UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU SENČILA VOJE, S.P.

Ljubljana, maj 2017

LUKA VOJE

IZJAVA O AVTORSTVU

PodpisaniLuka Voje, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Nasledstvo v družinskem podjetju Senčila Voje, s. p., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem asist. dr. Blažem Zupanom

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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, 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 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 prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____ Podpis
študenta:_____

KAZALO

UVOD **1**

1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO **1**

1.1 Opredelitev družinskega podjetja 1
1.2 Družinski in poslovni sistem 2
1.3 Model treh krogov 3
1.4 Prednosti in slabosti družinskega podjetja 4
1.4.1 Prednosti 4
1.4.2 Slabosti 6
1.5 Družinska podjetja v Sloveniji 8

2 NASLEDSTVO **9**

2.1 Opredelitev nasledstva 9
2.2 Nasledstvene možnosti 10
2.3 Nasledstvo kot proces 11

3 DRUŽINSKO PODJETJE SENČILA VOJE, S.P. **13**

3.1 Predstavitev podjetja 13
3.2 Dejavnost podjetja 14
3.3 Opis izdelkov 15
3.4 Predstavitev družine 16
3.5 Genogram družine 18
3.6 Odnosi v podjetju 18
3.7 Nasledstvo 19

4 RAZISKAVA OBNASLEDSTVU V DRUŽINSKEM PODJETJU SENČILA VOJE **19**

4.1 Predstavitev uporabljene metodologije 20
4.2 Analiza intervjuja 21
4.3 Razprava 23

SKLEP **24**

LITERATURA IN VIRI **25**

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med družinskim in poslovnim sistemom 2
Tabela 2: Glavne prednosti in slabosti družinskih podjetjij, kakor jih je videl Leach 4
Tabela 3: Podatki raziskave o družinskih podjetjih v Sloveniji 8
Tabela 4: Družinski člani, ki so povezani s podjetjem 16

KAZALO SLIK

Slika 1: Model treh krogov 3
Slika 2: Trenutno najbolj popularno zunanje senčilo −Krpan žaluzija 15
Slika 3: Genogram družine Voje 18

UVOD

»Dandanes so družinska podjetja ključna oblika podjetništva svetovnih in evropskih gospodarstev. Malo znano dejstvo je, da je več kot 85% vseh podjetij v Evropi v družinski lasti in da ustvarijo kar 70% evropskega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP)«(Družinsko podjetništvo Slovenija, 2014, str. 5).

V družinskem podjetju sta prepletena dva sistema, družina in podjetje. Družino si predstavljamo kot skupino ljudi, v kateri se rodimo, podjetje pa smatramo kot kolektiv ljudi s podobnimi delovnimi interesi. Znotraj teh dveh sistemov pa se prepletajo družinski in poslovni odnosi. Družinski člani, ki so vpleteni v poslovanje podjetja, morajo doseči ravnotežje med zasebnim in poslovnim svetom, vendar popolna nepovezanost ni ne mogoča in ne zaželena, saj v takem primeru ne bi več govorili o družinskem podjetništvu. Družinsko podjetje se sooča s številnimi težavami, med katerimi najbolj izstopa nasledstvo. To predstavljavelik problem družinskih podjetij, kise mu posveča premalo pozornosti. Po številnih raziskavah jih prenos v naslednjo generacijo preživi le okoli 30%. V Sloveniji so družinska podjetja v večini še zelo mlada in še v rokah ustanoviteljev. Večina jih je bila ustanovljenihpo letu 1990, tako da bo velik delež slovenskih družinskih podjetij v naslednjih letih doživel prenos vodenja in lastništva na drugo generacijo.

V zaključni nalogi bom predstavil družinsko podjetje, ter njegove prednosti in slabosti. Teorijo bom zaključil z opisom nasledstva inčim boljše priprave nanj. Na koncu bom predstavil izbrano slovensko družinsko podjetje inna praktičnem primeru opisal nasledstvo v podjetju.

Za zaključno nalogo sem izbral podjetje Senčila Voje, Branko Voje, s.p., ki ga bom v zaključni nalogi poimenoval Senčila Voje. Podjetje sem izbral, ker ga zelo dobro poznam in sem ob njem že od otroštva. Vdružinskem podjetju Senčila Voje direktor oziromaustanovitelj počasi prihaja v leta, ko bo trebaposkrbeti za nasledstvo podjetja. Oba otroka sta ženskoraj zaključila šolanje in menim, da bi bilsedaj pravi čas, da se družina pogovori glede prihodnosti podjetja in želj ter ciljev otrok,stem pa reši morebitne kasnejše konflikte in ohrani dober odnos v družini. Ravno odnos med člani družine je namreč eden od najpomembnejših vzrokov za dobro poslovanje podjetja.

1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

1.1 Opredelitev družinskega podjetja

Podjetje in družina sta izraza, ki jupogosto uporabljamo v vsakdanjem pogovoru. Podjetje je skupek ljudi, ki se zanima za opravljanje pridobitne dejavnosti in imavedno

točno zastavljene naloge in cilje. Družina pa so ljudje, s katerimi živimo, ter nas varujejo, dokler si ne ustvarimo lastne družine, kjer se vse ponovi. Naloga družine je, da ustvarjaprijetno okolje za odraščanje. Če so družinski člani v istem podjetju, ter vse zanimajo isti cilji in interesi, potem nastane družinsko podjetje (Vadnjal, 2000).

Družinskih podjetijje izmed vseh podjetij največ. Njihov delež je težko oceniti, saj se ocena deleža družinskih podjetij med številnimi raziskovalci razlikuje. Prav tako pa se razlikuje tudi opredelitev družinskega podjetja. Najdemo jih v vseh velikostih, prevladujejo pa med malimi in srednje velikimi podjetji. Kljub temu, da sodijo med zelo pomembna in razširjena podjetja v svetovnem gospodarstvu nimajo enotne opredelitve.

1.2 Družinski in poslovni sistem

V družinskem podjetju gre za združevanje dveh popolnoma različnih sistemov. Družinski sistem bazira na čustvih in skrbi za dolgoročno materialno varnost družinskih članov. Poslovni sistem pa čustvene odnose pušča ob strani in temelji na nalogah ter zahteva in nagrajuje rezultate (Vadnjal, 2000).

Tabela 1: Razlike med družinskim in poslovnim sistemom

Družinski sistem	**Poslovni sistem**
temelji na čustvih	nečustven (racionalen)
prevladuje skrb za družinske člane	temelji na nalogah
enakost družinskih članov	zahteva in nagrajuje rezultate
članstvo do konca življenja	kdor ne dosega rezultatov, naj odide

Vir: B.Benson,E.T. Cergo,&R.H.Drucker, Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival, 1990, str. 17.

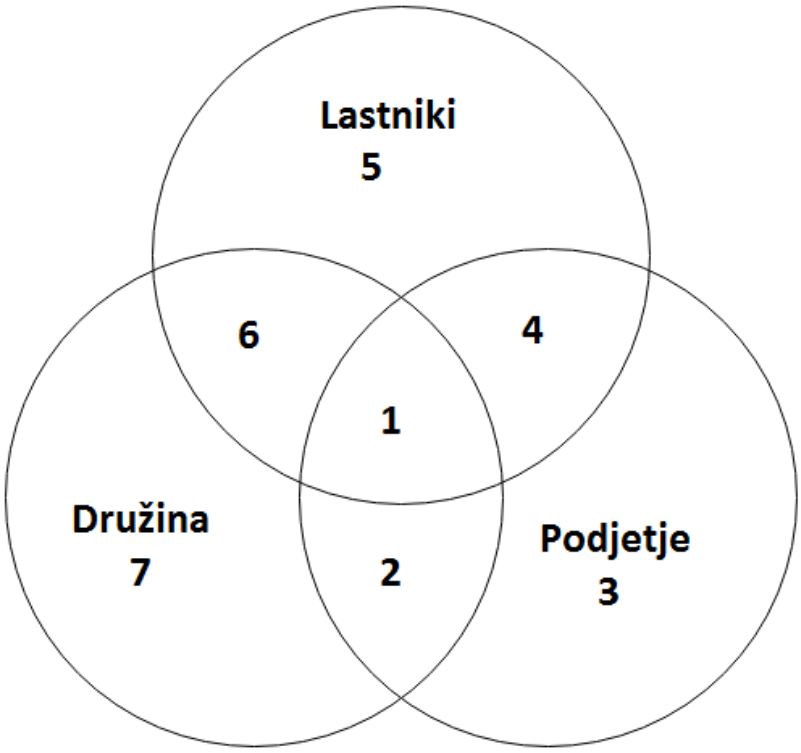
Neujemanje obeh sistemov, ki se v družinskem poslu stalno prekrivata, pripelje do konfliktov v družini. Za uspešno poslovanje podjetja jetrebajasno določiti mejo, do kodse oba sistema lahko prekrivata Ko je prekrivanje obeh sistemov v mejah normale in ne prihaja od konfliktov v družini, je družinsko podjetje še mogoče voditi, ko pa se oba sistema preveč prekrivata, lahko to postane uničujoče za posel. Kljub problemom, s katerimi se srečujejo družinska podjetja, ta v povprečju dobro poslujejo. Razloge za to najdemo v interesih, ki jih imajo družinski člani, saj so pripravljeni žrtvovati kratkoročne koristi za dolgoročne dobitke. Prav tako so družinski člani bolj produktivni od ostalih zaposlenih.Družinsko podjetje torej tvorita dva sistema, ki sta si po svojih smereh tako različna, da lahko uspešno skupaj delujeta le z veliko mero kompromisa, ki pa je mogoče s sprotnim reševanjem konfliktov. Sprotno reševanje

konfliktov je torej lastnost, ki se jo morajo vodilni v podjetju zavedati, če želijo uspešno voditi in upravljati svoje podjetje (Bitenc, 2010; Vadnjal, 2000).

1.3 Model treh krogov

Za lažje razumevanje družinskega podjetja, ki smo ga razdelili na družinski in poslovni sistem, sta Tagiuri in Davis leta 1992 razvila model treh krogov. V tem modelu se prepletajo trije podsistemi, in sicer družina, podjetje in lastništvo, ki pa so med seboj neodvisni. Lastništvo ni potrebno, da je v celotipri družinskih članih, saj so lahko lastniki tudi zunanji vlagatelji ali pa morda kdo izmed zaposlenih (Bitenc, 2010).

Slika 1: Model treh krogov



Legenda: 1–zaposleni družinski člani in prav tako lastniki; 2 −družinski člani, ki so zaposleni v podjetju, a nimajo lastništva; 3–nedružinski člani, ki so zaposleni v podjetju, a nimajo lastništva; 4–nedružinski člani, ki so zaposleni v podjetju in imajo delež lastništva; 5 −zunanji vlagatelji, ki niso zaposleni v podjetju; 6 −družinski člani, ki niso zaposleni, a imajo delež lastništva; 7 −družinski člani, ki niso zaposleni, prav tako pa tudi nimajo lastništva.

Vir: R.Tagiuri&J.A.Davis On the Goals Of Successful Family Companies,1992, str. 49.

Vsak udeleženec v družinskem podjetju nastopa na enem od področij, ki jih prikazujejo številke na Sliki 1. Prav tako pa se lahko vsak posameznik družinskega podjetja nahaja samo na eni lokaciji znotraj prekrivajočih se krogov, ki predstavljajo sistem družine, podjetja in lastništva. Model treh krogov pomaga pri razumevanju in

razločevanju glede prioritet, vlog in mej v družinskih podjetjih, prav tako pa pomaga pri reševanju medsebojnih konfliktov. Za uspešno poslovanje in vodenje podjetja je zato potrebno temeljito in sprotno reševanje konfliktov, ki je mogoče le z ustrezno mero kompromisa med vsemi tremi podsistemi (Vovk Fink, 2008; Bitenc 2010).

1.4 Prednosti in slabosti družinskega podjetja

Vsako podjetje ima svoje prednosti in slabosti. Toprav tako velja za vsa družinska podjetja, ki imajo teh lastnosti še največ v primerjavi z nedružinskimi podjetji. Pomembno je, da se vodilni zavedajo prednosti, ki jih imajo kot družinsko podjetje, in jih tudi izkoristijo. Po drugi strani pa je dobro, da poznajo svoje slabosti in se jim skušajo izogniti oziroma se na njih čim bolje pripraviti in se nanje odzvati(Mlinar, 2010).

Tabela 2: Glavne prednosti in slabosti družinskih podjetjij, kakor jih je videlLeach

Prednosti družinskih podjetij	Slabosti družinskih podjetij
• predanost poslu in družini • veliko znanje • fleksibilnost v času, delu in denarju • razmišljanje na dolgi rok • stabilna kultura • hitro sprejemanje odločitev • zanesljivost in ponos	• rigidnost (togost) • poslovni izzivi • modernizacija zastarelih metod vodenja • upravljanje tranzicije • pridobivanje kapitala • nasledstvo • čustveni vplivi na poslovanje • vodstvo in legitimnost

Vir: P. Leach, The Story Hayward Guide to The Family Busniess, 1991, str. 10.

1.4.1 Prednosti

Prednosti družinskega podjetja so:

- Predanost poslu in družini

  Podjetniki, ki so dolga leta gradili in negovali lastno podjetje, pogosto postanejo zelo čustveno navezani nanj. Na nek način je to del njihovega življenja. Prav tako pa podjetniki vse to prenesejo na ostale družinske člani, ki živijo s podjetjem in zato čutijo odgovornost za uspešnost podjetja in ustvarjanje čim boljših delovnih pogojev. Družinski člani so v podjetje pripravljeni dati veliko več energije, kot pa bi jo v neko drugo podjetje. Zato imajo prav vsi člani družine zasluge za dobro poslovanje podjetja. (Vadnjal, 2000).

- Veliko znanja

Družinska podjetja imajo ponavadi posebna znanja, ki jih ločijo in jim dajejo prednost pred ostalimi podjetji. Tako tehnična kot komercialna znanja, ki bi sicer postala javna, se prenašajo iz roda v rod in družinskemu podjetju ohranjajopomembno konkurenčno prednost. Otroci podjetnikov, ki rastejo ob podjetju, tako sproti nabirajo znanje iz podjetja in ko se nekega dne redno priključijo podjetju, začnejo pridobivati novo znanje na stopnici višjekot zunanji novozaposleni (Vadnjal, 2000).

- Fleksibilnost v času, delu in denarju

Ena izmed večjih konkurenčnih prednosti družinskih podjetij pred ostalimi podjetji. Družinski člani so poslu popolnoma predani in jim v primeru večjega naročila ni težko podaljšati delovnika pozno v noč. Prav tako ne bodo črpali denarja iz podjetja, če si podjetje finančno tega trenutno (npr. zaradi krize) ne more privoščiti. Zaradi teh stvari pa se v družinskem podjetju ne bodo pritoževali, kot bi se to zgodilo v ostalih podjetjih, kjer bi za podaljšan delovnik zahtevali višje plačilo. Ravno ta fleksibilnost omogoča družinskim podjetjem, da se hitro prilagajo novim izzivom in okoliščinam na trgu (Vadnjal, 2000).

- Razmišljanje na dolgi rok

Prednost razmišljanja na dolgi rok pri družinskih podjetij je v tem, da imajo jasno izoblikovano predstavo,kakšne so želje v prihodnosti. Tukaj gre za poslanstvo in cilje podjetja, ki so jasno določena. Z vsem tem minimizirajo tveganje in omogočajo lažje premagovanje nepredvidljivih težav (Bitenc, 2010).

- Stabilna kultura

Družinska podjetja sodijo med zelo stabilna podjetja. V središču je ponavadi ustanovitelj, ki gaobkrožajo zvesti uslužbenci že vrsto let. Poslovna etika in sistem znotraj podjetja sta jasna kot tudi odnosi v podjetju. Vsem uslužbencem v podjetju je jasno, za kaj so odgovorni in katereso njihove naloge v podjetju. Stabilnost pa ima tudi slabo plat, saj lahko tak sistem postane zaprt vase in s tem onemogoča nadaljnji razvoj. Pomembno je, da se stabilnosti v podjetju zavedajo in razmišljajo v smeri, da bi morebitne spremembe lahko tudi prispevale k učinkovitosti posla (Vadnjal, 2000).

- Hitro sprejemanje odločitev

Še ena izmed zelo pomembnih prednosti družinskega podjetja. Kot navaja Rosenblatt (1990, str. 95), v družinskem podjetju za sprejemanje odločitev ponavadi odloča ena sama oseba, v nekaterih primerih dve. Tako je za vpeljevanje novosti dovolj dobiti dovoljenje glavne osebe in že pričeti z delom. Nasprotje tega pa so ostala podjetja, kiimajo razpršeno lastništvo in za sprejemanje odločitev porabijo veliko časa. Razni upravni odbori, davčni svetovalci, interesi delničarjev in druge stvari tako zelo upočasnijo sprejemanje odločitev. To prednost pa morajo družinska podjetja izkoristiti, saj je ravno hitrost ena od temeljnih prednosti v današnjem hitrem poslovne svetu.

- Zanesljivost in ponos

Družinska podjetja med kupci, dobavitelji, kooperanti in drugimi sodijo med zelo zanesljiva in stabilna. Prav tako pa radasodelujejo s podjetji z dolgoletno tradicijo. Ljudje na visokih položajih se v družinskih podjetjihne menjavajo pogosto in s tem ohranjajo dolgotrajna poznanstva s poslovnimi partnerji.

V družinskem podjetju je poleg zanesljivosti moč zaslediti tudi velik ponos, ki ga čutijovodilni ljudje do podjetja. Za podjetje so se pripravljeni žrtvovati in narediti vse, da bo touspešno. S tem odnosom pa pritegnejo tudi ostale zaposlene, ki se tako počutijo kot del celote (Vadnjal, 2000).

1.4.2 Slabosti

Slabosti družinskega podjetja so:

- Rigidnost (togost)

V družinskih podjetij pogosto zaznamo togost, ki se kaže pri obnašanju in načinu dela, ki so se zakoreninili v podjetju. Z izjavo »tako je delal moj oče« vidimo, da so se delovni vzorci ohranili iz prejšnje generacije in da mlajši ne uvajajo sprememb, ki bi bile še kako pomembne. Ko mlajša generacija, polna inovacij, prevzame podjetje, se kaj hitro lahko zgodi, da ne uvedejo želenih sprememb, saj želijo zadovoljiti svoje prednike in delati naprej po stari poti. S tem škodijo podjetju, saj zaradi neprilagajanja spremembam na trgu izgubijo veliko tržnihpriložnosti. Novosti v poslovanju pa se v določenih podjetjih preprosto bojijo in tako ostanejo pri starem načinu dela, ki ga dobro poznajo (Vadnjal, 2000).

- Poslovni izzivi

Iz tujine je zaznati veliko primerov, ko so družinska podjetja propadla zaradi zastarelih metod vodenja, saj so vztrajala pri svojih izdelkih, čeprav na trgu niso bili več priljubljeni. Prav tako pa problemi nastanejo že pri manjših stvareh, kot so načini trženja, viri financiranja, prevzemanje odgovornosti in podobno(Vadnjal, 2000).

Družinska podjetja so pogosto zelo konservativna pri pridobivanju kapitala. Skušajo dokazati, da so sami sposobni financirati podjetje iz družinskih sredstev. S tem večkrat ustavijo rast in razvoj podjetja. Pojavi pa se tudi strah, da bi družina izgubila upravljano večino v podjetju (Vadnjal, 2000).

- Nasledstvo

Nasledstvo je eden od glavnih problemov družinskih podjetij. Zamenjava glavnega člena v podjetju pogosto prinese konflikte v družini,saj določanje naslednika ponavadi pomeni izbiro med sinovi in hčerkami. Prav tako pa novo vodstvo prinese spremembe v podjetju, saj z novimi metodami vodenja tako prihaja do problemov s katerimi se je potrebno spoprijeti. Nevarnost nasledstva je tudi v razpadu podjetja, saj lahko pride do razdora v družini in s tem do težav pri poslovanju podjetja (Vadnjal, 2000).

- Čustveni vplivi na poslovanje

Tukaj pride do mešanje dveh izredno močnih sistemov, družinskega in poslovnega. Oba sistema imata različne vrednote. Prinašanje dela podjetja domov k družini in prav tako družinskihzadev v podjetje pripelje do konfliktov med družinskimi člani, kar slabo vpliva na poslovanje podjetja (Vadnjal, 2000).

- Vodstvo in legitimnost

Problem pri družinskem podjetju nastane, ko naloge niso jasno opredeljene med člani podjetja in ni pravega vodje. Pogosto se to zgodi v prenosu na drugo generacijo, ko dva brata podedujeta enak delež v podjetju in s tem tudi enako moč odločanja. V primeru konfliktov med njima se stvar še poslabša. Problem je v tem, da ni tistega, ki bi imel zadnjo besedo. Del krivde gre tu pripisati tudi očetu, ker ni bil sposoben določiti naslednika podjetja zvidika vodenja. Res pa je, da bi brata morala razumeti situacijo in odgovornost v podjetju pravično razdeliti.. Do težav pride tudi pri zaposlenih, saj večkrat pride do dileme, koga od vodij naj poslušajo (Vadnjal, 2000).

1.5 Družinska podjetja v Sloveniji

V Sloveniji nimamo točne ocene deleža družinskih podjetij, kar pa ni značilno samo za nas, temveč tudi za druge države Evropske unije. Razlog, da ne razpolagamo s točnimi statističnimi podatki o družinskih podjetjih v Sloveniji, je, ker ne obstaja uradna definicija družinskega podjetja kot tudi ne pravna ureditev statusa družinskega podjetja. Zaradi majhnega števila raziskav o družinskih podjetjih razpolagamo zgolj z ocenami prisotnosti družinskih podjetij v slovenskem gospodarstvu (Širec & Rebernik, 2010).

Ena od najnovejših raziskav o družinskih podjetij v Sloveniji, katere avtorji so dr. Boštjan Antončič, dr. Jasna Auer Antončič in dr. Denis Jurčič, se jeosredotočilana različna področja: od vodenja in upravljanja podjetij, usmerjenosti na slovenski in tuje trge, soočanja z izzivi pri prenosu podjetij na naslednje generacije do vloge družinskega podjetništva pri trajnostno usmerjenem delovanju in financiranja ter obvladovanja stroškov.Raziskava je potrdila, da v Sloveniji družinska podjetja predstavljajo večino podjetij ter so gonilna sila gospodarstva. (Družinsko podjetništvo Slovenija, 2015).

Tabela 3: Podatki raziskave o družinskih podjetjih v Sloveniji

Družinska podjetja		
Ustvarijo kar 69 % celotne prodaje.	Ustvarijo 67 % dodane vrednosti.	Zaposlujejo 70 % delovno aktivnega prebivalstva.
Vodi prva generacija: 57,5 %.	Vodi druga generacija: 37,1 %.	Vodi tretja ali mlajša generacija: 5,4 %.
V 83%člani družine sprejemajo strateške odločitve.	Kar 71 % podjetij ima dva ali več članov družine z managerskimi odgovornostmi.	Vkar 62 % podjetij sta vključeni dve ali več generacij.
V 94,7 % so mikro in majhna podjetja z manj kot 50 zaposlenimi.	87,2 % podjetij letno ustvari 4 milijone evrov ali manj.	So stara več kot 20 let – 74,3 %.
Trgovina na debelo: 19,4 %.	Gradbeništvo – 18,8 %	Proizvodnja industrijskega blaga – 17,3 %
68 % družinskih podjetij je v večinskem lastništvu njihovih managerjev, ki so člani družine.	39 % managerk in managerjev je starih čez 50 let.	Ko so podjetja začela poslovati, je imel glavno managersko vlogo pri tem eden od ustanoviteljev (38 %) ali celo edini ustanovitelj (31 %).

Vir: Družinska podjetja v Sloveniji zaposlujejo kar 70% delovne sile, 2017.

2 NASLEDSTVO

2.1 Opredelitev nasledstva

»Nasledstvo je po definiciji Chrisman idr. (2003) nadomestitev ustanovitelja ali izvršnih vodij v podjetju. Po definiciji Cabrera-Suarez, De Saa-Perez in Garcia-Almeida (2001) in Varaniaeki, Pihkala in Rontamaa (2003) je to proces prenosa znanja med predhodnikom in naslednjo generacijo. Po definiciji Beckharda in Burke (1983), Vancil (1987); Shepherd in Zacharakis (2000) je to predaja vodstvene palice oziroma managerske kontrole od ustanovitelja oziroma lastnika na naslednjo generacijo, bodisi družinskega ali nedružinskega člana« (Letonja, 2016, str. 23).

Enotne opredelitve kaj je družinsko podjetje ni, prav tako pa vidimo, da je enako tudi pri nasledstvu. Različni avtorji po svoje opredeljujejo nasledstvo. Nasledstvo lahko zasledimo v lastništvu in vodenju, oba pojma pa je trebaobravnavati kot proces in ne le kot dogodek (Pirc, 2009).

Za lažje razumevanje bi lahko rekli, da je nasledstvo v družinskem podjetju nekako prenos vodenja in/ali lastništva podjetja na mlajše člane družine, ki so sposobni za to nalogo. A to je vse prej kot enostaven proces. Prenos vodstva in lastništva je v družinskih podjetjih vedno zelo čustveno obarvan, saj so nasledniki ponavadi družinski člani. Nasledstvo v družinskem podjetju predstavlja veliko preizkušnjo tako za podjetje kot za družino. Pomembno je, da se nasledstva v podjetju zavedajo in da se o njem začnejo pravočasno pogovarjati. Tako morajo nase prevzeti odgovornost, da izberejo primernega kandidata za naslednika. Za ustanovitelja podjetja je to ena od najtežjih nalog v njegovi karieri, saj bo prepustil podjetje, ki ga je ustvaril in z njem živel, na naslednjo generacijo. On je odgovoren za uspeh nasledstva in s tem podjetja, ki je v družinskih podjetjih ključen, saj jim je eden od pomembnejših interesov dolgoročna varnost podjetja, družinskih članov in ostalih zaposlenih (Matjaž, 2005).

Raziskave družinskih podjetij kažejo, da je nasledstvo eden od največjih problemov v družinskih podjetij, in da uspešen prenos na naslednjo generacijo opravi manj kot tretjina podjetij. Okoli 13% pa jih opravi prenos na tretjo generacijo. Razlogov za tako slab prenos nasledstva je veliko. Od tega, da ni naslednika oziroma naslednika z željo po prevzemu do prevelikega števila naslednikov in problema, kdo bo prevzel nasledstvo. Pogosto pa pride do tega, da se ustanovitelj izogiba prenosu lastništva in vodenju ter do vprašanja o nasledstvu prihaja šele pri njegovi upokojitvi. Z zadnjimi močmi še želijo voditi podjetje, namesto da bi naslednika pričeli uvajati že 5−10 let pred svojo upokojitvijo ter naslednika s tem dobro pripravili na prevzem podjetja. V Sloveniji imamo zelo malo izkušenj z nasledstvom v družinskih podjetjih, saj je večina družinskih podjetij nastala v zgodnjih devetdesetih letih. Raziskave Duh in Tominc

(2006) so pokazale, da je več kot tri četrtine (84,7%) družinskih podjetij še vedno v lasti ustanoviteljev oziroma prve generacije (Bombek, Ferčec,& Videtič, 2016).

2.2 Nasledstvene možnosti

V vsakem podjetju pride čas, ko je trebavodenje in lastništvo podjetja predati nekomu drugemu. V družinskem podjetje je izbira naslednika eden od bolj pomembnih dogodkov. Prenos na družinskega člana je le ena izmed možnosti za urejanje nasledstva, ki pa je tudi najbolj zaželena. Leach (1991, str. 119−121) navaja naslednjenasledstvene možnosti v družinskem podjetju, s katerimi se sooča ustanovitelj (Duh, 2003, str. 64):

- za naslednika določiti družinskega člana,
- izbrati začasnega managerja,
- določiti profesionalnega managerja,
- sprožiti likvidacijo podjetja,
- prodaja dela ali celote podjetja,
- brez aktivnosti.

Prenos na člana družine je z vidika ustanovitelja najbolj privlačna možnost,apredaja določenemu družinskemu članu lahko hitro pripelje do konfliktov v družini. Za zmanjšanje čustvenega in finančnega nemira v družini, ki ga prenos podjetja prinese, je pomemben dober nasledstveni načrt (Antončič, Hisrich, Petrin,&Vahčič, 2002).

Učinkovit nasledstveni načrt mora vsebovati naslednje dejavnike (Antončič et al., 2002, str.438):

- vloga lastnika med prenosom (koliko bo še delal v podjetju in kako),
- družinska dinamika (kdo lahko med družinskimi člani dela skupaj in kdo ne),
- dohodek za družinske člane in delničarje,
- poslovno okolje v času prenosa,
- ravnanje z zvestimi zaposlenimi,
- davčne posledice.

Pomembno pri prenosu podjetja na člana družine je, da že kot mlad/-a kroži od enega poslovnega področja v podjetju do drugega in tako spozna celotno dejavnost podjetja. Zaposleni na različnih oddelkih in področjih mu bodo pomagali pri usposabljanju in s tem tudi spoznavali svojega prihodnjegavodjo. V primeru, da član družine ni dovolj sposoben za prevzem podjetja, lahko sproži notranje probleme med zaposlenimi. Dobro je tudi, da podjetnik kljub prenosu podjetja še vedno na voljo nasledniku kot svetovalec pri določenih poslovnih odločitvah. Res pa je, da to lahko sproži konflikt

med njima v primeru, da se osebnosti med seboj ne ujemata. V primeru nezadovoljstva zaposlenih nad prenosom podjetja lahko naslednik, ki dela v organizaciji, že v predhodnem obdobju dokaže svoje sposobnosti in upraviči svojo vlogo v prihodnosti(Antončič et al., 2002).

Nasledstvo v nekaterih primerih poteka enostavno. V družini je samo en član, ki je sposoben voditi podjetje in je ob podjetju odraščal, da bo nekoč naslednik. V nekaterih družinah je za to vlogo izbran najstarejši sin in s tem avtomatsko zmanjšajo rivalstvo med otroki. Problem tega pa je, da je lahko ta kandidat manj usposobljen kot drugi mlajši. Druga možnost pa je, da izbira med vsemi otroci in med njimi izbere najbolj usposobljenega, a tako družina zanemari dejstvo, da so vsi otroci enako vredni. Pri takšnih primerih pride do tega, da družinska podjetja nimajo naslednika, ker ustanovitelj ni bil sposoben izbrati enega izmed otrok. Problemov pri nasledstvu je veliko, zato Leach (1991, str. 137) navaja, da se podjetje razdeli med vse otroke, ter nato vsak sam vodi svoje podjetje. možnost. Druga možnostje delitev podjetja tako, da vsak otrok prevzame odgovornost za določen oddelek ali pa se podjetje razdeli na več ločenih podjetij, ki jih prevzamejo družinski član (Duh, 2003).

V primeru, da so ovire v nasledstvu družine zgolj začasne (na primer, da so otroci še premladi oziromaspremalo izkušnjami), ponavadi poiščejo začasnega managerja, ki to funkcijo upravlja, dokler ni mogoče izvesti prenosa podjetja znotraj družine.Ko podjetje doseže tretjo ali katero izmed naslednjih generacij, je dobro razmišljati o vključitvi profesionalnega managerja,saj le nevtralni udeleženec lahko usklajuje interese različnih skupin znotraj družine. Od tretje generacije naslednikov naprej ima tako veliko število družinskih članov svoj delež podjetja in je tako zaposlitev profesionalnega managerja edina pametna rešitev (Duh, 2003).

Ena izmed možnosti pa je tudi, da se podjetje v celoti proda prodaja. Do tega pride, ko ni mogoče dobiti primernega naslednika. Brez aktivnosti pa se izrazimo takrat, ko se ustanovitelj izogiba izbiri naslednika. Ta možnostje tudi najdražja in najbolj destruktivna od vseh možnosti, a je tudi najbolj popularna (Duh, 2003).

2.3 Nasledstvo kot proces

Nasledstvo moramo obravnavati kot proces in ne zgolj kot trenutek prenosa vodstva na naslednika. Prenos nasledstva se ne zgodi v trenutku, temveč je to večfazni proces, ki se začne, še preden naslednik vstopi v podjetje. Vedno zahteva čas in z imenovanjem novega naslednika še nismo uspešni. Uspešnost nasledstva se pokaže v prihodnosti, ko vidimo, kakšno je zdravje podjetja in kakovost družine ter družinske dinamike (Duh, 2003).

Churchill in Hatten (1997) sta opredelila štiri značilne faze v družinskem podjetju (Duh, 2003, str. 68−69):

- **Podjetje lastnika/managerja**
  Faza od ustanovitve podjetja do trenutka, ko v podjetje vstopi prvi družinski član. Do takrat to podjetje še ni družinsko. Na podjetje sicer vpliva tudi družina vendar še ni del njega. Ta faza se konča ko v podjetje vstopi prvi član družine
- **Šolanje in razvoj nove generacije**
  V tej fazi se potomec uči v podjetju. Prične se lahko v zgodnjem otroštvu ter nadaljujez polovično zaposlitvijo oziroma delom med šolskimi počitnicami.

- **Družabništvo med generacijami**
  Pri tej fazi je potomec že pridobil dovolj znanja, da lahko prevzame del odgovornosti v podjetju. Lahko ga vključijo tudi v sprejemanje pomembnih odločitev za podjetje.
- **Prenos moči**
  Pri zadnji fazi pride do prenosa odgovornosti na naslednjo generacijo.

Longenecker in Schoen (1996) pa sta proces nasledstva razdelila na sedem faz (Duh, 2003, str. 70−71):

- **Predpodjetniška faza**
  Naslednik se o podjetju ne zaveda določenih dejstev.
- **Uvodna faza**
  Naslednik ni nujno, da že dela v podjetju. Družinski člani ga lahko določijo s medsebojno komunikacijo in z zaposlenimi v podjetju.
- **Uvodnafunkcionalna faza**
  Naslednik začne delati v podjetju kot nepolno zaposleni ter ponavadi zaključuje s šolsko izobrazbo.
- **Funkcionalna faza**
  Sledi zaposlitev naslednika za polni delovni čas.
- **Napredna funkcionalna faza**
  Določene managerske naloge se prenesejo na naslednika. Priporočljivo je tudi, da menja managerske vloge, preden postane vodilni mož.
- **Zgodnja faza nasledstva**
  Vodilno mesto v podjetju prevzame naslednik.
- **Faza zrelega nasledstva**
  Vodja podjetja postane naslednik.

Naslednik se do vodilnega položaja v podjetju sprehodi od prve pa vse do zadnje faze, ki pa se časovno med podjetji razlikujejo. V celotnem ciklu faz pa se vsi nasledniki srečajo z dvema pomembnima dogodka pri procesu nasledstva (Duh, 2003):

- naslednik se v podjetju zaposli za polni delovni čas,
- vodilni položaj v podjetju se prenese na naslednika.

3 DRUŽINSKO PODJETJE SENČILA VOJE, S.P.

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1991 in sodi med mala podjetja. Ustanovil ga je sedanji direktor Branko Voje, ki je tudi 100% lastnik podjetja. Po poklicu je avtomehanik, zaključil je Srednjo poklicno šolo Bežigrad. Po končanem šolanju je iskal kratkotrajno delo pred odhodom v vojsko. Zaposlil se je pri podjetju, ki se ukvarja z izdelavo in montažo senčil. Tam je delal dve leti, nato pa se je po odsluženi vojski odločil, da bi lahko poizkusil z odprtjem svojega podjetja, ki bi se prav tako ukvarjalo s senčili. Povpraševanje po senčilih je bilo v tistem času zelo veliko, ponudnikov senčil pa dokaj malo,zato je sklenil, da odpre svoje podjetje. Tako je leta 1991 odprl podjetje Senčila Voje, s.p.

Sprva je senčila naročeval pri prejšnjem delodajalcu in jih samo montiral. Prve stranke so bili prijatelji in znanci, a kaj hitro je povpraševanje začelo rasti. Dela je bilo vedno več, zato se mu je porodila ideja, da bi začel z lastno proizvodnjo senčil in tako povečal promet kot tudi zaslužek. Zaradi tega se je odločil vzeti v najem delavnico, kjer je tudi začel z izdelavo, s popravilom in čiščenjem senčil. Dela je bilo veliko, zato je potreboval pomoč. Zaposlil je enega delavca, ki mu je pomagal pri vsem tem. Sčasoma je začel s proizvodnjo vse več senčil in zato je potreboval večji prostor. Na Barju je kupil zemljo, kjer je začel graditi hišo. V pritličju si je uredil delovne prostore. Tako se je leta 1997 preselil na Ižansko cesto, kjer dela še sedaj.

Leta 1997 je njegov mlajši brat Marko, ki je svojo pot začel pri istem podjetju, prav tako odprl svoje podjetje s senčili. Prišlo je do medsebojnega sodelovanja. Sicer je mlajši brat začel prav tako samo z montažo. Ko je imel dovolj časa, pa je delal za starejšega brata, saj je on imel v novi delavnici že proizvodnjo in s tem veliko več dela. Tako so sedaj v podjetju delali Branko in zaposleni delavec ter brat Marko. V proizvodnjo je najprej vključil notranje žaluzije, kasneje pa še lamelne zavese, komarnike, screen senčila in nato še tende.

V poletnem času,ko je bilo povpraševanje največje, je pri delu pomagala tudi žena direktorja, ki je imela sicer v lasti svojo trgovino. Zaposlenemu delavcu je bilo ime

Primož in ni bil iz kroga družine. Njegova pot s senčili se je prav tako začela v podjetju, kjer sta začela Marko in Branko, a sej je nato zaradi spora pridružil Branku. Kaj kmalu je tudi Primož pristal v družinskem krogu, saj se je sestra direktorjeve žene zaljubila vanj. Primož se je dela s senčili naučil že v prejšnjem podjetju, tako da ga Branku ni bilo trebaučiti, kar je bil takrat velik plus za podjetje. Skrbel je za izdelavo vseh senčil v delavnici. Kmalu je za delo počasi začel poprijemati Brankovsin Luka. Luka se je šolal na Srednji Prešernovi šoli v Ljubljani in občasno ob prostih dnevih ali pa ko je bilo veliko dela pomagal pri nekaterih opravilih. Sedaj študira na Ekonomski fakulteti in zaradi neobveznih predavanj in vaj kot družinski član pomaga nekajkrat na teden. Investicije v podjetje so bile na začetku dokaj visoke, kasneje pa se je Branko odločil, da več dohodka nameni v dokončanje hiše (delavnica in stanovanje sta bila v isti hiši). Tako je podjetje začelo stagnirati in v času recesije izgubilo nekaj dela. Za boljše delovanje bi se bilo trebapreseliti v večji prostor, saj v domačem okolju zmanjkuje prostora. Investicija, ki bi bila potrebna, da se podjetje poveča in začne še z izdelavo zelo priljubljenih zunanjih žaluzij in rolet, bi bila zelo visoka. Branka pa pri njegovih 49 letih ne vleče v to smer. Sedaj, ko se približuje 50. letu, ga bolj zanima, kdo bo sposoben voditi podjetje naprej, saj bo kmalu prišel čas, ko se bo upokojil, zato je bolje stvari o nasledstvu urediti prej. Morebiti pa se po dogovoru o nasledstvu z mlado delovno silo iz družine odloči zaširitev podjetja in s svojimi izkušnjami in nasveti pomaga do uspeha. A podjetje trenutno posluje pozitivno, zato bo Branko še ostal v trenutni delavnici in se ukvarjal z enakim obsegom senčil.

3.2 Dejavnost podjetja

Podjetje se ukvarja s kakovostnoizdelavo in montažo senčil, a poleg izdelave in montaže nudi tudi popravila in čiščenjesenčil. V delavnici na Ljubljanskem barju izdelujejo različna senčila po želji kupcev. Kupec lahko sam izmeri dimenzije okna in pride v delavnico, kjer si izbere barvo in ostale podrobnosti. Druga možnost in tudi pogostejša opcija pa je, da pokličejo v podjetje, vprašajo za nasvet ter se nato nekdo iz podjetja oglasi pri njihin jim svetuje. Imajo pestro ponudbo vseh vrst senčil tako za dom kot tudi poslovni prostor. Zavedajo se, kako pomembna je prava zaščita pred soncem, zato izdelujejo in poslujejo samo s kakovostnimiizdelki. Hitra izdelava in montaža, ugodne cene ter kakovostna senčila so tisto, kar jih še posebej zaznamuje.

Dejavnost podjetja obsega izdelavo naslednjih senčil: tend in markiz,notranjihžaluzij, lamelnihzaves, screen senčil in komarnikov. Montirajo pa tudi še nekaj izdelkov, ki jih sami trenutno še ne proizvajajo, kot so: plise senčila, rolete, zunanje žaluzije itd.

3.3 Opis izdelkov

- **Tende in markize** so dodatek, ki omogoča prijetno in udobno bivanjena zunanjih površinah. Tende omogočajo pokrivanje nadstreškov, balkonov in celo velikih teras. Markize so predvsem nadstrešek izložb in podobnih poslovnih prostorov. Tende in markize so izpostavljene vremenskih vplivom, zato je kakovostmaterialov velikega pomena za obstojnost senčila;
- **notranje žaluzije** so klasično, praktično senčilo. Žaluzije, montirane v okenski okvir, so diskretne in barvno prilagojene prostoru;
- **zunanje žaluzije** učinkovito ščitijo notranjost pred vročino in neposredno svetlobo.Za vetrovne razmere in senčenje večjih površin so bolj primerne Krpan žaluzije;
- **rolete** so obstojno senčilo, primerno tako za novogradnje kot montažo na že obstoječe fasade. Izbirate lahko med roletami s PVC-lamelami in roletami z aluminijastimi lamelami. Rolete so dobra toplotna izolacija. V krajih z mrčesom je rešitev roleta z vgrajenim komarnikom;
- **plisezavesa** je nežno senčilo iz finega gubanega platna. Zaradi svoje prilagodljivosti so uporabne tako v domovih kot v poslovnih prostorih;
- **screen**senčilo je rolo z visoko kakovostnimplatnom. Primerno je za notranjo ali zunanjo montažo. Izbira platna je široka po barvi in gramaturi. Z njim dosežemo vse stopnje senčenja. Upravljajo se skardansko palico ali z elektro pogonom;
- **komarniki** preprečujejo vstop v prostore nadležnemu mrčesu, zato vam ob uporabi komarnikov ni trebazapirati oken in ostajati brez svežega zraka. Z različnimi vrstami komarnikov, od fiksnih do rolo komarnikov, obstaja rešitev za vaša okna.

Slika 2: Trenutno najbolj popularno zunanje senčilo −Krpan žaluzija

3.4 Predstavitev družine

V Tabeli 5 bom predstavil družino Voje in nekaj družinskih članov, ki so oziroma še sodelujejo v podjetju.

Tabela 4: Družinski člani, ki so povezani s podjetjem

Družinski člani	Starost	Status	Delo v družinskem podjetju
Branko	49 let	Direktor − ustanovitelj	Dela na vseh področjih v podjetju
Žena Alenka	49 let	Zaposlena v podjetju	Administrativna dela
Sin Luka	23 let	Ekonomski tehnik − trenutno študent	Delo na terenu in delavnici
Hči Špela	25 let	Nezaposlena	Pomaga pri prevodih
Brat Marko	47 let	Podjetnik- svoj d.o.o	Delo na terenu
Primož, mož od Alenkine sestre	40 let	Trenutno brezposeln	Delo v delavnici

V Tabeli 5 naštete osebe sodelujejo, so sodelovale ali pa še bodo sodelovale vobravnavanem družinskem podjetju. Ker sem o ustanovitelju že zgoraj navedel nekaj podatkov, bom sedaj na kratko opisal še ostale člane.

Žena Alenka – je ob podjetju od njegove ustanovitve. Sama je sicer končala srednjo trgovsko šolo in delala v različnih trgovinah z živili ter kasneje tudi sama odprla svojo lastno trgovino. Na začetku je poslovala odlično, a kasneje zaradi prihoda in širitve velikih trgovin (Mercator, Eleclerc, Spar) dobila prehudo cenovno konkurenco in bila tako prisiljena zapreti trgovino. Nato je delala še v nekaj različnih trgovinah, a kaj hitro tudi s tem odnehala. Ob podjetju je že od samegazačetka in ena od zaslužnih,da je do odprtja sploh prišlo,saj ustanovitelj ni bil prepričan, dabi se spustil v to. Alenka ga je prepričala v samostojno pot in ustanovitev podjetja. Alenka je v podjetju veliko pomagala, od administracije pa vse do izdelave izdelkov. V podjetju je pomagala glede na čas, ki ga je imela zaradi službe. Zadnjih nekaj let je bila na zavodu za zaposlovanje. Lansko leto jo je mož zaposlil za nedoločen čas, saj je prejel denarno pomoč od zavoda za zaposlovanje. Alenka trenutno pomaga samo pri administraciji, delo v delavnici pa je prevzel sin Luka.

Hči Špela – stara je 25 let in je pred kratkim diplomirala na Fakulteti za šport. Od srednje šole do sedaj je opravljalaveliko študentskih del. Je ljubiteljica živali in športa, tako da so se tudi večinoma vsa študentska dela povezovala s športom in z živalmi. Veliko časa je preživela v tujini, saj so potovanja njena strast. Tako se je dobro naučila govoriti nemško in angleško. Zdobrim znanjem tujih jezikov pa je dobro prišla v pomoč očetu Branku. To je edina stvar, s katero je Špela povezana z družinskim podjetjem senčila Voje. Trenutno išče službo, ki bi odgovarjala njenim željam in lastnostim.

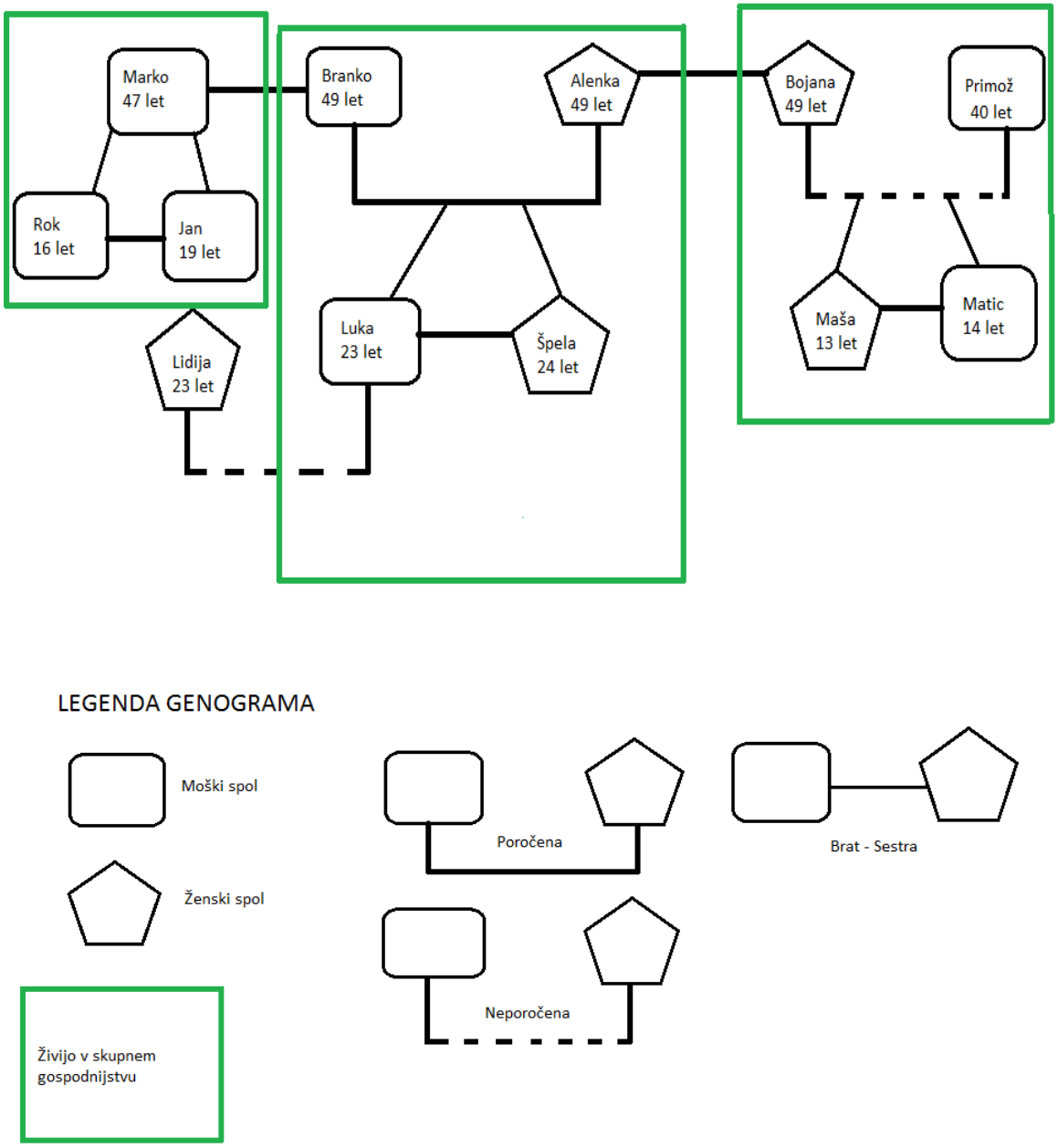
Sin Luka – star je 23 let in končuje Ekonomsko fakulteto v Ljubljani. Luka se je za razliko od sestre že od malega nagibal k očetovemu podjetju. Ni opravljal drugih študentskih del. Zaradi velikega zanimanja za očetovo podjetje se je tudi vpisal na srednjo ekonomsko šolo in kasneje Ekonomsko fakulteto. Drugače pa je Luka od otroštva nogometaš, a se je letošnje leto poslovil od nogometa in se posvetil končanju študija ter začetku resnega dela v podjetju.

Brat Marko – ima s svojim bratom dober odnos, saj sta praktično že od malih nog vse počela skupaj. Tako sta se tudi oba, preden sta začelasamostojno pot, zaposlila pri istem podjetju, ki se ukvarja s senčili. Nato je Branko zelo zgodaj začela samostojno pot, kjer se mu je je kasneje pridružil tudi Marko. Ustanovil je podjetje, ki se prav tako ukvarja s senčili. Ker sam ne proizvaja izdelkov, nima tako veliko dela kot Branko. Po dogovoru s starejšim bratom glede uporabe delavnice tako razna popravila in priprave na montažo opravlja v bratovi delavnici. V času, ki mu ostane, pa dela za brata.

Primož, partner od Alenkine sestre–njegova pot se je prav tako kot od Branka in Marka začela vistem podjetju s proizvodnjo in z montažo senčil. Nato jeto podjetje zapustil zaradi spora. Tako se je zaposlil v družinskem podjetju Senčila Voje, ki ga je pred kratkim zapustil zaradimanjšega obsega dela pozimi in dodatne pomoči lastnikovega sina ter nekaterih samostojnih podjetnikov.

3.5 Genogram družine

Slika 3: Genogram družine Voje



3.6 Odnosi v podjetju

Odnosi v obravnavanem podjetju so dobri, med seboj si zaupajo skoraj vse. Ni nekega skrivanja stvari pred drugimi. Vzdušje je odlično in s tem je tudi delati lažje, saj delo hitro mineva. Ko se znajdeš v težavah, se lahko vedno obrneš na kateregakoli člana. Ker smo vsi tako dobro povezani med seboj in se poznamo že od malih nog, pa mogoče v določenih situacijah ni več toliko spoštovanja in resnosti. Hitro se zna

zgoditi, da v določenih primerih naredimo manj, kot če bi bile redno zaposlene neke druge osebe. Prav tako pa obstajaše en majhen problem, ki na vsake toliko časa povzroča težave. To je, da podjetje leži v pritličju hiše, v kateri živi družina Voje. Problem je, da direktor dobiva tudi popoldanske klice in mora tako tudi tekom poldneva hoditi v delovne prostore in sprejemati ter izročati razne izdelke. S tem pride kaj hitro tudi do slabe volje in manjših sporov znotraj družine. A najpomembnejšizadevi, ki bi juizpostavil,stakomunikacija in zaupanje. V tem družinskem podjetju stana visokiravniin tudi zaradi tega podjetje zaenkrat uspešno posluje na svoji poti. Tudi odnos in sodelovanje med očetom in sinom, ki se sčasoma priključuje podjetju,sta odlična,saj želi sin še veliko izvedeti o dejavnosti in zato posluša izkušene nasvete svojega očeta ter strica.

3.7 Nasledstvo

Lastnik podjetja ima49 let in se zaveda, da se bo trebaslej ko prej pripraviti na nasledstvo. Trenutno je sam še sposoben opravljati delo, a nikoli ne veš, kaj se lahko zgodi jutri. Na take stvari je trebabiti dobro pripravljen, saj v primeru kasnejših nepredvidljivih dogodkov hitro pride do težav. Sam je zadovoljen s trenutno situacijo podjetja, saj rad dela in zaupa svojim odločitvam. Ne spušča se v prevelikein negotove posle, saj bi s tem lahko povzročil propad podjetja v primeru neplačila. A zaveda se, da kmalu te odločitve ne bodo več v njegovih rokah. Sam kot naslednika vidi svojega sina, ki že deluje v podjetju in bi lahko s svojimi idejami veliko pripomogel k podjetju ter z voljo, ki jo direktorju že primanjkuje, pomagal pri morebitni širitvi podjetja. A tudi ko bo prepustil vajeti nasledniku, se verjetno iz podjetja še ne bo umaknil,saj je ponosen na svoje delo in želi biti še zmeraj del tega. Poleg tega pa ni človek, ki bi lahko cele dneve poležaval, zato bo tudi, ko bo odšel v pokoj, še vedno na voljo za nasvete.

4 RAZISKAVA OBNASLEDSTVU V DRUŽINSKEM PODJETJU SENČILA VOJE

Za nadgradnjo teoretičnega dela zaključne naloge sem se odločil še za intervju z ožjimi člani družine Voje glede podjetja Senčila Voje in nasledstva v njem, prav tako pa glede njihovih osebnih ciljevin strategij za prihodnost. Intervju sem opravil z direktorjem podjetja Brankom Vojetom, z njegovo ženo Alenko in s hčerjo Špelo.
S pogovorom želim pridobiti pomembne informacije glede nasledstva v podjetju in na podlagi dobljenih informacij ugotoviti možen razplet nasledstva v podjetju. Pred pogovorom sem si pripravil določene teme, okaterih sem se želel pogovoriti.

Teme, o katerih je potekal intervju:

- njihovi osebni cilji in strategija za prihodnost,
- upravljanje in lastništvo podjetja,
- delo v podjetju,
- strategija podjetja,
- nasledstvo v podjetju.

S pomočjo intervjujev bom v nadaljevanju predstavil najverjetnejši scenarij, ki se bo v prihodnosti zgodil v podjetju, če bo še naprej vse potekalo po načrtihin ne bo prišlo do neželenih scenarijev.

4.1 Predstavitev uporabljene metodologije

Pri svoji analizi sem uporabil metodo globinskega intervjuja.Globinski intervju je kakovostna raziskovalna tehnika, ki vključuje intenzivno vodenje individualnih razgovorov z majhnim številom anketirancev z namenom raziskati njihove poglede na določeno idejo, program ali situacijo. Pri globinskem intervjuju lahko prosite udeležence, zaposlene ali druge, ki so povezani s programom, da z vami delijo izkušnje ter svoja pričakovanja,povezana s programom, v mojem primeru, družinskem podjetju. Je učinkovita metoda, saj anketirance lahko povprašate tudi o njihovih (za)mislih, aktivnostih, procesih, rezultatih ter o vseh spremembah, ki jih zaznajo v sebi kot posledico svojegasodelovanja v programu. Globinski intervjuji so uporabni v primerih, ko želite pridobiti podrobne informacije o človekovem mišljenju in vedenju, torej gre za bolj globinsko raziskavo, s pomočjo katere lažje pridobimo popolno sliko o dogodkih v programu innjihovih vzrokih.

Primarna prednost globinskih intervjujev je v tem, da zagotavljajo bolj podrobne informacije v primerjavi s tistimi, ki jih pridobimo z drugimi metodami zbiranja podatkov. Prav tako lahko zagotovijo bolj sproščeno vzdušje, saj se udeleženci počutijo bolj udobno v pogovoru kot pa priizpolnjevanju kakšnih anket. Slabost omenjene metode so lahko pristranskost oziroma neobjektivni odgovori ali pa čas, ki ga potrebujemo za tako intenzivno in poglobljeno vrednotenje, saj za vodenje razgovora, njegovo analiziranje ter pridobitev rezultatov oziroma zaključkov porabimoveliko časa. Za izpraševalca pa je zelo pomembno, da pokaže zanimanje v pogovoru, da se izogiba vprašanjem, na katere lahko odgovorimo samo z da ali ne, da uporablja vprašanja, ki se lahko razprejo v debato, uporabljajoč primerno govorico telesa, ter da skuša kar se le da zadržati osebno mnenje le zase (Boyce & Neale, 2006).

4.2 Analiza intervjuja

V sklopu analize intervjuja bom podal skrajšane odgovore intervjuvancevoizbranih temah.

Analiza intervjuja s Špelo Voje, hčerko ustanovitelja

Septembra 2016 je diplomirala na Fakulteti za šport, v časuštudija pa pridobila naziv trener športnega plesa, vendar se nato ni odločila za nadaljevanje študija na drugi stopnji. V času študija je v športnem društvu otroke učila plesa in telovadbe. Njena želja je bila, da se po dokončanem študiju odpravi v tujino, kjer bi z izkušnjami, ki jih je pridobila v času študija, poskusila dobiti delo na področju športa otrok in mladine. Zaradi poškodbe kolena, ki se ji je pripetila na smučanju, so se njeni načrti spremenili, saj želi najprej popolnoma sanirati poškodbo. Pred kratkim se je na Nizozemskem udeležila učiteljskega tečaja za učenje otroške joge, kjer je pridobila certifikat za učenje in si odprla nove možnosti za prihodnost. Njena želja za letošnje leto je, da uspešno rehabilitira po operaciji, se udeleži še kakšnega izobraževanja, odpre s.p. in s svojim znanjem ter izkušnjami, poleg dela v športnem društvu, začne tudi s samostojno potjo. V najem želi vzeti majhno dvorano v popoldanskem času v vrtcu oziromašoli, kjer bi nekajkrat na teden izvajala svoj program plesnih uric in joge. V roku 5 let načrtuje morebitnoširitev v najeti studio z dvema dvoranama, kjer bi lahko ponudila sočasno vadbo otrok in staršev. Čez 10 let si želi, da bi bilo njeno podjetje prepoznavno na področju telovadbe mlajših otrok in njihovih staršev. Želi si pridobiti krog ljudi oziromazaposlenih v podjetju, ki bi jim zaupala in bi bili ustrezno izobraženi, saj bi ji to dalo možnost odhoda v tujino za kratek čas ter možnost dodatnega izobraževanja in pridobivanja novih znanj, ki bi jih lahko potem uporabila za uspešno vodenje podjetja. Družinsko podjetje je ne zanima, saj se v njem ne vidi. Smer podjetja ji ne odgovarja, prav tako pa je njeno mnenje, da je trebadelati tisto, kar te v življenju veseli. Prav tako je ne zanima niti delo zgolj zaradi zaslužka. Glede nasledstva v podjetju meni, naj podjetje prevzame brat Luka, saj je veliko bolj seznanjen z delom v njem. Sama ne potrebuje deleža v podjetju, želi pa, da se v primeru, če bo brat dobil podjetje, oceni vrednost tega in se kasneje to tudi upošteva. Na splošno Špela pravi, da ne želi komplicirati, le da se na koncu vse porazdeli polovično.

Analiza intervjuja z Alenko Voje, ženo ustanovitelja

Alenka se je pred kratim zaposlila vdružinskem podjetju, saj je bila brezposelna in jo je mož zaradi spodbud, ki so jih dajali na zavodu, tudi zaposlil. Kot pravi, upa, da bi bilo dela v podjetju dovolj tako za njo kot za sina, ki ga ima mož namen redno zaposliti. V naslednjih 5 do 10 letih pa bi želela, da bi z vključevanjem sina v podjetje posel še nekoliko razširili in začeli izdelovati še kakšen novi izdelek, ki bi bil zelo

priporočljiv tudi za njo. Kot pravi, ima še zmeraj voljo, da bi se vpisala na kakšen šiviljski tečaj in tako z uvajanjem novih izdelkov, ki vsebujejo razrez in šivanje blaga, ostala pri zadostni količini dela v podjetju. Vodenje podjetja je ne zanima, saj pravi, da se na ta posel ne spozna. V preteklosti je že vodila svojo lastno trgovino, tako da ima vodstvene sposobnosti, a ne v tej smeri. V letošnjem letu bo dopolnilna 50 let in pri tej starosti ve, da ne bo naredila nekakšnega presežka. Želi si le delati in pomagati v podjetju, dokler bo lahko, in s tem nekaj zaslužiti, čeprav ji trenutno delo ni nekako zanimivo. Glede nasledstva v podjetju meni, da bi bil najboljši možni naslednik sin Luka, saj se že nekaj časa uvaja v delo. Z možem bosta sicer zmožna delati še kar nekaj časa,ako se bosta upokojila in prepisala podjetje na sina, želi, da bi ji ob verjetno zelo slabi pokojnini prispeval kakšno finančno pomoč in se tako zahvalil za tisto, kar sta mu omogočila v mladosti.

Analiza intervjuja z Brankom Vojetom, ustanoviteljem družinskega podjetja Senčila Voje

Brankovo življenjsko pot sem že opisal,sedaj pa bom na podlagi pogovora povedal, kaj ima v načrtuza prihodnost. V letošnjem letu si želi povečati promet podjetja za približno 15%. To bo dosegel z uvedbo novega tipa komarnikov ter z oglaševanjem, ki mu v zadnjih letih ni posvečal posebne pozornosti. Meni tudi, da se je v lanskem letu že opazila ponovna rast gospodarstva, ki naj bi se letos še povečala. Poleg tega pa bi rad v podjetju redno zaposlil tudi sina. V naslednjih 5 do 10 letih pa si s pomočjo sina želi preseliti proizvodnjo v večje prostore ter s tem omogočititudi razširitev proizvodnje. S tem bi prišlo tudi do zahteve po dodatni zaposlitvi nove osebe. S podjetjem je trenutno zadovoljen, a meni, da je v zadnjih 10 letih premalo vlagal v podjetje in s tem ostal ne enaki točki. V podjetju se vidi še kar nekaj časa oziromadokler se nebo mogel upokojiti. Do takrat pa si želi v posel dobro vpeljati sina, ki je tudi glavni kandidat za nasledstvo. Od sina želi, da v roku 5let prevzamedoločeno upravljanjepodjetja, z upokojitvijo pa bo nato celoten delež lastništva prepisal nanj. Hčerke Špele ne vidi v tem podjetju, saj se zanj ne zanima, prav tako pa ne kaže želje po delovanju v njem. Meni, da podjetje ni veliko vredno in da glede nasledstva oziroma lastništva ni trebaveliko razpravljati. Omenil sem mu, da njegova hčerka ne želi imeti nič od podjetja, temveč le, da v zameno za odstop od lastništva dobi neko denarno pomoč za uresničitev svojihciljev. Dejal je,da jepripravljen v zameno za odstop od lastništva podjetja nek določen znesek dati tudi njej in s tem pred upokojitvijo pravično razdeliti svoje premoženje. V primeru, da denarne pomoči do njegove upokojitve ne bo potrebovala, bo sin sam odplačal znesek glede na takratno stanje podjetja v višini od 5.000 do 10.000 evrovv zameno za njenodstop od podjetja. Strategija podjetja za naslednja leta je tako vključevanje sina v podjetje in s tem širitev v večje prostore ter uvedbanovih izdelkov, ki bi še povečaliprihodek in s tem dobiček podjetja.

4.3 Razprava

V razpravi želim na kratko predstaviti ugotovitve, do katerih sem prišelna osnovi dobljenih odgovorov o določenih temah.

Ustanovitelj podjetja Branko Voje želi v prihodnosti v podjetje vložiti nekaj denarja ter podjetje tako razširiti in s tem omogočiti dovolj dela za svojo ženo in sina. Zasledil sem, da v zadnjih 10 letih posebne pozornosti glede investicij v podjetje ni bilo, zato je podjetje v tem času ostalo na enaki točki in s tem ni bilo zaslediti nujnega napredka. Prav tako pa si želi, da bi podjetje kljub temu še naprej solidno poslovalo ter bi se v njem v približno 15 letih tudi upokojil. Žena Alenka za prihodnost želi le dovolj dela, da se bo lahko čim prej upokojila. Hči Špela ima veliko ciljev, ki pa niso povezani z družinskim podjetjem. Trenutno pripravljanačrt, kako bo realizirale vse zamisli glede ustanovitve lastnega podjetja.

Lastništvo podjetja je trenutno v rokah direktorja Branka. Prav tako pa tudi sam upravlja s podjetjem. Do spremembe lastništva v podjetju bo prišlo šele, ko se bo Branko upokojil, določene naloge pa bo v naslednjih 10−15 letih počasi prepuščal sinu. Hči Špela nebo deležna lastništva podjetja, saj jo delo v podjetju ne zanima, s tem pa se je po besedah direktorja tudi odpovedala lastništvu podjetja. Dogovorili so se le za znesek med 5.000 in 10.000 evrov, ki ga bo dobila najkasneje ob upokojitvi direktorja. V podjetju zgolj zaradi zaslužka dela žena Alenka. Sin Luka pa se v podjetje že dolgo uvaja in se bo v letošnjem letu po zaključku diplome tudi redno zaposlil. Kot sem že zgoraj omenil, hči Špelo delo v podjetju ne zanima.

Strategija podjetja je, da se v naslednjih 10 letih preseli v večje prostore in začne z izdelavo novih izdelkov ter s tem pride tudi do povečanja obsega dela. Prav tako pa obstajaželja po vsakoletnem povečanju prometa.

Glede nasledstva v podjetju ožji družinski člani niso še nič razmišljali, saj so vsi identičnega mnenja, da se podjetje prenese na sina direktorja. Luka si tudi sam želi v prihodnosti prevzeti podjetje in ga s svojim znanjem, ki ga je pridobil na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, še naprej uspešno voditi in nadaljevati družinsko tradicijo. Nevarnost, ki preti podjetju, je, da je podjetje s.p. ter Branko tako za vse napake odgovarja z vsem premoženjem. S tem pa je v nevarnosti tudi delo Alenkein Luke. Res pa je, da je Branko že izkušen podjetnik in je s tem tudi verjetnost propada podjetja zelo majhna.

Lastništvo podjetja bo tako prevzel sin Luka, in sicer ob upokojitvi trenutnega direktorja Branka. Vodenje podjetja bo v naslednjih nekajletih še v celoti v rokah Branka, kasneje pa bo sin s počasnim uvajanjem prevzemal določene funkcije. Starša bosta tako ostala v podjetju približno še 10−15 let. Alenka bo še naprej upravljala

določene administrativne stvari, v prihodnosti pa po potrebi tudi skrbela zaizdelavo novih izdelkov. Glede na verjetno širjenje podjetja in s tem potrebopo novih delavcih pa je mogoča opcija, da za delo poprime tudi kateri od direktorjevih nečakov.

SKLEP

S sklepom zaključujem zaključno nalogo, v kateri sem predstavil družinsko podjetje Senčila Voje in nasledstvo v njem. Skozi zaključno nalogo sem spoznal, da je družinsko podjetništvo ključna oblika podjetništva svetovnih in evropskih gospodarstev,saj je več kot 85% vseh podjetji v Evropi v družinski lasti in ustvarijo kar 70% evropskega BDP (EY, 2014, str. 5). Ena od ključnih prelomnic, ki se zgodijo vdružinskem podjetju, jenasledstvo. To je proces, na katerega se je trebadobro in dovolj zgodaj pripraviti,saj se s tem izognemo problemom, ki pridejo, če se v prihodnosti v podjetju zgodijo nepredvidljive stvari. V času pisanja zaključne naloge sem osebno spoznal primer problema nasledstva. V podjetju, s katerim Branko Voje sodeluje, je zaradi zdravstvenih težav preminil direktor. Njegov sin je v podjetju že deloval, a niso imeli urejenega nasledstva. Tako se je moral sin spopasti z veliko težavami, saj sta dve predhodni ženidirektorja zahtevalisvoj delež, s čimertako naletel na veliko težav, preden je podjetje lahko prepisal nase.

Tako sem se odločil, da zadevo glede nasledstva rešim tudi v družinskem podjetju Senčila Voje. Res je, da je do nasledstva še kar nekaj let, a hitro bo prišel čas, ko se bo direktor upokojil. S pogovori med tremi ožjimi družinskimi člani sem prišel do nekaterih zaključkov. Podjetje Senčila Voje je zelo majhno in tudi možnih naslednikov je zelo malo oziroma praktično samo en. To je sin direktorja, ki se v podjetje že uvaja in se bo kmalu tudi redno zaposlil. Hčerka direktorja se za podjetje ne zanima ter tudi sama pravi, da podjetje brez problema prepusti bratu. V zameno si le želi neko majhno finančno pomočza uresničitev svojihciljev. V podjetju delajo večinoma samo družinski člani, v primeru veliko dela pa pride na pomoč še kakšen od samostojnih podjetnikov. Tako naslednika, sina Luko,vsi zelo dobro poznajo in s z njim tudi dobrorazumejo. Problema nasledstva v tem podjetju zato ni bilo zaslediti. Razlog za to vidim v tem, da v podjetju delajo samo štiriosebe in je praktično možen samo en naslednik.

Z zaključno nalogo sem tako še bolje spoznal družinsko podjetje Senčila Voje in njegovonadaljnjo strategijo poslovanja ter tudi razplet nasledstva. Za zaključek bomnavedelše mnenje direktorja, ki mi je ostalo v spominu: »Za uspeh ter dobro poslovanje podjetja je zelo pomembno, da imamo dobro ekipo in ljudi, ki jim zaupamo.«

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B. D., Hisrich, R., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo.* Ljubljana: GV založba.
2. Benson, B., Cergo, E.T., &Drucker, R.H. (1990).*Your Family Business – A success Guide for Growth and Survival.*Homewood: Business One Irwin.
3. Bitenc, T. (2010). Razvojne dileme družinskih podjetij – prehod v naslednjo generacijo: primerjalna analiza. Najdeno 10. januarja 2017 na spletnem naslovu http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/bitenc-tanja.pdf
4. Bombek, A., Ferčec, J.,& Videtič, G. (2016, marec). Problematika nasledstva v družinskih podjetjih. Najdeno 10. januarja 2017 na spletnem naslovu http://www.knjiznica-celje.si/raziskovalne/4201604202.pdf
5. Boyce, C.,& Neale, P. (2006, maj). Conducting In-Depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input. *Pathfinder International Tool*. Najdeno 5. marca 2017 na spletnem naslovu http://compositiona webb.pbworks.com/f/conducting+in+depth+interviews.pdf
6. *Družinskapodjetja v Sloveniji zaposlujejo kar 70% delovne sile.* Najdeno 15. januarja 2017 na spletnem naslovu https://www.gzs.si/Default.aspx?TabId=15965&ArticleId=50165&=druzinska-podjetja-v-sloveniji-zaposlujejo-kar-70-delovne-sile&language=sl-SI&SkinSrc=%5BG%5DSkins/GZS/PrintNoSkin&ContainerSrc=%5BG%5DContainers/Gravity/NoTitle&dnnprintmode=true
7. *Družinsko podjetništvo Slovenija2015.* (2015). Ljubljana: EY Slovenija.
8. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje – Razvoj in razvojni management družinskega podjetja.* Maribor: MER Evrocenter, Založba MER.
9. EY Slovenija. (2014). *Družinsko podjetništvo Slovenija 2014.*
10. Glas, M., Pšeničny, V.,& Vadnjal, J. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
11. Leach, P. (1991). The *Story Hayward Guide to The Family Business*. London: Kogan Page.
12. Letonja, M. (2016) *Inovativnost generacije naslednikov v manjših družinskih podjetjih v tranzicijskem gospodarstvu* (doktorska disertacija).Maribor: M. Letonja.
13. Matjaž, U. (2005, maj). Družinsko podjetje Dom s.p. v obdobju menjave generacije. Najdeno 10. januarja 2017 na spletnem naslovu https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=6991
14. Mlinar, Š. (2010, maj). Analiza dejavnikov upravljanja in nasledstva v izbranem družinskem podjetju. Najdeno 10. januarja 2017 na spletnem naslovu http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/mlinar483.pdf
15. Pirc, A. (2009, julij). Nasledstvo v družinskem podjetju J&P Karakal d.o.o. Najdeno 10. januarja 2017 na spletnem naslovu https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=24578

16. Širec, K.,& Rebernik, M. (2010). *Vrzeli slovenskega podjetniškega okolja: slovenski podjetniški observatorij 2009/10.* Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
17. Tagiuri, R.,& Davis, J. A. (1992). On the Goals of Successful Family Companies.*Family Businesses Review*.
18. VovkFink, P. (2008, januar). Družinsko podjetje – konflikti med družinskimi člani ter njihov vpliv na vodenje podjetja. Najdeno 10. januarja 2017 na spletnem naslovu https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=23422