

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA POSLOVNE ŠOLE  
**PROBLEMATIKA NASLEDSTVA V DRUŽINSKEM PODJETJU  
ITALSAD D.O.O.**

Ljubljana, oktober 2025

ERIK PAVLETIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Erik Pavletič, študent Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtor predloženega dela z naslovom Problematika nasledstva v družinskem podjetju Italsad d.o.o, pripravljenega v sodelovanju z mentorco asist.dr. Evo Repovš

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, 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 pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 14.10.2025

Podpis študenta:

## POVZETEK

Diplomska naloga obravnava problematiko nasledstva v družinskem podjetju Italsad d.o.o. V teoretičnem delu predstavljam pomen pravočasnega načrtovanja, odprte komunikacije in značilnosti družinskih podjetij, v empiričnem delu pa analiziram prenos odgovornosti z ustanovitelja na naslednika ter vlogo mentorstva. Rezultati kažejo, da aktivna vključenost naslednika in postopno prevzemanje nalog bistveno zmanjšujeta tveganja ter krepijo stabilnost podjetja. Naloga se zaključuje s priporočili za podjetje Italsad d.o.o. in podjetnike na splošno, ki lahko olajšajo proces prenosa nasledstva ter prispevajo k dolgoročni uspešnosti družinskih podjetij.

**KLJUČNE BESEDE:** družinsko podjetje, nasledstvo, prenos lastništva, prenos vodenja, mentorstvo, strateško načrtovanje, komunikacija, stabilnost podjetja

## CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



## ABSTRACT

This thesis examines the issue of succession in the family business Italsad d.o.o. The theoretical part presents the importance of timely planning, open communication, and the characteristics of family businesses, while the empirical part analyzes the transfer of responsibilities from the founder to the successor and the role of mentorship. The results show that the active involvement of the successor and the gradual assumption of tasks significantly reduce risks and strengthen the stability of the company. The thesis concludes with recommendations for Italsad and entrepreneurs in general that can facilitate the succession process and support the long-term success of family businesses.

**KEY WORDS:** family business, succession, ownership transfer, leadership transfer, mentoring, strategic planning, communication, business stability;

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS





## KAZALO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>UVOD.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>Družinsko podjetništvo.....</b>                                  | <b>2</b>  |
| 2.1      | Proces nasledstva v družinskih podjetjih.....                       | 5         |
| 2.2      | Dejavniki uspešnega nasledstva na naslednjo generacijo.....         | 8         |
| 2.3      | Izzivi nasledstva v družinskem podjetju.....                        | 11        |
| <b>3</b> | <b>Empirični del.....</b>   | <b>12</b> |
| 3.1      | Opis podjetja.....  | 12        |
| 3.2      | Raziskovalna metoda in raziskovalno vprašanje.....                  | 13        |
| 3.3      | Rezultati.....  | 14        |
| 3.4      | Vidik naslednika.....   | 18        |
| <b>4</b> | <b>DISKUSIJA.....</b>   | <b>20</b> |
| 4.1      | Glavne ugotovitve raziskave.....                                    | 20        |
| 4.2      | Priporočila za uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo..... | 21        |
| 4.3      | Vrednotenje raziskave.....  | 23        |
| <b>5</b> | <b>SKLEP.....</b>   | <b>24</b> |
|          | <b>SEZNAM KLJUČNE LITERATURE.....</b>                               | <b>25</b> |
|          | <b>LITERATURA IN VIRI.....</b>                                      | <b>26</b> |
|          | <b>PRILOGE.....</b>   | <b>1</b>  |

## KAZALO TABEL

|  |   |
|--|---|
| Tabela 1: Sistema družinskih podjetij..... | 4 |
| Tabela 2: Model SEKI.....                  | 8 |

## KAZALO SLIK

|   |   |
|---|---|
| Slika 1: Statistika družinskih podjetij po svetu..... | 3 |
|---|---|

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Intervju z direktorjem in lastnikom podjetja..... 1

## **SEZNAM KRATIC**

**COVID-19** - koronavirusna bolezen 2019 (angl. Coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID-19)

**BDP** - Bruto domači proizvod (angl. Gross Domestic Product, v nadaljevanju BDP)

# 1 UVOD

Družinska podjetja predstavljajo temelj gospodarske strukture številnih držav, vključno s Slovenijo, kjer pomembno prispevajo k ustvarjanju delovnih mest, ohranjanju lokalnih vrednot in pomembno prispevajo k bruto domačemu proizvodu. Njihova značilnost je tesno prepletanje poslovnih in družinskih odnosov, kar jim daje posebne prednosti, hkrati pa ustvarja tudi specifične izzive. Eden izmed največjih izzivov, s katerim se soočajo, je zagotavljanje uspešnega prenosa lastništva in upravljanja na naslednjo generacijo. Ta proces je pogosto dolgotrajen, čustveno zahteven in strateško kompleksen, saj vključuje tako racionalne kot iracionalne elemente odločanja. V zadnjih letih postaja ta izziv še posebej aktualen, saj številna družinska podjetja, ustanovljena v času po slovenski osamosvojitvi, vstopajo v fazo medgeneracijskega prenosa. (Letonja in drugi., 2021)

Zaljučno delo se osredotoča na preučevanje tega procesa v okviru podjetja Italsad d.o.o., ki že več kot trideset let uspešno deluje v panogi veletrgovine. Gre za tipično družinsko podjetje, ki je v vseh letih svojega delovanja temeljilo na trdnih medosebnih odnosih, visokih vrednotah in stabilnem poslovnem modelu. Trenutno se nahaja v fazi priprav na prenos vodenja in lastništva iz prve v drugo generacijo, kar predstavlja ključno prelomnico v razvoju podjetja. Ker bo prenos izveden v bližnji prihodnosti, se ponuja dragocena priložnost za raziskavo procesa v realnem času in za identifikacijo dejavnikov, ki vplivajo na njegovo uspešnost.

Namen zaključnega dela je raziskati, kako se družinsko podjetje Italsad d.o.o. pripravlja na prenos lastništva in vodenja ter ugotoviti, kateri pristopi in prakse se izkazujejo kot ključni za zagotavljanje stabilnosti, kontinuitete in dolgoročne uspešnosti podjetja. Tema je pomembna, ker uspešen prenos ni samoumeven – številna podjetja v tej fazi izgubijo notranjo povezanost, tržni položaj ali celo obstoj. Raziskava tako prispeva k boljšemu razumevanju dinamike prenosa in lahko služi kot praktičen pripomoček tudi drugim družinskim podjetjem, ki se nahajajo pred podobnim izzivom.

Cilj naloge je večplasten: (1) analizirati trenutne prakse podjetja v zvezi s pripravo na prenos, (2) ovrednotiti stopnjo pripravljenosti naslednika in trenutnega vodstva, (3) identificirati ključne izzive in prednosti neformalnega pristopa ter (4) oblikovati priporočila za optimizacijo procesa. Pri tem je bila posebna pozornost namenjena raziskovalnemu vprašanju: Kako zagotoviti uspešen prenos lastništva in upravljanja v družinskem podjetju Italsad d.o.o.? Poleg tega so bila oblikovana še raziskovalna podvprašanja, ki se nanašajo na pravočasno vključevanje naslednika v poslovne procese, pomen odprte komunikacije, vlogo mentorstva in vpliv odsotnosti formalnega nasledstvenega načrta.

Za zbiranje podatkov je bila uporabljena kvalitativna raziskovalna metoda, in sicer polstrukturiran intervju z enim izmed ustanoviteljev podjetja, ki je tudi trenutni direktor, ter moje lastno doživljanje prenosa nasledstva, ki sem naslednik. Ta pristop je omogočil pridobitev poglobljenih in kontekstualiziranih informacij o doživljanju procesa prenosa iz

prve roke. Intervju je bil strukturiran tako, da je pokrival ključna vsebinska področja nasledstva, pri interpretaciji odgovorov pa so bile uporabljene ugotovitve iz domače in tuje strokovne literature, kar je omogočilo primerjalno analizo med teorijo in prakso.

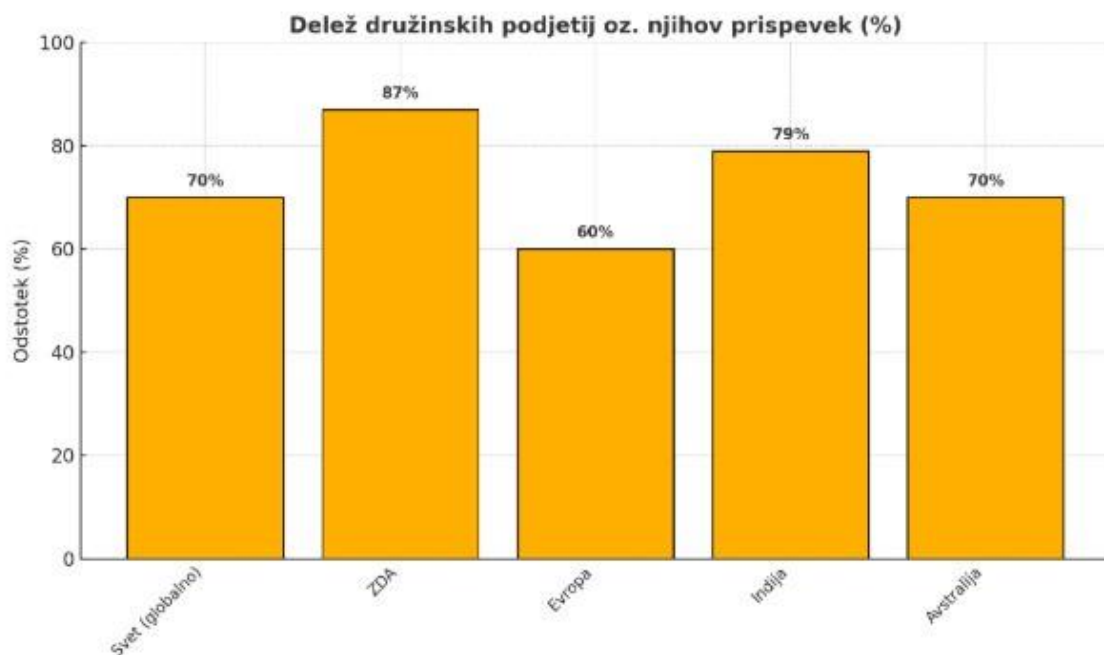
Zaključna naloga je razdeljena na dva temeljna dela. Prvi del predstavlja teoretične osnove družinskega podjetništva in nasledstva – opredeljeni so koncepti družinskega podjetja, pomen afektivne zavezanosti naslednika, dejavniki uspešnega prenosa, pogosti izzivi ter modeli in strategije, ki jih podjetja uporabljajo za prenos lastništva in vodenja. V drugem, empiričnem delu, je predstavljena študija primera podjetja Italsad d.o.o., ki vključuje predstavitev podjetja, analizo intervjuja, interpretacijo rezultatov glede na zastavljena raziskovalna vprašanja ter priporočila in vrednotenje raziskave. Takšna struktura omogoča celovit pregled nad obravnavano problematiko in povezavo med teoretičnimi izhodišči ter praktičnimi izkušnjami.

## **2 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO**

Družinsko podjetništvo predstavlja enega najstarejših in najbolj trdno zasidranih modelov poslovanja, saj je skozi zgodovino človeštva igrala pomembno vlogo pri razvoju gospodarstva, ohranjanju tradicije in ustvarjanju dolgoročnih vrednosti. Gre za posebno obliko podjetništva, kjer se prepletata družinsko življenje in poslovni interesi, saj sta lastništvo in pogosto tudi vodenje podjetja v rokah ene ali več družin. V začetni fazi je podjetje običajno izraz vizije posameznega podjetnika ali ustanovitelja, z vključitvijo naslednje generacije pa se podjetje razvije v t. i. družinsko podjetje, kar prinaša nove izzive, dinamiko odnosov in dolgoročno usmerjenost (Poza in Daugherty, 2010, str. 1–2; Vadnjak, 2002, str. 1–3).

Družinska podjetja predstavljajo temelj svetovnega gospodarstva, saj po podatkih McKinsey & Company ustvarijo več kot 70 % svetovnega BDP in zagotavljajo približno 60 % vseh zaposlitev (McKinsey & Company, 2024). V Združenih državah Amerike obstaja približno 32,4 milijona družinskih podjetij, kar predstavlja 87 % vseh poslovnih davčnih prijav, pri čemer prispevajo 54 % BDP zasebnega sektorja in zaposlujejo 59 % delovne sile (Business Initiative, 2024). V Evropi družinska podjetja predstavljajo med 60 % in 75 % vseh podjetij, kar potrjuje njihov pomemben vpliv na gospodarsko stabilnost in rast (Familybusiness.org, 2024). V Aziji, predvsem v Indiji, družinska podjetja ustvarijo kar 79 % BDP, podobni trendi pa so prisotni tudi v Latinski Ameriki (Visual Capitalist, 2024). V Avstraliji družinska podjetja predstavljajo približno 70 % vseh podjetij, kar še dodatno potrjuje njihovo univerzalno prisotnost in pomen (The Guardian, 2025). Ti podatki (slika 1) jasno kažejo, da družinska podjetja niso samo hrbtenica nacionalnih gospodarstev, temveč imajo tudi ključno vlogo pri oblikovanju prihodnosti svetovnega gospodarstva (McKinsey & Company, 2024).

Slika 1: Statistika družinskih podjetij po svetu



Vir: McKinsey & Company, 2024

Družinsko podjetje nima enoznačne definicije, kar je posledica različnega pogleda na to, kaj ga pravzaprav opredeljuje. Nekateri avtorji družinsko podjetje opredeljujejo glede na večinski lastniški delež družine, drugi glede na aktivno udeležbo članov družine pri vodenju podjetja, tretji pa že na podlagi vpliva družinskih vrednot in odnosov na sprejemanje poslovnih odločitev. Najpogosteje se uporablja večdimenzionalen pristop, ki vključuje lastništvo, upravljanje in načrtovanje nasledstva kot ključne elemente družinskega podjetja (Vadnjal, 2002, str. 4–8).

Posebnost družinskih podjetij je v tem, da se v njih prepletata dva različna sistema – družinski in poslovni (tabela 1). Družinski sistem temelji na čustvih, lojalnosti, podpori in enakopravnosti med člani, medtem ko poslovni sistem deluje na podlagi odgovornosti, učinkovitosti, kompetenc in dobička. Ta dva sistema sta si po naravi pogosto nasprotujoča, zato lahko pride do konfliktov, zlasti v primerih, ko čustveni vidiki prevladajo nad racionalnimi poslovnimi odločitvami. Takšno neravnovesje lahko vodi do

nepotizma, neučinkovitega upravljanja, omejevanja rasti in izgube konkurenčnosti (Vadnjal, 2002, str. 5–7).

*Tabela 1: Sistema družinskih podjetij*

| <b>družinski sistem</b>   | <b>poslovni sistem</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• temelji na čustvih</li><li>• prevladuje skrb za družinske člano</li><li>• enakost družinskih članov</li><li>• članstvo do konca življenja</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• nečustven (racionalen)</li><li>• temelji na nalogah</li><li>• zahteva transparentnost in odgovornost</li><li>• strateško načrtovanje</li></ul> |

*Vir: Vadnjal, 2002, str. 5–7*

Kljub izzivom raziskave kažejo, da družinska podjetja pogosto prekašajo nedružinska podjetja po številnih kriterijih uspešnosti. V povprečju dosegajo višjo donosnost sredstev, ustvarjajo večjo tržno vrednost ter so bolj odporna v obdobjih gospodarskih kriz. Na primer, v raziskavi podjetij s seznama S&P 500 so družinsko nadzorovana podjetja ustvarila za 6,65 % višji donos na sredstva v primerjavi z ostalimi podjetji, kar potrjuje njihovo stabilnost in učinkovito upravljanje (Poza in Daugherty, 2010, str. 3).

Med ključne konkurenčne prednosti družinskih podjetij sodi dolgoročna usmerjenost. Družinski lastniki pogosto ne razmišljajo zgolj o kratkoročnem dobičku, temveč o trajnostni rasti podjetja, ohranjanju družinske zapuščine in pripravi podjetja za prihodnje generacije. Takšna naravnost omogoča podjetjem, da investirajo preudarno, vzpostavljajo dolgoročne odnose z zaposlenimi in poslovnimi partnerji ter se izogibajo prevelikim tveganjem. Koncept t. i. potrpežljivega kapitala pomeni, da so družine pripravljene sprejeti nižje donose v kratkem obdobju v zameno za stabilnost in trajnost na dolgi rok (Poza in Daugherty, 2010, str. 6–7; Vadnjal, 2002, str. 11–13).

Zaradi prepletanja osebnih in poslovnih odnosov se družinska podjetja pogosto srečujejo z zabrisanimi mejami med družinskim življenjem in poslovnim upravljanjem. To lahko vodi do številnih težav, kot so favoriziranje določenih članov družine, neracionalne kadrovske odločitve, zamere med sorodniki in izguba motivacije med nedružinskimi zaposlenimi. Rešitev je v uvajanju profesionalnega upravljanja, oblikovanju družinskih ustav, jasnem določanju vlog in odgovornosti ter odprti komunikaciji (Poza in Daugherty, 2010, str. 9–11).

V družinskih podjetjih imajo različni člani družine različne vloge – ustanovitelji, sinovi, hčere, priženjeni člani, žene in žene sinov. Vsaka skupina ima svoj pogled, interese in prispevek k podjetju. Ustanovitelji pogosto težko predajo nadzor, sinovi čutijo pritisk, hčere so zgodovinsko zapostavljene, priženjeni člani se pogosto soočajo s pomanjkanjem zaupanja, nedružinski uslužbenci pa lahko predstavljajo pomemben vir profesionalnosti, vendar z omejenimi možnostmi napredovanja (Vadnjal, 2002, str. 16–19).

Kultura in vrednote v družinskem podjetju igrajo ključno vlogo. Pogosto se ime podjetja navezuje na družinsko ime, kar simbolizira tradicijo, ugled in ponos. Vrednote, kot so delavnost, poštenost, zanesljivost in odgovornost, se prenašajo iz generacije v generacijo. Skozi življenjski cikel podjetja se te vrednote spreminjajo – od začetne usmerjenosti k rasti in uspehu, preko stabilizacije, do želje po harmoniji in enotnosti v zrelih fazah podjetja (Vadnjal, 2002, str. 20–21).

Poleg lastništva in upravljanja pa družine pogosto nastopajo tudi kot vir kapitala za nove podjetniške podvige. Pogosto delujejo kot t. i. angel investitorji, saj mladim podjetnikom – običajno članom družine – zagotovijo začetni kapital, mentorstvo in podporo. Tudi v širšem smislu družine in prijatelji ostajajo eden najpomembnejših virov zagonskega financiranja (Poza in Daugherty, 2010, str. 3).

Za dolgoročni uspeh družinskega podjetja je ključno, da se ohrani ravnotežje med čustvenimi in poslovnimi vidiki, vzpostavi profesionalno vodenje ter vključi zunanjo pomoč, kadar je to potrebno. Le na ta način lahko družinska podjetja kljub izzivom uspešno preživijo več generacij in ostanejo pomemben del gospodarstva (Vadnjal, 2002, str. 21–22).

## **2.1 Proces nasledstva v družinskih podjetjih**

Nasledstvo v družinskih podjetjih je kompleksen in strateško ključen proces, ki določa prihodnost podjetja in nadaljnjo vključenost družine v podjetniško dejavnost. Čeprav je prenos lastništva in vodenja pogosto zaznamovan z močnimi čustvenimi in simbolnimi pomeni, mora biti njegovo izvajanje strukturirano, premišljeno in strokovno podprto. Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost prenosa, se pojavljajo na osebni, družinski, organizacijski in makroekonomski ravni, kar zahteva celosten pristop k obravnavi nasledstva.

Proces nasledstva v družinskih podjetjih velja za eno najzahtevnejših faz v življenjskem ciklu podjetja. Gre za trenutek, ko se lastništvo in/ali vodenje podjetja prenese z ene generacije na drugo, kar pogosto vključuje tudi spremembo vizije, načina vodenja in poslovnih prioritet. Ta proces ni enkraten dogodek, temveč dolgotrajen in večplasten prehod, ki zahteva skrbno načrtovanje, jasne cilje in vključevanje vseh ključnih deležnikov. Če se nasledstvo izvede uspešno, pomeni nadaljevanje podjetniške tradicije in okrepitev družinske povezanosti. V nasprotnem primeru pa lahko privede do konfliktov, izgube kompetenc in celo propada podjetja (Poza in Daugherty, 2010, str. 78–80).

Kljub temu, da večina družinskih podjetnikov izraža željo po tem, da podjetje ostane v družinski lasti, se v praksi pogosto pokažejo številne ovire. Po raziskavah le okoli 30 % družinskih podjetij preživi prehod na drugo generacijo, zgolj 12 % na tretjo in le 4 % na četrto generacijo. Glavni razlogi za neuspeh nasledstva so povezani z neustrezno pripravo naslednikov, pomanjkanjem strateškega načrtovanja, nejasnimi kriteriji izbire in zapleteno dinamiko družinskih odnosov (Poza in Daugherty, 2010, str. 81–83).

Poleg racionalnih in poslovnih vidikov ima nasledstvo tudi močno čustveno komponento. Mnogi ustanovitelji težko predajo kontrolo nad podjetjem, saj je to pogosto povezano z njihovim osebnim življenjem, identiteto in dosežki. Hkrati pa mlajši člani družine niso vedno pripravljeni ali motivirani za prevzem vodenja, kar ustvarja napetosti, ki lahko zavirajo proces prenosa odgovornosti. V ospredju ni le vprašanje, kdo bo nasledil podjetje, temveč tudi, kako bo ta oseba sprejeta in podprta znotraj družine in organizacije (Duh, 2015, str. 46–47).

Možnosti za prenos podjetja so raznolike – od popolnega prenosa na enega družinskega člana, razdelitve funkcij med več naslednikov, prenosa na zunanjega menedžerja, prodaje podjetja ali njegove likvidacije. Najpogostejša želja ustanoviteljev je ohranitev podjetja v družinski lasti, pri čemer pomembno vlogo igra t. i. socioemocionalno bogastvo – čustvena vez z organizacijo, družinska identiteta in občutek vpliva ter ugleda v družbi (Poza in Daugherty, 2010, str. 83–85).

Pojavlja se vprašanje, kako načrtovati nasledstvo na način, da bodo vključeni vsi ključni vidiki, od formalnih struktur do neformalnih pravil in pričakovanj. V uspešnih primerih se podjetniki tega procesa lotijo zgodaj – včasih že desetletje ali več pred dejansko upokojitvijo. V tem času se oblikuje nasledstveni načrt, naslednik postopoma pridobiva izkušnje, vzpostavi se mentorstvo, družinski člani pa se vključujejo v dialog o prihodnosti podjetja. To dolgoročno zmanjšuje možnosti za konflikte in omogoča miren prehod (Bigliardi in Dormio, 2009).

Empirične raziskave kažejo, da je nasledstvo pogosto načrtovano, vendar redko izvedeno v skladu z načrti. Študija nemškega podjetniškega panela, ki so jo izvedli Pahnke, Schleppehorst in Schlömer-Laufen (2024), je pokazala, da je le 12 % podjetij uspelo izpeljati načrtovan prenos v obdobju petih let. 58 % jih ni preneslo podjetja, medtem ko je bilo 31 % podjetij zaprtih. Še bolj zaskrbljujoče je, da je bilo nenamernih nasledstev – torej tistih, ki so posledica bolezni, smrti ali drugih nepredvidljivih okoliščin – kar 5,5-krat več kot tistih, ki so bila načrtovana (Pahnke in drugi, 2024, str. 3).

Uspešnost nasledstva je v veliki meri odvisna od usposobljenosti in pripravljenosti naslednika. Poza in Daugherty (2010) poudarjata, da je za uspešnega naslednika ključno, da pridobi formalno izobrazbo, pogosto na poslovnih šolah, ter da ima izkušnje z vodenjem projektov, oddelkov ali poslovnih enot znotraj podjetja. Prav tako je pomembno, da

naslednik dobi priložnost delati zunaj družinskega podjetja, kjer se sooča z realnimi tržnimi razmerami in razvija neodvisnost ter samozavest (Poza in Daugherty, 2010, str. 85–88).

Mentorstvo je eden ključnih elementov procesa nasledstva. Ustanovitelji imajo pomembno vlogo pri prenosu znanja, vrednot in kulture podjetja. Vendar se v uspešnih podjetjih vedno pogosteje vključujejo tudi zunanji mentorji ali člani svetovalnih odborov, ki nudijo neodvisno podporo nasledniku in olajšajo tranzicijo. Takšne prakse povečujejo legitimnost naslednika v očeh zaposlenih ter zmanjšujejo tveganje za konflikte znotraj podjetja (Duh, 2015, str. 49–50).

Načrtno oblikovanje kariernega razvoja naslednikov vsebuje ključne elemente, ki so zgodnja finančna pismenost, zunanje delovne izkušnje, formalno izobraževanje, vzpostavitev objektivnih meril ocenjevanja in plačevanja ter enako obravnavanje družinskih članov kot vseh drugih zaposlenih. Poseben poudarek je na razvoju medosebnih odnosov, predvsem med sorojenci in z zakonci, saj ti vplivajo na stabilnost podjetja in družine. Priporoča se vzpostavitev jasne strukture, redna komunikacija in vključevanje zunanjih svetovalcev pri odločanju (Poza in Daugherty, 2010, str. 89–91).

Nasledstvo ni le prenos funkcije, temveč mora vključevati tudi posodobitev strategije, spremembe v kulturi podjetja in uvajanje inovacij. Mlajša generacija pogosto prinaša nova znanja, digitalne kompetence in drugačen pogled na organizacijo dela, kar predstavlja priložnost za preoblikovanje podjetja. Če starejša generacija to prepozna kot priložnost in ne kot grožnjo, lahko prehod postane vir rasti in konkurenčne prednosti (Duh, 2015, str. 51–52).

Pomembno vlogo v procesu nasledstva ima tudi urejena komunikacija med družinskimi člani. Jasna pričakovanja, formalni dogovori, redna srečanja in uporaba družinske ustave so orodja, ki pomagajo zmanjšati nesporazume in konflikte. Poleg tega je priporočljivo, da družinska podjetja vzpostavijo profesionalno upravljanje, ki temelji na objektivnih kriterijih za ocenjevanje in nagrajevanje vseh zaposlenih – ne glede na družinsko pripadnost (Poza in Daugherty, 2010, str. 93–95).

Ko vodenje podjetja prevzame več družinskih članov hkrati, postane jasna razdelitev pristojnosti še pomembnejša. V takšnih primerih je ključno, da se oblikuje skupna vizija, redno rešujejo nesoglasja in da vsi vključeni sprejmejo vlogo, ki je v korist podjetju in ne le posameznim interesom. Brez teh mehanizmov lahko pride do rivalstva, kar negativno vpliva na poslovanje in vzdušje v podjetju (Poza in Daugherty, 2010, str. 101–103).

Proces nasledstva mora vključevati tudi prenos znanja med generacijami. Duh (2015) izpostavlja model SEKI (socializacija, eksternalizacija, kombinacija, internalizacija), ki temelji na aktivnem soustvarjanju znanja znotraj organizacije. Poleg tega navaja pomen t. i. skupnega prostora »ba«, kjer se ustvarjajo nove ideje in se spodbuja sodelovanje. Učinkovita uporaba teh pristopov poveča inovativnost in strateško usmerjenost naslednika (Duh, 2015, str. 50–52).

Tabela 2: Model SEKI

|    |                    |                 |                    |
|----|--------------------|-----------------|--------------------|
|    |                    | V               |                    |
|    |                    | Tiho znanje     | Eksplicitno znanje |
| Iz | Tiho znanje        | Socializacija   | Eksternalizacija   |
|    | Eksplicitno znanje | Internalizacija | Kombinacija        |

Vir: Duh, 2015, str. 50–52

## 2.2 Dejavniki uspešnega nasledstva na naslednjo generacijo

Nasledstvo predstavlja enega ključnih izzivov, s katerimi se soočajo družinska podjetja. Gre za proces prenosa lastništva in upravljanja podjetja z ene generacije na drugo, pri čemer je pomembno upoštevati ne le pravni in organizacijski vidik, temveč tudi kompleksno dinamiko družinskih odnosov. V kontekstu družinskega podjetništva nasledstvo pomeni tudi prenos vrednot, znanja in vizije ustanovitelja na naslednjo generacijo (Chittoor in Das, 2007).

Uspešnost nasledstvenega procesa se običajno meri z dvema ključnima meriloma: (1) stopnjo zadovoljstva družinskih članov z izvedbo procesa in (2) učinkovitostjo podjetja po izvedenem prenosu (Le Breton-Miller in drugi, 2004).

Idealno naj bi nasledstvo zagotovilo dolgoročno stabilnost podjetja, ohranilo družinsko harmonijo ter zadovoljilo pričakovanja vseh vpletenih deležnikov (Cabrera-Suárez in Martín-Santana, 2010).

Proces nasledstva je treba razumeti kot dolgoročen in večstopenjski proces, ki se ne začne šele nekaj let pred upokojitvijo predhodnika, temveč že mnogo prej, pogosto celo že ob vključitvi potencialnega naslednika v podjetje. Poleg tega gre za proces, ki se ne zaključi zgolj s formalnim prevzemom funkcije, temveč vključuje postopno prenašanje odgovornosti, znanja in vodstvenih pristojnosti. (Cabrera-Suárez in drugi 2001; Handler, 1994)

Ker gre pri nasledstvu za kompleksno prepletanje družinskih, lastniških in vodstvenih razmerij, raziskovalci poudarjajo pomen multidisciplinarnega pristopa. To pomeni, da

moramo nasledstvo analizirati z različnih perspektiv – z vidika podjetja, družine in posameznega naslednika. Le s celovitim razumevanjem teh dimenzij je mogoče oblikovati strategije, ki bodo omogočale stabilen prenos podjetja. (Handler, 1994)

V literaturi se kot osrednji dejavniki uspešnega nasledstva v družinskih podjetjih pogosto omenjajo trije elementi:

1. stopnja načrtovanja nasledstva,
2. kriteriji izbire naslednika,
3. usposobljenost in izkušnje naslednika (Miller in drugi, 2003).

Ti trije dejavniki so tesno povezani: načrtovanje nasledstva pogosto vključuje oblikovanje profila idealnega naslednika, ki mora nato pridobiti ustrezno znanje, izkušnje in legitimnost za prevzem vodstva podjetja. Če ti dejavniki niso upoštevani ali ustrezno implementirani, se močno poveča tveganje za neuspeh celotnega procesa (Miller in drugi, 2003).

### **Načrtovanje nasledstva**

Načrtovanje nasledstva je ključni dejavnik za zagotavljanje dolgoročne stabilnosti in kontinuitete družinskega podjetja. Kljub temu številna podjetja tega procesa ne izvajajo ali pa ga načrtujejo prepozno, kar lahko povzroči notranje konflikte, izgubo podjetniškega znanja in zmanjšano konkurenčnost. Slabo načrtovan prenos lahko vodi do razpada tako podjetja kot tudi družinskih odnosov. Formalno in pravočasno načrtovanje nasledstva omogoča strukturiran prenos vodstva in povečuje verjetnost uspešnega generacijskega prehoda. (Bigliardi in Dormio, 2009; Fox in drugi, 1996)

Nasledstvo ni enkratni dogodek, temveč dolgotrajen in večstopenjski proces, ki bi se moral začeti že veliko pred dejanskim prenosom odgovornosti. Uspešen prenos vključuje identifikacijo naslednika, njegovo postopno vključevanje v poslovanje podjetja ter prenos vodstvenih pristojnosti in znanja. Zgodnja priprava omogoča nasledniku, da se seznanja s kulturo podjetja, vrednotami in ključnimi deležniki, kar poveča možnosti za uspešno integracijo in prevzem vodenja. (Handler, 1994)

V proces načrtovanja bi morali biti vključeni vsi ključni deležniki podjetja, saj sodelovanje zmanjšuje napetosti in omogoča usklajevanje različnih interesov. Konflikti so v družinskem podjetju skoraj neizogibni, vendar jih je s pomočjo dobro strukturiranega načrtovanja mogoče pravočasno prepoznati in učinkovito obvladovati. Ključno je, da proces ne ostane neformalen ali implicitno razumljen, temveč da se jasno dokumentira in redno posodablja. (Cabrera-Suárez in drugi, 2001)

Poseben pomen imata tudi formalna mehanizma družinskega upravljanja – družinski protokol in družinski svet. Družinski protokol določa pisna pravila, ki urejajo odnose med družino in podjetjem ter prispevajo k preglednosti in stabilnosti odločanja. Družinski svet pa

je ključno orodje za razpravo o pomembnih vprašanjih, kot so nasledstvo, zaposlovanje družinskih članov, delitev dividend in ohranjanje družinskih vrednot. Uporaba teh mehanizmov spodbuja kulturo dialoga in sodelovanja ter zmanjšuje možnost sporov. (Brenes in drugi, 2011)

### **Izbira naslednika**

Izbira naslednika je ena najpomembnejših odločitev v procesu nasledstva družinskega podjetja. V nasprotju z drugimi organizacijami mora kandidat v družinskem podjetju pogosto izpolnjevati dvojno vlogo: biti usposobljen vodja in hkrati član družine. Ključno pri tem je, da odločitev o nasledniku temelji na soglasju med družinskimi člani, saj brez njihove podpore proces nima legitimnosti in lahko povzroči notranje konflikte, ki ogrožajo poslovanje podjetja. (Lansberg in Astrachan, 1994; Brockhaus, 2004)

Uspešen naslednik mora imeti ustrezne osebnostne in strokovne lastnosti. Te vključujejo izobrazbo, poslovno znanje, tehnološke sposobnosti ter razvite vodstvene in finančne veščine. Raziskovalci opozarjajo, da bi morali biti dejavniki, kot so spol, starost ali vrstni red rojstva, drugotnega pomena pri izbiri, saj ti ne vplivajo neposredno na poslovno uspešnost. Kljub temu v številnih primerih še vedno prevladuje tradicija izbire najstarejšega sina, kar pogosto izključuje hčere in vodi do neizkoriščenega potenciala v družinskih podjetjih. (Brockhaus, 2004; Ahrens, Landmann, in Woywode, 2015; Jimenez, 2009)

Naraščajoč trend kaže na to, da vse več podjetij razmišlja o vključevanju zunanjih menedžerjev kot možnih naslednikov, kadar v družini ni ustreznega kandidata. Zunanji nasledniki lahko prispevajo k profesionalizaciji podjetja in večji učinkovitosti, še posebej v zgodnjih fazah po prenosu. Po nekaterih raziskavah so podjetja z zunanjimi nasledniki celo uspešnejša na kratki rok, saj ti hitreje sprejemajo racionalne in strateške odločitve. Vendar pa takšna odločitev pogosto pomeni zmanjšanje družinske identitete podjetja, kar je lahko za nekatere lastnike nesprejemljivo. (Chittoor in Das, 2007; Cucculelli in Micucci, 2008; Schulze in drugi, 2001)

Lastniki družinskih podjetij pogosto raje zadržijo nasledstvo znotraj družine, saj želijo ohraniti čustveno povezanost in dolgoročne družinske cilje, kot so tradicija, vrednote in družbeno priznanje. S tem zasledujejo ne le ekonomsko uspešnost, temveč tudi nefinančne cilje, ki so pomemben del t. i. čustvenega bogastva podjetja. Zunanji voditelji sicer lahko prinesejo finančne koristi, vendar pogosto niso zmožni v enaki meri spoštovati družinskih vrednot, kar predstavlja dolgoročno tveganje za identiteto podjetja. (Zellweger in drugi, 2012; Williams in drugi, 2013)

### **Usposobljenost in izkušnje naslednika**

Usposobljenost in izkušnje naslednika so ključnega pomena za uspešen generacijski prehod v družinskem podjetju. Zgolj dejstvo, da je posameznik član družine, ne zadostuje za prevzem vodstvene funkcije. Naslednik mora razviti specifične kompetence, ki so nujne za

vodenje podjetja v spreminjajočem se poslovnem okolju. To vključuje pridobivanje znanja skozi formalno izobrazbo, izkušnje v podjetju in izkušnje, pridobljene zunaj družinskega okolja. (Aronoff, 1998; Morris in drugi, 1997)

Priporočljivo je, da naslednik del časa dela zunaj družinskega podjetja, kar mu omogoča razvoj lastne identitete, večje samozavesti in neodvisnosti pri odločanju. Te izkušnje krepijo njegovo kredibilnost v očeh zaposlenih, poslovnih partnerjev in celo družinskih članov. Poleg tega naslednik skozi delo v družinskem podjetju razvije razumevanje notranjih procesov, odnosov in vrednot, ki so značilne za konkretno poslovno kulturo. Optimalna kombinacija zunanjih in notranjih izkušenj tako povečuje verjetnost uspeha pri prevzemu vodstva. (Brockhaus, 2004; Cabrera-Suárez in drugi, 2001)

Formalna izobrazba je pogosto prepoznana kot temeljni pogoj za uspešno vodenje. Pomaga nasledniku razviti analitične sposobnosti, razumevanje tržnega okolja in dolgoročne strateške usmeritve podjetja. Vendar pa se v praksi pogosto zgodi, da podjetja bolj cenijo izkušnje, pridobljene z delom v podjetju, kot pa zunanje izobraževanje. Tak pristop lahko omeji razvoj naslednikovih vodstvenih kompetenc in zmanjšuje možnosti za uvajanje inovacij in modernizacijo poslovanja. (Wang in drugi, 2004)

Predhodnik igra pomembno vlogo v procesu priprav naslednika. Kot mentor mora vodeno prenašati znanje, postopoma predajati odgovornosti in podpirati razvoj veščin, ki jih naslednik potrebuje za samostojno vodenje. Učinkovit mentorski odnos zahteva jasno določitev nalog in ciljev ter postopno povečevanje zahtevnosti in odgovornosti, ki jih naslednik prevzema. Tak pristop omogoča naravno tranzicijo, z manj odpora in več zaupanja vseh vpletenih. (Le Breton-Miller in drugi, 2004)

### **2.3 Izzivi nasledstva v družinskem podjetju**

Uspešno nasledstvo v družinskem podjetju zahteva pravočasno načrtovanje in sistematičen pristop. Ena ključnih rešitev je zgodnja priprava naslednikov, ki vključuje formalno izobrazbo, poslovne izkušnje in načrtovano spoznavanje podjetja. Pomembno je, da nasledniki ne le akademsko razumejo poslovno okolje, ampak da tudi preko dela v drugih podjetjih pridobijo neodvisne izkušnje, ki krepijo njihovo samozavest in kredibilnost ob povratku v družinsko podjetje (Corona, 2021, str. 68).

Poleg tehničnega znanja je bistvena tudi osebna in družinska vzgoja naslednikov, kjer morajo starši od zgodnjega otroštva razvijati odgovornost, spoštovanje podjetniških vrednot ter jasne meje med vlogo družinskega člana in vlogo lastnika ali vodje podjetja. Izogibati se je treba preveliki zaščiti otrok in poskusom "kloniranja" obstoječega vodje, saj se idealni profil voditelja spreminja glede na razvoj podjetja in zunanje okolje (Corona, 2021, str. 66).

Transparentnost pri izbiri naslednika je naslednji ključni dejavnik uspeha. Proces izbire mora temeljiti na jasno določenih merilih, ki upoštevajo sposobnosti, znanje in motivacijo

kandidatov, ne pa zgolj sorodstvenih vezi. Zelo pomembno je, da je odločitev o izbiri naslednika znana vnaprej, da se preprečijo špekulacije, razočaranja in morebitni spori med družinskimi člani (Corona, 2021, str. 66).

Prav tako je pomembno, da prenos odgovornosti ni nenaden, temveč poteka postopoma preko načela "deljenja palice" (angl. baton passing). To pomeni, da se prihodnjemu vodji sproti dodeljujejo večje odgovornosti, obenem pa ga spremljajo mentorji iz vrst prejšnje generacije. Takšno postopno vključevanje naslednika omogoča boljše obvladovanje prehodnega obdobja ter zmanjšuje tveganje za napake (Corona, 2021, str. 69).

Posebno pozornost je treba nameniti tudi vzpostavitvi struktur za družinsko komunikacijo, kot so družinski protokoli, družinski sveti in družinske skupščine. Ti mehanizmi omogočajo redno, odprto in strukturirano razpravo o ključnih vprašanjih podjetja in lastništva, s čimer prispevajo k ohranjanju družinske harmonije, ki je bistvena za dolgoročno stabilnost podjetja (Corona, 2021, str. 70).

Nenazadnje je treba krepiti čustveno inteligenco naslednikov in ustvarjati okolje, ki podpira njihovo osebno rast in samozavest. Proces nasledstva mora spremljati skrb za gradnjo samopodobe naslednikov, saj občutek lastne vrednosti ni odvisen zgolj od pripadnosti družini, ampak predvsem od njihove usposobljenosti in lastnih dosežkov v podjetju (Corona, 2021, str. 69).

### **3 EMPIRIČNI DEL**

#### **3.1 Opis podjetja**

Italsad d.o.o. je družinsko podjetje, ustanovljeno leta 1992 z namenom uvoza in distribucije sadja ter zelenjave, s poudarkom na povezovanju slovenskega in italijanskega trga. Podjetje ima sedež v Vrtojbi, tik ob italijanski meji, kar predstavlja pomembno geografsko prednost zaradi neposredne bližine ene največjih italijanskih veletržnic — Padove. Že od samega začetka temelji poslovni model podjetja na sodelovanju z italijanskimi proizvajalci, pri čemer izkorišča logistično ugodnost, dolgoletne izkušnje ter osebne povezave v sektorju.

Začetna poslovna ideja podjetja je temeljila na uvozu agrumov iz Sicilije, vendar je bila zaradi zakonodajnih omejitev glede uvoza nekalibriranega sadja strategija kmalu preusmerjena na slovenski trg. Podjetje je hitro našlo priložnost v prodaji italijanskega sadja in zelenjave na domači veletržnici, kjer je vzpostavilo prve poslovne vezi z večjimi in manjšimi trgovci. Pomemben mejnik v razvoju podjetja je bila selitev iz neposredne prodaje na tržnici v sistem neposredne oskrbe trgovcev, kar je omogočilo večjo operativno učinkovitost in večjo razširjenost na trgu.

Sčasoma je Italsad vzpostavil stabilna poslovna partnerstva in prepoznaven ugled znotraj panoge, predvsem zaradi zanesljivosti, kakovostne ponudbe ter sposobnosti prilagajanja

potrebam kupcev. Posebnost podjetja je poslovni model brez skladišč — vso blago se nabavi po naročilu in je praviloma še isti dan dostavljeno končnim kupcem. Takšen pristop omogoča izjemno operativno učinkovitost in nižje stroške v primerjavi s konkurenco. Poslovanje brez zalog pomeni tudi večjo prilagodljivost in zmanjšanje tveganj povezanih z zastaranjem ali sezonskimi nihanji kakovosti blaga.

V obdobju po vstopu Slovenije v Evropsko unijo je podjetje dodatno razširilo svojo dejavnost na izvozne trge, zlasti v Bosno in Hercegovino, kjer danes ohranja aktivno prisotnost. Zaradi specifičnih zahtev tega trga, predvsem po konkurenčnih cenah in večjih količinah, je Italsad prenesel glavino nabave iz Bologne v Padovo. Slednja zagotavlja širšo ponudbo in boljše pogoje za nabavo, kar predstavlja konkurenčno prednost v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji, ki nabavljajo blago v bolj oddaljenih regijah Italije.

Danes podjetje deluje kot specializirani veletrgovec, usmerjen predvsem v dobavo sadja in zelenjave večjim trgovskim sistemom v Sloveniji ter v izvoz v Bosno in Hercegovino. Poslovno filozofijo podjetja zaznamuje osredotočenost na kakovost, selektiven izbor poslovnih partnerjev ter dolgoročni odnosi z zanesljivimi dobavitelji. Zaradi slabih izkušenj z nekaterimi kupci, ki niso izpolnjevali plačilnih obveznosti, podjetje danes zavestno sodeluje le z omejenim številom preverjenih in zaupanja vrednih strank. Takšna izbira omogoča večjo varnost poslovanja in boljšo kontrolo nad denarnim tokom.

Organizacijsko gre za majhno podjetje z izrazito družinsko strukturo. Trenutno so v podjetju zaposlene tri osebe, od katerih sta dva tudi lastnika, tretji pa je družinski član. Takšna struktura zagotavlja visoko stopnjo zanesljivosti, osebne angažiranosti in odgovornosti za skupne rezultate. Delo v podjetju je jasno razdeljeno — eden od lastnikov skrbi za nabavo blaga na veletržnici, drugi pa vodi prodajo, komunikacijo s strankami in občasno prav tako sodeluje v nabavi. Taka organizacija omogoča hiter pretok informacij, hitro odločanje in izjemno prilagodljivost v dinamičnem poslovnem okolju.

Italsad d.o.o. ostaja zvest svoji strategiji postopnega, stabilnega in trajnostnega razvoja. Njegovo poslovanje temelji na vrednotah zanesljivosti, kakovosti in osebnega pristopa, ki so danes redkost v sektorju, kjer prevladujejo veliki sistemi in agresivna rast. V prihodnosti ostaja glavni cilj podjetja ohranitev obstoječega poslovnega modela, nadgradnja odnosov s ključnimi partnerji in zagotavljanje visoke ravni zadovoljstva pri obstoječih strankah.

### **3.2 Raziskovalna metoda in raziskovalno vprašanje**

V okviru empiričnega dela raziskave je bil opravljen en polstrukturiran intervju z enim od ustanoviteljev, ki je hkrati lastnik in trenutni direktor podjetja Italsad d.o.o. Glavni namen intervjuja je bil pridobiti poglobljen vpogled v proces nasledstva z vidika obstoječega vodstva, razumeti pristop podjetja k načrtovanju prenosa, izpostaviti ključne izzive ter ovrednotiti pripravljenost naslednje generacije za prevzem vodenja. Intervju je potekal v

sproščenem in odprtem tonu, kar je omogočilo poglobljene odgovore in refleksijo intervjuvanca o poteku tranzicije znotraj družinskega podjetja.

Opravljen je bil en intervju, in sicer z lastnikom podjetja. Intervju je bil izveden osebno, v živo, v prostorih podjetja, kjer potekajo ključne poslovne aktivnosti. Trajal je približno 45 minut. Intervjuvana oseba je moj oče, kar je omogočilo bolj zaupen in iskren pogovor, hkrati pa je k raziskavi prispevalo dodatno osebno dimenzijo. Tema nasledstva je zame izjemno pomembna, saj bom v prihajajočih mesecih prevzel očetovo funkcijo direktorja, ko se bo ta upokojil. Zato sem se raziskave lotil z veliko mero odgovornosti in željo, da spoznanja uporabim tudi pri nadaljnjem razvoju podjetja.

Celoten transkript intervjuja je priložen v prilogi.

Pred začetkom empiričnega dela raziskave smo oblikovali raziskovalno vprašanje z več podvprašanji, ki so se osredotočala na ključne dejavnike uspešnega prenosa lastništva in upravljanja v družinskem podjetju Italsad d.o.o. Glavno raziskovalno vprašanje se glasi:

- **RV1:** Kako zagotoviti uspešen prenos lastništva in upravljanja v družinskem podjetju Italsad d.o.o.?

Iz tega so izhajala naslednja raziskovalna podvprašanja:

- **RV1a:** Ali pravočasno načrtovanje nasledstva in odprta komunikacija v podjetju Italsad d.o.o. vplivata na uspešnost prihodnjega prenosa vodenja na naslednjo generacijo?
- **RV1b:** Ali pomanjkanje formalnega načrta nasledstva v podjetju Italsad d.o.o. povečuje tveganje za morebitne konflikte ob prihajajočem prenosu vodenja?
- **RV1c:** Ali aktivna vključenost naslednika v poslovanje podjetja Italsad d.o.o. pred formalnim prevzemom lastništva prispeva k večji uspešnosti bodočega prenosa odgovornosti?
- **RV1d:** Ali trenutno oblikovane strategije nasledstva v podjetju Italsad d.o.o. prispevajo k dolgoročni stabilnosti podjetja v obdobju po prenosu vodenja?

### **3.3 Rezultati**

#### **Načrtovanje nasledstva**

Glede samega začetka razmišljanja o nasledstvu je intervjuvanec pojasnil, da formalnega trenutka, ko bi se prvič strukturirano ukvarjali s tem vprašanjem, ni bilo. Odločitev o vključevanju naslednika je dozorevala postopoma, brez pisno opredeljenega načrta ali zunanje svetovanja. Kljub temu pa je bil naslednik že zelo zgodaj vključen v delovanje podjetja, kar kaže na obstoj neformalnega, a premišljenega pristopa k nasledstvu. To

vključevanje se je začelo v času začetka pandemije COVID-19, ko je naslednik zaradi prostega časa pričel aktivno pomagati pri delu, delo pa mu je hitro postalo všeč in je ostal del podjetja vse od takrat. S tem se je skozi prakso začel proces mentorstva, ki traja že pet let.

Odločitev o tem, kdo bo prevzel podjetje, je bila po besedah intervjuvanca povsem logična in edina smiselna, saj ni bilo drugih družinskih članov, ki bi bili vključeni ali pripravljene na takšno vlogo. O drugih alternativah niso razmišljali, kar dodatno potrjuje jasnost izbire in zaupanje v izbranega naslednika.

### **Vloga naslednika in priprava**

Skozi leta se je vloga naslednika postopoma spreminjala. V začetni fazi je opravljal predvsem enostavnejša pisarniška dela in spremljal lastnika na nabavah v Padovi. Kasneje se je začel aktivno vključevati v vse operativne procese podjetja, vključno z organizacijo nabave, komunikacijo s partnerji in koordinacijo logistike. Intervjuvanec meni, da je naslednik danes že dovolj usposobljen in pripravljen na prevzem vodenja podjetja.

Poudaril je, da bodo v prihodnosti za uspešno vodenje podjetja ključna predvsem znanja s področja nabave, logistike in financ, poleg tega pa tudi mehke veščine, kot so vodenje ljudi, strateško razmišljanje, sposobnost grajenja odnosov z dobavitelji ter digitalna pismenost. Zelo pomembna bo tudi prilagodljivost in odzivnost na hitro spreminjajoče se tržne razmere.

### **Izzivi in tveganja**

Na vprašanje o morebitnih izzivih ali odporih znotraj družine je intervjuvanec pojasnil, da do tovrstnih težav ni prišlo. V podjetju so namreč poleg njega zaposleni še en družinski član in dolgoletni prijatelj, s katerima imajo vzpostavljene stabilne in zaupne odnose. Prav tako je drugi lastnik podjetja že v pokoju in nima naslednika, kar pomeni, da ni bilo konfliktov glede prerazporeditve vpliva ali vlog.

Največje tveganje pri nasledstvu brez jasne strukture intervjuvanec vidi v možnosti pojava nesoglasij na vodenje podjetja. Kljub temu da nimajo formalnega načrta, verjame, da je zaradi zgodnjega vključevanja in postopnega prenosa odgovornosti tveganje precej zmanjšano.

Glede morebitnega strahu pred izgubo nadzora je bil odgovor jasen — takšnega strahu ni, saj bo intervjuvanec tudi po formalnem prenosu ostal aktivno vključen v poslovanje podjetja. Kot solastnik bo še naprej sodeloval pri ključnih odločitvah, kar mu omogoča nadzor nad smerjo razvoja podjetja.

### **Komunikacija in odnosi**

Komunikacija znotraj podjetja poteka odprto in sproščeno. Intervjuvanec je izpostavil, da si vsi zaposleni prizadevajo za skupni cilj, zaupanje med njimi pa omogoča iskrene pogovore

brez zadržkov. Tudi o nasledstvu se pogovarjajo na naraven način, brez formalnosti, kar je po njegovem mnenju bistveno za ohranitev harmonije v podjetju.

Do zdaj v zvezi s prihodnostjo podjetja še ni bilo konfliktov, a če bi do njih prišlo, bi se po njegovem mnenju vsi vključeni usedli za mizo in se odkrito pogovorili. Ključna pri tem je transparentnost, ki jo vidi kot nujno pri prenosu informacij in odgovornosti na naslednjo generacijo. Brez nje ni mogoče zagotoviti varnega in uspešnega prenosa.

### **Strategije in zunanji viri**

Za pripravo naslednika je bila najpomembnejša oblika mentorstvo, ki poteka že več let in vključuje postopno povečevanje njegove odgovornosti znotraj podjetja. Intervjuvanec meni, da je to najbolj naravna in učinkovita oblika prenosa znanja v manjšem družinskem podjetju.

O uvedbi profesionalnega managementa ali razdelitvi vlog med več družinskih članov niso razmišljali, saj je podjetje majhno in takšna struktura ni potrebna. Prav tako niso videli potrebe po vključevanju zunanjih svetovalcev, kot so pravniki ali davčni svetovalci, saj menijo, da imajo dovolj internega znanja in izkušenj za izvedbo nasledstva.

### **Nasledstveni izzivi v družinskem podjetju**

Eden od pomembnih izzivov, ki se je izpostavil skozi intervju, je pomanjkanje formalnega načrta nasledstva. V podjetju Italsad d.o.o. se o nasledstvu nikoli niso sistematično pogovarjali ali ga načrtovali s pomočjo strokovnjakov. Kljub temu se je izkazalo, da se je proces prenosa odgovornosti vseeno začel pravočasno in potekal neformalno, a premišljeno, s postopnim vključevanjem naslednika. Tak pristop lahko v drugih primerih predstavlja tveganje za nesoglasja in pomanjkanje priprave, vendar se je v tem primeru zaradi trdnih odnosov in jasnih pričakovanj izkazal za uspešnega.

### **Načrtovanje nasledstva v podjetju Italsad d.o.o**

Intervju razkriva, da podjetje ni razvilo formalnega načrta nasledstva. Vključevanje naslednika se je zgodilo spontano ob začetku pandemije COVID-19, ko je ta pričel aktivno sodelovati v vsakodnevem poslovanju podjetja. S tem se je vzpostavil naraven mentorski odnos, ki že pet let omogoča prenos znanja, izkušenj in odgovornosti. Tak neformalen, a kontinuiran proces se je izkazal za primerno strategijo v kontekstu manjšega družinskega podjetja.

### **Vloge ključnih deležnikov**

Ključne osebe v procesu nasledstva so trenutni direktor, naslednik, drug družinski član in dolgoletni sodelavec. Vsi sodelujejo v podjetju na osnovi vzajemnega zaupanja. Drugi solastnik, ki je danes že v pokoju, v procesu ni več udeležen. Ker med družinskimi člani ni bilo konkurence za vodstveno funkcijo, so se vloge oblikovale naravno in brez nasprotij.

## Strategije za uspešen prenos

Najpomembnejša strategija za uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo se je izkazala za dolgoletno mentorstvo. Postopno prevzemanje odgovornih nalog, vključenost v nabavo, logistiko, komuniciranje s partnerji ter celostno razumevanje poslovanja podjetja so bistveno pripomogli k pripravljenosti naslednika. Formalnih mehanizmov ali zunanjega svetovanja niso uporabili, saj menijo, da imajo dovolj lastnega znanja in izkušenj.

### Konflikti in komunikacija

Pomembno je, da v podjetju do sedaj ni prišlo do konfliktov, kar je rezultat odprte komunikacije in jasnega razumevanja vlog. Odločitve se sprejemajo skupno, ob dialogu in konsenzu. Po mnenju intervjuvanca je transparentnost ključna za preprečevanje nesoglasij in za uspešen prenos odgovornosti. Zaupanje, ki je zgrajeno med vsemi vpletenimi, dodatno zmanjšuje tveganja ob prehodu v novo fazo vodenja podjetja.

### Odgovori na raziskovalna podvprašanja

- **RV1a:** V podjetju bo uspešen prenos vodstva verjetno dosežen kljub odsotnosti formalno zapisanega načrta, saj sta že zdaj prisotna pravočasno vključevanje naslednika ter redna in odprta komunikacija med ključnimi deležniki. Pričakovati je, da bo prav ta iskrena komunikacija nadomestila pomanjkanje pisne strategije, kar dodatno potrjuje pomen teh dveh dejavnikov kot temelj za uspešen prenos.
- **RV1b:** Čeprav v trenutni situaciji pomanjkanje formalnega načrta še ni povzročilo nesoglasij, se sogovornik zaveda, da bi v drugačnih okoliščinah to lahko predstavljalo potencialno tveganje. Zato je pričakovati, da bo kljub odsotnosti celovite strategije pomembno ohraniti vsaj določeno raven strukture in pripravljenosti, s čimer se bo zmanjšala možnost zapletov med prenosom.
- **RV1c:** Naslednik je že več let dejavno vključen v vsakodnevno poslovanje podjetja, kar mu omogoča poglobljeno razumevanje procesov in pridobivanje dragocenih izkušenj. Zaradi te dolgotrajne vključenosti se predvideva, da bo ob prevzemu vodenja dobro pripravljen in samozavesten pri nadaljevanju dejavnosti podjetja.
- **RV1d:** Uvajanje naslednika poteka skozi dolgoročno strategijo mentorstva in postopnega prenosa odgovornosti. Čeprav podjetje ni iskalo zunanjih svetovalcev, se kaže, da ta pristop omogoča nemoten in stabilen prenos znanja. V prihodnjih mesecih se pričakuje, da bo ta postopni prehod ključnega pomena za ohranitev stabilnosti podjetja in nadaljevanje njegovih poslovnih uspehov.

### 3.4 Vidik naslednika

Prevzem vodenja družinskega podjetja je ena izmed najpomembnejših prelomnic v mojem življenju. To ni zgolj prehod v novo poklicno vlogo, temveč proces, ki vključuje čustvene, osebne, poslovne in medgeneracijske dimenzije. Podjetje Italsad d.o.o. ni samo družinski vir preživetja, ampak predstavlja tudi dediščino in rezultat dolgoletnega dela mojega očeta, ki je podjetje vodil z veliko predanostjo, odgovornostjo in vizijo več kot tri desetletja. Prevzeti njegovo funkcijo je zato zame čast, a hkrati velik izziv, ki ga spremlja občutek dolžnosti, spoštovanja in pričakovanj.

Že kot otrok sem bil v stiku s podjetjem, vendar sem se vanj resneje vključil pred petimi leti, ko se je začela pandemija COVID-19. Takrat sem imel več prostega časa in začel pomagati pri vsakodnevnih nalogah. To, kar se je sprva začelo kot priložnostna pomoč, je hitro preraslo v redno sodelovanje in poglobljanje zanimanja za poslovanje. Z vsakim mesecem sem pridobival nova znanja, razvijal razumevanje ključnih poslovnih procesov in počasi vstopal v vlogo naslednika. Očetov način vodenja je temeljil na dolgoletnih izkušnjah, poznavanju trga ter osebnem odnosu do dobaviteljev in kupcev, kar je podjetju omogočilo preživetje in rast tudi v nestabilnih gospodarskih razmerah. Zavest, da bom moral nadaljevati njegovo delo in obenem uvajati lastne pristope, predstavlja zame kompleksno, a tudi navdihujočo nalogo.

Mentorski odnos z očetom je bil ključen za mojo pripravo na to odgovorno vlogo. Skozi praktično delo sem se naučil številnih stvari, ki jih ni mogoče pridobiti zgolj s teoretičnim znanjem – kako voditi pogajanja, kako upravljati zaloge, kako rešiti logistične zaplete, kako ohraniti dobre odnose s partnerji in kako voditi zaposlene na način, da ohranijo motivacijo in občutek pripadnosti. Pri vseh teh vidikih je bil oče moj glavni učitelj, svetovalec in vzornik. Nikoli ni vsiljeval svojega mnenja, temveč me je spodbujal k samostojnemu razmišljanju, hkrati pa mi je bil vedno na voljo, ko sem potreboval pomoč. Njegov pristop mi je omogočil, da sem se razvijal v lastnem ritmu, a v varnem okolju, kjer sem se lahko učil tudi na napakah.

Zavedam se, da bo prevzem funkcije direktorja zahteval številne prilagoditve – ne samo z moje strani, ampak tudi znotraj samega podjetja. Zaposleni, dobavitelji in poslovni partnerji so navajeni na očeta kot vodjo. Njegov ugled in dolgoročni odnosi, ki jih je zgradil v regiji, so za podjetje izjemno dragoceni. Moja naloga bo, da to zaupanje ohranim, hkrati pa postopoma gradim svojo lastno avtoriteto in vlogo. To pomeni, da moram biti zelo pozoren na način komunikacije, spoštovati obstoječe strukture in postopoma uvajati izboljšave, ki jih prinašam s svojo generacijsko perspektivo.

Pomemben element moje prihodnje vodstvene vloge je tudi digitalizacija poslovanja. V zadnjih letih sem se aktivno posvečal iskanju možnosti za optimizacijo delovnih procesov, predvsem na področju logistike, spremljanja zalog in elektronskega komuniciranja s partnerji. Oče je bil pri teh spremembah sprva zadržan, vendar sem z majhnimi koraki

dokazal, da digitalna orodja ne pomenijo tveganja, ampak priložnost za večjo preglednost in učinkovitost. Verjamem, da je naloga moje generacije, da podjetje vodi v smeri modernega in tehnološko podprtega poslovanja, ob tem pa ohrani tiste temeljne vrednote, na katerih je bilo podjetje zgrajeno – zaupanje, kvaliteta storitev in osebni odnos s strankami.

Čeprav se počutim dobro pripravljenega na prevzem vodenja, se zavedam, da bodo izzivi neizogibni. Nobena menjava generacije ni povsem enostavna, še posebej v družinskem podjetju, kjer se prepletajo osebni odnosi in poslovne odgovornosti. V prihodnosti se lahko pojavijo situacije, kjer bodo odločitve težke in odgovornost velika. V takšnih trenutkih mi veliko pomeni dejstvo, da bo oče kljub upokojitvi še naprej prisoten v podjetju – ne več v vsakodnevem operativnem smislu, ampak kot svetovalec in podpora. Njegova prisotnost mi bo omogočila, da v ključnih trenutkih ne ostanem sam, obenem pa bom imel priložnost, da oblikujem lastno pot in postopoma postanem samostojen vodja. Pomembno je tudi, da zaposleni v podjetju gledajo na moj prevzem pozitivno, saj sta preostala dva zaposlena prav tako družinska člana, kar dodatno krepi medsebojno zaupanje in podporo pri prehodu.

Prav ta preplet neodvisnosti in zanesljive podpore je tisto, kar mi daje občutek varnosti. Ne vidim prenosa vodenja kot radikalnega reza, ampak kot postopen proces, v katerem se vloge prepletajo in izmenjujejo. Oče je pripravljen prepustiti operativno vodenje, hkrati pa je pripravljen ohraniti strateško vlogo solastnika, kar pomeni, da bom imel ob sebi nekoga, ki razume podjetje v celoti, njegovo zgodovino in poslovno logiko. Takšno sodelovanje med generacijama je po mojem mnenju ključ do uspešnega prenosa vodenja v družinskem podjetju.

Ob tem se zavedam, da bom moral nadaljevati tudi z razvojem lastnih kompetenc. Vodenje podjetja zahteva več kot le poznavanje notranjih procesov – zahteva tudi sposobnost odločanja pod pritiskom, razumevanje finančnih kazalnikov, obvladovanje tveganj in strateško načrtovanje. Že zdaj se trudim nadgrajevati znanje na teh področjih, tako z dodatnim izobraževanjem kot z iskanjem priložnosti za učenje od drugih podjetnikov. Verjamem, da se mora uspešen naslednik zavedati svojih prednosti, a tudi svojih šibkih točk in jih aktivno krepiti.

Kot naslednik čutim močno odgovornost do preteklosti podjetja, a hkrati tudi navdih za prihodnost. Želim ohraniti stabilnost in vrednote, ki jih je podjetje gradilo desetletja, obenem pa vnesti svežino, odprtost in dolgoročno vizijo razvoja. Ne vidim se zgolj kot tisti, ki ohranja, temveč kot tisti, ki nadaljuje in nadgrajuje. V tem procesu bo moja naloga, da ohranim ravnovesje med tradicijo in inovacijo ter zagotovim, da bo Italsad d.o.o. uspešno deloval tudi v prihodnjih desetletjih.

## 4 DISKUSIJA

### 4.1 Glavne ugotovitve raziskave

Raziskava, izvedena v okviru študije primera podjetja Italsad d.o.o., razkriva razumevanje procesov, ki potekajo v pripravljalni fazi prenosa lastništva in upravljanja na naslednjo generacijo. Gre za izjemno občutljivo obdobje, kjer so odnosi, zaupanje in način komunikacije enako pomembni kot pravni in organizacijski vidiki samega prenosa. Podjetje se trenutno nahaja v fazi, kjer je naslednik že vpet v operativne in strateške naloge, formalni prenos lastništva in upravljanja pa je načrtovan v bližnji prihodnosti. Ta tranzicijska faza je ključna, saj oblikuje temelje za dolgoročno stabilnost podjetja in ohranitev njegove konkurenčne prednosti.

Ena izmed temeljnih ugotovitev raziskave je, da podjetje kljub odsotnosti formalno dokumentiranega nasledstvenega načrta uporablja številne elemente, ki jih literatura prepoznava kot ključne dejavnike uspešnega prenosa. Gre predvsem za dolgoročno mentorstvo, vsakodnevno sodelovanje med trenutnim vodstvom in naslednikom, odprto komunikacijo in postopno prevzemanje odgovornosti. Te prakse sovpadajo s teoretičnim modelom postopne tranzicije (Handler, 1994), ki poudarja pomen časovno raztegnjenega procesa, skozi katerega naslednik ne le prevzame vloge in naloge, temveč tudi postopno gradi svoj avtoriteto in vodstveno identiteto.

Naslednik je skozi večletno aktivno vlogo v podjetju pridobil širok nabor izkušenj, kar mu omogoča celostno razumevanje notranjega delovanja podjetja. Od nabave, logistike, upravljanja odnosov z dobavitelji do osnov finančnega vodenja – v vseh teh procesih je postopoma prevzemal več odgovornosti. Ta proces je potekal brez večjih konfliktov ali napetosti, kar kaže na dobro notranjo klimo v podjetju ter visoko stopnjo soglasja glede prihodnje vloge naslednika. Te ugotovitve se skladajo z ugotovitvami Cabrera-Suárez in sodelavcev (2001), ki opozarjajo, da je notranja družinska podpora ključna za uspešno vpeljavo novega vodstva.

Posebej pomemben je tudi odnos trenutnega lastnika do procesa prenosa. V mnogih primerih družinskih podjetij se starejša generacija težko odreče vplivu, kar pogosto vodi v prepozen ali konflikten prenos. V primeru podjetja Italsad pa intervju z lastnikom kaže na visoko stopnjo pripravljenosti, razumevanje pomena pravočasnega prenosa ter iskreno voljo, da nasledniku preda ne le formalno vlogo, temveč tudi simbolni in operativni vpliv. Ta pripravljenost je eden izmed ključnih dejavnikov, ki vpliva na uspešnost tranzicije, saj omogoča postopno umikanje starejšega vodstva brez občutka izgube identitete ali kontrole.

Kljub pozitivnim ugotovitvam pa raziskava opozarja tudi na določena tveganja, ki izhajajo iz neobstoja formaliziranega načrta nasledstva. V primeru nepričakovanih dogodkov, kot so bolezen, smrt ali pravni zapleti, bi lahko prišlo do negotovosti ali pravnih zapletov, kar bi ogrozilo stabilnost podjetja. Tudi v primeru vključevanja zunanjih deležnikov – bodisi

svetovalcev, novih zaposlenih ali finančnih partnerjev – bi bil formalni načrt ključnega pomena za jasnost pričakovanj in odgovornosti. Literatura zato priporoča oblikovanje družinske ustave ali podobnega dokumenta, ki zajema ključne vidike prenosa (Le Breton-Miller in drugi, 2004).

Eden izmed vidikov, ki se v praksi še ni v celoti razvil, je priprava naslednika na strateško odločanje in dolgoročno vodenje. Čeprav je naslednik zelo kompetenten v operativnih zadevah, bo za uspešno prevzemanje strateške vodstvene vloge potrebno dodatno znanje – predvsem na področjih vodenja ljudi, oblikovanja poslovnih strategij, analiziranja tržnih trendov ter obvladovanja finančnih tveganj. V literaturi (Morris in drugi, 1997) je izpostavljeno, da so te sposobnosti ključen dejavnik, ki razlikuje med zgolj upravljanjem in dejanskim strateškim vodstvom. Zato bi bila smiselna dodatna usposabljanja ali vključevanje zunanjih svetovalcev kot podporna oblika razvoja naslednika.

Prisotna je tudi visoka raven čustvene zavezanosti naslednika podjetju, kar se kaže v njegovi motivaciji, želji po dolgoročnem razvoju podjetja in spoštovanju tradicije. To sovпада s konceptom afektivne zavezanosti, ki jo v literaturi opisujeta Cabrera-Suárez in Martín-Santana (2010). Afektivna zavezanost predstavlja čustveno vez z organizacijo in željo, da se nadaljuje vizija predhodnikov. Ta dejavnik pogosto vodi v večjo odpornost na izzive, večjo angažiranost in sposobnost soočanja s krizami, saj naslednik v podjetju vidi več kot le gospodarsko entiteto – vidi ga kot del družinske identitete.

Sklepno lahko ugotovimo, da je podjetje Italsad d.o.o. trenutno v fazi preišljenega prehoda, kjer so ključni temelji za uspešen prenos postavljeni. Čeprav proces ni formalno strukturiran, ga odlikuje visoka raven pripravljenosti, zaupanja in sodelovanja med generacijama. Priporočljivo pa bi bilo ta neformalni proces dopolniti z osnovnimi formalnimi mehanizmi, ki bi povečali odpornost podjetja na zunanje motnje in omogočili večjo transparentnost. Kombinacija afektivne zavezanosti, operativne vključenosti naslednika, dolgoročnega mentorstva in pripravljenosti trenutnega vodstva na umik predstavlja celovit okvir, v katerem se lahko medgeneracijski prenos izvede uspešno, trajnostno in v korist vseh vpletenih deležnikov.

#### **4.2 Priporočila za uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo**

Na podlagi analize primera podjetja Italsad d.o.o. ter ob upoštevanju širših teoretičnih in empiričnih ugotovitev, lahko podamo več priporočil, ki bi lahko še dodatno okrepila možnosti za uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo. Ker se podjetje nahaja tik pred formalizacijo prenosa, je ključno, da se v tem prehodnem obdobju utrdijo procesi, ki bodo zagotovili nemoten prehod, stabilnost poslovanja in dolgoročno uspešnost.

#### **Oblikovanje formalnega načrta nasledstva**

Čeprav se trenutni prenos odvija zelo uspešno v neformalni obliki, bi oblikovanje pisnega nasledstvenega načrta prispevalo k večji pravni varnosti in organizacijski jasnosti. Ta načrt

naj vključuje časovnico prenosa, določitev ključnih mejnikov, definicijo vlog vseh deležnikov, merila za prevzem odgovornosti in mehanizme za reševanje morebitnih sporov. Poleg tega lahko tak dokument služi kot osnova za vključevanje zunanjih svetovalcev, finančnih partnerjev in drugih interesnih skupin.

### **Vzpostavitev družinske ustave ali družinskega protokola**

Družinska ustava je dokument, ki ureja razmerje med družino in podjetjem ter vsebuje temeljne vrednote, pravila o zaposlovanju družinskih članov, delitvi dobička, lastništvu ter nasledstvu. V primeru Italsad bi tak protokol pripomogel k dolgoročni stabilnosti, predvsem v luči morebitnega vključevanja drugih družinskih članov v prihodnosti.

### **Dodatna usposabljanja za naslednika**

Naslednik je že zdaj dobro usposobljen v operativnem smislu, vendar bo za učinkovito vodenje podjetja v prihodnosti potrebna širša paleta vodstvenih kompetenc. Priporoča se vključitev v formalna izobraževanja s področja strateškega menedžmenta, vodenja ljudi, finančnega odločanja in pravnih okvirjev podjetniškega delovanja. Vključitev v poslovna omrežja in izmenjave dobrih praks z drugimi družinskimi podjetji bi bila dodatna prednost.

### **Ohranjanje in krepitev mentorstva**

Trenutni lastnik naj nadaljuje z mentorskim pristopom tudi po formalnem prenosu lastništva, dokler naslednik ne doseže popolne samostojnosti. Pomembno je, da mentorstvo temelji na podpori, ne na nadzoru, in da spodbuja razvoj samostojnega razmišljanja in odločanja. Postopen umik starejše generacije je v literaturi prepoznan kot eden najuspešnejših modelov prenosa.

### **Vključevanje zaposlenih in ključnih partnerjev v tranzicijo**

Prenos vodenja podjetja ne vpliva zgolj na družinske člane, temveč tudi na zaposlene, poslovne partnerje in stranke. Priporoča se, da se naslednik postopoma predstavlja kot novi vodja tudi navzven – preko sestankov, obiskov dobaviteljev in sodelovanja z obstoječimi kupci. Transparentna in pravočasna komunikacija z vsemi deležniki bo povečala zaupanje in zmanjšala morebitno negotovost.

### **Spremljanje uspešnosti prenosa**

Proces prenosa naj ne bo enkratni dogodek, temveč kontinuiran proces, ki se spremlja, ocenjuje in prilagaja. Priporoča se, da podjetje določi merila za spremljanje uspešnosti prenosa (npr. stopnja samostojnega odločanja naslednika, zadovoljstvo zaposlenih, uspešnost poslovanja) in jih periodično pregleda.

## **Ohranjanje temeljnih družinskih vrednot**

Družinska podjetja svojo konkurenčno prednost pogosto gradijo na vrednotah, kot so poštenost, zanesljivost in osebni odnos s strankami. Pri prenosu je pomembno, da se te vrednote jasno prenesejo na naslednjo generacijo, saj predstavljajo temelj identitete podjetja. V tem smislu lahko neformalna srečanja, interni zapisi o zgodovini podjetja in osebne izpovedi ustanoviteljev služijo kot pomemben vir prenosa neotipljivega kapitala.

Z upoštevanjem zgoraj navedenih priporočil lahko podjetje Italsad d.o.o. zagotovi, da bo prenos vodenja in lastništva potekal premišljeno, sistematično in z najmanj možnimi tveganji. Priprava na prenos naj bo razumljena kot strateška naložba v prihodnost podjetja – ne le z vidika kontinuitete poslovanja, temveč tudi kot izraz odgovornosti do družinske dediščine, zaposlenih in vseh ostalih deležnikov.

### **4.3 Vrednotenje raziskave**

Prispevek raziskave je predvsem v tem, da je na primeru konkretnega slovenskega družinskega podjetja – Italsad d.o.o. – prikazala, kako se lahko prenos lastništva in upravljanja uspešno načrtuje in izvaja tudi v odsotnosti formalnega dokumentiranega načrta, če obstajajo močni neformalni mehanizmi, kot so dolgoročno mentorstvo, odprta komunikacija in zgodnje vključevanje naslednika. Poleg tega raziskava opozarja na pomen afektivne zavezanosti naslednika ter pripravljenosti starejše generacije, da postopoma prenese svojo vlogo, kar potrjuje pomembnost psiholoških in odnosnih dejavnikov poleg pravnih in organizacijskih vidikov prenosa.

Empirični del naloge temelji na polstrukturiranem intervjuju, kar je omogočilo poglobljen kvalitativni vpogled v dogajanje znotraj podjetja. Metoda je bila ustrezno izbrana glede na naravo raziskovalnih vprašanj in občutljivost teme, saj omogoča pridobivanje bogatih in kontekstualno utemeljenih odgovorov. Intervjuvane informacije so bile analizirane z vidika obstoječe literature, kar je omogočilo preverjanje teorij v konkretni praksi in dopolnitev obstoječih znanstvenih spoznanj.

Kljub temu ima raziskava tudi določene omejitve. Prva omejitev je povezana z omejenim številom intervjuvancev – v tem primeru je bil intervju opravljen zgolj z enim članom vodstva, ki predstavlja tudi ključnega akterja v nasledstvenem procesu. Čeprav je to oseba z največ vpogleda in vpliva, bi bila vključitev dodatnih deležnikov (npr. drugih družinskih članov, zaposlenih, poslovnih partnerjev) lahko prispevala k še širši perspektivi in razkrila morebitne razlike v zaznavanju procesa.

Druga omejitev se nanaša na fazo, v kateri se podjetje nahaja. Ker se prenos še ni v celoti zaključil, gre pri ugotovitvah predvsem za projekcije, zaznave in pričakovanja, ki se lahko v prihodnosti potrdijo ali pa spremenijo glede na dejanski potek tranzicije. To pomeni, da

bo celovita presoja uspešnosti procesa možna šele po tem, ko bo do prenosa tudi dejansko prišlo.

Tretja omejitev je vezana na prenosljivost ugotovitev. Italsad d.o.o. je specifično, majhno družinsko podjetje s trdno notranjo strukturo in visoko stopnjo zaupanja med člani. Ugotovitve raziskave so zato najbolj relevantne za podobna okolja, kjer prevladujejo neposredni odnosi in neformalni mehanizmi. V večjih podjetjih z bolj kompleksnimi strukturami in več deležniki bi bili lahko potrebni drugačni pristopi.

Možnosti za nadaljnje raziskovanje se odpirajo predvsem v smeri longitudinalnih študij prenosa v družinskih podjetjih. Smiselno bi bilo v prihodnosti raziskavo ponoviti po dejanskem zaključku prenosa in preveriti, ali so se pričakovane koristi neformalnega pristopa uresničile, ali pa so se pokazale potrebe po večji formalizaciji. Nadaljnje raziskave bi lahko vključevale tudi primerjalne analize med podjetji, ki so uvedla formalne nasledstvene načrte, in tistimi, ki se zanašajo na neformalne pristope.

V celoti gledano raziskava pomembno prispeva k razumevanju realnih izzivov in priložnosti prenosa v slovenskih družinskih podjetjih ter odpira prostor za nadaljnje znanstveno in praktično raziskovanje na tem področju.

## **5 SKLEP**

V zaključku te diplomske naloge lahko poudarim, da je raziskava obravnavala eno najzahtevnejših in hkrati najpomembnejših faz v življenjskem ciklu družinskega podjetja – prenos lastništva in vodenja na naslednjo generacijo. Družinska podjetja predstavljajo hrbtenico gospodarstva in imajo pomembno vlogo pri ustvarjanju dodane vrednosti, ohranjanju delovnih mest ter prenosu tradicije in vrednot skozi generacije. Zato vprašanje, kako uspešno izvesti nasledstvo, presega zgolj notranje interese podjetja in ima širši gospodarski in družbeni pomen.

Analiza primera podjetja Italsad d.o.o. je pokazala, da je proces nasledstva kompleksen in da ga ni mogoče razumeti kot enkratni dogodek, temveč kot dolgotrajno obdobje, v katerem se prepletajo osebne, družinske in poslovne dimenzije. V teoretičnem delu sem predstavil različne pristope, modele in dejavnike, ki vplivajo na uspešnost prenosa, v empiričnem delu pa sem skozi intervju in lastno izkušnjo osvetlil, kako to poteka v praksi. Spoznal sem, da so ključni gradniki uspeha pravočasno načrtovanje, sistematično mentorstvo ter aktivno vključevanje naslednika v vsakodnevne poslovne procese.

Posebno pomembno je izpostaviti vlogo ustanovitelja, ki je skozi dolgoletno mentorstvo omogočil, da naslednik pridobi potrebna znanja, izkušnje in samozavest. To potrjuje ugotovitev, da zgolj formalni prenos lastništva ne zagotavlja stabilnosti – bistven je prenos znanja, vrednot in podjetniške kulture. Postopno prenašanje odgovornosti zmanjšuje tveganja, saj naslednik uči v praksi, ob tem pa se zmanjšujejo možnosti za konflikte in

nesporazume. Dejstvo, da v podjetju kot zaposleni sodelujejo tudi drugi družinski člani, prispeva k večji koheziji in ustvarja pozitivno klimo za prihodnost.

Raziskava je razkrila tudi tveganja, ki nastanejo ob pomanjkanju formalnega načrta nasledstva, kar se kaže v številnih družinskih podjetjih. Čeprav se v primeru Italsad d.o.o. tveganja zmanjšujejo z dolgoletnim procesom priprave, ostaja priporočilo, da podjetja vzpostavijo jasne protokole in strategije, saj to omogoča večjo transparentnost in zanesljivost. Poleg tega bi morale tudi podporno okolje igrati pomembnejšo vlogo. Zakonodajalci bi lahko uvedli davčne olajšave za prenose lastništva, oblikovali svetovalne centre ter spodbujali izobraževalne programe za podjetnike in njihove naslednike.

Za podjetnike je najpomembnejše, da nasledstvo obravnavajo strateško in dolgoročno. Ne gre le za to, kdo bo prevzel vodenje, temveč kako bo to izvedeno, da se ohranijo konkurenčne prednosti in da podjetje ostane stabilno tudi v prihodnjih desetletjih. Odprta komunikacija med generacijami, pripravljenost na inovacije in vključevanje zunanjih strokovnjakov so ključni dejavniki, ki lahko zmanjšajo negotovosti.

Za akademsko sfero in študente ta naloga ponuja vpogled v praktične izzive, ki jih literatura pogosto obravnava le teoretično. Hkrati se odpira prostor za nadaljnje raziskave – na primer primerjavo uspešnih in neuspešnih prenosov ali analizo vloge digitalizacije v procesu prenosa družinskih podjetij.

Na koncu lahko zaključim, da nasledstvo v družinskih podjetjih ni le menjava generacij, temveč proces, ki zahteva usklajevanje med tradicijo in prihodnostjo, med osebnimi odnosi in poslovnimi cilji. Uspešno izveden prenos zagotavlja kontinuiteto poslovanja, krepi zaupanje zaposlenih in partnerjev ter ohranja pomembno vlogo družinskih podjetij v gospodarstvu. V primeru Italsad d.o.o. lahko potrdim, da je podjetje na dobri poti k uspešni tranziciji, saj združuje dolgoletno tradicijo z jasno vizijo prihodnosti in pripravljenostjo naslednje generacije, da prevzame odgovorno nalogo vodenja.

To potrjuje, da je raziskava smiselna in aktualna – ne le kot študija enega podjetja, temveč kot prispevek k razumevanju enega ključnih izzivov sodobnega gospodarstva.

## **SEZNAM KLJUČNE LITERATURE**

1. Corona, J. (2021). Succession in the Family Business: The Great Challenge for the Family. *European Journal of Family Business*, 11(1), 64–70.
2. Vadnjal, J. (2002). Družinsko podjetništvo. Gea College, Visoka strokovna šola za podjetništvo.
3. Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2010). *\*Family business\**. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

1. LITERATURA IN VIRIAhrens, J. P., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in CEO succession decisions: Evidence from family firms in Germany. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86–103.
2. Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11(3), 181–185.
3. Bigliardi, B., & Dormio, A. I. (2009). Successful generational change in family businesses. *Measuring Business Excellence*, 13(2), 44–50.
4. Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280–285.
5. Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: Suggestions for future research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177.
6. Business Initiative. (2024). *What percentage of small businesses are family owned?* <https://www.businessinitiative.org/statistics/small-businesses/family-owned/>
7. Cabrera-Suárez, K., & Martín-Santana, J. D. (2010). Successor's commitment and succession success: Dimensions and antecedents in the small Spanish family firm. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2481–2501.
8. Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–48.
9. Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance—A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65–79
10. Corona, J. (2021). *Succession in the Family Business: The Great Challenge for the Family*. *European Journal of Family Business*, 11(1), 64–70.
11. Cucculelli, M., & Micucci, G. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, 14(1), 17–31.
12. Duh, M. (2015). *Družinsko podjetništvo*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
13. Familybusiness.org. (2024). *Governments must encourage family enterprise growth*. <https://familybusiness.org/content/governments-must-encourage-family-enterprise-growth>
14. Fox, M., Nilakant, V., & Hamilton, R. T. (1996). Managing succession in family-owned businesses. *International Small Business Journal*, 15(1), 15–25.
15. Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
16. Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
17. Jimenez, R. M. (2009). Research on women in family firms: Current status and future directions. *Family Business Review*, 22(1), 53–64.
18. Lansberg, I. S., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39–59.

19. Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
20. Letonja, M., Duh, M., & Vadnjal, J. (2021). *Innovativeness of family businesses in Slovenia: Do heirs matter?* Econstor. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/318778/1/1812476027.pdf>
21. McKinsey & Company. (2024). *All in the family business*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/charts/all-in-the-family-business>
22. Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531.
23. Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.
24. Mussolino, D., & Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms and the association with employee organizational commitment. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 197–210.
25. Pahnke, A., Schlepphorst, S., & Schlömer-Laufen, N. (2024). Unternehmensnachfolgen in Deutschland: Ergebnisse des IfM-Nachfolgepanels 2023. Institut für Mittelstandsforschung Bonn.
26. Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2010). *\*Family business\**. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
27. Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116.
28. The Guardian. (2025, April 20). *Australians who have grown up in the family business*. <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2025/apr/20/i-butt-heads-with-my-family-nearly-every-day-australians-who-have-grown-up-in-the-family-business>
29. Vadnjal, J. (2002). *Družinsko podjetništvo*. Gea College, Visoka strokovna šola za podjetništvo.
30. Wang, Y., Watkins, D., Harris, N., & Spicer, K. (2004). The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(1/2), 59–84.
31. Williams, R. I., Pieper, T. M., Kellermanns, F. W., & Astrachan, J. H. (2013). Family firm goals and their effects on strategy, family and business performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1177–1201.
32. Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851–868.



## **PRILOGE**

### **Priloga 1: Intervju z direktorjem in lastnikom podjetja Italsad d.o.o**

#### **– 1. Načrtovanje nasledstva**

**Vprašanje:** Kdaj in zakaj ste se prvič začeli resno ukvarjati z vprašanjem prenosa lastništva in vodenja?

**Odgovor:** S tem vprašanjem sem se začel ukvarjati postopoma, brez točno določenega trenutka. Potreba po načrtovanju prenosa je postala bolj očitna, ko je naslednik začel aktivno sodelovati v podjetju.

**Vprašanje:** Ali imate pripravljen formalen ali neformalen načrt nasledstva? Kakšna je njegova vsebina?

**Odgovor:** Pravega formalnega načrta nimamo, vendar je bil naslednik že zelo zgodaj vključen v delovanje podjetja. To obdobje lahko štejemo kot neformalen načrt nasledstva, saj se je skozi prakso postopoma seznanjal z vsemi vidiki poslovanja.

**Vprašanje:** Kako ste določili, kdo bo nasledil podjetje? Ste razmišljali tudi o alternativah?

**Odgovor:** O alternativah nismo razmišljali. Odločitev je bila logična in edina smiselna, glede na vključenost naslednika v poslovanje in njegovo motivacijo.

#### **2. Vloga naslednikov**

**Vprašanje:** Kako ste naslednike vključevali v podjetje (npr. v zgodnjem otroštvu, med študijem, po končanem izobraževanju)?

**Odgovor:** Naslednik mi je začel pomagati ob začetku pandemije covid-19, ko je imel več prostega časa. Naprej je izvajal le lažja pisarniška dela in se počasi spoznaval z procesom dela ter s časoma smo ga začeli vključevati tudi v ostale procese kot so nabava, prodaja, logistika ter stiki z strankami. Največji izzivi so bili pri vključevanju v nabavo blaga, saj dialog z dobavitelji poteka v italijanskem jeziku, kar mu je predstavljajo težavo saj, ni obvladal italijanščine. Ker mu je bilo delo všeč, je začel redno delati v podjetju, tudi med študijem. Aktivno sodeluje že zadnjih pet let.

**Vprašanje:** Kakšna je njihova trenutna vloga v podjetju? Se čutijo pripravljeni prevzeti vodenje?

**Odgovor:** Na začetku je opravljal pisarniška dela in me spremljal v Padovo pri nabavi. Danes pa je aktiven v vseh ključnih procesih kot so prodaja, nabava ter logistika, zato menim, da je pripravljen prevzeti vodenje.

**Vprašanje:** Katere veščine ali znanja so po vašem mnenju ključna za uspešno vodenje podjetja v prihodnje?

**Odgovor:** Ključna bodo znanja s področja nabave, logistike, financ, pa tudi veščine vodenja, strateškega razmišljanja, odnosov z dobavitelji in digitalna pismenost. Pomembna je tudi sposobnost hitrega prilagajanja spremembam na trgu.

### **3. Izzivi, odpori in tveganja**

**Vprašanje:** Ste se med načrtovanjem nasledstva soočali z nasprotovanji ali različnimi pogledi v družini ali med zaposlenimi?

**Odgovor:** Ne. V družini je zaposlen še en član ter prijatelj iz otroštva, drugi lastnik pa je že v pokoju in nima naslednika. Ni bilo večjih razhajanj.

**Vprašanje:** Kaj se vam zdi največje tveganje, če bi proces nasledstva potekal brez jasne strukture?

**Odgovor:** Tveganje so predvsem nesoglasja v podjetju ter možnost, da naslednik ne bi bil dovolj pripravljen na prevzem odgovornosti.

**Vprašanje:** Kako ste se soočali z morebitnim strahom pred izgubo nadzora ali spremembo načina vodenja podjetja?

**Odgovor:** Strahu ni, saj bom po prenosu lastništva še naprej aktiven v poslovanju in bom ohranil nadzor nad ključnimi odločitvami in razvojem podjetja.

### **4. Komunikacija in odnosi**

**Vprašanje:** Kako poteka komunikacija o nasledstvu med družinskimi člani? Je ta odprta, sproščena, formalna?

**Odgovor:** Komunikacija je odprta in sproščena. Vsi si prizadevamo za skupni cilj in si zaupamo, zato ni večjih zadržkov v pogovorih.

**Vprašanje:** Kako se rešujejo morebitna nesoglasja ali konflikti glede prihodnosti podjetja?

**Odgovor:** Do sedaj ni bilo večjih nesoglasij, če pa bi se pojavila, bi se o njih odprto pogovorili in skupaj poiskali rešitev.

**Vprašanje:** Kako pomembna je po vašem mnenju transparentnost pri prenosu informacij naslednikom?

**Odgovor:** Transparentnost je ključna. Brez jasne in odprte komunikacije ni mogoče zagotoviti uspešnega prenosa podjetja.

## **5. Strategije in priprava**

**Vprašanje:** Katere ukrepe ste sprejeli za pripravo nasledstva (npr. mentorstvo, prenos odgovornosti, zunanji svetovalci)?

**Odgovor:** Že pred petimi leti sem začel sina uvajati v podjetje in mu postopoma predajati odgovornosti. Najprej je prevzel enostavnejše naloge, kot so priprava dokumentacije in logistika, kasneje pa tudi pregled kakovosti blaga in komunikacijo z dobavitelji ter kupci. Danes se vključuje že v strateške odločitve, kot so širitev nabavnih poti in zmanjšanje odvisnosti od enega kupca. Prenos poteka postopno – več odločitev sprejema sam, jaz pa sem mu še vedno v oporo in nasvet, kadar je to potrebno.

**Vprašanje:** Ali ste razmišljali o možnostih za razdelitev vlog med več družinskih članov ali profesionalnim managementom?

**Odgovor:** Ne, ker podjetje ni tako veliko. Trenutno takšna struktura ni potrebna.

**Vprašanje:** Kako pomembna se vam zdi podpora zunanjih strokovnjakov (pravnikov, davčnih svetovalcev, družinskih mediatorjev)?

**Odgovor:** Po mojem mnenju to za nas ni potrebno.