

Tjaša Brulc

SISTEM NASLEDSTVA V DRUŽINSKIH PODJETJIH

»Ustanovitelji podjetja pogosto dojemajo svoje podjetje kot dediščino, kot nekaj, kar so zgradili s trdim delom, strastjo in predanostjo skozi generacije; na podjetje ne gledajo le kot na gospodarsko enoto, temveč kot na del svoje identitete in družinske zgodovine. To čustveno navezanost je mogoče primerjati s starševsko skrbjo za otroka – podjetje je ,njihov otrok', nekaj, kar želijo zaščititi in predati naslednjim generacijam. Sistem nasledstva igra ključno vlogo, saj omogoča pravočasno usposabljanje naslednikov, preprečuje konflikte in zagotavlja, da prenos poteka gladko, brez večjih motenj za podjetje.«

Sistem nasledstva v družinskih podjetjih je ključen za ohranjanje stabilnosti, kontinuitete in dolgoročne uspešnosti podjetja. Gre za kompleksen proces, ki presega tehnični prenos vodstvenih in lastniških funkcij ter vključuje čustvene, komunikacijske in medosebne vidike, značilne za dinamiko družinskih odnosov. Proces temelji na strukturiranem in pravočasnem načrtovanju, ki omogoča pripravo naslednika, zmanjšuje tveganje za konflikte in zagotavlja nemoten prehod med generacijami. Raziskave kažejo, da lahko dobro načrtovano nasledstvo pozitivno vpliva na finančne rezultate, inovativnost ter ohranitev družinskih vrednot in vizije podjetja, medtem ko pomanjkanje formaliziranih postopkov, čustvena vpletenost in medgeneracijski konflikti predstavljajo resna tveganja za stabilnost in obstoj podjetja. Posebno vlogo ima psiholog, ki s podporo, mediacijo in usmerjanjem prispeva k obvladovanju čustvenih izzivov ter vzpostavljanju odprte komunikacije med družinskimi člani. Ključno je tudi vključevanje zunanjih strokovnjakov ter oblikovanje

jasnih dogovorov, ki omogočajo uravnoteženje poslovnih in družinskih interesov ter ohranitev družinske dediščine za prihodnje generacije.

V Sloveniji, tako kot tudi drugod po svetu, družinska podjetja predstavljajo zelo visok delež vseh podjetij in zaposlujejo veliko množico ljudi. Ta podjetja se pogosto soočajo s posebnimi izzivi, saj združujejo čustveni svet družine in racionalni svet poslovanja, zato je za njihov uspeh ključno ravnovesje med družinskimi vrednotami in poslovnimi cilji ter da jasno definirajo vloge in odgovornosti družinskih članov. Po vsem svetu družinska podjetja ne predstavljajo zgolj majhnih družinskih obratov, temveč tudi velike mednarodne korporacije, kot so Walmart, Samsung in BMW. Za složno delovanje podjetja in uspešen prenos vodilne funkcije s predhodnika na naslednika pa sta potrebna dolgotrajen in skrbno načrtovan proces prenosa znanja, veščin in kompetenc ter sprememba organizacijske kulture podjetja (Postružnik, 2015).

Po definiciji, ki sta jo podala Churchill in Hatten (1997), nasledstvo v družinskem podjetju predstavlja prenos moči med družinskimi člani, pri čemer se omenjeni proces ne osredotoča na tržne vrednosti, temveč na odnose med posamezniki, ki sodelujejo v podjetju in družini. To pomeni, da prenos moči, lastništva in kontrole ne temelji na tržnih transakcijah, temveč na naravnih bioloških silah, ki prinašajo spremembe. Handler (1994) nasledstvo razume kot predajo vodstvene funkcije od ustanovitelja ali lastnika na naslednika, ki je lahko del družine ali pa nekdo zunaj nje. Pri tem ločuje med prenosom vodstva in lastništva podjetja. Leach (1991) pa poudarja, da nasledstvo ni zgolj prenos podjetja na naslednjo generacijo, temveč revolucionarni proces, kjer lahko mlajše generacije s svežimi idejami in pristopi preoblikujejo celotno organizacijsko kulturo podjetja (Duh, 2003).

Družinska podjetja so najbolj ranljiva med generacijskimi prehodi, saj lahko neuspešen prenos povzroči upad zaupanja med zaposlenimi, strankami in poslovnimi partnerji, pomanjkanje kontinuitete v vodstvu pa lahko privede do izgube tržnega deleža ter zmanjšanja konkurenčnosti (Aladejebi, 2021).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Premišljeno in načrtovano oblikovanje sistema nasledstva je danes pomembno za vsa podjetja, ne le za družinska. Podjetja, ki si prizadevajo za dolgoročno stabilnost, želijo zmanjšati tveganja nenadnih dogodkov, ob katerih bi lahko ostala brez kompetentnega vodje. Pogosto obstaja tudi skrb, da bi zaradi pomanjkanja odprte komunikacije ali jasnih dogovorov prišlo do izgube ključnih informacij, ki so bistvene za nemoteno delovanje podjetja. Čeprav včasih sistem nasledstva ni bil tako sistematično oblikovan, kot je danes, ima metoda načrtovanja nasledstva svoje korenine že v zgodnjih teoretičnih pogledih na vodstvo in organizacijsko stabilnost. Eden od prvih, ki je opozoril na pomen kontinuitete vodenja, je bil Henri Fayol (1841–1925), pionir sodobne teorije upravljanja, ki je leta 1916 v svojem delu *Industrijsko in splošno upravljanje* (franc. *Administration Industrielle et Générale*) predstavil načelo »stabilnost kadrovske zasedbe«, s katerim je poudarjal dolgoročno ohranjanje ključnih zaposlenih. Fayol sicer ni neposredno obravnaval nasledstva, pa vendar je njegovo delo postavilo temelje za poznejše razprave o strukturiranem prenosu odgovornosti v organizacijah (Rothwell, 2011).

Tematika prenosa nasledstva v podjetjih je dobila malo več pozornosti v 20. stoletju, ko se je vedno več raziskovalcev osredotočalo tudi na izzive, ki jih prinaša prenos lastništva in vodstva v podjetju. Christensen (1953) je med prvimi sistematično opredelil osnovne elemente nasledstvenega načrta, kot so *identifikacija potencialnih naslednikov*, *izbira primerne naslednika* in *obveščanje ključnih deležnikov*, ki so še danes temelj večine sistemov načrtovanja nasledstva. Kljub že zapisani teoriji ter zavedanju o njeni pomembnosti in funkcionalnosti pa je bil proces določanja nasledstva dolgo časa pogosto spontan in brez jasne strategije, še zlasti v družinskih podjetjih, kjer imajo čustveni in osebni odnosi še dodatno težo na zaplet postopka (Handler, 1989).

O nasledstvu v družinskem kontekstu je prvi spregovoril John L. Ward, ko je leta 1987 izdal knjigo *Ohranimo družinsko podjetje zdravo* (angl. *Keeping the Family Business Healthy*). V njej je predstavil koncept nasledstva v družinskih podjetjih ter razvil modele in strategije za uspešen prenos vodenja. Opozoril je na pomembnost strukturiranega načrtovanja nasledstva, ki omogoča dolgoročno stabilnost podjetja in preprečuje

konflikte znotraj družine, zato je njegovo delo postalo temelj za nadaljnji razvoj metodologij in praks na tem področju (Handler, 1989).

Širšo uporabo je metoda tako dobila šele v 21. stoletju, predvsem zaradi profesionalizacije družinskih podjetij in spoznanja, da je brez ustreznega načrtovanja pogosto ogrožena stabilnost podjetja. V preteklosti se številna podjetja niso sistematično ukvarjala z načrtovanjem nasledstva, kar je pogosto povzročalo konflikte med družinskimi člani, oteževalo prenos vodstva ter krepilo spore med dedovanjem. Danes se vse bolj uveljavljajo prakse, ki vsebujejo tako pripravo družinskih ustav ter podpisovanje raznih dokumentov, da so vsi člani družine seznanjeni in se strinjajo s postopki, kot tudi vključevanje zunanjih strokovnjakov, ki nato pri samem postopku pomagajo z vidika finančnih, pravnih in psiholoških dejavnikov (Ward, 2011).

Metoda načrtovanja nasledstva, ki torej temelji na teoretičnih podlagah iz 20. stoletja in poznejših raziskavah, je danes nepogrešljiv del sodobnega upravljanja družinskih podjetij, njena uporaba pa omogoča podjetjem, da uspešno premostijo izzive generacijskega prehoda in ohranijo družinsko dediščino za prihodnje generacije.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Proces določanja nasledstva ter možnost njegovega urejanja znotraj družine sta močno povezana z neposredno vključenostjo družine v podjetje, odnosi, ki se med člani družine ob tem vzpostavijo in posameznikovim življenjskim ciklom (Duh in Belak, 2009).

Izbira nasledstva je torej dolg in zahteven postopek, ki ne poteka vedno brez zapletov, zato zahteva ustrezno pripravo ter načrtovanje. S tem se ne zagotavlja le uspešnost podjetja, temveč tudi ohranjanje harmonije v družini in kontinuitete podjetja za prihodnje generacije (Swartz, 1996).

Slabosti sistema nasledstva v družinskih podjetjih izhajajo predvsem iz kompleksnosti medosebnih odnosov, čustvene vpletenosti in pomanjkanja profesionalnega pristopa v celotnem postopku uvajanja naslednika. Čeprav je sistem nasledstva pomemben za ohranjanje družinskih vrednot in tradicije, lahko brez ustreznega načrtovanja ter podpore

prinese več težav kot koristi, zato so za zmanjšanje teh tveganj ključni pravočasno načrtovanje, formalizacija postopkov, vključevanje zunanjih strokovnjakov ter spodbujanje transparentnosti in profesionalnosti v vseh fazah prenosa (Weindorfer, 2010).

Prenos vodstva in lastništva v družinskem podjetju ni zgolj tehnični postopek, temveč prepletena in dolgotrajna socializacija, ki pogosto že zgodaj vključuje subtilno pripravo naslednikov na njihovo prihodnjo vlogo. Ta proces je mnogo več kot le postopno vključevanje potencialnega naslednika v podjetje. Gre za ustvarjanje okolja, kjer naslednik ne pridobiva le tehničnega znanja, temveč tudi občutek pripadnosti in zavedanje odgovornosti. Pogosto se srečujemo z neustreznim načrtovanjem, kar ima lahko daljnosežne posledice – od razpadanja podjetij do negativnih učinkov na družinske odnose, kar pomeni, da odločitve, sprejete znotraj družinskih podjetij, vplivajo tako na poslovni kot družinski svet. Po mojih opažanjih je uspešen proces nasledstva tesno povezan s pravočasno vzpostavitvijo odprtega in iskrenega dialoga, ki vključuje razumevanje čustev, vrednot in ciljev vseh članov družine, vpetih v dogajanje.

Priprava na prenos podjetja ni le formalnost, temveč izjemno občutljiv proces, ki zahteva večplastno načrtovanje ter temelji na razumevanju notranjih konfliktov, strahov in pričakovanj tako predhodnikov kot naslednikov, ključ do uspeha pa tiči v postopnem vključevanju, ki ne obremenjuje ne družinskih odnosov ne poslovanja. Pomembno je tudi, da družine v ta proces vključijo zunanje strokovnjake, saj lahko ti pomagajo ustvariti ravnovesje med subjektivnimi čustvenimi potrebami in objektivnimi poslovnimi cilji.

Celoten proces se začne postopoma, že zelo zgodaj, še pred vključitvijo naslednika v podjetje, nadaljuje se z dobrim planiranjem, postopnim učenjem in vključevanjem naslednika v podjetje ter konča z njegovo popolno vključenostjo in postopnim prevzemom nalog vodenja podjetja. Veliko podjetij propade ravno zaradi tega, ker nasledstvo ni bilo planirano ali pa postopek ni bil pravilno izveden (Glas, 2000).

Obdobje planiranja nasledstva traja od pet do deset let, z možnostjo podaljšanja tega časa, če je vanj vključeno tudi usposabljanje naslednika. Zakaj pa je sploh pomembno, da se na ta proces pravilno pripravimo? Po mnenju raziskovalcev s tega področja, priprave velikokrat stečejo

prepozno ali neustrezno, kar lahko posledično privede do neuspešnega prenosa podjetja, ki je povezano tudi z izgubo delovnih mest, priložnosti in premoženja ter izgubo podjetja. Številne raziskave kažejo, da prehod v naslednjo generacijo preživi le 30 % družinskih podjetij, mnogo podjetij namreč propade v kratkem času po prevzemu druge generacije. Takšna neuspešna nasledstva na koncu ne vplivajo le na zaposlene v podjetju, temveč tudi na celotno gospodarstvo (Duh, 2000).

Prenos podjetja iz predhodne generacije v naslednjo ni samo drugačen način vodenja in drug novo vodstvo, ampak je popolna revolucija organizacije podjetja in vodenja, saj ideje mlajših generacij z drugačnim mišljenjem, videnjem in izobrazbo nasledijo ter spremenijo kulturo podjetja (Syms, 1992).

Dyck skupaj s soavtorji (2002, v Duh in Tominc, 2004) navaja, da je uspešnost prenosa nasledstva v vodstvu odvisna od štirih dejavnikov:

- **zaporedja:** proces ter kriteriji izbire vodstva, vpliv življenjske faze podjetja na vrsto potrebnega naslednika;
- **časa:** vpliv razmer in značilnosti okolja na določitev primerne časa za prenos;
- **načina prenosa:** tehnike prenosa vodstva, odnos predhodnika do odhoda oziroma naslednika do prevzema;
- **komunikacije in medosebnih odnosov:** zaupanje, odprtost komunikacije med predhodnikom in naslednikom.

Proces načrtovanja nasledstva ima pomemben vpliv na dolgoročno stabilnost in uspešnost družinskih podjetij, prav tako pa tudi na ohranjanje stabilnih in pozitivnih odnosov znotraj družine. Morris je s sodelavci (1996) raziskoval, kako strukturirani proces načrtovanja nasledstva omogoča boljše finančne in operativne rezultate, saj prispeva k ohranjanju vizije podjetja ter spodbuja inovativnost in stabilnost. Potrdili so, da sta priprava naslednikov z zunanjimi izkušnjami in postopno vključevanje v vodenje podjetja ena izmed najboljših praks za doseg teh ciljev, ki posledično ohranijo pozitivno naravnost in čustva vseh vpletenih družinskih članov, saj jim je uspešnost lastnega podjetja zelo pomembna (Morris idr., 1996).

Zaželeno je, da je proces medgeneracijske predaje podjetja osredotočen na dolgoročno usklajevanje poslovnih in družinskih interesov. Mokher in sodelavci (2017) poudarjajo, da je strukturirani pristop, vključno z usposabljanjem naslednikov in vzpostavljanjem jasnih pravil za prenos, bistven

za uspešno implementacijo nasledstvenih načrtov. To pomaga družinskim podjetjem, da presežejo omejitve tradicionalnega prenosa in se prilagodijo zahtevam sodobnega poslovnega okolja (Mokhber idr., 2017). Pri koraku usposabljanja naslednika se bistveno sicer osredotočamo na prenos poslovnih znanj, potrebnih za delovanje podjetja, pa vendar je pomembno, da se ustvari most osebnih vrednot, želja in ciljev od predhodnika do naslednika, ki lahko nato podjetje vodi s spoštovanjem do vizije podjetja ter ohranja dediščino, ki je bila zgrajena s trdom in predanostjo.

Da formalizirani pisni načrti nasledstva ne zmanjšujejo samo tveganja za konflikte in negotovost, temveč so tudi pozitivno povezani z uporabo naprednih praks finančnega obvladovanja tveganj, kot so strateški poslovni načrti in zavarovanja, sta v svoji raziskavi dokazala Mihaylov in Zurbruegg (2021). Takšna sinergija med različnimi koncepti prispeva k izboljšanju finančne uspešnosti družinskih podjetij že pred samo izvedbo predaje nasledstva, kar se odraža ne le v stabilnosti poslovanja, temveč tudi v harmoničnih družinskih odnosih. Dobro finančno upravljanje namreč ustvarja občutek varnosti, zmanjšuje možnosti za konflikte, povezane z denarjem, ter tako pozitivno vpliva na splošno dobro počutje in kakovost življenja celotne družine (Mihaylov in Zurbruegg, 2021).

Če se torej sedaj osredotočimo na vse omenjene koncepte, vidimo, da se tu ustvari povratna zanka. Uspeh podjetja pozitivno vpliva na kakovost življenja in odnosov v družini, kar posledično omogoča boljše sodelovanje med člani družine ter večjo zavzetost pri delu, s čimer podjetje postaja še uspešnejše, hkrati pa se ta uspeh preliva tudi na zaposlene v podjetju, ki so zaradi stabilnosti in pozitivnega vzdušja v podjetju bolj zadovoljni, kar nato še dodatno prispeva k dolgoročnemu uspehu podjetja.

Pri ustvarjanju pozitivne klime ter učinkovitem prenosu nasledstva, z izogibom čim več konfliktom, pa ključno vlogo igra kakovostna komunikacija, ki je torej eden od temeljev za uspešno delovanje družinskega podjetja. Družinski člani se v poslovnem okolju pogosto soočajo z izzivi, ki izhajajo iz prepletanja družinskih odnosov z delovnimi obveznostmi, saj se osebno in profesionalno življenje v takšnih podjetjih težko jasno ločita. Zanje je namreč veliko težje postaviti mejo med osebnim in poklicnim področjem, zato je ravnoesje med delom in življenjem pri njih pogosto porušeno. Pri obvladovanju odnosov in krepitevi komunikacije je pomembno spodbujati odprto, transparentno in iskreno komunikacijo

ter razvijati empatijo in medsebojno spoštovanje vseh članov družine. Pomembno je, da se poslušajo ter sprejemajo ideje in mnenja vseh vključenih, tudi če so prepričani v svoj prav. Pomembnost komunikacije pri prenosu nasledstva v družinskih podjetjih je proučeval tudi Baltazar s svojimi sodelavci (2023) v raziskavi, s katero so ugotovili, da je proces nasledstva tesno povezan z inovativnostjo v družinskih podjetjih. Za spreminjajoči se trg dela, napredno tehnologijo in čas, ki nam narekuje hiter tempo življenja, je torej ključnega pomena, da se določene stvari spreminjajo tudi v podjetjih. Inovacije največkrat in najlažje uvedejo mlajše generacije, ki s svojim svežim razmišljanjem ter poznavanjem potreb in želja mladih najlažje adaptirajo podjetje na novosti. Tu velikokrat nastopi problem zaradi ozkoglednosti in navad starejših družinskih članov, ki so okovane v tradicijo in konservativnost. Deljenje znanja med generacijami, poslušanje in transparentna komunikacija pripomorejo k premagovanju teh ovir ter k večji meri zaupanja (Baltazar idr., 2023).

Ward (2010) podaja šest nasvetov za planiranje nasledstva:

- 1. Planiranje nasledstva je treba začeti dovolj hitro:** vsak korak planiranja nasledstva mora biti premišljen in skrbno načrtovan vnaprej.
- 2. V proces planiranja je treba vključiti družinske člane:** v nasprotnem primeru lahko pride do propada podjetja, med člani družine je namreč potrebna transparentna komunikacija, ki vključuje občutke in cilje vseh.
- 3. Ohraniti je treba realističen pogled na družino:** proučiti je treba vse možne kandidate za prevzem vodstva ter njihove interese in kompetence ter pretehtati tudi možnost, da nihče v družini ni ustrezen za prevzem vodstva.
- 4. Pri dedovanju in prevzemu nasledstva v družinskem podjetju ni enakih deležev:** pravično je, da tisti, ki si to zasluži, dobi večji delež, včasih lahko podjetje prevzame več oseb, po večini pa samo ena.
- 5. Vključiti je treba zunanje strokovnjake:** najeti je treba svetovalca pri oblikovanju plana nasledstva, vključiti je treba več vrst strokovnjakov – za pravno, ekonomsko, finančno in psihološko področje.

V Sloveniji se z izzivi nasledstva v družinskih podjetjih ukvarja več organizacij in svetovalnih podjetij, med katerimi je tudi EY Slovenija. S svojim modelom EY DNK naslavlja ključne psihološke in organizacijske izzive, povezane s prenosom vodstva ter lastništva. Kot je v intervjuju za

Psihologijo dela poudarila Mojca Emeršič, je odprt dialog med družinskimi člani ključen, saj lahko čustvena vprašanja in medsebojni odnosi pomembno vplivajo na uspešnost nasledstva (*Psihologija dela*, 2021). EY pri tem pomaga družinskim članom razumeti njihove vloge in pričakovanja ter z nepristranskim pristopom ustvarja okolje za reševanje občutljivih vprašanj (Ernst & Young, d. o. o., b. d.).

Poleg EY Slovenija podobne storitve ponujajo tudi druge organizacije, kot sta Targo.si in LeitnerLeitner Slovenija. Ta in preostala sorodna podjetja se osredotočajo na pravno in davčno svetovanje ter načrtovanje poslovne kontinuitete, kar je bistveno za dolgoročno stabilnost družinskih podjetij. Tovrstna podpora omogoča prilagojene rešitve za optimizacijo davčnih obveznosti, zagotavljanje pravne skladnosti ter preprečevanje zapletov pri prenosu lastništva in vodenja.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Proces planiranja nasledstva vključuje vse ključne aktivnosti, usmerjene v izbiro in pripravo naslednika, oblikovanje vizije in strateškega načrta za nadaljnji razvoj podjetja po generacijski menjavi, določitev vloge odhajajočega vodje ter učinkovito komunikacijo te odločitve s preostalimi zaposlenimi. Načrtovano nasledstvo ima pomembno vlogo, saj zagotavlja, da bo prehod med generacijami potekal na način, ki hkrati upošteva interese podjetja in potrebe družine (Duh in Tominc, 2004).

Metoda se tako uporablja, ko podjetje prepozna potrebo po strukturiranem prenosu vodenja na naslednjo generacijo ali na drugega izbranega naslednika, kar je še posebej pomembno v obdobjih, ko se obstoječi vodja približuje upokojitvi, je zaradi nepredvidenih okoliščin potrebna nenadna zamenjava ali podjetje načrtuje dolgoročno strategijo razvoja, ki vključuje spremembo vodstvene strukture. Vsekakor je priporočljivo, da o sistemu nasledstva vsako podjetje razmišlja že od samega začetka, da se izogne neželanim izzivom.

Metoda se izkaže za najbolj učinkovito, ko se uporabi proaktivno, torej dovolj zgodaj, da omogoča čas za usposabljanje naslednika, pripravo

podjetja na spremembe ter vključitev vseh ključnih deležnikov v proces. Poleg tega je primerna tudi kadar družina želi vnaprej opredeliti vloge vseh vpletenih članov, da bi se izognila konfliktom ter zagotovila nemošten in uspešen prenos lastništva ter odgovornosti. Jasna razdelitev vlog in pristojnosti pomaga preprečiti morebitne konflikte ali nesoglasja, še posebej v primerih, ko je možnih naslednikov več, kar omogoča, da so pričakovanja vseh strani usklajena, hkrati pa se izognemo občutkom zapostavljenosti ali nepravičnosti.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda oblikovanja sistem nasledstva je primeren za vsa podjetja, ne le družinska, ter vključuje načrtovanje vseh aktivnosti prenosa znanja in kompetenc na potencialnega naslednika. Sistematično načrtovanje nasledstva v družinskih podjetjih je tako primerna za vsa družinska podjetja, ne glede na njihovo velikost, dejavnost ali kompleksnost strukture. Namenjena je podjetjem, ki si želijo zagotoviti dolgoročno stabilnost, preprečiti konflikte ob prenosu vodenja ter ohraniti ključne vrednote in poslanstvo podjetja med vsemi vpletenimi družinskimi člani, kar zajema celosten pristop k načrtovanju in omogoča prilagoditev tako potrebam manjših družinskih podjetij kot tudi izzivom večjih medgeneracijsko prepletenih organizacij.

Priporočam jo torej vsem, ki se zavedajo pomena pravočasnega in strukturiranega prenosa odgovornosti, saj vsakemu podjetju in potencialnemu nasledniku omogoča, da se pripravi na prihodnost z jasno vizijo in strategijo, ter s tem minimizira tveganja, povezana z neurejenim prehodom. Metoda je univerzalna, saj njen uspeh temelji na prilagodljivosti, ki jo omogoča vključitev specifičnih potreb, vrednot in vizij posameznega podjetja ter družine, ki stoji za njim.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Pri načrtovanju sistema nasledstev poznamo več modelov, ki so sestavljeni iz različnega števila faz, vendar je njihova vsebina zelo podobna; vsi modeli zajemajo daljše časovno obdobje, prehod med fazami pa je postopen. Predhodnik (lastnik) v nasledstvenem procesu postopoma prenaša znanje, vodstvene izkušnje, avtoriteto, moč sprejemanja odločitev in pravičnosti

na naslednika ter zmanjšuje svojo vključenost v podjetju (Glas, 2003).

V načrtovanem procesu sta ključni osebi predhodnik (lastnik, direktor) in naslednik (po navadi sin ali hči). V celotnem procesu ima predhodnik največ moči, saj lahko v največji meri vodi proces, usmerja naslednika in se tudi sam odloči, kdaj je primeren čas, da zapusti podjetje, pri čemer je položaj naslednika zelo specifičen ter odvisen od predhodnikovih dejavnosti in njegovega usmerjanja (Churchill in Hatten, 1997).

Priporočljivo je, da se proces določanja nasledstva začne vsaj pet do deset let pred načrtovanim odhodom ustanovitelja iz aktivne vloge v podjetju. Mlajši člani družine morajo pridobiti ustrezno izobrazbo in izkušnje tako znotraj kot zunaj podjetja, da se izognejo nepotizmu in pridobijo spoštovanje sodelavcev, zato je za nemoten prehod ključnega pomena postopna predaja odgovornosti obstoječega voditelja (Ghee idr., 2015).

Nasledstveni načrti v praksi niso vedno formalizirani in vnaprej pripravljeni, kar pa še ne pomeni, da se nasledstvo ne načrtuje. V nekaterih podjetjih, predvsem manjših, so načrti ustni, nestrukturirani in odprti (Morris idr., 1996).

Proces lahko tako časovno razporedimo na več faz. Schlepphorst in Moog (2014) govorita o štirih fazah (tabela 1). Pri tem modelu je treba izpostaviti, da v procesu načrtovanja nasledstva kot glavnega potencialnega naslednika podjetja predpostavljamo potomca starejše generacije (Schlepphorst in Moog, 2014).

Tabela 1. Štiri faze načrtovanja prenosa družinskega podjetja, opisane s ključnimi značilnostmi

Faza načrtovanja prenosa nasledstva	Ključne značilnosti faze
1. PREDIZBIRA NASLEDNIKA	- Naravno uvajanje naslednika v družinsko podjetje že od otroških let. - Zgodnje spoznavanje delovnega okolja, zaposlenih in procesov. - Krepitev razumevanja pomena družinskega podjetja.

Faza načrtovanja prenosa nasledstva	Ključne značilnosti faze
2. FORMALNA ZAPOSILITEV NASLEDNIKA	• Postopno vključevanje v poslovne procese. • Formalna zaposlitev in mentorstvo. • Preizkušanje različnih delovnih mest za celostno razumevanje podjetja.
3. INTENZIVNO VKLJUČEVANJE V VODENJE	• Prevzem strateških odgovornosti in oblikovanje lastnega načina vodenja. • Spojitev osebnih in strateških ciljev. • Usklajevanje s predhodnikom in mentorstvo.
4. FORMALNI PRENOS LASTNIŠTVA IN VODSTVA	• Formalni prenos lastništva in vodilne funkcije. • Podpis pravno zavezujočih dokumentov. • Psihološka podpora predhodnika in vzpostavitev dolgoročne vizije podjetja.

1. faza: **PREDIZBIRA NASLEDNIKA**

Prva faza, ki vsebuje uvajanje potencialnega naslednika v družinsko podjetje in spoznavanje le-tega že v zgodnjih letih, se imenuje **predizbira naslednika**. Ta faza traja daljše obdobje, od zgodnjih otroških let do začetka srednjih let potencialnega naslednika.

Gre za naravno in postopno vključevanje otroka v podjetniško okolje, ki se začne že v zgodnjih letih, saj otroci pogosto spremljajo starše v podjetje, kjer spoznavajo delovno okolje, zaposlene in vsakodnevne procese. Ta stik lahko vključuje preproste interakcije, kot so vprašanja otroka o podjetju ali obiski z očetom oziroma materjo v pisarno ali na teren. Pomemben del te faze je tudi otrokovo razumevanje pomena družinskega podjetja, kar se pogosto izrazi skozi njihove odgovore na vprašanja, kot je: »Kakšno podjetje pa imate?« Tovrstne zgodnje interakcije pomagajo otroku razvijati osnovno razumevanje podjetja in krepijo povezavo z družinsko tradicijo. Čeprav so ta dejanja neformalna, predstavljajo pomemben korak k ustvarjanju občutka pripadnosti in interesa za prihodnjo vključitev v podjetje.

2. faza: **FORMALNA ZAPOSLOITEV NASLEDNIKA**

Druga faza vključuje nadaljnje uvajanje družinskega člana v podjetje in se zaključi s **formalno zaposlitvijo izbranega družinskega člana v podjetju**. V tej fazi se začne naslednik postopoma vključevati v poslovne procese na bolj strukturiran način, kar pomeni, da pridobi izkušnje in znanja na različnih področjih podjetja. Osrednji del te faze je formalna zaposlitev naslednika, ki običajno vključuje določeno poskusno obdobje, v katerem naslednik pod mentorstvom pridobiva potrebne veščine in se seznanja z delovanjem podjetja v praksi. Pogosto se pričakuje, da naslednik preizkusi delo na različnih delovnih mestih, kar mu omogoča celostno razumevanje vseh vidikov podjetja, od operativnih procesov do strateških odločitev. Ta faza je ključna za razvoj strokovnosti, odgovornosti in samozavesti naslednika, obenem pa podjetje v tem procesu preveri, ali izbrani naslednik izpolnjuje pričakovanja in se uspešno prilagaja vlogi, ki mu je namenjena. Formalna zaposlitev je tako pomemben korak, ki utrjuje naslednikov položaj v podjetju in ga pripravi na prevzem vodilnih funkcij v prihodnosti.

3. faza: **INTENZIVNO VKLJUČEVANJE V VODENJE**

V tretji fazi načrtovanja prenosa družinskega podjetja poteka **intenzivno vključevanje naslednika v ključne procese odločanja in vodenja**. Ta faza predstavlja prehod z operativnih nalog na strateške odgovornosti, saj naslednik postopoma prevzema vodilno funkcijo. Ključnega pomena sta stalno preverjanje njegovih spretnosti in kompetenc ter usklajevanje pričakovanj predhodnika glede na potrebe podjetja. Omenjena faza nasledniku omogoča tudi, da s prakso in izkušnjami oblikuje svoj način vodenja ter upravljanja.

Eden izmed ključnih korakov v tej fazi je spojitve osebnih ciljev naslednika s strateškimi cilji podjetja, kar zagotavlja, da je prihodnje vodenje v skladu z vizijo in vrednotami podjetja. Ta usklajenost je pogosto rezultat pogajanj med predhodnikom in naslednikom, pri čemer se določijo načini sodelovanja, delitve odgovornosti in morebitna sklenitev formalnih pogodb, ki opredeljujejo prenos vodilne funkcije.

Poleg tega faza vključuje podporo predhodnika kot mentorja, ki naslednika vodi skozi ključne odločitve ter mu omogoča, da si pridobi zaupanje zaposlenih in drugih deležnikov. Proces pogosto vključuje prilagoditve,

saj se lahko v tej fazi odkrijejo potrebe po dodatnem izobraževanju ali izboljšanju določenih veščin naslednika. Tretja faza se zaključi z oblikovanjem jasnih temeljev za končni prenos vodstva, kar je osredotočeno na formalizacijo prevzema odgovornosti in opredelitev dolgoročne vizije podjetja, ki bo pod vodstvom naslednika uresničena v četrti fazi.

4. faza: **FORMALNI PRENOS LASTNIŠTVA IN VODSTVA**

V četrti oziroma zaključni fazi načrtovanja nasledstva se formalno izvede **prenos lastništva in vodilne funkcije na izbranega naslednika**. Ta faza predstavlja vrhunec celotnega procesa načrtovanja nasledstva, kjer naslednik uradno prevzame popolno odgovornost za vodenje podjetja in postane njegov zakoniti lastnik. Gre za korak, ki zahteva, da so vse predhodne faze uspešno zaključene, vključno z izobraževanjem, postopnim uvajanjem ter usklajevanjem pričakovanj med predhodnikom in naslednikom.

V tem koraku se pogosto oblikujejo in podpisujejo pravno zavezujoči dokumenti, kot so pogodbe o prenosu lastništva, delovni dogovori ter strateški načrti, ki opredeljujejo prihodnjo vizijo in smer podjetja. Formalni prenos lahko vključuje tudi davčne in pravne prilagoditve, da se zagotovi, da podjetje preide na naslednika v najugodnejših razmerah za vse deležnike.

Poleg formalne plati prenosa je pomembna tudi psihološka dimenzija tega koraka. Predhodnik običajno ohrani simbolično ali svetovalno vlogo, s čimer zagotovi kontinuiteto in podporo v obdobju prilagajanja, kar je ključno za to, da naslednik samozavestno prevzame vodenje ter nadaljuje z uresničevanjem vizije podjetja.

Faza prenosa nasledstva je odločilna za prihodnost družinskega podjetja, saj pomeni začetek novega obdobja pod vodstvom nove generacije, pri čemer ostaja zavezanost družinskim vrednotam in poslovni odličnosti ključni steber njegovega nadaljnjega razvoja. Če je prenos dobro načrtovan in izveden, postane temelj za trajnostno rast ter ohranitev družinske dediščine skozi generacije.

PRIMER UPORABE METODE

Podjetje LOTRIČ Meroslovje, d. o. o., vodilni ponudnik meroslovnih rešitev v Sloveniji, je primer uspešne uporabe metode načrtovanja nasledstva v družinskem podjetju, ki vključuje skrbno načrtovanje in postopno izvedbo

prenosa vodenja. Proces se je začel leta 2016, ko je družina Lotrič prepoznala potrebo po strukturiranem pristopu k prenosu vodstva na naslednjo generacijo. Ključni korak v tem procesu je bilo oblikovanje družinske ustave, ki je bila dokončana in podpisana s strani vseh družinskih članov leta 2017. Ta dokument, čeprav neformalnega značaja, je moralno zavezujoč in je predstavljal osnovo za pripravo pravnih aktov, kot so družinska pogodba, oporoka in preostala dokumentacija (LOTRIČ Meroslovje, d. o. o., 2024).

Družinska ustava je opredeljevala temeljne vrednote, vizijo in pravila delovanja družine v povezavi s podjetjem, namen dokumenta je bil vzpostaviti jasna pravila in smernice za sodelovanje družinskih članov ter mehanizme za reševanje konfliktov. Prav tako je omogočila usmeritev naslednje generacije pri njihovem vključevanju v poslovne procese in prevzemu odgovornosti za vodenje podjetja. Poleg tega so bili v proces vključeni vsi vidiki pravne in davčne skladnosti, da bi se izognili morebitnim tveganjem in finančnim obremenitvam (LOTRIČ Meroslovje, d. o. o., 2024).

Proces načrtovanja nasledstva je vključeval več ključnih elementov, med katerimi je bila ena od prioritet priprava naslednikov. Maja Brelih Lotrič, hči ustanovitelja, je bila postopoma vključevana v poslovne procese podjetja, pri čemer je njena priprava zajemala formalno izobraževanje, pridobivanje izkušenj na različnih delovnih mestih znotraj podjetja ter vodenje projektov. V procesu je pridobila tudi delovne izkušnje zunaj podjetja, kar je prispevalo k njenemu strokovnemu razvoju in širšemu razumevanju poslovnih izzivov. Ti koraki so ji omogočili, da je dosegla zadostno raven kompetenc za prevzem vodilne vloge. Tranzicija je bila uradno zaključena leta 2023, ko je Maja Brelih Lotrič prevzela mesto direktorice podjetja, medtem ko je ustanovitelj, Marko Lotrič, prešel v svetovalno vlogo (Lotrič Meroslovje, 2024).

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog igra pri procesu načrtovanja nasledstva v družinskih podjetjih ključno vlogo, saj pomaga obvladovati čustvene, medosebne in komunikacijske izzive, ki pogosto spremljajo ta prehod. Prenos nasledstva ni le poslovni proces, gre za kadroviski proces, ki vsebuje sodelovanje več oseb tima, v družinskih podjetjih pa tima ne sestavljajo le vsi delavci, temveč tudi vsi

družinski člani, tudi če nimajo aktivne vloge v podjetju. V takšnih primerih gre pri sistemu nasledstva za globoko čustveno izkušnjo, ki vključuje različne generacije družinskih članov, njihova mnenja, želje, cilje in občutke. Psiholog mora tako vzpostaviti zaveznitvo s pripadniki vseh generacij družine ter ustvariti »varen prostor« za naslavljanje zahtevnih vprašanj, ki se odprejo v procesu prenosa nasledstva. Psiholog lahko deluje kot mediator, svetovalec in usmerjevalec, ki pomaga družini ohraniti pozitivne odnose, medtem ko podjetje prehaja v nove roke. Psiholog tako ne sodeluje le pri samem kadrovskem procesu, temveč lahko tudi usmerja komunikacijo, ki je v marsikaterem podjetju primanjkuje, predvsem v primerih, ko iz kakršnih koli razlogov predhodnik ne želi predati vodilne vloge v podjetju nasledniku. Psiholog tako predstavlja povezovalni člen med več člani družine. Konflikti med družinskimi člani so v procesu nasledstva skoraj neizogibni, izvirajo pa iz različnih pričakovanj, osebnih ambicij in medgeneracijskih razlik. Psiholog kot nevtralna tretja oseba lahko ustvari prostor za odprto komunikacijo, pomaga družinskim članom izraziti stališča ter poišče kompromisne rešitve, ki ohranjajo harmonijo in poslovno stabilnost. Mediacija, ki jo vodi psiholog, je posebej učinkovita pri soočanju z rivalstvom med sorojenci ali razlikami v pogledih med starejšimi in mlajšimi generacijami.

Poleg mediacije psiholog podpira tudi razvoj naslednikov. Mlajši člani družine se pogosto soočajo z dvomi vase, pritiskom pričakovanj in strahom pred neuspehom. Psiholog pomaga naslednikom razviti samozavest, čustveno inteligenco in vodstvene sposobnosti, ki so ključne za učinkovito vodenje podjetja. Individualna in skupinska svetovanja lahko vključujejo tehnike obvladovanja stresa, izboljšanje komunikacijskih veščin in reševanje težav, povezanih z dinamiko moči v družini. Pri obstoječih voditeljih, zlasti ustanoviteljih podjetja, se psiholog osredotoča na podporo pri soočanju s čustvenimi izzivi, ki spremljajo odhod z vodstvenega položaja. Upokojitev ali umik iz operativnega vodenja podjetja lahko pri starejših generacijah sproži občutke izgube identitete ali strah pred izgubo nadzora. Psiholog jim pomaga razumeti in predelati te občutke ter jih usmerja k sprejetju novih, manj operativnih vlog, ki še vedno omogočajo prispevek k poslovanju in ohranjanje njihovega vpliva.

Sodelovanje strokovnjakov omogoča objektivnejši pristop k načrtovanju nasledstva, ki je zaradi vpetosti in povezanosti vpletenih članov pod emocionalnim pritiskom, kar lahko posredno ovira sam proces. Z

vključitvijo zunanjih strokovnjakov lahko družinska podjetja dosežejo višjo stopnjo profesionalnosti in zagotovijo dolgoročno stabilnost (Rajter in Bojnec, 2009).

PREDNOSTI IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Strateško planiranje sistema nasledstva je ključni element za trajnostno uspešnost družinskih podjetij, saj vključuje opredelitev dolgoročnih ciljev, analizo tržnih razmer, določanje ključnih priložnosti in tveganj ter pripravo akcijskih načrtov za doseganje zastavljenih ciljev. Medtem ko imajo družinska podjetja pogosto močno razvito intuicijo glede trga in dolgoročno razmišljanje, se soočajo tudi s pomembnimi ovirami pri oblikovanju sistema nasledstva (Duh in Primec, 2022).

Prenašanje družinskega podjetja iz generacije v generacijo ima številne prednosti, saj omogoča **vnos svežih znanj, perspektiv in idej, ki jih prinaša nova generacija**. Mlajši družinski člani so pogosto bolj povezani z najnovejšimi trendi, tehnologijami in praksami, ki jih lahko implementirajo v podjetje ter tako prispevajo k njegovi modernizaciji in konkurenčnosti. Nove generacije imajo pogosto širšo globalno perspektivo, kar je v današnjem gospodarskem okolju, ki je vse bolj povezano, izjemno dragoceno.

Proaktivno načrtovanje prinaša še druge koristi, omogoča **pravočasno usposabljanje naslednikov, preprečuje konflikte in zagotavlja, da prenos poteka gladko**, brez večjih motenj za podjetje. V praksi pa pogosto opažamo, da se v družinskih podjetjih tej temi posveti šele, ko to postane neizogibno, kar vodi do nepotrebnega stresa in tveganj. Prepričana sem, da bi se z zgodnjim in sistematičnim načrtovanjem nasledstva družinska podjetja lahko bolje pripravila na prihodnost ter s tem še okrepila svojo vlogo v gospodarstvu.

Ena glavnih ovir je **pomanjkanje formaliziranih postopkov**, saj številni lastniki družinskih podjetij raje zaupajo svojim izkušnjam in občutku, zato se o nasledstvu pogovarjajo bolj neformalno oziroma odprto in pustijo stvari »v zraku«. Neformalizirani postopki pogosto sprožijo tudi to, da **nasledniki niso ustrezno pripravljeni na prevzem vodstvene vloge**. Mlajši člani družine morda nimajo dovolj izkušenj, potrebnih kompetenc ali motivacije za učinkovito vodenje podjetja. V nekaterih

primerih lahko občutijo **prisilo ali pričakovanje družine**, da prevzamejo odgovornost, čeprav nimajo osebne želje ali vizije za nadaljevanje poslovanja. Posledično lahko takšni nasledniki sprejemajo slabe poslovne odločitve, kar vodi v upad konkurenčnosti in finančne težave. Slabo strukturiran sistem nasledstva pogosto povzroči **nejasnosti glede vlog in odgovornosti družinskih članov**. V družinskih podjetjih, tako večjih kot manjših, se pogosto pričakuje, da bodo vsi člani družine sodelovali v podjetju, ne glede na svoje sposobnosti ali interese. Če nasledstvo ni jasno načrtovano, lahko pride do prekrivanja nalog ali zanemarjanja ključnih funkcij, kar zmanjšuje učinkovitost podjetja (Harveston idr., 1997).

Še eden od opaznejših izzivov, s katerim se soočajo družinska podjetja, je **čustvena vpletenost**, ki vpliva na celotno delovanje podjetja. Ker so družinski člani pogosto čustveno navezani na podjetje in drug na drugega, je **objektivno odločanje oteženo**. Poslovne odločitve so pogosto podrejene osebnim preferencam ali čustvom, kar lahko negativno vpliva na učinkovitost in dolgoročno uspešnost podjetja. Ta čustvena povezanost se odraža tudi v nepotizmu, kjer družinski člani dobijo prednost pri zaposlitvi ali napredovanju, ne glede na svoje dejanske kompetence, to pa lahko povzroči nezadovoljstvo med preostalimi zaposlenimi, kar vodi v izgubo talentov in znižanje delovne motivacije (Rajter, 2009).

Velikokrat so prisotni tudi **konflikti** med družinskimi člani; **rivalstvo** med sorojenci ali **različni pogledi** na prihodnost podjetja lahko povzročijo **dolgotrajna nesoglasja**. Če sistem nasledstva ne predvideva jasnih pravil ali struktur za reševanje teh sporov, lahko konflikti postanejo uničujoči, ogrozijo družinsko harmonijo in paralizirajo podjetje (Vera in Dean, 2005).

L I T E R A T U R A

- Aladejebi, O. (2021). Succession planning: A key to sustainable family business. *Journal of Business and Social Science Review*, 2(7), 26–38.
- Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V. in Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897–2920.
- Churchill, N. C. in Hatten, K. J. (1997). Non-market-based transfers of wealth and power: A reasearch framework for family business. *Family Business Review*, 10(1), 53–67.

- Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja*. Založba MER.
- Duh, M. in Belak, J. (2009). Ustvarjanje pogojev za nastanek, razvoj in nasledstvo družinskih podjetij. V K. Širec in M. Rebernik (ur.), *Vrzeli slovenskega podjetniškega okolja: Slovenski podjetniški observatorij 2009/10* (str. 61–79). Ekonomska poslovna fakulteta Maribor.
- Duh, M. in Primec, A. (2022). *Strateški in pravni vidiki nasledstva družinskega podjetja*. Lexpera, GV Založba.
- Duh, M. in Tominc, P. (2004). *Pomen, značilnosti in prihodnost družinskih podjetij*. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Duh, M., Tominc, P. in Rebernik, M. (2000). *Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji*. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Ernst & Young, d. o. o. (b. d.). *EY Slovenija*. Pridobljeno 9. 12. 2024 s https://www.ey.com/sl_si.
- Ghee, W. Y., Ibrahim, M. D. in Abdul-Halim, H. (2015). Family business succession planning: Unleashing the key factors of business performance. *Asian Academy of Management Journal*, 20(2), 103–126.
- Glas, M. (2000). *Podjetništvo*. Zavod RS za šolstvo.
- Glas, M. (2003). Družinska podjetja v Sloveniji: kaj vemo o njih? V J. Vadnjal (ur.), *Challenges and Opportunities of EU Enlargement for SMEs in CEI Countries* (str. 117–136). International Conference Proceedings.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.
- Harveston, P. D., Davis, P. S. in Lyden, J. A. (1997). Succession planning in family business: The impact of owner gender. *Family Business Review*, 10(4), 373–396.
- LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. (2024). *Letno poročilo 2023*. Pridobljeno 5. 12. 2024 s <https://www.lotric.si/wp-content/uploads/2024/08/Letno-porocilo-2023-LOTRIC-Meroslovje.pdf>.
- LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. (b. d.). *LOTRIČ Metrology*. Pridobljeno 9. 12. 2024 s <https://www.lotric.si>.
- Mihaylov, G. in Zurbrugg, R. (2021). The relationship between financial risk management and succession planning in family businesses. *International Journal of Managerial Finance*, 17(3), 438–454.
- Mokhber, M., Gi Gi, T., Abdul Rasid, S. Z., Vakilbashi, A., Mohd Zamil, N. in Woon Seng, Y. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development*, 36(3), 330–347.
- Morris, H. M., Williams, W. R. in Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68–81.

- Postružnik, N. C. (2015). Vprašanje razvoja nasledstev v slovenskih družinskih podjetjih. *HR&M Revija*. Pridobljeno 3. 12. 2024 s <https://www.hrm-revija.si/vprasanje-razvoja-nasledstev-v-slovenskih-druzinskih-podjetjih/>
- Psihologija dela (25. 2. 2021). *Izzivi pri prenosu podjetja na naslednje rodove: psihologija podjetništva*. Pridobljeno 7. 12. 2024 s <https://psihologijadela.com>.
- Rajter, M. (2009). Prednosti in slabosti družinskih podjetij. *Podjetnik*, 37(10), 78–79.
- Rajter, M. in Bojnec, Š. (2009). Svetovalne storitve in uspešnost poslovanja slovenskih družinskih podjetij. *Organizacija*, 42(6), 241–251.
- Rothwell, W. J. (2011). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87–99.
- Schlepphorst, S. in Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358–371.
- Swartz, D. J. (1996). *Toward a model of justice in ownership succession. An exploratory study of the intergenerational transfer of family business ownership* [doktorska disertacija]. School of Professional Psychology.
- Syms, M. (1992). *Mind your own business*. Mastermedia Limited.
- Vera, C. F. in Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321–345.
- Ward, S. (2010). *Family business succession planning, Part 2: Six business succession planning tips*. Pridobljeno 9. 12. 2024 s <https://www.thebalancemoney.com/tips-for-successful-family-business-succession-planning-2947038>.
- Ward, J. L. (2011). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Palgrave Macmillan.
- Weindorfer, P. (2010). *Razvojni pomen planiranja nasledstva v lastništvu in vodenju za družinsko podjetje* [magistrsko delo]. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.

SUCCESSION PLANNING IN FAMILY BUSINESSES

Succession planning in family businesses is one of the crucial topics that deserves more attention than it often receives. Family businesses are unique in their structure, as business decisions intertwine with family relationships, emotions, and values. It is precisely because of this specificity that they frequently face challenges unfamiliar to other businesses where such dynamics are absent.

This is why I find it particularly important for family businesses to approach succession thoughtfully and with a clear plan that takes into account both the interests of the business and the family. Founders often perceive their company as a legacy, something they have built with hard work, passion, and dedication over generations. They see the business not merely as an economic entity but as a part of their identity and family history.

This emotional attachment can be compared to parental care for a child – the business is “their child”, something they wish to protect and pass on to future generations. A well-structured succession system plays a vital role by enabling the timely training of successors, preventing conflicts, and ensuring that the transition occurs smoothly, without major disruptions to the business.