

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**PREDLOG STRATEGIJE NASLEDSTVA V IZBRANEM  
DRUŽINSKEM PODJETJU**

Ljubljana, avgust 2023

TAJDA AGANOVIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tajda Aganović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Predlog strategije nasledstva v izbranem družinskem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Alenko Slavec Gomezel

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 25.08.2023

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO .....</b>	<b>2</b>
2.1	Opredelitev družinskega podjetništva .....	2
2.2	Prednosti in slabosti družinskih podjetij .....	4
2.3	Vloge oseb v družinskem podjetju .....	5
2.4	Družinska ustava .....	7
<b>3</b>	<b>NASLEDSTVO .....</b>	<b>7</b>
3.1	Planiranje nasledstva .....	8
3.2	Uspešnost nasledstva .....	9
3.3	Razlogi ustanovitelja za ohranitev podjetja v družinski lasti .....	10
3.4	Načrtovanje nasledstva .....	11
<b>4</b>	<b>ANALIZA PRIMERA IZBRANEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA.....</b>	<b>12</b>
4.1	Raziskovalne metode .....	12
4.2	Predstavitev izbranega družinskega podjetja.....	12
4.3	Organizacijska struktura .....	13
4.4	Družinski odnosi .....	14
4.5	Strategija nasledstva .....	16
4.6	Morebitni izzivi .....	17
<b>5</b>	<b>SKLEP.....</b>	<b>17</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>19</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>21</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Model treh krogov.....	3
Slika 2: Organizacijska struktura podjetja .....	14

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Protokol za intervju .....	1
Priloga 2: Intervju številka 1 .....	3
Priloga 3: Intervju številka 2 .....	8
Priloga 4: Intervju številka 3 .....	12
Priloga 5: Intervju številka 4 .....	15

# 1 UVOD

Družinsko podjetništvo je ena od posebnih oblik podjetništva. Družinsko podjetništvo je najbolj razširjena oblika poslovanja, saj družinska podjetja predstavljajo med 60 % in 75 % vseh evropskih podjetij in zaposlujejo približno 45 % delavne sile. Družinska podjetja spadajo tudi med najpomembnejše dejavnike, ki prispevajo k povečanju zaposlovanja. Družinska podjetja so običajno majhna podjetja, ampak obstajajo podjetja, kjer družine nadzorujejo velike mednarodne priznane blagovne znamke, npr. Mercedes-Benz, Lego in BMW (Ramadani in Hoy, 2015). V Sloveniji je večji del družinskih podjetij majhnih (4 %) in mikro (95 %) (SURS, 2021).

Poleg večinskega družinskega upravljanja je izrazita značilnost družinskih podjetij tudi nasledstvo podjetja iz ene generacije v drugo. Družinsko podjetništvo je bistvenega pomena tudi z družbenega vidika, saj družinam omogoča ohranjanje zapuščine in dediščine ter hkrati prispeva h gospodarski rasti svojih skupnosti.

Namen te zaključne strokovne naloge je raziskati področje družinskega podjetništva s poudarkom na nasledstvu družinskega podjetja ter pripraviti predlog strategije nasledstva za izbrano družinsko podjetje. V izbranem družinskem podjetju, kjer nameravam delati v prihodnosti, je podjetje, ki že 10 let zagotavlja kakovostne izdelke in storitve svojim strankam na področju prevoza in prodaje rib, svoj uspeh pa v večji meri pripisuje viziji, vodenju, odrekanju in trdemu delu ustanovitelja. Ker pa si ustanovitelj želi v naslednjih 10 letih predati posel mlajši generaciji in v naslednjih 5 letih upokojiti, postaja potreba po načrtu nasledstva vse bolj nujna. Želim torej predlagati strategijo nasledstva za podjetje na podlagi analize trenutnega stanja podjetja, njegovih ciljev ter potreb družinskih članov in drugih deležnikov.

Cilji zaključne strokovne naloge se delijo na dva dela, in sicer na cilje teoretičnega dela in cilje praktičnega dela. Cilji teoretičnega dela so:

- pregled znanstvene in strokovne literature na temo nasledstva v družinskih podjetjih,
- opredeliti prednosti, slabosti ter značilnosti podjetja,
- podrobneje preučiti proces nasledstva v družinskih podjetjih (načrtovanje, prenos, problemi...),
- predstaviti družinsko ustavo.

Cilji v praktičnem delu pa so:

- predstavitev izbranega podjetja,
- predelitev poslanstva in vizije,
- na konkretnem primeru preučiti nasledstvo in družinske odnose,
- opredelitev nasledstvenih možnosti,
- predlogi strategije nasledstva za izbrano podjetje – predlogi strategije nasledstva za izbrano podjetje.

Zaključna strokovna naloga je razdeljena na dva dela: teoretični del, ki temelji proučeni literaturi in vključuje teme družinskega podjetništva, družinske ustave, prenos vodenja in nasledstva. Praktični del vključuje opis izbranega družinskega podjetja in njegovo analizo ter strategijo nasledstva. Izdelava te naloge bo temeljila na domači in tuji literaturi; metodologija raziskovalnega dela vključuje intervjuja s ključnima družinskima članoma podjetja ter izdelavo matrike moč/interes.

## **2 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO**

### **2.1 Opredelitev družinskega podjetništva**

Pojem družinsko podjetje izhaja iz dveh besed, ki sta podjetje in družina (ISJFR ZRC SAZU, 2023). Družina je socialna skupina v kateri smo od rojstva, daje nam dom, toploto in varnost. Družina se s podjetjem povezuje, saj nam le to ustvarja dodaten prihodek ter vrednote (Cheal, 2008). Obstajajo različne definicije družinskega podjetništva, ki si v znanstveni literaturi niso povsem enotne. Za namene te zaključne strokovne naloge bom uporabljala definicijo Blumentritt in drugi (2012), ki družinska podjetja opredeljujejo kot podjetja, kjer ima družina večinski delež in lahko vpliva na končne odločitve, kjer so v funkciji upravljanja in vodenja vključeni družinski člani ter je ustanovitelj podjetja čustveno navezan na podjetje.

Večina podjetij na svetovni ravni je družinskih podjetij; njihova značilnost je ohranjanje stabilnosti poslovanja in dolgoročnosti razvoja. Družinska podjetja so pomembna tudi za razvoj gospodarstva tako v Evropi kot v Sloveniji. Znano je, da je v Evropski uniji več kot 85 % vseh podjetij v družinski lasti ter ustvarjajo približno 70 % evropskega BDP-ja. Ob ustanovitvi je torej veliko podjetij družinsko, čez čas pa se družinskim članom lahko pridružijo tudi zunanji člani, vendar je pomembno, da upravljavska funkcija ostane med družinskimi člani ali pa jo prevzame oseba, ki je zelo blizu z družino. Družinska podjetja so posebna tudi v tem, da ne opredeljujejo družine kot poslovnega sistema. Poslovni sistem daje poudarek poslovnim odnosom znotraj organizacije, družina pa daje prednost emocijam in povezanosti (Platovšek, 2010).

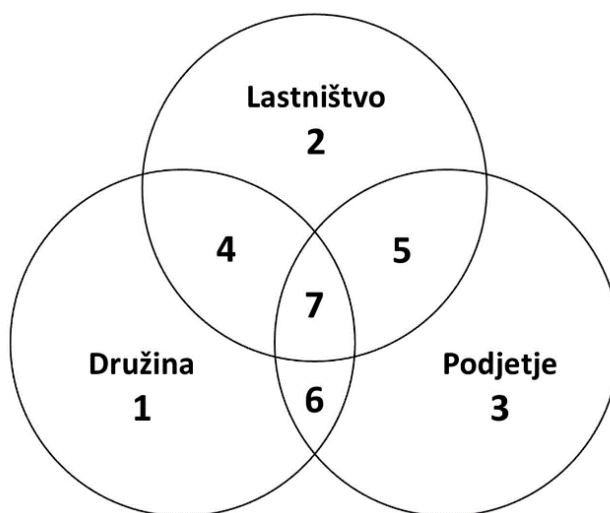
Problematika znotraj družinskih podjetij je podobna tisti, s katero se soočajo ostala podjetja, vendar se v podjetju, v katerega je vključena družina, pojavljajo dodatne težave, saj je potrebno znati usklajevati poslovno in družinsko življenje. Pri tem je pomembna materialna varnost družinskih članov dolgoročno. Tako je težko ločiti poslovni in osebni sveta v domačem okolju, saj se ta dva svetova prepletata in s tem se prepletajo njune dobre in slabe lastnosti. Čeprav sta prepletena dva svetova, so družinska podjetja pomembna za ustvarjanje novih delovnih mest, kar pomeni, da pripomorejo k višanju kakovosti življenja in znižujejo problem brezposelnosti (GZDBK, 2022).

Pri preučevanju družinskih podjetij se vedno vrtimo okoli družine, ki je temeljnega pomena. Družina je v literaturi opredeljena kot najpomembnejša oblika človeške združbe, ki je tudi

jedro v družinskem podjetju, saj družina vpliva na preživetje in delovanje podjetja. Problem pa lahko nastane, saj se poslovni odnosi lahko začnejo prepletati z osebnimi odnosi in tako se poslovni odnosi začnejo prepletati z družinskimi. Takšno ravnanje lahko povzroči negativne dejavnike, ki lahko poslabšajo konkurenčno prednost in delovanje podjetja (Birdthistle in drugi, 2022).

Gersickov (1977) model treh krogov spada med najpreprostejše razlage družinskega podjetništva, saj prikazuje družinsko podjetje kot celoto treh prekrivajočih se sistemov: družina, podjetje in lastništvo. Družinski sistem vključuje vse družinske člane, ki so med seboj povezani in imajo pričakovanja, ki imajo čustvene vezi. Podjetje oz. poslovni sistem vključuje vse deležnike v podjetju, od vodje do zaposlenih, in lastniški sistem vključuje vse družinske člane s finančnim deležem v podjetju. Vsakega člana družinskega podjetja lahko uvrstimo v eno izmed sedmih področjih, prikazanih na sliki 1. V redkih primerih so v podjetju istočasno prisotne vse vloge, vendar je večinoma prisotnih vsaj nekaj. Vloga, ki jo imajo člani v podjetju, vpliva tudi na njihove funkcije, npr. na številki 7 je vodja podjetja, saj on želi izboljšati konkurenčni položaj in položaj podjetja na trgu ter tako dvigniti vrednost podjetja. Medtem pa se na številki 4 prepletata družina in lastništvo, ki lahko ustvarita edinstvene priložnosti in izzive za podjetje, npr. družinski člani, ki so prikazani na številki 1 imajo lahko različne cilje in vizijo o stanju med družino in poslovnim sistemom. V ospredje lahko postavijo družinsko harmonijo pred rastjo podjetja in obratno. Do situacije 5 pa pride v primeru, če sta lastniški in poslovni sistem prepletena, saj imajo takrat družinski člani občutek zavezanosti podjetju (Duh in drugi, 2006, str. 30).

*Slika 1: Model treh krogov*



*Vir: Gersick (1997).*

Življenjski cikel družinskih podjetij je lahko dolg ali kratek, vendar vsi družinski člani težijo k temu, da je cikel dolgoročen oz. rastoč. Vsak cikel se začne s prvo generacijo, ki je najbolj obstojna; tukaj podjetje začne delovati. Prenos v drugo generacijo preživi približno vsako

tretje podjetje, ki se ukvarja pretežno z rastjo in širitvijo, medtem pa prenos v tretjo generacijo preživi vsako sedmo podjetje, saj začne prihajati do odstopanj v interesu (Vadnjal, 1999, str. 21).

## 2.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Družinska podjetja imajo številne prednosti, kot sta močna čustvena zavezanost do podjetja in dolgoročna perspektiva; obstajajo tudi določene slabosti, na katere je treba paziti in jih upoštevati. Pomembno je, da se družinski člani zavedajo, kaj so njihove prednosti in kaj slabosti, da lahko sprejemajo pravilne odločitve (Poutziouris in drugi, 2021).

Prednosti družinski podjetij (Poutziouris in drugi, 2021):

- Podjetniki, ki sami oz. s pomočjo družinskih članov ustanovijo podjetje, so posledično čustveno navezani in predani svojemu poslu. Saj je ta rezultat njihovega dolgotrajnega in trdega dela, ker je ta posel postal njihovo življenje. Podjetnik in člani družine imajo dolgoročen vidik poslovanja, saj želijo, da procesi znotraj podjetja potekajo čim hitreje in nemoteno; tako ohranjajo pozitivne odnose z zunanjimi udeleženci. Družinski člani v podjetje vložijo dosti več truda, saj je uspešnost podjetja odvisna od zaslужka družine.
- Veliko prednost prinaša podjetjem fleksibilnost na področju dela in denarja, saj se lažje prilagajajo spremembam na trgu in prilagajanju izplačila denarja. Ravno pri denarju je tista velika razlika med običajnimi in podjetniškimi družinami, saj je pri običajnih družinah prisotna plača, ki je večinoma vedno enaka, pri podjetniških družinah pa je zasebni denar tisti, ki ga dobijo iz podjetja. Torej bolj, kot je podjetje uspešno, več denarja bo mesečno imela družina.
- V družinskih podjetjih imajo lastniki večjo motivacijo, saj so v podjetje vložili veliko svojega dela, energije in se čustveno navezali nanj. Ker so toliko vložili, so bolj motivirani in pripravljeni nuditi podjetju najboljšo prihodnost.
- Večina podjetij si želi videti, da svoje podjetje preda naslednji generaciji, zato že od začetka razmišljajo dolgoročno. Družinska podjetja si zastavijo jasne strateške in poslovne cilje ter razmišljajo, kaj želijo doseči v naslednjih 10 letih.
- Družinska podjetja imajo specifična znanja, ki jih prenašajo iz generacije v generacijo. Ker otroci na določen način odraščajo s podjetjem, že poznajo posle in ko se vključijo v poslovanje, že poznajo večino procesov.
- V družinskih podjetjih so naloge zelo jasno opredeljene, zato vsak pozna svoj položaj in je zato njihovo sprejemanje odločitev hitrejše kot pri ostalih podjetjih, saj je to formalen postopek – pri drugih podjetjih morajo pri sprejemanju vključiti veliko posameznikov.

Slabosti družinskih podjetij (Poutziouris in drugi, 2021):

- Ena izmed slabosti so poslovni izzivi, ki velikokrat vodijo do propada podjetja predvsem zaradi modernizacije izdelkov, vodenja in pridobivanja kapitala. Velikokrat se zgodi, da podjetju zastarijo poslovni modeli, vendar podjetje vztraja na njih in jih ne želi



- posodobiti. Tako dostikrat pride do propada podjetij, vendar se to ne zgodi v kratkem obdobju, saj se začne pri majhnih strateških odločitvah, načinih financiranja in vodenja.
- Drugi izziv je nasledstvo v drugo generacijo. Velikokrat prihaja do nesporazumov med lastnikom in naslednikom, saj imata lahko različne poglede na poslovanje. To velikokrat vodi do konfliktov, ki negativno vplivajo na klimo podjetja.
  - Izziv je lahko tudi kapital, saj so družinska podjetja zelo konservativna glede te teme. Razlogov za konservativnost je lahko več; lahko gre za željo po ohranitvi nadzora, dolgoročno perspektivo, nenaklonjenost tveganju ali pa omejen dostop do zunanjih financiranj. To so le možne razlage, zakaj so nekatera podjetja bolj previdna s kapitalom.
  - Faza nasledstva je lahko najbolj kritična poteza podjetje; naslednika je potrebno zelo skrbno izbrati. Večinoma ima v lastnikovih očeh prednost član družine, pa čeprav ni najbolj primeren kandidat. Izbira kandidata je neizogibna faza, zato ga je potrebno skrbno zbrati in začetni uvajati.
  - V družinskem podjetništvu je prepleteno poslovno in osebno življenje, kar pomeni, da se prepletajo čustva in posli; zato lažje prihaja do nesporazumov in konfliktov, ki se lahko zgodijo zaradi nestrinjanj, nerešenih problemov in preteklih zamer.
  - Vsako podjetje mora imeti dobrega vodjo, ki sprejema odločitve. Če sta naslednika dva in ima tako podjetje več vodij, lahko to povzroči zmedo in konflikte, zato je potrebno razmisliti, kako porazdeliti ključne funkcije v podjetju med naslednike.
  - Dejavnik, ki lahko ogrozi podjetje, je nepravočasen prenos poslovanja na naslednika, saj je mogoče da naslednik ni pripravljen in še nima zadostnega strokovnega znanja o podjetju oz. poslovanju, če ga ne začne prvotni lastnik pravočasno uvajati. Njegov neprofesionalni ali neizkušeni odnos lahko negativno vpliva na prihodnost podjetja.
  - Veliko družinskih podjetij zaposluje sorodnike, da ostane podjetje v družinskem krogu, vendar le-ti nimajo strokovnega znanja. Velikokrat jih postavijo na visoke položaje in s tem lahko povzročijo dojemanje nepotizma in favoriziranje. To lahko privede do negativnih učinkov in zamer med nedružinskimi člani.

### 2.3 Vloge oseb v družinskem podjetju

Družinsko podjetje se od ostalih podjetij razlikuje prav zaradi oseb, ki so zaposlene v takem podjetju, saj so zaposleni hkrati tudi družinski člani. Zaposleni so lahko hkrati sodelavci, sorodniki, očetje, matere, bratje ali sestre, lastniki itd., torej so lahko v ožjem ali širokem družinskem krogu, zato lahko zadeve postanejo bolj kompleksne (International Finance Corporation, 2018, str. 15-18) Ob ustanovitvi podjetja je število zaposlenih majhno, saj običajno šteje do tri družinske člane, vendar se z rastjo podjetja povečuje tudi število družinskih članov oz. zaposlenih. V nadaljevanju bom predstavila ključne osebe in njihove vloge v družinskem podjetju (Vadnjal, 1999, str. 16–19; Kets de Vries, 2018, str. 98–106):

- **Ustanovitelj** je hkrati najpomembnejši dejavnik za uspešnost podjetja in najbolj tvegan dejavnik, saj njegove odločitve vplivajo na prihodnje delovanje podjetja. Večina ustanoviteljev ima cilj ustvariti veliko in močno podjetje, istočasno pa se čustveno

navežejo le na tega in želijo, da podjetje preživi še druge generacije. Ustanovitelj se lahko pojavi v funkciji lastnika, vodje in tehnika. Za lastnike je pomembno, da imajo nadzor nad celotnim podjetjem in lastništvo; lahko se pojavijo v obliki moža, žene ali zakonskega para. Za vodjo podjetja je tudi pomembno imeti nadzor oz. oblast nad podjetjem in spodbujati svoje otroke k vključitvi v podjetje. V vsakdanjem okolju bomo redko srečali te osebe po točno definirani obliki, ampak bomo srečali mešanice vseh treh oblik.

- **Naslednik** je oseba, ki bo nasledila podjetje in prevzela vlogo ustanovitelja. Naslednik mora biti pripravljen prevzeti odgovornost vodenja podjetja in imeti pripravljeno vizijo nadaljnje rasti podjetja.
- **Lastnik** oz. moški podjetnik je v literaturi predstavljen kot gospod v svojih srednjih letih, najpogosteje brez specifične oz. formalne poslovne izobrazbe. Karakterno se moškega podjetnika opredeli kot zakompliciranega, instinktivno prepričanega v sebe in strogega. Nekateri imajo tudi temno stran svojega moškega podjetništva, in to je avtokracija, s katero želijo popolnoma nadzorovati privatno in poslovno življenje.
- **Lastnica** oz. ženska podjetnica se težje prebije v poslovni svet, vendar se zanj odloči zaradi podobnih razlogov kot moški. Dostikrat se morajo bolj dokazati na večini področij, da dosežejo zelene cilje in avtoriteto, saj iz tradicije izhaja, da bi se ženska morala posvetiti domu in družini, ne pa svoji poslovni poti. Tukaj igra veliko vlogo podpora družinskih članov, še posebej mater.
- **Zakonski par** je v skupnem poslu v poslovnem svetu vse bolj pogost; dejstvo, da podjetniški pari ustvarijo skupen posel, ni nekaj novega; novo je dejstvo, da sta partnerja med seboj enakopravna. Za nekatere pare lahko to pomeni težave, konflikte ali pa razpad podjetja, zato morata zakonca upoštevati določena pravila, kot so medsebojno spoštovanje, pozitivni odnosi in komunikacija. Oba morata opravljati svojo vlogo in ne smeta tekmovati med seboj; pomembno je, da poznata pomen timskega dela.
- **Sin in hči** v podjetju predstavljata različne stvari; odvisno je od njunih vlog in odgovornosti v podjetju. Če eden od njiju prevzame vodilno vlogo v podjetju, bo ta predstavljala prihodnost podjetja in prinesla nove ideje ter perspektive v podjetje, ki bodo lahko dragocene za rast. A če hčerki ali sinu dodelijo vodilne vloge samo zaradi družinskega razloga in onadva nista usposobljena in kvalificirana za položaj, lahko to povzroči probleme ali celo propad podjetja.
- **Nedružinski člani** niso enakopravni družinskim članom in imajo omejeno možnost napredovanja na visoke položaje, saj le-te zastopajo člani družine. Zaradi teh dejavnikov tako delo ne ustreza komurkoli. Odlični so za vlogo mentorja, saj bi moral vsak otrok, ki se vključi v podjetje, začeti na dnu in iti čez celo piramido podjetja. Prednost imajo v tem, da so podjetniške družine večinoma premožne, imajo urejene odnose in so izjemno povezane, zato so tudi njihove plače nekoliko višje.

## 2.4 Družinska ustava

Družinska ustava je formalen pisni dokument družinskega podjetja za urejanje odnosov v družini in v podjetju. Določa obveznosti, pravice, strategije razvoja, vrednote, pravila in načine za reševanje konfliktov, ki se nanašajo na člane družinskega podjetja. Glavni namen družinske ustave je, da se člani družine pogovorijo in dogovorijo o prihodnosti podjetja ter o njihovih vlogah, čeprav so nekatere teme občutljive. Podjetje torej sestavi pravila poslovanja, ki jih bodo potrebovali, ko bo šlo kaj narobe in ne bo vse teklo tekoče. Družinska ustava opisuje vodenje, upravljanje in lastniško strukturo družinskega podjetja. Je okvir za odločanje in komunikacijo med družinskimi člani ter lahko pomaga zagotoviti dolgoročni uspeh podjetja. Največkrat podjetniške družbe sprejmejo družinsko ustavo, da bi se zavarovale pred propadom podjetja ali pa pred razhajanjem (Tiongco in Estrada, 2016, str. 184–187).

Družinska ustava je lahko pomembno orodje za spodbujanje družinske harmonije in zagotavljanje dolgoročnega uspeha družinskega podjetja. Nima pravno formalne veljave, vendar je priporočena, saj je način, kako preprečiti ali pa vsaj zmanjšati konflikte znotraj družinskega podjetja. V njej so podani cilji in vrednote, ki jih podjetje želi zasledovati. Družinska ustava naj bi ločila funkcije znotraj podjetja, torej ločuje management od lastništva in tako bi vsak opravljal tiste funkcije, ki jih je zmožen opravljati. Lahko pomaga pri določitvi jasnih vlog in odgovornosti, zmanjša konflikte in spodbuja občutek lastništva in predanosti med družinskimi člani (Pirc, 2022). Določa tudi, da vsi pogoji, ki veljajo za družinske člane, veljajo tudi za zaposlene, ki niso družinski člani. Najtežji del je pridobiti soglasje o skupni želji za rast podjetja s strani vseh družinskih članov. V literaturi je zabeleženo, da so uspešna podjetja zrastle v mednarodne družbe v zgodnjih fazah rasti, saj so dosegle soglasje o rasti in željah (Vadnjak, 2018).

## 3 NASLEDSTVO

Prenos družinskega podjetja v druge generacije ni le zamenjava trenutnega vodstva, ampak se prenesejo tudi cilji in vizije, ki jih je podjetje imelo. Odstopanja, ki nastanejo, so lahko kritična za podjetje; skupno mišljenje obeh generacij lahko dvigne rast poslovanja. Nasledstvo je pojem, s katerim opredelimo aktivnosti, ki jih podjetnik uspešno opravi. Gre za načrtovanje prenosa in kasneje izvajanje prenosa lastništva podjetja na družinskega člana ter s tem zagotovitev nepretrganega poslovanja (Chrisman in drugi, 2018).

Ko predstavnik začne razmišljati o dokončnem umiku iz podjetja, mora vedeti, da je prenos podjetja na naslednjo generacijo dolgotrajen proces, ki vzame veliko časa. To obdobje je lahko zelo naporno in čustveno tako za ustanovitelja kot za njegovo družino. Nasledstvo je eden izmed največjih izzivov, s katerimi se družinska podjetja srečujejo, saj se s prenosom spremeni struktura podjetja in vpliva na odnose med družinskimi člani. Naslednik se mora v podjetju uvajati od pet do deset let, preden mu je podjetje predano; tudi vodja potrebuje

določeno obdobje, da podjetje zapusti. Oba morata na prenos podjetja gledati kot na proces, ki se bo pozitivno izpeljal, zato je potrebno skrbno načrtovati prenos. Če je prenos uspešno uresničen, se to najbolj pozna pri trdnem odnosu, ki ga imata obe generaciji (Chrisman in drugi, 2018).

Če predstavnik podjetja umre, se velikokrat zgodi, da nasledniki oz. dediči podjetje prodajo ali pa ga likvidirajo in s tem povzročijo veliko negativnih družbenih in ekonomskih posledic. Če podjetje prodajo, le-to izgubi veliko pozitivnih značilnosti in včasih tudi vrednost, saj kupci ne bodo čustvo navezani na podjetje in bo zato upadla kakovost. V primeru likvidacije podjetja ne izgubi veliko le družina, ampak tudi družba in zaposleni podjetja (Duh, 2003).

### **3.1 Planiranje nasledstva**

Planiranje nasledstva v družinskem podjetju je kritičen vidik zagotavljanja dolgoročnega uspeha in trajnosti podjetja. Njegovo načrtovanje se nanaša na proces prenosa lastništva in upravljanja iz ene generacije v drugo. Hkrati omogoča nemoten in urejen prehod funkcije vodenja in lastništva, kar lahko pomaga zmanjšati motnje in ohraniti neprekinjeno poslovanje. Načrtovanje dedovanja lahko pomaga tudi pri preprečevanju konfliktov in sporov v družini; pomaga zagotoviti, da se družinska zapuščina ohrani za prihodnje generacije (Bombek in drugi, str. 12, 2016). Gre za zapleten proces, ki ne vključuje samo prenosa opredmetenih stvari, ampak tudi neopredmetenih, kot so znanje, odnosi in vrednote. Aronoff in drugi, (2014) ter Leach in Bogod (2007) so navedli nekaj ključnih točk, ki jih je treba upoštevati pri razvoju plana nasledstva za družinsko podjetje:

- Začeti zgodaj: dostikrat se zgodi, da se o nasledstvu začne razmišljati komaj tedaj, ko se pojavi bolezen ali smrt ustanovitelja, kar je neprimeren čas za družino. Praviloma bi se načrtovanje nasledstva moralo začeti čim prej, po možnosti še preden se trenutni izvršni direktor ali vodja namerava upokojiti. Proces nasledstva ne sme biti dogodek, ampak more biti dolgotrajni proces, kjer se prenos na mlajšo generacijo komaj opazi. To omogoča dovolj časa za identifikacijo in pripravo potencialnih naslednikov ter razvoj celovitega načrta, ki obravnava vse vidike prehoda.
- Identifikacija potencialnih naslednikov se začne na podlagi njihovih sposobnosti, izkušenj in zanimanja za prevzem podjetja. Za to vlogo je pomembno upoštevati tako družinske kot nedružinske člane in zagotoviti, da je najboljši kandidat izbran na podlagi zaslug in ne zgolj na podlagi družinskih vezi. Običajno se ustanovitelj odloči za družinskega člana, ki je sin ali hči.
- Razvoj obseženega načrta: ta načrt mora vključevati nasledstvo lastništva in upravljanja. Imeti mora tudi točne podrobnosti o tem, kako bo lastništvo preneseno, kdo bo prevzel ključne vodstvene vloge in kako bo prehod voden.
- Komunikacija med družinskimi člani: komunikacija je ključnega pomena, ko gre za načrtovanje nasledstva v družinskem podjetju. Vsi družinski člani bi morali biti vključeni v proces, saj je pomembno, da vse pomisleke ali vprašanja, ki se pojavijo, obravnavajo

odkrito in pošteno. Komunikacija pomaga pri grajenju zaupanja med družino in spodbuja sodelovanje.

- Začetek procesa usposabljanja: ko si ustanovitelj zada časovni plan upokojitve, se začne uvajanje naslednika; pri tem je pomembno, da se naslednik strinja s prevzemom podjetja. Dlje časa kot uvajanje traja, več znanj in izkušenj bo naslednik pridobil. Ustanovitelji v proces uvajanja vključijo vsa delovna mesta; tako naslednik spozna celo podjetje in njegove funkcije.
- Načrtovanje posesti je ključni vidik načrtovanja nasledstva v družinskem podjetju. To vključuje ustvarjanje oporoke, ustanovitev skladov in sprejemanje ukrepov za zmanjšanje davčnih obveznosti.
- Obravnavanje vprašanja upravljanja: načrtovanje nasledstva v družinskem podjetju pogosto vključuje obravnavanje vprašanj upravljanja, na primer kako se bodo sprejemale odločitve, kako se bodo reševali konflikti in kako bodo družinski člani vključeni v podjetje.
- Razvoj načrta prehoda nasledstva: potrebno je narediti načrt prehoda, ki vključuje njegovo časovnico, načrt za obvladovanje morebitnih tveganj ali motenj in načrt za zagotavljanje kontinuitete poslovanja. Napisan načrt ima dosti več možnosti za uresničitev kot načrt, ki si ga ustanovitelj ustvari v glavi. In tudi napisani načrt je vedno na voljo za vpogled, zato ga lahko v času nadgrajujemo.
- Poiskati strokovno pomoč: načrtovanje nasledstva v družinskem podjetju je lahko zapleteno in čustveno. Podjetje vključuje več članov, tako družinskih kot ostalih zaposlenih, ki imajo pomembno vlogo. Če vključimo vse v proces, lahko razbremenimo ustanovitelja in dosežemo, da ni noben pogled zanemarjen oz. spregledan. Ker je nasledstvo zelo zapleten proces, je na voljo ogromno strokovnih služb, ki nudijo pomoč, kot so npr. odvetniki, računovodje in poslovni svetovalci, ki pomagajo narediti dober načrt.

To je le nekaj ključnih točk, ki jih je treba upoštevati pri razvoju načrta nasledstva za družinsko podjetje. Pomembno je, da se načrt prilagodi posebnim potrebam in okoliščinam podjetja ter da se v proces vključi vse družinske člane. Navsezadnje je cilj načrtovanja družinskega nasledstva zagotavljati nadaljnji uspeh družinskega podjetja za prihodnje generacije in hkrati ohraniti družinsko harmonijo in enotnost. Zahteva skrbno načrtovanje, komunikacijo in sodelovanje med družinskimi člani ter je lahko zahteven proces, ki bo imel pozitivne sadove (Aronoff in drugi, 2014).

### **3.2 Uspešnost nasledstva**

V družinskih podjetjih se uspeh nasledstva nanaša na uspešen prenos lastništva in vodenja iz ene generacije v drugo. Uspeh nasledstva je pomemben za povezanost družinskega podjetja in ohranjanje dediščine ustanovitelja; hkrati ustvarja priložnosti za rast in inovacije pod novim vodstvom. Za uspešno nasledstvo morajo družinska podjetja izvajati skrbno načrtovanje in odprto komunikacijo. To vključuje razvoj načrta nasledstva, ki opisuje

postopek za prenos lastništva in vodenja, identifikacijo potencialnih naslednikov in zagotavljanje potrebnega usposabljanja in podpore zanje ter vzpostavitev jasnih struktur upravljanja in postopkov odločanja za zagotovitev nemotenega prehoda. Nasledstvo se lahko šteje za uspešno, če je prehod gladko izveden, podjetje še naprej uspeva pod novim vodstvom in se družinski odnosi ohranjajo in krepijo. Navsezadnje uspešno nasledstvo zagotavlja trajnost družinskega podjetja za prihodnje generacije (Aronoff in drugi, 2014, str. 130–145).

Drugi ključni dejavniki, ki prispevajo k uspehu nasledstva v družinskih podjetjih, vključujejo (Davis in Lansberg, 2016) :

- ohranjanje ter razvoj močne družinske kulture in vrednot, ki so usklajene s cilji podjetja,
- spodbujanje sodelovanja in timskega dela med družinskimi člani ter med družinskimi člani in drugimi zaposlenimi,
- prilagodljivost in pripravljenost sprejeti spremembe, nove ideje,
- preusmerjanje prednosti dolgoročnemu strateškemu načrtovanju pred kratkoročnimi dobički.

### **3.3 Razlogi ustanovitelja za ohranitev podjetja v družinski lasti**

Razlogov, zakaj želi ustanovitelj obdržati podjetje v družinski lasti, je veliko; najbolj pogosti razlogi pa se nanašajo na ohranitev njihove zapuščine in nadzora nad podjetjem. Večina ustanoviteljev je v gradnjo svojega podjetja vložila velik del svojega življenja; veliko stvarem so se morali odreči in prav zato čutijo močno čustveno navezanost nanj. Ohranjanje podjetja v družinskem krogu jim omogoča, da svoje vrednote, vizijo in delovno etiko prenesejo na naslednjo generacijo ter zagotovijo, da se njihovo življenjsko delo nadaljuje na način, ki je v skladu z njihovimi željami. Poleg tega imajo lahko družinska podjetja edinstvene prednosti, kot so večja stabilnost, zvestoba med zaposlenimi in dolgoročna perspektiva, ki daje prednost dolgoročnosti poslovanja pred kratkoročnimi dobički (Craig in Moores, 2015).

Spodaj so navedeni dodatni razlogi, ki se lahko razlikujejo glede na specifično družinsko in poslovno situacijo (Leach in Bogod, 1999):

- obdržati podjetje v družinski lasti je učinkovito za zaščito družinskih interesov in dolgoročno finančno varnost;
- ohranjanje kulture, klime in vrednoti podjetja;
- ohranjanje vpletenosti družine v podjetju;
- zagotavljanje, da podjetje ostane v družinski lasti in še naprej zagotavlja priložnosti za prihodnje generacije ter ohranja tradicijo;
- izognejo se motnjam v poslovanju in morebitnim negativnim vplivom na zaposlene in stranke, ki so ključni elementi v podjetju.

### 3.4 Načrtovanje nasledstva

Veliko ustanoviteljev v družinskih podjetjih zavlačuje z načrtovanjem nasledstva zaradi raznih skrbi in strahov, kot sta na primer strah pred izgubo nadzora nad podjetjem ali strah, da potencialni nasledniki niso dovolj dobro pripravljene za prevzem podjetja in lahko pride do družinskih konfliktov. Prav tako se lahko bojijo, da podjetje ne bo uspešno po njegovi upokojitvi in bo proces nasledstva negativno vplival na rezultat ter ugled podjetja. Pomembno je, da vsako podjetje začne dovolj zgodaj načrtovati proces nasledstva. V najboljšem primeru bi morali začeti načrtovati, dosti preden se ustanovitelj odloči o upokojitvi; tako se omogoči dovolj časa za identifikacijo in pripravo naslednika (Gersick in drugi, 1997).

Imamo več dejavnikov, ki jih je potrebno upoštevati ob časovnem načrtovanju nasledstva. Eden od ključnih dejavnikov, ki jih je treba upoštevati pri določanju, kdaj začeti načrtovati nasledstvo, je zdravje in starost trenutnega naslednika. Če se trenutni naslednik bliža upokojitveni starosti ali ima zdravstvene težave, ki bi lahko vplivale na njegovo nadaljnjo vodenje podjetja, je pomembno, da podjetje začne načrtovati nasledstvo čim prej. To bo pripomoglo, da dovolj hitro identificira potencialne naslednike ter izdelava natančen nasledstveni načrt (Acik in Acar, 2021).

Drugi pomemben dejavnik, ki ga je treba upoštevati, je velikost podjetja. Mikro, majhna in srednje velika podjetja se srečujejo z drugačnimi izzivi kot večje organizacije, saj imajo manjša podjetja večjo težavo pri pridobivanju in ohranjanju vrhunskih talentov. Večja, bolj zapletena podjetja lahko zahtevajo daljši čas za načrtovanje nasledstva kot manjša podjetja. To je zato, ker je pri večjih podjetjih potrebno upoštevati več zainteresiranih strani in imajo bolj zapletena pravna in finančna vprašanja, ki jih je treba reševati, ter imajo večjo potrebo po specializiranem znanju (Acik in Acar, 2021).

Poleg teh dveh dejavnikov lahko družinska dinamika in družinski odnosi prav tako igrajo pomembno vlogo pri določanju, kdaj začeti načrtovati nasledstvo. V nekaterih primerih so družinski člani morda že vključeni v podjetje in so morda pripravljene prevzeti vodilne vloge v bližnji prihodnosti. V nasprotnih primerih družinski člani niso zainteresirani prevzeti vodilne vloge, zato bodo morali iskati potencialne naslednike zunaj družine ali pa podjetje prodati. Toda praviloma ni nikoli prezgodaj začeti načrtovati prihodnosti v podjetju. Z bolj zgodnjim začetkom procesa načrtovanja nasledstva lahko družinska podjetja zagotovijo, da so dobro pripravljena na kakršen koli morebiten prehod vodstvenih odgovornosti (Acik in Acar, 2021).

Pomembno je, da je načrtovanje nasledstva stalen proces, ki se razvija v času in ne gre za enkratni dogodek. Tudi kadar je naslednik že identificiran in upravlja vodilno vlogo, je pomembno nadaljevati s spremljanjem in prilagajanjem načrta nasledstva. S tem zagotovimo, da posel ostane na pravi poti in da bodo prihodnji prehodi čim bolj gladki in uspešni.

## **4 ANALIZA PRIMERA IZBRANEGA DRUŽINSKEGA PODJETJA**

Praktični del zaključne strokovne naloge obsega poglobljeno analizo izbranega družinskega podjetja na tematiko nasledstva, saj si v podjetju želijo v prihodnosti prenesti podjetje na naslednjo generacijo, vendar še niso začeli z načrtovanjem procesa.

### **4.1 Raziskovalne metode**

Raziskovalni del zaključne strokovne naloge temelji na analizah intervjujev s formalno lastnico in direktorico podjetja, ki je mama, in očetom, ki je v podjetju glavni komercialist ter ima svoj s. p., in tudi z dvema potencialnima naslednikoma. Oba starša obravnavam kot lastnika izbranega podjetja, zato bosta v nadaljevanju poimenovana kot lastnik podjetja oz. izvršni direktor izbranega družinskega podjetja in lastnica. Eden izmed potencialnih naslednikov podjetja sem avtorica te zaključne strokovne naloge, zato sem zapisala tudi svoje namere glede nasledstva podjetja staršev. Intervjuji so potekali po protokolu za intervju, ki je predstavljen v prilogi 1. Vprašanja so bila odprtega tipa in so puščala prostor za prosto odgovarjanje in za morebitna podvprašanja na določene teme. Intervjuje sem opravila dne 29. 5. 2023 v domačem okolju. Intervjuja z lastnikoma sta trajala okoli 40 minut vsak. Intervju s potencialnim naslednikom, torej mojim bratom, je bil izveden v istem dnevu doma; trajal je približno 25 min. Pri intervjujih z lastnikoma in naslednikoma je mogoče opaziti, da so bila razmišljanja lastnikov bolj usmerjena v čustveno navezanosti na podjetje, ocenjevanje vodstvenih spodobnosti naslednikov in strateško razmišljanje, pri naslednikih pa sem želela ugotoviti razmišljanja in načrte glede potencialnega prevzema podjetja in položaja v podjetju v prihodnosti.

### **4.2 Predstavitev izbranega družinskega podjetja**

Poglavitna dejavnost izbranega družinskega podjetja je prevoz in prodaja rib. Podjetje je svoje poslovanje začelo leta 2013 kot s. p. v občini Izola. Na začetku je bil edini član podjetja trenutni lastnik, ki je prvo leto na terenu delal sam, žena pa mu je pomagala z administrativnimi zadevami. Njuno podjetniško zgodbo sta začela v lastni garaži, ki sta jo preuredila v hladilnico in začela poslovati. Direktorica je v intervjuju omenila, da se – kot je že veliko ljudem znano – velike ideje vedno začnejo razvijati v garaži, zato je tudi njuna zgodba nekaj posebnega. Po enem letu trdega dela sta zaposlila prvo osebo, ki je delovala na področju distribucije; kasneje se je poslovanje dodatno širilo; dela je bilo vedno več in morala sta zaposliti dodatne ljudi.

Ker je poslovanje rastlo, je v tedanji hladilnici zmanjkalo prostora za novo zalogo surovin, zato sta leta 2016 kupila prve poslovne prostore v občini Izola in naredila dve veliki hladilnici za poslovanje. Takrat sta zaposlila tudi komercialista, ki še sedaj dela pri njiju in skrbi za dobavo, nabavo in zalogo surovine. Ker je poslovanje še naprej rastlo, so zaposlili



še dodatne delavce za distribucijo in leta 2018 je podjetje spremenilo gospodarsko obliko v d. o. o. Lastnik je še vedno obdržal s. p. in njegova soproga je prevzela naziv direktorja v izbranem podjetju z obliko d. o. o. Istega leta sta kupila tudi sosednje prostore in iz njih naredila še dve hladilnici za zmrznjeno in svežo ribo. V istih prostorih sta naredila proizvodnjo, ker sami filirajo ter čistijo ribe po naročilu njunih strank. Trenutno družinsko podjetje poleg direktorice in glavnega komercialista zaposluje štiri ljudi in ima približno dva do tri zunanje izvajalce za distribucijo in proizvodnjo sveže in zamrznjene ribe, s katerimi pokriva Ljubljano, Gorenjsko in Obalno-kraško regijo. Na nivoju maloprodaje ter veleprodaje se v podjetju trudijo graditi odnose in ohranjati redne stranke in jih čim bolj oskrbovati s surovino. Trenutno je glavni trg podjetja Slovenija; v letu 2021 je podjetje začelo izvažati na Hrvaško, vendar v majhnih količinah, saj bi bilo za resen nastop na tujih trgih potrebno razširiti svoje poslovanje. Tako skupaj z matičnim in hčerinskim podjetjem delajo na rasti in uspešnosti podjetja.

Trenutno izbrano podjetje poleg direktorice in glavnega komercialista zaposluje štiri ljudi in ima približno dva do tri zunanje izvajalce za distribucijo in proizvodnjo rib, s katerimi pokriva Ljubljano, Gorenjsko in Obalno-kraško regijo.

### **4.3 Organizacijska struktura**

Podjetje deluje na trgu kot mikro gospodarska družba, saj čisti prihodki od prodaje ne znašajo več kot 2.000.000 evrov na leto. Poleg tega na trgu delujejo z manj kot desetimi zaposlenimi. Zaradi njihove majhnosti je tudi njihova organizacijska struktura enostavna. Na sliki 2 je prikazan organigram podjetja, ki določa naloge in odgovornosti zaposlenih.

Izbrano podjetje vodita direktorica in izvršni direktor, ki sta hkrati lastnika in soproga. Direktorica skrbi za administrativne in finančne funkcije podjetja; odgovorna je za pridobivanje in skrb nad finančnimi sredstvi in nepremičninami. Medtem njen mož skrbi za nabavo, prodajo, stik s strankami, proizvodnjo oz. je prisoten na vseh ravneh organizacije; dostikrat se tudi sam odpravi na teren dostavljati ribe. Lahko rečemo, da je strokovnjak na svojem področju, ki je specializiran za komercialne in poslovne dejavnosti podjetja.

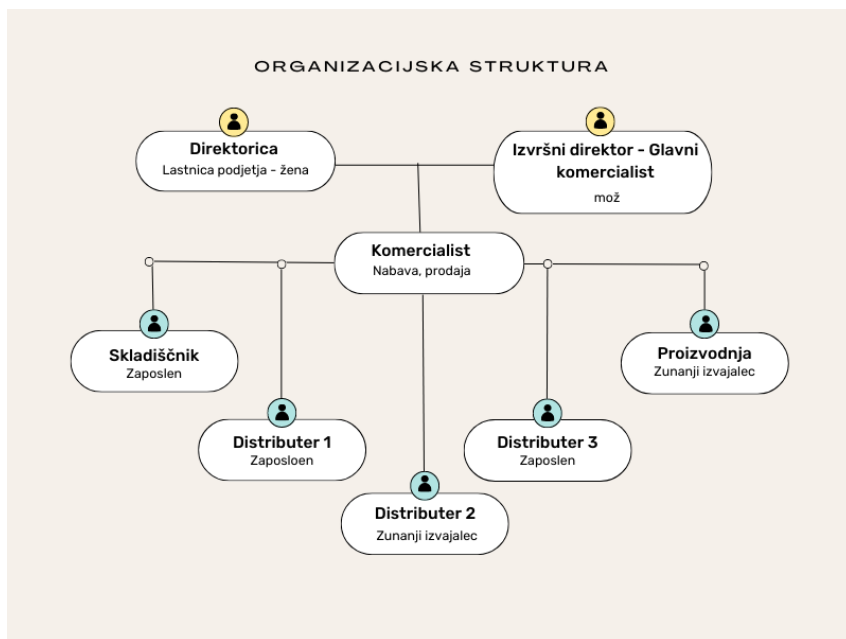
Pod lastnico in lastnikom podjetja, ki je tudi izvršni direktor, je zaposlen komercialist, ki pod okriljem izvršnega direktorja vodi skladiščnika, distributerje in proizvodni oddelek. Komercialist skrbi, da je surovina vedno na zalogi ter da se ne kopiči v skladišču; skrbi, da prodaja poteka gladko in usmerja zaposlene. Njegova naloga je tudi, da gradi odnose z obstoječimi strankami. V preteklosti se je s prodajo in nabavo ukvarjal samo lastnik, vendar se je sčasoma količina dela povečala in zaposlil je dodatnega delavca na tem področju.

**Skladiščnik** skrbi za prevzem in pripravo rib za distributerje. Odgovoren je, da so naročila v pravi količini in pravočasno pripravljena glede na želje strank in tudi, da pravilno razvrsti naročila glede na distributerja. Dnevno skrbi za evidenco rib v skladišču ter za njeno

kakovost; skrbi tudi za to, da je skladišče čisto, pospravljeno, dobro vzdrževano in upošteva varnostne predpise.

**Distributerje** ločimo na zunanje izvajalce in zaposlene v podjetju. Razlika med njimi je, da morajo biti zaposleni v podjetju vedno na razpolago za distribucijo rib in dnevno opravljajo prevoz, medtem ko zunanji izvajalci delajo po potrebi; včasih jih potrebujejo enkrat na teden, včasih vsak dan – odvisno je od količine naročil. Njihova funkcija se nanaša na opravljanje dejavnosti, povezanih s pretokom ribe od skladišča podjetja do strank; njihova funkcija je ključnega pomena pri zadovoljstvu strank in uspeha podjetja.

*Slika 2: Organizacijska struktura podjetja*



*Vir: Izbrano družinsko podjetje (2023).*

#### 4.4 Družinski odnosi

V središču delovanja družinskega podjetja so vezi in povezanost med družinskimi člani ter zaposlenimi. Če so le-te močne, se ustvari trdna podlaga za sodelovanje in uspeh. Lastnika podjetja menita, da je zelo pomembna povezanost in složnost družine za uspeh v skupnem poslu; če so dobri odnosi v domačem okolju, se bodo ti prenesli v podjetje, kot se bodo prenesli skupna komunikacija, odločanje in skupen uspeh. Tudi potencialna naslednika se strinjata, da družina in njeni odnosi vplivajo na delovanje podjetja, zato se na njih trudita pozitivno graditi.

Lastnika izbranega podjetja, ki sta skupaj začela družinski posel, sta zakonski par in oba sta ključna dejavnika, da je podjetje uspešno. Menita, da je ključ do uspešnega zakona komunikacija in znati prisluhniti, kar se je kasneje pri njiju tudi preneslo v podjetje. Za njiju

sta pomembna medsebojna podpora in zaupanje, ki tudi drugim zaposlenim pokažeta njuno predanost in zvestobo do dela ter podjetja. Ker je podjetje del njunih življenj, se posel hitro preseli domov, zato je pomembno znati ločiti osebno in poslovno življenje.

V intervjuju sta oba omenila, da ne poznata podjetja, kjer ne prihaja do konfliktov in so le-ti vedno prisotni; pomembno je le, kako se oseba z njimi sooči. Konflikte rešujejo sproti; če je možno, se jim poskušajo izogniti; vedno prisluhnejo drug drugemu in zaposlenim, saj se s tem tudi zaposleni počutijo bolj vključeni v podjetje. Kot v vsakem zakonu se tudi zakonski par v podjetju kdaj spre in se ustvarijo nespোরazumi, ampak to rešujejo z dobro komunikacijo, saj vedo, da se spori v podjetju lahko prenesejo v odnose doma in obratno. Zato tudi svoje otroke učijo, da se zavedajo, da se odnosi doma prenašajo v podjetje in je treba graditi na pozitivnih odnosih.

Odnosi med starši in otroci v družinskem podjetju in doma so zelo trdni; kot družina so zelo povezani in zato jih družinsko podjetje še toliko bolj povezuje kot družino. Oba starša imata neizmerno rada svoja dva otroka in sta jasno povedala, da med njima ne bosta nič razlikovala; oba imata enako pravico do podjetja. Oba lastnika želita, da se podjetje prenese na njuna otroka, vendar sta tudi omenila, da prodaja podjetja ni nikoli izbrisana možnost; odvisno je le, kakšna bi bila ponudba. Seveda pa sta oba čustveno navezana na podjetje. Ko je lastnik govoril o nasledstvu, je jasno povedal, kako bodo nasledniki prišli do podjetja, če si ga bodo želeli: »Predal podjetje kar tako ne bom nobenemu; tisti, ki ga bo želel naslediti, bo moral garati zanj in spoznati vsa delovna mesta v hierarhiji podjetja.« Med pogovorom z lastniki podjetja o nasledstvu sta oba jasno povedala, da si želita videti hčerko na maminem delavnem mestu in sina na očetovem, vendar bo za ta delovna mesta potrebno garati. V vsakem primeru pa želita obdržati lastniški delež podjetja in imeti dostope do finančnih podatkov.

Oba otroka sta jasno prikazala občudovanje in spoštovanje, ki ga imata do staršev. Spoštujeta njuno odrekanje, saj vesta, da jima želita ustvariti boljše prihodnost. Oba sta tudi povedala, da si želita delati v podjetju in ga nekoč prevzeti. Njun odnos je trden in oba verjameta, da lahko skupaj vodita podjetje; vsak od njiju ima že izbrano funkcijo, za katero se bo boril. Hčerka želi biti na mestu direktorice in prevzemati administrativno funkcijo, medtem ko želi sin prevzeti komercialno funkcijo po očetu. Njuna vizija je tudi usklajena s pričakovanji staršev, saj si želita hči na administrativnem mestu in sina v distribuciji. Oba se strinjata in zavedata, da sta enakovredna naslednika in bosta morala garati, da jima starša prepustita podjetje.

Kot morebitna naslednica sem v svojih razmišljanjih ob vprašanjih za intervju, ki sem jih postavila tudi bratu, zaupala, da si želim prevzeti družinsko podjetje in svojo vizijo delovanja podjetja v prihodnosti. Poudarila sem, da brez močnega in vrednega člana na funkciji distribucije podjetje ne bo moglo delovati uspešno. Moj brat, ki je morebiten naslednik, je odličen kandidat za izbrano funkcijo. Poudarjala sem tudi, da spoštujem dejstvo, da sva z bratom oba enako upravičena do podjetja. V prihodnosti izbranega družinskega podjetja

vidim sebe in brata na vodilnih funkcijah. V pogovoru sem zaupala, da me rahlo skrbi navezanost na podjetje, ki jo ima najin oče. Moje mnenje je, da oče ne bo nikoli popolnoma zapustil podjetja in bo na določene načine vedno prisoten, vendar ne zato, ker meni ali bratu ne bi zaupal, ampak zato, ker je toliko delaven in navezan na podjetje, da se ne bo umaknil. Taka čustva nastanejo zaradi navezanosti očeta do podjetja, saj je za njegov uspeh moral veliko garati in žrtvovati; praktično je rasel s podjetjem. Toda do prenosa ne bo prišlo kmalu, saj menim, da trenutno starša zelo uspešno vodita podjetja in sta v obdobju primerne starosti, tako da ju čaka še kar nekaj dela.

Sin je komaj v srednji šoli, vendar zelo zrelo razmišlja; iz pogovora z njim je razvidno, da je o nasledstvu že razmišljal in si želi biti vključen v podjetje, saj ga ta dejavnost zanima. Prezgodaj je še za podrobnosti, saj ga čaka še dosti let študija in je njegova trenutna prioriteta šport. Toda izpostavil je, da želi po srednji šoli nadaljevati študij na fakulteti in med študijem pomagati v podjetju ter začeti malo spoznavati poslovanje. Njegove besede o opisovanju bodoče naslednice so zelo pozitivne; razvidno je, da se tudi sin zaveda, da bosta podjetje nasledila enakopravno.

Iz pogovorov z možem in ženo je razvidno, da imata iste vrednote, ki vodijo njuno poslovno in osebno življenje; izražata tudi svojo predanost podjetju in zaposlenim. Njuno podjetje, ki je zgrajeno predvsem na vrednotah predanosti, odkritosti, delavnosti in iznajdljivosti, je odraz njunih prepričanj, ki gradijo zaupanje med njihovimi zaposlenimi, strankami in poslovnimi partnerji.

#### **4.5 Strategija nasledstva**

S polstrukturiranim intervjujem smo želeli dobiti tudi okvirno sliko, kako bo podjetje izvedlo strategijo nasledstva, kdo bo nasledil podjetje, kakšno je razmišljanje trenutnih lastnikov in kakšne so želje naslednikov. Ugotovili smo, da izbrano družinsko podjetje nima nobenega načrta za nasledstvo, saj menijo, da niso tako veliki, da bi bilo treba priti do zapletov pri prenosu podjetja; še vedno imajo načrte, kdo bo prevzel kakšno funkcijo.

Lastnika in ustanovitelja podjetja v bližji prihodnosti ne načrtujeta prenesti podjetja, saj pravita, da sta še mlada in čutita, da imata pred sabo še dolgo pot. Vseeno pa razmišljata o prihodnosti in želita počasi vključevati otroka v podjetje. Po besedah lastnika se bi otroka vse funkcije naučila v obdobju 10 let.

Po vseh opravljenih intervjujih vidim podobnost med razmišljanjem med prvo in drugo generacijo; pogovor gotovo pogosto zaide v domače okolje in zato jim ta tema ni tuja; vidi se tudi, da so o tem že razmišljali in se pogovarjali. Vidno je, da je oče čustveno zelo vezan na podjetje, vendar se opazi, da bi se dostikrat povlekel nazaj in prepustil otrokoma, da sama sprejmeta določene odločitve.

Naslednika sta nam v pogovoru zaupala, kako bi želela, da nasledstvo poteka v njenem podjetju:

- obveščanje o dogajanju v podjetju že v mladosti, informiranje o pomembnih dogodkih;
- občasno študentsko delo, da spoznata strukturo podjetja in njegove naloge;
- končati želeni študij in zaposlitev zunaj podjetja; pridobitev izkušenj drugje;
- občasno delo v družinskem podjetju; ostati na tekočem z dogajanjem;
- kasnejša zaposlitev v družinskem podjetju in spoznavanje vseh funkcij;
- z leti razbremenjevanje staršev z delom in prevzemanje vodstvenih funkcij.

Če bi trenutno situacijo podjetja uvrstili v faze nasledstva, bi se znašli v tretji fazi načrtovanja nasledstva v izbranem družinskem podjetju, saj jaz kot potencialna naslednica zaključujem študij in že delam v drugem podjetju, kjer sicer nameravam biti nekaj časa, da pridobim izkušnje zunaj družinskega podjetja, a še vedno občasno pomagam staršem in ostajam na tekočem z dogajanjem. Tako lahko rečemo, da smo v razponu med tretjo in četrto fazo, ki je občasno delo v podjetju in ostajanje na tekočem z dogajanjem. Po končani četrti fazi sledi zaposlitev in spoznavanje podjetja podrobneje; nato sledi peta oz. zadnja faza, kjer se prenos vodstva prenese na naslednika.

#### **4.6 Morebitni izzivi**

Težava, ki bi se lahko zgodilo v prihodnosti, bi bila, da podjetje nima zapisanega načrtovanega nasledstva podjetja. Menim, da bi bilo pametno narediti načrt zaradi nepričakovanih situacij, ki lahko nastanejo, npr. nepričakovana smrt, bolezen ali konflikt. Že zaradi takšnih situacij je dobro imeti zapisani načrt, ki ga bodo vsi upoštevali, saj lahko vedno pride do nepričakovanih obratov ne glede na to, kako povezana je družina. Tako bi se izognili morebitnim konfliktom ali težavam, ki lahko nastanejo.

V intervjuju z lastnikoma je bil izpostavljen tudi izziv morebitnega hčerkinega materinstva v času nastopa pomembnejše funkcije v podjetju. Toda lastnika menita, da bi hčerki pomagala olajšati prehod iz materinstva v posel, da ne bi bila nikakor prikrajšana v podjetju.

## **5 SKLEP**

V okviru moje zaključne strokovne naloge je poglobljena tema področja strategije nasledstva v izbranem družinskem podjetju in analiza praktičnega primera. V prvem delu strokovne naloge sem želela s povzetki tuje literature prikazati definicijo družinskega podjetja in njeno problematiko, ki se ne razlikuje dosti od problematike ostalih podjetij. Kot primer za razlago družinskega podjetja sem uporabila model treh krogov, ki jasno prikaže položaj lastništva ter lastništva in družine. Predelala sem tudi prednosti in slabosti, ki jih imajo samo družinska podjetja, kot je na primer čustvena navezanost na podjetje in dolgoročna perspektiva, kar v praktičnem delu tudi poveže strokovno nalogo. Omenila sem tudi vloge in odnose med

osebami v družinskem podjetju, saj so ti bolj trdni in povezani, ker dajo podjetju prednost na trgu. Poleg tega je bila tudi omenjena družinska ustava pri usmerjanju družinskih podjetij v učinkovitejše odločanje in preprečevanju konfliktov.

V naslednjem delu sem bolj natančno razkrila glavno temo te strokovne naloge, ki je nasledstvo v družinskem podjetju, in njegove vidike načrtovanja. S pomočjo domače in tuje literature sem lahko definirala nasledstvo v družinskih podjetjih in možna odstopanja med generacijami, ki lahko dvignejo rast poslovanja. Bolj na obširno sem analizira teoretični del o planiranju nasledstva, saj je ta kritičen vidik podjetja, ki se lahko izvede v napačno stran. V okviru te teme sem vključila vse ključne točke, ki jih je potrebno upoštevati za uspešen prenos, da bi podjetje prišlo do zadnje faze, ki je prenos podjetja. Navedla sem tudi nekatere možne razloge, zakaj večina ustanoviteljev želi, da podjetje ostane v družinski lasti. Večinoma je glavni razlog navezanost na podjetje ali da bodočim generacijam zagotovijo stabilno prihodnost. Zadnja teoretična tema nasledstva je njegovo načrtovanje, ker veliko ustanoviteljev naredi napako in prenos podjetja ni uspešen, zato je potrebno upoštevati določene dejavnike.

Na podlagi raziskovalnih spoznanj, ki sem jih pridobila iz opravljenih intervjujev z lastnico, lastnikom in potencialnima naslednikoma, sem bolj podrobno ugotovila njihova razmišljanja, pogled na družinsko podjetje in kako oni vidijo prenos podjetja. V zadnjem delu sem naredila analizo štirih intervjujev in želela doseči povezavo med teoretičnim in praktičnim delom strokovne naloge. Analizirano podjetje lahko opredelimo kot družinsko podjetje, saj sta lastnika mož in žena, ki imata oba v načrtu podjetje predati svojim otrokoma. Njuna zgodba je navdihujoča, zato lahko razberemo, da sta čustveno navezana na podjetje. Odnosi med družinskimi člani so zelo trdni in obenem tudi poslovni, saj poslovne teme dostikrat zaidejo v domače okolje. Analizirala sem vidik nasledstva s strani lastnikov in ugotovila, da si oba želita prenesti podjetje na svoja otroka. To pomeni, da si lastnika želita ohraniti družinsko podjetje, kar se sklada z literaturo, analizirano v prvem delu strokovne naloge. Ugotovili smo tudi, da si potencialna naslednika, hči in sin lastnikov, želita naslediti podjetje in imata že izbrane funkcije, ki ju želita izvajati. S pomočjo analiziranih intervjujev smo lahko ugotovili trenutno situacijo v izbranem družinskem podjetju in ga uvrstili v izbrano fazo nasledstva. Trenutno je podjetje v razponu med tretjo in četrto fazo, ki vključuje naslednikovo občasno delo v podjetju. Izpostavila sem tudi morebitne izzive, ki se lahko pripetijo, saj podjetje nima zapisanega načrtovanja nasledstva. Načrt bi lahko preprečil morebitne konfliktne in nezaželene situacije, ki je lahko zgodijo.

Zaključila bi s tem, da obravnavano družinsko podjetje izvaja oz. bo izvedlo prenos nasledstva v bližnji prihodnosti, saj lahko jasno razberemo, da sta otroka še mlada in želita pridobiti še kakšno izkušnjo več, preden se podata v prevzem podjetja. Med tem časom bom jaz kot potencialna naslednica nabrala izkušnje drugje in se kasneje zaposlila v družinskem podjetju; tako bomo prešli na peto fazo in en korak bližje k nasledstvu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Acik, N. in Acar, E. Y. (2021). Succession planning in family businesses: A systematic review. *Journal of Business Research*, 133, 311–326.
2. Aronoff, C. E., McClure, S. L. in Ward, J. L. (2014). Succession planning for the family business: Best practices for navigating key challenges. *Family Business Review*, 27(2), 130–147.
3. Birdthistle, N. in Hales, R. (2022). Family businesses and Their Contribution to the World. V N. Birdthistle in R. Hales (ur.), *Attaining the 2030 Sustainable Development Goal of Quality Education (Family Businesses on a Mission)* (str. 9–13). Emerald Publishing Limited.
4. Blumentritt, T., Mathews, T. in Marchisio, G. (2012). Game theory and family business succession: An introduction. *Family business review*, 26(1), 50–63
5. Bombek, A., Ferčec, J. in Videtič, G. (2016). *Problematika nasledstva v družinskih podjetjih* (raziskovalna naloga). Komisija Mladi za Celje.
6. Cheal, D. J. (2008). *Families in today's world: A comparative approach*. Routledge.
7. Chrisman, J. J., Chua, J. H. in Sharma, P. (2018). Trends and directions in the development of a strategic ownership mindset among family business owners. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 1–13.
8. Craig, J. B. in Moores, K. (2015). A conceptual framework for succession research in family firms: Reviewing the field and pushing forward. *Journal of Family Business Strategy*, 17(1), str. 3–18.
9. Davis, J. in Lansberg, I. (2016). Succession in family business: A review of the research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 133–148.
10. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: Razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Založba MER.
11. Duh, M., Tominc P. in Rebernik, M. (2006). *Problem definicije družinskih podjetij: Primer Slovenije*.  
<http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-GFQ8UOY3/716f4e8e-986e-4f9e-b950-eea6296ce74d/PDF>
12. Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. in Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
13. Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine. (2022). *Družinsko podjetništvo*.  
<https://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1017>
14. International Finance Corporation. (2018). *IFC Family Business Governance*.  
<https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/family-business-governance-handbook.pdf>
15. Kets de Vries, M. F. R. (2018). Leadership lessons from great family businesses. *Harvard Business Review*, 96(6), 98–106.

16. Leach, P. in Bogod, T. (1999). *Guide To The Family Business* (3. izd). BDO Stoy Hayward.
17. Pirc, I. (2023). *Družinska ustava, vodenje in upravljanje podjetja*.  
<https://od-p.eu/druzinska-ustava-pravila-vodenja-upravljanja-podjetja/>
18. Platovšek, P. (2010). *Družinsko podjetništvo*.  
<https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/druzinsko-podjetnistvo>
19. Poutziouris, P., Smyrniotis, K., in Klein, S. (2021). Handbook of Research on Family Business, V P. Poutziouris, K. Smyrniotis in S. Klein (ur.), *An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future* (str. 25–48). Edward Legar Publishing.
20. Ramadani, V. in Hoy, F. (2015). Family Businesses in Transition Economies. *Context and Uniqueness of Family Businesses*, 9–37.
21. ISJFR ZRC SAZU. (2023). *Družina in podjetje*.  
<https://isjfr.zrc-sazu.si/sl/search/google?keys=DRU%C5%BDINA%20IN%20PODJETJE>
22. Statistični urad Republike Slovenije. (2021). *Podjetja*. Pridobljeno 15. marca 2023 na spletnem mestu: <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/1418801S.px/table/tableViewLayout2/>
23. Tiongco, G. in Estrada, M. (2016). Family Business Constitution: A Template for Succession, Continuity, and Harmony. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 7(5), 184–187.
24. Vadnjal, J. (1999). *Družinsko podjetništvo* (skripta). Pridobljeno 10. februar 2023 na spletnem mestu: [https://www.researchgate.net/publication/266893453\\_DRUZINSKO\\_PODJETNISTVO](https://www.researchgate.net/publication/266893453_DRUZINSKO_PODJETNISTVO)
25. Vadnjal, J. (2018, 3. marec). *Družinska podjetja*.  
<https://www.druzinskopodjetnistvo.si/clanki/druzinska-podjetja-5a995fccbebe220a0cafa522>
26. Žaler, J. (2011, 15. junij). *Medsebojni konflikti in tekmovalnost v družinskem podjetju*.  
<http://www.poslovni-bazar.si/?article=643&mod=articles>



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Protokol za intervju

# PROTOKOL ZA INTERVJU – ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

Tajda Aganović (mentorica:izr. prof. dr. Alenka Slavec Gomezel)

Pogovor številka: \_\_\_\_\_

Datum,                      ura                      in                      kraj                      intervjuja:

\_\_\_\_\_

Trajanje                      intervjuja                      (izpolni                      se                      na                      koncu):

\_\_\_\_\_

Ime,                      priimek                      intervjuvanca                      in                      njegov                      položaj                      v  
podjetju: \_\_\_\_\_

Lepo pozdravljeni, moje ime je Tajda Aganović in sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. V okviru zaključne strokovne naloge opravljam raziskavo na temo nasledstva v izbranem družinskem podjetju in bila bi zelo hvaležna, če bi z mano delili vaše vpogleda o podjetju ter o nasledstvu le-tega.

Namen tega pogovora je zbrati vaša mnenja in cilje na temo nasledstva vašega podjetja. Pogovor bo trajal približno 30 minut. Zanimajo me predvsem vaša osebna menja in vizije na dotično temo, pri katerih ni pravih ali napačnih odgovorov. Vaše sodelovanje bo veliko pripomoglo k moji raziskavi in strokovni nalogi.

Preden nadaljujete s pogovorom, me zanima, ali bi vas motilo, če bi najin pogovor snemala, saj bom kasneje lažje obdelala podatke. V vednost naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje:                      DA                      NE

## Okvirna vprašanja pogovora

1. Kaj za vas pomeni izraz »družinsko podjetje«?
2. Ali bi vaše podjetje definirali kot družinsko podjetje in zakaj?
3. Kaj vas je navdušilo za ustanovitev družinskega podjetja?
4. Ali lahko na kratko opišete nastanek podjetja in njegovo delovanje do sedaj?
5. Ali je vodenje družinskega podjetja vplivalo na vaše življenje?
6. Katere so za vas temeljne vrednote, ki vodijo vaše podjetje?
7. Ali so le-te vplivale na uspešnost podjetja?
8. Ste kdaj slišali za družinsko ustavo. Če da, ali jo imate? Družinska ustava je dokument, ki ureja odnose, smernice, načela v družini in v podjetju. Družine jo sprejmejo, da bi se zavarovale pred morebitnimi konflikti in propadom podjetja.
9. Ali v vašem podjetju prihaja do konfliktov, med kom specifično (med zaposlenimi, družinskimi člani, s poslovnimi partnerji) in kako jih rešujete?
10. Na kakšen način v podjetju sprejmete odločitve?
11. Kakšni so vaši cilji in usmeritve za podjetje v prihodnosti?
12. Ali vam to, da rastete počasi, ustreza in zakaj?
13. Kdaj ste začeli razmišljati o prenosu podjetja na mlajšo generacijo? Katere korake ste že opravili, katere dele posla ste predali, zakaj in kako?
14. Katere korake pri prenosu nasledstva boste naredili v prihodnje, kdaj in kako?
15. Ali imate že izbranega naslednika in kako ga vključujete v podjetje, kako mu predajate posel?
16. Ali želite po odmiku iz podjetja še vedno ostati na tekočem s poslovanjem?
17. Kako si predstavljate prihodnost podjetja, ki bi ga vodil vaš izbrani naslednik?

### Vprašanja, za možna naslednika:

1. Kaj za vas pomeni izraz »družinsko podjetje«?
2. Ali bi podjetje, ki ga imajo vaši starši, ustrezalo vaši definiciji?
3. Ali želite po končanem študiju biti vključeni v družinsko podjetje svojih staršev?
4. Kakšne lastnosti mora po vašem mnenju imeti dober podjetnik?
5. Katere od sedaj naštetih bi dodelili sebi?
6. Ste kdaj slišali za družinsko ustavo? Ali jo v vašem družinskem podjetju imate? Družinska ustava je dokument, ki ureja odnose, smernice, načela v družini in v podjetju. Družine jo sprejmejo, da bi se zavarovale pred morebitnimi konflikti in propadom podjetja.
7. Ste kdaj razmišljali, da bi vi nekoč prevzeli podjetje?
8. Če je odgovor da: Ker imate starejšo sestro, ali mislite, da ste vi ali ona potencialni naslednik podjetja in zakaj?
9. Kako si predstavljate prihodnost podjetja ob menjavi izbranega naslednika?

## **Priloga 2: Intervju številka 1**

# **PROTOKOL ZA INTERVJU – ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA**

**Tajda Aganović (mentorica:izr. prof. dr. Alenka Slavec Gomezel)**

Pogovor številka: 1

Datum, ura in kraj intervjuja: 29. 5. 2023, ob 18:30, doma.

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): 40 minut (19:10)

Ime in priimek intervjuvanca: Ermin Aganović

Položaj v podjetju: Lastnik d. o. o., glavni komercialist in lastnik s. p.

Lepo pozdravljeni, moje ime je Tajda Aganović in sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. V okviru zaključne strokovne naloge opravljam raziskavo na temo nasledstva v izbranem družinskem podjetju in bila bi zelo hvaležna, če bi z mano delili vaše vpogleda o podjetju ter o nasledstvu le-tega.

Namen tega pogovora je zbrati vaša mnenja in cilje na temo nasledstva vašega podjetja. Pogovor bo trajal približno 30 minut. Zanimajo me predvsem vaša osebna menja in vizije na dotično temo, pri katerih ni pravih ali napačnih odgovorov. Vaše sodelovanje bo veliko pripomoglo k moji raziskavi in strokovni nalogi.

Preden nadaljujete s pogovorom, me zanima, ali bi vas motilo, če bi najin pogovor snemala, saj bom kasneje lažje obdelala podatke. V vednost naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje:     **DA**                             NE

### **1. Kaj za vas pomeni izraz »družinsko podjetje«?**

Podjetje, ki se je ustvarilo v družinskem krogu in se prenaša na mlajše generacije, obvezno pa mora biti v lasti družine. Seveda je pomembno, da so lastniki in vodilni ljudje v podjetju družina, čim se lastništvo prenese na zunanjega ne družinskega člana, podjetje izgubi naziv družinsko podjetje.

### **2. Ali bi vaše podjetje definirali kot družinsko podjetje in zakaj?**

Seveda, že odkar sem ustanovil podjetje, gradim na temu, da ga bom nekoč predal svojima otrokoma in bosta ona dva nadaljevala ter gradila na prihodnosti podjetja.

### **3. Kaj vas je navdušilo za ustanovitev družinskega podjetja?**

Na področju distribucije sem delal celo moje življenje, in sicer od svojega 24 leta dalje. Ko je nekdanje podjetje, v katerem sem prevažal ribo, propadlo, sem se vprašal, ali bi še naprej rad delal za druge ljudi ali sam zase. Z ženo sva začela razmišljati, jaz sem si v vseh teh letih pridobil toliko vez, poznanstev in strank, da bi lahko sama začela svoj posel. Podpirale so naju tudi stranke v Ljubljani, ki so mi obljubile, da bodo počakale, da podjetje zalaufa, in naročale moje surovine. Tako sem dobil navdih odpreti svoje lastno podjetje in sem leta 2013 odprl svoje podjetje, stranke, ki so mi takrat pomagale, da sem začel prodajati ribo so še vedno zveste meni in sem jim hvaležen za dano priložnost. Moja žena je tudi pustila tedanjo službo in mi pomagala pri administrativnih stvareh, saj se nisem dosti razumel v ta del poslovanja.

### **4. Ali lahko na kratko opišete nastanek podjetja in njegovo delovanje do sedaj?**

Ko je podjetje nastalo, se mi je prvo leto življenja obrnilo, delal sem od 02:00 zjutraj pa do 20:00 zvečer, včasih se je zgodilo, da sem spal po eno uro na noč. Bil sem sam v distribuciji, na začetku pridobiti še enega zaposlenega pa ni bila možnost, saj nismo imeli toliko denarja, ker smo vse vložili v hladilnico, kombi, rabili smo plačati dobaviteljem itd. Žena je bila doma in skrbela za administrativne stvari podjetja ter za najina dva otroka. Po 6 mescih poslovanja pa sem končno pridobil prvega zaposlenega, ki mi je pomagal in tako sem se začel širiti. Leta 2016 sem kupil prve prostore v Izoli in naredil veliko hladilnico za zmrznjeno ribo, leta 2018 sem odprl d. o. o., katerega vodi moja žena. Sedaj imamo 2 velike hale, v katerih so 4 hladilnice, proizvodnja in majhno skladišče.

### **5. Ali je vodenje družinskega podjetja vplivalo na vaše življenje?**

Za prvo leto se je naše življenje obrnilo za 360 stopinj, delal sem po cele dneve in žena je bila doma z otroci, komaj sem jih kaj videl in to je bila največja stvar, ki sem jo moral žrtvovati, da bi podjetje lahko v prihodnosti bilo uspešno. Motiviralo me je najbolj to, da je bila moja žena skupaj v tem z menoj in sva tako skupaj šla čez vse ovire in sedaj imava uspešno podjetje.

### **6. Katere so za vas temeljne vrednote, ki vodijo vaše podjetje?**

Predanost delu, odkritost, iznajdljivost, učinkovitost in delavnost. Pomembno mi je, da lahko delavcu zaupam, da je pošten do mene in mi ne bo kradel, saj mislim, da res delam vse, da se delavci imajo dobro, in jih nagradim, če se izkažejo. Na terenu dosti kar lahko pride do nepričakovanih situacij in takrat se je potrebno znajti, ne pa ustavit dela in začeti delat paniko.

Tudi delavnost je zelo pomembna, saj to, kar delamo mi, zna biti naporno in tudi izčrpati delavca, zato potrebujem ljudi, ki so pripravljeni trdo delati in so za to tudi ustrezno nagrajani.

**7. Ali so le-te vplivale na uspešnost podjetja?**

Seveda, saj tudi z ženo našim delavcem postavljamo dober zgled in vidijo, da cenimo, če se nekaj naredi dobro in prav. Po tej strategiji delamo že od samega začetka in mislim, da je bomo tudi naprej se držali teh vrednot.

**8. Ste kdaj slišali za družinsko ustavo. Če da, ali jo imate?**

Nisem še slišal, vendar predvidevam, da je nekakšnem poslovnem zakoniku za družinska podjetja.

**9. Družinska ustava je dokument, ki ureja odnose, smernice, načela v družini in v podjetju. Družine jo sprejmejo, da bi se zavarovale pred morebitnimi konflikti in propadom podjetja.**

Ne tega nimamo in menim, da naše podjetje ni toliko veliko, da bi jo potrebovali. Naloge zaposlenih so jasno določene v njihovih pogodbah o delavnem razmerju, lastniške funkcije pa so tudi jasno določene.

**10. Ali v vašem podjetju prihaja do konfliktov?**

Jaz mislim, da podjetje brez konfliktov ne obstaja, odvisno je samo, kako veliki so in kako se rešujejo. Med mano in ženo redko pride do konflikta, saj vsak ima svojo funkcijo in jo opravlja, veliko odločitev pa sprejemamo skupaj in nikoli ne bi šla en čez drugega glede podjetja. Med zaposlenimi pa se zgodi, da pride kdaj do konflikta, vendar se v takem primeru z vsakim pogovorim in probamo rešiti problem, da bo vsem v prihodnosti odgovarjalo. Večjih konfliktov pa nimamo, saj menim, da so vsi v podjetju pošteno in če je kaj narobe, se vedno obrnejo k meni za nasvet in pomoč.

**11. Na kakšen način v podjetju sprejmete odločitve?**

Kot že zgoraj omenjeno, male odločitve glede dobaviteljev, surovine in distribucije sprejemam jaz sam, vendar moja žena je vedno seznanjena z vsem dogajanjem. Velike odločitve pa sprejemava z ženo skupaj, dostikrat se najini mnenji križata, vendar se še nikoli ni zgodilo, da bi najina končna odločitev vplivala negativno na podjetje. Glede delavnih odločitev pa vprašamo tudi zaposlene, kaj se njim zdi najboljša rešitev, in upoštevamo tudi njihovo razmišljanje v končno odločitev.

**12. Kakšni so vaši cilji in usmeritve za podjetje v prihodnosti?**

Graditi na temu, kar smo dosegli do sedaj. Seveda cilj je, da podjetje vsako leto raste z zmerno hitrostjo. Do sedaj je podjetje rastlo sproti brez nobene nenadne rasti, saj če bi začeli prehitro rasti, bi zgubili nadzor nad delom, dela bi bilo preveč. Tudi, če bi preveč investirali v zalogo, se lahko zgodi, da se nam začnejo kopičiti in jih ne moremo prodati.

**13. Ali vam to, da rastete počasi, ustreza in zakaj?**

Da, saj imamo lahko celo poslovanje pod nadzorom, točno vem, katera stranka kaj potrebuje, in to pravočasno naročim, tako da se mi zaloge ne kopičijo v skladišču. Saj riba ima rok

trajanja in ne sme biti dosti časa v skladišču, zato v enem tednu poskušamo prodati vso zalogo in nato naročimo novo za naslednji teden.

**14. Kdaj ste začeli razmišljati o prenosu podjetja na mlajšo generacijo?**

Že nekaj let razmišljam o tem, ali bi podjetje predal svojim otrokom, ali bi ga prodal. Žal mi ga je prodati, ker sva z ženo toliko vložila v njega, toliko stvarjem sva se moral odreči, da ko pomislim na prodajo, me boli. Tudi, ko sva ustanovila podjetje, sva razmišljala o temu, da bova imela kaj pustiti najinima otrokoma in da bosta imela zagotovljene dobre službe, če si bosta takrat sploh to želela. Oba pravita, da sta zainteresirana v podjetje, tako da se mi predaja zdi boljša rešitev, moramo pa samo videti, iz kakšnega testa sta narejena, in ali sta pripravljena voditi podjetje.

**15. Kako bi vi izpeljali prenos podjetja?**

Predal podjetje kar tako ne bom nobenemu, tisti, ki ga bo želel naslediti, bo moral garati za njega in spoznati vsa delavna mesta v hierarhiji podjetja. Torej, vse se začne pri pakiranju kalamaru in škampu, tudi vsakodnevno čiščenje skladišča ter kombijev, nato bi lahko prešel na kakšno višjo funkcijo. Računam, da bi trajalo do nekje 10 let, da bi se en od mojih otrok naučil vse, kar jaz trenutno delam, in še takrat bi presodil sam, če je pripravljen za vodenje podjetja. Vem, da sta oba moja otroka sposobna in jim nobeno delavno mesto ni pod častjo, zato vem, da bosta opravila vse z najboljšimi točkami. Sem pa sam še mlad, vsaj imam se za mladega in ne načrtujem iti v pokoj tako zgodaj, tako da me bosta otroka še dosti časa prenašala v podjetju.

**16. Ali imate že izbranega naslednika?**

Ne, nimam, oz. nisem še prepričan, če ga bom prodal ali prenesel na svoje otroke. To je najbolj odvisno od njihovih interesov in koliko se bojo izkazali. Seveda si želim, da podjetje ostane v družinskem krogu oz. da ga nasledijo moji otroci, saj bodo tako imeli neko zapuščino, od katere bodo lahko živeli. Če bom pa v tem času videl, da njuni interesi niso resni, bova z ženo podjetje prodala. Sicer pa bi najlepše bilo, da oba otroka delata v podjetju in skupaj gradita na njegovi rasti, saj imata oba isto pravico do podjetja in oba bosta imela možnost se dokazati.

**17. Ali želite po odmiku iz podjetja še vedno ostati na tekočem s poslovanjem?**

Seveda. Mislim, da sem v vseh teh letih dobil takšna poznanstva in veze, tako v Sloveniji kot po svetu, da bo zame nemogoče se samo umakniti in uživati v upokojitvi. Z nekaterimi sem tudi v prijateljskih odnosih, zato je moja situacija še bolj zapletena. Da se razumemo, svoj lastniški delež bom seveda obdržal, vtikal pa se ne bom v samo poslovanje, bom pa želel imeti vpogled v bilanco podjetja in na vse druge funkcije. S tem bom imel vpogled, v kakšno smer vodijo podjetje in jim znal svetovati, na kaj je dobro paziti. Moj telefon namreč zvoni vsakih 5 minut in mislim, da se popolnoma umakniti ne bom mogel nikoli, vendar bom poskušal otroke pustit čim bolj samostojne glede vseh velikih odločitev v podjetju. Seveda bom vedno na voljo za vsako pomoč, nasvet ali idejo, ki jo bodo potrebovali.

**18. Kako si predstavljate prihodnost podjetja, ki bi ga vodil vaš izbrani naslednik?**



Predstavljam si hčerko na delavnem mestu od moje žene, ki bi vodila vse administrativne in računovodske zadeve podjetja, imela bi na čez dobavitelje in skrbela, da bi surovine pravočasno prispele. Ker pa seveda potrebujem tudi enega zelo močnega na področju distribucije in aranžiranja dela v skladišču, je moj sin kot popoln za to mesto. On namreč ne more sedeti v pisarni, ampak more biti v akciji cel dan, tako kot jaz. Zato bi bilo idealno, da bi ta del poslovanja prepustil njemu, saj je tudi zelo komunikativen in se bo s strankami odlično razumel. Ker je sin še v srednji šoli, še dolgo ne bo resno delal v podjetju, vendar želim, da občasno pride pomagat kot študent, da vidi, kako podjetje deluje. Potem med študijem bo sigurno lahko bil več prisoten, vendar želim, da najprej oba končata študij in se nato posvetita podjetju. Hči tudi študira, sedaj je na koncu s študijem, dobila je delo v računovodstvu, kar je odlična priložnost, da si nabere izkušnje nekje drugje, seveda tudi občasno pomaga pri nas.

**19. Kaj pa če bi med vajinima otrokoma prišlo do konfliktov in nesporazumov, ker sta oba na vodilnih položajih?**

Tudi, ko ne bom več vodil podjetje, bom imel pravico do vsega v podjetju in če bom videl, da zaradi njunih nesporazumov podjetje vpada v prodaji bom enega odmaknil iz vodilne funkcije. Mislim sicer, da do tega ne bo prišlo, in tudi, če se bosta njuni mnenji križali bosta prišla do mene po pomoč, če pa pride do točke trčenja, bova z ženo ukrepala in že naredila tako, da bo podjetje delovalo nemoteno.

O tej temi tudi dostikrat govorimo doma, zato mislim, da je tudi otrokom jasno, da če se ne bosta razumela, bom jaz poskrbel za mir v podjetju. Pogovarjamo se tudi o nasledstvu in se vsi nekako strinjamo s cilji, kar me najbolj veseli.

### **Priloga 3: Intervju številka 2**

## **PROTOKOL ZA INTERVJU – ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA**

**Tajda Aganović (mentorica:izr. prof. dr. Alenka Slavec Gomezel)**

Pogovor številka: 2

Datum, ura in kraj intervjuja: 29. 5. 2023, od 19:15, doma.

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): 34 minut (19:54)

Ime in priimek intervjuvanca: Mirela Aganović

Položaj v podjetju: Lastnica in direktorica podjetja

Lepo pozdravljeni, moje ime je Tajda Aganović in sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. V okviru zaključne strokovne naloge opravljam raziskavo na temo nasledstva v izbranem družinskem podjetju in bila bi zelo hvaležna, če bi z mano delili vaše vpogleda o podjetju ter o nasledstvu le-tega.

Namen tega pogovora je zbrati vaša mnenja in cilje na temo nasledstva vašega podjetja. Pogovor bo trajal približno 30 minut. Zanimajo me predvsem vaša osebna menja in vizije na dotično temo, pri katerih ni pravih ali napačnih odgovorov. Vaše sodelovanje bo veliko pripomoglo k moji raziskavi in strokovni nalogi.

Preden nadaljujete s pogovorom, me zanima, ali bi vas motilo, če bi najin pogovor snemala, saj bom kasneje lažje obdelala podatke. V vednost naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje:     **DA**                             NE

### **1. Kaj za vas pomeni izraz »družinsko podjetje«?**

Družinsko podjetništvo je po definiciji podjetje, v katerem so lastniki in vodilni člani v ožjem družinskem krogu. Zaposleni ni potrebno, da so sorodniki, vendar, čim lastniki podjetja niso več družinski člani, podjetje zgubi naziv družinskega podjetja.

### **2. Ali bi vaše podjetje definirali kot družinsko podjetje in zakaj?**

Seveda.

### **3. Kaj vas je navdušilo za ustanovitev družinskega podjetja?**

Z mojem sva vedno imela velike cilje in ambicije, ko se je prikazala prva priložnost, da bi naše sanje lahko uresničila, sva naredila vse, da bi jih izpeljala. Mož je vedno želel imeti nekaj svojega in delati zase ter za družino, vendar sva potrebovala tudi denar in izkušnje, da sva lahko odprla svoje podjetje. Najbolj nas je poganjala želja, da bova lahko sama uresničila svoje sanje in želje, da se bova lahko sama odločala o poslovnih odločitvah in tako ustvarila uspešno podjetje.

### **4. Ali lahko na kratko opišete nastanek podjetja in njegovo delovanje do sedaj?**

Mož se je celo življenje ukvarjal z distribucijo, zadnje nekaj let pa se je posvetil distribuciji ribe in ko je to podjetje odšlo v stečaj, se nama je prikazala popolna priložnost, da odpreva svoje podjetje in uresničiva svoje sanje. Prvotno je bilo podjetje registrirano na domačem naslovu, zaradi širitve sva kasneje morala kupiti poslovne prostore v industrijski coni. Kot veliko ljudem znano, so se velike ideje vedno začele razvijati v garaži, tako se je začela tudi najina zgodba. Svojo garažo sva spremenila v hladilne prostore in tako začela poslovati. Posel se je tako začel širiti in strank je bilo vedno več, zato sva morala spremeniti svojo gospodarsko obliko na d. o. o. in zaposliti nove ljudi. Sedaj se počasi širimo oz. rastemo, iz leta v leto imamo več prometa in ugaja nam, da se rast dogaja počasi.

### **5. Ali je vodenje družinskega podjetja vplivalo na vaše življenje?**

Prvo leto je zelo vplivalo, saj je mož delal po cele dneve, da je podjetje lahko zalaufalo. Jaz sem doma skrbela za dva šoloobvezna otroka in za vso administracijo. Po enem letu sva končno dobila prvega zaposlenega, ki nama je pomagal in sva tako imela več časa za osebno življenje. Vendar tudi ko nisva želela, da doma razglabljava o poslovnih zadevah, se je to avtomatično zgodilo in se tudi sedaj dogaja, delo se ti vmeša v osebno življenje in tudi, ko ima čas samo za naju, dostikrat govoriva o službenih zadevah.

### **6. Katere so za vas temeljne vrednote, ki vodijo vaše podjetje?**

Jaz mislim, da vsako podjetje mora v poslovanju slediti nekaterim vrednotam, kot so predanost delu, osredotočenost, učljivost, iznajdljivost itd. Zame so vrednosti, ki jih ima zaposlen dosti bolj pomembne od lista papirja, na kateremu piše, da ima diplomo ali magisterij. Če imaš narejen magisterij in nimaš lastnosti dobrega delavca, mi njegov papir ne bo pomenil nič. Imamo tudi takšne vrste delo, ki se moraš res predati in trdno delati za uspešen rezultat.

### **7. Ali so le-te vplivale na uspešnost podjetja?**

Absolutno, tudi ko izbiram zaposlene gledam, da imajo vsaj podobne vrednote glede dela in pogleda na svet.

## **8. Ste kdaj slišali za družinsko ustavo. Če da, ali jo imate?**

Ne, nikoli.

## **9. Družinska ustava je dokument, ki ureja odnose, smernice, načela v družini in v podjetju. Družine jo sprejmejo, da bi se zavarovale pred morebitnimi konflikti in propadom podjetja.**

Ne tega nimamo. Menim pa tudi, da je ne potrebujemo. Nismo tako veliki, da bi prihajalo do velikih konfliktov, če pa se kdaj pojavijo, vsi vedo, da je moj mož na čelu podjetja in je potrebno poslušati njega. Smernice tudi mislim, da niso potrebne, ker bi se s tem začelo samo celo poslovanje komplicirati.

## **10. Ali v vašem podjetju prihaja do konfliktov?**

Ne obstaja popolno podjetje brez nobenega konflikta in nesporazuma. Seveda pri nas prihaja do konfliktov, vendar jih vedno rešujemo sproti, menim, da tudi zaposleni dosti verjamejo v nas in ko se zgodi kaj, kar bi lahko povzročilo konflikt, pridejo do nas in se pogovorimo ter rešimo zadevo. Tudi z možem se dostikrat ne strinjava glede poslovnih zadev, vendar to še nikoli ni ogrozilo podjetja ali najinega odnosa, vedno najdeva zlato sredino da se bova oba strinjala.

## **11. Na kakšen način v podjetju sprejmete odločitve?**

Z možem vedno skupaj sprejemava odločitve, nikoli ne greva čez mnenje od drugega. Dostikrat, če se odločitev tiče zaposlenih, upoštevava njihovo mnenje. Za manjše odločitve pa glede svojega področja odločam sama, vendar vedno javim možu in lahko isto rečem za njega.

## **12. Kakšni so vaši cilji in usmeritve za podjetje v prihodnosti?**

Obdržati stabilno podjetje in povečati razvoj podjetja za približno 30 % več v naslednjih 5-10 letih. Cilj je tudi, da bi otroka bila oba del tega podjetja in njegove zgodbe. Po upokojitvi bi želela, da sta oba v podjetju in postala vodilna člana. Če bi prišlo do nesporazumov med otrokoma, pa bi se že midva z možem dogovorila o rešitvi.

## **13. Ali vam to, da rastete počasi, ustreza in zakaj?**

Da, saj smo majhno podjetje, nimamo dosti zaposlenih in nam trenutna rast zelo ustreza. Če bi kar naenkrat začeli dosti rasti, bi izgubili nadzor nad poslovanjem, lahko bi celo vodilo do propada podjetja, ker bi začeli nabavljati velike količine zalog in le-te bi se kopičile v skladišču.

## **14. Kdaj ste začeli razmišljati o prenosu podjetja na mlajšo generacijo?**

Že ob ustanovitvi podjetja sva razmišljala tudi o tem, da bi njima zagotovila boljšo prihodnosti in da bi mela že nekaj ustvarjenega ter da bi to potem nadgrajevali. Seveda, če si bosta oba to želela, če ne bova podjetje prodala.

## **15. Kako bi vi izpeljali prenos podjetja?**

Prva faza bi bila, da se zaposlijo pri naju in vidijo ter spoznajo poslovanje. Postopoma bi tudi predajali odgovornosti na otroke in videli, kako se znajdejo. Nikakor pa ne bi enega otroka samo odpisala stran in predala vse drugemu, to se mi res ne zdi fer, če pa bova videla,

da eden od njiju ni iz pravega materiala, da prevzame podjetje, ga ne bova postavila na vodilen položaj. Oba si bosta na enak način morala prislužiti položaj in najino zaupanje.

**16. Ali imate že izbranega naslednika?**

Ne, imava samo cilje za prihodnost podjetja, ki niso točno začrtani, saj lahko, da se na koncu zgodi, da prodava podjetje in ga ne bo nasledil noben od otrok. Tej opciji bi se sicer zelo rada izognila, vendar nikoli ni čisto odpisana, saj lahko da bo med otrokoma prišlo do nesporazumov in bova z možem raje podjetje prodala. Jaz imam komaj 44 let in je pred mano še dosti dela, tako da podjetje kaj kmalu ne bo dobil noben, vendar prej kot začneta delat in se uvajat, prej bomo lahko videli, iz kakšnega testa sta in kakšni so njihovi nameni za prihodnost podjetja.

**17. Ali želite po odmiku iz podjetja še vedno ostati na tekočem s poslovanjem?**

Seveda, nekaj, kar si sam ustvaril, ne moreš kar tako pustiti in pozabiti. Lastniški delež bi še vedno z možem imela, tudi vpogled v finance in bilanco, nepremičnine bi bile še vedno pisane na mojega moža, vendar v vodenje podjetja se ne bi vmešavala, razen če bi po številkah videla, da poslovanje vpada.

**18. Kako si predstavljate prihodnost podjetja, ki bi ga vodil vaš izbrani naslednik?**

Čez nekatere 15 let bi želela, da hčerka prevzame moj del poslovanja, torej celotno administrativno ter finančno delo. Sin pa je še v srednji šoli, tako da on bo prišel malo kasneje v podjetje, ampak si želim, da bi on vodil distributivni del, imel na čez stranke in skladiščenje. Naše delo zavzema dva področja in to sta distribucija in pisarniško delo, na obeh področjih moramo imeti dva močna delavca in zato sta najina dva otroka kot nalašč za to delo. Ker sva z možem še »mlada«, si želiva počakati, da najina hči postane mama, saj veva, da z majhnim otrokom je težko voditi podjetje, zato bi želela tudi na tem področju pomagati.

**19. Kaj pa če bi med vajinima otrokoma prišlo do konfliktov in nesporazumov, ker sta oba na vodilnih položajih?**

Enostavno, ker bova imela še vedno delež podjetja in nepremičnine v lasti, bova samo enega odstavila iz položaja. Tako sin kot hčerka se zelo dobro razumeta med seboj in mislim, da do tega ne bo prišlo, saj oba tudi naju z možem zelo spoštujeta in si tega ne bi dovolila. Vendar ta možnost ni nikoli izključena in v tem primeru bi midva presodila, kaj je prav in kaj narobe, in predala vodilno vlogo le enemu.

#### **Priloga 4: Intervju številka 3**

### **PROTOKOL ZA INTERVJU – ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA**

**Tajda Aganović (mentorica:izr. prof. dr. Alenka Slavec Gomezel)**

Pogovor številka: 3

Datum, ura in kraj intervjuja: 29. 5. 2023, od 20:00, doma.

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): 25 minut (20:19)

Ime in priimek intervjuvanca: Benjamin Aganović

Položaj v podjetju: možni naslednik podjetja

Lepo pozdravljeni, moje ime je Tajda Aganović in sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. V okviru zaključne strokovne naloge opravljam raziskavo na temo nasledstva v izbranem družinskem podjetju in bila bi zelo hvaležna, če bi z mano delili vaše vpogleda o podjetju ter o nasledstvu le-tega.

Namen tega pogovora je zbrati vaša mnenja in cilje na temo nasledstva vašega podjetja. Pogovor bo trajal približno 30 minut. Zanimajo me predvsem vaša osebna menja in vizije na dotično temo, pri katerih ni pravih ali napačnih odgovorov. Vaše sodelovanje bo veliko pripomoglo k moji raziskavi in strokovni nalogi.

Preden nadaljujete s pogovorom, me zanima, ali bi vas motilo, če bi najin pogovor snemala, saj bom kasneje lažje obdelala podatke. V vednost naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje:     **DA**                             NE

### **1. Kaj za vas pomeni izraz »družinsko podjetje«?**

Zame izraz družinsko podjetje pomeni podjetje, v katerem je večina uprave in zaposlenih v sorodu. Lastništvo tega podjetja se prenaša iz ene generacije v drugo generacijo.

### **2. Ali bi podjetje, ki ga imajo vaši starši, ustrezalo vaši definiciji?**

Da, saj je podjetje majhno in sta glavna dva voditelja moja starša, ki želita podjetje prenesti na mene in sestro. Mama je direktorica podjetja in vodi vse finančne ter računovodske funkcije, oče je pa lastnik, glavni komercialist ter še lastnik s. p., ki pravzaprav vodi celotno podjetje. Sestra tudi občasno dela v podjetju, trenutno še študira, pa nima toliko časa za popolno predanost, ampak čez kakšno leto bo popolnoma pripravljena na prevzemanju funkcij.

### **3. Ali želite po končanem študiju biti vključeni v družinsko podjetje svojih staršev?**

Da, zelo rad bi bil vključen, ker me zanima ta dejavnost in ker bi rad nadaljeval delo mojih staršev. Vendar je pred mano kar dolga pot do pomaganja v podjetju, saj imam komaj 16 let in se trenutno profesionalno ukvarjam z jadranjem ter sem še vedno v srednji šoli. Po srednji si pa želim iti študirat, vendar bi ob študiju pomagal staršem, koliko bom le mogel. Jadranje pa ne vidim kot dolgotrajno rešitev.

### **4. Kakšne lastnosti mora po vašem mnenju imeti dober podjetnik?**

Biti mora zelo prilagodljiv, biti pripravljen se odreči marsikateri stvari in vedno pripravljen narediti več, kot je potrebno. Menim, da mora biti tudi kompetenten, perfekcionista in imeti konkurenčno žilico.

### **5. Katere od sedaj naštetih bi dodelili sebi?**

Perfekcionista žal nisem, je pa to lastnost, ki jo definitivno ima moja sestra. Sem zelo konkurenčen in ker sem športnik, se vedno borim biti najboljši karseda, tudi prilagodljivost bi si pripisal in kompetentnost.

### **6. Ste kdaj slišali za družinsko ustavo? Ali jo v vašem družinskem podjetju imate? Družinska ustava je dokument, ki ureja odnose, smernice, načela v družini in v podjetju. Družine jo sprejmejo, da bi se zavarovale pred morebitnimi konflikti in propadom podjetja.**

Tega še nisem slišal. V našem podjetju nimamo takšne ustave in mislim, da nismo tako veliki, da bi jo rabili imeti. Če se pa kdaj razširimo, je to zelo dobra rešitev za preprečevanje sporov in morebitnih konfliktov.

### **7. Ste kdaj razmišljali, da bi vi nekoč prevzeli podjetje?**

Da, že dostikrat sem premišljeval o tem, kaj bi delal v življenju, in to, da imamo doma družinsko podjetje, ki potrebuje delavce in naslednika, je odlična priložnost zame in sestro.

### **8. Če je odgovor da: Ker imate starejšo sestro, ali mislite, da ste vi ali ona potencialni naslednik podjetja in zakaj?**

Moja sestra je zelo brihtna in podjetje brez njene glave v prihodnosti (ko starša ne bosta več vodila podjetje) ne bi moglo delovati, vem pa tudi, da moja starša ne bi predala celega podjetja samo enem otroku. Namreč preveč sta poštena, da bi dala vse samo

enemu otroku. V njihovem podjetju je pa pomembno imeti enega močnega za finančne, računovodstvo in podobne funkcije (katere sedaj opravlja moja mama) in enega močnega, ki bo skrbel za skladišče, distribucijo, prekladanje, pregledovanje zabojev itd. (ki opravlja moj oče). Tako da je podjetje kot nalašč pripravljeno zame in mojo sestro, da ga enkrat v prihodnosti prevzameva. Bo pa tam tudi po upokojitvi prisoten oče, saj je po mojem mnenju deloholik in uživa v temu, kar je ustvaril.

**9. Kako si predstavljate prihodnost podjetja ob menjavi izbranega naslednika?**

Moja predstava je taka, da bo sestra prevzela direktorski in ga vodila. Jaz bom skrbel za distribucijo, stranke in fizična dela. Delo bi potekalo nespremenjeno z mogoče kakšnimi novimi posodobitvami in gradili bi na temu, da bi počasi rastli. Ne bi želel, da bi hitro rastli in postali veliki, saj gre za neko takšno dejavnost, ki hitro zgubiš nadzor nad delom in zaposlenimi. Želel bi si tudi, da bi pridobili kakšen nov trg, kot je npr. Hrvaška ali pa Avstrija, vendar trenutni sistem, ki deluje v podjetju, deluje zelo učinkovito in zaenkrat ne potrebuje sprememb.



## **Priloga 5: Intervju številka 4**

### **PROTOKOL ZA INTERVJU – ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA**

**Tajda Aganović (mentorica:izr. prof. dr. Alenka Slavec Gomezel)**

Pogovor številka: 4

Datum, ura in kraj intervjuja: 29. 5. 2023, od 21:00, doma.

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): 30 minut (21:30)

Ime in priimek intervjuvanca: Tajda Aganović

Položaj v podjetju: možna naslednica podjetja

Lepo pozdravljeni, moje ime je Tajda Aganović in sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. V okviru zaključne strokovne naloge opravljam raziskavo na temo nasledstva v izbranem družinskem podjetju in bila bi zelo hvaležna, če bi z mano delili vaše vpogleda o podjetju ter o nasledstvu le-tega.

Namen tega pogovora je zbrati vaša mnenja in cilje na temo nasledstva vašega podjetja. Pogovor bo trajal približno 30 minut. Zanimajo me predvsem vaša osebna menja in vizije na dotično temo, pri katerih ni pravih ali napačnih odgovorov. Vaše sodelovanje bo veliko pripomoglo k moji raziskavi in strokovni nalogi.

Preden nadaljujete s pogovorom, me zanima, ali bi vas motilo, če bi najin pogovor snemala, saj bom kasneje lažje obdelala podatke. V vednost naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje:     **DA**                             NE

### **1. Kaj za vas pomeni izraz »družinsko podjetje«?**

Zame je to podjetje, ki je v lasti družine in imajo v njem vodilne funkcije družinski člani. To so tudi podjetja, ki so močno povezana s podjetjem in imajo čustveno navezo na njega, pa tudi družinska podjetja imajo bolj dolgoročno vizijo, saj se po navadi prenesejo na naslednika, ki je družinski član.

### **2. Ali bi podjetje, ki ga imajo vaši starši, ustrezalo vaši definiciji?**

Seveda, saj sta onadva ustanovitelja in lastnika podjetja, oba tudi želita, da podjetje ostane v družinski lasti.

### **3. Ali želite po končanem študiju biti vključeni v družinsko podjetje svojih staršev?**

Da, želim ga prevzeti in prevzeti mamino funkcijo v podjetju, ona je trenutno direktorica. Njena funkcija je skrbeti za vse finančne, računovodske in komercialne zadeve. Imam tudi cilje, kako bom podjetje razširila na druge trge in pri tem mi bo pomagal moj mlajši brat, ki bo po mojih izračunih prevzel funkcijo očeta v podjetju, saj jaz ne bom mogla voditi tudi distribucije, strank in opravljati fizičnega dela. Zato je on odlična priložnost, saj je potrebno na tej funkciji imeti nekoga, ki mu zaupaš in veš, da bo podjetje vodil v pravo smer. Oba sva se že pogovarjala dostikrat o tej temi in imava iste cilje za podjetje, sicer je brat šest let mlajši in bom že dolgo let delala v podjetju, preden on pride. Podjetje ima dosti stalnih strank in dosti povpraševanja od novih strank, moj oče ne želi dosti širiti podjetja in si nalagati ogromno dela, zato postopoma gradi na rasti in proba vsako pridobljeno stranko tudi ohraniti na dolgi rok. Tak način dela se mi zdi zelo dober in tudi učinkovit, saj že 10 let delajo po takšnem postopku in rezultati so sijajni.

### **4. Kakšne lastnosti mora po vašem mnenju imeti dober podjetnik?**

Dobro podjetnik mora bit odločen, prepričljiv in verjeti vase, saj če bo sam verjel v svojo moč, bo tako tudi stranko prepričal v nakup, kajti ji bo pokazal, da je prepričan vase. Ena od značilnost je tudi, da je vztrajen in ne obupa zlahka, da je delaven, da v vsakem porazu vidi nekaj dobrega in novo priložnost za prihodnost. Mora biti tudi pripravljen delati več, kot je potrebno, saj je namreč to tvoje podjetje in delaš zase oz. za svojo prihodnost. Dobrega podjetnika ne sme biti strah probati novih idej, ne sme ga biti strah tvegati, saj prav v temu je čar podjetništva.

### **5. Katere od sedaj naštetih bi dodelili sebi?**

Jaz mislim, da sem mešanica vsega naštetega.

### **6. Ste kdaj slišali za družinsko ustavo? Ali jo v vašem družinskem podjetju imate? Družinska ustava je dokument, ki ureja odnose, smernice, načela v družini in v podjetju. Družine jo sprejmejo, da bi se zavarovale pred morebitnimi konflikti in propadom podjetja.**

Ja, sem že slišala, saj smo se o njej učili v šoli. Ne, v našem podjetju je nimamo, saj sta vodilna člena mama in oče, pa podjetje niti ni tako veliko, da bi družinska ustava bila potrebna. Če se pa bomo kdaj razširili, bi ne bi bila slaba ideja.

### **7. Ste kdaj razmišljali, da bi nekoč nasledili podjetje?**

To je moj cilj že nekje do osnovne šole, da некоč vodim podjetje mojih staršev in prevzamem funkcije, vendar si želim prvo začeti delati pri njih kot navaden zaposlen in se tako naučiti vsa opravila podjetja.

**8. Če je odgovor da: Ker imate mlajšega brata, ali mislite, da ste vi ali on potencialni naslednik podjetja in zakaj?**

Z bratom se zelo dobro razumeva in oba obvladava dve različni stvari, ki jih podjetje potrebuje za nadaljnjo rast. Jaz sem bolj oseba, ki uživala v delanju administrativnih stvari, ocenjevanju števil, računovodstva in finančnih tem. Moj brat pa je oseba, ki ne more biti zaprta v pisarni, navajen je delati fizično. Lastnost, ki jo pri njemu najbolj občudujem, je ta, da nikoli ne obupa, vedno bo naredil vse, da se neka zadeva izvede do konca in najbolj učinkovito. Oba imava zelo dobre podjetniške lastnosti, in to zato, ker sva odraščala v podjetniški družini in veva, kako je, ko se je potrebno žrtvovati in odrekati stvarem, ker veš, da se bo na koncu vse povrnilo.

Končno mišljenje je, da sva oba enakovredna naslednika, podjetje potrebuje dve močni osebi za vodenje dveh funkcij, saj da ena oseba vodi obe funkciji je neizvedljivo. Verjame, da ne bo vedno vse najbolj rožnato in se bodo naša mnenja lahko križala, ampak naša starša nista še toliko stara, da bi tako hitro odkorakala iz podjetja, in verjamem tudi, da ko se bosta upokojila, bosta želela biti vključena. To pa posledično pomeni, da nam prepiranje sigurno ne bosta pustila.

**9. Kako si predstavljate prihodnost podjetja ob menjavi izbranega naslednika?**

Vidim prihodnost polno novih izzivov in priložnosti, polno novih idej. Želela bi, da raste počasi, vendar ne prepočasi, ampak z določenim ritmom, ki bi ga določili. Želela bi, da se malo bolj razširimo na tuje trge in tako povečamo našo verigo, pridobimo nove tuje stranke in na njih gradimo. Predstavljam si tudi nadgrajen računalniški sistem, da bi delo delovalo dosti bolj tekoče in bi tako olajšali delo zaposlenim na terenu, ki razvažajo artikule. Je pa res, da sem ženska in bom svoj čas drugače usklajevala, saj bom enkrat »mama« in takrat bo rabilo moje podjetniško življenje malo počakati, verjamem pa, da bo brat dobro poskrbel za vlogo naju obeh.