

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**PREGLED MOŽNOSTI NASLEDSTVA V IZBRANEM
DRUŽINSKEM PODJETJU**

Ljubljana, maj 2025

VANESA NOVAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Vanesa Novak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Pregled možnosti nasledstva v izbranem družinskem podjetju, pripravljenega 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 08.05.2025

Podpis študentke:



POVZETEK

Za družinska podjetja so značilni družinsko lastništvo, prepletenost družinskega in poslovnega sistema ter generacijski prenos na naslednjo generacijo. Družinska podjetja predstavljajo velik strukturni delež med vsemi podjetji na svetu, zaradi česar imajo pomembno vlogo v slovenskem, evropskem in na splošno v svetovnem gospodarstvu. Kljub svoji pomembnosti pa se pogosto zgodi, da družinsko podjetje po prenosu na naslednika preneha delovati oziroma do prenosa sploh ne pride. Ravno to je ena izmed glavnih problematik, s katerimi se srečujejo družinska podjetja. Najpogostejši razlog za neuspešen prenos je pomanjkanje načrtovanja nasledstva ali odlašanje z njim. Proces nasledstva je namreč kompleksen in dolgotrajen, zato je za uspešno izvedbo prenosa podjetja ključnega pomena pravočasno načrtovanje nasledstva. S pomočjo izvedene raziskave smo ugotovili, da se s pomanjkanjem načrtovanja nasledstva srečujejo tudi v izbranem družinskem podjetju. Ustanovitelj želi podjetje prenesti na naslednika, vendar ta na prevzem še ni pripravljen. Da bi v obravnavanem podjetju čim uspešneje izpeljali proces nasledstva, smo za ustanovitelja in potencialnega naslednika pripravili predlog strategije nasledstva.

KLJUČNE BESEDE: družinsko podjetje, nasledstvo, nasledstvene možnosti, načrtovanje nasledstva

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA:

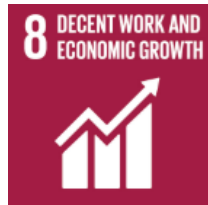


ABSTRACT

Family businesses are characterised by family ownership, the intertwining of family and business systems, and generational transfer to the next generation. They represent a significant structural share of all enterprises worldwide and therefore play an important role in the Slovenian, European and global economies. Despite their importance, it often occurs that a family business ceases operations after the transfer to a successor, or that the transfer does not take place at all. This is precisely one of the main challenges faced by family businesses. The most common reason for an unsuccessful transfer is a lack of or delay in succession planning. The succession process is inherently complex and time-consuming, which is why timely planning is crucial for a successful transfer of the business. The research conducted revealed that the selected family business also faces a lack of succession planning. The founder wishes to transfer the business to a successor, but the latter is not yet ready to take over. In order to ensure the most successful implementation of the succession process in the business under consideration, we prepared a succession strategy proposal for the founder and the potential successor.

KEYWORDS: family business, succession, succession options, succession planning

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS:



KAZALO

1	UVOD	1
2	DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO	2
2.1	Opredelitev in značilnosti družinskih podjetij	2
2.2	Prednosti in slabosti družinskih podjetij	3
2.3	Družinski in poslovni sistem	5
2.4	Model treh krogov	6
2.5	Vloge članov družine v družinskem podjetju	7
3	NASLEDSTVO V DRUŽINSKIH PODJETJIH	8
3.1	Opredelitev nasledstva v družinskih podjetjih	8
3.2	Nasledstvene možnosti	9
3.3	Proces nasledstva	10
3.4	Dejavniki, ki vplivajo na proces nasledstva	12
3.5	Problematika nasledstva v družinskih podjetjih	13
4	PRIMER NASLEDSTVA V IZBRANEM DRUŽINSKEM PODJETJU	14
4.1	Metodologija raziskovanja	14
4.2	Predstavitev izbranega družinskega podjetja	14
4.3	Analiza izbranega družinskega podjetja	16
4.3.1	Nasledstvene možnosti v izbranem družinskem podjetju	16
4.3.2	Analiza in interpretacija rezultatov raziskovanja	16
4.4	Predlog strategije nasledstva v izbranem družinskem podjetju	20
5	SKLEP	20
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	22
	LITERATURA IN VIRI	23

KAZALO SLIK

Slika 1: Preplet družinskega in poslovnega sistema	6
Slika 2: Model treh krogov	6
Slika 3: Življenjski cikel dveh generacij	11

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Zapis izvedenega intervjuja z ustanoviteljem in lastnikom izbranega družinskega podjetja.....	1
Priloga 2: Zapis izvedenega intervjuja s potencialnim naslednikom izbranega družinskega podjetja.....	6

1 UVOD

Ena izmed oblik podjetništva, ki je v Sloveniji najbolj razširjena, je družinsko podjetništvo. Že poimenovanje družinsko nakazuje, da imajo v tovrstnih podjetjih ključno vlogo družinski člani, zaradi česar prihaja do prepleta družinskih in poslovnih interesov. Za družinska podjetja je značilno tudi, da so večinoma v družinski lasti in se prenašajo iz roda v rod (Chua in drugi, 1999, str. 19). Pri prenosu podjetja na naslednjo generacijo se v družinskih podjetjih pogosto pojavijo izzivi, saj gre za eno izmed najbolj perečih problematik. Čeprav imajo lastniki na voljo več nasledstvenih možnosti, se kljub temu pogosto zgodi, da podjetje ob prenosu na naslednika preneha delovati oziroma do prenosa sploh ne pride. Razlog za to je pogosto v tem, da trenutni lastniki o nasledstvu ne razmišljajo pravočasno, kar pomeni, da na prenos podjetja niso ustrezno pripravljene (Baker, 2023). Problematika nasledstva je bila zaznana tudi v izbranem slovenskem družinskem podjetju, ki se ukvarja s prodajo in servisiranjem dveh priljubljenih avtomobilskih znamk. Izbrano podjetje se namreč v zadnjem času sooča z vprašanjem prenosa podjetja na naslednika, saj lastnik oziroma ustanovitelj meni, da bi morala podjetje prevzeti naslednja generacija.

Namen zaključne strokovne naloge je raziskati družinsko podjetništvo, proučiti problematiko nasledstva ter celovito analizirati nasledstvene možnosti in proces nasledstva v izbranem družinskem podjetju. Na osnovi izvedene analize želimo podati predlog za prenos lastniške in vodstvene funkcije na naslednika ter s tem prispevati k nadaljnjemu razvoju podjetja. Cilj zaključne strokovne naloge je pregled strokovne in znanstvene literature o družinskem podjetništvu in nasledstvu v družinskih podjetjih ter na osnovi ugotovitev raziskave identificirati potencialne naslednike in oblikovati predlog strategije nasledstva za izbrano podjetje.

Pridobiti želimo tudi odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Zakaj je pravočasno načrtovanje nasledstva pomembno za nadaljnji razvoj družinskega podjetja?
- Katera nasledstvena možnost je najprimernejša za izbrano družinsko podjetje, kdo so možni nasledniki in kateri izmed njih je najprimernejši?
- Kakšna je vloga trenutnega lastnika oziroma ustanovitelja v procesu nasledstva?
- Kakšna je pripravljenost potencialnega naslednika za prevzem družinskega podjetja?

V prvem delu zaključne strokovne naloge bomo z uporabo metode deskripcije (opisovanja) in kompilacije (povzemanja) na osnovi relevantne literature in virov podali teoretični pregled obravnavane tematike. Drugi, empirični del bo temeljil na študiji primera, saj bomo z uporabo kvalitativne metode analizirali izbrano družinsko podjetje ter zanj pripravili predlog strategije nasledstva. Na osnovi izvedenih intervjujev z lastnikom oziroma ustanoviteljem ter njegovim potencialnim naslednikom bomo poskušali odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja. Intervjuja bosta izvedena v živo, na osnovi vnaprej pripravljenih

vprašanj odprtega tipa (delno strukturiran intervju). Omejitvi, ki ju bomo upoštevali pri raziskavi sta: da podanega predloga strategije nasledstva ne bo mogoče posplošiti na druga družinska podjetja, in da bodo zaradi javne objave zaključne strokovne naloge nekateri podatki o izbranem družinskem podjetju prikriti.

Zaključna strokovna naloga je smiselno razdeljena na tri vsebinske sklope. V prvem bomo opredelili družinsko podjetje ter predstavili ključne značilnosti, na osnovi katerih razlikujemo družinsko podjetje od nedružinskega. Obravnavali bomo tudi njegove prednosti in slabosti, pojasnili preplet družinskega in poslovnega sistema ter opredelili ključne vloge družinskih članov v podjetju. V drugem poglavju se bomo osredotočili na nasledstvo v družinskih podjetjih. Pregledali bomo nasledstvene možnosti, opisali posamezne faze procesa nasledstva ter dejavnike, ki nanj pozitivno ali negativno vplivajo, in podrobneje predstavili problematiko nasledstva. V tretjem vsebinskem sklopu bomo najprej predstavili izbrano družinsko podjetje, nato pa na osnovi raziskave analizirali nasledstvene možnosti in proces nasledstva ter pripravili predlog strategije nasledstva.

2 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

2.1 Opredelitev in značilnosti družinskih podjetij

V strokovni in znanstveni literaturi ni enotne definicije, ki bi opredeljevala in razlikovala družinsko podjetje od nedružinskega. Zasedimo namreč lahko številne interpretacije, ki pa si med seboj niso enotne, saj avtorji v njih različno opredeljujejo družinsko podjetje (Duh in drugi, 2006, str. 30).

Raziskovalci angleško govorečega področja družinsko podjetje največkrat definirajo na osnovi štirih dimenzij, ki jih je opredelila Handler (1989, str. 260). Tako pri interpretaciji izhajajo iz lastništva, vpletenosti članov družine, medgeneracijskega prehoda ali kombinacije navedenih kriterijev. Avtorji Barry (1989), Lansberg in drugi (1988), ki pri definicijah izhajajo iz lastništva, opredeljujejo družinsko podjetje kot podjetje, v katerem družina prevzema vodilno vlogo pri upravljanju in lastništvu. Raziskovalci Davis (1983), Beckhard in Dyer (1983), katerih definicija temelji na vpletenosti družinskih članov v podjetju, poudarjajo povezanost med podjetjem in družino. Avtorja Churchill in Hatten (1997), ki v definiciji izpostavljata prehod podjetja na naslednjo generacijo, pa izhajata iz generacijskega prenosa.

Prav tako kot Handler (1989) je podobne kriterije za opredelitev družinskega podjetja oblikoval Neubauer (v Duh, 2003, str. 15), ki je pri postavljanju kriterijev izhajal iz del nemško govorečih raziskovalcev. Tudi ti pri definiranju družinskega podjetja najpogosteje poudarjajo pomen lastništva in vodenja družine ter kasnejši generacijski prenos na naslednje generacije.

Kljub različnim interpretacijam družinskega podjetja se avtorji strinjajo, da je vpletenost družinskih članov poglavitna značilnost, na osnovi katere se tovrstna podjetja diferencirajo od drugih (Chua in drugi, 1999, str. 19). Družinska podjetja predstavljajo velik delež med vsemi podjetji na svetu. Raziskave namreč kažejo, da lahko kot družinska podjetja opredelimo več kot 60 % vseh podjetij v Evropi in več kot 80 % vseh podjetij v Sloveniji (European Commission, brez datuma; Slovenia Times, 2024).

Za lažjo diferenciacijo družinskih podjetij od drugih je bila v okviru projekta Stratos (v Duh 2003, str. 25–26) izvedena raziskava, s katero so prišli do ključnih značilnosti družinskih podjetij:

- Družinska podjetja so zaprti sistemi, pri katerih sta lastništvo in vodstvo v rokah družine. Udeležbe v kapitalu ne želijo ponuditi nečlanom družine, zato težje pridejo do finančnega kapitala. Znanje in informacije varujejo z namenom ohranjanja tradicije.
- Člani družine (podjetniki) so tako imenovani pionirji, kar ponazarja njihovo vsestranskost, lažjo prilagodljivost in dobro organiziranost. Vendar niso toliko naklonjeni inovacijam in tveganjem.
- Tovrstna podjetja so usmerjena navznoter, kar pomeni, da so v veliki meri odvisna sama od sebe in ne potrebujejo velike socialne vpetosti ter gospodarskega sodelovanja z drugimi podjetji.
- Za družinska podjetja so znani prizadevanje za ohranitev delovnih mest, dobro plačevanje svojih zaposlenih ter skrb za njihovo zadovoljstvo. Pri zaposlovanju dajejo prednost družinskim članom, zlasti ko gre za zaposlovanje na vodilnih položajih. Podjetja pa so manj naklonjena vključevanju zaposlenih, ki niso člani družine, pri delitvi dobička in sprejemanju pomembnih odločitev.
- Družinska podjetja so bolj tradicionalna in niso pripravljena širiti svojega poslovanja na mednarodne trge.
- Družinska podjetja niso tako dinamična in so manj osredotočena na rast in dobiček.

Poleg že omenjenega je za družinska podjetja značilna navzočnost managerja v interakciji z zaposlenimi, strankami in dobavitelji. Pomembna jim je tudi ohranitev dobrega imena družine, zato skrbijo za delavce, kakovost svojih izdelkov ali storitev ter širšo javnost (sponzorstvo lokalnim prireditvam, dobrodelni prispevki ipd.). Na upravljanje in vodenje družinskega podjetja močno vplivajo tudi spremembe in odnosi v družini, saj sta družinski in poslovni sistem prepletene (Dunn, 1994, str. 5–6).

2.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Številni raziskovalci značilnosti družinskih podjetij opredeljujejo na osnovi prednosti in slabosti. Prepoznavanje teh je bistvenega pomena za uspeh podjetja. Prednosti predstavljajo močne točke podjetja, ki mu omogočajo konkurenčno prednost, obenem pa delujejo kot motivacijska sila. Prednosti, ki jih ima družinsko podjetje, so naslednje:

- Zaposleni člani družine, še zlasti ustanovitelji, gradijo in razvijajo podjetje skozi celotno življenje. Prav zaradi tega z njim vzpostavijo posebno čustveno vez. S svojo zavzetostjo in zagnanostjo spodbujajo večjo privrženost tudi pri ostalih zaposlenih, ki niso člani družine. Ti imajo posledično večjo motivacijo in so bolj produktivni (Lee, 2006, str. 105).
- Družinska podjetja pri sprejemanju odločitev združujejo tako družinske kot tudi poslovne interese. Proces odločanja je hiter, saj odločitve v zvezi s poslovanjem podjetja sprejema en oziroma največ dva posameznika, ki sta običajno člana družine na vodstvenih položajih. Hitro sprejemanje odločitev je ključno v kritičnih situacijah, ko je potrebno takojšnje odreagiranje. Prav tako prinaša pomembno prednost v primerjavi s podjetji, ki imajo razpršeno lastništvo in posledično počasnejše odločanje (Glas in Pšeničny, 2000, str. 152; Basco in Perez Rodríguez, 2011, str. 152, 155).
- V družinskih podjetjih je v ospredju ustanovitelj, ki ga obdajajo predani zaposleni. Poslovni sistem in odnosi znotraj podjetja so jasno definirani in temeljijo na visoki stopnji zaupanja. Skupaj tvorijo stabilno kulturo, ki zagotavlja ohranjanje tradicije in skupnih vrednot, enotnost med zaposlenimi ter kontinuiteto odločanja (Glas in Pšeničny, 2000, str. 152; Soluk in drugi, 2021, str. 872).
- Zaposleni v družinskih podjetjih so prilagodljivi glede delovnega časa, lokacije in količine dela. Svoje delo lahko opravljajo v podjetju ali od doma. Če je treba začeto delo dokončati, so pripravljeni delati tudi nadure, za katere ne zahtevajo izplačila, saj delo opravljajo za svoje podjetje. Fleksibilna delovna ureditev jim omogoča lažje usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti, obenem pa pozitivno vpliva na prilagajanje tržnim razmeram in izzivom (Stamm in drugi, 2023, str. 187).
- Družinska podjetja v primerjavi z drugimi razmišljajo strateško in imajo jasno postavljeno vizijo. Zaradi dolgoročnega razmišljanja lažje obvladujejo poslovna tveganja in se spoprijemajo z nepričakovanimi problemi (Soluk in drugi, 2021, str. 873).
- Družinska podjetja iz generacije v generacijo prenašajo posebna znanja, s katerimi ustvarjajo konkurenčno prednost. Ta znanja predstavljajo dodano vrednost, zato jih podjetje skriva pred javnostjo. Na mlajše generacije se prenašajo že od otroštva naprej in prav zaradi tega imajo ob vstopu v podjetje že določeno predznanje. Temu dodajo še svoje strokovno znanje ter tako prispevajo k nadaljnjemu razvoju podjetja (Barroso Martínez in drugi, 2013, str. 1222).
- Družinska podjetja so na trgu poznana kot stabilni in zanesljivi sistemi. Podjetniki na vodstvenih položajih se le redko zamenjajo in običajno z dobavitelji ter kupci spletejo močne poslovne vezi, ki jih prenašajo na naslednje generacije. Številni kupci in poslovni partnerji prav zaradi njihove zanesljivosti in dolgoletne tradicije za sodelovanje raje izberejo tovrstna podjetja (Glas in Pšeničny, 2000, str. 152; Miller in Le Breton-Miller, 2005, str. 523).

Na drugi strani ima družinsko podjetje tudi slabosti, ki opozarjajo na morebitne težave, s katerimi se sooča. Te je treba spremeniti v obvladljiv izziv, saj lahko v nasprotnem primeru pripeljejo tudi do propada. Slabosti, ki se kažejo v družinskih podjetjih, so naslednje:

- Pripadniki mlajših generacij različno gledajo na aktivnosti in načine dela. V podjetje želijo vpeljati nove pristope in spremembe, ki pa jih starejše generacije običajno zavračajo. Morebitne spremembe in novosti namreč vidijo kot nevarnost, ki bi lahko ogrozila obstoječi način poslovanja. Ta togost negativno vpliva na podjetje, saj preprečuje njegov nadaljnji razvoj (Cruz in Nordqvist, 2012, str. 36).
- Družinska podjetja se z nekaterimi poslovnimi izzivi ne spoprijemajo najbolje. Eden izmed takšnih izzivov je način pridobivanja kapitala. Podjetja so namreč zelo konservativna in niso naklonjena tujim virom financiranja, saj jim to preprečuje ponos, poleg tega želijo ohraniti družinski nadzor. Iz tega razloga običajno uporabljajo kratkoročna financiranja, najraje iz družinskih sredstev, ki pa jih je včasih lahko premalo, da bi podjetje poseglo po večjem in bolj dobičkonosnem poslu (Lappalainen in Niskanen, 2013, str. 579–580, 595–596).
- Vsako družinsko podjetje se mora slej ko prej soočiti s prenosom podjetja na mlajšo generacijo in s tem povezano zamenjavo vodstva. Predvsem pri prehodu na drugo generacijo se lahko pojavijo težave zaradi neizkušenosti naslednika, saj vodstveno mesto pogosto pripada enemu izmed članov družine, ne glede na njegovo znanje in sposobnosti. Nepotizem običajno vodi do nepravičnosti, poslabša odnose z zaposlenimi ter negativno vpliva na poslovanje (Liu in drugi, 2015, str. 419).
- V družinskem podjetju se družinski in poslovni sistem neprestano prepletata, kar posledično povzroča konflikte tako v družini kot tudi v podjetju. Nastanejo lahko nesoglasja in zamere, ki jih je treba sproti reševati. Pretiran vpliv čustev na poslovanje namreč škoduje podjetju. Prav tako na odnose negativno vpliva tudi tekmovalnost med družinskimi člani (Kubiček in Machek, 2020, str. 194).

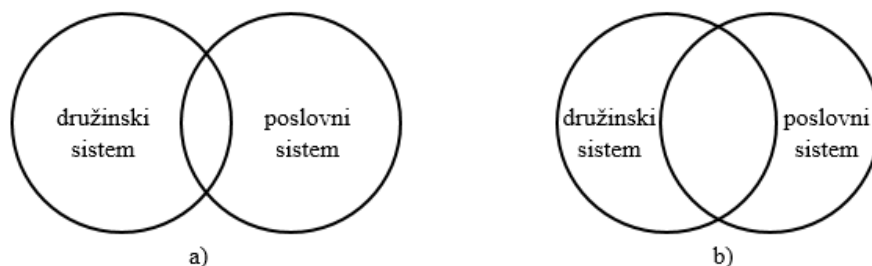
2.3 Družinski in poslovni sistem

Pri družinskem podjetju gre torej za preplet dveh med seboj popolnoma različnih sistemov. Za družinski sistem je značilno podzavestno ravnanje, odločitve članov družine pa temeljijo na čustvih. Sistem je usmerjen navznoter, z jasno izraženo skrbjo za družinske člane in poudarkom na enakosti. Izpostavljena sta lojalnost in zagotavljanje doživljenjskega članstva v podjetju. Na drugi strani je poslovni sistem racionalen, saj čustva ne vplivajo na sprejemanje odločitev. Prisotno je torej zavestno ravnanje. Gre za navzven usmerjen sistem, ki v ospredje postavlja izpolnjevanje nalog in ciljev. Zahteva doseganje poslovnih rezultatov, za katere ustrezno nagrajuje oziroma v nasprotnem primeru kaznuje (Benson in drugi, 1990, str. 5–6; Leach in Bogot, 1999, str. 26–28).

Za družinska podjetja je značilno, da se kljub razlikam družinski in poslovni sistem med seboj povezujeta in delno prekrivata. Odnosi med sistemoma so tesni in neločljivi. Razlog za to je v nenehnem menjavanju življenjskih vlog družinskih članov, ki morajo izpolnjevati obveznosti obeh sistemov. Upravljanje podjetja je možno, vse dokler je prekrivanje obeh sistemov še v mejah normale, kot prikazuje slika 1 v razdelku a. V primerih prevelikega prekrivanja, kot je prikazano na sliki 1 v razdelku b, običajno pride do konfliktov med

družino in podjetjem. Prevelik presek je za posel lahko uničujoč, zato je pomembno ločevati med družinskimi in poslovnimi zadevami. Družinske težave namreč ne smejo vplivati na poslovanje, prav tako poslovni problemi ne smejo škodovati družini. Le pravilna kombinacija obeh sistemov lahko prepreči konflikte ter vodi k uspehu tako na družinskem kot tudi na poslovnem področju (Žaler, 2011).

Slika 1: Preplet družinskega in poslovnega sistema



Vir: prirejeno po Benson in drugi (1990).

2.4 Model treh krogov

Za še bolj poglobljeno razumevanje družinskega podjetja sta raziskovalca Tagiuri in Davis (1992, str. 49) družinski in poslovni sistem dopolnila še s sistemom lastništva. Pri tem sta opozorila na potrebo po jasnem razlikovanju med podsistemoma lastništva in managementa. Znotraj organizacije namreč obstajajo posamezniki, ki niso vključeni v poslovanje podjetja, vendar so kljub temu lastniki. Po drugi strani imamo v podjetju managerje, ki nimajo lastniškega deleža. Na osnovi tovrstnega spoznanja je nastal koncept modela treh krogov, ki je prikazan na sliki 2. Model predstavlja vse možne kombinacije in povezave podsistemov družine, lastništva in podjetja (Gersick in drugi, 1997, str. 5–6; Duh, 2003, str. 21–22).

Slika 2: Model treh krogov



Vir: prirejeno po Gersick in drugi (1997).

Medsebojno prepleteni, a hkrati neodvisni podsistemi skupaj tvorijo sedem področij, vsakega posameznika pa lahko uvrstimo zgolj v eno izmed njih. Ali bo oseba spadala v zunanja ali notranja področja, je odvisno od števila njenih vezi s podjetjem. Osebe z zgolj

eno samo povezavo sodijo v zunanja področja. Sem uvrščamo podjetniško nevpletene družinske člane (1), zunanje lastnike oziroma vlagatelje podjetja (2) ter zaposlene, ki niso člani družine (3). Medtem ko osebe z več kot eno povezavo razvrščamo v notranja, prekrivajoča se področja. Dve vezi s podjetjem imajo družinski člani, ki niso zaposleni, a imajo kljub temu lastniški delež (4). Prav tako imajo dve vezi lastniki, ki so zaposleni v podjetju, a niso člani družine (5), ter zaposleni družinski člani, ki nimajo lastniškega deleža (6). V prepletu vseh treh podsistemov se nahajajo družinski člani, ki so zaposleni v podjetju in hkrati tudi lastniki (7). Prav to sedmo polje predstavlja jedro, v katerem prihaja do interakcije med družino, podjetjem in lastniki. Za uspešno delovanje vseh treh podsistemov so ključnega pomena kompromisi, ki jih dosežemo s pravočasnim reševanjem medosebnih težav in nesoglasij (Gersick in drugi, 1997, str. 6–7; Duh, 2003, str. 22–23).

2.5 Vloge članov družine v družinskem podjetju

Že ime družinsko podjetje nakazuje na vpletenost družinskih članov, ki niso zgolj navadni zaposleni, direktorji ali vlagatelji, temveč so med seboj sorodstveno povezani člani družine, ki hkrati opravljajo več življenjskih vlog. Ob ustanovitvi sta v podjetju prisotna dva ali trije člani družine. Z uspešnim poslovanjem in povečanim obsegom dela v podjetje postopoma vstopajo še ostali družinski člani. Za celovito razumevanje družinskega podjetja je pomembno poznavanje vlog članov družine (Leach in Bogot, 1999, str. 33).

Prva ključna oseba, zaradi katere podjetje nastane, je ustanovitelj. S ciljem dolgoročnega poslovanja si prizadeva ustvariti uspešno in donosno podjetje, ki bo zagotavljalo vir dohodka in s tem finančno stabilnost celotni družini. Prav tako mu je cilj prenašati podjetje skozi generacije. Ustanovitelj podjetja je lahko moški ali ženska. Moški podjetnik je običajno gospod srednjih let, ki v veliko primerih nima ustrezne izobrazbe. Gre za inteligentno osebo z vodstvenimi sposobnostmi ter zagnanostjo za delo. Zanj je značilen močan karakter, ki se odraža v njegovi samozavesti in vztrajnosti. Denar ni pglavitna stvar, ki ga žene, saj mu več pomeni notranje zadovoljstvo. Prepričan je v svoj prav in čuti potrebo po nadzoru tako poklicnega kot tudi zasebnega življenja. Zaradi enakih motivov kot moški, torej predvsem zaradi samozadovoljstva in neodvisnosti, se tudi ženske odločajo za podjetništvo (Leach in Bogot, 1999, str. 33, 38, 39; Glas in Pšeničny, 2000, str. 153). V preteklosti so bile ženske podjetnice precej zapostavljene in so težje vstopile v poslovni svet, dandanes pa je vloga žensk in moških precej bolj enakopravna. Izginja tudi tradicionalna vloga ženske, ki naj bi bila doma in skrbela za družino. Ženske namreč lahko tako kot moški uspešno vodijo podjetje ter obenem opravljajo vlogo matere in gospodinje. Podjetnice naj bi imele višjo stopnjo empatije ter naj bi bile boljše pogajalke kot moški (Aldamiz-Echevarria in drugi, 2017, str. 56–62).

Družinsko podjetje lahko ustanovi in vodi tudi zakonski par. Tak način upravljanja podjetja povečuje možnosti za nastanek konfliktov, zato je pomembno, da se zakonca med seboj spoštujeta, podpirata, dopolnjujeta ter neposredno komunicirata. Med njima ne sme biti

prisotne tekmovalnosti, temveč ekipno sodelovanje. Za uspeh zakonskega para sta ključnega pomena delitev vlog in medsebojno zaupanje. V nasprotnem primeru lahko pride do konfliktov, ki v kritični fazi vodijo do razpada tako podjetja kot tudi zakonske zveze (Leach in Bogot, 1999, str. 43–45; Ponthieu in Caudill, 1993, str. 14–15).

Od lastnikovih otrok, še zlasti sinov, se pogosto samoumevno pričakuje, da se bodo vključili v družinsko podjetje in z leti nasledili starše. Če imata oče in sin dober medsebojni odnos, lahko to pozitivno doprinese podjetju. V veliko primerih pa imata različna pričakovanja in je v njunem odnosu prisotna tekmovalnost, kar vodi do konfliktov, ki negativno vplivajo na poslovanje. Na drugi strani imamo odnos med očetom in hčerko, ki je običajno manj konflikten. V njunem odnosu namreč ni prisotnega rivalstva, zaradi česar očetje svojih hčera ne dojemajo kot konkurence. Za hčere je značilno, da ravnajo čustveno in očetu pomagajo bolj iz ljubezni kot iz poslovnih interesov (Leach in Bogot, 1999, str. 45–48; Heather in Danes, 2007, str. 167).

V družinskem podjetju imajo svojo vlogo tudi priženjenci, ki so v podjetje vstopili skozi zakonsko zvezo z enim izmed članov družine. Priženjenci velikokrat dobijo priložnost za zaposlitev v podjetju in včasih pridobijo tudi lastniški delež. Prihod v podjetje pa ima tudi nekaj slabosti. Priženjenci se običajno počutijo zapostavljene in odrinjene, saj velikokrat niso deležni razprav glede podjetja. Prav tako so pod velikim pritiskom družine ter pogosto obravnavani z nezaupanjem in sumničavostjo (Leach in Bogot, 1999, str. 48–49).

Z razširitvijo ali prehodom na naslednje generacije se v podjetje lahko vključijo tudi ostali sorodstveno povezani člani družine. Ti imajo običajno različne interese, želje in pričakovanja, kar lahko privede do nesoglasij in konfliktov. Za uspešno poslovanje podjetja je zato ključnega pomena jasna opredelitev vlog, še zlasti glede lastništva in vodstva (Duh, 2003, str. 93).

Tudi nedružinski uslužbenci so pomembni za družinsko podjetje. Od njih se zahtevata enaka predanost in prilagodljivost, vendar se zavedajo, da kljub vsemu niso enakopravni zaposlenim družinskim članom. Četudi so uspešni, je njihova možnost napredovanja okrnjena, saj so vodstveni položaji namenjeni članom družine (Glas in Pšeničny, 2000, str. 154).

3 NASLEDSTVO V DRUŽINSKIH PODJETJIH

3.1 Opredelitev nasledstva v družinskih podjetjih

Prav tako kot pri opredelitvi družinskega podjetja tudi pri nasledstvu ni enotne definicije. Ward (v Brockhaus, 2004, str. 165) že družinsko podjetje opredeljuje z vidika nasledstva, torej kot podjetje, ki se prenaša iz generacije v generacijo. Avtorja Churchill in Hatten (1997, str. 54–55) sta nasledstvo definirala kot proces prenosa moči, lastništva in kontrole med

družinskimi člani, ki vključuje odnose med udeleženci v podjetju in družini. Handler (1994, str. 134) pa je nasledstvo interpretirala kot predajo vodstva od ustanovitelja oziroma lastnika na naslednika, ki je lahko član družine ali nedružinski član, torej profesionalni manager.

Vsako družinsko podjetje se mora slej ko prej spoprijeti z izzivom nasledstva, torej s prenosom podjetja iz ene generacije na drugo. Z nasledstvom ne pride zgolj do prenosa lastništva, temveč tudi upravljanja in vodenja. Proces nasledstva je zahteven in dolgotrajen, še zlasti v tem času pa so družinska podjetja občutljivejša in posledično bolj izpostavljena tveganjem (Dalpiaz in drugi, 2014, str. 1375).

Prenos podjetja iz ene generacije na drugo prinaša številne spremembe tako za podjetje kot tudi za družino. Najpogostejši vzrok, ki povzroči prehod podjetja na naslednika, je lastnikova oziroma managerjeva upokojitev ali smrt. Za uspešen nasledstveni prehod je zato ključnega pomena načrtovanje nasledstva, ki omogoča pripravo in usposabljanje naslednika, zmanjšanje konfliktov med družinskimi člani, dolgoročno stabilnost, kontinuiteto ter poslovno uspešnost podjetja tudi v prihodnje (Duh, 2003, str. 62–63).

3.2 Nasledstvene možnosti

Ob ustanoviteljevem umiku je prenos družinskega podjetja na enega izmed družinskih članov zgolj ena od alternativ. Ustanovitelj ima namreč na voljo kar šest različnih nasledstvenih možnosti, med katerimi lahko izbira (Leach, 1991, str. 119–120):

- poiskati potencialnega naslednika znotraj družine – družinskega člana,
- poiskati managerja, ki bo le začasno vodil podjetje,
- poiskati naslednika zunaj družine – profesionalnega managerja,
- prenehati poslovati – likvidacija podjetja,
- prodati podjetje v celoti ali zgolj določen del,
- ne storiti ničesar.

Izbira družinskega člana kot naslednika je s perspektive ustanovitelja najbolj zaželena možnost, saj si želi, da bi podjetje ostalo v lastništvu in upravljanju družine. Pri tem se mora ustanovitelj odločiti, koga izmed članov družine je najbolj smiselno izbrati za naslednika. V primeru enega samega potencialnega naslednika je odločitev preprosta. To se običajno zgodi, ko ima ustanovitelj zgolj enega otroka, ki je odraščal ob podjetju in ga je pripravljen prevzeti. Zaplete pa se, ko ima ustanovitelj več otrok. V nekaterih družinah vloga naslednika samodejno pripada najstarejšemu sinu, vendar to ni nujno najboljša izbira. Že res, da je s tem možnost rivalstva med otroki manjša, vendar je morda nekdo drug bolj usposobljen in primeren za prevzem podjetja. Ena izmed alternativ je izbira najbolj sposobnega kandidata, kar pa ne sovпада z družinskim načelom enakosti med potomci. Možna rešitev je tudi razdelitev poslov, kar pomeni, da vsak otrok prevzame določeno delo oziroma oddelek. V primeru prevelikega rivalstva med potomci se podjetje lahko razdeli tako, da vsak član družine prevzame del podjetja ter ga nato vodi in razvija kot samostojno enoto. To je

mogoče le, če se podjetje lahko segmentira. Problem nastane, ko ustanovitelj ni sposoben oziroma ne želi izbrati enega izmed družinskih članov za naslednika, saj se želi izogniti s tem povezanim preprirom v družini. Prav tako se lahko zgodi, da je zelo malo možnosti za uspešno nasledstvo znotraj družine, zato je treba proučiti tudi ostale nasledstvene možnosti (Leach, 1991, str. 46, 134–137; Duh, 2003, str. 65).

Ena izmed nasledstvenih možnosti je določitev začasnega managerja, ki bo vodil podjetje, vse dokler ne bo mogoč prenos vodenja na enega izmed članov družine. Ta rešitev pride v poštev, ko so težave pri prenosu podjetja lečasne. Razlog je običajno v tem, da so otroci še premladi, dokončujejo šolanje ali imajo premalo izkušenj za prevzem podjetja. Ko pa je naslednikov v podjetju preveč in je oteženo usklajevanje njihovih interesov, je najboljša rešitev zaposlitev profesionalnega managerja. S to možnostjo se družinska podjetja najpogosteje srečujejo pri prenosu na tretjo generacijo. Takrat je namreč v podjetju prisotno veliko število družinskih članov, običajno vsak s svojim deležem, kar predstavlja kompleksnost pri določitvi naslednika (Leach, 1991, str. 137–138). Z zaposlitvijo profesionalnega managerja lastništvo ostane v rokah družine, medtem ko vodstvene obveznosti prevzame zunanja oseba. Lastniki podjetja so tako še vedno upravičeni do zaslužka oziroma dividend (Chen in drugi, 2016, str. 5113–5114).

Nasledstveni možnosti, med katerima se lahko ustanovitelj odloča, sta tudi prodaja in likvidacija. V primeru prenehanja poslovanja se proda premoženje podjetja in poplača vse dolgove. Prav tako je treba odpustiti delavce, zato je ta možnost primernejša za podjetja, pri katerih za zaprtje ni potrebnih znatnih stroškov in masovnega odpuščanja. Za družinska podjetja je veliko bolj privlačna možnost prodaje dela ali celotnega podjetja, saj lahko v primerjavi z likvidacijo na tak način iztržijo več denarja (Leach, 1991, str. 155). V primeru prodaje lastniki izgubijo tako vodstveno vlogo kot tudi lastniški delež. Že res, da s prodajo zaslužijo, vendar se s tem odpovejo svojemu podjetju in prihodnjim donosom. Takšna odločitev je v vsakem primeru težka in ob tem je treba upoštevati uspešnost poslovanja podjetja (Chen in drugi, 2016, str. 5113–5114). Prav zaradi tega sta ti dve nasledstveni možnosti aktualnejši takrat, ko v podjetju ni mogoče najti primerne naslednika znotraj družine (Duh, 2003, str. 65).

Najslabša nasledstvena možnost pa je, da ustanovitelj ne stori ničesar in se načrtovanju nasledstva preprosto izogiba. Običajno si sam pri sebi želi, da bi podjetje prevzeli njegovi otroci, vendar ne prouči, katera izmed nasledstvenih možnosti bi bila najbolj optimalna tako za podjetje kot tudi za družino. Ta možnost, pri kateri ustanovitelj ne stori ničesar, je najdražja, a kljub temu najpogostejša (Leach, 1991, str. 121).

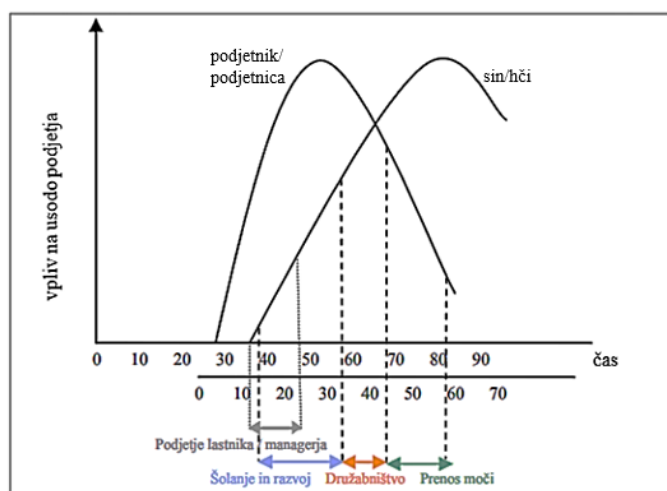
3.3 Proces nasledstva

Pri nasledstvu ne gre zgolj za trenutek, v katerem se vodstvo in velikokrat tudi lastništvo preneseta z ustanovitelja na naslednjo generacijo, temveč za celoten proces (Duh, 2003, str. 67). Prehodno obdobje je sestavljeno iz več zaporednih faz, vsaka izmed njih pa zahteva

določen časovni interval in z njim povezane aktivnosti. Čas trajanja posamezne faze se razlikuje od podjetja do podjetja. Celoten nasledstveni proces je dolgotrajen in v tem času naj bi naslednik z ustanoviteljevo pomočjo postopoma prevzel ključno vlogo v podjetju (Murray, 2003, str. 17).

Avtorja Churchill in Hatten (1997, str. 59–61) sta za ponazoritev posameznih faz v družinskem podjetju razvila koncept življenjskega cikla dveh generacij, s pomočjo katerega sta predstavila nasledstveni proces. Za lažjo ponazoritev sta izbrala dve osebi, pri čemer sta upoštevala, da sta sorodstveno povezani, vključeni v podjetje ter da je med njima starostna razlika. Predpostavila sta, da je prva oseba podjetnik, ki je pri svojih 35. ali 36. letih ustanovil podjetje ter pri 26. letih dobil otroka. Druga oseba pa je njegov otrok, ki se je pri 24. letih pridružil podjetju. Njuna življenjska cikla avtorja proučujeta vzporedno, kot prikazuje slika 3. Gre za dvodimenzionalni model, pri katerem vertikalna os predstavlja stopnjo vpliva posameznika na delovanje podjetja, vodoravna os pa čas.

Slika 3: Življenjski cikel dveh generacij



Vir: prirejeno po Churchill in Hatten (1997).

Na osnovi tega modela avtorja razlikujeta štiri faze v družinskem podjetju, ki so v nadaljevanju podrobneje obrazložene (Churchill in Hatten, 1997, str. 59–60):

- Podjetje lastnika/managerja: Faza traja od ustanovitve podjetja do priključitve enega izmed članov družine. V tem obdobju ima družina vpliv na podjetje, vendar še ni njegov dejavni del.
- Šolanje in razvoj nove generacije: Faza se začne že v zgodnjem otroštvu potomcev in traja vse do njihove polne zaposlitve v podjetju. V tem času se potomci seznanjajo s poslovanjem podjetja, pogosto tudi z delom med počitnicami.
- Družabništvo med generacijami: Ko potomec pridobi ustrezne delovne izkušnje in vodstvene sposobnosti, pride do faze, v kateri lahko začne sodelovati pri sprejemanju

poslovnih odločitev ter postopoma prevzema odgovornost, kar pripelje do poslovnega sodelovanja med generacijami.

- Prenos moči: V tej fazi ustanovitelj prenese odgovornost, oblikovanje politik in zastavljanje ciljev na potomca. Proces se pospeši, ko se ustanovitelj umakne in občutno zmanjša svoje aktivnosti v podjetju.

Nasledstveni proces se torej začne že pred vstopom naslednika v podjetje. Začne se z uvajanjem in vključevanjem potomca, nadaljuje z zaposlitvijo in postopnim prevzemom vodenja ter se zaključi s prenosom podjetja na naslednika (Duh, 2003, str. 73).

3.4 Dejavniki, ki vplivajo na proces nasledstva

Kot že omenjeno se proces nasledstva praviloma zaključi s prenosom podjetja na naslednjo generacijo, vendar to ni vedno izvedljivo. Na uspešen ali neuspešen prenos namreč vplivajo številni dejavniki, ki imajo bodisi pozitiven bodisi negativen učinek na nasledstveni proces (Duh, 2003, str. 73).

Avtorji Morris in drugi (1996, str. 70–72) so dejavnike, ki pozitivno vplivajo na proces nasledstva, razdelili v tri obsežnejše kategorije. V prvo skupino, ki se nanaša na raven pripravljenosti naslednika za prevzem podjetja, uvrščamo dejavnike, kot so stopnja izobrazbe, opravljena dodatna usposabljanja, delovne izkušnje, delovna doba ter želja in motivacija za delo v družinskem podjetju. Prav tako pozitivno prispevajo naslednikove vodstvene sposobnosti ter njegovo poznavanje podjetja. Pri drugi kategoriji so ključnega pomena medsebojni odnosi med družinskimi in nedružinskimi zaposlenimi. Pomembni so dobra komunikacija, zaupanje, skupne vrednote in cilji, želja po ohranjanju tradicije ter predanost tako družini, kot tudi podjetju. Tretja kategorija zajema dejavnike, povezane z načrtovanjem. Za uspešen proces nasledstva so potrebni pravočasno načrtovanje nasledstva, načrtovanje finančnih obremenitev oziroma razbremenitev ter optimizacija davčnih obveznosti. Pri tem so podjetjem lahko v pomoč notranji ali zunanji svetovalci.

Na nasledstveni proces vplivajo tudi številni negativni dejavniki, ki jih lahko razdelimo v pet skupin. V prvo izmed njih uvrščamo posamezne dejavnike, ki se nanašajo na naslednika. Sem sodijo predvsem nizka stopnja sposobnosti, premalo znanja in pomanjkanje motivacije. Prav tako lahko na naslednika in s tem na nasledstvo negativno vplivajo nepredvidena bolezen ali smrt ter prelomni dogodki v zakonski zvezi. Druga skupina zajema relacijske dejavnike, ki se nanašajo na odnose med družinskimi in nedružinskimi člani, vključenimi v podjetje. Med člani družine je pogosto prisotna tekmovalnost, ki lahko vodi do neželjenih konfliktov in zamer. Ovire predstavlja tudi pomanjkanje zaupanja in predanosti ter nesprejemanje naslednika s strani nedružinskih zaposlenih. Tretja skupina vključuje finančne dejavnike, ki se kažejo v nezmožnosti poravnave davčnih obveznosti, pomanjkanju sredstev v primeru nenadnega odstopa dediča ter v nezmožnosti plačila najema ali zaposlitve profesionalnega managerja. V primeru finančno nesposobnega podjetja namreč do nasledstva in s tem prenosa vodenja (in lastništva) sploh ne bo prišlo.

Na nasledstveni proces negativno vplivajo tudi kontekstni dejavniki, ki so povezani s spremembami v politično-ekonomskem okolju. Sem uvrščamo spremembe razmer na trgu, zmanjšanje obsega poslovanja ter morebitno izgubo pomembnih strank in poslovnih partnerjev. V peto skupino pa sodijo procesni dejavniki, ki se nanašajo predvsem na proces nasledstva. Težave lahko povzročajo nejasna opredelitev vlog, pomanjkljivo posredovanje odločitev glede nasledstva ter napačno vrednotenje razkoraka med zahtevami in sposobnostmi naslednika. Prav tako negativno vpliva nezadostno usposabljanje naslednika ali njegova prepozna vključitev in seznanitev s poslovanjem podjetja (De Massis in drugi, 2008, str. 185–191).

3.5 Problematika nasledstva v družinskih podjetjih

Eden izmed najbolj perečih problemov, s katerim se srečujejo družinska podjetja, je prenos upravljanja in lastništva na naslednjo generacijo. Velikokrat se namreč zgodi, da podjetje ob prehodu na naslednika preneha delovati oziroma do prenosa sploh ne pride. V Združenih državah Amerike je bila izvedena raziskava, s katero so ugotovili, da do nasledstva na drugo generacijo pride v 30 % družinskih podjetij, na tretjo generacijo v 12 % podjetij, medtem ko zgolj 3 % podjetij preživi do četrte generacije. Zaskrbljujoče je tudi dejstvo, da več kot polovica lastnikov družinskih podjetij nima izbranega naslednika in ne načrtuje nasledstva (Baker, 2023; Zellweger in drugi, 2012, str. 136). Tudi v Sloveniji je bila izvedena podobna raziskava, v kateri so ugotovili, da kar 58 % družinskih podjetij vodi prva generacija, torej ustanovitelji. Do prenosa na drugo generacijo pride le v 37 % podjetij, na tretjo generacijo pa zgolj v 5 % podjetij (Antončič in drugi, 2015, str. 4).

Družinska podjetja pogosto ne razmišljajo o nasledniku in zato nasledstva ne načrtujejo. Prav zato je najpogostejša nasledstvena možnost, da ustanovitelj preprosto ne stori ničesar. Razlogov za tako odločitev je več. Eden izmed njih je, da je ustanovitelj dolga leta gradil in razvijal svoje podjetje in ga še ni pripravljen prenesti na naslednjo generacijo, saj si ne predstavlja, da bi ga vodil kdo drug. Drugi razlog je v podjetnikovi neizkušenosti in pomanjkanju znanja, kako se prenosa podjetja sploh lotiti. Tretji razlog pa je v tem, da potomcev podjetje ne zanima in posledično ni potencialnega naslednika, ki bi bil pripravljen prevzeti upravljanje podjetja (Vassiliadis in Vassiliadis, 2014, str. 245). Še dodaten problem predstavlja nepričakovana bolezen ali smrt ustanovitelja. V takšni situaciji namreč ni časa za prehodno obdobje, zato podjetje ostane brez pravega naslednika oziroma je ta nepripravljen na prevzem podjetja (Leach, 1991, str. 121).

Da bi se podjetje izognilo zgoraj omenjenim situacijam in težavam, je torej ključnega pomena pravočasno načrtovanje nasledstva. Le tako ima ustanovitelj dovolj časa, da izbere najboljšega naslednika, pa naj bo to član družine ali nedružinski član (začasni oziroma profesionalni manager). Prav tako ima ustanovitelj v prehodnem obdobju možnost naslednika pripraviti na postopni prevzem podjetja, kar pripomore k temu, da bo tudi sam bolj suvereno prepustil vodenje in lastništvo nekomu drugemu (Duh, 2003, str. 62–64).

4 PRIMER NASLEDSTVA V IZBRANEM DRUŽINSKEM PODJETJU

4.1 Metodologija raziskovanja

Do zdaj smo si na osnovi strokovne in znanstvene literature ogledali teoretično ozadje družinskega podjetja in nasledstvenih možnosti. V nadaljevanju sledi še raziskovalni del zaključne strokovne naloge, v katerem bomo najprej spoznali izbrano družinsko podjetje, nato pa bomo s pomočjo izvedene kvalitativne raziskave predstavili nasledstvene možnosti, analizirali proces prenosa podjetja ter na koncu oblikovali predlog strategije nasledstva.

Temeljna osnova za drugi, raziskovalni del zaključne strokovne naloge bosta izvedena intervjuja z lastnikom in ustanoviteljem izbranega družinskega podjetja ter z njegovim potencialnim naslednikom. Z opravljenima intervjujema bomo poskušali dobiti odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja:

- Zakaj je pravočasno načrtovanje nasledstva pomembno za nadaljnji razvoj družinskega podjetja?
- Katera nasledstvena možnost je najprimernejša za izbrano družinsko podjetje, kdo so možni nasledniki ter kateri izmed njih je najprimernejši?
- Kakšna je vloga trenutnega lastnika oziroma ustanovitelja v procesu nasledstva?
- Kakšna je pripravljenost potencialnega naslednika na prevzem družinskega podjetja?

Za namen raziskave smo uporabili delno strukturiran intervju, ki je temeljil na vnaprej pripravljenih vprašanjih odprte narave, hkrati pa je dopuščal možnost prilagajanja in postavljanja dodatnih vprašanj. Pogovora sta bila izvedena v živo na sedežu izbranega družinskega podjetja. Intervju z ustanoviteljem in lastnikom je bil izveden 18. novembra 2024 in je trajal 20 minut, medtem ko je bil intervju s potencialnim naslednikom opravljen tri dni kasneje, in sicer 21. novembra 2024, trajal pa je 19 minut. Oba pogovora sta bila izvedena izven delovnega časa, natančneje po koncu delovnega dne. Za namen transkripcije intervjujev in izvedbo nadaljnje podrobne analize sta bila pogovora, s soglasjem intervjuvancev, zvočno posneta. Postavljena vprašanja in odgovori intervjuvancev so zapisani v prilogah zaključne strokovne naloge. Zapis izvedenega intervjuja z ustanoviteljem in lastnikom izbranega družinskega podjetja se nahaja v prilogi 1, zapis intervjuja s potencialnim naslednikom pa v prilogi 2.

4.2 Predstavitev izbranega družinskega podjetja

Izbrano podjetje (2023) se uvršča v avtomobilsko panogo, saj je njegova pglavitna dejavnost prodaja in servisiranje vozil. Podjetje se je razvilo iz popoldanske obrti, ko je ustanovitelj in sedanji lastnik leta 1993 v domačih garažnih prostorih začel servisirati avtomobile. Zaznano zadovoljstvo strank in zagnanost do dela sta lastnika privedla do

odločitve, da razširi svojo popoldansko dejavnost ter se poda na samostojno podjetniško pot. Izbrano podjetje (2023) je leta 1994 doseglo ključni razvojni mejnik, ko je postalo pooblaščen prodajalec in serviser za eno izmed takrat in še danes najbolj prodajanih avtomobilskih znamk v Sloveniji. To je bil povod, da se je lastnik odločil za izgradnjo servisne delavnice in prodajnega salona v svojem rojstnem kraju. Zaradi povečanega obsega dela je začel zaposlovati ter širiti svojo ekipo z dodatnimi delavci. Podjetju se je leta 2000 pridružila tudi lastnikova soproga in s skupnimi močmi sta zgradila nov servisno-prodajni center. To je bila za podjetje pomembna prelomnica, saj je bil nov objekt zgrajen v kraju, ki je podjetju omogočil širitev in povečanje prodaje, še zlasti zaradi neposredne bližine italijanske meje. Podjetje tako od leta 2003 posluje na novi lokaciji, kjer se nahaja še danes. Izbrano podjetje (2023) je doseglo še dva pomembna mejnika, in sicer leta 2017, ko je postalo pooblaščen prodajalec in serviser za še eno avtomobilsko znamko, ter leta 2021 s pridobitvijo koncesionarske pogodbe za prodajo in servisiranje električnih vozil.

Kot že omenjeno, se Izbrano podjetje (2023) primarno ukvarja s prodajo in servisiranjem vozil dveh priljubljenih avtomobilskih znamk v Sloveniji. Obstranska dejavnost podjetja pa je prodaja rabljenih avtomobilov, nadomestnih delov in dodatne opreme ter avtokleparska in ličarska dela. V preteklosti se je podjetje ukvarjalo tudi s sklepanjem avtomobilskih zavarovanj, izposajo nadomestnih vozil in avtovleko, vendar je omenjene dejavnosti v zadnjih letih postopoma opustilo. Po Standardni klasifikaciji dejavnosti se podjetje uvršča v razred 45.200, v katerega je zajeto področje vzdrževanja in popravil motornih vozil (Ministrstvo za digitalno preobrazbo, 2024).

Izbrano podjetje (2023) je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo. Glede na merila, določena v Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 65/09, podjetje uvrščamo med majhne družbe, saj je v podjetju trenutno zaposlenih šest ljudi, čisti prihodki od prodaje v letu 2023 so se gibali med 900.000 evrov in 10.000.000 evrov, vrednost aktive v letu 2023 pa je bila med 450.000 evrov in 5.000.000 evrov (55. čl. ZGD-1; AJ PES, 2024).

Vrhnji management v Izbranem podjetju (2023) predstavljata ustanovitelj in lastnik, ki zaseda položaj vodje servisa in hkrati opravlja delo servisnega sprejemnika, ter njegova soproga, ki opravlja delo prodajne komercialistke, obenem pa zaseda mesto direktorice. V letu 2023 se je po končanem šolanju v družinskem podjetju zaposlil tudi njun sin, ki trenutno zaseda delovno mesto avtoserviserja. Poleg njega so v podjetju zaposleni še trije drugi avtoserviserji, ki pa niso v sorodstvenem razmerju z družino.

Ciljni trg Izbranega podjetja (2023) predstavljajo predvsem lokalni prebivalci ter okoliška podjetja, ki iščejo varen, zanesljiv in sodobno opremljen avtomobil srednjega cenovnega razreda oziroma si želijo hitro in kakovostno opravljeno servisno storitev s strani strokovno usposobljenih avtoserviserjev po konkurenčnih cenah. Z dolgoletno tradicijo, usposobljenim kadrom, kakovostno opravljenim delom, osebnim pristopom ter zadovoljevanjem potreb in iskanjem rešitev za stranke si podjetje utrjuje svoj tržni položaj kot zanesljivo in zaupanja vredno podjetje ter obenem ustvarja konkurenčno prednost.

Vizija Izbranega podjetja (2023) je postati priznano in cenjeno podjetje, ki z ohranjanjem družinske tradicije, personaliziranim pristopom do strank, kakovostno in hitro opravljenimi storitvami ter zanesljivostjo stremi k temu, da postane prvovrstno lokalno družinsko podjetje za prodajo in servisiranje dveh pooblaščenih avtomobilskih znamk. Prav zato je poslanstvo Izbranega podjetja (2023) svojim strankam ponuditi celovito izkušnjo, ki se začne s profesionalnim svetovanjem in pomočjo pri nakupu avtomobila ter se nadaljuje z doslednim strokovnim servisiranjem in vzdrževanjem. Po načelih družinskih vrednot in z željo po ohranjanju tradicije si podjetje s svojo strokovnostjo, zanesljivostjo in osebnim pristopom prizadeva za dolgoročno zadovoljstvo in zvestobo strank.

4.3 Analiza izbranega družinskega podjetja

Izbrano družinsko podjetje je trenutno še vedno v rokah prve generacije, kar pomeni, da v podjetju še ni prišlo do prenosa lastništva in upravljanja z ustanovitelja na naslednika. Na osnovi izvedenih intervjujev z ustanoviteljem in lastnikom ter njegovim potencialnim naslednikom bomo najprej proučili nasledstvene možnosti v izbranem družinskem podjetju, nato pa analizirali, kako se podjetje sooča s prenosom vodenja in lastništva na naslednika. Pogledali bomo tudi, kakšna je vloga trenutnega lastnika v procesu nasledstva ter kakšna je pripravljenost potencialnega naslednika na prevzem družinskega podjetja.

4.3.1 Nasledstvene možnosti v izbranem družinskem podjetju

Ustanovitelj in lastnik izbranega družinskega podjetja se zaveda, da bo prišel čas, ko se bo moral upokojiti in prepustiti podjetje potencialnemu nasledniku. Razmišljal je o različnih možnostih nasledstva, odločil pa se je za eno izmed najbolj zaželenih – torej, da naslednika poišče znotraj družine. Ta nasledstvena možnost se mu zdi najboljša, saj bi podjetje tako ostalo v lastništvu in upravljanju družine. Podjetja namreč ne želi prepustiti zunanjemu, nedružinskemu članu ali ga prodati. Prav tako si z ohranitvijo podjetja v rokah družine želi zagotoviti svetlo prihodnost in finančno stabilnost svojim potomcem in ostalim družinskim članom. Pri izbiri potencialnega naslednika znotraj družine se je ustanovitelj odločal med svojima otrokoma, torej med hčerko in sinom. Čeprav je izbiral med svojima otrokoma, je bila izbira naslednika precej preprosta. Hčerka se namreč po končanem šolanju prostovoljno ni pridružila družinskemu podjetju, temveč se je zaposlila drugje, medtem ko je sin pokazal interes in se zaposlil v domačem podjetju. Potencialni naslednik izbranega družinskega podjetja je torej ustanoviteljev sin.

4.3.2 Analiza in interpretacija rezultatov raziskovanja

Tako ustanovitelj kot tudi potencialni naslednik sta pri opredelitvi družinskega podjetja izpostavila vpletenost družinskih članov, ki imajo ključno vlogo pri lastništvu in upravljanju podjetja. Ustanovitelj je pri interpretaciji družinskega podjetja omenil tudi generacijski

prenos ter izpostavil prepletenost družinskih članov in podjetja, kar se nanaša na povezavo med družinskim in poslovnim sistemom. Potencialni naslednik pa je opozoril na nepotizem, saj naj bi imeli družinski člani prednost pred ostalimi zaposlenimi. Oba se strinjata, da se izbrano podjetje brez dvoma uvršča med družinska podjetja, saj so vanj vključeni trije člani družine – ustanovitelj, ki je hkrati lastnik, njegova žena, ki zaseda mesto direktorice, ter njun sin. Lastništvo in upravljanje podjetja sta torej v rokah družinskih članov, prav tako pa je tudi potencialni naslednik član družine.

Za družinska podjetja je značilen preplet družinskega in poslovnega sistema. Ustanovitelj je povedal, da mu je bilo obvladovanje obeh sistemov v preteklosti velik izziv, saj zahteva nenehno menjavanje življenjskih vlog – zjutraj in zvečer je oče in mož, čez dan pa lastnik podjetja. V mladosti poslovnih zadev ni znal pustiti v službi, temveč je delo in probleme prenašal domov. Z leti je spoznal, da prevelik preplet negativno vpliva tako na družino kot na podjetje, zato se zdaj trudi bolj jasno ločevati med obema sistemoma. Potencialni naslednik zase meni, da zna ohranjati razliko med družinskimi in poslovnimi zadevami. Svoje družine še nima in v podjetju trenutno ne prevzema odgovornosti, saj nima ne vodstvene ne lastniške funkcije. To pa se bo morda spremenilo, ko bo prevzel podjetje in bo odgovoren za njegovo poslovanje. Medtem ko je ustanovitelj podjetje ustanovil in je nanj čustveno navezan, se je potencialni naslednik zaposlil v že utečenem podjetju, zato navezanosti ne občuti v enaki meri. Pomembno vlogo v podjetju ima tudi ustanoviteljeva žena, ki je vključena že skoraj od ustanovitve. Upravljanje podjetja s strani zakonskega para lahko povečuje možnosti za nastanek konfliktov. Ustanovitelj meni, da je za uspešno sodelovanje tako v poslovnem kot zasebnem življenju najpomembnejše, da si partnerja zaupata, se spoštujeta, prilagajata drug drugemu in ohranjata odprto komunikacijo.

Potencialni naslednik se je z delovanjem podjetja seznanil že v otroštvu, saj je odraščal ob starših, ki sta bila aktivno vključena v poslovanje. Starša sta se doma pogosto pogovarjala o delu in mu pripovedovala o ustanovitvi podjetja ter pomembnih dogodkih. Vključevanje potencialnega naslednika v podjetje se je začelo že med srednješolskim šolanjem, ko je v podjetju opravljal praktično usposabljanje. Za šolanje v smeri avtoserviserja se ni odločil zaradi dejavnosti podjetja, temveč zato, ker so ga avtomobili zanimali že od otroštva. Pozneje je med poletnimi počitnicami v podjetju delal kot študent, po zaključku šolanja in pridobitvi naziva inženir strojništva pa se je tam tudi zaposlil. Potencialni naslednik meni, da imajo družinski člani prednost pri zaposlovanju in napredovanju. Tudi sam verjame, da je dejstvo, da je sin ustanovitelja, vplivalo na odločitev o njegovi zaposlitvi. Povedal je, da kljub povečanemu obsegu dela niso načrtovali iskanja dodatne delovne sile, saj je bilo delovno mesto nekako že vnaprej rezervirano zanj. Kljub temu z zaposlitvijo ni prevzel nobene vodstvene funkcije, temveč dela kot avtoserviser in se dodatno izobražuje na tem področju. Ustanovitelj ga postopoma uči in vključuje v druga dela, saj meni, da mora kot potencialni naslednik spoznati vsa opravila v podjetju.

Kot sin ustanovitelja je potencialni naslednik pred leti čutil pritisk, da se mora zaposliti v družinskem podjetju. Starši tega niso izrekli neposredno, a je v podzavesti čutil, da se to od

njega pričakuje. Od ustanoviteljevih otrok se namreč pogosto samoumevno pričakuje, da se bodo zaposlili v družinskem podjetju in ga nekoč prevzeli. Potencialni naslednik o ustanovitvi lastnega podjetja ni nikoli razmišljal, saj je podjetje v družini že vzpostavljeno. Zaposlitev v drugem podjetju, ki opravlja enako ali podobno dejavnost, pa bi dojemal kot nespoštovanje do staršev. Svoje odločitve, da se je zaposlil v družinskem podjetju, danes ne obžaluje. Še vedno pa občuti določen pritisk, saj se od njega pričakuje, da bo družinsko podjetje prevzel in uspešno vodil. Ustanovitelj pravi, da sina v prevzem ne sili, temveč odločitev prepušča njemu. Pritisk, ki ga čuti potencialni naslednik, torej ne prihaja neposredno od ustanovitelja, temveč iz pričakovanji okolice in občutka odgovornosti.

Ustanovitelj ni povsem prepričan, da si njegov sin dejansko želi prevzeti podjetje. Njegovo predvidevanje, da si tega želi, izvira predvsem iz sinovih dosedanjih dejanj, saj se je zaposlil v podjetju in kaže interes, da bi pridobil nova znanja. Kljub temu pri ustanovitelju ostaja dvom glede sinovih ambicij in načrtov za prihodnost. Želi si, da bi sin željo po nasledstvu jasno izrazil sam. Po drugi strani pa je sin te dvome v intervjuju odpravil in povedal, da si želi prevzeti podjetje ter ohraniti družinsko tradicijo. Vendar se še ne čuti dovolj pripravljenega, saj je zaposlen šele dve leti. Zaveda se, da prevzem podjetja predstavlja veliko odgovornost, zato si najprej želi pridobiti več znanja in izkušenj. Prav iz tega razloga svoje želje po prevzemu podjetja še ni izrazil. Vidimo torej lahko, da si tako ustanovitelj kot tudi naslednik želita nadaljevanja družinske tradicije, a prihaja do negotovosti in neskladij zaradi pomanjkanja jasne komunikacije. Problem je torej v tem, da se ustanovitelj in naslednik ne pogovarjata oziroma se premalo pogovarjata o nasledstvu in prenosu podjetja.

Za uspešen prenos podjetja ni dovolj, da ustanovitelj izbere naslednika in da ta izrazi željo po prevzemu, temveč sta ključna pravočasno načrtovanje in postopno uvajanje naslednika. Prav uvajanje naslednika intervjuvanca smatrata kot začetek nasledstvenega procesa. Menita, da se je ta proces v podjetju pravkar začel, saj ustanovitelj prenaša svoje znanje in izkušnje ter vključuje sina v različna delovna področja. V tem kontekstu ima ustanovitelj vlogo mentorja. Glede na dvodimenzionalni model, s katerim sta avtorja Churchill in Hatten (1997) predstavila proces nasledstva, se ta začne že pred formalnim vključevanjem naslednika v podjetje. V prvi fazi nasledstvenega procesa torej naslednik še ni vključen v podjetje. Druga faza se nanaša na uvajanje, kjer se naslednik seznanja s podjetjem, pridobiva delovne izkušnje in vodstvene sposobnosti. Ta faza se je v obravnavanem podjetju začela že v naslednikovem otroštvu ter nadaljevala med izobraževanjem in praktičnim usposabljanjem. Z zaposlitvijo nasledstveni proces vstopi v tretjo fazo, kjer naslednik začne sodelovati pri sprejemanju odločitev in postopoma prevzema odgovornosti. V obravnavanem podjetju odločitve sprejemata ustanovitelj in njegova žena. Od sinove zaposlitve v podjetju pa tudi njega vključujeta v nekatere odločitve. Naslednik se je torej že začel vključevati v proces odločanja, čeprav še nima formalnih odgovornosti. V tretji fazi običajno pride tudi do poslovnega sodelovanja med ustanoviteljem in naslednikom, do česar pa v obravnavanem podjetju še ni prišlo. V zadnji, četrti fazi bo sledil prenos vodenja in

lastništva podjetja na naslednika. Vidimo torej lahko, da ustanovitelj in potencialni naslednik menita, da je nasledstveni proces šele na začetku, dejansko pa sta že v tretji fazi.

V izbranem družinskem podjetju nimajo vzpostavljenega formalnega načrta za prenos podjetja od ustanovitelja na naslednika, kar pomeni, da niso določeni ne časovni okvirji ne način izvedbe. Ustanovitelj pravi, da bo vodenje podjetja predal, ko bo sin dokazal, da je sposoben in pripravljen. Po njegovem mnenju mora dober vodja poznati področje dela, imeti cilje, znati delegirati, reševati konflikte, sprejemati premišljene odločitve in motivirati druge. Izobrazba se mu ne zdi ključna – pomembne so priučljive veščine in delo. Ustanovitelj pričakuje, da bo sin pridobil znanje in delovne izkušnje, se naučil vodenja, postal odgovoren in samostojen ter si pridobil zaupanje zaposlenih, strank in poslovnih partnerjev. Da bi se ustanovitelju dokazal v vseh pogledih se bo moral naučiti tudi discipline, kot je na primer točnost. Potencialni naslednik se zaveda, da mora s svojimi dejanji dokazati, da je sposoben prevzeti podjetje in naslediti starša. Za zdaj se ustanovitelju še ni dokazal in izpolnil njegovih pričakovanj, kar pa je, glede na to, da je v podjetju zaposlen šele dve leti, tudi razumljivo. Prenos podjetja je dolgotrajen proces, v katerem naslednik s pomočjo ustanovitelja postopno prevzame vodilno vlogo v podjetju.

Ustanovitelj bi sinu najprej predal zgolj vodenje, lastništvo pa bi še nekaj časa obdržal. Po njegovih besedah bi se po predaji vodilne funkcije iz podjetja umaknil šele takrat, ko bi bil prepričan, da bo podjetje uspešno poslovalo tudi brez njega. Po upokojitvi bi se posvetil sebi, družini in hobijem. Kot lastnik pa bi še naprej spremljal finančne rezultate, saj bi želel ostati seznanjen s poslovanjem podjetja, in sinu ostal na razpolago za nasvete. Potencialni naslednik očetovo odločitev, da bi obdržal lastniški delež, razume in spoštuje. Čeprav bo ustanovitelj po predaji vodilne funkcije še nekaj časa ostal v podjetju, si naslednik želi, da bi mu bila vodenje in odločanje v celoti zaupana. Sam namreč meni, da je vodja tisti, ki vsakodnevno vodi podjetje, lastnik pa je lahko tudi pasivni udeleženec.

O prenosu lastništva se ustanovitelj in naslednik še nista pogovarjala, saj se trenutno osredotočata na predajo vodstvene funkcije. Ustanovitelj sicer razmišlja o prenosu lastništva z darilno pogodbo, saj meni, da je to najlažja in najcenejša možnost. Prav tako noče od sina zahtevati odkupa deleža, ampak želi slediti tradicionalnemu načinu predaje podjetja. Tudi potencialni naslednik se z očetovo idejo glede prenosa lastništva strinja. Oba pa se zavedata, da bo do celotnega prenosa vodenja in kasneje lastništva prišlo šele čez nekaj let.

Potencialni naslednik meni, da je izbrano družinsko podjetje danes tako uspešno predvsem po zaslugi očeta, ki si je vedno prizadeval za dobre poslovne rezultate in zadovoljstvo strank. V času intervjujev potencialni naslednik še ni imel jasne vizije prihodnosti, razen tega, da si želi ohraniti družinsko tradicijo in slediti tehnološkemu razvoju. Želi ohraniti obstoječe stranke, pridobiti nove, izvajati kakovostne storitve in spodbujati razvoj podjetja. Po prevzemu si želi, da bi podjetje poslovalo enako uspešno kot doslej in da bi ga nekoč prenesel na tretjo generacijo. Tudi ustanovitelj želi rast in dobičkonosno poslovanje, a je zadržan glede prihodnosti avtomobilske industrije, zato se mu zdi smiselno slediti ustaljenim putem

in se sproti prilagajati spremembam. Čeprav ima potencialni naslednik željo po uvedbi določenih sprememb, imata z ustanoviteljem skupno vizijo in cilj – razlike pa izhajajo predvsem iz generacijske vrzeli.

4.4 Predlog strategije nasledstva v izbranem družinskem podjetju

Izbranemu družinskemu podjetju predlagamo, da se ustanovitelj in potencialni naslednik odkrito pogovorita o pričakovanjih, željah in prenosu podjetja. Prav zaradi pomanjkanja komunikacije se namreč pri ustanovitelju porajata dvom in negotovost, ali si njegov sin sploh želi prevzeti družinsko podjetje. Da bi potencialni naslednik odpravil ustanoviteljev dvom, bi moral kljub trenutnemu občutku nepripravljenosti na prevzem odgovornosti očetu zaupati željo po nasledstvu. Prav tako bi moral tudi ustanovitelj odkrito povedati sinu, da ga vidi kot naslednika ter da si želi podjetje predati prav njemu. Z jasno komunikacijo bi odpravila negotovost in lažje začela načrten proces nasledstva.

Drugi predlog za izbrano družinsko podjetje je, da ustanovitelj v sodelovanju s potencialnim naslednikom pripravi načrt prenosa podjetja, torej da natančneje določita, kdaj in kako bo prišlo do predaje vodstvene funkcije ter kasneje tudi lastništva. Z izdelanim načrtom nasledstva se zagotovi nemoten prenos podjetja na naslednika. Poleg tega nasledstveni načrt ni le formalnost, temveč je bistvenega pomena za uspešno poslovanje podjetja tudi v prihodnosti. Nasledstveni proces je dolgotrajen, in čeprav se ustanovitelju še ne mudi prenesti podjetje na sina, je pomembno, da se naslednik še naprej postopno uvaja in prevzema vse več odgovornosti. Ko se bo potencialni naslednik čutil pripravljenega za prevzem podjetja in se bo ustanovitelju tudi dokazal, predlagamo, da najprej nekaj časa poslovno sodelujeta in podjetje vodita skupaj. Nato naj se dogovorita o primernem trenutku za izvedbo formalnega prenosa vodenja podjetja na naslednika.

5 SKLEP

V okviru zaključne strokovne naloge smo ugotovili, da ni enotne definicije, s katero bi lahko opredelili družinsko podjetje. Bistvene značilnosti, na osnovi katerih diferenciramo družinsko podjetje od nedružinskega, so lastništvo družine, vključenost družinskih članov in kasnejši medgeneracijski prenos. Ugotovili smo, da prav zaradi vpletenosti članov družine prihaja do prepleta na eni strani družinskih, na drugi strani pa poslovnih interesov. Za uspeh tako na zasebnem kot tudi na poslovnem področju je zato treba paziti, da ne pride do prevelikega prekrivanja obeh sistemov. Za bolj poglobljeno razumevanje družinskega podjetja smo v okviru naloge opredelili tudi ključne vloge družinskih članov ter izpostavili nekaj prednosti in slabosti tovrstne oblike podjetništva.

V osrednjem delu zaključne strokovne naloge smo se osredotočili na nasledstvo v družinskih podjetjih in problematiko, s katero se ta podjetja soočajo pri prenosu podjetja na naslednika. Spoznali smo, da ima ustanovitelj na voljo več nasledstvenih možnosti, med katerimi lahko

izbere najprimernejšega naslednika. Najslabša, a kljub temu najpogostejša nasledstvena možnost je, da ustanovitelj preprosto ne stori ničesar in se načrtovanju nasledstva izogiba. Prišli smo tudi do odgovora na prvo raziskovalno vprašanje, saj smo ugotovili, da je pravočasno načrtovanje nasledstva v kombinaciji z jasno komunikacijo in postopnim uvajanjem naslednika ključnega pomena za nadaljnji razvoj in uspešno izpeljan prenos podjetja. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da podjetje ostane brez primerne naslednika ali pa celo preneha poslovati. Spoznali smo tudi, da je nasledstveni proces sestavljen iz štirih faz, ki smo jih v nalogi podrobneje opisali. Prav tako smo izpostavili številne pozitivne in negativne dejavnike, ki vplivajo na proces nasledstva.

V tretjem delu zaključne strokovne naloge smo pridobljeno teoretično znanje o družinskem podjetju in nasledstvu implementirali v prakso. Spoznali smo izbrano družinsko podjetje ter ga na osnovi izvedenih intervjujev z ustanoviteljem in njegovim potencialnim naslednikom celovito analizirali. Ugotovili smo, da lahko izbrano podjetje brez dvoma uvrstimo med družinska podjetja, saj je v družinski lasti in so vanj vključeni trije člani družine. V tem delu naloge smo odgovorili na preostala tri raziskovalna vprašanja. Na drugo vprašanje lahko odgovorimo, da je za izbrano družinsko podjetje najprimernejša nasledstvena možnost poiskati naslednika znotraj družine, saj si ustanovitelj želi, da bi podjetje tudi v prihodnje ostalo v rokah družinskih članov. Možna naslednika, med katerima se je odločal, sta bila njegova otroka, torej hči in sin. Iz utemeljenih razlogov se mu zdi najprimernejši kandidat za prevzem družinskega podjetja sin.

Na tretje raziskovalno vprašanje lahko odgovorimo, da ima ustanovitelj v procesu nasledstva pomembno vlogo mentorja, saj potencialnemu nasledniku predaja svoje znanje in ga tako postopno pripravlja na prevzem vodilne funkcije. V odnosu med očetom in sinom ni zaznati rivalstva, temveč imata dober in spoštljiv odnos, v katerem pa prihaja do pomanjkanja odprte komunikacije. Odgovor na četrto raziskovalno vprašanje je, da potencialni naslednik zaradi pomanjkanja znanja in izkušenj trenutno še ni pripravljen naslediti očeta, vendar si kljub temu želi nekoč prevzeti podjetje. V družinskem podjetju se je že zaposlil ter začel pridobivati znanje in izkušnje. Ima ustrezno izobrazbo in se v podjetju neprestano dodatno strokovno usposablja.

Glede na faze nasledstvenega procesa, ki smo jih opredelili v teoretičnem delu naloge, smo ugotovili, da sta ustanovitelj in potencialni naslednik že prešla v tretjo fazo, ki vključuje naslednikovo sodelovanje pri sprejemanju odločitev in postopno prevzemanje odgovornosti. Z izvedeno raziskavo smo ugotovili, da se ustanovitelj in naslednik ne zavedata, da sta z načrtovanjem nasledstva že tako daleč, kar je posledica dejstva, da v izbranem družinskem podjetju nimajo vzpostavljenega nasledstvenega načrta. Ustanovitelj trenutno podjetje vodi zelo uspešno in se mu ga ne mudi prenesti na naslednika.

Na podlagi celovite analize smo spoznali, da bo izbrano družinsko podjetje še nekaj časa pod vodstvom ustanovitelja, kar pa lahko pozitivno vpliva na sam nasledstveni proces. Da bi ustanovitelj in potencialni naslednik kar se da uspešno izvedla nasledstveni prehod bi se

v tem času morala odkrito pogovoriti glede želja in pričakovanj ter izdelati načrt prenosa podjetja. Na podlagi nasledstvenega načrta pa potem do konca izpeljati tretjo in četrto fazo procesa nasledstva ter tako uspešno prenesti podjetje na naslednika.

Pri izvedbi raziskave smo morali upoštevati tudi določene omejitve. Raziskovalni del naloge se je nanašal le na konkreten primer izbranega družinskega podjetja, zato ugotovitev in predloga strategije nasledstva ni mogoče posplošiti na druga družinska podjetja. Prav tako so zaradi javne objave zaključne strokovne naloge nekateri podatki o izbranem podjetju prikriti. Prihodnje raziskave bi se lahko osredotočale na to, kako prenos vodilne funkcije na naslednika vpliva na uspešnost poslovanja in rast družinskega podjetja. Smiselno bi bilo raziskati tudi, kako sprememba vodstva vpliva na ostale zaposlene, saj se z menjavo vodje lahko spremenita način dela in motivacija zaposlenih, kar posledično vpliva na uspešnost podjetja.

Glede na pridobljeno teoretično znanje in izvedeno analizo smo prišli do zaključka, da se izbrano družinsko podjetje trenutno spopada s problematiko nasledstva. Ustanovitelj želi prenesti vodenje podjetja na naslednika, vendar ta na prevzem še ni povsem pripravljen. V podjetju se srečujejo tudi s pomanjkanjem načrtovanja nasledstva. Z zaključno strokovno nalogo smo dosegli zastavljene cilje, saj smo odgovorili na raziskovalna vprašanja in izbranemu družinskemu podjetju podali predlog za uspešno izvedbo nasledstvenega procesa.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x>
2. Chua, J. H., Chrisman, J. J. in Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
3. Churchill, N. C. in Hatten, J. K. (1997). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *Family Business Review*, 10(1), 53–67. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00053.x>
4. Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Consideration in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x>
5. Tagiuri, R. in Davis, J. A. (1992). On the Goals of the Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>
6. Zellweger, T., Nason, R. in Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136–155. <https://doi.org/10.1177/0894486511423531>

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve – AJPES. (2024). *Javna objava letnih poročil*. <https://www.ajpes.si/jolp/default.asp>
2. Aldamiz-Echevarria, C., Idigoras, I. in Vicente-Molina, M. A. (2017). Gender issues related to choosing the successor in the family business. *European Journal of Family Business*, 7(1–2), 54–64.
3. Antončič, B., Auer Antončič, J. in Juričič, D. (2015). *Family business characteristics in Slovenia*. Ernest & Young.
4. Baker, J. (2023, 22. december). *Succession planning statistics in 2024: preserving a legacy*. <https://www.teamshares.com/resources/succession-planning-statistics/>
5. Barroso Martínez, A., Sanguino Galván, R. in Bañegil Palacios, T. (2013). Study of factors influencing knowledge transfer in family firms. *Intangible Capital*, 9(4), 1216–1238.
6. Barry, B. (1989). The Development of Organization Structure in the Family Firm. *Family Business Review*, 2(3), 293–315.
7. Basco, R. in Perez Rodríguez, M. J. (2011). Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 151–165.
8. Beckhard, R. in Dyer, W. G. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.
9. Benson, B., Crego, E. T. in Drucker, R. H. (1990). *Your Family Business – Success Guide for Growth and Survival*. Business One Irwin.
10. Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177.
11. Chen, Y. M., Liu, H. H., Yang, Y. K. in Chen, W. H. (2016). CEO succession in family firms: Stewardship perspective in the pre-succession context. *Journal of Business Research*, 69(11), 5111–5116.
12. Chua, J. H., Chrisman, J. J. in Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
13. Churchill, N. C. in Hatten, J. K. (1997). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *Family Business Review*, 10(1), 53–67.
14. Cruz, C. in Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33–49.
15. Dalpiaz, E., Tracey, P. in Phillips, N. (2014). Succession Narratives in Family Business: The Case of Alessi. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1375–1394.
16. Davis, P. (1983). Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47–56.
17. De Massis, A., Chua, J. H. in Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.

18. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: Razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Založba MER.
19. Duh, M., Tominc, P. in Rebernik, M. (2006). Problem definicije družinskih podjetij: Primer Slovenije. *Naše gospodarstvo*, 52(3–4), 29–38.
20. Dunn, B. (1994). *Business and Management Development in Family Enterprises: Starting From a Zero Base*. University of Stirling.
21. European Commission. (brez datuma). *Family business*. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en
22. 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.
23. Glas, M. in Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. GEA College.
24. Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
25. Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Consideration in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.
26. Heather, H. in Danes, S. M. (2007). Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application. *Family Business Review*, 20(2), 163–184.
27. Izbrano podjetje. (2023). *Letno poročilo podjetja za leto 2023*. Izbrano podjetje.
28. Kubiček, A. in Machek, O. (2020). Intrafamily Conflicts in Family Businesses: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 33(2), 194–227.
29. Lansberg, I., Perrow, E. L. in Rogolsky, S. (1988). Family Business as an Emerging Field. *Family Business Review*, 1(1), 1–8.
30. Lappalainen, J. in Niskanen, M. (2013). Behavior and attitudes of small family firms towards different funding sources. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(6), 579–599.
31. Leach, P. (1991). *The Stoy Hayward Guide to The Family Business*. Kogan Page.
32. Leach, P. in Bogod, T. (1999). *Guide to the Family Business*. Kogan Page.
33. Lee, J. (2006). Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103–114.
34. Liu, C., Eubanks, D. in Chater, N. (2015). The weakness of strong ties: Sampling bias, soivial ties and nepotism in family business succession. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 419–435.
35. Miller, D. in Le Breton-Miller, I. (2005). Management Insights from Great and Struggling Family Businesses. *Long Range Planning*, 38(6), 517–530.
36. Ministrstvo za digitalno preobrazbo. (2024). *Dejavnosti SKD*. <https://spot.gov.si/sl/dejavnosti-in-poklici/dejavnosti-skd/>
37. Morris, M. H., Williams, R. W. in Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, 2(3), 68–81.
38. Murray, B. (2003). The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective. *Family Business Review*, 16(1), 17–34.

39. Panthieu, L. D. in Caudill, H. L. (1993). Who's the Boss? Responsibility and Decision Making in Copreneurial Ventures. *Family Business Review*, 6(1), 3–17.
40. Slovenia Times. (2024, 5. januar). *Family businesses get help to prepare for succession*. <https://sloveniatimes.com/40120/family-businesses-get-help-to-prepare-for-succession>
41. Soluk, J., Miroshnychenko, I., Kammerlander, N. in De Massis, A. (2021). Family Influence and Digital Business Model Innovation: The Enabling Role of Dynamic Capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 867–905.
42. Stamm, I. K., Bernhard, F., Hameister, N. in Miller, K. (2023). Lessons from family firms: the use of flexible work arrangements and its consequences. *Review of Managerial Science*, 17(1), 175–208.
43. Tagiuri, R. in Davis, J. A. (1992). On the Goals of the Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62.
44. Vassiliadis, S. in Vassiliadis, A. (2014). The Greek Family Businesses and the Succession Problem. *Procedia Economics and Finance*, 9(1), 242–247.
45. Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 65/09.
46. Zellweger, T., Nason, R. in Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136–155.
47. Žaler, J. (2011, 23. november). *Konflikti in tekmovalnost v družinskem podjetju*. <http://www.poslovni-bazar.si/?article=643&mod=articles>

PRILOGE

Priloga 1: Zapis izvedenega intervjuja z ustanoviteljem in lastnikom izbranega družinskega podjetja

Kako bi s svojimi besedami opredelili družinsko podjetje?

Družinsko podjetje je zame podjetje, ki je bilo ustanovljeno s strani enega ali več družinskih članov in je v lasti družine. Lastniki in pogosto tudi vodje podjetja so torej člani družine, v podjetje pa so običajno vključeni tudi ostali družinski člani. Gre torej za prepletenost družinskih članov in podjetja. Poleg tega bi rekel, da je za družinska podjetja značilen tudi prenos podjetja na naslednjo generacijo.

Ali vi svoje podjetje smatrate kot družinsko?

Absolutno. Mislim, da gre za tipični primer družinskega podjetja. Ustanovitelj in lastnik podjetja sem jaz, v podjetju pa je že od skoraj samega začetka zaposlena tudi moja žena, ki je trenutno direktorica podjetja. Pred dvema letoma pa se je podjetju pridružil še najin sin.

Ali imate poleg sina še kakšnega otroka?

Ja. Imam še eno hčerko, vendar se po lastni želji ni vključila v podjetje.

V podjetju ima pomembno vlogo tudi vaša žena. Kaj se vam zdi najpomembnejše za dobro medsebojno sodelovanje tako v poslovnem kot tudi v zasebnem življenju?

Najpomembnejše se mi zdi, da se partnerja med seboj spoštujeta in si zaupata. Zelo pomembna pa je tudi odprta komunikacija. Oba se morata potruditi in se en drugemu prilagoditi, saj bi brez tega po mojem mnenju posledice nosilo ali podjetje ali pa zakonska zveza.

Ker ste v podjetje vključeni skoraj vsi člani družine, se vam zdi, da znate ločevati med družinskim in poslovnim sistemom?

Moram priznati, da je obvladovanje obeh sistemov včasih res pravi izziv. Zjutraj in zvečer sem oče in mož, čez dan lastnik podjetja, še vedno pa gre za isto osebo – mene. V preteklosti, ko sem bil mlad in so bili otroci še majhni, sem imel s tem nekaj težav. Velikokrat sva se z ženo ob večerjeh pogovarjala o delu in stvareh, ki so se zgodile čez dan. Lahko bi rekel, da sta bila zaradi tega otroka že od majhnega posredno vključena v podjetje, čeprav nista bila zaposlena v njem. Tudi problemov nisem znal pustiti v službi in sem zaradi njih večkrat prišel domov razdražen in slabe volje. Družina, še zlasti moja žena, je bila pogosto filter za reševanje težav. Z leti sem spoznal, da prevelik preplet obeh sistemov vodi le do konfliktov in negativno vpliva tako na družino kot tudi na posel. Zdaj se po svojih najboljših močeh trudim službene zadeve pustiti v službi in se doma posvetiti družini.

Zakaj menite, da je vaše podjetje tako uspešno?

Uspeh podjetja bi pripisal naši predanosti, zavzetosti in delavnosti. Trudimo se profesionalno in kakovostno opravljati storitve, saj nam zadovoljstvo strank veliko pomeni. Za uspešnim podjetjem pa stojijo tudi usposobljeni zaposleni, zato neprestano vlagamo in izobražujemo svoj kader. Kombinacija teh dejavnikov pozitivno vpliva na rast podjetja in omogoča, da ostajamo konkurenčni. Zadovoljstvo in zvestoba strank, nekaterih tudi že od samega začetka, pa nam daje potrditev, da svoje delo dobro opravljamo.

Kako se v vašem podjetju sprejemajo odločitve?

Odločitve načeloma sprejemava skupaj z ženo. Pogovoriva se o možnostih, pogledava pluse in minuse ter se nato odločiva za najboljšo možnost. Seveda nimava vedno istega mnenja in takrat običajno naredim po svoje in odločitev sprejemem sam. Zadnje čase pa za mnenje o bolj pomembnih odločitvah, še zlasti tistih, ki vplivajo na prihodnost podjetja vprašava tudi najinega sina.

Vi ste ustanovitelj in lastnik podjetja, kar pomeni, da je podjetje še vedno v rokah prve generacije. Ali ste že razmišljali o nasledstvenih možnostih?

Čeprav si nerad priznam, se tudi jaz staram in se zavedam, da ne bom mogel v nedogled voditi podjetja. Pred leti sem si zadal cilj, da se do svojega 60. leta počasi umaknem iz podjetja. Zdaj imam 52 let in če želim ta cilj doseči, hočem nočem moram razmišljati tudi o nasledstvu in prenosu podjetja.

O kateri nasledstveni možnosti pa ste razmišljali in zakaj se vam prav ta nasledstvena možnost zdi najboljša?

V mislih sem šel skozi več nasledstvenih možnosti, najraje pa bi videl, da bi podjetje prevzel eden izmed mojih otrok. Ta možnost se mi zdi najboljša, saj bi tako podjetje ostalo v rokah družine in se morda nekoč preneslo naprej na tretjo generacijo. Poleg tega se mi zdi, da sem se preveč trudil in žrtvoval za podjetje, da bi vodenje lahko prepustil komu drugemu ali pa podjetje prodal. Seveda pa bi v primeru, da ne bi imel otrok ali pa če nobeden od njiju ne bi želel prevzeti podjetja, moral razmišljati še o kakšni drugi nasledstveni možnosti.

Katerega od otrok pa vidite kot potencialnega naslednika?

Kot sem omenil, imam dva otroka. Hčerka se je sama umaknila iz podjetja in se zaposlila drugje, sin pa se je zaposlil v domačem podjetju. Na srečo mi je to prihranilo kar nekaj težav, saj mi zaradi tega ni treba izbirati med njima. Kot potencialnega naslednika torej vidim sina.

Kako bi opisali seznanitev in vključitev vašega sina v podjetje?

Sin je že od majhnega seznanjen z delovanjem podjetja, saj je doma večkrat hote ali nehote poslušal mene in ženo, ko sva se pogovarjala o delu. Med šolanjem za avtoserviserja je v podjetju opravljal tudi šolsko prakso in delal med poletnimi počitnicami. Pred dvema letoma pa se je z zaposlitvijo še uradno pridružil podjetju.

Katero delovno mesto pa zastopa vaš sin v podjetju?

Trenutno dela kot avtoserviser in se še dodatno izobražuje na tem področju. Postopno se uči tudi opravljanja dela servisnega sprejemnika, ki vključuje predvsem sprejemanje in komuniciranje s strankami, razporejanje dela v servisni delavnici, pisanje delovnih nalogov, naročanje materiala ter izdajanje računov.

Kdaj se po vašem mnenju začne proces nasledstva ter ali se je v vašem podjetju že začel?

Po mojem mnenju se proces nasledstva začne z vključitvijo potencialnega naslednika v podjetje in njegovim postopnim uvajanjem za prevzem vodilnega mesta. Glede na to bi rekel, da se je proces nasledstva v našem primeru že začel, saj se je naslednik zaposlil v podjetju in začel spoznavati različna področja dela, vključno z nalogami vodje.

Ali menite, da si vaš sin kot potencialni naslednik želi prevzeti družinsko podjetje?

Glede na to, da se je šolal za avtoserviserja, med poletnimi počitnicami delal v podjetju in se nato v njem zaposlil, predvidevam, da si želi nekoč tudi prevzeti podjetje. Tudi njegova želja po tem, da bi spoznal in se naučil čim več stvari, mi daje nekakšno potrditev. Vsekakor pa ga ne morem in niti ne želim prisiliti v to ter mu začrtati prihodnosti, če on sam tega ne želi. Če bi se raje ukvarjal s kakšno drugo dejavnostjo ali pa imel osemurni delavnik in potem brezskrbno odšel domov, potem prevzem podjetja vsekakor ni idealna rešitev zanj. Kakor sem pred leti podprl hčer, ko je rekla, da bi se raje zaposlila drugje, bom podprl tudi sina, če bo izrazil to željo. Do takrat pa ostajam pri tem, da si sin želi prevzeti podjetje in ga vidim kot potencialnega naslednika.

Ali imate vzpostavljen formalni načrt prenosa podjetja na vašega sina?

Formalnega načrta prenosa podjetja na sina nimam. Trenutno sem jaz še vedno lastnik podjetja, direktorica pa je moja žena. Lastništvo in vodenje podjetja sta torej še vedno v mojih in ženinih rokah. Trenutno se mi zdi najpomembnejše, da sin pridobi čim več znanja, delovnih izkušenj ter se seznanji z vsemi deli v podjetju. Sam mora izraziti željo po prevzemu vodilne funkcije in si to s trdim delom tudi prislužiti. Šele potem ko bova z ženo prepričana, da je sposoben in pripravljen biti vodja, mu bova postopoma prepustila vodenje podjetja. Lastništva podjetja pa vsaj za zdaj še ne mislim prenesti nanj.

Kakšen pa mora biti po vašem mnenju dober vodja? Ali mora imeti določene lastnosti, znanje, izobrazbo?

Dober vodja mora imeti jasno zastavljene cilje, poznati vsa področja dela v podjetju in biti drugim za vzgled. Bolj kot vsaka izobrazba se mi zdi pomembno, da zna razporejati delovne naloge in motivirati svoje zaposlene. Prav tako mora znati reševati nastale konflikte in sprejemati modre odločitve. Biti mora gonilna sila v podjetju, ki za seboj vleče uspešno

ekipo in pušča zadovoljne stranke. Mislim, da za uspešno vodenje podjetja ni potrebna diploma iz managementa, ampak se vse te lastnosti da priučiti.

Kaj pa bi moral potencialni naslednik narediti, da bi se dokazal, da je pripravljen na prevzem podjetja?

Kot sem že prej rekel, mora najprej sam izraziti željo, da želi prevzeti vodenje podjetja. Seveda pa to ni dovolj. Tudi z delom se mora izkazati. Naučiti se mora vse, kar zdaj delava midva z ženo, pridobiti delovne izkušnje ter tudi zaupanje poslovnih partnerjev in strank. Dokazati se mora kot dober vodja, ki je sposoben voditi zaposlene in poskrbeti za rast podjetja. Pridobiti si mora svoj krog ljudi in z njimi splesti dobre odnose. Prav tako se mora naučiti, da je treba določene zadeve dvakrat premisliti in ne kar skočiti z glavo skozi zid. Že res, da se iz napak učimo, ampak podjetje je za zdaj še vedno moje in ne morem dopustiti, da bi zaradi nepremišljenih dejanj drugih nosilo posledice. Postati mora odgovoren in samostojen ter se ne zanašati na to, da bo vedno nekdo stal za njim in popravljaj njegove napake. Naučiti pa se mora tudi discipline, kot je na primer to, da mora kot vodilni na delovno mesto priti prvi. Od svojih zaposlenih ne prenesem zamujanja in izgovorov, da je bila gneča na cesti in tudi pri njemu (sinu) tega ne bom toleriral. Ne more priti stranka prej kot zaposleni. Sam od ustanovitve podjetja nisem zamudil niti en dan. Skratka, lahko bi rekel, da mu manjka še kar nekaj kilometrine, da bo dokazal, da je pripravljen na prevzem podjetja.

Rekli ste, da lastništva za zdaj še ne mislite prenesti na sina. Ali se imate po predaji vodilne funkcije potencialnemu nasledniku namen umakniti iz podjetja in obdržati zgolj lastništvo?

Ja, ampak postopoma. Po predaji vodilne funkcije sinu bom še nekaj časa ostal v podjetju. Tako, za vsak slučaj. Kot stric iz ozadja. Podjetje sem sam ustvaril in ni ga lahko kar tako prepustiti drugim, pa čeprav gre za mojega sina. Ko bom res prepričan, da me podjetje ne potrebuje več in da bo uspešno poslovalo naprej tudi brez mene, pa se bom umaknil iz podjetja in se upokojil.

Ste morda že razmišljali, na kakšen način bi uredili prenos lastništva na potencialnega naslednika?

Ja, tudi o tem sem nekaj malega že razmišljal. Najverjetneje bom prenos lastništva uredil z darilno pogodbo. To se mi zdi najpreprostejša in najcenejša opcija. Od sina namreč ne mislim zahtevati, da odkupi moj delež. Že res, da si bo morda kdo mislil, da mu bo podjetje kar tako padlo v roke, ampak ne želim si, da bi sin moral vzeti kredit, da bi odkupil moj delež. Meni je pri ustanovitvi podjetja finančno pomagal moj oče in tudi jaz moram zdaj pomagati svojemu sinu. Konec koncev si želim, da bi podjetje ostalo v rokah družine.

Kakšne načrte pa imate s podjetjem v prihodnosti?

Kot vsako podjetje si želim, da bi rasli in dobro poslovali tudi v prihodnje. Ni pa vse odvisno samo od nas. Trenutno namreč še ni prav jasno, v kakšno smer se bo razvila avtomobilska industrija. Prav tako sta glede na množično ponudbo in vdor kitajskih avtomobilov v Evropo vprašljiva količina proizvodnje in povpraševanje po evropskih avtomobilih. Trend je v električnih avtomobilih, ki potrebujejo bistveno manj servisiranja kot vozila z notranjim izgorevanjem, kar pomeni tudi manj dela za servisne delavnice. Prav tako trend narekuje spletno prodajo avtomobilov, kar vodi do zapiranja prodajnih salonov. Načrt? Plavati s tokom glede na trenutno situacijo in se sproti prilagajati spremembam.

Kakšne načrte imate po upokojitvi? Boste še vedno na tekočem s poslovanjem podjetja ali se boste posvetili drugim stvarem?

Četudi se bom upokojil in prepustil vodenje sinu, ne morem kar pozabiti, da podjetje obstaja. Kot lastnik bom še vedno spremljal finančne rezultate in ostal na razpolago za kakšen nasvet, v poslovanje podjetja pa se bom poskušal čim manj vtikati. Podjetje bom prepustil sinu in od njega bo potem odvisno, kako bo poslovalo. V prihodnost ne morem pogledati, lahko pa upam, da bo poslovanje podjetja vse bolj in bolj uspešno. Sam se bom po upokojitvi raje posvetil sebi, družini in hobijem. Osebno mislim, da imam še toliko drugih stvari za početi, da res ni strahu, da bi mi bilo dolgčas. Vzel si bom pa tudi čas za stvari, za katere si ga zaradi dela vsa ta leta nisem mogel vzeti.

Priloga 2: Zapis izvedenega intervjuja s potencialnim naslednikom izbranega družinskega podjetja

Kako bi s svojimi besedami opredelili družinsko podjetje?

Družinsko podjetje bi opredelil kot podjetje, v katerem ima pglavitno vlogo družina. V družinskem podjetju je zaposlenih več družinskih članov, ki običajno zasedajo večji del ali celo vsa vodilna delovna mesta. Tudi pri zaposlovanju in napredovanju bi rekel, da imajo družinski člani prednost. Poleg vodenja pa je pri družinskih podjetjih tudi lastništvo v rokah družinskih članov.

Ali vi podjetje vašega očeta smatrate kot družinsko?

Ja. Podjetje je od mojih staršev, pravzaprav od očeta, saj ga je on ustanovil in je tudi lastnik. V podjetju pa sva zaposlena tudi jaz in moja mama, ki zaseda vodilno funkcijo, mesto direktorice. Gre torej za manjše družinsko podjetje, v katerem smo zaposleni trije družinski člani.

Omenili ste, da imajo po vašem mnenju v družinskih podjetjih družinski člani prednost pred ostalimi. Ali menite, da je to, da ste lastnikov sin, vplivalo na odločitev, da vas zaposlijo?

Ja, definitivno je vplivalo. Pred mojo zaposlitvijo namreč ni bilo razpisanega prostega delovnega mesta, čeprav bi glede na količino dela dodatni delavec prav prišel. Sklepam, da sta starša pričakovala, da se bom po končanem šolanju zaposlil v podjetju in res je bilo tako. Mislim pa, da četudi ne bi bilo potrebe po dodatnem delavcu, bi mi bila vrata podjetja vedno odprta.

Kje pa ste se šolali? Kaj ste po izobrazbi?

Po končani osnovni šoli sem se vpisal na srednjo poklicno šolo za avtoserviserja. Po zaključenem triletnem programu sem naredil še dodatni dve leti za strojnega tehnika. Ker pa sem kljub »zagotovljeni« službi želel pridobiti določeno izobrazbo, sem se odločil diplomirati in tako postal inženir strojništva.

Ali je dejavnost podjetja vašega očeta vplivala na vašo izbiro smeri šolanja?

Ne vem, morda so v otroštvu to zanimanje v meni vzbudili moji starši, ampak tega ne morem vedeti. Že kot otrok sem se namreč rad igral z avtomobilčki in imel doma celo sobo polepljeno s plakati, na katerih so bili avtomobili. Ko sem malo odrasel, pa sem čas rad preživljal v delavnici in opazoval očeta, kako je popravljaval avtomobile. Lahko rečem, da so me avtomobili že od majhnega zanimali, zato sem se tudi odločil za to smer šolanja.

Ker ste v podjetje vključeni skoraj vsi člani družine, se vam zdi, da znate ločevati med družinskim in poslovnim sistemom?

Ja, zase bi rekel, da znam ločevati med družinskim in poslovnim sistemom. Svoje družine sicer še nimam, imam samo punco. Prav tako v podjetju trenutno nimam nobene pomembne funkcije. Nisem lastnik, niti vodja, temveč sem zgolj zaposlen. Že res, da čez dan vse od sebe in se trudim čim več narediti, ko pa se delavnik konča, poslovne zadeve pustim v službi in se odpravim domov. Morda je razlog to, da punca, s katero živim, ni vključena v družinsko podjetje in ne morem z njo razpravljati o poslovnih zadevah. Morda pa se razlog skriva v tem, da vem, da za mano stoji oče, ki bo stvari uredil tako, da bo prav. Če bom nekoč prevzel podjetje in bo njegovo poslovanje odvisno od mene, pa bom morda težje pustil poslovne zadeve zgolj v službi.

Zakaj menite, da je podjetje vašega očeta tako uspešno?

Mislim, da je podjetje tako uspešno prav zaradi njega (očeta). Že od ustanovitve se trudi za dobre poslovne rezultate in zadovoljstvo strank. Začel je sam in postopno širil svojo ekipo ter s tem pridobival tudi čedalje več strank. Je tisti, ki skrbi, da vse teče gladko in brez večjih zapletov. Prav tako skrbi za strokovno izvajanje storitev tako na področju prodaje kot tudi na področju servisiranja vozil. S tem namenom svoje zaposlene nenehno pošilja na razna strokovna usposabljanja in skrbi za njihov razvoj. Sam menim, da za vsakim uspešnim podjetjem stojijo dober vodja in usposobljeni zaposleni.

Kako bi opisali vašo seznanitev in vključitev v podjetje?

Lahko bi rekel, da vem za podjetje že od vrtca naprej. Odraščal sem v družini, v kateri sta bila oba starša močno vpletena v podjetje, in zato sem o njem večkrat poslušal doma, med vožnjo in celo na morju. Enostavno se temu nisem mogel izogniti. Včasih pa sta mi starša pripovedovala tudi o samih začetkih podjetja, kako so bili takrat drugačni časi in kakšne prigode so se jim pripetile v vseh teh letih. Samo vključevanje v podjetje pa se je začelo med mojim šolanjem, saj sem v podjetju kot avtoserviser opravljal praktično usposabljanje. Kot študent pa sem delal tudi med poletnimi počitnicami. Po končanem šolanju, leta 2023, pa sem se zaposlil v družinskem podjetju.

Katero delovno mesto pa zastopate v podjetju?

Kot lastnikov sin nisem zasedel stolčka direktorja, tudi njegov pomočnik nisem. Zaposlen sem na delovnem mestu avtoserviserja. Torej večino časa preživim v servisni delavnici, popravljam avtomobile in delam redne servisne preglede. Občasno, ko je manj dela v delavnici, pa me oče uči tudi drugih stvari, predvsem zato, da se seznanim še z drugimi opravili v podjetju.

Kako se v podjetju sprejemajo odločitve?

V podjetju nimamo dnevnih, tedenskih ali mesečnih sestankov, ki bi bili namenjeni pregledu aktualnih stvari in sprejemanju odločitev. Odločitve v podjetju sprejemata moja starša. Pogovorita se, kaj in kako bi bilo najboljšo narediti in nato sprejmeta odločitev. Odkar sem

se zaposlil v podjetju, pa občasno tudi mene vprašata za mnenje. Zdi se mi, da ju zanima predvsem, kako jaz razmišljam in če imam enak pogled na stvari kot ona dva.

Vaš oče je ustanovitelj in lastnik podjetja, kar pomeni, da je podjetje še vedno v rokah prve generacije. Ali ste razmišljali o morebitnem prevzemu družinskega podjetja?

Ja, seveda sem razmišljal o tem. Prevzem podjetja namreč ni kar tako, gre za pomembno odločitev in predstavlja veliko odgovornost. Zavedam se truda, ki sta ga starša vložila v podjetje in tudi sam želim prispevati k ohranjanju družinske tradicije. Podjetje si želim prevzeti, ampak ko bo prišel čas za to. Prvo si želim pridobiti čim več znanja in izkušenj. Zaenkrat na prevzem podjetja še nisem pripravljen in se mi trenutno zdi najboljše, da stvari ostanejo tako, kot so.

Kdaj se po vašem mnenju začne proces nasledstva ter ali se je v vašem podjetju že začel?

Proces nasledstva se po mojem mnenju začne s postopnim učenjem naslednika, torej takrat, ko trenutni vodja začne predajati svoje znanje in izkušnje. Naslednika uči, kako biti vodja in kaj vse on kot vodja dela v podjetju. Prav tako pa ga seznanji in predstavi ključnim strankam in dobaviteljem. Na osnovi tega bi rekel, da se proces nasledstva v našem podjetju ravno začne, saj mi je oče začel predajati znanje in me postopno učiti stvari, ki jih zdaj opravlja on.

Ali imate vzpostavljen formalni načrt prenosa podjetja z vašega očeta na vas?

Ne, formalnega načrta nimamo, vsaj ne da bi jaz vedel zanj.

Ali ste kot lastnikov sin kdaj čutili pritisk, da se morate zaposliti v družinskem podjetju in ga nekoč prevzeti?

Ja, vsekakor je določen pritisk bil in bo prisoten. Imam namreč starejšo sestro in ko se je ona odločila, da se zaposli drugje, sem ostal samo še jaz. Takrat sem občutil pritisk, saj se mi je zdelo, da se od mene pričakuje in da je moja dolžnost, da se zaposlim v domačem podjetju. Starši so mi takrat sicer rekli, da naj se odločim tako, da bo meni prav, da gre za mojo prihodnost, ampak v podzavesti sem vedel, da si želijo, da vsaj jaz ostanem in se zaposlim v družinskem podjetju. Določen pritisk pa je seveda še vedno prisoten. Od mene se namreč pričakuje, da bom podjetje prevzel in vodil tako uspešno, kot ga zdaj vodi moj oče.

Ali ste kdaj pomislili, da bi se zaposlili drugje ali pa ustanovili svoje podjetje?

Ustanovitev svojega podjetja me ni nikoli zanimala. Najbrž zato, ker že imamo v družini podjetje. Moram pa priznati, da me je v mladosti mikalo, da bi šel za poklicnega gasilca, ampak se potem za to pot nisem odločil. Da pa bi se kot avtoserviser zaposlil drugje, se mi enostavno ne zdi prav. Na to ne bi gledal kot na pridobivanje novih izkušenj, temveč bi se

počutil, kot da sem staršem zaril nož v hrbet. Svoje odločitve, da sem se zaposlil v družinskem podjetju, ne obžalujem.

Kakšen pa mora biti po vašem mnenju dober vodja? Ali mora imeti določene lastnosti, znanje, izobrazbo?

Dober vodja skrbi, da delo v podjetju poteka brez večjih zapletov. Jasno pove, kaj od svojih podrejenih pričakuje, jih spodbuja in motivira. Prav tako zna izkazovati empatijo in prisluhniti zaposlenim. Dober vodja ne potrebuje ne vem kakšne izobrazbe, mora pa se spoznati na delo, ki ga opravlja. Je namreč tisti, na katerega se zaposleni obrnejo, ko naletijo na težave. Pomembno je tudi, da zna sprejemati odločitve in da za svojimi odločitvami stoji.

Kaj mislite, da bi morali narediti, da bi se dokazali, da ste pripravljeni na prevzem družinskega podjetja?

Da bi dokazal, da sem pripravljen na prevzem družinskega podjetja, se moram še veliko stvari naučiti. Pred dvema letoma sem se šele zaposlil in čeprav bi si želel, se podjetja ne da prevzeti kar čez noč. Zavedam se, da moram najprej pridobiti potrebno znanje, delovne izkušnje in spoznati vsa področja dela v podjetju, saj bom le tako lahko nekoč nasledil starša. Četudi se bom sam čutil pripravljenega na prevzem podjetja, pa močno dvomim, da mi bodo podjetje kar prepustili. Mislim, da se bom moral res potruditi in se staršem dokazati, da sem sposoben in pripravljen peljati posel naprej.

Kako gledate na očetovo odločitev, da bi vam prepustil vodenje podjetja, lastništvo pa bi obdržal?

Njegovo odločitev, da bi obdržal lastništvo, spoštujem. Tudi jaz bi nekaj, kar sem sam ustvaril, se za to trudil, vlagal in odrekal, težko kar tako prepustil nekomu drugemu. Torej, če bi mi v celoti prepustil vodenje podjetja in možnost sprejemanja odločitev, bi mi že to veliko pomenilo. Konec koncev menim, da je vodja tisti, ki podjetje vodi, lastnik pa je lahko nekdo tudi samo na papirju in ni nujno zaposlen v podjetju. Seveda pa bi bil nekoč rad oboje, tako vodja kot tudi lastnik podjetja.

Pa mislite, da se bo vaš oče po predaji vodilne funkcije umaknil iz podjetja?

Močno dvomim. Če ga kaj poznam in če mu bo zdravje dobro služilo, bo še kar nekaj časa prisoten v podjetju. Po toliko letih dela in truda verjetno ni moč kar tako zapustiti podjetja. Sam bi si sicer želel, da bi se upokojil ter mi v celoti prepustil podjetje, kaj bo naredil on, pa ne morem vedeti. Verjetno bo želel še nekaj časa ostati v podjetju in se prepričati, da bo kljub spremembi vodje s podjetjem vse v redu. Upam samo, da se po predaji vodilne funkcije ne bo vtikal v vodenje in oporekal vsaki moji odločitvi.

Ste se morda že pogovarjali, na kakšen način bi se v prihodnosti uredil prenos lastništva z vašega očeta na vas?

O prenosu lastništva se še nismo pogovarjali, saj, kot ste omenili, lastništva še ne želi prenesti name. Sem ga pa res enkrat iz radovednosti vprašal. Rekel mi je, da če se bom potrudil in dokazal, da sem sposoben prevzeti podjetje in ga uspešno voditi, bo lastništvo name prenesel, brez da bi zahteval, da podjetje odkupim. Torej, potruditi se moram, da bo res tako.

Kakšne načrte pa imate s podjetjem v prihodnosti po prevzemu vodilne funkcije?

V podjetje sem se vključil šele pred kratkim in nimam še jasnega načrta, kam bi rad pripeljal podjetje v prihodnosti. Vsekakor pa si želim, da bi podjetje poslovalo tako uspešno kot do zdaj. Rad bi ohranil družinsko tradicijo, hkrati pa sledil tehnologiji ter uvedel kakšne nove pristope in načine dela. Prav tako si želim obdržati zveste stranke in pridobiti nove. Da bi to lahko dosegli, pa je potrebno, da se tudi v prihodnje trudimo in ohranjamo kakovostno opravljanje storitev, usposabljammo zaposlene, da sledijo razvoju avtomobilske industrije, ostajamo konkurenčni ter poiščemo možnosti za rast in razvoj podjetja. Podjetju želim zagotoviti dolgoročno stabilnost in ga prenesti naprej na tretjo generacijo.