšnih razmerah nastanejo presežne zmogljivosti, podjetje pa postane preveliko. Z diverzifikacijo lahko neizkoriščene proizvodne zmogljivosti uporabijo v proizvodnji novih storitev ali proizvodov. V podjetjih pogosto strategijo diverzifikacije uporabijo kot način motiviranja zaposlenih, saj daje nove izzive in možnosti zaposlenim, hkrati pospeši rast v podjetju in s tem še dodatno motivira zaposlene.

Kot je dejal Mauer (2010), ima diverzificirana rast tudi svoje nevarnosti. Poglavitna nevarnost je, da se vodstvo začne preveč ukvarjati z novimi proizvodi oziroma storitvami ter zanemari glavni in pogosto nosilni program v podjetju. Poleg tega lahko diverzifikacija pokaže tudi, da zaposleni v podjetju niso dovolj izkušeni za obvladovanje novih proizvodov, storitev in trgov. Zato je eden izmed temeljnih pogojev za uspešno diverzifikacijo, da podjetje z njo ne posega v take proizvodnje ali storitve, ki se močno razlikujejo od že obstoječih.

Lawson (1988) je zapisal pet pravil, kako izpeljati diverzifikacijo, da si zagotovimo čim večjo verjetnost uspešnosti. Načela oziroma pravila so naslednja:

- nikoli izvajati diverzifikacije, če je kar koli narobe z obstoječim poslom, obstaja nevarnost, da celo ogrozite obstoj podjetja;
- izbrati je treba obliko diverzifikacije na strateški ravni;
- posel je treba vnaprej temeljito proučiti. To je ključ do uspeha;
- minimiziranje tveganja je dober poslovni načrt, ki je bil izdelan še v času pred diverzifikacijo podjetja;
- hitro integriranje novih aktivnosti, ki nastanejo z diverzifikacijo, v obstoječo organizacijsko strukturo podjetja.

Moss in Clarke (v Tajnikar, 2006, str. 133–134) opredeljujeta tri načine, kako diverzificirati podjetje oziroma organizacijo:

- **čista diverzifikacija:** podjetje običajno izvaja zato, da zmanjša tveganja, da zmanjša vpliv sezonskosti proizvodov, da poveča trg, da doseže hitrejšo rast, da popolnoma izkoristi zmogljivosti v podjetju in hkrati zato, da odgovori konkurentom. Čista diverzifikacija je ena izmed najbolj tveganih strategij diverzifikacije. Podjetniku se lahko zgodi, da preceni velikost trga;
- **diverzifikacija z razvojem novega proizvoda** lahko nastane tako, da podjetje izpopolni obstoječi proizvod ali da obstoječi proizvod nadomesti z novim, da podjetje vpelje novo paleto izdelkov in hkrati uporabi stare prodajne kanale. Podjetje lahko ponudi nov proizvod po novih prodajnih kanalih na že obstoječem trgu. V veliko pomoč pri taki diverzifikaciji podjetju predstavljajo kupci, saj lahko svetujejo, v katero smer naj se določen proizvod razvija;

- **diverzifikacija s tržnim razvojem** je tista, ko podjetje razširi geografsko območje. Izdelke in storitve prilagodijo novemu trgu in novim uporabnikom, ki jih je treba še poiskati. Ob tem se je treba odločiti, ali bo podjetje diverzificirano proizvodnjo organiziralo v podrejenem podjetju, ali jo bodo prepustili podpogodbnikom, ali jo bodo locirali v novo zgradbo, ali bodo proizvajali in prodajali z obstoječimi delavci, ali bodo zaupali nekemu zunaj podjetja, ki jo bo izvajal in prodajal, in ali jo bodo financirali kot del obstoječega podjetja ali kot nov posel.

Ostalih strategij rasti ne bom podrobneje opisovala, saj kot sem že napisala, v resnici služijo za uresničevanje generične in diverzificirane rasti. Izpostavila bom rast s prevzemi, kar pomeni, da podjetja rastejo tako, da delno ali v celoti prevzamejo drugo podjetje (Durmaz & Ilhan, 2015, str. 213). Tudi v Sloveniji postajajo prevzemi vse bolj popularni. Poznamo uspešna družinska podjetja, ki so že izvedla prevzeme, kot npr. (EY Slovenija, 2016, str. 35):

- v letu 2015 je skupina DON DON prevzela pekarno Grosuplje;
- skupina Plastofarm si je s številnimi prevzemi ustvarila mednarodni sloves.

4 PRIMER DRUŽINSKEGA PODJETJA AS TEPROM, D. O. O.

V zadnjem poglavju oziroma empiričnem delu magistrskega dela predstavljam družinsko podjetje AS TEPROM, d. o. o., ki je v lasti moje družine oziroma formalno v lasti staršev in se bo v bližnji prihodnosti soočilo s fazo prenosa podjetja na drugo generacijo, kar pomeni, da je treba z načrtovanjem tega procesa nemudoma začeti. Stališča, ki sem jih opisovala v teoretičnem delu, primerjam s študijo primera v praksi, in sicer omenjenega družinskega podjetja. Na začetku predstavljam podjetje, njegovo ustanovitev in splošne informacije o delovanju in razvoju družinskega podjetja AS TEPROM, d. o. o., za kar sem črpala predvsem sekundarne podatke iz arhiva podjetja. Kasneje se soočam z družino, ki je podjetje ustanovila, ter z odnosi med družinskimi člani in morebitnimi konflikti, ki nastajajo med njimi. Informacije o tem bom pridobila s pomočjo kvalitativne metode. Izvedla bom nestrukturiran intervju, ki ga bom opravila z vsemi vključenimi posamezniki v družinsko podjetje in družino. Ker sem v podjetje zelo vpeta tudi sama, bom svoja stališča kot informacije pridobila z metodo samorefleksije. Pri tem se zavedam, da lahko moja vključenost v podjetje nekoliko zmanjša raven objektivnosti izdelane analize podjetja. Podjetje trenutno nima izdelane družinske ustave, zato je cilj analizirati izbrano podjetje in na podlagi teoretičnih iztočnic oblikovati družinsko ustavo in časovnico prenosa družinskega podjetja AS TEPROM, d. o. o., na drugo generacijo.

4.1 Predstavitev družinskega podjetja AS TEPROM, d. o. o.

Glede na definicije družinskega podjetništva iz prvega poglavja magistrskega dela lahko podjetje AS TEPROM, d. o. o., uvrstimo med značilna družinska podjetja. Vsebuje vse značilnosti, ki jih pripisujemo družinskim podjetjem:

- lastništvo podjetja je v stodontni lasti družine,
- vpletenost družinskih članov v poslovanje podjetja,
- pripravljenost naslednje generacije na prevzem podjetja.

Slika 5: Logotip podjetja AS TEPROM, d. o. o.



Vir: AS TEPROM (brez datuma).

Podjetje AS TEPROM, d. o. o., je družba z omejeno odgovornostjo in je bilo ustanovljeno leta 2009. Logotip podjetja je predstavljen na sliki 5. Registrirano je za projektiranje, nadzor, inženiring in ostale storitve.

Podjetje AS TEPROM, d. o. o., sta ustanovili mati in hči, Melita Poglajen in Anja Savšek (ob ustanovitvi Poglajen). Torej gre za zasebno družbo z dvema ustanoviteljema in dvema lastnikoma. Melita Poglajen trenutno v podjetju opravlja funkcijo direktorice, medtem ko Anja Savšek trenutno vodi marketing in skrbi za ključne kupce in za celotno upravljanje s teniškim centrom in s tem povezanih storitev. V podjetju je od vsega začetka aktivno vključen Andrej Poglajen (mož in oče), ki je bil idejni vodja ustanovitve podjetja. S svojimi večletnimi izkušnjami s področja gradbeništva in arhitekture v podjetju zaseda enega izmed pomembnejših položajev, in sicer je vodja projektov in pooblaščen nadzornik. Sedež družinskega podjetja AS TEPROM, d. o. o., se nahaja v Litiji, v drugem nadstropju rekreacijsko-poslovnega objekta AS LITIJA.

Podjetje ima svojo internetno stran www.teprom.si in trenutno vse bolj pomembna za pridobivanje novih strank Facebook in Instagram. Podjetje trenutno zaposluje devet ljudi, in sicer poleg treh družinskih članov je zaposlenih še šest arhitektov oziroma gradbenih inženirjev. Podjetje ima več zunanjih sodelavcev, s katerimi ima sklenjene pogodbe o sodelovanju pri posameznih poslih. AS TEPROM, d. o. o., izpolnjuje vse pogoje novega Gradbenega zakona (v nadaljevanju GZ), ki je v veljavo stopil 1. 6. 2018, saj zaposluje pooblaščenega arhitekta in lahko samostojno nastopa pri vseh večjih projektih. Pooblaščen arhitekta v podjetju imata ustrezno licenco Zbornice za arhitekturo in prostor

Slovenije (v nadaljevanju ZAPS) za izdelavo občinskih podrobnih prostorskih načrtov (v nadaljevanju OPPN). Osnovne podatke prikazujem v tabeli 9.

Tabela 9: Osnovni podatki podjetja

Osnovni podatki podjetja	
Podjetje: AS TEPROM Podjetje za projektiranje, nadzor, inženiring in ostale storitve, d. o. o.	
Sedež podjetja: Savska cesta 5, 1270 Litija	
Podjetnik – ustanovitelj: Melita Poglajen	
Pravnoorganizacijska oblika: Družba z omejeno odgovornostjo, d. o. o.	Leto ustanovitve: 2009
Matična številka: 356906300	Transakcijski račun: IBAN SI56 0311 0100 0615 138 (SKB) IBAN SI56 3000 0000 9877 158 (SBERBANK)
Glavna dejavnost: M71.129 – druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje	
Velikost podjetja: mikro podjetje	

Prirejeno po Ajpes (brez datuma).

Podjetje uspešno deluje na področju izdelave gradbenih, arhitekturnih, prostorskih, instalacijskih projektov na ravneh od idejne zasnove za pridobitev projektnih in drugih pogojev (v nadaljevanju IZP), projektne dokumentacije za pridobitev mnenj in gradbenega dovoljenja (v nadaljevanju DGD), projekta za izvedbo (v nadaljevanju PZI) do projekta izvedenih del (v nadaljevanju PID) in urejanju dokumentacije za pridobitev gradbenih dovoljenj za nezahtevne objekte (v nadaljevanju DNZO) in gradbenih dovoljenj za spremembe namembnosti objektov (v nadaljevanju DSN). V podjetju AS TEPROM, d. o. o., se ukvarjamo s pridobivanjem gradbenih dovoljenj, uporabnih dovoljenj in postopkov za obračun komunalnih prispevkov. Vodimo investicije, gradnjo in izvajamo nadzor nad gradnjo. V zadnjem času vse več pozornosti v podjetju namenjamo 3D-izrisu notranje opreme, saj se opaža velik porast povpraševanja po teh storitvah, kajti poslužujejo se jih ne samo novo graditelji, ampak tudi tisti, ki želijo samo prenoviti svojo hišo, stanovanje, vikend, in kjer gre za storitve, za katere pridobitev gradbenega dovoljenja ali sprememba le-tega nista potrebni.

Torej bi lahko kot glavne dejavnosti podjetja našli:

- arhitekturno in gradbeno projektiranje,
- projektiranje notranje opreme oz. interjerja,
- projektiranje instalacij,
- urbanizem,
- gradbeni nadzor,
- vodenje postopkov za pridobitev gradbenih in uporabnih dovoljenj ter drugih postopkov, vezanih na gradbeno dovoljenje,
- izdelava 3D-izrisov notranjosti prostorov in opreme.

AS TEPROM, d. o. o., je lokalno podjetje, ki posluje po celotni Sloveniji. Podjetje ima jasno izdelano vizijo podjetja, da bi postalo eno izmed vodilnih podjetij v inženirski dejavnosti v državi. Zato poskušajo čim bolj slediti novim trendom v arhitekturi in gradbeništvu ter veliko pozornosti namenjajo vsakoletnemu izobraževanju svojih zaposlenih. Podjetje večino projektov že izdelava v novi tehnologiji BIM (Building Information Modeling), ki je povezana z novimi investicijami v programsko opremo in drugačnim pristopom k izdelavi projekta. Menim, da je prilagodljivost podjetja novim trendom in potrebam glavna prednost podjetja in eden izmed razlogov, da jim zaupajo uspešna slovenska podjetja, kot so: LIDL Slovenija, Spar Slovenija, Petrol, d. d., Hella Saturnus Slovenija, Trgograd, d. o. o., HERZ Slovenija, d. o. o., MI Elektronika, d. o. o.

Podjetje AS TEPROM, d. o. o., uvrščamo med mala družinska podjetja. Dejavnikov, ki ponazarjajo, da podjetje spada v malo podjetništvo, je kar nekaj. Eden izmed njih je enostavna organizacijska struktura. Organizacijsko strukturo podjetja bolj podrobno predstavljam v naslednjem poglavju, vendar za mala in srednja podjetja je značilno, da lastnik oziroma podjetnik v podjetju uresničuje svojo podjetniško idejo in je hkrati delavec v podjetju. Naslednji dejavnik, ki nam kaže na malo oziroma srednje veliko podjetništvo, je lastniški delež v podjetju. V večini primerov se podjetniki odločijo za financiranje v obliki najetega kredita pri banki, saj si v podjetju ne želijo imeti zunanjih vlagateljev. Z zunanjimi vlagatelji v podjetju bi izgubili del nadzora nad podjetjem in v podjetju AS TEPROM, d. o. o., so se odločili za financiranje s pomočjo bančnega kredita. Za mala in srednje velika podjetja je značilno, da poslujejo večinoma na lokalnem trgu in obravnavano podjetje posluje večinoma lokalno. Trenutno lastnica podjetja na namerava prodati, ampak ga misli kasneje v celoti prepisati na svojo hčer (mene osebno), ki ne namerava prodati podjetja. To je še eden izmed dejavnikov, ki podjetje uvršča med mala in srednje velika podjetja.

Podjetje AS TEPROM, d. o. o., se poleg arhitekturne dejavnosti, ki je glavna dejavnost podjetja, ukvarja z oddajanjem poslovnih prostorov, ki so v lasti podjetja, in s tenisom ter gostinstvom. Gledano z vidika ustvarjenih prihodkov, 75 % dejavnosti podjetja AS TEPROM, d. o. o., predstavljajo projektiranje, nadzor in inženiring, približno 25 % pa ustvarijo ostale storitve, ki v konkretnem podjetju pomenijo upravljanja s teniškim centrom in pripadajočim gostinskim lokalom, ki sta oba v lasti druge družabnice Anje Savšek, ter oddajanje poslovnih prostorov, ki so v lasti podjetja. Ta poslovni prostor v naravi predstavljata kegljišče, ki se nahaja v prvem nadstropju trgovskega centra SPAR v Litiji, in oddajanje manjšega gostinskega lokala pred trgovskim centrom SPAR v Litiji. Podjetje tako oba poslovna prostora, ki sta na dislocirani lokaciji, oddaja v poslovni najem.

Kot že rečeno, podjetje samo upravlja s teniškim centrom, ki je v lasti družbenice Anje Savšek. Teniški center v naravi predstavlja teniško dvorano s tremi pokritimi teniškimi igrišči, štiri zunanja teniška igrišča in večnamenski objekt, v katerem so v prvem nadstropju garderobe za teniške igralce in gostinski lokal ter pisarna Tenis kluba AS Litija, v drugem nadstropju pa arhitekturno-projektivni biro ter dve samostojni stanovanjski enoti,

v katerih bivajo lastniki podjetja. Anja Savšek tenis dobro pozna, saj ga je vrsto let tudi sama aktivno trenirala in igrala, opravila je tudi licenco za trenerja. V podjetju gre za trženje teniških igrišč rekreativnim igralcem tenisa, organiziranje raznih rekreativnih tekmovanj in tudi za ponujanje tovrstnih storitev raznim podjetjem za organizacijo srečanja za svoje zaposlene ali poslovne partnerje. Na ta način ima podjetje kar precej razpršeno dejavnost, saj združuje dve povsem različni sferi storitev, kar pa se je že nekajkrat v praksi pokazalo za zelo dobro potezo – npr. v krizi gradbeništva pred leti, ki je za posledico imelo tudi upad v projektivni dejavnosti, so v podjetju usmerili nekoliko več pozornosti upravljanju teniškega centra in tako krizo prebrodili bistveno lažje, kot bi jo, če bi bili vezani in odvisni od le ene dejavnosti. Poleg tega se je omenjena razpršenost pokazala kot koristna tudi za glavno dejavnost arhitekturnega projektiranja, saj je podjetje na raznih teniških dogodkih spoznalo kar nekaj svojih bodočih strank oziroma ima prek te dejavnosti možnost neposrednega trženja in predstavljanja svojih storitev s področja arhitekturnega projektiranja kar širokemu krogu potrošnikov.

Ob omenjanju tenisa ne morem mimo dejstva, da družina uspešno vodi enega izmed uspešnejših slovenskih teniških klubov Teniški klub AS Litija, ki se lahko pohvali z osvojitvijo velikega števila naslovov državnih prvakov/tudi družbenica Anja Savšek je bila v času aktivnega igranja tenisa državna prvakinja v dvojicah do 18 let, tudi naslovov mladinskih evropskih prvakov, njihovi tekmovalci so člani slovenskih teniških reprezentanc, trenutno pa iz njihovih vrst prihaja najboljši slovenski mladinski teniški igralec Bor Artnak. Družina Poglajen se je odločila, da teniški klub vodijo nepovezano s podjetjem AS TEPRON, d. o. o., kar se tiče tekmovalnega tenisa in tenisa za otroke in mladino, ki so usmerjeni v kakovostni in vrhunski šport. Ta dejavnost namreč predstavlja neprofitabilno dejavnost. Profitabilni del teniške dejavnosti, ki pomeni oddajanje teniških igrišč za rekreativne igralce, trženje reklamnega prostora, organizacijo srečanja za podjetja in podobno pa se vodi v okviru podjetja kot ena od dejavnosti.

Razpršenost poslovanja družinskega podjetja bi se lahko izkazala za prednost na področju nadaljnje rasti podjetja. V literaturi sem spoznala, da ima vsaka izbrana strategija rasti določene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. V primeru, da bi se podjetje AS TEPRON odločilo rasti samo na enem področju, bi se še vseeno nadaljevalo varno in utečeno poslovanje na drugem področju. Podjetje ima namreč trenutno vizijo rasti predvsem na področju, povezanem z arhitekturno dejavnostjo, in ob tem bi lahko posel s teniškim centrom normalno tekkel dalje. Če bi se izbrana strategija izkazala za neuspešno, bi podjetje še vseeno imelo možnost rasti na dejavnostih, povezanih s teniškim centrom.

4.2 Predstavitev družinskih članov in njihova vloga v podjetju

V tem poglavju opisujem družinske člane v podjetju AS TEPRON, d. o. o., ki so vključeni v podjetje. V družinskem podjetju je trenutno zaposlena vsa družina razen Janeza Savška (moža Anje Savšek), ki je redno zaposlen kot direktor tehnologije in investicij v

mednarodnem podjetju HERZ, d. o. o. Položaj posameznika je mesto, ki ga zavzema v organizacijski strukturi. Kot pravi Možina (2004, str. 155), je s statusom posameznika močno povezana delovna vloga, ki jo ima posameznik v delovni skupini ali organizaciji. V tabeli 10 predstavljam družinske člane in njihovo vlogo v podjetju.

Tabela 10: Družinski člani podjetja AS TEPRON, d. o. o.

Ime in priimek	Starost	Funkcija
Melita Poglajen	53	Lastnica in direktorica podjetja
Andrej Poglajen	58	Vodja projektov
Anja Savšek	32	Lastnica podjetja in vodja marketinga
Janez Savšek (mož Anje Savšek)	31	Še ni aktivno vključen v podjetje

Vir: lastno delo.

Ustanoviteljica Melita Poglajen je po izobrazbi diplomirana ekonomistka in je prvotno delala kot prevajalka v proizvodnem lokalnem podjetju Lesna Litija, ki je kasneje nehala poslovati. Ves čas je bila njena želja ustanovitev lastnega podjetja. Melita Poglajen je v podjetju poleg vloge direktorice zadolžena za računovodstvo in kadrovske zadeve.

Andrej Poglajen je po izobrazbi inženir gradbeništva z več kot tridesetletnimi izkušnjami iz gradbenega področja in je član Inženirske zbornice Slovenije (v nadaljevanju IZS). Preden je žena skupaj s hčerko ustanovila novo podjetje, si je izkušnje nabiral v štirih različnih službah. Najprej je opravljal prakso v Predilnici Litija, nato je sledila prva služba z gradbenega področja v podjetju GIP Beton iz Zagorja. Kasneje se mu je ponudila priložnost za delo v domačem kraju, in sicer na Občini Litija, kjer je bil zaposlen na Oddelku za geodezijo. Ta zaposlitev je bila prelomnica v njegovem življenju, saj se je na tem delovnem mestu odločil, da bi se s tem rad ukvarjal kot samostojni podjetnik. Kasneje je skupaj s poslovnimi partnerji ustanovil gradbeno podjetje, ampak se je njihova skupna pot zaradi različnih pogledov na podjetništvo kmalu razšla. Vloga Andreja Poglajna v podjetju AS TEPRON, d. o. o., je največja oziroma najpomembnejša. Je vodja managerskega tima in je glavni pri organizaciji izvedbe investicij. Je tudi glavni nadzorni inženir v podjetju, z licenco IZS za opravljanje nadzora nad gradnjo zahtevnih in manj zahtevnih objektov. Je tudi predsednik in vodja Tenis kluba AS Litija, v katerem se aktivno in uspešno prizadeva predvsem na področju mladih tekmovalcev, ki so usmerjeni v kakovostni in vrhunski šport in imajo pridobljeno kategorizacijo Olimpijskega komiteja Slovenije (v nadaljevanju OKS).

Soustanoviteljica in hči podjetnikov je bila v podjetniško življenje vključena že od malih nog. Je mati dveh otrok in trenutno zaključuje magistrski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V podjetju je zaposlena že od začetka. Kot aktivna tekmovalka tenisa, z nekaj urnimi dnevnimi treningi, je že v mladosti pridobila velike delovne navade, saj v športu brez trdega dela ne gre. Dodobra je spoznala, kako deluje teniška panoga, tako na rekreativnem kot tekmovalnem področju, med tekmovanji je obiskala veliko teniških centrov, tako doma kot v tujini, zato ji vodenje teniškega dela dejavnosti v podjetju ne dela

nobeni težav in ga opravlja z lahkoto in predvsem z veseljem do tega športa. Kar pa ne pomeni, da ne vidi izzivov tudi na drugih področjih. Poleg dela v podjetju si je izkušnje nabirala tudi s svojim podjetjem. Svojo poslovno priložnost je videla v spletni trgovini z izdelki za otroke. To delo jo je takrat še posebej veselilo, saj je bila tudi sama mamica dveh deklic. Vendar se je kmalu zavedala, da bolj ko bosta dekleti odraščali, manj entuziazma bo videla v tem svojem delu. Brez tega pa si dela ne predstavlja. Zato se je spletno trgovino Moja Mala Sobica po treh letih poslovanja zaradi dobre ponudbe odločila prodati in od takrat se popolnoma posveča delu v družinskem podjetju. Ob ukvarjanju s spletno trgovino si je nabrala veliko izkušenj glede internetnega trženja in uporabe spleta, kar zdaj s pridom prenaša v vse sfere delovanja podjetja tako na področju tenisa, še bolj pa na področju arhitekturnega projektiranja. Njena odločitev, da se je v preteklosti odločila za samostojno pot, se mi zdi zelo koristna tako zanjo kot tudi za podjetje. Namreč kot sem spoznala v teoriji, je za vsakega posameznika zelo pomembno, da se zaveda, da je sposoben delati tudi izven podjetja svoje družine. Tukaj se mi zdi zelo pomembno dejstvo, da sta zakonca Poglajen v tistem trenutku sprejela hčerino željo po samostojni podjetniški poti z velikim odobravanjem in ji na tej poti ves čas stala ob strani. To kaže na to, da spoštujeta in upoštevata njene želje in odločitve, kar pa bi znal biti odločilen dejavnik pri uspešnejšem prenosu podjetja AS TEPROM, d. o. o. Prav tako zunanji zaposleni nanjo gledajo z drugačnega vidika, saj so videli, da je bila sposobna voditi lastno podjetje in da v družinskem podjetju ne zaseda vodilnega položaja samo zato, ker je »hčerka direktorja«. Delo v družinskem podjetju jo zelo veseli in ga z veseljem opravlja. Trenutno je v podjetju zadolžena za marketing in skrbi za ključne kupce ter vodi celotno teniško dejavnost, vključno z gostinskim lokalom.

Janez Savšek je po izobrazbi diplomirani inženir strojništva in trenutno obiskuje magistrski študij strojništva. Zaposlen je v mednarodnem podjetju Herz, d. o. o., na mestu direktorja tehnologije in investicij. V podjetju Herz, d. o. o., si je izkušnje nabiral že v študentskih letih, saj je s strani tega podjetja prejemal tudi kadrovske štipendije. V podjetje AS TEPROM, d. o. o., trenutno še ni aktivno vključen, vendar je to njegova želja za prihodnost, saj ga področje gradbeništva zelo zanima. Prav iz tega razloga se je tudi odločil za nadaljevanje študija na magistrski ravni, ker si želi opraviti tudi izpit za pooblaščenega inženirja. To bo v bodoče omogočalo širitev dejavnosti podjetja tudi na projektiranje strojnih instalacij in na opravljanje nadzora nad izvedbo strojnih instalacij.

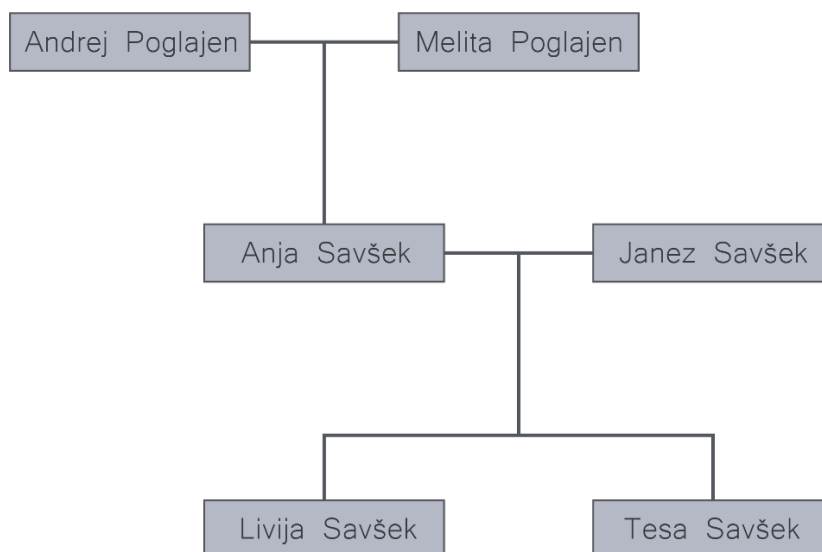
4.2.1 Odnosi med družinskimi člani

Kot sem pisala v teoretičnem delu, je za vsa družinska podjetja, tudi rastoča, zelo pomembno, da vladajo v njem pošteni in zdravi družinski in poslovni odnosi. V družinskem podjetju AS TEPROM, d. o. o., vladajo zelo dobri medsebojni odnosi med družinskimi člani. Skoraj bi lahko dejali, da se poslovni sistem prenaša na družinskega, saj je v družinsko podjetje vpeta skoraj cela družina.

Kljub temu da Janez Savšek zaenkrat še ni aktivno vključen v družinsko podjetje, je pomemben člen družinskega podjetja, saj stoji družini ob strani in je vključen v vse pomembnejše odločitve o poslovanju in nadaljnjem razvoju podjetja. Družini Poglajen in Savšek se med seboj dobro razumeta, kljub temu občasno prihaja do konfliktov, ki jih rešujejo z rednimi pogovori in iskanji kompromisov, ki so za usklajevanje družinskega in poslovnega življenja še kako pomembni. Duh (2003, str. 94) pravi, da so konflikti in zdrava tekmovalnost pomembni za razvoj podjetja.

Izpostavila bi odnos družinskih članov do ostalih zaposlenih v podjetju, ki niso družinski člani. V podjetju si želijo, da njihovi zaposleni delujejo v zdravem poslovnem okolju, zato jim je zelo pomembno, da uresničujejo lastne cilje in cilje zaposlenih. V podjetju že 10 let prakticirajo »jutranjo kavico vseh zaposlenih«, kjer je na sporedu večinoma sproščena tematika in to se mi zdi ključnega pomena za dober odnos med družinskimi člani in ostalimi zaposlenimi v podjetju. Družinski člani in ostali zaposleni se najmanj dvakrat letno srečajo na tradicionalnem službenem druženju. Če je v zmožnosti podjetja, z veseljem pomagajo družinskim članom svojih zaposlenih, če pokažejo zanimanje za dejavnost, ki jo opravlja podjetje. Družinsko drevo prikazuje slika 6.

Slika 6: Družinsko drevo družine Poglajen



Vir: lastno delo.

4.2.2 Možni nasledniki in načrt za žetev ustanovitelja

Vsaka pot v življenju se enkrat konča in tako je, ko se mora ustanovitelj podjetja upokojiti in svoje podjetje predati naslednikom. Kot sem spoznala v teoretičnem delu, je z vidika ustanovitelja podjetja najboljša možnost izbira med družinskimi člani. V primeru, ko obstaja samo en naslednik, ki je pripravljen prevzeti podjetje, je ta odločitev enostavna. V podjetju AS TEPRON, d. o. o., večjega načrtovanja nasledstva niso imeli, saj je možnost

samo ena, ker sta se odločila podjetje obdržati v družini. Andrej in Melita Poglajen imata le eno hči, Anjo Savšek, kateri bosta predala podjetje, saj je v podjetje vpeta že od začetka in že zelo dobro pozna poslovanje podjetja. V podjetju AS TEPROM, d. o. o., so se pripravili tudi na morebitni nepredvidljiv odhod (smrt, bolezen) ustanoviteljev. Pripravili so svoj krizni načrt, ki je po priporočilih Kelbla (2001) sestavljen iz načrta za osebne zadeve ustanovitelja in načrta za profesionalne zadeve družinskega podjetja. Sama sem mnenja, da krizni načrt lahko vsaj malo olajša situacijo, ki nastane ob nepredvidljivih dogodkih.

Ustanovitelja pravita, da sta se z nasledstvom soočila, in sta mnenja, da je treba dati priložnost mlajšim oziroma naslednjim generacijam. Trenutno sta še oba aktivno vključena v družinsko podjetje, vendar počasi vse več odgovornosti in odločitev prepuščata bodoči naslednici. Načrtujeta umik iz podjetja čez sedem let, ko bosta oba izpolnila vse pogoje za upokojitev in ko bo naslednica podjetja že popolnoma pripravljena na prevzem. V teoretičnem delu sem kot pomemben dejavnik pri upokojitvi ustanovitelja izpostavila finančno vprašanje (Aronoff & Ward, 1992, str. 32). V času svoje aktivnosti veliko podjetnikov ne posveča dovolj pozornosti svoji upokojenski dobi in večkrat se zgodi, da se njihovi prihodki ob odhodu v pokoj precej zmanjšajo in si z njimi ne morejo privoščiti življenjskega standarda, kot so ga vajeni.

Tudi zakonca Poglajen sta tako kot mnogi drugi podjetniki med aktivno dobo plačevala nizke pokojninske prispevke, zato pokojnina, katere okvirni izračun sta od Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (v nadaljevanju ZPIZ) že prejela, ne bo zadoščala za ohranitev življenjskega standarda, ki sta ga bila vajena do upokojitve. Poleg tega sta v aktivnih letih v podjetje vložila skoraj vse svoje prihranke, ki so izkazani v bilanci podjetja kot dani krediti lastnikov, saj je bilo to takrat potrebno za širitev podjetja in njegove dejavnosti. Zelo pomembno za njuno obdobje po upokojitvi je dejstvo, da imata rešeno stanovanjsko vprašanje, podedovala pa bosta hišo Melitinih staršev, ki bo kasneje lahko služila kot rezerva za pridobitev dodatnih finančnih sredstev, bodisi od dajanja te nepremičnine v najem bodisi od prodaje. Vendar časa, ko se bo to zgodilo, ni mogoče predvideti, zato to ne more predstavljati dodatnega finančnega vira, ki ga bosta zakonca potrebovala takoj po upokojitvi. Za zagotovitev tega so v podjetju že sedaj pripravili okvirni načrt. Ta predvideva:

1. V prvih petih letih po upokojitvi bi oba še sodelovala v podjetju, pri čemer bi položaj direktorice prevzela bodoča prevzemnica hči Anja. Podjetnika bi kot upokojenca sodelovala v eni od oblik:
 - kot prokurist in družbenik, ki bi za svoje delo prejemal plačilo, ali
 - v obliki opravljanja začasnega in občasnega dela.

Za katero od navedenih oblik se bosta takrat odločila, bo odvisno od tega, katera bo davčno bolj optimalna. Obstaja možnost, da se eden odloči za prokurista in družbenika, drugi za opravljanje začasnega in občasnega dela. To bi bila verjetna izbira, če bi se morala odločiti

danes. Lahko se do časa njune upokojitve pojavi še kakšna druga možnost. Bistveno je, da želita vsaj še pet let po upokojitvi sodelovati v podjetju in predvsem prenašati svoje znanje in izkušnje, saj menita, da bo to koristilo nadaljnjemu razvoju podjetja, še dodatno pomagalo naslednici pred popolnim prevzemom podjetja, njima pa predstavljalo dodatni zaslužek, s katerim bosta ohranjela trenutni življenjski standard.

2. Po preteku petletnega obdobja po upokojitvi načrtujeta popoln umik iz podjetja. Za to obdobje so predvideli druge vire za zadovoljenje finančnih potreb in za ohranjanje standarda:

- eden od teh je vračanje kreditov, ki sta jih od začetka svojega poslovanja dajala podjetju za širitev in nemoteno poslovanje. Krediti lastnikov so v bistvu neka naložba lastnika v podjetje in upravičeno pričakuje, da si jo bo lahko povrnil, ko bo podjetje pripeljal na zeleno, dobičkonosno raven. Krediti bi se vračali v enakih mesečnih zneskih, celotni znesek zadostuje za dvajsetletno izplačevanje oziroma vračanje. Izplačilo v enkratnem znesku bi bilo za podjetje finančno nevzdržno in bivša podjetnika bi raje prejemale mesečna izplačila, saj bi to zanju v bistvu predstavljalo nekakšno mesečno rento. Seveda pri tem obročnem odplačilu obstaja riziko, in sicer v primeru, da podjetje zaide v težave. Zato bo potrebno zavarovanje. Podjetje razpolaga z nepremičnino, ki jo daje v najem. Na to nepremičnino bi upokojena podjetnika vpisala hipoteko v višini še neodplačanega kredita na dan začetka obročnega odplačevanja oz. vračanja njunega kredita. Zavarovana bi bila za primer, če bi podjetje zašlo v težave ali morda celo stečaj, saj bi v takšnih skrajnih primerih nepremičnina postala njuna last in bi jo lahko prodala ali oddajala dalje v najem. Nezanemarljivo dejstvo pri tem je, da podjetje s to nepremičnino ustvarja prihodke, ki so neke vrste izredni prihodki, neodvisno od osnovnega poslovanja in dejavnosti podjetja, in da letni znesek teh prihodkov, prihodkov iz najemnin, predstavlja dvakratnik odlivov, ki bodo potrebni za letno vračilo bivšima podjetnikoma. To je pomembno s tega vidika, ker to pomeni, da izplačila ne bodo ogrožala osnovnega delovanja podjetja in denarnega toka iz osnovne dejavnosti;
- druga možnost, s katero se spogledujejo, je odplačni prenos lastništva podjetja, in sicer na način, da bi se del podjetja naslednici, to je hčerki, podaril, del podjetja pa bi ji prodali, in sicer na način odloženega plačila kupnine. Žal naša zakonodaja ne omogoča izplačevanja doživljenjske rente staremu lastniku podjetja, kot je to praksa nekje v tujini. Odplačni prenos podjetja je zanimiv z vidika odgovornosti naslednika do družbe, saj gre v tem primeru za vložitev njihovega denarja v podjetje, kar jim nedvomno poveča tveganje in hkrati odgovornost do podjetja, ki ga prevzemajo.

Tako prvi kot drugi način bi morala po preteku prvega petletnega obdobja po upokojitvi zadoščati za ohranjanje zadovoljivega življenjskega standarda za upokojena podjetnika do smrti. Za katero od navedenih možnosti se bodo takrat odločili, bo seveda odvisno od takratne zakonodaje. Glede na dejstvo, da gre za zagotavljanje finančnega vira, ki bo omogočal ustrezno raven standarda do konca življenja, pri čemer je skupna želja vseh, da

je to v zadovoljstvo upokojenih podjetnikov in v najmanjše možno breme za podjetje, se bodo pred sprejemom odločitve zagotovo posvetovali s strokovnjakom za nasledstvo. Prvo takšno posvetovanje je predvideno že v letu pred upokojitvijo podjetnikov in drugo po preteku petletnega obdobja po upokojitvi. Verjamemo, da se bo na ta način zagotovo našla najbolj optimalna rešitev za vse strani.

Tukaj bi rada izpostavila, da podjetje trenutno še nima izbranega naslednika, ki bo prevzel managersko upravljanje podjetja. Obstaja več možnosti. Anja Savšek, kot bodoča lastnica podjetja lahko prevzame ta položaj. Kot sem zasledila v literaturi, ta položaj pogosto prevzamejo priženjeni, če gre za bolj »moško« panogo. Obstaja možnost, da managersko funkcijo zasede nedružinski član, ki je zaposlen v podjetju in zelo dobro pozna poslovanje podjetja. To odločitev imajo v podjetju v načrtu sprejeti v naslednjih petih letih, da po odhodu ustanoviteljev iz podjetja ne bi prišlo do večjih težav pri prenosu in nadaljnjem poslovanju.

4.3 Diverzifikacija kot strategija rasti v sklopu načrtovanja nasledstva družinskega podjetja AS TEPROM, d. o. o.

Rast podjetij z diverzifikacijo je ena izmed najpogostejših oblik rasti podjetij. Diverzifikacija pomeni dodajanje novih vrst proizvodov, ki se zelo razlikujejo od dosedanjih in sodijo v druge skupine dejavnosti. Kot pravi Pučko (2008), je za nove proizvode in storitve potrebna drugačna tehnološka osnova, zadovoljujejo drugačne potrebe in način prodaje je drugačen. Vadnjal (2013) pravi, da se problem pojavi, ko zaradi želje po zadovoljitvi interesov družinskih članov z odpiranjem različnih dejavnosti vodi podjetje v nepremišljeno diverzifikacijo. Zato je priporočljivo, da se širitev podjetja strateško načrtuje.

Zakaj se meni osebno zdi strategija diverzifikacije najprimernejša za družinsko podjetje AS TEPROM, d. o. o.? Odgovor je preprost. Med svojo vključenostjo v podjetje sem začela ugotavljati, da največje »ozko grlo« podjetju trenutno predstavljajo podizvajalci oziroma pogodbeniki. Ozka grla se pojavijo, ko nekaj zavira rast ali razvoj podjetja ali določenega posla, projekta in dela. Kot rečeno, se podjetje ukvarja z arhitekturno in inženirsko dejavnostjo in imajo v podjetju zaposlene pooblašcene inženirje s področja gradbeništva in arhitekture. Po novem Gradbenem zakonu je treba pred začetkom gradnje oddati PZI (načrt za izvedbo), ki vsebuje podrobne strojne in elektroinstalacije. Podjetje trenutno ne razpolaga s svojim pooblaščenim inženirjem s področja strojništva ali elektrotehnike. To rešuje tako, da za ta del najame druga podjetja ali samozaposlene.

Opažam, da podjetju to predstavlja težave, ker se dogaja, da ima podjetje velikokrat izdelane že vse mape s področja arhitekture in gradbeništva in so pripravljene za oddajo na upravne enote in pogodbeniki tik pred oddajo javijo, da jim projekta ne bo uspelo dokončati v pogodbeno dogovorjenem času. Ne vem, zakaj do tega pride, ali zaradi slabih dogovorov našega vodstva s pogodbeniki ali zaradi njihove preobremenjenosti, saj zelo

malo arhitekturnih birojev v Sloveniji razpolaga z vsemi potrebnimi pooblaščenimi inženirji in to pomeni, da imajo vsi naši zunanji sodelavci veliko dela za naša konkurenčna podjetja. Zaradi časovne stiske, ker se v gradbeništvu večinoma mudi s projekti, imajo zato veliko pogajalsko moč. Lahko nam določijo višjo ceno in mi smo jo primorani zaradi časovne stiske sprejeti. To pomeni, da se finančna struktura posameznega projekta ne izide vedno najboljše oziroma je dobiček manjši od pričakovanega.

Kot najprimernejšo rešitev za navedene težave podjetja AS TEPROM, d. o. o., vidim razširitev oziroma nadaljnjo rast podjetja s strategijo diverzifikacije, kljub temu da podjetje trenutno raste na generičen način. Izbira diverzifikacije je zelo pogosta izbira pri malih in srednje velikih podjetjih, ki s svojo prilagodljivostjo, inovativnostjo in hitrostjo hitro zaidejo v novo poslovno zgodbo. Žal ne brez nevarnosti (Mauer, 2010, str. 42). Kot sem navedla v teoretičnem delu, je diverzifikacija poslovanja način rasti tveganega posla takrat, kadar se velikost podjetja poveča z uvajanjem novih proizvodov, storitev ali novih trgov. Večinoma se podjetja odločijo za strategijo diverzifikacije zato, da odpravijo konkurenčne slabosti, in tako bi bilo v primeru podjetja AS TEPROM, d. o. o. Izmed treh načinov diverzifikacije, ki smo jih spoznali, bi bila za obravnavano podjetje najprimernejša izbira razvoj novega proizvoda ali storitve na že obstoječem trgu. V tem primeru se nove storitve, ki bi jih podjetje ponudilo, ne bi preveč razlikovale od že obstoječih, kar smo spoznali kot enega izmed pogojev za uspešno diverzifikacijo.

Glede na to, da si bodoča naslednica Anja Savšek želi podjetje uspešno voditi naprej, bi bila idealna rešitev za podjetje aktivna vključitev njenega moža, ki je po izobrazbi strojnik. Janez Savšek se je v tem letu vpisal na magistrski študij strojništva na Univerzi v Novem mestu in njegov cilj je, da v dveh letih študij zaključi. V načrtu ima, ko bo možno opraviti strokovni izpit za pooblaščenega inženirja s področja strojništva, saj je to pogoj za oddajanje projektov za pridobitev gradbenih in uporabnih dovoljenj. Če bi Janez izpolnil svoj cilj v roku petih let, bi se podjetje lahko razširilo na izdelavo načrtov strojnih instalacij. To pomeni, da bi podjetje lahko diverzificirali tako, da bi na že obstoječem trgu ponudili nov proizvod oziroma v primeru obravnavanega podjetja storitev. Podjetje AS TEPROM, d. o. o., ne bi več potrebovalo zunanjega sodelavca s področja strojništva in bi imelo stvari oziroma projekte veliko bolj pod nadzorom – stroškovno in časovno. S tem bi podjetje odpravilo oziroma delno zmanjšalo svoje konkurenčne slabosti, kar je večinoma cilj rasti z diverzifikacijo, kot pravi Tajnikar (2006, str. 130). Poleg tega bi podjetje projektiranje strojnih inštalacij lahko ponujalo drugim podjetjem, ki za to nimajo zaposlenega ustreznega kadra. To bi podjetju definitivno omogočalo možnost za nadaljnjo rast, saj bi več storitev lahko ponudilo že obstoječim strankam in potencialnim novim poslovnim partnerjem.

Podjetje bi imelo zunanjega sodelavca samo še s področja elektrotehnike, vendar je delo lažje usklajevati z enim zunanjim sodelavcem kot z več sodelavci. V prihodnosti, če bi videli potrebo oziroma povečano povpraševanje, bi lahko zaposlili pooblaščenega inženirja s področja elektrotehnike in na trgu začeli ponujati celotno storitev pri pridobivanju

gradbenih in uporabnih dovoljenj. Tukaj obstaja še druga možnost, in sicer podjetje bi se lahko odločilo za rast s prevzemom drugega podjetja. Podjetje, s katerim trenutno sodelujemo na področju elektrotehnike, ima lastnika, ki je podobnih let kot ustanovitelj podjetja AS TEPRON, d. o. o., in se bo ravno tako v naslednjih 10 letih soočil s prenosom podjetja. Problem tega podjetja je, da nimajo potencialnega naslednika iz družinskega kroga, saj se lastnikovi potomci ne vidijo v podjetju in tudi nimajo pridobljene ustrezne izobrazbe, da bi lahko samostojno vodili podjetje. Prav iz tega razloga je vizija ustanovitelja, da v naslednjih 10 letih podjetje proda. Tako obstaja možnost, da bi ob ugodnih razmerah na trgu v prihodnosti to podjetje prevzeli, podjetje je že uveljavljeno v svojem segmentu in na takšen način bi lahko naše podjetje trgu začelo ponujati celovito storitev pri pridobivanju gradbenih dovoljenj. Menim, da bi s tem dodatno motivirali zaposlene v podjetju, saj bi jim to omogočalo nove izzive in hkrati pospeševalo rast podjetja. Hkrati to pomeni, da je v podjetju delno prisotna tudi strategija prevzemov, kot ena od možnih strategij rasti.

Če bi se v prihodnost vsi zadani cilj uresničili, bi lahko Janez in Anja Savšek uresničila njuno dolgoletno podjetniško idejo. Zakonca Savšek trenutno zaključujeta gradnjo lastne hiše in sta vpeta v vse faze gradnje, kot so usklajevanja s projektanti, gradbenimi izvajalci, mizarji in ponudniki različnih storitev. V vsem tem usklajevanju oba uživata in tukaj vidita priložnost o ponujanju nove storitve, imenovane »hiša od ideje do vselitve«. To bi predstavljalo nadgradnjo ponudbe, ki jo trenutno ponujajo predvsem proizvajalci montažnih hiš, ki ponujajo produkt, imenovan »hiša na ključ«. Po pogovorih s strankami v biroju je bilo namreč ugotovljeno, da se mnogi za to ne odločijo, bodisi ker niso ljubitelji montažnih hiš ali ker si želijo bolj individualen pristop k projektu. V našem primeru storitve bi bil investitor v projekt res aktivno vključen samo na začetku, da bi potrdil končno idejno zasnovo, ki bi mu jih prikazali s pomočjo 3D-vizualizacij. Vsa nadaljnja dela do vselitve, ki zajemajo: pridobitev gradbenega dovoljenja, priklope na razna omrežja (telekom, plin ...), usklajevanja z gradbenimi podjetji, izbiro materialov, izbiro mizarjev in usklajevanje z njimi, nakup opreme, bi po pogodbi prevzelo podjetje AS TEPRON, d. o. o. Podjetje bi nase prevzelo odgovornost, da v pogodbeno določenem času hišo zaključi po investitorjevih željah. Zavedam se, da gre tukaj za dokaj nadstandardni produkt, vendar je takšen način dela v tujini zelo priljubljen že dalj časa. V Sloveniji se zaenkrat za tak način gradnje odloči zelo malo investitorjev, vendar sem mnenja, da bi se to z dobro marketinško strategijo in s sprejemljivimi cenami lahko spremenilo. Investitorji, ki se velikokrat izkažejo tudi za uspešne podjetnike, bi lahko v času, ki ga namenijo gradnji hiše in usklajevanju z izvajalci, lahko zaslužili veliko več, če bi ta čas namenili svojemu podjetju, kot ga prihranijo s tem, da se sami spopadajo z gradnjo. Tukaj ne smemo zapostaviti niti časa, ki ga investitor zaradi gradnje ne more preživeti z družino. Nobena skrivnost ni, da vse večkrat slišimo, da se je družina ravno vselila v novo hišo in se po nekaj mesecih razšla. Tukaj gre za dokaj kompleksno storitev, ki res povezuje vse dejavnosti, s katerimi bi se podjetje AS TEPRON, d. o. o., lahko ukvarjalo v prihodnosti, in zato bo treba izdelati dober poslovni načrt, preden bi se lahko lotili ponujanja te storitve. Splošno znano je, kot

pravi Tajnikar (2006, str. 133), da je eden izmed najpomembnejših dejavnikov za minimiziranje tveganja pri diverzifikaciji poslov dober poslovni načrt.

4.4 Družinska ustava podjetja AS TEPROM, d. o. o.

Družinska ustava je dokument, ki ureja odnose, rešuje konflikte, vizijo, poslanstvo in cilje v družinskem podjetju in jo je treba spoštovati. V družinsko ustavo je smiselno vključiti vse, kar bi lahko bilo relevantno za uspešno delovanje podjetja v prihodnosti. Družinska ustava običajno terja zelo dolg rok izoblikovanja, ki je odvisen od zapletenosti družinskih razmerij. Podpisniki so vsi člani družine, ki se na ta način zavarujejo pred morebitnimi spori v prihodnosti.

Družina Poglajen nima izdelane družinske ustave, vendar se meni osebno zdi ta zelo priporočljiva in da bi lahko družini in podjetju v prihodnosti, ko se bosta oba sistema širila, prišla zelo prav. V primeru družine Poglajen bi bili zaenkrat štirje podpisniki družinske ustave, in sicer zakonca Andrej in Melita Poglajen in zakonca Anja in Janez Savšek. Janez sicer ni krvni sorodnik, vendar je v družinsko podjetje vpet že od prihoda v družino, zato se mi zdi primerno, da ga vključimo v družinsko ustavo. V nadaljevanju predstavljam osnutek družinske ustave za podjetje AS TEPROM, d. o. o., za katerega menim, da bi bila primerna za naslednji dve generaciji.

4.4.1 Splošne določbe

1. člen: Ta dokument odraža voljo polnoletnih članov družine Poglajen in predstavlja temelj, na katerem bomo gradili odnose v naši družini in podjetju AS TEPROM, d. o. o.

2. člen: Družinsko ustavo smo sprejeli zaradi dejstva, da bi skladno z našimi pogledi in željami uredili družinsko podjetje AS TEPROM d. o. o., glede na grozeče dejstvo, da v svetu prehod v tretjo generacijo preživi ena desetina družinskih podjetij.

3. člen: Načela ustave smo določili po pogovorih v družinskem krogu o družinskih vrednotah in pričakovanjih o družini in podjetju. Vsa pravila in načela, ki smo jih sprejeli, so oblikovana v največjem interesu družine in razvoja odnosa med družinskimi člani. Vsi podpisniki smo mnenja, da če se bomo držali načel te pogodbe, bo naše podjetje še naprej raslo in se razvijalo ter skrbelo za naše prihodke in materialno varnost naših otrok.

4. člen: Družinska ustava je temeljni dogovor o naših družinskih vrednotah in odnosu družine do podjetja AS Teprom, d. o. o. Zavedamo se, da družinska ustava predstavlja dogovor med družinskimi člani in ni v celoti zavezujoč dokument. Če jo kateri izmed podpisnikov ne spoštuje in želi namerno škoditi podjetju in družini, lahko proti njemu uvedemo pravne ukrepe.

5. člen: Ta dokument smo sprejeli z namenom, da vsem družinskim članom in zaposlenim v podjetju omogočimo enake možnosti, kot smo jih imeli sami.

4.4.2 Cilji podjetja

6. člen: Soglašamo, da imajo poslovni interesi podjetja prednost pred interesi družine ali pred interesi posameznih družinskih članov.

7. člen: Naš cilj je, da obdržimo sloves zanesljivega poslovnega partnerja, zato družinski člani v podjetju ne bomo tekmovali med seboj, ampak sodelovali.

8. člen: Cilj našega podjetja je pridobiti nove stranke in njihovo zaupanje na segmentu projektiranja strojnih instalacij.

9. člen: Naš cilj je stalno izobraževanje družinskih članov in zaposlenih v podjetju in sledenju novih trendov s področja arhitekture z namenom doseganja konkurenčnih prednosti.

10. člen: Menimo, da bodo ti cilji pripomogli k nadaljnji rasti in širitvi podjetja, tako da bomo uspeli ohraniti uspešno podjetje za naslednjo generacijo.

4.4.3 Vodenje podjetja

11. člen: V podjetju AS Teprom, d. o. o., bomo v vodstvu upoštevali veljavne zakone, poslovne standarde in moralne norme v okolju, v katerem bomo poslovali. Enako ravnanje bomo zahtevali od zaposlenih v podjetju, ki niso družinski člani.

12. člen: Vodstvo podjetja bo upoštevalo in spoštovalo pravice zaposlenih v podjetju.

13. člen: Zaposleni družinski člani v podjetju se obvezujemo, da ne bomo nikoli zahtevali izplačila dobička podjetja AS Teprom, d. o. o., če bi to ogrozilo podjetje. Zavezujemo se, da ne bomo zahtevali izplačila plač, bonitet in drugih nadomestil, ki ne ustrezajo našemu delovnemu mestu oziroma prispevku k poslovanju podjetja.

14. člen: Družinski člani, ki smo zaposleni v podjetju, od vodstva ne pričakujemo nobenega privilegiranega statusa in ugodnosti, ki ne pripadajo drugim zaposlenim.

15. člen: Vsi podpisniki družinske ustave verjamemo, da bomo z upoštevanjem teh načel pripomogli k dobremu poslovanju podjetja AS Teprom, d. o. o.

4.4.4 Zaposlovanje in nagrajevanje družinskih članov

16. člen: Družinski člani se lahko zaposlijo le na delovnem mestu, za katerega imajo pridobljena potrebna znanja in izkušnje. Nihče ni upravičen do delovnega mesta, če zanj ni ustrezno izobražen oziroma usposobljen.

17. člen: Skladno s prejšnjim 17. členom bomo vsem družinskim članom omogočili ustrezno izobraževanje za potrebe podjetja, če bodo to želeli. Vendar to izobraževanje ne bo pogojeno z njihovo prihodnostjo v podjetju, saj v družini spoštujemo in upoštevamo želje vsakega posameznika.

18. člen: V podjetju AS Teprom dovolimo, če so takšne potrebe po kadru, prvo zaposlitev družinskega člana, če je seveda izobrazba primerna.

19. člen: V podjetju dovolimo zaposlovanje zakonskih partnerjev družinskih članov, vendar le v primeru, ko imajo za določeno delovno mesto primerno izobrazbo in zahtevane izkušnje. Za zakonce družinskih članov veljajo isti zaposlitveni kriteriji kot za zunanje zaposlene.

20. člen: Vsi družinski člani, ki so zaposleni v podjetju, bodo vključeni v sistem ocenjevanja in nagrajevanja kot vsi ostali zaposleni. Vse nagrade v podjetju so vezane na delovno mesto posameznika. Izjeme niso niti letni dopust, delovni čas, porodniške itd.

21. člen: Od družinskih članov, ki so aktivni v podjetju, se pričakuje, da bodo prevzemali večje naloge in večjo odgovornost ter da bodo vzor ostalim zaposlenim v podjetju.

4.4.5 Vodstvo in nasledstvo

22. člen: Naslednik oziroma direktor podjetja mora imeti pred imenovanjem primerno strokovno izobrazbo (na primer vsaj 1. bolonjsko stopnjo) in vsaj tri leta delovnih izkušenj v domačem podjetju. Zaželeno je, da ima vsaj dve leti delovnih izkušenj izven domačega podjetja. Imeti mora sposobnost vodenja, vzpostavitve avtoritete in zaupanja. Njegova vizija razvoja podjetja se mora ujemati z vizijo, ki je zapisana v tej družinski ustavi.

23. člen: Naš skupni cilj in želja je, da nam bo s pravočasnim načrtovanjem usposabljanja naslednika za prevzem podjetja uspelo pripraviti enega izmed družinskih članov, ki bo imel vse sposobnosti iz prejšnjega člana (22. člen).

24. člen: Zavezujemo se, da bomo izbranemu nasledniku nudili vso strokovno in moralno pomoč.

25. člen: Če nihče od družinskih članov ne bo izpolnjeval pogojev iz 22. člena, bomo podjetje za čas do izpolnitve teh pogojev zaupali v vodenje zunanjemu managerju, ki ga bomo skupaj soglasno izbrali.

26. člen: Izbranega naslednika bomo podpirali v polni meri, tudi v primeru, če ne bo iz naše družine. Podpirali ga bomo vse do takrat, ko bo izpolnjeval naše poslovne načrte in prispeval k poslovnemu uspehu podjetja AS Teprom, d. o. o.

27. člen: Pristojnosti naslednika določujemo z družbeno pogodbo. Naslednik je pooblaščen, da vodi in zastopa podjetje na lastno odgovornost. Obveznost naslednika je, da ostale družbenike oziroma družinske člane opozori na nevarnosti, ki pretijo podjetju.

28. člen: Nasledniku pripadajo ugodnosti, boniteta in plače po individualni pogodbi. Naslednik ima pravico do udeležbe pri dobičku, če se s tem strinjajo ostali družbeniki.

4.4.6 Lastniški deleži in glasovalne pravice

29. člen: V našem skupnem interesu je, da lastniški deleži in s tem povezane glasovalne pravice ostanejo v lasti družin Poglajen in Savšek.

30. člen: Če bi želel kateri izmed družinskih članov prodati svoj delež v podjetju, ga je najprej dolžan ponuditi podjetju oziroma družinskim članom (predkupna pravica drugih družabnikov).

31. člen: Z družbeno pogodbo bomo urejali, da bodo zaposleni družinski člani imeli v podjetju poslovne deleže z večjimi glasovnimi pravicami, kar jim bo omogočalo večji vpliv na razvoj podjetja. Poslovne deleže bomo z družbeno pogodbo urejali in pregledovali enkrat na leto.

32. člen: V korist podjetja in blaginje naše družine bomo z vsemi pravnimi sredstvi omejili prosto razpolaganje s poslovnimi deleži družinskega podjetja AS Teprom, d. o. o. Priporočljivo je, da vsak družinski član, ki aktivno sodeluje v podjetju, z zakonskim partnerjem sklene predporočno pogodbo, ki varuje naše podjetje.

33. člen: Zavezujemo se, da bomo družinsko premoženje razdelili kar se da pravično.

4.4.7 Organi družinskega podjetja

34. člen: Imenovali bomo družinski svet. Člani bodo polnoletni člani družine ne glede na njihovo povezanost s podjetjem. Družinski svet je neformalni organ, ki ga vodi izbrani družinski član. Sklepi sveta so moralno zavezujoči za vse družinske člane.

35. člen: Da bi optimizirali učinkovitost vodenja podjetja, bomo v družbeno pogodbo vnesli vsa zahtevana določila o pristojnostih družinskega sveta.

36. člen: Vsi v podjetju aktivni ali neaktivni družinski člani imajo pravico do popolne obveščenosti o poslovanju podjetja in ciljih za prihodnost.

37. člen: V največjem skupnem interesu družine je nadaljevanje uspešnega razvoja podjetja in člani družine morajo te interese spoštovati.

4.4.8 Zaposleni v družinskem podjetju

38. člen: V družinskem podjetju se zavedamo, da imajo veliko zaslug za uspeh podjetja zaposleni, ki niso člani naše družine. Brez njih si obstoja podjetja ne predstavljamo.

39. člen: Tudi v prihodnje bomo posvetili vso skrb za zdravo in pozitivno vzdušje v podjetju, v katerem bodo lahko vsi zaposleni izpopolnjevali svoje cilje. V podjetju bomo poskrbeli za pravično nagrajevanje ostalih zaposlenih. Od zaposlenih nikoli ne bomo zahtevali večjih obveznosti kot od družinskih članov. Če nam bo situacija omogočala, bomo zaposlenim pomagali pri izobraževanju in zaposlovanju njihovih otrok.

40. člen: Od zaposlenih pričakujemo, da bodo podjetju ostali lojalni v procesu prenosa podjetja na naslednjo generacijo.

4.4.9 Komunikacija in družinska srečanja

41. člen: Člani družine se bomo enkrat mesečno srečevali na sestankih, kjer se bomo seznanili s pomembnimi informacijami glede poslovanja podjetja. Enkrat letno (ob koncu poslovnega leta) se bomo srečevali na neformalnem srečanju v krogu širše družine.

42. člen: V družini si bomo prizadevali za odprto komunikacijo. Poskušali bomo zagotoviti primerno vzdušje in prizadevali si bomo k spoštovanju drugačnosti in posebnosti vsakega družinskega člana. Spoštovali bomo mnenje vsakega člana, čeprav bo drugačno od večine. V primeru, ko bo prišlo do trenj zaradi drugačnih mnenj, bomo odločitev prepustili družinskemu svetu.

43. člen: Vsak družinski član ima pravico, da kot član družinskega sveta zahteva sestanek izven rednih srečanj.

4.4.10 Upravljanje družinskega premoženja

44. člen: Skupni cilj vseh družinskih članov je, da ohranimo uspešno podjetje. Vse konflikte bomo skušali reševati v največjem interesu podjetja.

45. člen: Družinski člani se strinjamo s takim prenosom premoženja podjetja, da ostane vrednost podjetja nespremenjena. V primeru, da bomo ugotovili, da znotraj družine nismo sposobni voditi podjetja, ne izključujemo možnosti, prodaje ali prevzema podjetja. V tem primeru bo ostalo premoženje razdeljeno v skladu z voljo zapustnikov.

4.4.11 Končne določbe

46. člen: Vsi podpisani družinski člani izjavljamo, da je ta dokument izraz svobodne volje vseh polnoletnih članov družine.

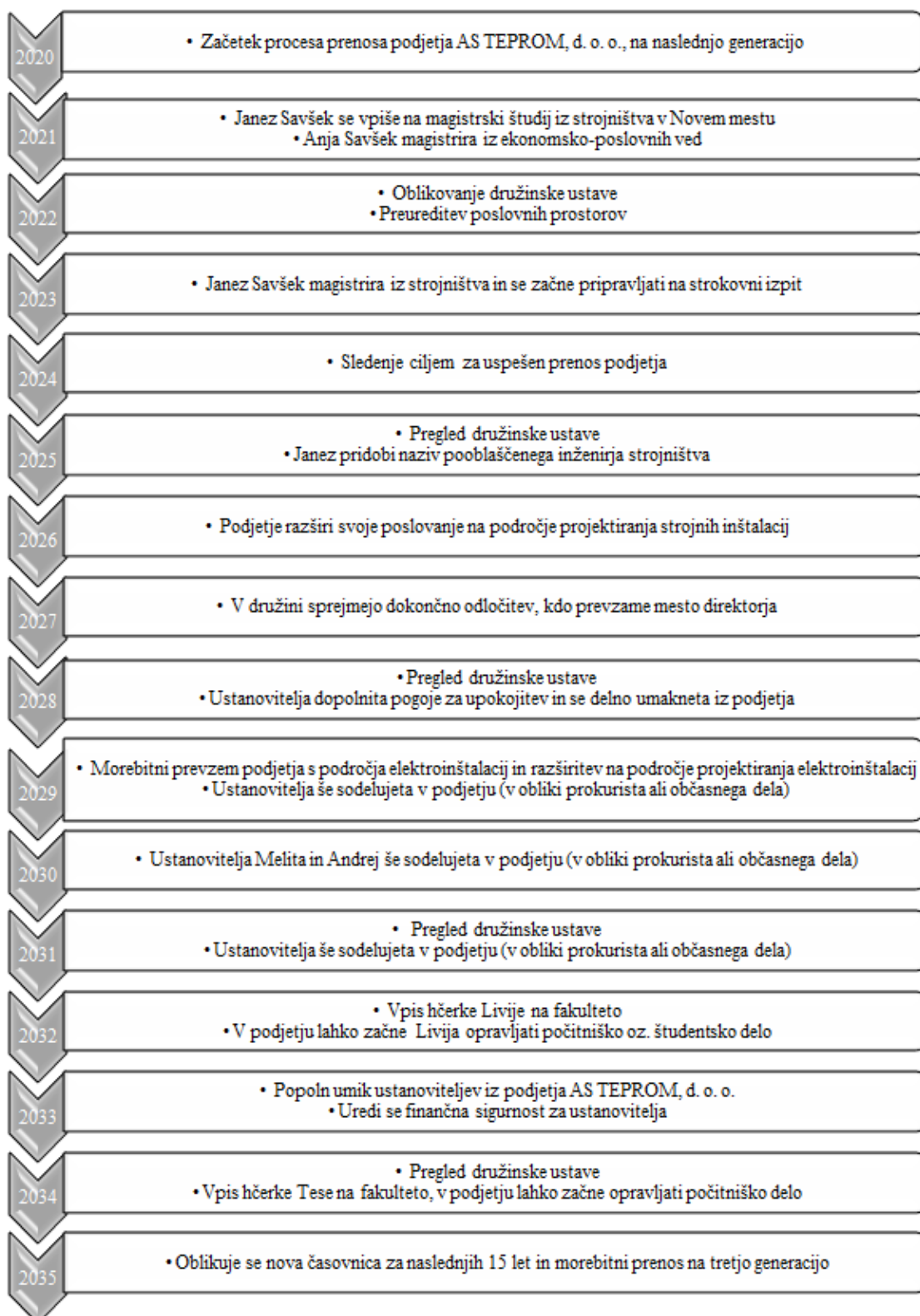
47. člen: Solastniki podjetja AS Teprom, d. o. o., bomo to ustavo pregledali in po potrebi spremenili in dopolnili na vsake tri leta. Vsa dopolnila in spremembe družinske ustave bomo sprejemali v soglasju vseh polnoletnih družinskih članov. Če bi se pojavila večja nesoglasja pri sprejetju določil, je za sprejem dovolj mnenje večine vseh članov družinskega sveta. V primeru izenačenega glasovanja odloči glas ustanovitelja podjetja.

4.5 Časovnica prenosa družinskega podjetja AS TEPROM, d. o. o.

Pri prenosu družinskega podjetja na naslednjo generacijo je načrtovanje izrednega pomena. Zato sem se odločila, da izdelam časovnico aktivnosti, povezanih s prenosom podjetja AS TEPROM, d. o. o., na naslednjo generacijo. Predvidevam, da bo celoten proces do popolnega umika ustanoviteljev, torej Andreja in Melite Poglajen, trajal približno 15 let. Zato je tudi časovnica oblikovana za naslednjih 15 let. Menim, da bo časovnica odličen pripomoček za lažji prenos podjetja, če se jo bodo trudili upoštevati vsi udeleženci v procesu. Zavedam se, da časovnici, ki jo bom izdelala, ne bo mogoče popolnoma slediti in da se bodo nekateri dogodki odvili v drugačnem zaporedju ali se sploh ne bodo zgodili, saj v podjetništvu velikokrat pride do nepredvidljivih situacij, ki jih je nemogoče načrtovati.

V časovnico, ki jo prikazujem na sliki 7, sem vključila vse pomembnejše dogodke, ki jih predvidevam za člane družine Poglajen in Savšek v bližnji prihodnosti. Poseben poudarek sem posvetila stopnji dosežene izobrazbe Janeza, saj je od tega odvisno, v katero smer in na kakšen način se bo podjetje v prihodnosti razvijalo. Izključila nisem niti najmlajših članic Livije in Tese, saj bi lahko v roku 10 let začeli sodelovati v podjetju v obliki študentskega ali počitniškega dela, če bo to njuna želja.

Slika 7: Časovnica nasledstvenega procesa



Vir: lastno delo.

SKLEP

Družinska podjetja predstavljajo hrbtenico našega gospodarstva, saj blaginja naše družbe v zelo veliki meri sloni na njih. Med pregledom literature sem ugotovila, da ne obstaja enotna opredelitev pojma družinsko podjetništvo. Pojavlja se veliko različnih definicij različnih avtorjev, ki se ukvarjajo s proučevanjem družinskega podjetništva. Različni avtorji so pri tem upoštevali različne vidike podjetništva, da bi čim bolj celovito zajeli definicijo družinskega podjetništva. Skozi prebiranja različne literature sem prišla do osebnega sklepnega spoznanja, da je družinsko podjetje sistem, na poslovanje katerega vpliva družina. Formalnopravno se družinska podjetja ne razlikujejo od drugih podjetij. Odnosi med zaposlenimi, načini vodenja in poslovanja, lastniška struktura in prenos podjetja med generacijami – to so bistvene razlike, ki razlikujejo družinska podjetja od nedružinskih.

Posebnost družinskih podjetij so ljudje, ki jih sestavljajo. Vključevanje družine v podjetje je ena izmed bistvenih in največja razlika, ki ločuje družinska podjetja od nedružinskih. V Sloveniji zaenkrat ne razpolagamo s točnimi podatki o deležu družinskih podjetij, vendar so zadnje raziskave pokazale, da naj bi bilo približno 40 ali 50 % podjetij v Sloveniji družinskih. V Sloveniji in drugje po svetu je večina družinskih podjetij malih in srednje velikih podjetij. Kot najpomembnejši značilnosti družinskega podjetja bi izpostavila prepletanje družinskega in poslovnega sistema in prehod podjetja na mlajše generacije. Prenos podjetja na naslednjo generacijo predstavlja za družinsko podjetje najbolj kritično obdobje in po mojem osebnem mnenju najpomembnejše obdobje, saj dobro in pravočasno načrtovanje prenosa podjetja lahko podjetju prinese dolgoročno uspešnost ali celo nadaljnjo rast in širitev podjetja. To je bil eden izmed razlogov, da sem si za temo magistrskega dela izbrala proučevanje možnosti prenosa podjetja, ki vključuje rast podjetja, in menim, da sem skozi magistrsko delo sedanjemu vodstvu podjetja predala nekaj konkretnih nasvetov za nadaljnje poslovanje.

Cilj magistrskega dela je bil, da se s teoretičnega vidika seznanim z definicijami in značilnostmi družinskega podjetništva in kako se družinska podjetja soočajo s fazo prenosa na naslednjo generacijo. Tukaj je bil moj glavni cilj, da ugotovim, kako pomembno je za družinska podjetja pravočasno načrtovanje nasledstva in zakaj se še vse prepogosto dogaja, da ko bi moralo priti do prenosa podjetja, ustanovitelji enostavno ne naredijo ničesar. V magistrskem delu sem poskušala tudi čim bolj podrobno spoznati možne strategije rasti za družinska podjetja in kateri dejavnik ima dejansko največji vpliv na rast. Vsa pridobljena spoznanja sem nato uporabila še v praksi, in sicer na konkretnem primeru družinskega podjetja AS TEPRON, d. o. o. Odgovorila sem si na vsa raziskovalna vprašanja, ki sem si jih postavila ob začetku pisanja magistrskega dela. Skozi teorijo, ki sem jo obravnavala, in kasneje še praktični primer družinskega podjetja AS TEPRON, d. o. o., sem ugotovila, da temeljito in pravočasno načrtovanje nasledstva omogoča lažji prenos podjetja na naslednjo generacijo in da je izbira naslednika res bistveno enostavnejša, če obstaja samo en potencialni naslednik, če je ta primeren in pripravljen prevzeti družinsko podjetje. Tukaj bi

rada še enkrat poudarila pomembnost pravočasnega začetka načrtovanja nasledstva v družinskem podjetništvu. Sedaj lahko potrdim trditev, da je strategija diverzifikacija ob prenosu na naslednjo generacijo najprimernejša za podjetje AS TEPRON, d. o. o., glede na trenutno poslovanje in izobrazbo družinskih članov, ki so trenutno aktivno ali pasivno vključeni v podjetje.

Da bi družinskemu podjetju AS TEPRON, d. o. o., olajšala prenos na naslednjo generacijo, sem pripravila nekaj nasledstvenih možnosti za bodoče naslednike in za umik ustanoviteljev iz podjetja. Lotila sem se izdelovanja družinske ustave in odprla novo poglavje za nadaljnje poslovanje podjetja. Člane družine sem soočila s pomembnostjo pravočasnega začetka načrtovanja nasledstva in jih tako seznanila z izzivi, s katerimi bi se lahko srečevali v prihodnosti.

Ob zaključku bi rada dodala še svojo osebno sklepno ugotovitev, ki sem jo spoznala med pisanjem magistrskega dela in ki jo spoznavam ob vsakdanjem delu v družinskem podjetju. Vodenje družinskega podjetja ni enostavno, saj je potrebno nenehno usklajevanje na več ravneh, recimo med družino in podjetjem, med družinskimi in zunanjimi zaposlenimi in še bi lahko naštevala. Tukaj bi si skoraj upala trditi, da je vodenje družinskega podjetja zahtevnejše kot biti direktor v podjetju, ki ni v lasti družine. V družinskem podjetju AS TEPRON, d. o. o., se trudijo dobro poslovati, rasti in istočasno ohranjati odlično klimo za zaposlene v podjetju. Ob uspešnem prenosu podjetja na drugo generacijo, kjer sem predvidena kot naslednica, bom začela že zelo kmalu razmišljati o prenosu na tretjo generacijo, katero bi lahko nasledila ena izmed mojih hčerk, ali kot smo rekli, nikoli ne več – tudi družina lahko še raste kot podjetje.

LITERATURA IN VIRI

1. Ajpes. (brez datuma). *AS TEPRON d.o.o.* Pridobljeno 26. januarja 2021 iz https://www.ajpes.si/podjetje/AS_TEPRON_d.o.o.?enota=432067&EnotaStatus=1&zavihek=2&ivs=20&ivn=1&kons=0#
2. Aparicio, G., Basco, R., Iturralde, T. & Maseda, A. (2017). An exploratory study of firm goals in the context of family firms: an insitutional logic perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 157–169.
3. Aronoff, C. E. & Ward, J. L. (1992). *Facing the fear of retirement*. B. k.: Nation's Business.
4. AS TEPRON d.o.o. (brez datuma). *Logotip podjetja* (interno gradivo). Litija: AS TEPRON d.o.o.
5. Barnes, L. B. & Hershon, S. A. (2018). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105–114.
6. Benson, B., Crego, E. T. & Drucker, R. H. (1990). *Your family business – a success guide for growth and survival*. Homewood: Business One Irwin.
7. Betts, P. (2001). *Family companies are ready for the worst*. London: Financial Times.

8. Bjursell, C. & Bäckvall, L. (2011). Family business women in media discourse: the business role and the mother role. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 154–173.
9. Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M. & Rialti, R. (2018). Conflict management in family business. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519–542.
10. Carlock, R. S. & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: parallel planning to unify the family and business*. Hampshire: Palgrave.
11. Center za družinsko podjetništvo. (brez datuma). *Vstopna stran*. Pridobljeno 26. januarja 2021 iz <https://www.druzinskopodjetnistvo.si/>
12. Churchill, N. C. & Hatten, K. J. (1997). Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for family business. *Family Business Review*, 10(1), 53–57.
13. Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrismanm, J. J. & Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(3), 44–64.
14. Davis, J. (2018). *How three circles changed the way we understand family business*. Cambridge: Cambridge Institute for Family Enterprise.
15. Davis, P. & Stern, D. (1980). Adaptation, survival and growth of the family business: an integrative business perspective. *Human Relations*, 30(4), 207–224.
16. de Vries, M. F. K. (1993). The dynamic of family controlled firms: the good and the bad news. *Organisational Dynamics*, 21(3), 59–71.
17. Družina. (2005). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
18. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Gubno: MER Evrocenter.
19. Duh, M. (2014). Family business succession as knowledge creation process. *Kybernets*, 43(5), 6–12.
20. Duh, M. (2015). Succession process: a chance for rebirth or failure of family business. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 45–56.
21. Durmaz, Y. & Ilhan, A. (2015). Growth strategies in businesses and a theoretical approach. *International Journal of Business and Management*, 10(4), 210–214.
22. EY Slovenija. (2016). *Družinsko podjetništvo Slovenija 2016*. Ljubljana: EY Slovenija.
23. EY Slovenija. (2020). *Družinsko podjetništvo Slovenija 2020*. Ljubljana: EY Slovenija.
24. Friedman, S. (1991). Sibling relationship and intergenerational succession in family firms. *Family Business Review*, 4(1), 3–20.
25. Friedman, S. (1998). *The successful family business*. Chicago: Upstart.
26. Gersick, K. E., Davies, J. A., McCollom Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
27. Glas, M. & Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21.stoletje*. Ljubljana: GEA College.

28. Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family business. *Family Business Review*, 2(3), 261.
29. Handler, W. C. (1994). Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–156.
30. Hendrickson, L. (1988). *Bridging the gap between organization theory and the practise of managing growth: an organization change model of the firm development*. Monterey: USASBE.
31. Kelbl, J. (2001). Nasledstvo v družinskem podjetništvu. *Podjetnik*, 9, 48–51.
32. Kelbl, J. (2002). *Pasti in dilime pri tranziciji družinskih podjetij* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Kociper, T. (2018). *Nasledstvo: izziv družinskih podjetij; priročnik za ustanovitelje pri prenosu lastništva in vodenja družinskega podjetja* (1. izd.). Ljubljana: Spirit Slovenija.
34. Kubíček, A. & Machek, O. (2020). Intrafamily conflicts in family businesses: a systematic review of the literature and agenda for future research. *Family Business Review*, 33(2), 194–227.
35. Landstrom, H. (2005). *Pioneers in entrepreneurship and small business research*. New York: Springer.
36. Lank, A. (1994). *Key challenges facing enterprises*. Lausanne: IMD International.
37. Lawson, M. K. (1988). *Going for growth: a guide to corporate strategy*. London: Kogan Page.
38. Leach, P. (1991). *The stoy hayward guide to the family business*. London: Kogan Page.
39. Leach, P. (2007). *Family enterprises: the essentials*. London: Profile Books.
40. Ljubotina, P. & Vadnjal, J. (2014). Kdo bo prevzel družinska podjetja? *Weekend: redna priloga časnika Finance*, str. 2–6.
41. Mauer, P. (2010, 6. september). *Podjetja, ki razširijo krila*. Pridobljeno 26. januarja 2021 iz <http://www.podjetnik.si/clanek/podjetja-ki-raz%C5%A1irijo-krila-20100609>
42. Mlinarič, U. (2017). *Diverzifikacija podjetja kot strategija rasti in razvoja MSP*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
43. Možina, S. (2004). *Poslovno komuniciranje Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
44. Neubauer, H. (2003). The dynamics of succession in family businesses in western European countries. *Family Business Review*, 16(4), 269–280.
45. Panthieu, L. D. & Caudill, H. L. (1993). Who is the boss? Responsibility and decision making in copreneurial ventures. *Family Business Review*, 6(1), 3–18.
46. Patel, P. C. & Fiet, J. O. (2011). Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1177–1195.
47. Pieper, T. M., Astrachan, J. H. & Manners, G. E. (2013). Conflict in family business: cammon metaphors and suggestions for intervention. *Family Relationship*, 62(3), 490–500.
48. Podjetje. (2005). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.

49. Poglajen, A. (2011). *Poslovni načrt za rast podjetja APING_AS, d. o. o.* (diplomsko delo). Ljubljana: Gea College – fakulteta za podjetništvo.
50. Poza, E. J. & Daugherty, M. S. (2020). *Family business* (5. izd). Boston: Cengage Learning.
51. Pšeničny, V. & Novak, R. (2012). *Dejavniki hitre rasti dinamičnih podjetij 2012: poročilo o rezultatih preverjanja skladnosti posameznih atributov*. Maribor: Doba.
52. Pšeničny, V. (2009). A longitudinal comparison of the growth factors of Slovenian fast growing enterprises. *Economic and Business Review*, 11(4), 265–284.
53. Pšeničny, V. (2020, 23. september). Biti gazela je odgovornost za uspešnost in ugled podjetništva. *Dnevnik*. Pridobljeno 26. januarja 2021 iz <https://www.dnevnik.si/1042939436>
54. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Rajter, M. (2010). *Družinska podjetja in njihov pomen v Slovenskem gospodarstvu* (doktorska disertacija). Koper: Fakulteta za management.
57. Rebernik, M., Duh, M., Belak, J., Lipičnik, B., Mulej, M., Polajnar, A., Andrejčič, R., Jurše, M., Repovž, L., Hauc, A., Lesjak, D., Natek, S., Korošec, B., Pivka, H. M., Debbaut, A., Deschoolmeester, D. & Pavlin, I. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
58. Reid, R., Morrow, T., Kelly, B. & McCartan, P. (2002). People management in SMEs; an analysis of human resource in family and non-family business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(3), 245–259.
59. Sardeshmukh, S. R. & Corbett, A. C. (2011). The duality of internal and external development of successors: opportunity recognition in family firms. *Family Business Review*, 24(2), 111–125.
60. Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.
61. Simčič, T. (2006). *Prenos lastništva v družinskem podjetju* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Sloan, K. (2017). *Pros and cons of running a »family business«*. Palo Alto: Due Inc.
63. Suddaby, R. & Jaskiewicz, P. (2020). Managing traditions: a critical capability for family business success. *Family Business Review*, 33(3), 234–243.
64. Swartz, D. J. (1996). *Toward a model of justice in ownership succession: an exploratory study of the intergenerational transfer of family business ownership* (doctoral thesis). California: School of Professional Psychology.
65. Syms, M. (1992). *Mind your own business and keep it in the family*. New York: Mastermedia.
66. Špende, R. (2020, 23. september). Osrednjeslovenska regija: tudi kriza kot priložnost za nadaljnjo rast. *Dnevnik*. Pridobljeno 26. januarja 2021 iz <https://www.dnevnik.si/1042939439/gazela/osrednjeslovenska-regija-tudi-kriza-kot-priloznost-za-nadaljnjo-rast>

67. Tagiuri, R. & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62.
68. Tajnikar, M. (2006). *Tvegano poslovanje*. Piran: Gea College.
69. Timothy, D., Tosun, C., Parpairis, A. & MacDonald, D. (2005). Cross-border cooperation in tourism marketing growth strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 18(1), 5–23.
70. Vadnjal, J. & Ljubotina, P. (2019). Karierne možnosti naslednikov družinskih podjetij. *Economic and Business Review*, 21, 239–247.
71. Vadnjal, J. (1994). Čustva in posel. *Podjetnik*, 10(8), 38–40.
72. Vadnjal, J. (1999). *Družinsko podjetništvo*. Ljubljana: VSŠP Portorož.
73. Vadnjal, J. (2013). Odločitev za rast naj bo podprta s strategijo. *Gazela: odkrivamo podjetniško drznost*, str. 24.
74. Vahčič, A. (1995). Podjetništvo. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 915). Radovljica: Didakta.
75. Von Schlippe, A. & Hermann, F. (2013). The theory of social systems as a framework for understanding social business. *Family Relations*, 62(3), 384–398.
76. Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco: Jossey-Bass.
77. Žigante, J. (2013). *Urejanje odnosov v družinskem podjetju – primer »družinske ustave«*. Pridobljeno 26. januarja 2021 iz <https://beta.finance.si/files/2013-06-18/Jakob-Zigante.pdf>