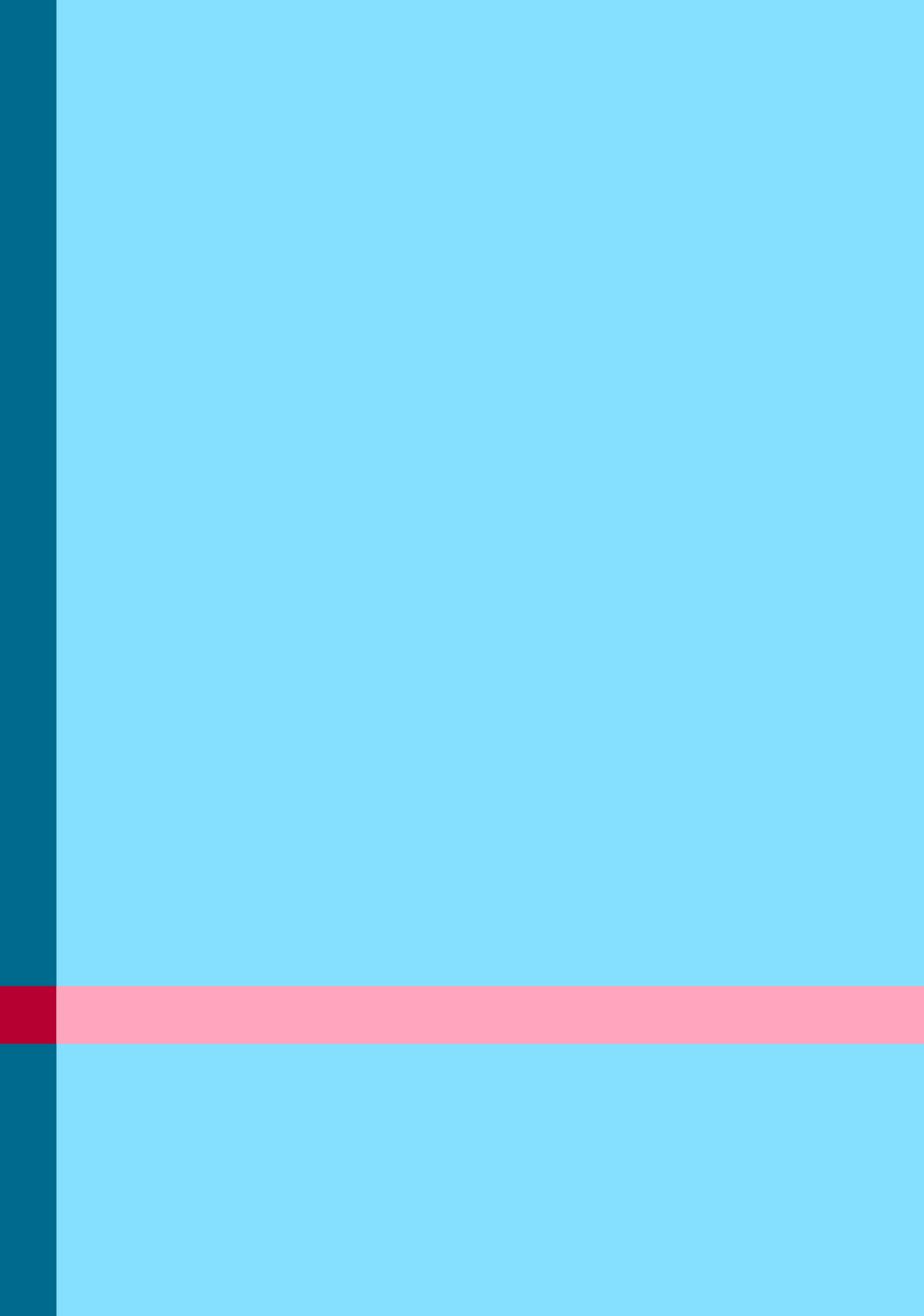




Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

IZZIVI PRENOSA VODENJA NA NASLEDNJO GENERACIJO V DRUŽINSKEM PODJETJU

uredila Miha Marič in Domen Deur





Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Izzivi prenosa vodenja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju

Urednika
Miha Marič
Domen Deu

Avgust 2025

Naslov <i>Title</i>	Izzivi prenosa vodenja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju <i>Challenges in Transferring Leadership to the Next Generation in a Family Business</i>
Urednika <i>Editors</i>	Miha Marič (Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede) Domen Deu (Dines d.o.o.)
Recenzija <i>Review</i>	Sašo Murtič Bojan Macuh (Fakulteta za poslovne in komercialne vede Celje)
Lektoriranje <i>Language editing</i>	Manja Belina
Tehnični urednik <i>Technical editor</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
Oblikovanje ovitka <i>Cover designer</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
Grafika na ovitku <i>Cover graphic</i>	Spiral architecture stairs Dortmund, foto: Anke Sundermeier, pixabay.com, 2019
Grafične priloge <i>Graphic material</i>	Viri so lastni, razen če ni navedeno drugače. Avtorji prispevkov in Marič, Deu (urednika), 2025
Založnik <i>Published by</i>	Univerza v Mariboru Univerzitetna založba Slomškov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija https://press.um.si , zalozba@um.si
Izdajatelj <i>Issued by</i>	Univerza v Mariboru Fakulteta za organizacijske vede Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija https://www.fov.um.si , dekanat.fov@um.si
Izdaja <i>Edition</i>	Prva izdaja
Vrsta publikacije <i>Publication type</i>	E-knjiga
Dostopno na <i>Available at</i>	http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/1040
Izdano <i>Published at</i>	Maribor, Slovenija, avgust 2025

Ime projekta <i>Project name</i>	Poglavja so nastala kot del projekta “Izzivi prenosa vodenja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju”
Številka projekta <i>Project number</i>	Programa evropske kohezijske politike v obdobju 2021-2027 v Sloveniji z nazivom javnega razpisa “Problemsko učenje študentov v delovnem okolju: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024-2027 (PUŠ v delovno okolje 2024-2027)”
Financer projekta <i>Project financier</i>	Projekt sofinancirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA VISOKO ŠOLSTVO,
ZNANOST IN INOVACIJE



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Javni razpis »Problemsko učenje študentov v delovno okolje: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024-2027« (PUŠ 2024-2027) za izbor operacij sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada plus (ESS+)



© Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba

/ University of Maribor, University of Maribor Press

Besedilo / Text © Avtorji prispevkov in Marič, Deu (urednika), 2025

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva 4.0 Mednarodna. / *This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License.*

Uporabnikom je dovoljeno tako nekomercialno kot tudi komercialno reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem, javna priobčitev in predelava avtorskega dela, pod pogojem, da navedejo avtorja izvirnega dela.

Vsa gradiva tretjih oseb v tej knjigi so objavljena pod licenco Creative Commons, razen če to ni navedeno drugače. Če želite ponovno uporabiti gradivo tretjih oseb, ki ni zajeto v licenci Creative Commons, boste morali pridobiti dovoljenje neposredno od imetnika avtorskih pravic.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

658.114:316.46(0.034.2)

IZZIVI prenosa vodenja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju
[Elektronski vir] / urednika Miha Marič, Domen Deu. - 1. izd. - E-knjiga. -
Maribor : Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba, 2025

Način dostopa (URL): <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/1040>

ISBN 978-961-299-026-8 (PDF)
doi: 10.18690/um.fov.5.2025
COBISS.SI-ID 244348419

ISBN 978-961-299-026-8 (pdf)

DOI <https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025>

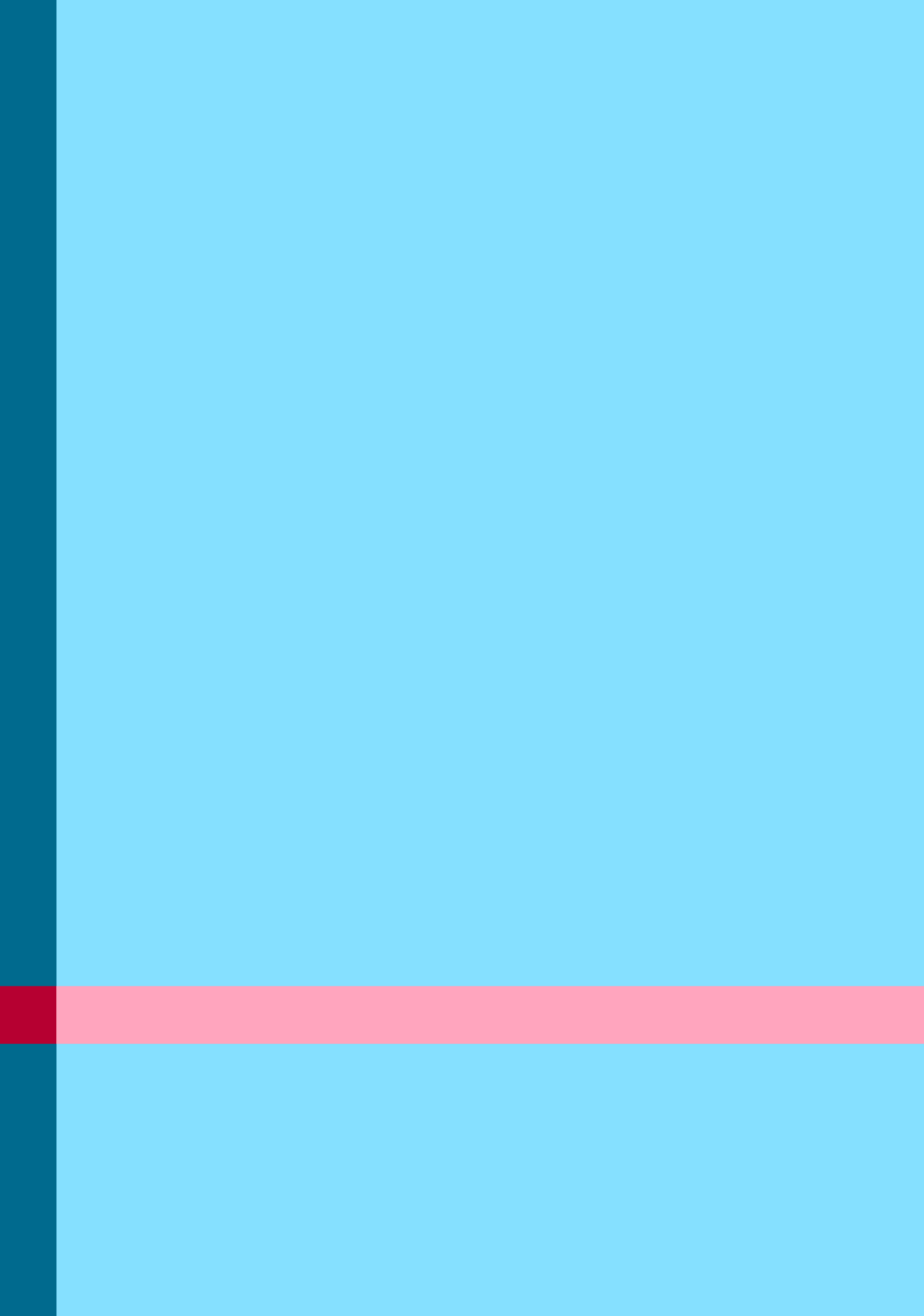
Cena
Price Brezplačni izvod

Odgovorna oseba založnika prof. dr. Zdravko Kačič,
For publisher rektor Univerze v Mariboru

Citiranje Marič, M., Deu, D. (ur.). (2025). *Izzivi prenosa vodenja na naslednjo*
Attribution generacijo v družinskem podjetju. Univerza v Mariboru,
Univerzitetna založba. doi: 10.18690/um.fov.5.2025

Kazalo

	Uvodnik <i>Editorial</i> Miha Marič, Domen Deu	1
1	Učinkovit prenos vodenja za uspešno nasledstvo v družinskem podjetju Dines, d. o. o. <i>Effective Leadership Transition and Successful Succession in the Family Business Dines, d.o.o.</i> Aila Civič, Miha Marič	3
2	Pravni vidiki družinske ustave v postopku prenosa družinskega podjetja <i>Legal Aspects of Family Constitution in the Process of Transfer of a Family Business</i> Ana Taneski, Boštjan Koritnik	47
3	Digitalna podpora nasledstvu v družinskem podjetju <i>Digital Support for Succession in a Family Business</i> Ana Repas, Miha Marič	83
4	Karierno načrtovanje nasledstev v družinskem podjetju <i>Career Succession Planning in the Family Business</i> Tjaša Rutar, Matic Logar	125
5	Vloga tehnologije pri prenosu lastništva <i>The Role of Technology in Ownership Transfer</i> Lana Podlipnik Giacomelli, Domen Deu	165
6	Digitizacija, digitalizacija in digitalna transformacija nabavnih procesov v družinskem podjetju Dines, d. o. o. <i>Digitization, Digitalization and Digital Transformation of Procurement Processes in the Family Company Dines d. o. o.</i> Edin Harambašić, Domen Deu	211
7	Konceptualna zasnova večfunkcijskega sistema CRM za podjetje Dines, d. o. o. <i>Conceptual Design of a Multifunctional CRM System for the Company Dines d.o.o.</i> Tilen Matjašič, Goran Vuković, Maja Rojc	245



Uvodnik

MIHA MARIČ, DOMEN DEU

Urednika monografije

Miha Marič in Domen Deu kot urednika z veseljem predstavljata monografijo Izzivi prenosa vodenja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju, nastalo znotraj projekta “Problemsko učenje študentov v delovno okolje: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027”, ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije RS in Evropski socialni sklad plus (ESS+) Evropske unije.

Monografija je plod sodelovanja sedmih ekip avtorjev, ki so poglobljeno preučevali različne vidike nasledstva v podjetju Dines, d. o. o., z uporabo enotnega znanstvenega okvira: kritični pregled literature, analiza stanja, empirična raziskava in praktične pobude za izboljšave.

V prvem poglavju Digitalna podpora nasledstvu v družinskem podjetju (Ana Repas in Miha Marič) osvetljujemo vlogo informacijskih sistemov in digitalnih orodij pri ohranjanju ter prenosu organizacijskega znanja. Empirični intervju z namestnikom direktorja razkriva postopno uvedbo digitalnih platform in potrebo po dvigu digitalnih kompetenc vseh generacij zaposlenih.

Drugo poglavje Karierno načrtovanje nasledstev v družinskem podjetju (Tjaša Rutar in Matic Logar) se osredotoča na pomen motivacije naslednikov, zgodnje vključevanje in organizacijsko klimo. Rezultati kvalitativne študije potrjujejo, da sta zaupanja vredno okolje in odprta komunikacija ključna za nemoten prehod vodenja.

V tretjem poglavju Učinkovit prenos vodenja za uspešno nasledstvo (Aila Civič in Miha Marič) predstavljamo model 3K (kompetence, kohezija, kreativnost), zasnovan na strukturiranem intervjuju, ki izpostavlja inovativne pristope k razvoju vodstvenih veščin in zadovoljevanju različnih deležnikov.

Četrto poglavje Digitizacija, digitalizacija in digitalna transformacija nabavnih procesov (Edin Harambašić in Domen Deu) analizira uvajanje sistema ERP in portala za naročanje rezervnih delov. Empirični primer dokazuje, da sistematičen, a prilagodljiv pristop omogoča povečanje učinkovitosti in preglednosti pri omejenih virih.

Pričakovano se v petem poglavju Vloga tehnologije pri prenosu lastništva (Lana Podlipnik Giacomelli in Domen Deu) prepleta digitalizacija z umetno inteligenco kot podpora pri analizi kandidatov, načrtovanju procesa in komunikaciji. Opazili smo tudi, kako lahko medgeneracijska razlika v dojemanju inovacij vpliva na hitrost uvedbe novih rešitev.

Šesto poglavje Pravni vidiki družinske ustave v postopku prenosa družinskega podjetja (Ana Taneski in Boštjan Koritnik) raziskuje možnost formalizacije medosebnih dogovorov prek družinske ustave. Analiza potrjuje, da tak institucionalni okvir krepi zaupanje in zmanjšuje tveganje internih sporov, hkrati pa odpira vprašanja glede pravne učinkovitosti in zavezujoče moči.

Zaključno, sedmo poglavje Konceptualna zasnova večfunkcijskega sistema CRM (Tilen Matjašič, Goran Vuković in Maja Rojc) predstavlja načrt implementacije prodajnega modula, ki bo Dines, d. o. o., omogočil celovito upravljanje odnosov z B2B-strankami, optimizacijo prodajnega lijaka in podatkovno podprto odločanje.

Skozi vsa poglavja si skupaj prizadevamo za povezovanje teoretičnih izhodišč z neposredno prakso družinskega podjetja, kar zagotavlja celosten vpogled v kompleksnost nasledstva 4.0. Predlagane rešitve — od digitalnih platform in kariernih strategij, prek pravnih in organizacijskih okvirjev, do CRM-sistemov —

ponujajo multiperspektivni pristop, ki bo koristil tako raziskovalcem kot praktikantom in študentom.

Upamo, da bo ta monografija spodbudila nadaljnje raziskave, razpravo in inovacije na področju vodenja, managementa in organizacijskih ved v družinskih podjetjih ter pripomogla k trajnostnemu razvoju in dolgoročni kontinuiteti slovenskega gospodarstva.

UČINKOVIT PRENOS VODENJA ZA USPEŠNO NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU DINES, D. O. O.

AILA CIVIČ, MIHA MARIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
aila.civic@student.um.si, miha.maric@um.si

Uspešna implementacija nasledstva je ključna za ohranjanje poslovanja podjetja, saj neuspeh lahko resno ogrozi njegov obstoj. Postopek nasledstva vključuje prenos vodenja ali lastništva podjetja, kar je še posebej pomembno v družinskih podjetjih, kot je Dines d. o. o., ki se ukvarja z uvozom, servisiranjem in montažo toplotnih črpalk, klimatskih naprav ter prezračevalnih sistemov. V raziskavi smo najprej proučili pojme učinkovitega vodenja, sodobnega voditeljstva in družinskega podjetništva. Na tej osnovi smo pripravili strukturiran intervju z Domnom Deuom, ki je obsegal tri sklope: učinkovito vodenje in vodja, nasledstvo v družinskem podjetju ter dejavniki prenosa lastništva. Analiza odgovorov je razkrila ključne izzive in priložnosti nasledstva ter poudarila pomen inovativnih pristopov za uspešen prenos poslovanja. Na podlagi ugotovitev smo oblikovali model nasledstva 3K za mala in srednje velika podjetja.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.1](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.1)

ISBN
978-961-299-026-8

Ključne besede:
družinsko podjetje,
Dines,
d. o. o.,
nasledstvo,
vodenje

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.1](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.1)

ISBN
978-961-299-026-8

Keywords:
family business,
Dines,
d.o.o.,
succession,
management

EFFECTIVE LEADERSHIP TRANSITION AND SUCCESSFUL SUCCESSION IN THE FAMILY BUSINESS DINES, D.O.O.

AILA CIVIČ, MIHA MARIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenija
aila.civic@student.um.si, miha.maric@um.si

Successful succession implementation is crucial for business continuity, as failure can seriously threaten a company's existence. The succession process includes the transfer of leadership or ownership, which is especially significant for family businesses such as Dines d.o.o., engaged in importing, servicing, and installing heat pumps, air conditioning, and ventilation systems. The study first examined concepts of effective leadership, modern leadership traits, and family entrepreneurship. Based on these insights, a structured interview with Domn Deu was prepared, covering three areas: effective leadership and the leader, succession in family business, and factors influencing ownership transfer. Analysis of the responses revealed key challenges and opportunities in succession and highlighted the importance of innovative approaches for a successful business transfer. Based on the findings, a 3K succession model for small and medium-sized enterprises was developed.



University of Maribor Press

1 Uvod

Družinsko podjetništvo predstavlja eno izmed ključnih gonil sodobnega gospodarstva na globalni ravni. Zaradi vse pogostejših prenosov lastništva in izzivov, ki se pojavljajo v delovnih okoljih uspešnih družinskih podjetij, narašča tudi zanimanje za raziskovanje tega področja. Učinkovito vodenje je eden izmed dejavnikov, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kar se posledično odraža tudi na uspešnosti podjetja, zadovoljstvu strank in pozitivnem poslovnem izidu.

V sodelovanju s podjetjem Dines, d. o. o., katerega osnovna dejavnost je skrb za kakovost bivanja s pomočjo uvoza, montaže in servisa ogrevalnih in prezračevalnih sistemov, smo pripravili monografijo z osrednjo temo izzivov prenosa vodenja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju. Na podlagi pregleda strokovne literature, dostopne prek spletnih baz, kot so Google Učenjak, ProQuest, ScienceDirect, in drugih relevantnih virov smo oblikovali raziskovalni okvir za obravnavo te problematike.

V tem poglavju smo se osredotočili na učinkovito vodenje in vlogo vodje, nasledstvo v družinskem podjetju ter vpliv različnih dejavnikov na prenos lastništva. Poseben poudarek namenjamo učinkovitemu prenosu vodenja, saj ima ta ključno vlogo pri uspešnem nasledstvu v podjetju Dines, d. o. o. Raziskava je temeljila na izvedbi intervjuja z Domnom Deuom, na podlagi katerega smo skupaj s teoretičnimi izhodišči oblikovali lastna spoznanja in ugotovitve.

Sodobno delovno okolje podjetjem omogoča preizkušanje različnih metod in njihovo praktično uporabo, s čimer lahko bistveno prispevajo k učinkovitemu poslovanju. Pomembno je zavedanje, da lahko neustrezen prenos nasledstva vodi v konflikte in težave, ki lahko ogrozijo obstoj podjetja.

Mnoga družinska podjetja se zaradi pomanjkanja premišljenega načrta prenosa vodenja ali lastništva soočajo z resnimi težavami v delovnem okolju. Ljudje smo bitja, ki jih usmerja vodenje, zato je nujno, da vodstvo zagotavlja zadovoljstvo vseh deležnikov v delovnem procesu. Le zadovoljni zaposleni lahko prispevajo k večji učinkovitosti, odgovornosti in pripadnosti podjetju.

2 Pregled literature

2.1 Učinkovito vodenje

Tako kot pri skupinskem delu mora biti tudi pri delu v podjetju ali organizaciji eden izmed članov tisti, ki bo vodil preostale, saj smo ljudje vodena bitja. V skupinah lahko zasledimo dve vrsti vodij: aktivnega vodjo, ki ima določeno stopnjo vpliva na člane, s katerimi dela, in t. i. pasivnega nadzornika, ki nima znatnega vpliva (Cooper et al., 2024).

V literaturi smo zasledili pozitivno korelacijo med povečano produktivnostjo in vodstvom, ki ga ustvarja aktivni vodja. Komunikacije vodij se razlikujejo glede na številne dejavnike, med drugim tudi na kontekst spodbud, ki je podlaga za sporočanje, usklajevanje družbenih vidikov in spodbujanje k višjim finančnim dosežkom (Cooper et al., 2024).

Z napredovanjem tehnologije so se pojavili tudi virtualni timi, kjer se je pojavil vidik proučevanja vodenja glede na spol. V globalnih virtualnih timih naj bi bila prednost v vodenstvu pripisana ženskemu spolu, kar je presenetljivo. Na učinkovito vodenje vpliva tudi ekstrovertnost, ki prinaša osebnostne lastnosti, kot so komunikativnost, odprtost, naravnost k sodelovanju in drugo (Farrell et al., 2025).

Motivacijska literatura zajema številne dejavnike, ki so za vlogo vodenja nepotrebni in strogo načelni ali konservativni. Raziskovalci so veliko več pozornosti namenili drugim dejavnikom, medtem ko so pri vodjah veliko bolj problematični primanjkljaji moralnih, socialnih, čustvenih in motivacijskih vrednosti (Le Breton – Miller in Miller, 2025).

Pri proučevanju vodenja lahko naletimo na dva pristopa, eden temelji na motivatorjih in drugi na higienikih. Prva oblika je precej enostavna in jo lahko uporabljamo pri enostavnih nadzorniških vlogah, medtem ko druga razkriva škodljive dejavnike, ki lahko negativno vplivajo na položaj vodje. Zelo pomembna področja, ki jih mora vodja dobro obvladovati, so: mentorstvo, obvladovanje konfliktov, coaching ter poslušanje in podajanje povratnih informacij (Le Breton – Miller in Miller, 2025).

Vodenje ima izjemen pomen v času krize, saj lahko napačen korak povzroči dolgoročno izgubo sodelovanja z določenimi podjetji. Geopolitične motnje lahko negativno vplivajo na povpraševanje in kupno moč strank. Vodilni morajo v takšnih razmerah ohranjati trezno glavo in iskati alternativne oblike protiukrepov, ki bodo omilile posledice krize (Ali idr., 2025).

Pri upravljanju kriznih razmer je smiselno združiti pristope kriznega in transformacijskega vodenja, saj lahko tako spodbudimo nenehne izboljšave, ki predstavljajo temelj trajnostnega razvoja in dolgoročne konkurenčne prednosti podjetja. Čeprav se krizno in transformacijsko vodenje običajno izvajata ločeno, to ne spremeni dejstva, da oba sloga pozitivno vplivata na zmanjševanje negativnih učinkov, ki zavirajo poslovanje (Ali et al., 2025).

V praksi pogosto zasledimo deljeno vlogo vodenja, saj omogoča učinkovito izkoriščanje različnih znanj, ki ga imajo vodje. Ključnega pomena pri tem je jasno definiranje sposobnosti posameznikov in njihovo smiselno združevanje v delovanje. Uspešnost izvedbe poslovnih aktivnosti je namreč v veliki meri odvisna od razpoložljivih veščin in znanja (Voordeckers et al., 2025).

V preteklosti sta bili organiziranje in načrtovanje ključni veščini vodenja. Čeprav sta še danes pomembni, pa sodoben pristop zahteva poudarek na učinkoviti komunikaciji, ustrezni sestavi timov in mreženju s strokovnjaki z drugih področij – zlasti iz izobraževalnega sektorja, kjer se razvijajo nove paradigme, ki lahko z ustrezno implementacijo v prakso prinesejo številne koristi (Subramanian in Banihashemi, 2024).

Izbira vodje je izjemno pomembna, saj ta usklajuje člane ekipe in jih motivira pri delu, kar neposredno vpliva na uspešnost celotnega kolektiva (Englmaier et al., 2025). Čeprav so raziskave na področju vodenja intenzivno stekle šele v 20. stoletju, pa koncept vodenja spremlja človeštvo že skozi vso zgodovino (Liden et al., 2025).

Zaradi vse večjih okoljskih izzivov postaja transformacijsko vodenje vedno bolj prisotno tudi v praksi. Zeleno ravnanje vodstva prinaša številne prednosti, zlasti pri potrošnikih, ki si prizadevajo za čistejšo prihodnost. Kljub temu trajnostne in zelene prakse niso vedno cenovno dostopne, kar odpira vprašanja ekonomske zrelosti posameznega podjetja ali organizacije (Hussain et al., 2025).

Digitalna odgovornost vodje je tesno povezana z njegovimi vodstvenimi sposobnostmi, predvsem zaradi pomena transparentnega komuniciranja. Javna svoboda izražanja omogoča vodjem, da javno izražajo svoje mnenje in podajajo kritike, vendar etični standardi pogosto omejujejo meje odgovornega digitalnega vedenja. Ključno je, da ne glede na obliko dela – bodisi fizično prisotnost bodisi virtualno sodelovanje – vodje spodbujajo vključevanje vseh članov v proces odločanja, kar označujemo kot participativno odločanje (Mekheimer in Abdelhalim, 2025).

Zaradi razhajajočih interesov med vodstvom in organizacijo lahko pride do defenzivnega odločanja, ki pogosto ne koristi organizaciji. Ta pojav je najpogostejši pri sklepanju poslov z visoko finančno vrednostjo, kjer si akterji prizadevajo izogniti odgovornosti. Nizka stopnja avtentičnega vodenja in pomanjkanje psihološke varnosti povečujeta verjetnost sprejemanja odločitev, ki so namenjene predvsem zaščiti pred negativnimi posledicami (Artinger et al., 2025).

Posledica tovrstnega odločanja so lahko visoki stroški za organizacije, zato je ključno, da organizacije psihološko opolnomočijo zaposlene. Ti se morajo zavedati pomena odločanja, ki jim ga omogoča vodstvo, v ključnih trenutkih pa se morajo znati učinkovito soočiti z negotovostjo (Artinger et al., 2025).

Spremembe v vedenju vodje lahko pomembno vplivajo na učinkovito vodenje. Vodja mora biti vedenjsko prilagodljiv in odprt za nove ideje, saj lahko tovrstna prilagodljivost spodbuja inovativnost in zavzetost zaposlenih. V literaturi se pojavlja koncept rotirajočega vodenja, ki omogoča periodično menjavo vodij na določenih funkcijah z namenom razbremenitve in preprečevanja preobremenjenosti obstoječih vodij (Naiele et al., 2024).

Vendar pa mora biti vedenjska prilagodljivost uravnotežena. Prekomerna osredotočenost na odnose lahko vodi v zanemarjanje nalog in ciljev, kar zmanjšuje učinkovitost vodenja. Prav tako lahko pogosto rotiranje vodij privede do organizacijske nestabilnosti, če ni ustrezno upravljano (Naiele et al., 2024).

Slog vodenja lahko vpliva na razvoj dinamičnih sposobnosti zaposlenih, ki so ključne za uspešno opravljanje delovnih nalog in doseganje organizacijskih ciljev. Inovativna podjetja so pogosto bolj odprta za implementacijo tehnoloških rešitev, saj strateško

usmerjajo svojo pozornost v razvoj in nenehne izboljšave (Burton in Dickinger, 2025).

Participativno vodenje pomembno vpliva na vedenje in izobraževanje vseh zaposlenih. Mnoga podjetja delujejo na mednarodni ravni, zato je uporaba tujega jezika ključna za učinkovito sporazumevanje. Pogosto se zgodi, da tuji zaposleni zaradi pomanjkljivega znanja jezika ne izrazijo svojih pogledov na pomembne dejavnike, ki bi lahko bistveno prispevali k napredku pri reševanju poslovnih izzivov (Toufighi et al., 2024).

2.2 Profili sodobnih vodij

Na odmevne rezultate pri opravljanju delovnih nalog vpliva pristno vodenje, ki je ena od najbolj učinkovitih metod v poslovnem okolju. Usmerjeno in kakovostno vodenje lahko poveča ustvarjalnost zaposlenih, vendar ta občutek ne velja vedno in povsod oz. ni univerzalno določeno glede na raznoliko delovno okolje. Pristno vodenje je v praksi načeloma pozitivno povezano z učinkovitostjo pri delu, vendar lahko prinese tudi konflikte, ki izvirajo iz neskladja vrednot ali prevelike odkritosti v komunikaciji (Liu et al., 2025).

Bistveni del delovanja vsake organizacije je moč. Odnos vodje do moči je pozitivno povezan z ustvarjalnostjo sledilcev pri delu v podjetju. Na ustvarjalnost prav tako vplivata tudi moderatorska vloga in posredniška vloga identifikacije sledilca z vodjo. Relacijska moč, ki izvira iz voditelja, izhaja iz odnosov, ki jih kot tak tvori z drugimi zaposlenimi v organizaciji (Shang et al., 2024).

Organizacijsko okolje zaradi vpliva različnih dejavnikov postaja vse bolj dvoumno, spremenljivo in negotovo. Gospodarstvo temelji na znanju, zato je osrednja vloga podjetij, da dobro usposobijo zaposlene in njihove vodje. Vse pogostejši pojav pri mladih je hitro menjavanje delovnih mest, zato je izrednega pomena, da znamo ohranjati organizacijske vezi (Silva et al., 2024).

Zaradi vse večje raznolikosti zaposlitev se tudi mobilnost zaposlenih povečuje. Podjetja morajo zaradi tovrstnega pojava znati znanje ohraniti v podjetju kljub odhodu nekaterih zaposlenih. V literaturi je zaslediti, da paradoksalno vodenje pozitivno vpliva na izmenjavo znanja, medtem ko vodja za to izbira posameznike,

ki imajo visoko stopnjo zaupanja v vodje. Vodja načeloma ima avtoriteto, vendar jo pri paradoksalnem vodenju omeji, saj mora posamezniku omogočiti nekaj svobode pri delu, da bi se ta čutil pomembnega in da bi učinkovito delal (Silva et al., 2024).

Vsak zaposleni vključno z vodjo je lahko organizacijsko izključen iz delovnega okolja. Velikokrat se tovrstni pojav pojavlja v primeru menjave vodstva, kjer lahko pride do operativne blokade zaradi neskladja med novim načinom vodenja in starimi navadami, ki so jih imeli zaposleni. Tovrstni pojav vključno z vplivom nezadovoljstva lahko doživijo zaposleni tudi v primeru nasledstva pri vodenju. Če se vodja zaradi zadovoljevanja lastnih interesov obnaša sebično do podrejenih, lahko doživi socialno izključenost (Liu et al., 2024).

Velikokrat se zgodi, da oseba, ki v nekem času zasede položaj vodje, ni kompetentna za opravljanje takšnih nalog. Vodja bi moral biti odprt, pozitiven in komunikativen – lastnosti, ki jih pogosto pripisujemo ekstrovertiranim posameznikom (Légeret et al., 2024).

Kadrovniki morajo imeti pregled nad kompetencami in delom vseh zaposlenih, da lahko omogočijo ustrezno obliko napredovanja. Slabe vodje lahko negativno vplivajo na delovno klimo in delovne rezultate, to pa lahko vodi v propad posla. Uspešnost vodje moramo primerjati tudi s stroški, ki so nastali v času njegovega delovanja, saj njegova narava dela lahko ustreza zaposlenim, vendar ne izkazuje koristi za organizacijo, ki v ospredje postavlja dobiček (Légeret et al., 2024).

Pri obravnavanju vodij moramo dobro proučiti tudi tri razsežnosti: avtonomija, kompetentnost in povezanost. Ugodno delovno okolje lahko soustvarimo s pomočjo opolnomočenja, ki naj bi bilo namenjeno preobrazbi iz zunanje motivacije v notranjo. S tem v zvezi zasledimo tudi krepljenje medsebojnega poučevanja in individualnega raziskovanja kot takega (Xun in Barkhuizen, 2025).

V poslovnem okolju lahko velikokrat zasledimo diskriminacijo žensk pri izbiri vloge voditelja, medtem ko v številnih študijah ugotavljajo, da so za določena delovna mesta ženske celo bolj primerne kot moški zaradi usposobljenosti in topline, ki jo prinašajo zaradi svoje vizualne podobe (Wilms et al., 2025).

Vse bolj se v poslovna okolja implementirajo dejavniki kolektivističnega stila vodenja, ki temeljijo na solidarnosti, ohranjanju odnosov in dolgoročni pripadnosti. Manjšo zavzetost sicer lahko pričakujemo pri kolektivistično usmerjenih voditeljih kot pri socializiranih voditeljih, kar vpliva na usmerjanje moči. Za personalizirane voditelje je izjemnega pomena vključenost kolektivističnega stila vodenja, saj lahko pričakujemo trajne učinke pri poslovanju (Lopez in Connelly, 2024).

Na podlagi razmišljanja in njihovega delovanja na osnovi sprejemanja odločitev so se oblikovali različni slogi vodenja, med njimi tudi kognitivni, ki naj bi imel pozitivne vplive na psihološki kapital in predvidljivost pri opravljanju delovnih nalog. Zaposleni predvsem občutijo blažje stiske, če sodelujejo z vodjo, ki verjame v svojo intuicijo in ni preveč analitičen (Li in Jia, 2024).

2.3 Moč družinskega podjetništva

Čeprav imajo družinska podjetja v številnih državah pomembno vlogo, le redka obstanejo v konkurenčnem okolju. Na trajnostno uspešnost podjetij najbolj vplivajo motivacija zaposlenih, redna plačila, stil vodenja in zadovoljstvo z delovnimi sredstvi in delovnim okoljem. Delovno okolje je v literaturi opredeljeno tudi kot moderator med vodjo, zaposlenim in delovno nalogo (Lukito et al., 2025).

Delovna uspešnost je odvisna od zadovoljstva, ki ga izražajo zaposleni do dejavnikov, ki so vezani na določeno področje dela. Podporno delovno okolje pomembno vpliva na nivo uspešnosti skozi stil vodenja in motivacijo, ki jo imajo zaposleni za opravljanje delovnih nalog. Trajnostno uspešnost lahko družinska podjetja dosežejo ob iskanju učinkovitih rešitev na podlagi dobrega proučevanja delovne klime in človeških virov (Lukito et al., 2025).

Gospodarske dejavnosti je močno prizadel čas pandemije covida-19. Osrednjo vlogo v azijskih gospodarstvih imajo družinska podjetja, zato je bil v času pandemije ta sektor eden od najbolj prizadetih. Zaradi različnih kriz pridejo v nasprotje z interesi tudi razne državne finančne pomoči, ki imajo pomemben vpliv v boju proti zmanjšanju dohodka (Kodama et al., 2024).

Finančna uspešnost in konkurenčnost na trgu sta odvisni od inovativnosti podjetja. Čeprav sta predhodnici inovativnosti absorpcijska sposobnost in podjetniška usmerjenost, to še ne pomeni, da je inovativnost ključna za razvoj številnih dejavnikov, ki pozitivno vplivajo na finančni tok. Inovacije v družinskih podjetjih morajo biti usmerjene tako v procese kot v izdelke. Podjetniško vedenje se oblikuje skozi prevzemanje tveganj, proaktivnost in inovativnost (Hernández-Perlines, 2024).

Velikokrat lahko zasledimo, da imajo institucije zunaj podjetja velik vpliv na internacionalizacijo družinskih podjetij. Managerji morajo skrbno razmejiti stroške s koristmi, ki jih prinaša pomembna odločitev ustvarjanja podružnic v tujini. V državi gostiteljici bi bilo tako družinskemu podjetju omogočeno zmanjšanje stroškov doseganja legitimnosti. Če se družinsko podjetje odloči za takšen korak, mora biti informirano o stopnji zakonitosti družinskih podjetij v različnih državah (Lyons et al., 2025).

Pomemben dejavnik vključevanja v delovno okolje so individualne razlike, ki lahko vodijo v grajenje inovativne in pravične organizacije. Starost družinskih članov lahko v družinskih podjetjih vpliva na prekinitev kariere in prenos vodstva ter odgovornosti na preostale zaposlene. Starši na vodstvenih pozicijah lahko s svojo pojavo vplivajo na podzavestno kreiranje vzornikov pri svojih potomcih (Bannò et al., 2024).

Spolna struktura lahko vpliva na kognitivne interpretacije družbenega sveta, medtem pa je tudi vredno poudariti, da se način razmišljanja v nekem konceptu lahko razlikuje glede na posameznika zaradi specifičnih dejavnikov, kot je tradicija. Spolna struktura poudarja, da se tako pri ženskah kot pri moških razvijajo čustva, ki običajno pripomorejo k temu, da stvari vidimo drugače, ne glede na to, kakšno vlogo ima v današnjem svetu feministična podlaga (Bannò et al., 2024).

Vloga žensk v družinskih podjetjih je bila skozi zgodovino nekoliko podcenjena in s tem v zvezi celo neprepoznana zaradi tradicionalne vloge spolov. Z napredkom zmanjšanja razlik v spolih in s potrditvijo zakonodaje lahko v zadnjih letih priznamo številne prednosti, ki jih imajo ženske na vodstvenih položajih v poslovnih okoljih. Zanimiv podatek je, da se je lastništvo žensk v družinskih podjetjih v ZDA od leta 2007 povečalo celo za 58 odstotkov, vendar lahko v praksi zasledimo tudi pristranskosti, ki omejujejo priložnosti za ženske (Bannò et al., 2024).

Čeprav je nasledstvo obravnavano kot eden kritičnih dogodkov, še vedno primanjkuje raziskav na temo o prilagajanju, uresničevanju ali opuščanju načrtanega nasledstva. Včasih se pojavi težava med neskladjem želja, ki jih ima naslednik, in realnim poslovanjem podjetja, ki je bilo odvisno od trenutnega lastnika (Pahnke et al., 2024).

Prenos lastništva iz generacije na generacijo je v realnosti vse drugo kot pa samoumeven. Včasih se celo zgodi, da lastnik podjetja v načrtovanem času ne realizira svojih ciljev glede lastništva in zaradi tega zapre svoje podjetje. V praksi se pojavljajo tudi nenamerni prisilni prenosi podjetja zaradi nepredvidljivega dogodka (Pahnke et al., 2024).

Ponos ima dve skrajnosti – ali je hvaljen ali pa je potencialna motnja v družinskih podjetjih. Opazovalci bi lahko točneje definirali, zakaj zaposleni ne marajo ponosnih, temveč bolj preproste vodilne, saj iz socialne psihologije lahko povzamemo, da imajo ljudje radi tiste, ki so jim podobni. Družbena percepcija dojemanja ponosa je nekoliko bolj pomembna, če so v družinskem podjetju zaposleni tudi nedružinski deležniki (Bernhard, 2024).

Med novonastalimi podjetji v Sloveniji je skoraj večina družinskih podjetij. Družinski člani so lahko v družinskem podjetju solastniki ali pa sodelujejo izključno pri vodenju ali pa oboje ali pa samo eno od navedenega. Delež visoko inovativnih podjetij glede na geografsko lego naj bi bil višji pri nedružinskih podjetjih (Rebernik et al., 2021).

Družinska in nedružinska podjetja v Sloveniji po podatkih sodijo med manj razvita glede na države Azije in Severne Amerike, medtem ko so glede na Evropo nekoliko nad povprečjem. Oblika, ki jo najpogosteje zasledimo v zgodnji podjetniški aktivnosti pri družinskem podjetju, je vodenje brez solastništva. V praksi redko srečamo obliko družinskega podjetništva, v katerem so družinski člani solastniki, vendar ne sodelujejo pri vodenju (Rebernik et al., 2021).

Ženske so v vlogi managerk v družinskem podjetju nekoliko manj zastopane kot moški. Ko pa se na podlagi spleta okoliščin ženske še vseeno najdejo v vodilni vlogi, imajo večjo neodvisnost in običajno večje znanje. Ko se posameznik znajde v procesu prevzema nasledstva, mora obvladovati nadzor in ustrezno razmejiti med

zadovoljstvom in skrbjo. Medtem ko so moški odsev praktične narave, za ženske vse bolj veljata formaliziranje in planiranje (Metelko et al., 2017).

Poznamo dva procesa nasledstva, in sicer nasledstvo v lastništvu in nasledstvo pri voditeljstvu. Za dolgoročno uspešnost podjetja je treba pozornost posvetiti obema procesoma nasledstva. Dinamika v družinskih podjetjih je še posebej zapletena, saj je glede na prisotne definicije vsaj polovica zaposlenih ali deležnikov vpletenih v proces vodenja ali lastništva (Walsh, 2015).

Posamezniki, ki izhajajo iz družin, v katerih so starši podjetniki, so načeloma bolj motivirani za prevzem družinskega podjetja. Nagnjenost k tveganju pa lahko vzbudi željo, da si posamezniki upajo odpraviti na samostojno pot. Za prenos podjetja na družinske člane je pomembno že v mladosti dodobra okrečiti družinske vezi in soustvariti podjetniško kulturo (Nguyen in Ngoc, 2024).

2.4 Temelj podjetniške dediščine

Dejavniki, ki lahko vplivajo na implementacijo trajnostnega razvoja iz teorije v prakso, so: družinski odnosi, razvoj skupnosti, usmerjenost v prihodnost in ohranjanje okolja. S pomočjo spremenljivk, kot so finančni stroški, osebni odpor in zunanji dejavniki, lahko razumemo namero o ohranjanju trajnosti v delovnem okolju. Nasledniki v družinskih podjetjih se po navadi spopadajo z napetostmi, ki so vezane na koordinacijo ciljev in vrednot (Cole et al., 2024).

Velika večina v družinskih podjetjih daje prednost družinskim vezem, saj naj bi znali starši, ki imajo dolgoletne izkušnje, bolje upravljati kot oni sami. Ker v družinskih podjetjih velikokrat lastništvo prevzamejo otroci, lahko to privede do posledic, ki jih prinašata razmišljanje in delovanje drugih generacij (Cole et al., 2024).

Raziskovalci več pozornosti namenjajo prepoznavanju edinstvenih lastnosti, po katerih se družinsko podjetništvo razlikuje od ostalih podjetij. Glede na prispevke na področju nasledstva v družinskih podjetjih je bilo identificiranih šest pristopov: razlika med družinsko in poslovno vizijo, prenos znanja, inovacije, strateško načrtovanje, strategije upravljanja in izstop iz podjetja (Baltazar et al., 2025).

Med enega od največjih strateških izzivov v družinskih podjetjih spada proces nasledstva. Velikokrat se zgodi, da podjetje, ko ga prevzame druga generacija, ne more več ostati družinsko, kar nakazuje na vrzel med zaposlenimi člani družine in nedružinskimi zaposlenimi, ki jo je treba proučiti do potankosti. Naslednik v družinskem podjetju mora znati z jasno in kakovostno komunikacijo ohraniti močne medsebojne vezi med zaposlenimi (Baltazar et al., 2025).

Razmere za prenos lastništva na ženske naslednike lahko skozi negativne formalne in neformalne institucije privedejo do razlik med spoloma, ki lahko namen oslabijo. Medgeneracijski prenos upravljanja in lastništva podjetja lahko jasno napovemo na podlagi namere, ki jo ima lastnik glede nasledstva. Namere, ki jih imajo nasledniki o prevzemu lastništva, so bolj povezane z delovnimi izkušnjami, ki jih imajo v podjetju, in podporo staršev (Clinton et al., 2024).

Več kot 50 odstotkov podjetij v Evropi je kategoriziranih kot družinska podjetja. Mlajši morajo ob prevzemu lastništva do potankosti poznati in razumeti glavne veščine, ki so prisotne v družinskem podjetju, da bi podjetju omogočili obstoj na globalnem trgu. V slovenskih družinskih podjetjih se dokaj zavedajo znanj s področja izobraževanja, vodenja in inovativnosti s svojo odprtostjo za učinkovitejši prenos družinskega podjetja (Letonja et al., 2022).

Družinska podjetja, ki se ukvarjajo s predelavo lesa na Slovaškem, nimajo izkušenj za prenos lastništva. Eden od ključnih dejavnikov, zaradi katerega se izvede nasledstvo družinskega podjetja, je starost ustanovitelja podjetja ali njegovega trenutnega lastnika, če je podjetje že kdaj v preteklosti izvedlo prenos. Uspešen prenos nasledstva lahko ovirajo naslednji dejavniki: pomanjkanje zakonodaje, pomanjkanje kvalificirane delovne sile in nezainteresiranost za prevzem vodilnih funkcij v podjetju (Moresová et al., 2022).

Čeprav imajo številna družinska podjetja potencial za obstoj na trgu, jih malo preživi glede na izpostavljene razmere. Zaradi nove generacije podjetnikov je uspešna le tretjina družinskih podjetij. Prihodnji uspeh glede na novo prevzeto lastništvo je odvisen od vzdržnosti podjetja, njegovih dosežkov in spremenjenega oz. novega vodstva (AlRebdi in Mohamad, 2021).

Če družinsko podjetje, ki ima nekoliko drugačne komponente z vidika medsebojnih odnosov, pustimo brez učinkovitega nadzora, lahko to vodi v propad podjetja. Večji pomen morajo družinska podjetja usmeriti v načrtovanje nasledstva, korporativno upravljanje in strateško razmišljanje, s čimer se lahko zagotovi dolgoživo poslovanje podjetja (AlRebdi in Mohamad, 2021).

Ključnega pomena za ohranjanje neprekinjenega poslovanja je učinkovita izvedba procesa nasledstva. Učinkovito menjavanje vodstva v družinskem podjetju omogoča ohranjanje družinskih vrednot in spodbujanje podjetniškega duha in znanja glede na prihodnje generacije. Veliko podjetij v svoje poslovanje nima implementiranega modela proaktivnega učenja, ki je ključen za ohranjanje trajnosti predvsem v družinskih podjetjih (Dolar et al., 2024).

Blaginja posameznika in socialna harmonija sta odvisni od stabilnosti zaposlitve. Če želijo v družinskih podjetjih povečati obseg zaposlovanja, morajo zadolženi razviti nasledstveni načrt. Stabilnost zaposlitve je razpotegnjena med podjetniškim dojemanjem možnosti, ki jih imajo na voljo, in občutkom odgovornosti. Pojav večjega tveganja v družinskih podjetjih pomeni manjšo stopnjo zaposlovanja delavcev (Zhang et al., 2025).

Na področju poslovnih in družboslovnih raziskav vse bolj proučujejo dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko vzdržnost. V trenutnem okolju so družinska podjetja zaradi hitrih sprememb lahko deležna nepredvidljivih globalnih groženj. Družinska podjetja se velikokrat srečujejo z izzivi, ki jih lahko prinesejo pomanjkanje načrtovanja, upad prodaje, pomanjkanje ustreznega kadra za nasledstvo ali celo stečaj podjetja (Zeyu et al., 2024).

Na Kitajskem je model nasledstva v večini opisan kot model dedovanja podjetja med očetom in sinom. Izvedene raziskave se večinoma osredotočajo na osebne zmožnosti naslednika, ne pa na medosebne odnose, med katere uvrščamo tudi zakonsko zvezo. Dobro usklajen zakon člana druge generacije pri dedovanju v podjetju ima namreč pomemben vpliv na družinsko podjetje, saj pripomore k izbolšanju uspešnosti podjetja in širjenju socialnega kapitala (Wang et al., 2024).

Čeprav je v teoriji težko definirati družinsko podjetje, se ta od nedružinskega podjetja razlikuje glede na specifičnost odnosov, ki so prisotni v delovnem okolju. Podjetje in njegovo kontinuiteto družina oblikuje na podlagi učinkovitosti, načrtovanja in medgeneracijskega upravljanja nasledstva (Ana in Couto, 2023).

Oblikovanje strateških odločitev za vlaganje v inovacije je odvisno od vpliva, ki ga ima izvršni direktor v družinskem podjetju. Pozitiven učinek za vlaganje v inovativne procese, ki zajemajo raziskovanje in razvoj, imajo družinski direktorji z dejanskimi kontrolnimi pravicami. Med dejavniki, ki pomembno vplivajo na raziskovanje in razvoj, so tudi vodstvene sposobnosti, ki jih imajo direktorji. V delovnem okolju družinskih podjetij je zaznati tudi visoko stopnjo heterogenosti, ki lahko vpliva na večjo fleksibilnost in inovativnost (Ghafoor et al., 2024).

Ključna prednost, a posledično tudi potencialna nevarnost družinskih podjetij izvira iz omrežij družinskih odnosov – to je socialni kapital. Z urejenimi odnosi članov družine lahko omogočimo jasno komunikacijo in s tem tudi omogočen dostop do virov, deljenje izkustvenega znanja in zaupanja pri delitvi dela. Edinstvene mrežne strukture znotraj podjetja ustvarjajo inovativne strukture v družinskih podjetjih (Yates et al., 2023).

Včasih socialni kapital v družinskih podjetjih lahko onemogoči vstop virov in znanja, ki prihajajo iz zunanjega okolja. V takih primerih lahko naletimo na ukoreninjene procese, ki niso nujno učinkoviti glede na spremembe v okolju in pojem ozkega strateškega razmišljanja. Dolgoročno ohranjanje podjetja bi moralo vključevati tako mnenja članov družine kot tudi zunanja mnenja, ki imajo pomemben vpliv na področje prihodnjega dela (Yates et al., 2023).

Nivo transgeneracijskega podjetja v družinskih podjetjih dosegajo družinski potomci. Pri načinu življenja potomcev družinskega podjetja lahko naletimo na dve vrsti konfliktov, ki izvirajo iz domačega okolja ali iz poslovnega okolja s strani staršev, ki so lastniki podjetja. Vodilni družinski člani od potomcev pričakujejo učinkovit relacijski izid in posledično večjo samoučinkovitost (Wang in Zhang et al., 2022).

Če želijo vodilni svoje potomce zadržati v podjetju, morajo ustvariti takšno okolje, da bodo lahko spodbujali svoje podjetniško razmišljanje. Zaupanje je ena ključnih komponent, ki ureja poslovne odnose z vsemi družinskimi člani, ki so zaposleni v družinskem podjetju. Vodilnim se svetuje, da svoje otroke zaščitijo pred različnimi konflikti v času njihovega podjetniškega prizadevanja, saj se v nasprotnem primeru lahko naučijo neučinkovitega vključevanja v sam proces upravljanja in dela (Wang in Zhang et al., 2022).

V praksi lahko zasledimo, da podjetniški nasledniki ne želijo nadaljevati z izvedbo podjetniške dejavnosti zaradi nerazčiščenih odnosov v preteklosti. Velikokrat v tovrstnih raziskavah ni upoštevan vpliv dejavnika kulturne dinamike, kar ne omogoča celotnega vpogleda v sistem dela. V preteklosti, ko so bile kitajske družine večje, so starši otroke vedno učili o pomenu nujnega ohranjanja skupnih vezi, medtem ko danes zaradi vse manjših družin spodbujajo posameznikovo inovativnost (Wang in Zhang et al., 2022).

Ženske so v poslovni svet pripeljali različni dejavniki, med drugim pomanjkanje prihodkov, brezposelnost partnerja, želja po neodvisnosti in dosežkih ter drugo. Ženske se v poslovnem okolju srečujejo z različnimi ovirami, ena največjih pa je preprosto usklajevanje družinskega življenja s poslovnimi obveznostmi. Vztrajnost bi lahko načeloma pripisali vsem zaposlenim, saj se vsi na nek način borimo za končno plačilo, vendar se problem pojavi pri pogumu, ki je nujno potreben za premagovanje ovir in doseganju zastavljenih ciljev (Gomes in Leite, 2022).

Poslovna podpora, ki jo med seboj nudijo člani družine, zmanjša motnje na delovnem mestu in s tem v zvezi tudi občutek preobremenjenosti. Čustvena izčrpanost posameznega člana družine na delovnem mestu lahko privede do težav v delovnem procesu. Podpora družine lahko ženskam omogoča razreševanje težav na delovnem mestu in ne prenosa le-teh v zasebno življenje (De Clercq et al., 2023).

V sodobnem poslovnem okolju je odprtost postala del ustaljene norme. V družinskih podjetjih vedno bolj sodelujejo z okoljem in nazadnje odpirajo vrata drugačnosti. Različna kritična vprašanja, povezana z delovnim okoljem, se znajo rešiti skozi znanje o pomenu odprtosti (Lambrechts et al., 2023).

Družba od podjetij zahteva trajnostno naravnano gospodarjenje vključno z ustvarjanjem pravičnih delovnih razmer za vse zaposlene. Eno od zglednih družinskih podjetij, ki temeljijo na posebnem stilu delovanja skozi vidike krožnega gospodarstva, je Agroparque Esperanza. Z vidika regionalnega okolja lahko podjetje Agroparque Esperanza opredelimo kot inovativen primer, ki ustvarja vrednost (Tato Jiménez et al., 2024).

V praksi je zaslediti, da dolgo obstojna družinska podjetja na trgu vse manj vlagajo v inovacije. Vse večja vlaganja podjetjem omogočajo vključenost na trg v učinkovit krog, kjer so inovacije nuja, ne pa potreba. V več družinskih podjetjih vlada heterogenost, ki skozi različne načine poslovanja privede do nepredvidljivih težav in konfliktov, povezanih z upravljanjem (Heider et al., 2022).

Ohranjanje zdravih družinskih odnosov in uspešen zagon novega podjetja sta odvisna od finančnih in socialnih virov ter družinskega kapitala. Dejavniki, kot so družinska dejavnost, struktura, kultura, zaupanje in prenos lastništva z medsebojnim prepletanjem, tvorijo moč družinskega kapitala. Če bodo podjetja ali organizacije ravnale skladno s postavljenimi smernicami, ki vključujejo zgoraj navedene dejavnike, bodo razmere v podjetju tako za družino kot za druge zaposlene zelo ugodne (Dyer, 2021).

Predhodna dejavnost načrtovanja nasledstva je predpodlaga za razvoj uspešnega podjetja. Vsako podjetje skozi svojo zgodovino gradi svoje vrednote, cilje in usmeritve, ki jih v nadaljnjih letih skuša doseči. Ena izmed raziskav je celo pokazala, da je stopnja za načrtovanje nasledstva znatno povečana, če se podjetja znajdejo v fazi, ko je njihova uspešnost manjša od tradicijskega prizadevanja – t. i. zgodovinskih aspiracij (Umans et al., 2024).

Mehanizem povratnih informacij se lahko usidra med dve skrajnosti, in sicer zgodovinske temelje podjetja ali trenutne družbene želje. Na podlagi zaznave ene od skrajnosti je tako mogoče zaznati tudi razlike v obnašanju zaposlenih v družinskih podjetjih. Da bi podjetje poslovalo funkcionalno tudi v času prenosa lastništva dinastičnega nasledstva, mora pozornost usmeriti na obnavljanje družinskih vezi (Umans et al., 2024).

Zaposlene v družinskih podjetjih ločijo individualne razlike, med katere sodijo pridobljena znanja, proaktivna osebnost, vztrajnost in podjetniška miselnost. Ustvarjanje novega znanja in posledično inovacij je odvisno od inovativnega delovanja znotraj obstoječega podjetja. Notranje podjetništvo na podlagi prizadevanj nudi spodbudo za kreiranje ugodnega in konkurenčnega položaja podjetju (Carmeli in Dothan, 2024).

Čeprav so teorije o podjetništvu priseljencev znane že iz osemdesetih let prejšnjega stoletja, za raziskovalce še vedno veljajo kot novo področje. Dotok priseljencev iz bližnjega vzhoda skozi leta narašča, kar je tarča novih parol raziskovanja. V mnogih primerih pa so migrantska in družinska podjetja celo prepletena, saj ima družina pomembno vlogo pri pridobivanju virov, kar nakazuje na premagovanje nastalih ovir s pomočjo družinskih članov (Altin in Pirnar, 2024).

V praksi je zaznati številne premike pri trajnosti podjetij. Prav tako nove generacije podjetnikov vse več pozornosti namenjajo vložkom, ki imajo neposreden vpliv na trajnost (Barabaschi et al., 2023). Trend podjetništva se je ponekod povečal tudi med študenti, vendar so lahko ti zaradi številnih ovir deležni več pravnih tveganj med podjetniškim procesom (Xu in An, 2024).

Kljub številnim pastem, ki lahko doletijo družinska podjetja, pa ne smemo zanemariti, da je to vitalni element družbe in gospodarstva. V praksi lahko zasledimo tudi negativne dejavnike, povezane z družinskim podjetništvom, kot so različni izkoristki podjetniške zapuščine in vlaganje v nove samostojne podjetniške podvige (Sentuti in Casaroni, 2024).

Vsaka oblika podjetništva izvira iz zaznane poslovne priložnosti, ki se tvori na osnovi vidnih potreb na potrošniškem trgu. V nadaljevanju se oblikuje organizacija in naloga te je, da skupaj s ponujenimi sredstvi dosega zastavljene cilje. Nekatere nestabilne države nimajo vzpostavljenega sistema, ki bi mladim podjetnikom omogočil vstop na trg, odgovor na to pa lahko najdemo v vladi, ki nima možnosti za uveljavljanje pravil na tem področju (Seyoum, 2024).

Bistvena sestavina vsakega uspešnega podjetništva ima korenine v inovativnosti. Trgi so v nekaterih državah slabo definirani, zato se tudi podjetja bojijo investiranja. Dostop do zunanjega financiranja je ponekod omejen, kar pomeni, da morajo

družinska podjetja skrbno ravnati s svojimi notranjimi sredstvi. Ker je vse večja investicija vlaganje v različna izobraževanja, ki bodo kreirala kompetentne zaposlene, ki bodo ustrezni glede na zastavljene prioritete podjetja, je treba razumeti usmerjenost gospodarstva določene države (Seyoum, 2024).

Nasledstvo je ena najpomembnejših odločitev, ki jo sprejme trenutno vodstvo, saj s tem lahko omogoča neprekinjeno delovanje podjetja z že ustaljenimi metodami, seveda pod pogojem, da so nasledniki kompetentni posamezniki z zgodovinskimi izkušnjami in jasno vizijo, kaj želijo od podjetja v prihodnosti. Vodstvo družinskega podjetja mora biti dobro strukturirano, saj v nasprotnem primeru lahko nastanejo pravne posledice, ki vodijo do izgube ali prodaje podjetja (Ramadani et al., 2024).

Običajna razsežnost družinskega podjetništva temelji na konkurenčnem nasledstvu, mobilnosti ekonomskih dejavnikov in razsežnosti enostavne organizacije. Za lažje razumevanje medgeneracijskega podjetništva in vpletenosti družinskih članov je treba raziskati vrednote v njihovih poslovnih dejavnostih. Močna strategija vključno z nematerialno in materialno kulturno dediščino lahko vpliva na okrepljeno družinsko podjetništvo (Samsudin in Fuza, 2022).

Biti podjeten poudarja proces, v katerem posameznik z vso svojo vztrajnostjo in zagnanostjo išče priložnosti tam, kjer jih drugi ne, da bi lahko vplival na konkurenčnost in obstojnost podjetja na trgu. Pomembno je, da vodilni ne razvijejo odpornosti na poslovne neuspehe, ki vplivajo na poslovanje samega družinskega podjetja. Poslovna priložnost ima določen rok trajanja, zato je namen trenutnega vodstva, da izuri bodoče naslednike, da znajo izkoristiti tovrstne razmere, ki pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja ali organizacije (Dubey et al., 2024).

3 Raziskava

3.1 Opis delovnega okolja

Podjetje Dines, d. o. o., lahko na kratko opišemo s tremi besedami, ki so nujno potrebne za udobno bivanje, in sicer hlad, toplina in svežina. Dines, d. o. o., je kot generalni uvoznik specializiran za montažo, dobavo in izvedbo servisa sistemov za prezračevanje, toplotnih črpalk ter klimatskih naprav. Zaupanje, ki ga podjetje uživa

med številnimi prebivalci, temelji na dolgoletnih izkušnjah na tem področju (Dines, b.d.).

Pomembno je omeniti, da je Dines, d. o. o., družinsko podjetje, kar vpliva na prilagojen proces raziskovanja. Družinska podjetja so specifična glede samega poslovanja, saj se pri njih pogosto srečamo z različnimi oblikami nasledstva, bodisi v vodenju ali v lastništvu. Pri tako specifični obliki poslovanja je ključnega pomena kakovostno načrtovanje vseh premikov, da bo implementacija sprememb v delovno okolje prenesena brez večjih občutenj preostalih zaposlenih.

3.2 Opis problema

Pomen o uspešnem nasledstvu je pogosto zanemarjen in ni tarča številnih izhodišč, ki v praksi pripomorejo k neprekinjenemu in produktivnemu delu. Ljudje smo vodena bitja in zelo radi posegamo po stabilnih vodilnih vlogah, kot jo ima vodja v vodstvenem protokolu. Vsaka zaznana sprememba v delovnem okolju lahko povzroči številne tenzije, nesoglasja ali celo konflikte.

Skladno s tem je pomembno, da razmejimo proces nasledstva v podjetju in ga s tem posledično tudi splaniramo do potankosti. To, da se nasledstvo izvede v smislu deljenja premoženja, v praksi ne pušča velikih posledic, če ne pride do prodaje lastniških deležev, večno vprašanje pa se pojavi pri menjavi vodstva.

Vsi posamezniki niso primerni za vodjo, zato je pomembno, da v procesu nasledstva za vodstveno vlogo postavimo tistega, ki bo upošteval zaposlene, ki bo z njimi lahko sodeloval in jim ne bo dal občutka, da se je večinski del vodenja spremenil. Nekateri zaposleni na vodstvenih funkcijah kljub visoki izobrazbi niso pripravljeni, da bi vodili skupino ljudi, zato je bolje, da se sodelovanju izognejo in to prepustijo tistim kolegom, ki jim to gre od rok.

Aktivni vodja je v praksi zelo pomemben, saj lahko na podlagi učinkovitega vodenja vpliva na večjo produktivnost pri delu, kar nazadnje izkazuje dobre delovne rezultate (Cooper et al., 2024). Če pri vodji primanjkujejo osnovni dejavniki, vezani na naravnost k sodelovanju, rušimo kulturo organizacije, saj se s tem v zvezi občutki o ustreznosti delovnega okolja znatno razmejijo (Farrell et al., 2025).

Oblika družinskega podjetništva je dokaj specifična pri poslovanju, saj lahko naletimo na težave, ki so ozko povezane z družino. Čeprav so v večini družinskih podjetjih zaposleni tudi drugi, ki niso povezani z družino, je poslovanje treba nadzorovati, še posebej, ko gre za prenos nasledstva. Rast in razvoj podjetja se lahko zaradi specifične družinske dinamike, ki posledično vpliva na medsebojne odnose, upočasni, privede do večjih finančnih izlivov ali celo do propada podjetja, kjer zaposleni izgubijo glavni vir prihodka – plače.

V praksi se velikokrat pojavlja vrzel glede prenosa lastništva ali nasledstva glede na spol. Že od zgodovinskih časov je ženska veljala kot nižji člen v družbi, vendar so z uvedbo nove zakonodaje tudi one doživele svoje pravo mesto v družbi. Če se dotaknemo spolne strukture, je vredno omeniti, da imamo drugače razvite odzive na določeno situacijo in različne poglede, ki definirajo ženske ali moške, kot so na primer nagnjenost moških k avtomobilizmu, medtem ko ženske raje posegajo po kozmetičnih področjih, vendar še vedno obstajajo izjeme.

Ključ uspeha leži v tem, da najdemo adekvatnega naslednika, ki bo izpolnjeval kriterije, povezane s človeškim upravljanjem in poslovnim vodenjem. S prenosom lastništva se zna izgubiti tudi organizacijska kultura in s tem v zvezi se lahko pojavijo odstopanja pri sodelovanju, zaupanju v delo in strmenju k doseganju zastavljenih skupnih ciljev.

Pomembno je opozoriti, da morajo biti v proces nasledstva vključeni tudi zaposleni, ki niso del družinske vezi. Monotona prevlada, ki jo imajo v procesu družinski člani, bi lahko vplivala tudi na negativno poslovanje, zato je vključenost drugih bistvenega pomena pri raznovrstnosti in dinamiki v delovnem okolju.

3.3 Raziskovalna vprašanja

Na podlagi pregleda različnih stališč avtorjev in seznanjenosti o osnovni dejavnosti dela v podjetju Dines, d. o. o., smo tvorili tri raziskovalna vprašanja, na katera bomo v nadaljevanju odgovorili na podlagi odgovorov, pridobljenih iz intervjuja.

- RV1: Kakšen je vpliv inovativnih vodstvenih pristopov, kot so deljeno vodenje, rotacija vodij in zeleno vodenje, na optimizacijo poslovnih procesov in organizacijsko uspešnost podjetja Dines, d. o. o.?

- RV2: Kako proces nasledstva in medgeneracijski prenos vodstvenih odgovornosti vplivata na razvoj in uspešnost podjetja Dines, d. o. o.?
- RV3: Kako podjetje Dines, d. o. o., strateško upravlja proces prenosa lastništva in vodenja z vidika različnih dejavnikov?

3.4 Namen in potek raziskave

V tem poglavju bomo proučili specifična vprašanja, povezana z učinkovitim vodenjem, nasledstvom v družinskem podjetju s strani vodenja in lastništva in vplivom različnih dejavnikov, ki lahko vplivajo na delovno okolje v procesu prenosa lastništva. Za pregled stanja v delovnem okolju smo uporabili kvantitativni pristop raziskovanja, ki je zajemal izvedbo strukturiranega intervjuja z Domnom Deuom.

Intervju sestavlja skupno 19 vprašanj odprtega tipa. Za tovrstni tip vprašanj smo se odločili z namenom pridobivanja bolj obširnih odgovorov in neomejevanja sogovornika pri njegovem odgovarjanju na vprašanja. Namen izvedbe vprašalnika je pridobiti vpogled v pridobljene izkušnje in lastno mnenje, ki jih bo z nami v procesu intervjuvanja podelil Domen Deu.

Intervju bo zajemal tri sklope vključno z uvodnimi (osebnimi) vprašanji, in sicer:

- učinkovito vodenje in vodja,
- nasledstvo v družinskem podjetju in
- vpliv dejavnikov na prenos lastništva.

Vsak sklop bo vseboval skupno pet vprašanj. Glede na službene obveznosti, ki jih ima intervjuvanec, smo mu vprašanja poslali preko e-pošte. Skozi pridobljene odgovore bomo dobili celostni vpogled v kritične točke obravnavanih sklopov, ki jih bomo v nadaljevanju v razpravi primerjali s teoretičnimi izhodišči številnih avtorjev.

Omejitve, ki jih pričakujemo, so lahko vezane na obširno pridobivanje odgovorov. Pri izvedbi intervjuja v živo imamo izvajalci možnost, da sogovornika spodbujamo k repliki s podvprašanji in usmeritvami, medtem ko te možnosti preko e-pošte nimamo. Poskušali bomo pridobiti čim več odgovorov z dodatnim navodilom, naj

se intervjuvanec na vsako vprašanje odzove z repliko, dolgo vsaj pet vrstic. Upamo, da bomo pri tem uspešni.

Na podlagi obravnavane specifične oblike podjetja z vidika vodenja, nasledstva in vpliva dejavnikov na prenos lastništva nam bo kvantitativni pristop raziskovanja na podlagi strukturiranega intervjuja pomagal globlje razumeti raziskovalna vprašanja. Omejevanje raziskovanja samo na merjenja, številke ali ocene lahko zanemari subjektivna mnenja in načine razmišljanja, ki so pri obravnavi zaznane problematike ključnega pomena.

Odločilni dejavniki, ki lahko zavirajo delovanje znotraj družinskega podjetja, so odnosi, čustva in kultura, zato je strukturiran intervju prava izbira za prepoznavanje različnih težav že pri govorjenju skozi mimiko obraza ali zastajanjem ter dodatnim časom ali premislekom pri že zastavljenem vprašanju.

Z izbiro odprtih vprašanj smo želeli doseči bolj obsežne odgovore, da bomo le-te lahko širše primerjali z že obstoječo literaturo. Vprašanja zaprtega tipa, ki imajo vnaprej podane odgovore, se lahko vnaprej preveč nanašajo na strukturo literature in omejijo inovativnost v procesu raziskovanja, kar lahko vpliva na relevantnost izvedene raziskave, ki se sploši na teoretični del, kar ni jasno zaznana specifikacija.

Ker izvedba intervjuja v živo ni ravno lahka naloga, smo se odločili vprašalnik poslati preko e-pošte, saj bomo tako prihranili čas tako nam kot intervjuvancu. Pri tem ne bomo imeli težav s soglasjem za snemanje intervjuja, saj pri takih postopkih običajno intervjuvanci čutijo pritisk in določen nivo nadzora, kar lahko vpliva na minimalno izražanje čustev.

Intervjuvanec si lahko pri elektronskem intervjuvanju vzame čas in vrne odgovore, ki vključujejo njegove poglobljene misli. Hitro izvedeni intervjuji v živo lahko sogovornika omejijo na čas ali na njegove obveznosti, pri čemer spet zaznavamo težavo pridobivanja nenatančnih odgovorov, ki bi lahko zavirali naš nadaljnji potek raziskovanja.

Na željo direktorja podjetja Dines, d. o. o., smo se naknadno dogovorili, da bomo intervju izvedli z uporabo programa Zoom. Intervju je trajal 28 minut in 21 sekund. Zaradi lažje identifikacije odgovorov smo intervju posneli, pri čemer smo za takšno

izvedbo prejeli posredno soglasje intervjuvanca. Na podlagi posnetka smo zapisali odgovore na vprašanja in jih poslali v potrditev intervjuvancu. Sledi urejena transkripcija dobesednih odgovorov intervjuvanca na postavljena vprašanja.

3.5 Zapis intervjuja

3.5.1 Uvodna (osebna) vprašanja

1. Lahko na kratko predstavite svojo poslovno pot in kako ste prevzeli vodenje podjetja Dines, d. o. o.?

»Moja pot se je začela že v času študija z delom v podjetju, kasneje pa sem se po zaključku študija tam redno zaposlil. Pred dvema do tremi leti sem v podjetju prevzel praktično vodenje celotne operative, ob podpori očeta, ki še vedno vodi finance podjetja. Tako smo izvedli operativni prevzem podjetja, ki pa še ni formalno urejen.«

2. V katerem letu ste prevzeli funkcijo direktorja in kaj ocenjujete kot svoje ključne prispevke k razvoju podjetja?

»Funkcija mi je bila dodeljena pred približno tremi leti. Moj doprinos ocenjujem kot konkreten, saj je z mojim prihodom prišla nova delovna sila in svež način razmišljanja. Izvedli smo reorganizacijo na številnih področjih, v zadnjih petih letih pa smo praktično podvojili velikost podjetja v primerjavi s prejšnjim stanjem.«

3. Kaj vas kot direktorja najbolj navdihuje – je to odgovornost do družine ali ...?

»Zame je izživ voditi tako podjetje, sodelovati z zaposlenimi, jih usmerjati in motivirati. Pomembna je tudi odgovornost do družine, ki v ozadju igra ključno vlogo – na tem področju smo se dobro uskladili. Že od malih nog sem vpel v delovanje podjetja, zato mi je prevzem vodenja in odgovornosti za nadaljnji razvoj povsem naravna pot.«

4. Kako vidite podjetje Dines, d. o. o., danes – v viziji, kulturi in odnosih z zaposlenimi?

»Z zaposlenimi večkrat letno izvajamo sestanke, namenjene prav temam, kot so počutje, razpoloženje, pohvale in izražene želje. Kot vodstvo od zaposlenih prejmemo zelo kakovosten povratni odziv glede njihovega zadovoljstva. Lahko rečem, da imamo v podjetju odlično delovno klimo. Smo majhno in povezano, kjer praktično ni prostora za posameznike, ki bi lahko negativno vplivali na razpoloženje v kolektivu, saj bi se to hitro odrazilo tudi pri drugih zaposlenih.«

Podvprašanje: Omenjate pojem odlične klime v podjetju. Zanima nas, ali ste delovno klimo kdaj merili s pomočjo vprašalnikov ali pa to oceno podajate na podlagi lastnih občutkov in občutkov zaposlenih?

»Ocenjujem jo predvsem na podlagi iskrenih pogovorov z zaposlenimi, pri katerih dobimo neposreden povratni odziv. Ne uporabljamo posebnih merilnih orodij ali standardiziranih tehnik. Kakovost klime zaznavamo tudi skozi vsakodnevno delo – zaposleni z veseljem prihajajo na delo, sodelujejo, pomagajo drug drugemu in jim naloge ne predstavljajo bremena.«

3.5.2 Sklop 1: Učinkovito vodenje in vodja

1. Katere so ključne prednosti učinkovitega vodenja, ki jih zaznavate v vašem podjetju?

»Menim, da je ključnega pomena kombinacija fleksibilnosti in avtoritete – v smislu, da zaposlene usmerjaš v aktivnosti, za katere veš, da delujejo, ter jih za dosežene uspehe ustrezno nagradiš. To je pristop, ki ga sam prakticiram in se je v praksi zelo dobro obnesel. Danes je fleksibilnost izjemno pomembna – če ima kdo opravke, mu omogočimo delo od doma, prihod v službo ob kasnejši uri, poleg tega pa v podjetju zagotavljamo tudi ustrezno infrastrukturo, ki tak način dela podpira.«

2. Kako različni vodstveni slogi vplivajo na produktivnost zaposlenih v vašem podjetju?

»Ne uporabljam strogih pristopov k vodenju, razen občasno, kadar situacija zahteva nekoliko drugačen način usmerjanja. Zaposleni so prav tako fleksibilni kot jaz in te možnosti ne izkoriščajo, temveč jo vračajo z zavzetim delom in poštenim odnosom.«

3. Na kakšen način se vaše vodstvo prilagaja organizacijskim in tržnim spremembam v delovnem okolju?

»Smo tako majhno podjetje, da nimamo vzpostavljene izrazite hierarhije, kjer bi lahko kdo v vodstvu bil v tolikšni meri obtožen odgovornosti. Vodstvo podjetja predstavlja predvsem oče in jaz, zato zamenjava na tem nivoju ni preprosto izvedljiva.«

4. Katere metode uporabljate za usklajevanje kriznih razmer z vidika zaposlenih in poslovanja?

»Kar zadeva zaposlene in prodajalce, so seveda prisotni merljivi rezultati. Na srečo v zadnjih 10 letih nismo imeli primerov, da bi kdo v funkciji prodaje dosegal slabše rezultate od minimalnih postavljenih standardov, zato menjav zaradi slabih rezultatov ni bilo.«

5. Kakšne prednosti zaznavate pri uporabi deljenega vodenja, rotacije vodij in zelenega vodenja v vašem podjetju?

»Z očetom sva oba vodji podjetja – on odgovarja za finance, jaz pa celo operativno podjetja. Porazdelitev nalog je zelo učinkovita, saj nihče ne posega v delo drugega, vsak se osredotoča na svoje področje, kar omogoča zelo dober sistem delovanja. Zaradi velikosti podjetja nimamo rotacij vodij, saj ni takega vodstvenega položaja, ki bi bil enostavno zamenljiv. Podjetje je odvisno od proizvajalcev, ki se držijo evropskih standardov. Prodajalci, ki jih zastopamo v naši državi, nenehno stremijo k razvoju in uvajanju najvišjim ekoloških standardov v svoje naprave. Glede na to, da nismo lastni proizvajalci, temveč zgolj posredniki, imamo le omejen vpliv na te procese.«

3.5.3 Sklop 2: Nasledstvo v družinskem podjetju

1. Kako podjetje upravlja prenos vodstva in odgovornosti med generacijami?

»Notranji dogovori so minimalni. Kot sem omenil, prenos še ni bil uradno zaključen, vendar naj bi bil izveden do konca letošnjega leta. Gre za nekakšen mehki prenos. Oče skoraj nima več nadzora nad operativnim delom podjetja – sodeluje le pri obravnavi zahtevnejših primerov, vendar ni več neposredno vključen v te procese, saj se osredotoča predvsem na finančno področje.«

2. Kako podjetje načrtuje nasledstvo in pripravlja prihodnje voditelje?

»Oče je že pred začetkom mojega študija izrazil željo, da bi v prihodnosti prevzel vodenje podjetja. Glede na moje zanimanje za njegovo delovanje lahko rečem, da je šlo tako za njegovo pričakovanje kot tudi mojo lastno željo, zato sem moral skozi leta dokazovati svojo usposobljenost.«

3. Ali imate v podjetju ustvarjen formaliziran načrt nasledstva ali se proces odvija sproti?

»V podjetju nismo imeli formalnega načrta nasledstva. Proces se je odvijal postopoma glede na to, kako je oče prepoznaval moj potencial za napredek.«

4. Ali vrednote in tradicija vplivajo na izbiro naslednika v družinskem podjetju?

»Sigurno, da.«

Podvprašanje: Ali lahko izpostavite katero vašo vrednoto?

»V podjetju so prisotne številne vrednote, med najizrazitejšimi pa bi izpostavil pripadnost in trdo delo. Prav s takšnimi vrednotami se posameznik izkaže in pridobi zaupanje, ki predstavlja ključne vrednote. Velikokrat novi zaposleni menijo, da bodo podjetje prevzeli v dveh ali treh letih ter da to ne predstavlja posebnega izziva. Sčasoma pa ugotoviš, da je prav, da se to ni zgodilo prej, saj bi bilo pre zgodaj. Tudi moj oče je to vedel – bilo mu je treba dokazati, da sem pripravljen. Brez omejenih vrednot bi bilo njegovo zaupanje težko pridobiti.«

5. Kakšno vlogo imajo nedružinski zaposleni pri procesu odločanja in nasledstva o novem vodstvu?

»V podjetju sva od družinskih članov prisotna le oče in jaz, zato se o vseh zadevah in odločitvah, povezanih s podjetjem, dogovarjava izključno med seboj.«

3.5.4 Sklop 3: Vpliv dejavnikov na prenos lastništva

1. Kako podjetje usklajuje med generacijami interese pri prenosu lastništva?

»Interesi se med generacijami razlikujejo, vendar se v določenih točkah tudi prekrivajo, kar omogoča usklajeno razmišljanje in obranjanje skupne usmeritve. Mlajše generacije prinašajo drugačen način razmišljanja – nekatere njihove ideje so podprte, druge zavrnjene, saj se obstoječemu vodstvu lahko zdijo preveč progresivne. Kljub temu se veliko novih zamisli sprejme in tudi implementira. Razmišljanje se v določenem odstotku razlikuje, v večji meri pa ostaja usklajeno. Prispevajo se nove ideje, vendar pa lahko prevelika odstopanja v razmišljanju vodijo do različnih oblik nesoglasij.«

2. Kateri ključni dejavniki vplivajo na prenos lastništva? Opišite, kakšen je njihov vpliv.

»Ključni dejavniki so, da dokažeš svojo primernost in pridobiš zaupanje vodstva – takrat se postopoma začnejo odpirati tudi možnosti za prenos. V določenem smislu se ta trenutek že pričakuje; čaka se le še, da se uradno zgodi. Med dejavnike, ki vplivajo na prenos, lahko štejemo tudi starost, čeprav velja poudariti, da so številni starejši posamezniki še vedno zelo vitalni in dejavni.«

3. Kakšne so glavne ovire, konflikti in tveganja pri prenosu lastništva in vodenja ter kako jih podjetje obvladuje?

»Ko pride do točke, ko se vodstvo odloči za prenos, večjih ovir praviloma ni več, saj je bila odločitev običajno sprejeta že prej. Ovire se pojavljajo v letih pred tem trenutkom in se postopoma odpravljajo – interesi se usklajujejo, dokler ne dosežeš točke, kjer ni več večjih nesporazumov. Kar zadeva sam proces prenosa, je bilo pri nas vse vnaprej dogovorjeno. Do določenih konfliktov je prihajalo v začetni fazi, a so se z dejanskim prevzemom stvari umirile. Največje tveganje predstavlja neusklajenost interesov, še posebej kadar pride do hitrega prenosa zaradi notranjih ali zunanjih dejavnikov. Težave in konflikti so pogostejši pri nenadnih prenosih lastništva – lahko zaradi zdravstvenega stanja trenutnega lastnika ali drugih nepredvidenih okoliščin, ki zahtevajo hitre in včasih nepremišljene odločitve.«

4. Ali ima spolna struktura vpliv pri prenosu lastništva?

»Imam sestro, ki deluje v povsem drugi panogi. Naša dejavnost je specifična, saj je že na splošno v njej prisotnih precej več moških kot žensk, kar je posledica same narave panoge – strojništva. Prenos vpliva na sestro je povezan predvsem z njenim osebnim finančnim vidikom, kjer bo seveda sodelovala pri izplačilu, deležu oziroma odstotku dobička ne glede na to, da ni neposredno vključena v operativno delovanje podjetja. Sama panoga ima tudi posreden vpliv na dejstvo, da ni zainteresirana za aktivno vlogo v podjetju.«

5. Kako podjetje zagotavlja nemoten prenos lastništva v primeru nepredvidljivih dogodkov?

»Odrisno je, kako je izveden ta prenos. Obstaja širok spekter različnih pristopov k prevzemu, odvisno od strukture podjetja. Mi se dogovarjamo, da bo oče še vedno sodeloval pri poslovanju podjetja, saj kot trenutni vodja obvladuje velike zaloge in kapital za operacije podjetja. Zato bo v postopku prenosa vključen nek člen, ki bo v primeru slabšega poslovanja omogočil, da bom kot naslednik v slabšem položaju lahko uporabil varovalko. Vendar pa še nismo dosegli točke, kjer bi podjetje zašlo v težave. Velik tveganje pri prenosu predstavlja trenutek, ko ta prenos izvedejo, saj gre za dolgotrajen postopek. Menim, da če ni nikogaršnjega pritiska, se prenos zgodi postopoma in ob pravem času, tako da je zelo težko, da bi podjetje prišlo v rdeče številke.«

4 Diskusija

V raziskovalnem delu smo si zastavili tri raziskovalna vprašanja, na katera bomo odgovorili na podlagi pridobljenih podatkov iz intervjuja. Pri RV1 nas je zanimalo: »Kakšen je vpliv inovativnih vodstvenih pristopov, kot so deljeno vodenje, rotacija vodij in zeleno vodenje, na optimizacijo poslovnih procesov in organizacijsko uspešnost podjetja Dines, d. o. o.?«

Bodoči direktor Domen Deu je v intervjuju izpostavil, da je učinkovitost vodstvenega procesa v veliki meri odvisna od fleksibilnosti in avtoritete, s katerima lahko vodja učinkovito usmerja aktivnosti v organizaciji. Cooper et al. (2024) pojasnjujejo, da je ena izmed ključnih nalog vodje ustvarjanje vpliva na zaposlene, predvsem skozi nadzor in vodenje, pri čemer pomembno vlogo pogosto igra prav avtoriteta.

Iz pogovora z Domnom Deuom je razvidno, da se pri svojem delu večinoma izogiba strogim vodstvenim pristopom, ki jih uporabi le v specifičnih situacijah. Zadovoljen je z delom zaposlenih, njihovo zavzetostjo in poštenostjo, kar predstavlja pomemben pokazatelj zdrave organizacijske klime. Le Breton – Miller in Miller (2025) opozarjata, da pri nekaterih vodjih lahko pride do pomanjkanja moralnih in čustvenih vrednot, ki se lahko negativno odraža v praksi. V primeru podjetja Dines, d. o. o., pa tega ni zaznati.

Domen Deu pojasnjuje, da zaradi velikosti podjetja ni vzpostavljena izrazita hierarhična struktura, kar pomeni, da odgovornost ni strogo centralizirana. V podjetju beležijo merljive rezultate, vendar v zadnjih letih ni bilo zaznati nobenih

odstopanj od minimalno postavljenih standardov, zaradi katerih bi bilo treba sprejemati posebne ukrepe.

Deljeno vodenje v podjetju Dines, d. o. o., poteka predvsem med očetom in sinom, ki se dogovarjata o poslovnih odločitvah znotraj različnih sklopov delovanja podjetja. Drugi deležniki pri tem večinoma niso vključeni. Voordeckers et al. (2025) ugotavljajo, da se deljeno vodenje v praksi pogosto uporablja z namenom boljšega izkoriščanja specifičnih znanj, ki jih posredujejo posamezni vodje. Subramanian in Banihashemi (2024) poudarjata, da lahko nove vodstvene paradigme, če so pravilno implementirane, prinesejo številne koristi tako za zaposlene kot tudi za organizacijo kot celoto.

Englmaier et al. (2025) navajajo, da je vloga vodje temelj vsakega organizacijskega delovanja, zato je izbira vodje izredno kompleksen proces, ki lahko pomembno vpliva na poslovanje podjetja. Liden et al. (2025) poudarjajo, da čeprav so ljudje skozi zgodovino zaznavali pomen vodenja, se je sistematično raziskovanje tega področja začelo šele v 20. stoletju.

V podjetju Dines, d. o. o., imata vodstveno vlogo oče in sin. Domen Deu je odgovoren za operativno vodenje, medtem ko je oče zadolžen za finančni del. Njuna pristojnost je jasno razmejena, saj drug drugemu ne posegata v delo, kar se je v praksi izkazalo kot učinkovit sistem sodelovanja. Zaradi majhnosti podjetja rotacija vodij ni prisotna, saj nimajo vzpostavljenih vodstvenih položajev, ki bi jih bilo mogoče enostavno nadomeščati.

Ugotavljamo, da je vidik zelenega delovanja v podjetju Dines, d. o. o., prisoten, vendar ne na pobudo vodstva, temveč predvsem na podlagi prodajalcev, ki jih podjetje zastopa. Ti se pri svojem delovanju ravnavajo po evropskih standardih, ki se zaradi vse večjega poudarka na ekologiji nenehno dopolnjujejo, saj so naravne danosti vse bolj vprašljive.

Inovativni pristopi, kot so deljeno vodenje, rotacija vodij ali zeleno vodenje, prinašajo pozitivne spremembe v delovnem okolju. Čeprav je podjetje Dines, d. o. o., manjše, to ne pomeni, da tovrstni pristopi ne bi mogli prinesiti številnih prednosti, ki bi se lahko odražale tudi v poslovni uspešnosti. Lukito et al. (2025)

poudarjajo, da je trajnostna uspešnost izjemno pomembna, zlasti z vidika človeških virov in delovne klime.

Pri RV2 nas je zanimalo, kako proces nasledstva in medgeneracijski prenos vodstvenih odgovornosti vplivata na razvoj in uspešnost podjetja Dines, d. o. o. Domen Deu poudarja, da so bili notranji dogovori glede prenosa vodstva in odgovornosti med generacijami minimalni. Ker prenos še ni formalno zaključen in bo zaključen šele proti koncu letošnjega leta, lahko govorimo o t. i. »mehkem pristopu«.

Iz intervjuja smo prav tako izvedeli, da si je oče želel, da Domen Deu v prihodnosti prevzame vodenje podjetja Dines, d. o. o., kar lahko razumemo kot izraz pričakovani glede prihodnjega nasledstva v podjetju. Domen Deu skozi smeh pripomni, da to ni tako enostavno, kot se sliši, in da se je moral dolga leta dokazovati, da je pridobil očetovo zaupanje.

Podjetje Dines, d. o. o., nima oblikovanega formaliziranega načrta nasledstva, temveč se proces prenašanja odgovornosti odvija sproti in postopoma na podlagi tega, ali trenutni direktor zazna potencial. Domen Deu potrjuje pomembno vlogo tradicije in vrednot pri izbiri naslednika v družinskem podjetju.

Za pridobitev jedrnatega vpogleda smo mu zastavili tudi podvprašanja, naj sam izpostavi katero od svojih temeljnih vrednot. Omenil je trdo delo in predanost kot ključni vrednoti, s katerima mu je skozi leta uspelo pridobiti zaupanje trenutnega direktorja in dokazati svojo primernost za prihodnje vodenje podjetja. Kar zadeva vlogo družinskih članov v procesu odločanja, smo izvedeli, da je ta porazdeljena izključno med Domna in njegovega očeta. O vseh poslovnih zadevah se dogovarjata medsebojno brez vključevanja drugih družinskih članov.

Pomembno je poudariti, da so družinska podjetja specifična in da imajo pomembno vlogo v konkurenčnem gospodarskem okolju (Lukito et al., 2025). Ugotovitve Hernández-Perlinesa (2024), da se podjetniško vedenje oblikuje skozi različna tveganja in aktivnosti, lahko povežemo s procesom prenosa lastništva iz očeta na Domna, ki je z dolgotrajnim trudom in predanostjo dokazal svoje kompetence.

V praksi poznamo dva modela nasledstva – z vidika voditeljstva in z vidika lastništva (Walsh, 2015). Tako so lahko družinski člani vključeni kot solastniki, zgolj kot vodje ali pa opravljajo obe vlogi hkrati (Rebernik et al., 2021). Pahnke et al. (2024) pojasnjujejo, da je proces nasledstva ključen dogodek v življenjskem ciklu podjetja, a kljub temu na tem področju še vedno primanjkuje raziskav. Čeprav se morda zdi enostaven, je proces nasledstva pogosto izpostavljen številnim tveganjem, zaradi česar je vse prej kot samoumeven.

Zaključimo lahko, da proces nasledstva in medgeneracijski prenos vodstvenih odgovornosti pomembno vplivata na razvoj in uspešnost podjetja Dines, d. o. o. Kot smo izvedeli, menjava generacij ni enostaven postopek, temveč zahteva dolgotrajen proces, v katerem mora bodoči naslednik skozi čas upravičiti prevzem vodstvene vloge.

V okviru RV3 smo proučevali, kako podjetje Dines, d. o. o., strateško upravlja proces prenosa lastništva in vodenja z vidika različnih dejavnikov. Domen Deu poudarja, da se interesi med generacijami sicer razlikujejo, vendar se na določenih točkah stikajo, kar omogoča ohranjanje skupnih usmeritev. Novo vodstvo pogosto prinaša spremembe, ki so lahko dobro sprejete ali pa naletijo na odpor.

Iz intervjuja smo ugotovili, da na prenos lastništva vplivata predvsem dokazovanje primernosti naslednika in pridobitev zaupanja. Kot enega ključnih dejavnikov Domen Deu izpostavlja tudi starost. Tudi Bannò et al. (2024) potrjujejo, da je prekinitev kariere v družinskih podjetjih lahko povezana s starostjo vodilnega.

V intervjuju je bilo izpostavljeno, da se ovire običajno pojavljajo v obdobju razmisleka o prenosu, ne pa nujno v trenutku, ko do prenosa dejansko pride – bodisi formalno ali praktično. Za uspešen prenos je ključnega pomena uskladitev interesov, da se zagotovi stabilno okolje brez večjih nesoglasij. Po mnenju Domna Deua največja tveganja predstavljajo neusklajeni interesi, ki lahko izvirajo tako iz notranjih kot tudi zunanjih dejavnikov.

Iz odgovorov smo prav tako razbrali, da težave in konflikti pogosto izvirajo iz nenadnih prenosov lastništva, ki se zgodijo denimo zaradi nenadne bolezni trenutnega vodstva ali drugih nepredvidljivih okoliščin, zaradi katerih so odločitve

pogosto sprejete hitro in nepremišljeno. Domen Deu ima sestro, ki ni vključena v delovanja podjetja Dines, d. o. o., saj je poklicno usmerjena v drugo panogo.

Po njegovih besedah je bila njena odločitev pogojena s specifičnostjo dejavnosti podjetja, ki deluje na področju strojništva. Kljub njeni nepovezanosti z vsakodnevnimi poslovnimi aktivnostmi podjetja bo v primeru dobička deležna izplačila, kar kaže na prisotnost močnih družinskih vezi in načelo enakopravnosti znotraj družine.

Bannò et al. (2024) pojasnjuje, da lahko spolna struktura vpliva na kognitivne interpretacije družbenega sveta. Čustva, ki se razvijejo glede na spol, pogosto vodijo k različnemu dožemanju istih situacij. V praksi se še vedno pogosto srečujemo z diskriminacijo žensk, ki izhajajo iz tradicionalnih vlog spolov, ki so se oblikovale v preteklosti.

Metelko et al. (2017) navajajo, da so ženske v vlogi menedžerk v družinskih podjetjih manj zastopane kot moški, vendar poudarjajo tudi, da so ženske, ko zasedejo vodilne položaje, pogosto bolj neodvisne in da praviloma izkazujejo višjo raven znanja. Nguyen in Ngoc (2024) dodajata, da je za uspešen prenos nasledstva ključnega pomena, da se družinski člani z interesom za prevzem vodstvene vloge v podjetju začnejo vključevati že v mlajših letih.

Domen Deu je izpostavil, da njegov oče še vedno aktivno sodeluje pri poslovanju podjetja. Kot trenutni direktor bo ob prenosu lastništva zapustil tudi pomembno zalogo sredstev in kapitala za nadaljnje operacije podjetja. To pomeni, da bo imel oče v primeru slabega vodenja sina možnost ukrepanja prek t. i. »varovalke«. Kljub temu pa do tovrstnih zapletov pri mehkem prenosu do zdaj še ni prišlo.

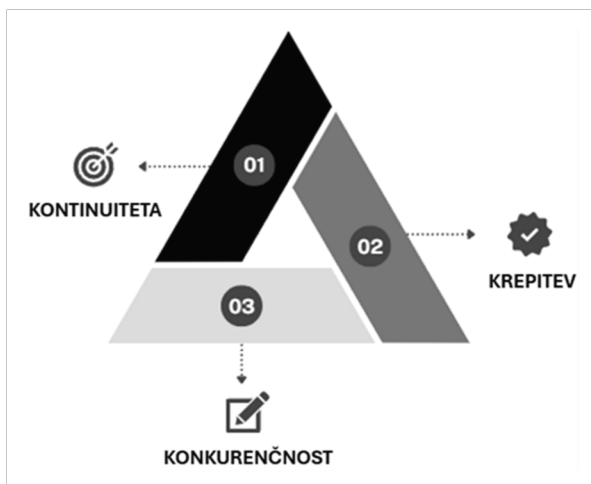
Če povzamemo – ugotovili smo, da se je Domen Deu skozi svoje delo izkazal kot primeren naslednik, medtem ko njegova sestra deluje v povsem drugi panogi. V tem primeru je imel spol pomembno vlogo, saj narava dejavnosti podjetja – strojništvo – zahteva specifična znanja in zanimanja, s katerimi se sestra ni poistovetila. Oče, ki ostaja lastnik in direktor podjetja, še naprej pomembno vpliva na poslovanje. V primeru zaznave morebitnih kritičnih točk lahko prevzame odločilno vlogo in usmeri sina k sprejemu pravih poslovnih odločitev, ki bodo zagotavljale dobičkonosnost podjetja.

5 Predlogi za izboljšave

Inovativni pristopi, kot so deljeno vodenje, rotacija vodij in zeleno vodenje (glej RV1), pozitivno vplivajo na optimizacijo poslovnih procesov ter prispevajo k večji organizacijski uspešnosti podjetij. V podjetju Dines, d. o. o., se ti pristopi uporabljajo v omejenem obsegu – deljeno vodenje je prisotno v obliki sodelovanja očeta in sina v vodstvenih vlogah, medtem ko se zeleno vodenje uresničuje posredno prek proizvajalcev, ki delujejo v skladu z okoljskimi standardi v prodajnem procesu. V nadaljevanju smo v ta namen pripravili pregled ključnih prednosti teh pristopov, kot jih zaznavamo v praksi (glej Tabelo 4.1).

Tabela 4.1: Inovativni pristopi in njihove prednosti

Inovativni pristop	Prednosti
Deljeno vodenje	✓ Dopolnjevanje kompetenc ✓ Povečana transparentnost ✓ Zanesljiva podpora pri rasti
Rotacija vodij	✓ Zmanjšanje izgorelosti ✓ Večji občutek pripadnosti ✓ Kadrovska odpornost
Zeleno vodenje	✓ Optimizacija procesov ✓ Manj zakonskih tveganj ✓ Povečanje dolgoročne stabilnosti



Slika 4.1: Model nasledstva 3K v MSP

Vir: lasten.

Družinska podjetja predstavljajo pomemben segment vsakega gospodarstva, zlasti ko govorimo o malih in srednjih podjetjih (MSP). Njihovo delovanje je specifično, saj so v lastništvu ali vodstvu praviloma prisotni družinski člani. Kljub temu pa to ne spremeni dejstva, da je prenos lastništva eden izmed ključnih in hkrati najbolj občutljivih trenutkov, ki lahko pomembno vpliva na nadaljnje poslovanje podjetja. V nadaljevanju predstavljamo model nasledstva 3K v MSP (glej sliko 4.1).

Model nasledstva 3K je sestavljen iz treh ključnih elementov: kontinuitete, krepitve in konkurenčnosti.

- **Kontinuiteta** (kontinuiteta kakovosti in tradicija) se nanaša na ohranjanje podjetja, medsebojnih odnosov in uveljavljenih standardov, kar je ključno za stabilno in trajnostno poslovanje.
- **Krepitev** (krepitev odpornosti in zmanjšanje tveganj) opisuje načrtovan in premišljen proces nasledstva, ki lahko pomembno zmanjša števila tveganja, povezana z medosebnimi odnosi ali financami v podjetju.
- **Konkurenčnost** (odprtost za sodobne tržne zahteve) predstavlja priložnost za mlajše generacije, da s sodobnim znanjem pripomorejo k razvoju novih tržnih poti.

6 Zaključek

Družinska podjetja so specifična struktura, kar velja tudi za podjetje Dines, d. o. o., ki deluje kot posrednik pri zastopanju uvoza toplotnih črpalk, klimatskih naprav in prezračevalnih sistemov. Pogosto zasledimo, da so družinska podjetja pomemben segment gospodarstva, kar potrjuje njihovo enakovredno vlogo v primerjavi z drugimi podjetji.

Vodenje predstavlja ključen dejavnik uspešnega poslovanja, saj omogoča učinkovito delegiranje nalog z osnovnim ciljem – doseganjem konkurenčne prednosti na trgu. Eden izmed kritičnih trenutkov v družinskem podjetju je nepravilno izveden prenos vodenja, ki lahko vodi do negativnega nasledstva, kar posledično povzroča težave v poslovanju in konflikte interesov ter lahko celo vodi v propad podjetja.

Zaradi pomembnosti te tematike smo na začetku raziskave podrobno pregledali relevantne vire s področij vodenja, vedenjskih slogov, družinskega podjetništva, podjetniške dediščine in nasledstva. To nam je služilo kot osnova za oblikovanje intervjuja, ki smo ga izvedli z Domnom Deuom, bodočim direktorjem podjetja Dines, d. o. o., kjer trenutno poteka postopen (mehki) prenos vodstvene vloge.

Intervju je bil izveden prek aplikacije Zoom, kjer smo prejeli poglobljene odgovore, s pomočjo katerih smo odgovorili tudi na tri raziskovalna vprašanja. Ugotovili smo, da je v podjetju že implementiran inovativni pristop t. i. deljenega vodenja med očetom in sinom, poleg tega pa je zaznati tudi vpliv zelenega vodenja, saj podjetje kot posrednik v prodajnem procesu sledi načelom okoljske odgovornosti.

Proces generacijske menjave v podjetju Dines, d. o. o., ni enostaven, temveč gre za dolgotrajen in premišljen postopek. Za zdaj ni zaznati pomembnih ovir, ki bi bodočemu direktorju Domnu Deuu povzročale težave. Vodenje se bo formalno preneslo nanj ob koncu tekočega leta. Hčerka trenutnega lastnika je zaposlena v drugem podjetju, kar je lahko povezano tudi z dejavnostjo podjetja Dines, d. o. o., ki spada v kategorijo strojništva. Tako lahko zaključimo, da ima spol v tem primeru pomembno vlogo.

Domen že zdaj opravlja večino vodstvenih nalog, medtem ko bo oče, trenutni direktor, še vedno ohranil določen vpliv – predvsem na področju finančnih odločitev in strateškega nadzora, vendar ni pričakovati, da bo to oviralo Domnovo samostojno vodenje, razen v primeru morebitnih kriznih situacij.

V okviru raziskave smo predstavili tudi prednosti inovativnih vodstvenih pristopov, kot so deljeno vodenje, rotacija vodij in zeleno vodenje. Čeprav so nekateri od teh pristopov že delno implementirani, podjetju predlagamo razmislek o dodatni uvedbi ostalih, saj vsi prispevajo k večji organizacijski učinkovitosti, odpornosti in trajnostnemu razvoju.

Na podlagi ugotovitev smo oblikovali model nasledstva 3K za MSP, ki temelji na treh ključnih stebrih: kontinuiteti, krepitvi in konkurenčnosti. Priporočamo, da podjetje natančno prouči še neizkoriščene potenciale, saj lahko s tem izboljša poslovno učinkovitost in pospeši nadaljnji razvoj.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta "Izzivi prenosa vodenja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju" v okviru Programa evropske kohezijske politike v obdobju 2021–2027 v Sloveniji z nazivom javnega razpisa "Problemsko učenje študentov v delovnem okolju: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027 (PUŠ v delovno okolje 2024–2027)". Projekt sofinancirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

- Ali, I., Gligor, D., Balta, M. in Papadopoulos, T. (2025). Leadership style's role in fostering supply chain agility amid geopolitical shocks. *Industrial Marketing Management*, 124 (2025), 212–223. Pridobljeno 10. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850124001949>
- AlRebdi, A. in Mohamad, K. A. (2021). Unsustainable family business in Saudi Arabia - The roadmap ahead. *International Journal of Business and Management Research*, 9(2), 233–243. Pridobljeno 16. 2. 2025 na <https://ijbmr.forexjournal.co.in/archive/volume-9/ijbmr-090216.html>
- Ana, P. M., & Couto, A. I. (2023). Intergenerational Management Succession: Specificities of the Portuguese Family Business. *European Journal of Marketing and Economics*, 6(2), 147–165. Pridobljeno 19. 2. 2025 na <https://www.proquest.com/docview/3156710582/3188BC360274C55PQ/19?accountid=28931&sourcecetype=Scholarly%20Journals>
- Artinger, F. M., Marx-Fleck, S., Junker, N. M., Gerd Gigerenzer, Artinger, S., & Dick, R. van. (2025). Coping with uncertainty: The interaction of psychological safety and authentic leadership in their effects on defensive decision making. *Journal of Business Research*, 190 (2025), 115240–115240. Pridobljeno 12. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296325000633>
- Baltazar, J. R., Ferreira, J. J. in Hughes, M. (2025). What do we know about strategic approaches to family businesses succession? A systematic review and future agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 101396. Pridobljeno 20. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956522125000016>
- Bannò, M., D'Allura, G. M., Dawson, A., Torchia, M. in Audretsch, D. (2024). Advancing diversity research in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 100607–100607. Pridobljeno 15. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858524000020>
- Barabaschi, B., Virtuani, R., Cantoni, F. (2023). Managing Generational Handover in Family Business: Some Case Studies in the Charcuterie Factories. In: Fellegara, A.M., Torelli, R., Caccialanza, A. (eds.) Sustainable Transition of Meat and Cured Meat Supply Chain. CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Springer, Cham. Pridobljeno 5. 3. 2025 na https://link-springer-com.ezproxy.izum.si/chapter/10.1007/978-3-031-34977-5_13#citeas
- Bernhard, F. (2024). Pride in family businesses: Authenticity, hubris, and cultural insights. *Journal of Business Research*, 176, 114597–114597. Pridobljeno 15. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296324001012>
- Burton, A. M., & Dickinger, A. (2024). Innovation in Crisis. The role of leadership and dynamic capabilities for a more innovative hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 103946–103946. Pridoljeni 12. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431924002585>
- Carmeli, A. in Dothan, A. (2024). Engagement of family executive members in intrapreneurship in the family business. *The Journal of Technology Transfer*, 49, 1062–1088. Pridobljeno 5. 3. 2025 na <https://link-springer-com.ezproxy.izum.si/article/10.1007/s10961-023-10016-y#citeas>

- Clinton, E., Farhad Uddin Ahmed, Lyons, R. in Colm O’Gorman. (2024). The drivers of family business succession intentions of daughters and the moderating effects of national gender inequality. *Journal of Business Research*, 184, 114876–114876. Pridobljeno 21. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296324003801>
- Cole T. C., J., Loyola, D. B., Martinez, E. K. L., Poticano, D. E. P., Mabalay, A. A., Daradar, D. B. D., in Blasa-Cheng, A. C. (2024). An abductive exploration of sustainability implementation intent among family business successors: Extending the theory of planned behavior. *Sustainable Futures*, 8, 100396. Pridobljeno 20. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188824002454>
- Cooper, D. J., d’Adda, G. in Weber, R. A. (2024). Effective leadership across economic contexts. *The Leadership Quarterly* 35 (4), 101788. Pridobljeno 10. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984324000171>
- De Clercq, D., Kaciak, E. in Thongpapanl, N. (Full circle support: unpacking the relationship between women entrepreneurs’ family-to-work support and work interference with family. *Int Entrep Manag J* 19, 343–367 (2023). Pridobljeno 3. 3. 2025 na <https://link.springer-com.ezproxy.izum.si/article/10.1007/s11365-022-00824-3#citeas>
- Dines d.o.o. (n.d.). Dines d. o. o. Pridobljeno 20. marca 2025 s <https://www.dines.si/>
- Dolar, B., Biloslavo, R. in Aydin, E. (2024). The Intergenerational Succession of Leadership in the Family Business: The Change Succession Brings. *International Journal of Organizational Leadership*, 802–823. Pridobljeno 20. 2. 2025 na <https://www.proquest.com/docview/3169160519/3188BC360274C55PQ/1?accountid=28931&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Dubey, A.R., Joghee, S. in Alzoubi, H.M. (2024). Entrepreneurship and Technology Diversification: A Strategy or Desperation? FAM Case Study. In: Alzoubi, H.M., Alshurideh, M.T., Vasudevan, S. (eds) *Technology Innovation for Business Intelligence and Analytics (TIBIA). Studies in Big Data*, vol 147. Springer, Cham. Pridobljeno 5. 3. 2025 na https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-55221-2_17#citeas
- Dyer, W.G. (2021). *Family Capital: The Key to Entrepreneurial and Family Success*. In: Allen, M.R., Gartner, W.B. (eds) *Family Entrepreneurship*. Palgrave Macmillan, Cham. Pridobljeno 5. 3. 2025 na https://link.springer-com.ezproxy.izum.si/chapter/10.1007/978-3-030-66846-4_2#citeas
- Englmaier, F., Grimm, S., Grothe, D., Schindler, D. in Schudy, S. (2025). The value of leadership: Evidence from a large-scale field experiment. *The Leadership Quarterly*, xxx(xxx), 101869. Pridobljeno 11. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984325000086>
- Farrell, W., Richards, M., Taras, V., Kamous, H. E., Karnadi, L., Singh, D. P. in Idelson, M. (2025). Perceptions of leadership effectiveness in global virtual teams: Gender, personality, and self-versus peer evaluations. *The Leadership Quarterly*, xxx(xxx), 101859. Pridobljeno 10. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984324000882>
- Ghafoor, S., Huo, W., Wang, M., Geng, Y., Zulfikar, M. in Yousaf, M. U. (2024). Unique types and innovation input of family firm CEOs: moderating role of managerial ability in Chinese listed firms. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11(1), 51. Pridobljeno 16. 2. 2025 na <https://www.proquest.com/docview/2910061970/3188BC360274C55PQ/17?accountid=28931&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Gomes, K.R.F.P. in Leite, E.F. (2023). Female Entrepreneurship: Is It Possible to Reconcile Family and Business?. In: Naser, M.A. (eds) *New Approaches to CSR, Sustainability and Accountability, Volume IV. Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application*. Springer, Singapore. Pridobljeno 3. 3. 2025 na https://link.springer-com.ezproxy.izum.si/chapter/10.1007/978-981-16-9499-8_9
- Heider, A., Hülsbeck, M. in von Schlenk-Barnsdorf, L. (2022). The role of family firm specific resources in innovation: an integrative literature review and framework. *Management Review Quarterly*, 72. Pridobljeno 5. 3. 2025 na <https://link.springer-com.ezproxy.izum.si/article/10.1007/s11301-021-00256-3>

- Hernández-Perlines, F., Blanco-González, A. in Miotto, G. (2024). Innovation in family businesses: Exploring the influence of entrepreneurial orientation and absorptive capacity on innovative capacity. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100600. Pridobljeno 23. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X24001392>
- Hussain, M. A., Ali, S., Ali, S., Goh, G. G., Saif, N. in Khan, S. U. (2025). Redefining the concept of green transformational leadership through psychometric analysis: Evidence from educational setup of developing country prospective. *Asia Pacific Management Review*, xxx(xxx), 100354. Pridobljeno 11. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313224000769>
- Kodama, W., Morgan, P., Azhgaliyeva, D., Trinh, L. in Kim, K. (2024). Family business during the COVID-19 pandemic in Asia: Role of government financial aid and coping strategies. *World Development*, 182, 106653–106653. Pridobljeno 22. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X24001232>
- Lambrechts, F., Huybrechts, J., De Massis, A. in Lehmann, E. E. (2022). The “open family firm”: openness as boundary work in family enterprises. *Small Business Economics*, 60, 1307–1322. Pridobljeno 3. 3. 2025 na <https://link-springer-com.ezproxy.izum.si/article/10.1007/s11187-022-00664-z#Sec1>
- Le Breton-Miller, I. in Miller, D. (2025). LOOKING AT LEADERSHIP DIFFERENTLY: A HYGIENE PERSPECTIVE. *European Management Journal*, xxx(xxx), xxx. Pridobljeno 10. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237325000258>
- Légeret, M., Zehnder, C. in Tur, B. (2024). How good can bad leaders be? The opportunity costs of leader selection. *The Leadership Quarterly*, 101856. Pridobljeno 14. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984324000857>
- Letonja, M., Vilman, Z. in Puvača, M. (2022). *Skills needed in family businesses – case study Slovenia and Croatia*. V 12th International Scientific Conference “Business and Management 2022” (str. 720–732). Vilnius Gediminas Technical University. Pridobljeno 17. 2. 2025 na <https://etalpykla.vilniustech.lt/handle/123456789/154681>
- Li, Y. in Jia, Q. (2024). Mitigating psychological distress in the workplace: The role of perceived insider status in leader-follower cognitive style congruence. *Acta Psychologica*, 250, 104505–104505. Pridobljeno 15. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691824003834>
- Li, Z., Mustapha, M., Ahmad Fahmi, S. H. in Saidatunur, F. S. (2024). Sustainable Development of Chinese Family Businesses: Exploring the Role of Succession Planning in Maintaining Organizational Sustainability from the Perspective of Socioemotional Wealth. *Sustainability*, 16(8), 3456. Pridobljeno 16. 2. 2025 na <https://www.proquest.com/docview/3047078754/3188BC360274C55PQ/3?accountid=28931&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Liden, R. C., Wang, X. in Wang, Y. (2024). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186 (2024), 115036. Pridobljeno 11. 2. 2025 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632400540X>
- Liu, C., Xu, S., Zhang, B., Siu, O.-L. in Fan, J. (2024). Why and when employees ostracize their leaders: the effect of leader political act and integrity trustworthiness of the leader. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(6), 727–743. Pridobljeno 10. 3. 2025 na <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85206081234&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sot=b&sdt=cl&cluster=scosubjabbr%2C%22BUSI%22%2Ct%2C%22DECI%22%2Ct&s=KEY%28%22the+leader%22%29&sessionSearchId=615defa170580623c2531b371d8f376&relpos=6>
- Liu, W., Zhou, M. in Zhao, W. (2025). Can authentic leadership benefit employees in all situations? The interaction effect of authentic leadership and team conflict on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. Pridobljeno 11. 3. 2025 na <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0->

- 85216309515&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sot=b&sdt=cl&cluster=scosubjabbr%2C%22BUSI%22%2Ct%2C%22DECI%22%2Ct&s=KEY%28%22the+leader%22%29&sessionSearchId=615defa170580623c2531b371d8f376e
- Lopez, A. B. in Connelly, S. (2024). The Role of Focal Leaders in Collective Leadership Behavior: A Historiometric Analysis of Socialized and Personalized Leaders. *European Management Journal*. Pridobljeno 14. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237324001129>
- Lukito, D., Melly Susanti, Susanto, Y., Loso Judijanto, Ali, M., Hartono, N. in Ardhana Januar Mahardhani. (2025). Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 100340–100340. Pridobljeno 15. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313224000447>
- Lyons, J., Konara, P. in Shirodkar, V. (2024). Family business legitimacy and foreign subsidiary establishment mode choice: An institutional and mixed gamble approach. *International Business Review*, 34(2), 102360. Pridobljeno 20. 2. 2024 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593124001070>
- Mekheimer, M. in Abdelhalim, W. M. (2025). The digital age students: Exploring leadership, freedom, and ethical online behavior: A quantitative study. *Social Sciences & Humanities Open*, 11 (2025), 101325. Pridobljeno 12. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S259029112500052X>
- Metelko, U. (2017). Definicija uspešnega menedžerja v družinskem podjetju. *Izzivi prihodnosti*, 2 (3), 137-161. Pridobljeno 17. 2. 2025 na [file:///C:/Users/ailac/Downloads/admin,+Metelko_21%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ailac/Downloads/admin,+Metelko_21%20(2).pdf)
- Moresová, M., Sedláčiková, M., Drábek, J. in Kocianová, A. (2022). Succession – A prerequisite for sustainability and development of Slovak wood-processing family businesses. *Acta Facultatis Xylogiae Zvolen*, 64(2), 121–132. Pridobljeno 15. 2. 2025 na <https://df.tuzvo.sk/sites/default/files/12-02-22.pdf>
- Naieli, D., Topakas, A., Farley, S. in Dawson, J. (2024). Does it matter how I behave before I step into the leader role? Intrapersonal behavioral shift in temporary leadership role transition and its effect on perceived leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, xxx (xxx), 101844–101844. Pridobljeno 12. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984324000730>
- Nguyen, L. T. in Ngoc, T. (2024). Business takeover or new venture? How does family business affect these career paths? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1). Pridobljeno 21. 2. 2025 na <https://link.springer-com.ezproxy.izum.si/article/10.1186/s13731-024-00409-0>
- Pahnke, A., Schleppehorst, S. in Schlömer-Laufen, N. (2024). Family business successions between desire and reality. *Journal of Business Venturing Insights*, 21, e00457–e00457. Pridobljeno 26. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S235267342400009X>
- Ramadani, V., Chang, E.P.C., Palalić, R. in Memili, E. (2024). Succession and Family Businesses Longevity. In: *Entrepreneurial Family Businesses*. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Cham. Pridobljeno 5. 3. 2025 na https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-59261-4_5#citeas
- Rebernik, M., Bradac, B., Rus, M., Tominc, P. in Pušnik, K. (2020). *Globalni podjetniški monitor 2020: Podjetniška aktivnost, aspiracije in odnos do podjetništva v Sloveniji* (M. Rebernik & K. Širec, Ur.). IPMMP, Univerza v Mariboru. Pridobljeno 17. 2. 2025 na <https://ipmmp.um.si/wp-content/uploads/2021/05/GEM-2020-monografija.pdf>
- Samsudin, N.A., Fuza, Z.I.M. (2023). Attribution of Family Business-Based in Cultural Heritage Management in Malaysia. In: *Innovation of Businesses, and Digitalization during Covid-19 Pandemic*. ICBT 2021. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 488. Springer, Cham. Pridobljeno 5. 3. 2025 na https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-08090-6_42#citeas

- Sentuti, A. in Cesaroni, F.M. (2024). Getting Out of the Family Business and Taking Flight: The Metamorphosis of a Successor Daughter Who Becomes an Entrepreneur. In: Paoloni, P. (eds) *Gender Issues in the Sustainable Development Era*. SIDREA Series in Accounting and Business Administration. Springer, Cham. Pridobljeno 5. 3. 2025 na https://link-springer-com.ezproxy.izum.si/chapter/10.1007/978-3-031-57193-0_12#citeas
- Seyoum, B. (2024). Entrepreneurship, Domestic Investment, and Services. In: *State Fragility, Business, and Economic Performance*. Palgrave Studies in Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Growth. Palgrave Macmillan, Cham. Pridobljeno 5. 3. 2025 na https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-44776-1_6#citeas
- Shang, Y., Jiang, Y., Pan, Y. in Yan, Q. (2023). Leader's relational power and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of perceived organizational support for creativity. *European Management Journal*, 45(5), 757-766. Pridobljeno 11. 3. 2025 na <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85159128910&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sot=b&sdt=cl&cluster=scosubjabbr%2C%22BUSI%22%2Ct%2C%22DECI%22%2Ct&s=KEY%22%22the+leader%22%29&sessionSearchId=615defa170580623c2531b371d8f376e&relpos=1>
- Silva, V. H., Duarte, A. P. in Luís Miguel Simões. (2024). The Impact of Paradoxical Leadership on Employee Knowledge-Sharing Behavior: The Role of Trust in the Leader and Employee Promotive Voice Behavior. *Administrative Sciences*, 14(9), 221–221. Pridobljeno 10. 3. 2025 na <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85205230502&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sot=b&sdt=cl&cluster=scosubjabbr%2C%22BUSI%22%2Ct%2C%22DECI%22%2Ct&s=KEY%28%22the+leader%22%29&sessionSearchId=615defa170580623c2531b371d8f376e&relpos=2>
- Subramanian, S. N. in Banihashemi, S. (2024). Towards modern leadership styles in the context of the engineering sector. *Project Leadership and Society*, 5 (2024), 100133. Pridobljeno 11. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666721524000188>
- Tato Jiménez, J.L., Cabrera Gala, R., Carrillo Durán, M.V. (2024). Reputational Leadership, Family Business and Sustainability in the Creation of Economic and Social Value. *The Case of the Company "Agroparque Esperanza"*. In: Rego, C., Lucas, M.R., Sánchez-Hernández, M.I., Cagica Carvalho, L., Backx Noronha, A. (eds) *Entrepreneurship, Technological Change and Circular Economy for a Green Transition*. Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics. Springer, Cham. Pridobljeno 4. 3. 2025 na https://link-springer-com.ezproxy.izum.si/chapter/10.1007/978-3-031-48079-9_14
- Toufighi, S. P., Sahebi, I. G., Govindan, K., Zar, M., Vang, J. in Brambini, A. (2024). Participative leadership, cultural factors, and speaking-up behaviour: An examination of intra-organisational knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100548–100548. Pridobljeno 14. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X24000878>
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T. et al. (2024). Performance below and above aspirations as an antecedent of succession planning in family firms: A socio-emotional wealth mixed gamble approach. *Rev Manag Sci* 18, 1427–1458. Pridobljeno 5. 3. 2025 na <https://link-springer-com.ezproxy.izum.si/article/10.1007/s11846-023-00662-9#citeas>
- Voordeckers, W., Vandebeek, A., Lambrechts, F., Bammens, Y. in Vandewaerde, M. (2025). Director knowledge, shared leadership, and board service performance. *Journal of Business Research*, 189, 115208. Pridobljeno 10. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296325000311>
- Walsh, G. (2011). *Family Business Succession: Managing the All-important Family Component*. KPMG Enterprise.
- Wang, D. in Zhang, Z. (2022). Disassembling the influences of perceived family relational conflict on business family offspring's intrapreneurial intentions. *International Entrepreneurship and*

- Management Journal*, 18, 153-189. Pridobljeno 1. 3. 2025 na <https://link-springer-com.ezproxy.izum.si/article/10.1007/s11365-021-00747-5>
- Wang, L., Ye, X., Fu, Y. in Zhang, X. (2024). Does the well-matched marriage of successor affect the intergenerational inheritance of family business? *Humanities & Social Sciences Communications*, 11(1), 81. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02544-7>
- Wilms, R., Oostrom, J. K. in van Garderen, E. (2025). The effects of the charisma signal and voice pitch in female leader selection. *The Leadership Quarterly*, 101857. Pridobljeno 14. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984324000869>
- Xu, Y. in An, H. (2024). Cultivation of College Students' Legal Literacy Under Entrepreneurship from the Perspective of Sustainable Development. *J Knowl Econ* 15, 19700–19720. Pridobljeno 5. 3. 2025 na <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-024-01914-z#citeas>
- Xun, X. in Barkhuizen, G. (2025). Institutional leaders and teacher research: Roles, interactions, and impacts. *System*, 130, 103616. Pridobljeno 12. 2. 2025 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0346251X25000260>
- Yates, V. A., Vardaman, J. M. in Chrisman, J. J. (2022). Social network research in the family business literature: a review and integration. *Small Business Economics*, 60, 1323–1345. Pridobljeno 1. 3. 2025 na <https://link-springer-com.ezproxy.izum.si/article/10.1007/s11187-022-00665-y>
- Zhang, H., Xing, M. in Chen, D. (2024). Can the Succession Plan for Family Business Achieve Social Employment Stability? An Analysis from the Perspective of Entrepreneurs. *Economics*, 13(1), 5–5. Pridobljeno 21. 2. 2025 na <https://www.proquest.com/docview/3159463683/3188BC360274C55PQ/2?accountid=28931&sourcetype=Scholarly%20Journals>

O avtorjih

Aila Civić je magistrica organizacije kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Doktorski študij s področja kadrovskih in izobraževalnih sistemov nadaljuje na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Je avtorica več znanstvenih prispevkov, predstavljenih na mednarodnih znanstvenih konferencah, ter recenziranega znanstvenega članka. Njeno raziskovalno zanimanje je usmerjeno predvsem v področja kadrovskega managementa in timskega dela. / *Aila Civić holds a master's degree in Organization of Human Resources and Educational Systems. He continues his doctoral studies in the field of human resources and educational systems at the Faculty of Organizational Sciences of the University of Maribor. She is the author of several scientific papers presented at international scientific conferences, as well as a peer-reviewed scientific article. Her research interest is mainly focused on the areas of human resources management and teamwork.*

Dr. **Miha Marič** je raziskovalec s področja vodenja, managementa in organizacijskih ved. Doktoriral je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Trenutno je zaposlen kot izredni profesor na Univerzi v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. Njegovi raziskovalni interesi so moč, vodenje, organizacijsko vedenje, kadrovski management, organizacija in management. Je avtor ter urednik in recenzent številnih izvirnih znanstvenih člankov, strokovnih člankov, prispevkov na znanstvenih konferencah in znanstvenih monografij. Sodeluje tudi pri raziskovalnih projektih in svetovalnem delu. / *Miha Marič, Ph.D., is a researcher in the field of leadership, management and organizational sciences. He holds a Ph.D. from the Faculty of Economics, University of Ljubljana. He is currently employed as an associate professor at the University of Maribor's Faculty of Organizational Sciences. His research interests are power, leadership, organizational behavior, human resource management, organization and management. He is the author of numerous original scientific articles, professional articles, papers at scientific conferences, scientific monographs, and was an editor and reviewer. He also participates in research projects and consulting work.*

PRAVNI VIDIKI DRUŽINSKE USTAVE V POSTOPKU PRENOSA DRUŽINSKEGA PODJETJA

ANA TANESKI, BOŠTJAN KORITNIK

Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta, Ljubljana, Slovenija
anataneski@gmail.com, bostjan.koritnik@revija-pravnik.si

V poglavju obravnavamo pravni vidik načrtovanja nasledstva družinskih podjetij s posebnim poudarkom na institutu družinske ustave. Najprej analiziramo pravne posebnosti družinskih podjetij, nato opredelimo pomen in vlogo družinske ustave. Namen poglavja je preveriti, kako lahko družinska ustava prispeva k uspešnemu prenosu podjetja in h krepitvi družinskih odnosov, ki so ključni za dolgoročno poslovno sodelovanje. V raziskavi smo opravili intervju z Domnom Deuom, predvidenim naslednikom podjetja Dines d. o. o., kjer trenutno obstaja le neformalen dogovor o prenosu lastništva. Družinski člani sodelujejo kot lastniki in vodje, instituta družinske ustave pa ne poznajo in ga zato tudi nimajo uvedenega. Čeprav to doslej ni oviralo poslovanja, bi zapis dogovorov v družinsko ustavo lahko dodatno stabiliziral odnose, uskladi procese med družino, lastništvom in poslovanjem ter preprečeval notranje konflikte. Tak pristop pozitivno vpliva na dolgoročno stabilnost podjetja, njegovo delovanje na trgu in doseganje poslovnih rezultatov.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.2)

ISBN
978-961-299-026-8

Ključne besede:
družinska ustava,
pravno načrtovanje,
nasledstvo,
pogodbena razmerja,
družinske norme

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.2)

ISBN
978-961-299-026-8

Keywords:
family constitution,
legal planning,
inheritance,
contractual obligations,
family norms

LEGAL ASPECTS OF FAMILY CONSTITUTION IN THE PROCESS OF TRANSFER OF A FAMILY BUSINESS

ANA TANESKI, BOŠTJAN KORITNIK

University of Ljubljana, Faculty of Law, Ljubljana, Slovenija
anataneski@gmail.com, bostjan.koritnik@revija-pravnik.si

This chapter addresses the legal aspect of family business succession planning, focusing on the institution of the family constitution. It first analyzes the legal specificities of family businesses and then defines the role and significance of the family constitution. The aim is to examine how a family constitution can support successful business transfer and strengthen family relations, which are vital for long-term cooperation. The research includes an interview with Domen Deu, the intended successor of the Slovenian company Dines d.o.o., where only an informal succession agreement currently exists. Family members act as both owners and managers but are unfamiliar with the family constitution, and thus it has not been implemented. Although this has not hindered operations so far, formalizing agreements in a family constitution could stabilize relationships, align processes between family, ownership, and business, and help prevent internal conflicts. Such an approach could positively influence the company's long-term stability, market performance, and overall business results.

1 Uvod

Posebnost družinskih podjetij se ne kaže zgolj v posebnosti njihovega položaja na trgu in vpliva na gospodarstvo, temveč predvsem tudi v njihovi notranji strukturi, kjer se prepletata v osnovi dve različni in včasih nasprotujoči si logiki in interesa, to sta podjetniška in družinska.

Podjetništvo je namreč v svojem bistvu usmerjeno v rast, dobiček, učinkovitost in uveljavitev podjetja na trgu. Bistvo družinskega podjetja pa je med drugim tudi v tem, da več generacijam zagotavlja sredstva za preživetje družine ter hkrati predstavlja njen ponos in bogastvo, ki se vedno znova prenaša na nove generacije in naslednike. Hkrati delovanje družinskega podjetja temelji tudi na osebnih odnosih, medgeneracijskih vezeh, čustvih in zgodovini skupnega delovanja.

V primeru družinskih podjetij gre torej za edinstveno strukturo, kjer podjetja ne definirajo le njegov kapital, znanje in vizija, temveč tudi družinske vrednote, pripadnost in zvestoba. Dvojnost oziroma prepletenost navedenega se pogosto odraža v posebnostih na pravnem področju, saj pravno urejanje osebnih razmerij znotraj družine ni standardizirano ter pogosto tudi ne zaželeno, zaradi česar so na tem področju potrebne posebne prilagoditve.

Čeprav osebni družinski odnosi na veliko področjih predstavljajo pomembno prednost, kot na primer večje zaupanje, skupno vizijo in stabilnost, lahko v okviru družinskega podjetja ti isti odnosi pridobijo negativno konotacijo ter postanejo vir nestabilnosti njegovega delovanja. Ti odnosi lahko namreč v primerih njihovega izrazitega neravnovesja celo ogrozijo in torej ne zgolj ovirajo obstoj družinskega podjetja. Osebni odnosi so namreč pogosto spremenljivi, nepredvidljivi in pogosto preizkušeni šele v trenutkih bistvenih sprememb ali ob ključnih prelomnicah, kot je na primer tudi vprašanje nasledstva družinskega podjetja.

Prav v teh trenutkih se na preizkus postavlja trdnost in urejenost odnosov med družinskimi člani, ki sta v primeru družinskih podjetij del temeljne strukture in delovanja podjetja. Tako lahko proces nasledstva ob odsotnosti urejenosti teh razmerij povzroči potrebo po oblikovanju mehanizmov za obvladovanje morebitnih konfliktov.

Proces prenosa družinskega podjetja na naslednjo generacijo je lahko eden od najbolj občutljivih trenutkov v življenju podjetja (Gantar, 2011). Gre za fazo, kjer se prepletajo čustva, družinske vezi in interesi z ekonomskimi in strateškimi odločitvami. Prav v tem obdobju se pogosto pokažejo pomanjkljivosti v urejenosti medsebojnih razmerij, pomanjkanje vnaprej določenih pravil, vrednot, postopkov in pristopov pa lahko vodi do resnih notranjih konfliktov in celo razpada podjetja.

V ta namen se v praksi vse pogosteje omenja institut družinske ustave, s katerim naj bi se poskušala doseči stabilnost družinskega podjetja in njegov uspešen prenos na vse nadaljnje generacije. Znotraj družinskega podjetja se tako sprejme poseben dokument, ki določi na primer skupne vrednote podjetja, pravila dedovanja, postopke odločanja in sprejemanja pomembnejših odločitev itd.

Družinska ustava naj bi torej služila kot most med pravom in medosebnimi odnosi. S tem ko formalizira določena pravila, norme in vrednote, ki jih družinski člani prepoznajo kot skupne in zavezujoče, lahko pomembno pripomore k preprečevanju sporov, krepitvi zaupanja in ohranjanju kontinuitete podjetja.

Vendar pa ta institut kljub potencialnim prednostim prinaša tudi številna vprašanja in dileme, kot so na primer vprašanja glede njegove pravne narave, učinkovitosti, dejanske zavezujoče moči ter nevarnosti, da postane le simboličen dokument brez praktičnega učinka. Namen tega poglavja je zato celovito preučiti pomen, namen in cilje družinske ustave, jo umestiti v kontekst družinskega podjetja in raziskati, ali je njeno uporabo mogoče zaznati v praksi.

2 Pregled literature

Družinska podjetja so specifični in ključni ekonomski subjekti, ki so že več let predmet analiz in raziskav, saj s svojo pomembno tradicionalno prisotnostjo v ekonomskem okolju v številnih državah močno vplivajo na gospodarski razvoj (Dana, Ramadani, 2015). Kljub temu tako v domači in tuji literaturi še vedno ni mogoče najti definicije pojma družinskega podjetja, ki bi enotno in splošno opredeljevala to posebno obliko podjetja.

Pri avtorjih je namreč mogoče zaznati le nekatere poskuse njihove opredelitve, ki temeljijo na najbolj pogostih značilnostih, zaznamovanih z družinskim elementom, ki jih razlikujejo od drugih oblik podjetij (Duh, 2003). V skladu z vsemi poskusi

definiranja pojma družinskih podjetij je slednjega mogoče najbolj široko opredeliti kot ekonomsko, narodnogospodarsko in socialno povezanost podjetja z družino, kjer ima ta prevladujoč vpliv na strateško usmerjenost in je vključena v podjetje (Kostanjevec, Omerzel, 2013).

Družinska podjetja se od ne družinskih namreč razlikujejo predvsem po vplivu družine in njenih članov, ki pomembno sooblikujejo njihovo delovanje in razvoj. V večini primerov je družina, zlasti v zgodnjih generacijah delovanja podjetja, udeležena tako v lastništvu kot tudi v upravljanju oziroma managementu, kar ji omogoča neposreden vpliv na ključne poslovne odločitve (Antončič et al., 2022).

Za namene obravnavane teme bo zato v nadaljevanju pojem družinskega podjetja uporabljen v skladu z značilnostmi, ki jih pojmu pripisuje predlog definicije družinskega podjetja v državah članicah Evropske unije, ki jo je pripravila in priporočila za uporabo v državah članicah Evropska komisija, in sicer zajema splošna evropska definicija družinskega podjetja naslednje (Evropska Komisija, 2009):

1. večina pravic odločanja pripada fizični osebi(am), ki je/so ustanovila(e) podjetje, ali pripada fizični osebi(am), ki je/so pridobila(e) delež kapitala podjetja ali pripada njihovim zakonskim partnerjem, staršem, otroku ali neposrednim dedičem otrok;
2. večina pravic odločanja je neposrednih ali posrednih;
3. najmanj en član družine ali rodu (sorodstva) je formalno vključen v upravljanje in vodenje podjetja;
4. podjetja, ki končajo na borzi, ustrezajo definiciji družinskega podjetja, če je oseba, ki je ustanovila ali pridobila podjetje, ali so njihove družine ali potomci imetnik(i) 25 odstotkov pravic odločanja z naslova njihove udeležbe v kapitalu podjetja.

Najpogosteje so družinska podjetja statusno-pravno organizirana kot samostojni podjetniki (s. p.) ali pa družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), ki predstavljata preprostejši in bolj fleksibilen način organiziranja njihovih gospodarskih dejavnosti (Primec, 2021).

Njihova kompleksnost se torej bolj kot v sami pravnoorganizacijski obliki kaže v vsebini teh struktur, saj vključujejo prepletanje različnih vlog in interesov družinskih članov kot lastnikov, upravljavcev in družinskih sočlanov (sorodnikov). Prav ta preplet lahko vodi do specifičnih izzivov, zlasti na področju upravljanja, nasledstva, odločanja in reševanja morebitnih sporov, saj se pogosto prekrivajo poslovni cilji podjetja z osebnimi odnosi in čustvi znotraj družine.

2.1 Nasledstvo v družinskih podjetjih

Kar naredi družinsko podjetje edinstveno, je torej njegov poseben model lastništva, upravljanja in nasledstva, obarvan z družinskimi elementi, ki bistveno vplivajo na njihovo zastavljanje ciljev, strategije, strukture ter način njihove zasnovne (Dana, Ramadani, 2022).

Po mnenju nekaterih avtorjev naj bi bila njihova konkurenčna prednost zakoreninjena ravno v družinskih odnosih, vendar to lahko velja le ob predpostavki, da se je družina sposobna prilagajati in spopadati z izzivi, ki iz njih izvirajo, posredno ali pa neposredno (Hallov, 2012).

Prevladujoče vrednote in cilji v družinskih podjetjih so namreč pogosto odraz vrednot, ki jih ima aktualni in glavni odločevalec, ki je tudi aktualni lastnik podjetja. Sestava organov družinskega podjetja pa je skupaj z glavnim odločevalcem odraz širših družinskih interesov in ciljev (Cubico et al., 2010). Upravljanje družinskih podjetij torej zaradi njegove dinamike in lastnosti vedno pomeni usklajevanje treh prekrivajočih in medsebojno delujočih družbenih podsistemov: lastništva, družine in posla (Davis et al., 1997).

Predvsem družinski podsistem ima svojo zelo specifično razvojno pot, ki načeloma predstavlja zaporedje naslednjih štirih razvojnih stopenj: mlada podjetniška družina, vstopanje v podjetje, delo skupaj in izročanje štafetne palice. Te posamezne stopnje se v realnem življenju prekrivajo ter so vsaka zase na poseben način prežete z osebnimi družinskimi vidiki in elementi.

Od preostalih dveh podsistemov, ki se pojavljata znotraj družinskih podjetij, se razvoj družinskega podsistema razlikuje predvsem po tem, da je to hkrati tudi biološki proces, ki ne vsebuje možnosti teka v nasprotno smer, kot je to v okviru podsistema posla in lastništva (Ambrožič et al., 2022).

To pomeni, da se zaradi svoje biološke narave družinski podsistem s časom neizogibno manjša, saj člani odhajajo in se ne morejo več vrniti v prejšnje stopnje ali faze življenja. Ravno nasprotno se lahko v podsistemi posla in lastništva spremembe odvijajo tudi v nasprotno smer, tako da posameznik pridobi enako vlogo ali pozicijo. To dinamično razlikovanje postane še posebej pomembno v procesu nasledstva, kjer prenos vlog članov podsistema na nove generacije pomeni neizogiben premik, ki ga ni mogoče povrniti v prejšnje stanje.

Družinska podjetja se torej zaradi svojih specifičnih lastnosti in odnosov v fazi nasledstva znajdejo v nezavidljivem položaju, njihovi izzivi prehoda iz generacijo na generacijo pa so dandanes zaradi prej naštetih prepletajočih področij tudi vse bolj kompleksni (Gantar, 2011).

Konflikte oziroma izzive ter bolj ali manj uspešno iskanje ravnovesja med temi tremi podsistemi v družinskem podjetju je mogoče zaslediti ravno v fazi oziroma obdobju pravnega nasledstva družinskega podjetja, saj so interesi in vrednote, ki jih zasleduje in definira vsak podsistem v sferi svojega delovanja in vpliva znotraj družinskega podjetja, v tem obdobju najbolj izraziti. To obdobje v družinskem podjetju torej zaznamuje kombinacija lastniških, organizacijskih, pravnih, finančnih, davčnih in navsezadnje tudi čustvenih dejavnikov (Ambrožič et al., 2022).

V literaturi se namreč ocenjuje, da omejitve in izzivi, kot sta na primer omejena skupina kandidatov in zapletena družinska dinamika, pripomorejo k zapletenosti prenosa podjetja na naslednjo generacijo, pri čemer naj zaradi tega več kot 70 odstotkov družinskih podjetij ne bi preživelo prenosa od ustanovitelja, to je prve generacije, do druge generacije. Število preostalih 30 odstotkov družinskih podjetij, ki sicer preživijo drugo generacijo, pa nato zopet upade za dodatnih 15 odstotkov v prehodu podjetja iz druge generacije na tretjo generacijo. Le preostalih 11 odstotkov družinskih podjetij naj bi v nadaljevanju uspešno doseglo četrto generacijo (Nye, Sandu, 2020).

Razlog za znaten upad uspešnih prenosov podjetja iz prve na drugo generacijo, tj. s strani ustanovitelja na njegove otroke ali zakonce, je predvsem v slabih odločitvah nasledstva, ki so posledica nepotizma, torej dodeljevanja nasledstva potomcem (Chater et al., 2015). Te razloge pogosto spremljajo tudi izzivi ter okoliščine, ki pripomorejo k neuspehu, kot je na primer nezaupanje s strani zaposlenih, ki ne verjamejo, da je naslednik druge generacije zares sposoben voditi podjetje, in menijo,

da je to pridobil zgolj zaradi svoje pripadnosti družinskemu podsistemu podjetja, in tudi pomanjkanje znanja, drugačna podjetniška vizija, ki je posledica generacijske pripadnosti itd. (Nye, Sandu, 2020).

Prav tako se kot glavni razlog tako nizkega števila prenosov družinskih podjetij v literaturi in praksi navaja neustrezna in nezadostna pripravljenost na samo nasledstvo, saj se lastniki managerji premalo zavedajo teže tega procesa in z njim povezanih odločitev, zaradi česar podcenjujejo to problematiko ali pa z njeno rešitvijo ozirom načrtovanjem predolgo odlašajo. Proces nasledstva in njegovo načrtovanje namreč ravno zaradi njegove kompleksne zaznamovanosti v družinskih podjetjih zahteva svoj čas in obdobje prilagajanja ter navsezadnje tudi večjo pripravljenost na prilagajanje, tudi zaradi specifičnosti in prepletenosti prizadetih odnosov (Antončič et al., 2022).

Z oddaljevanjem posamezne generacije in torej povezave z ustanoviteljem podjetja, na primer pri prenosu iz druge (potomci ali zakonci ustanovitelja) na tretjo generacijo (upravitelji ali stabilizatorji) ali pa naprej iz tretje na četrto generacijo (delničarji ali razpršeni dediči), se sicer zmanjšuje vpliv izzivov, ki jih prenašajo predvsem tesne družinske vezi med prvo in drugo generacijo, vendar pa ravno ta oddaljenost od prinaša nove izzive. Hkrati se s tem oddaljujemo od pomena in prednosti družinskih podjetij, kar jih v praksi v primeru njihove uspešnosti razlikuje od drugih podjetij na trgu.

Razne raziskave in analize v sodelovanju s slovenskimi podjetji so predstavile tudi številne uspešne zgodbe družinskih podjetij, kjer se z izzivi uspešno soočajo (Ernst Young Slovenija, 2024), kar pomeni predvsem, da je treba vsako družinsko podjetje in odločitve njegovih družinskih članov, predvsem z vidika pravnega nasledstva, analizirati posamično in pri tem upoštevati več različnih kriterijev, ki definirajo uspešnost tega postopka, saj je usoda uspešnega prenosa nasledstva v družinskih podjetjih odvisna od več dejavnikov.

Rezultati najaktualnejše analize podjetja Ernst Young Slovenija iz leta 2024 so namreč v okviru učinkovitega modela rasti družinskih podjetij, na katerem temeljijo uspešne zgodbe slovenskih družinskih podjetnikov, prepoznali osem tipičnih značilnosti, ki opredeljujejo uspešna družinska podjetja v Sloveniji. Vsaki od teh značilnosti so raziskovalci pripisali specifične kriterije oziroma dejavnike, na podlagi katerih te značilnosti vplivajo na dolgoročno uspešnost podjetja. Med njimi je tako

mogoče zaslediti tudi obstoj družinske ustave znotraj značilnosti vodstva družinskega podjetja in pa tudi načrtovanje nasledstva znotraj družinskega podjetja, prenos njegovega lastništva, upravljanje s prihodnostjo podjetja ter tudi reševanje navzkrižij interesov v okviru značilnosti lotevanja načrtovanja prenosa lastništva.

EY-ev model med drugimi značilnostmi uspešnih zgodb družinskih podjetij v Sloveniji navaja še upravljanje s kapitalom, upravljanje talentov, trajnostno rast in dobičkonosnost, kulturo in odgovornost, uravnoteženost tveganj in učinkovito davčno upravljanje (Ernst Young Slovenija, 2024).

Primarno torej že statistični podatki kažejo, da faza prenosa družinskega podjetja na naslednike predstavlja izziv, vendar pa se razlogi za težavnost tega procesa razlikujejo od posameznega primera do primera in so torej specifični zgolj za posamezno družinsko podjetje.

Vsaka posamezna obravnava družinskega podjetja in njegovega pravnega nasledstva zato odpira več pravnih vprašanj, ki se nanašajo predvsem na to, ali je uspešen prenos družinskega podjetja na naslednje generacije odvisen od pravne urejenosti družinsko-podjetniških odnosov med njenimi deležniki oziroma pomanjkanja jasno določenih pravil ter kako se prenos družinskega podjetja lahko uspešno izvede znotraj kompleksnega normativnega okvirja.

Za obstoj in delovanje družinskega podjetja je namreč med drugim s pravnega vidika značilno institucionalno prekrivanje norm, na katere se v času svojega obstoja oziroma življenjske dobe opirajo podjetja. Primarna funkcije družine, ki je glavni akter v podjetju, je torej vzdrževanje aktualnih družinskih vezi med njenimi člani, sekundarna pa njihovo ohranjanje vezi v smislu naslednjih generacij in nasledstva. Hkrati je v podjetju močno prisotna tudi ekonomska funkcija, ki je usmerjena v produktivnost in uspešno prisotnost podjetja na trgu ter generiranje dobička. Za premagovanje teh nasprotovanj, ki izvirajo iz družinskih in gospodarskih norm, je torej treba v družinskih podjetjih usklajevati osebne cilje družinskih članov z njihovimi poslovnimi cilji oziroma cilji podjetja (Dana, Ramadani, 2022).

Družinsko podjetje torej jasno vodi in ga ima v lasti družina, ki glede njegovega obstoja računa tudi na prenos slednjega na naslednje generacije. To pomeni, da morajo biti tako cilji in vrednote za čas vodenja in lastništva kot tudi cilji in vrednote za primer njegovega prenosa na naslednje generacije usklajeni med seboj, prav tako

pa morajo slediti namenu zagotavljanja ekonomskih ciljev in vrednost, pri čemer je v literaturi ključno vprašanje, ali naj v teh primerih pri postavljanju teh ciljev vselej in vedno prevladajo družinske vrednote (Škedelj, 2016). Te so v družinskih podjetjih lahko jasno zastavljene in tudi zapisane, dileme pa se pojavljajo glede vprašanja njihovega (pravnega) značaja in izvršljivosti.

Nobeno od relevantnih pravnih oziroma normativnih področij – tako gospodarsko kot tudi dednopravno (družinsko) – nima prednosti pred drugim, kar posledično pomeni, da obstajajo vzporedno in enakovredno, ter pri samem obstoju in poslovanju družinskega podjetja kot tudi pri njegovem prenosu, torej nasledstvu, vsak zase izpolnjujejo različne regulativne naloge (Kalss, 2024).

2.1.1 Nasledstvo lastništva in vodenja

Na splošno s pojmom prenos podjetja razumemo prenos njegovega lastništva na drugo osebo ali podjetje, ki zagotovi njegovo nadaljnje poslovanje (Duh, Rebernik, Tominc, 2005), pri čemer pa prenos lastništva podjetja ali korporativnih deležev ne vključuje le prenosa premoženjskih pravic, temveč tudi prenos pravic nadzora in vpliva, ki ju je s pravnega vidika pomembno razlikovati (Dutta, 2014).

Družina oziroma njeni akterji, torej družinski člani, ki bodo svoje podjetniške aktivnosti v postopku nasledstva v posameznem podjetju predvidoma prenesli na svoje potomce oziroma naslednje generacije, so namreč v podjetje lahko vpleteni na različne načine, in sicer so lahko v podjetniško aktivnost vključeni bodisi s solastništvom bodisi z vodenjem ali pa z obema. Družinski člani so lahko v podjetju torej prisotni na naslednje načine: kot a) solastniki, ki vodijo podjetje, 2) solastniki, ki ne vodijo podjetja, ali pa c) niso lastniki, vendar so vključeni v vodenje podjetja (Rebernik et al., 2021).

S pojmom prenos lastništva družinskega podjetja označujemo prenos premoženjskih pravic podjetja, natančneje prenos ekonomskih pravic, ki vključujejo lastništvo deleža v podjetju in s tem koristi, ki izhajajo iz njega ali iz njegove povečane vrednosti. Sem spadajo na primer pravica do izplačila dividend, udeležba na dobičku ipd. Na drugi strani pa pomeni prenos vodenja podjetja prenos pravic nadzora in vpliva v podjetju. To vključuje predvsem sodelovalne pravice, ki vplivajo na sprejemanje odločitev v podjetju in njegovo upravljanje, vključno z na primer

glasovalnimi pravicami v organih podjetja, pravico prevzema vodstvenih funkcij ipd. (Kalss, 2024).

Pri procesu nasledstva lastništva podjetja torej ločujemo dva procesa, in sicer proces vodstva podjetja in prenos lastništva podjetja (Duh, Primec, 2022). Čeprav ju pogosto obravnavamo ločeno, oba en na drugega medsebojno vplivata in sta med seboj povezana. Slednje ne pomeni nujno, da se morata tudi izvajati hkrati (Kalss, 2024).

Ker se lahko lastninske pravice in pravice nadzora ločijo, jih je zato mogoče tudi ločeno prenesti. Ločen, vendar kljub temu sorazmeren prenos teh različnih sestavin podjetja zagotavlja dednopravno udeležbo vseh naslednikov v podjetju. To pomeni, da je mogoče hkrati doseči tako dednopravno načelo razdelitve kot tudi potrebo po koncentraciji odločanja v podjetju, ki je bistvena za učinkovito upravljanje in je predmet korporacijskega prava. Lastninske pravice se lahko dodelijo določenim dedičem ali pravnim naslednikom, enako pa velja za pravice vpliva na skupščini družbenikov ali pravico do sodelovanja v določenih izvršilnih organih podjetja. Možnost ločitve nadzornih in vplivnih pravic je pogosto ključnega pomena za pravno nasledstvo v podjetju, saj omogoča prilagoditev potrebam podjetja po koncentraciji vpliva in učinkovitem upravljanju (Duh, Primec, 2022).

Pogosto se lastništvo podjetja porazdeli med družinskimi člani, še preden se v družini sploh začne načrtovati prenos vodstvenih funkcij v okviru nasledstva. Dogovori o lastništvu so namreč lahko preprostejši s tega vidika, da se lahko v najbolj preprosti obliki sredstva podjetja porazdelijo enakovredno glede na število družinskih članov, ki jih lastništvo zadeva, pri čemer sta na drugi strani prenos in izbira posameznika za opravljanje vodstvenih funkcij veliko bolj zahtevna in kompleksna.

Praviloma je za prenos premoženjskih pravic v smislu lastništva podjetja tako zadostno le sklicevanje na pogodbeno pravo ter veljavno izpolnitev obveznosti, če se to uredi za čas življenja aktualnega lastnika, ali pa na dedno pravo in sprejem dediščine, če se prenos premoženjskih pravic uredi za primer smrti. Na drugi strani pa torej prenos vodstvenega dela podjetja v smislu prenosa in prevzema pravic nadzora zahteva nekoliko več, in sicer tudi ustreznost osebe ter v mnogih primerih kvalifikacije, ki posamezniku omogočajo trajnostno in uspešno vodenje podjetja (Kalss, 2024).

2.1.2 Pravni vidiki nasledstva družinskega podjetja

Ključno vprašanje v okviru nasledstvenega procesa v družinskem podjetju je vprašanje novega lastnika podjetja oziroma novih oseb na najvišjih vodstvenih položajih, seveda v primeru interesa zagotavljanja nadaljevanja poslovanja podjetja (Antončič et al., 2002). A priori namreč ni izključena možnost likvidacije podjetja, ko je nasledstveni proces usmerjen v prenos premoženja kot takega (kupnine), ne samega podjetja.

Iskanje ustrezne rešitve glede prenosa družinskega podjetja pomeni v praksi največkrat iskanje ravnotežja med interesi vseh treh vpletenih deležnikov, to je osebe, ki predaja podjetje, njenih otrok oziroma naslednikov in interesov podjetja (Kalss, 2024).

Najbolj zaželeno možnost prenosa nasledstva v družinskem podjetju, ki je predvsem v skladu z željami ustanovitelja, je prenos lastništva in vodenja v njegovem družinskem krogu, torej na njegove potomce. Z vidika prenosa lastništva je optimalnost te rešitve povezana z dojemanjem lastništva oziroma premoženjskih pravic, ki jih obsega, na način, ki presega njihovo ekonomsko vrednost: gre za dojemanje podjetja kot premoženja, ki vključuje tudi zaposlene, proizvode in storitve ter odgovornost, hkrati pa je lahko to dojemanje tudi posledica lastnikove čustvene navezanosti. Na drugi strani igrajo pri prenosu vodenja družinskega podjetja vlogo tudi drugi dejavniki, ki presegajo kriterij krvne sorodstvene povezanosti z družinskim podjetjem in so veliko bolj objektivno naravnani. V tem kontekstu je na primer relevantna tudi sposobnost vodstvene osebe, njeno znanje, izobrazbe, izkušnje, pri čemer torej to predstavlja veliko bolj kompleksno vprašanje od izbire naslednika, ki mora izpolnjevati le en kriterij in torej biti potomec (Antončič et al., 2022).

Na dileme in rešitve, ki se pojavljajo pri procesu odločanja o prenosu lastništva družinskega podjetja v praksi, lahko poleg navedenega vpliva tudi veljavna zakonodaja, ki skupaj z opravljeno analizo vseh interesov oblikuje končni dogovor glede prenosa nasledstva družinskega podjetja na naslednika.

Če se namreč prenos lastništva izvede zgolj v okviru družinskega kroga in predstavlja to podjetje del ali celotno premoženje (bodočega) zapustnika, bo kljub v oporoki izraženi nedvomni volji lastnika, da svoje podjetje prenese na določenega družinskega člana ali člane, treba upoštevati dednopravno zakonodajo, ki njegovo

razpolaganje s premoženjem omejuje in ščiti preostale družinske člane (nujni delež). Seveda pa se ta zaščita ne razteza na predmet razpolaganja, tj. podjetje, temveč zgolj na ustrezno protivrednost nujnega deleža, ki jo bo moral novi lastnik podjetja upravičencem izplačati v denarju ali drugem premoženju, ne nujno z deležem v lastništvu podjetja.

Če v družinskem podjetju obstajajo večstranski dogovori o prenosu nasledstva družinskega podjetja, ki vključujejo torej tudi želje drugih družinskih članov, ki niso nujno aktualni lastniki, so ti običajno sklenjeni v obliki pogodb s soglasjem pogodbenih strank, njihova pogodbeni vsebina pa je večplastna.

Sestavljajo jih na eni strani povsem formalnopravni dogovori v obliki korporativnih pravil, kot so na primer družbene pogodbe in statuti, na drugi strani pa so hkrati njihov sestavni del tudi neformalni dogovori, ki v praksi pogosto sploh niso predmet pogodbenega urejanja, na primer družinski dogovori, tradicija, družinske vrednote ali nenapisana pravila. Tovrstni dogovori se vsebinsko lahko nanašajo tako na prenos lastništva kot tudi na prenos vodenja, pri čemer njuno urejanje ne rabi biti nujno predmet istega dogovora niti predmet enakega vsebinskega urejanja ali pristopa (Fleischer, 2018), saj sta lahko ločena in posledično tudi drugače pravno urejena.

Glede pogodbenega dogovarjanja in iskanja ustreznih rešitev se v glavnem uporabljajo pravila Obligacijskega zakonika (OZ, Uradni list RS, št. 97/07, 64/16 – odl. US in 20/18 – OROZ631). Zaradi dispozitivne narave teh zakonskih določb (2. člen OZ) pa se pogodbeni razmerja načeloma lahko urejajo povsem prosto na podlagi oziroma v skladu z avtonomijo pogodbenih strank, ki je omejena zgolj z ustavo, prisilnimi predpisi in moralnimi načeli (3. člen OZ).

Čeprav naj bi tak pravni okvir, ki omejuje možne dogovore o prenosu lastništva in vodenja družinskega podjetja, za kompleksne ter predvsem osebne in družinske odnose lahko načeloma pomenil najbolj optimalno pravno rešitev, ki bi privedla do premišljeno načrtovane ter interesno uravnotežene rešitve za vse vpletene deležnike, pa v praksi vse deležnike, torej relevantne družinske člane, pri dosegu soglasja njihovih volj omejujejo ravno norme, ki izvirajo iz podsistema družine. Te namreč včasih med relevantnimi deležniki niso zapisane, zaradi česar posledično niso niti jasno znane in kot take obstajajo zgolj v obliki družinskih vrednot, meril, načel posamezne družine, zaradi česar je vprašljiva njihova pravna veljava v smislu obveznosti njihovega dejanskega spoštovanja.

Ker lahko družinske vrednote skupaj z različnimi čustvi in željami v praksi bistveno zavirajo dosego soglasja, ki je potrebno za sklenitev dogovora, se te na prvi pogled optimalne in pravno izvedljive rešitve v tej obliki v resničnem življenju pogosto ne realizirajo (Kalss, 2024).

Če torej pravni posel ne more predstavljati relevantne pravne podlage za prenos družinskega podjetja, zakon sam predvideva še drug način prenosa podjetja na podlagi zakona, neodvisno od volje oziroma dogovora relevantnih deležnikov, to je v okviru postopka dedovanja. Zakon o dedovanju (Uradni list SRS, št. 15/76, 23/78, Uradni list RS, št. 13/94 – ZN, 40/94 – odl. US, 117/00 – odl. US, 67/01, 83/01 – OZ, 73/04 – ZN-C, 31/13 – odl. US, 63/16 in 102/24) namreč predvideva, da pokojnikova zapuščina po zakonu preide na njegove dediče v trenutku njegove smrti (132. člen ZD), pri čemer se lahko dedujejo stvari in pravice, ki pripadajo posameznikom (2. člen ZD).

Dedovanje lastništva kot oblika možnega prenosa lastništva družinskega podjetja načeloma poteka brez večjih posebnosti, saj vsak dedič deduje svoj dedni delež skladno z zakonom ali oporoko kot enostranskim pravnim poslom in torej v trenutku zapustnikove smrti postane lastnik tega premoženja, ki je predmet dedovanja.

Ker tudi v primeru prenosa podjetja na podlagi zakona (ob predpostavki, da je do slednjega prišlo zaradi neuspešnega dosega soglasja) pride do manka upoštevanja volje družine in družinskih članov, ki bi verjetno pomenila najbolj optimalno rešitev za vse vpletene družinske člane, se je v praksi v luči zaželenih pogodbenih dogovorov ter predvsem s ciljem jasnega definiranja družinskih norm, pravil in vrednost, ki predstavljajo glavni razlog za konflikte v tej fazi obstoja družinskega podjetja, pojavila nova oblika urejanja družinskih norm oziroma vrednost, tj. institut družinske ustave. Ta lahko poleg tipičnega enostranskega pravnega posla – oporoke – združuje lastnosti vseh mogočih eno- ali večstranskih dogovorov, ki jih lahko sklenejo deležniki, prav tako pa upošteva norme in merila iz družinskega podsistema družinskega podjetja (Fleischer, 2018).

Čeprav institut družinske ustave nima natančne in dokončne pravne kvalifikacije, njen obstoj v praksi bistveno spodbuja pravno urejanje in usklajevanje vseh normativnih okvirov, ki se prepletajo in soobstajajo znotraj družinskega podjetja.

Obstoj oziroma sklenitev družinske ustave znotraj družinskega podjetja namreč lahko omogoči, da se družinske norme izrecno zapišejo in s tem postanejo tudi po svoji obliki enakovredne drugim pravnim normam, slednje pa družinskemu podjetju lahko olajša tako pravno načrtovanje kot sam pravni prenos oziroma izvedbo nasledstva družinskega podjetja na naslednje generacije.

2.1.2.1 Primer družinske ustave

Znotraj družinskih podjetij se prepletajo odločitve in poslovne usmeritve, ki so lahko močno prežete z vrednotami družinskih članov, ki v podjetju sodelujejo. Vrednote lahko kot pojem odražajo osebna prepričanja posameznikov ali pa predstavljajo temeljno komponento skupnosti oziroma kulturo, ki jo oblikuje njen ustanovitelj (Cubico et al., 2010). V kontekstu družinskega podjetja se takšne skupne vrednote lahko institucionalizirajo skozi institut družinske ustave.

Družinske ustave so postale mednarodni fenomen, za katerega so značilne številne različice in velike razlike v njihovi pravni naravi (Fleischer, 2018).

Najprej se je začela družinska ustava pojavljati v ameriški literaturi, predvsem na področju strateškega managementa, kjer so strokovnjaki opozarjali na izzive strateškega načrtovanja v družinskih podjetjih. Šele v zadnjem času je ta koncept postal zanimiv tudi s pravnega vidika, saj je družinska ustava zanimivo upravljavsko orodje in pravni instrument ter dober primer globalnega kroženja pravne ideje s poudarkom na tem, da vir pobude zanjo ni zakonodajalec (Primerc, 2021). Družinske ustave tako postajajo vse bolj priljubljene tudi v Evropi in drugod po svetu.

Že poimenovanje »ustava« lahko razumemo kot sinonim za opredelitev temeljnih pravic in vrednot, ki predstavljajo osnovo, steber in usmeritve neke strukture – v tem primeru družinskega podjetja, ki torej v okviru ustave stremi k varstvu in varovanju v njej opredeljenih ključnih konceptualnih vrednot, bistvenih za njegovo delovanje in obstoj. Na ta način opredeljene in zapisane vrednote lahko služijo kot vodilo tudi ob menjavi vodstvene in lastniške strukture.

V teoriji še vedno ni mogoče zaslediti njene enotne in dokončne definicije, saj je njena vsebina odvisna od volje posameznih pogodbenih strank, prav tako pa je tudi njena pravna opredelitev še vedno predmet aktualne razprave, zaradi česar iz več razlogov ni mogoče zaznati obstoja oziroma poenotenja njene definicije.

V množici poskusov definiranja in opisovanja značilnosti družinske (podjetniške) ustave jo lahko okvirno definiramo kot pisni dokument, ki predstavlja temelj urejenosti odnosov znotraj družine in podjetja, katerega glavna naloga je zavarovanje pred poznejšimi spori, ki utegnejo nastati v prepletenosti družinskega, podjetniškega in lastniškega podsistema (Marovt, 2019).

Lahko bi jo opredelili tudi kot pravni akt ali dokument, ki ob ustrezni pravni formulaciji povezuje pravne norme s poslovnimi cilji podjetja in vrednotami družine, s čimer se oblikujejo trdni temelji za učinkovito delovanje podjetja in ohranjanje povezanosti družinskih članov (Strojin Štampar, Šporn, 2024).

Z obstojem družinske ustave podjetje stremi k ureditvi medsebojnih odnosov znotraj podsistemov družine in podjetja ter želi v prihodnje usmerjati dejanja družinskih članov v okviru družinskega podjetja, s čimer se v družinske in poslovne odnose vnese določena mera pravne varnosti ter zapis relevantnih norm za vse družinske člane.

Njen namen je torej predvsem združiti različne interese vseh udeležениh družbenikov (družinskih ali ne družinskih članov) tako, da se s pomočjo temeljnih načel in pravil upravljanja dolgoročno ohranja družinsko bogastvo in poskrbi za njegovo učinkovito in uspešno upravljanje (Primec, 2021).

Praviloma pojem družinske ustave zaradi relativne novosti tega pojava ne označuje pravno zavezujočega pravnega akta, temveč le nezavezujoč pravni akt, ki izraža neke vrste namero ali moralno obveznost, usmerjeno k uresničevanju namena akta. Če izjemoma tak akt vseeno pridobi pravno zavezujoč učinek, se take vrste akt v praksi šteje kot pogodba, pri čemer pa glede njene izvršljivosti še ni enotnih stališč ali relevantne sodne prakse (Primec, 2021).

Slovenska zakonodaja zato tega instituta neposredno ne ureja, vendar pa se zanjo v primeru njene zavezujoče (pogodbene) narave uporablja veljavna obligacijskoppravna zakonodaja. Slednje seveda velja zgolj v primeru, da se družinska ustava sprejme v obliki pogodbe in je torej rezultat veljavno izraženega soglasja volj strank.

Na splošno se institut družinske ustave dotika naslednjih pravnih področij, in sicer civilnega prava, obligacijskega prava, dednega prava, družinskega prava, nepravdnega prava, delovnega prava, gospodarskega prava ter lahko tudi kazenskega prava. Vse je posledica tega, da družinska ustava kot dokument vsebuje različne dogovore ter opredelitve načel in vrednot, ki so potem lahko podlaga za sklenitev nadaljnjih formalno pravnih dogovorov, na primer družbeniški sporazum, pogodba o ureditvi premoženjskih razmerij in oporoka (Gorjanc, 2024).

Pogodbena narava družinske ustave se torej lahko kaže v tem, da predstavlja orodje za doseg soglasja med družinskimi člani. Na ta način družina krepi vrednote in cilje podjetja, kar pripomore k njegovemu učinkovitemu poslovanju in delovanju. Jasna opredelitev teh vrednot pa zmanjšuje možnost nastanka sporov in notranjih konfliktov v družinskem podsistemu, ki bi sicer lahko negativno vplivali na preostala dva podsistema, prepletena znotraj družinskega podjetja (Ulrich, 2023).

Ustavo kot pogodbo in torej dokument civilnopravne narave načeloma podpišejo vsi člani družine, njena glavna obveznost pa obsega dogovor, s katerim se določeni družinski člani zavežejo k prizadevanju za doseg namenov in ciljev, opredeljenih v ustavi, ki pa se v svojem bistvu nanašajo na način upravljanja odnosov med člani družine znotraj družinskega podjetja in v povezavi z njim (Marovt, 2019).

Družinska ustava je na splošno strukturirana tako, da najprej obsega preambulo, v kateri so zapisani temelj pogodbe, predstavitev družine in podjetja ter pojasnilo o namenu tega konkretnega dokumenta s to konkretno vsebino. To lahko vključuje na primer kratko predstavitev podjetja ali njegove zgodovine, ključnih vrednot in praks, ki so se vzpostavile skozi čas in so vodile do oblikovanja ustave. Preambuli nato navadno sledi del s konkretno vsebino družinske ustave, ki se nanaša na urejanje medsebojnih odnosov in vrednot podsistema družine ter obsega dejanske usmeritve vedenja, vodenja ter lahko tudi prenosa družinskega podjetja za čas njenega obstoja. V tem delu se lahko tudi prosto opredelijo in konkretizirajo različne pravice in obveznosti družinskih članov, ki v družinskem podjetju delujejo oziroma opravljajo določene funkcije (Montemerlo, Ward, 2005).

Primeri njene konkretnije vsebine lahko obsegajo dogovore, ki lahko obsegajo primeroma naslednja vprašanja: opis konkretnih vrednosti in pričakovanih trenutnega aktualnega lastnika tako glede obstoja družinskega podjetja kot tudi njegove prihodnosti in celo njegovega prenosa, vprašanja dedovanja lastništva družinskega podjetja, delovanje organov podjetja, upravljanje ter vodenje podjetja, opredelitev investicij, ki jih bo podjetje izvedlo v prihodnje, pravila in vrednote, ki se bodo upoštevala pri določitvi pravnega naslednika itd. (Marovt, 2019).

Poleg zgolj usmeritvenih norm oziroma pravil glede pričakovanih vedenjskih vzorcev, vrednot ali celo načina in vrste sprejetih poslovnih odločitev lahko družinska ustava vključuje tudi določbe oziroma pravila glede reševanja konfliktov, ki bi lahko izvirali iz prepletanja vseh treh obstoječih podsistemov, ali pa celo tudi glede konfliktov, ki bi izvirali iz nespoštovanja dogovorov, ki se opredelijo šele v družinski ustavi.

Družinska ustava lahko ločuje med vodstvom lastništvom podjetja, posamezniki pa na njeni podlagi lahko opravljajo tiste funkcije, ki so jih najbolj sposobni opravljati. Prav tako sta z družinsko ustavo njihova vloga in plačilo lahko prilagojena njihovim izkušnjam, vključenosti in rezultatom, ki jih v okviru svojega dela v družinskem podjetju opravljajo. Take pogoje oziroma razmerja lahko družinska ustava ureja tako za družinske kot nedružinske člane, če so slednji seveda vključeni v vodstvo ali lastništvo družinskega podjetja (GZS Dolenjske in Bele krajine).

Konkretno vprašanje, ki ga lahko ureja družinska ustava, je lahko tudi na primer upravljanje družinskega podjetja, zlasti nadzorne in poslovodne funkcije ter delitev dobička. Ustava lahko predvidi vzpostavitev izvršnega odbora oziroma družinskega sveta, v katerem sodelujejo predstavniki družine in različnih premoženjskih struktur, z namenom nadzora nad upravljanjem in delitvijo premoženja. Ti funkciji pogosto nadzorujejo posebne komisije, ki vključujejo člane družine, podjetniške predstavnike ter predstavnike družinskih pisarn in skladov, včasih tudi neizvršne člane brez glasovalnih pravic (Primec, 2021).

Povzete možne vsebine, ki jih lahko družinska ustava vključuje, so torej naslednje (GZS Dolenjske in Bele krajine):

- vizija, strategija in cilji podjetja,

- način vodenja in upravljanja podjetja,
- struktura menedžmenta,
- pravila glede vključevanja družinskih članov v podjetje,
- nasledstvo in politika odhoda iz podjetja,
- pravice, odgovornosti in obveznosti glede družinskih srečanj,
- pravice, odgovornosti in obveznosti družinskih članov, neaktivnih v podjetju,
- pravice in dolžnosti nedružinskih uslužbencev,
- uvajanje, nagrajevanje in ocenjevanje zaposlenih (družinskih in nedružinskih članov),
- vključenost profesionalnega menedžmenta in zunanjih sodelavcev v podjetje,
- sporazumevanje,
- postopki reševanja sporov,
- deleži v družinskem kapitalu.

V delu, ki se torej nanaša na njeno vsebino in predstavlja dogovor družinskih članov glede tega, kar želijo doseči in kako želijo v okviru družinskega podjetja medsebojno delovati in poslovati, imajo akterji povsem proste možnosti oziroma je vsebina v tem delu rezultat njihove avtonomne volje ter prostega urejanja pogodbenih razmerij. Predmet urejanja in dogovora med družinskimi člani je tako stvar njihovih lastnih preferenc, vrednot in okoliščin, v katerih družinsko podjetje deluje.

Ravno zaradi navedenega večji in pravi pravni izziv predstavlja vprašanje pravne klasifikacije oziroma interpretacije pravne narave teh razmerij, ki jih vsebinsko ureja družinska ustava. Ta razmerja namreč sestavljajo okvir upravljanja družinskih podjetij in vsebujejo prepletanja tako formalnih kot neformalnih dogovorov, za kar se v literaturi uporablja izraz »neksus« oziroma splet pogodb ter pravil v družinskih podjetjih (Fleischer, 2018).

Pravni učinek družinske ustave je namreč odvisen od njenih vsebinskih določil in volje pogodbenih strank, to je (vseh) družinskih članov, ki običajno sklenejo oziroma podpišejo družinsko ustavo. Podpisniki družinske ustave ji v skladu z avtonomijo volje glede urejanja vsebine razmerij lahko dodelijo katerikoli značaj oziroma pravni učinek, zavezujoč ali nezavezujoč, odvisno od njene vsebine in obveznosti, ki jih določa, v aktualni literaturi pa ni enotnega stališča, ali se ji lahko pripiše tudi izvršljiv ali neizvršljiv učinek.

Take vrste družinske ustave z nezavezujočim učinkom tako razumemo kot dokument, ki vsebuje zgolj napotitvene določbe v smislu kodeksa, načel in smernic družinskega upravljanja. Nasprotno pa je v primeru zavezujoče narave njenih določb družinska ustava pogodba civilnega prava, ki zavezuje pogodbene stranke in ima torej učinek *inter partes* (Primec, 2021). Vselej je dodelitev tega učinka torej odvisna od volje družinskih članov.

Glede izvršljivosti družinske ustave nemška doktrina poudarja, da kljub temu, da je lahko družinska ustava kot pogodba pravno zavezujoča, v nobenem primeru ne more biti neposredno izvršljiva (Primec, 2021).

Pravna ustava je tako primarno neformalna, pravno nezavezujoča in neizvršljiva ter ni oblikovana s pravno natančnostjo, saj je njena vsebina na začetku le splošno formulirana. Po svoji naravi in funkciji se bistveno razlikuje od družbene pogodbe (Ulrich, 2023), prav tako pa za razliko od družbene pogodbe seveda ni zakonsko obvezna.

Z določitvijo vse večje moči in pravne pomembnosti posameznim določbam družinske ustave ta primarno napotitveni dokument lahko dobi zavezujočo obliko, če se na primer sklene v obliki predpogodbe ali pa posredno vpliva na druge pogodbe, ki so sklenjene v obliki drugih vrst partnerskih, dednopравnih ali preostalih pogodb, katerih narava pa je že sama po sebi zavezujoča in izvršljiva. Na ta način družinska ustava lahko posredno vpliva na pravno urejanje tudi družinskih in preostalih relevantnih razmerij v družinskem podjetju (Ulrich, 2023).

Od njene pravne zavezujočnosti, ki ji jo dodelijo stranke oziroma družinski člani ob sklenitvi, pa je pomembna tudi stopnja jasnosti, s katero so določbe in v njej vsebovane pravice in obveznosti zapisane.

Ob upoštevanju vseh njenih prednosti predstavlja obstoj družinske ustave z jasno, natančno in razumljivo vsebino, ki ji dajo avtorji oziroma družinski člani, polno formalno pravno in zavezujočo naravo, pomemben normativni okvir za delovanje družinskega podjetja in lahko uspešno usklajuje najbolj konfliktna podsistema družinskega podjetja – podsistema družine in podjetja.

S sprejemom družinske ustave so namreč jasno začrtane tudi družinske norme, katerih zapis predstavlja ključno merilo in smernice za sprejemanje kakršnihkoli odločitev v podjetju, tako poslovnih, družinskih in navsezadnje tudi pravnih, ki se nanašajo torej na fazo obstoja družinskega podjetja kot tudi na fazo njegovega prenosa na naslednje generacije. Navsezadnje je namreč razumljivo zaželeno, da družinska ustava s svojim zapisom in jasno izraženo zavezujočo močjo tudi v prihodnje usmerja in motivira odločitve vseh generacij, ki bodo prevzele lastništvo in vodenje posameznega družinskega podjetja.

Najprimernejša uporaba in sprejetje družinske ustave je zato navadno ravno v opredelitvi vrednostnih meril in smernic, ki naj bi jih družinski člani upoštevali v najbolj občutljivih fazah delovanja podjetja, ki obsega zlasti fazo prenosa oziroma nasledstva družinskega podjetja.

V teh občutljivih fazah je namreč največ možnosti za nastanek potencialnih sporov, ki jih lahko uspešno preprečimo le, če se sprejme družinska ustava, katere vsebina ureja pravila, pogoje, postopek ali način prenosa družinskega podjetja, še preden do tega dejansko pride.

Literatura namreč poudarja, da se šele na ta način lahko dejansko dosežeta optimalni učinek družinske ustave in upoštevanje njene vsebine. To pomeni, da se torej ureditev prenosa oziroma nasledstva družinskega podjetja zgodi v času, ko z njim upravlja ustanovitelj oziroma prvi lastnik, ki ima najbolj izoblikovano vizijo in želje ter vrednote tako samega delovanja kot tudi nadaljnjega razvoja podjetja. To bistveno olajša proces prevzema oziroma prenosa, vendar pod pogojem, da se doseže soglasje glede tega, na koga se bo podjetje preneslo, kaj se bo pri tem upoštevalo, kateri so kriteriji za to, ali pa tudi bolj konkretno, zakaj in na podlagi česa je nekdo najbolj primeren kandidat za prevzem vodenja (Marovt, 2019).

Najpogostejše kritike, povezane s sklenitvijo dokumenta, kot je družinska ustava, se nanašajo na proces njenega oblikovanja in tudi na posledice njenega obstoja. Že postopek usklajevanja vseh relevantnih okoliščin in iskanja soglasja med družinskimi člani je lahko izjemno zahteven, dolgotrajen in čustveno naporen, v najslabšem primeru pa lahko ogrozi celo nadaljnje sodelovanje ali obstoj družinskega podjetja.

V primeru sklenitve družinske ustave se kritike v zvezi z njenim obstojem nanašajo na to, da družinska podjetja z družinsko ustavo pogosto uredijo kompleksna vprašanja, ki bi sicer po svoji naravi sodila v predmet urejanja statuta podjetja. Zaradi tega lahko pride do nerazumevanja ali celo zmotnega prepričanja, da družinska ustava nadomešča statut, kar lahko povzroči pravno negotovost, zlasti če pride do neskladja med določbami obeh dokumentov. Pomisleki se pojavljajo tudi glede dejanskega učinka družinske ustave, kadar ta ni pravno zavezujoča in zato morda nima praktičnega pomena v primeru nespoštovanja dogovorov. Dodatno tveganje pa predstavlja tudi možnost, da so cilji in pravila v dokumentu postavljeni brez upoštevanja podjetniške realnosti, kar lahko vodi v pretirano formalizacijo in rigidnost. S tem lahko posamezniki v družinskem podjetju izgubijo vpliv, spremenijo se njihovi notranji položaji ali pa pride do zmanjšanja njihove finančne podpore, vse kot posledica novo vzpostavljenih pravil in vrednot v okviru družinske ustave (Ulrich, 2023).

Pravna ureditev razmerij med družinskimi člani zato pogosto ne predstavlja primarnega načina urejanja odnosov v okviru družinskega podjetja – četudi bi bila v določenih primerih lahko optimalna, na primer predvsem, ko družinski člani med seboj že imajo neformalni dogovor, ki se ga imajo tudi namen držati, pri čemer s sklenitvijo družinske ustave slednjemu le namenijo večjo moč in pripišejo dodatno vrednost.

V okolju delovanja družinskega podjetja so namreč v veliki meri še vedno prevladujoče osebne zaveze in neformalne oblike obveze, ki temeljijo na skupnih vrednotah in medgeneracijskem spoštovanju. Družinski člani zato pogosto dajejo prednost mehkejšim pristopom zavezovanja k spoštovanju dogovorjenih pravil, kar se odraža tudi v naravi in vlogi družinske ustave kot dogovornega, a ne nujno pravno zavezujočega dokumenta.

Prav zaradi navedenih izzivov in tveganj se v praksi družinska ustava kot institut v večji meri še vedno ni uveljavila. Nekatere med obstoječimi študijami, kot je na primer raziskava nemškega inštituta INTES, ugotavljajo, da naj bi tovrstne dokumente, kot je družinska ustava, uvajala le starejša in večja družinska podjetja, ki imajo razpršeno lastniško strukturo ter vzpostavljene zunanje upravne in nadzorne odbore. Poleg tega iz raziskave INTES izhajajo zaključki, da družinski odnosi ne temeljijo vedno na zaupanju, zato je pojav družinske ustave mogoče razumeti tudi kot odziv na naraščajoče konflikte med družinskimi člani (Ulrich, 2023).

3 Raziskava

Namen predmetne raziskave je bilo ugotavljanje stopnje pravne ozaveščenosti in pravne ureditve prenosa podjetja v sodelujočem slovenskem družinskem podjetju Dines trgovina, storitve in zastopanje, d. o. o., v katerem v naslednjih šestih mesecih načrtujejo prenos podjetja na naslednjo generacijo.

Podjetje Dines, d. o. o., namreč v prihodnjih šestih mesecih načrtuje prenos lastništva oziroma prevzem podjetja s strani sina, ki je prevzemnik v drugi generaciji. To pomeni, da bo podjetje prešlo z očeta na sina, pri čemer je tudi oče podjetje predhodno prevzel od svojega očeta, ustanovitelja podjetja.

V okviru raziskave smo torej želeli ugotoviti predvsem, v kolikšni meri je predmetni prevzem oziroma načrtovanje nasledstva konkretnega družinskega podjetja pravno urejen oziroma načrtovan. Zanimalo nas je, ali ima družinsko podjetje Dines, d. o. o., družinsko ustavo, kakšna je njena vsebina, kdo jo je sestavil in na kakšen način.

V primeru negativnega odgovora oziroma nepoznavanja predmetnega instituta družinske ustave pa nas je po drugi strani zanimalo, ali ima družinsko podjetje katere druge akte, s katerimi je vsaj pisno urejeno in načrtovano nasledstvo ter prenos družinskega podjetja ali ne. Zanimalo nas je tudi, do kolikšne mere so družinski člani vpleteni v družinsko podjetje ter ali bosta sicer navadno vzporedna procesa lastništva in vodenja podjetja opravljena skupaj ali ločeno oziroma ali ju bo prevzela ista oseba in družinski član ali različna.

Navsezadnje je bilo predmet analize tudi vprašanje, kolikšna stopnja pomembnosti se znotraj družinskega podjetja pripisuje pravnemu in torej formalnemu urejanju odnosov med akterji ter ali urejenost družinskih odnosov in stabilnost podsistema družine v družinskem podjetju vplivata na odsotnost občutka oziroma potrebe po pravnem urejanju razmerij.

Raziskavo smo zato v skladu z opredeljenimi cilji in namenom izvedli tako, da smo opravili intervju z Domnom Deuom, prevzemnikom oziroma naslednikom družinskega podjetja Dines, d. o. o., ki trenutno v podjetju že opravlja vse operativne in vodstvene funkcije podjetja, v nadaljevanju pa bo postal tudi njegov lastnik.

Za raziskovanje smo uporabili kvalitativno raziskovalno metodo, in sicer smo z intervjuvancem izvedli polstrukturirani intervju, ki se je izkazal kot najprimernejši za doseg ciljev raziskave, torej pridobitev vpogleda v trenutno stopnjo pravnega urejanja in načrtovanja v družinskih podjetjih ter ugotavljanje obstoja in vsebine družinske ustave. Gre za metodo, ki združuje vnaprej pripravljena vprašanja, prilagojena raziskovalnim ciljem, z možnostjo dodatnega prilagajanja in postavljanja nadaljnjih, bolj konkretnih vprašanj glede na odgovore intervjuvanca, kar nam je omogočilo dodatno poglobitev v vsebino.

Pred začetkom opravljanja raziskave in predvsem na podlagi pregleda literature smo predpostavili, da slovenska družinska podjetja še niso v zadostni meri seznanjena z institutom družinske ustave, saj mnogi lastniki in vodje teh podjetij pogosto urejajo družinske odnose in prenos podjetja na naslednjo generacijo na neformalen način.

Diskusija in zaključki, predstavljeni v nadaljevanju, temeljijo torej na analizi konkretnega primera ter odgovorih, pridobljenih iz spodaj zapisanega intervjuja. Osredotočeni so konkretno na poslovanje in načrtovanje nasledstva v slovenskem družinskem podjetju Dines, d. o. o., ki bo postopek prenosa podjetja na naslednjo generacijo izvedlo v bližnji prihodnosti.

3.1 Zapis intervjuja – Domen Deu

Prosim, na kratko opišite vaše družinsko podjetje, družinske člane, ki so vključeni vanj, ter vašo vlogo.

Intervjuvanec: *»Naše podjetje Dines, d. o. o., obstaja že več kot 33 let in je bilo ustanovljeno s strani mojega dedka. Sprva smo delovali na področju računalniške tehnike, v sodelovanju z blagovno znamko Fujitsu, zdaj pa že več kot 20 let poslujemo na področju klimatskih naprav, toplotnih črpalk in prezračevalnih sistemov, kar trenutno tudi predstavlja našo glavno dejavnost. Poleg znamke Fujitsu sedaj sodelujemo še z blagovnima znamkama LG in Cooper&Hunter Slovenia.*

Podjetje je torej ustanovil moj dedek, ki je nato podjetje prenesel na mojega očeta, sedaj pa načrtujemo tudi prenos podjetja z očeta name, zato smo sedaj v fazi prevzema podjetja. Sam trenutno v podjetju vodim celotno operativno in delam v podjetju že devet let, začel pa sem delati že v času svojega študija in se nato takoj po končanem izobraževanju v podjetju tudi redno zaposlil.«

Kako so družinski člani vpleteni oziroma vključeni v vase družinsko podjetje – zgolj kot lastniki/vodstveno osebje ali oboje?

Intervjuvanec: *»Trenutno so vsi lastniki oziroma vodstveno osebje v podjetju družinski člani, vendar pa je trenutno vodstvena in lastniška struktura razdeljena med različne družinske člane. Sam sem torej glavni operativni vodja podjetja, oče pa je njegov lastnik in v podjetju trenutno ureja finance oziroma dela kot finančni pomočnik.«*

Ali ste v vašem družinskem podjetju že (pravno) načrtovali prenos družinskega podjetja?

Intervjuvanec: *»Da, vendar smo trenutno v »neformalni« fazi prevzema oziroma njegovega načrtovanja, kar pomeni, da naš dogovor ni še zapisan, vendar pa že obstaja.*

V naslednjih šestih mesecih načrtujemo, da se to pravnoformalno uredi, tudi kar zadeva lastništvo, ki bo razdeljeno med družinske člane. Kar se tiče pravnega načrtovanja in pravnih dokumentov, trenutno načrtujemo, da se bo v naslednje pol leta tudi pravno oziroma pisno uredil prenos podjetja in torej realiziral naš dogovor glede razdelitve lastništva in nadaljnjega vodenja podjetja.«

Na kakšen način bo izveden oziroma urejen prenos lastništva med vami in očetom?

Intervjuvanec: *»Trenutno naš dogovor obsega vsebino, torej na koga se bo preneslo lastništvo, pri čemer bo formalno pravna oblika stvar dogovora z odvetniki v prihodnje pol leta, ko se bo pravni zapis in torej formalna ureditev tudi izvedla.«*

Kakšna je vsebina trenutnega neformalnega dogovora o prenosu lastništva in vodenja vašega družinskega podjetja?

Intervjuvanec: *»Imam mlajšo sestro, ki bi lahko bila potencialno vpletena v vodstvo in lastništvo podjetja, vendar za sedaj ni pokazala interesa za to panogo in dejavnost, s katero se ukvarjamo, zato sem sam edini potencialni prevzemnik podjetja.*

Upoštevajoč te okoliščine je naš dogovor tak, da bom še nadalje vodstveno funkcijo opravljal jaz, lastništvo podjetja pa se bo z očeta preneslo oziroma se bo porazdelilo med naju z očetom tako, da bova postala delna lastnika. V prihodnosti je predvidena še nadaljnja delitev lastništva po potrebi.«

Ali med vami obstajajo tudi že določeni dogovori oziroma načrtovanja glede vodenja in lastništva podjetja v prihodnosti, torej o prenosu na naslednjo generacijo, ter ali pri tem dopuščate možnost prenosa zunaj družinskega kroga?

Intervjuvanec: *»Vedno je primarni cilj predaja podjetja svojim, torej v krogu družine, seveda pod pogojem, da družinski član pokaže za to zanimanje in sposobnost. Če tega interesa ni, je običajno naslednik nekdo, ki je dolgo v podjetju in se smatra kot družinski član, zato mu kot takemu tudi zaupamo. Ta možnost je zame vedno odprta, vendar če tudi to ne gre, je ena od možnosti vedno prodaja družinskega podjetja. V prihodnosti torej vidim te tri možne zaključke.«*

Ali ste kot družinsko podjetje seznanjeni z institutom/pojmom družinske ustave?

Intervjuvanec: *»Ne, tega instituta ne poznam, niti take vrste dokument ne obstaja v našem družinskem podjetju.«*

Menite, da bi formalen zapis vašega dogovora pripomogel k njegovemu spoštovanju?

Intervjuvanec: *»Ne, ne vidim potencialnih težav oziroma nimam skrbi, da naš neformalni dogovor ne bi bil izveden tako, kot je trenutno dogovorjeno. Pravna ureditev zame ne predstavlja ovire oziroma potrebe, vendar v tem primeru le potrditev dogovora, ki že obstaja in s tem njegovo močnejšo zavezo.«*

Torej v zvezi s postopkom pravnega urejanja prenosa oziroma nasledstva vašega podjetja niste zaznali nobene težave oziroma ne vidite možnosti potencialnih težav ali sporov?

Intervjuvanec: *»Trenutno ne. Menim, da je postopek pravnega oziroma formalnega urejanja prenosa sicer kompleksen, vendar pa ob njegovi pravilni izvedbi ne bi smel predstavljati težav, saj se nanj lahko vnaprej pripravi.«*

K uspešni pravni ureditvi prenosa namreč pripomore tudi to, da je vsebina dogovora, ki bo formalno urejena, med nami vnaprej dogovorjena in torej v primeru odsotnosti nesoglasij kljub temu, da je postopek ureditve lahko bolj zapleten, ne predstavlja velikih skrbi.«

Ali menite, da bi zaradi nezapisa oziroma neformalnega dogovora o prenosu lastništva vašega podjetja lahko prišlo do notranjih konfliktov oziroma nesoglasij med družinskimi člani?

Intervjuvanec: *»Ne, sestra ni vpletena v podjetje in njegovo vodenje, saj tega v preteklosti nikoli ni želela oziroma je to ne zanima. Če bo pozneje želela biti udeležena v podjetju, bo to le v smislu lastništva in ne vodenja. Trenutni dogovori so taki, da se lastništvo in to, kar iz tega izhaja, preskrbi vse naslednike trenutnega lastnika, torej vse otroke mojega očeta, na način, da je to finančno pravično razdeljeno.«*

Ali prenos lastništva družinskega podjetja, ki je sedaj v lasti očeta, ureja kakšen drug pravni dokument, na primer oporoka?

Intervjuvanec: *»Ne, ni oporoke, tudi vsi nadaljnji procesi temeljijo na neformalnih dogovorih, zaupanju in družinskih vezeh.«*

5 Diskusija

Prenos družinskih podjetij se iz generacije v generacijo sooča z vse večjimi izzivi, ki so pogosto posledica sprememb v okolju, družinskih dinamikah in spremembah na trgu. Kot kažejo številne raziskave, uspešnost prenosa podjetja na naslednjo generacijo upada z vsakim nadaljnjim prenosom, predvsem zaradi kompleksnosti, ki se povečuje z vsakim novim korakom v procesu prenosa.

Ena ključnih težav je prav ta, da so vse naslednje generacije izpostavljene novim izzivom, ki jih prejšnje generacije niso imele, kot so na primer hitro spreminjajoči se tržni pogoji, nov tehnološki napredek in večja konkurenca.

Vendar pa ni zgolj tržni kontekst tisti, ki vpliva na uspešnost prenosa, temveč tudi znotraj družine obstajajo številni dejavniki, ki igrajo pomembno vlogo. Eden od teh dejavnikov je namreč biološki razvoj družine oziroma osebni interesi posameznih družinskih članov.

Družinsko podjetje Dines trgovina, storitve in zastopanje, d. o. o., v katerem v naslednjih šestih mesecih načrtujejo prenos podjetja na naslednjo generacijo, je v preteklosti že uspešno izvedlo prenos tako lastništva kot vodstva samega podjetja, in sicer je ustanovitelj podjetja podjetje prenesel na svojega potomca znotraj nove

generacije, ki jo je prevzemnik predstavljal. Trenutno so njihovi procesi, predvsem znotraj podsistema družine, osredotočeni na nadaljnji prenos podjetja oziroma prevzem s strani družinskega člana, ki predstavlja drugo generacijo naslednikov.

S tem podjetje sodi med statistično majhen delež družinskih podjetij, ki uspešno napredujejo v drugi krog generacijskega prenosa, torej v prenos iz druge v tretjo generacijo, ki se torej postopoma že oddaljuje od ustanovitelja.

V preteklosti že uspešen prenos s strani ustanovitelja na prevzemnika v prvi generaciji je zagotovo razlog, da se nov generacijski prenos načrtuje na podlagi neformalnih dogovorov, ki se bodo realizirali v obliki formalnopравnih dokumentov.

Intervjuvanec namreč poudarja, da v preteklosti v njihovem družinskem podjetju ni bilo mogoče zaznati težav ali konfliktov, predvsem znotraj podsistema družine, ki bi zahtevali, da se njihove vrednote, cilji in dolgoročni načrti zapišejo v obliki družinske ustave.

Poleg tega je konkretno družinsko podjetje pravnih izzivov, s katerimi se načeloma srečujejo družinska podjetja pri načrtovanju nasledstva, prikrajšalo dejstvo, da je podjetje že več let pred začetkom načrtovanja poteka prenosa podjetja na to aktivno pripravljalo edinega potencialnega in primernega naslednika, ki je za to izkazal tudi ustrezen interes. To zagotovo pripomore k temu, da se družinsko podjetje ni zatekalo h kakršnikoli pravni ureditvi medsebojnih družinskih odnosov.

Potreba po slednjem se v družinskih podjetjih namreč pojavi šele v primerih, ko družinski člani menijo, da jim druge vrste zaščita ni na voljo ali pa med njimi obstajajo očitna in ponavljajoča se nesoglasja, ki bistveno ovirajo postopek, načrtovanje ali pozneje izvedbo nasledstva.

V primeru družinskega podjetja Dines, d. o. o., institut družinske ustave torej ne obstaja, prav tako pa njeni družbeniki in družinski člani niso seznanjeni z možnostjo njene uvedbe ter posledično tudi njene vsebine. Ne glede na to je bilo podjetje do sedaj uspešno vodeno in lastniško organizirano, tako da med družinskimi člani ni prišlo do večjih konfliktov.

To pomeni, da je splet neformalnih dogovorov, ki niso zapisani v nobenem pravnem dokumentu, kot je družinska ustava, lahko podlaga za uspešno urejanje prenosa družinskega podjetja na novo generacijo oziroma da je načrtovanje tega odvisno v veliki meri od preteklih pozitivnih izkušenj, pri čemer pa tak pristop prinaša določena tveganja, zlasti v primeru sprememb družinske dinamike ali nastopa konfliktov, čemur pa se ravno s sprejetjem družinske ustave želimo izogniti.

V podjetju Dines, d. o. o., je trenutno jasno dogovorjeno, da bo vodenje podjetja v prihodnosti prevzel starejši sin. Gre za neformalni dogovor o prenosu vodstvene funkcije, ki temelji na dolgoletni vključenosti sina v podjetje, ki je v podjetju redno zaposlen že več let in je v njem deloval tudi že v času svojega šolanja, zaradi česar je po mnenju vseh družinskih članov usposobljen za opravljanje te vloge tudi v prihodnje. V družini glede tega vprašanja ni zaznati nesoglasij, saj predstavljata pretekla družinska dinamika in aktivna vključenost sina temelj tovrstnega razumevanja in dogovora.

Bolj odprto in negotovo ostaja v njihovem družinskem podjetju vprašanje prenosa lastništva, saj trenutno neformalni načrt predvideva, da se bo lastništvo podjetja porazdelilo med dva družinska člana, to je intervjuvanca in njegovega očeta, kljub temu da ima intervjuvanec še sestro oziroma ima trenutni lastnik torej še enega možnega naslednika – hčerko, ki pa do sedaj še ni izrazila zanimanja za vključenost v podjetje. Ne glede na to je v okviru obstoječih neformalnih dogovorov med družinskimi člani tudi zanjo v prihodnosti predvidena lastniška udeležba na način, da bo iz sredstev preskrbljena, pri čemer bo to vselej odvisno od več dejavnikov.

Torej trenutno na ravni vodenja konkretnega družinskega podjetja ni mogoče zaznati večjih izzivov, ker je med vsemi relevantnimi akterji jasno, kdo je že v preteklosti prevzel to vlogo in kdo jo bo v nadaljevanju na ta način tudi opravljal. Na ravni lastništva obstajajo bolj ali manj odprta vprašanja, ki sicer temeljijo na neformalnih dogovorih in pričakovanjih, a še niso pravno formalizirana. Kljub temu intervjuvanec poudarja, da bo tudi to vprašanje v prihodnosti rešeno brez večjih zapletov, kar je vse posledica urejenih družinskih odnosov in harmonizacije družinske dinamike.

Glede na navedeno bi bila v primeru podjetja Dines, d. o. o., družinska ustava lahko relevantna za opredelitev skupne vizije podjetja, vrednot, na katerih temelji, in tudi načina nadaljnjega razdeljevanja lastništva oziroma premoženjskih pravic podjetja.

Navedeno bi lahko pripomoglo k vzdrževanju mirne in delujoče družinske dinamike, saj bi se lahko pravice, predvsem pa tudi vloge vseh družinskih članov, jasno določile. Poleg tega bi družinska ustava v konkretnem primeru lahko zagotovila, da bi bile vse ključne odločitve sprejete v skladu z dogovori znotraj družine. Družina namreč že ima vse dogovore in načrte, ki so v preteklosti tudi bili spoštovani, zato bi jim z njihovim zapisom dali le večjo moč, ki bi morda še dodatno pripomogla k njihovemu spoštovanju in upoštevanju, posledično pa tudi k uspešnosti poslovanja podjetja.

Z vključitvijo družinske ustave bi lahko podjetje Dines, d. o. o., tako le utrdilo svoja poslovna in tudi družinska razmerja, ki bi v prihodnosti lahko bila predmet konflikta oziroma vsaj bolj poglobljene razprave zaradi vpletenosti interesov in koristi več družinskih članov.

Poleg družinske ustave v podjetju Dines, d. o. o., ne obstajajo niti drugi pravni akti, ki bi se ukvarjali s prenosom družinskega podjetja za primer smrti v družini, kot na primer darilna pogodba za primer smrti, oporoka ipd.

Vsaka izmed navedenih možnosti ima svoje prednosti in slabosti, vendar so njeni učinki v praksi v celoti odvisni od značilnosti konkretnega družinskega podjetja, v katerem se pravno urejanje odnosov vzpostavlja. Njihova pravna ureditev je namreč lahko uspešna le, če upošteva specifične potrebe, interese in okoliščine, ki so poznane družinskim članom ter so značilne za njihove odnose.

Formalizacija postopka prenosa podjetja z uporabo družinske ustave ali drugih pravnih instrumentov omogoča, da se razjasnijo pravice in odgovornosti ter da se zmanjša verjetnost, da bodo družinski odnosi vplivali na poslovanje podjetja. Čeprav družinski odnosi igrajo pomembno vlogo, pa brez ustreznega pravnega okvira podjetje ni zaščiteno pred pravnimi zapleti, ki lahko nastanejo v primeru spora med družinskimi člani.

Teoretično gledano je družinska ustava dokument, ki bi ga morala uvesti vsa družinska podjetja, ki želijo zagotoviti dolgoročno stabilnost in uspešen prenos podjetja med generacijami. V praksi pa mnogi podjetniki tega instituta še vedno ne poznajo ali pa ne razumejo pomena formalizacije tega procesa. Neformalni dogovori so pogosto videti kot lažja in hitrejša rešitev, vendar pa ti dogovori pogosto povzročijo več težav, kot jih rešijo. Pomanjkanje ustreznega pravnega okvira lahko

vodi do dolgoročnih težav, ki jih je mogoče preprosto preprečiti s pravočasnim vključevanjem pravnih strokovnjakov.

Zaželeno bi bilo, da se več pozornosti posveti izobraževanju družinskih podjetnikov o pomenu priprave pravnih dokumentov, kot so družinska ustava, oporoka ali pogodbe o prenosu lastništva. S tem bi se v družinskih podjetjih povečala pravna varnost, zagotovo pa bi se zmanjšalo tveganje nesoglasij, ki bi posledično vplivala tudi na ekonomski in poslovni uspeh podjetja.

Ta cilj je torej preprečitev notranjih konfliktov v družini, ki bi lahko vplivali tudi na potek poslovanja podjetja na trgu tako, da bi več družinskih članov v okviru opravljanja svoje vloge v družinskem podjetju zasledovalo interese in vrednote, ki so predmet oziroma del pravnega urejanja v okviru družinske ustave.

Podjetje Dines, d. o. o., vselej služi kot dober primer uspešnega družinskega podjetja, kjer torej pomanjkanje formaliziranega pravnega okvira ni povzročilo nobenih pravnih zapletov in nejasnosti pri prenosu vodstva družinskega podjetja, vendar pa bi se z vzpostavitvijo družinske ustave ali drugih pravnih instrumentov vselej lahko zmanjšalo tveganje za nastanek konfliktov in povečalo pravno varnost pri prenosu podjetja.

Družinska podjetja bi morala bolj aktivno obravnavati pravne vidike prenosa podjetja in se zavedati pomena priprave pravnih dokumentov, ki bodo omogočili nemoten prenos podjetja v prihodnost.

Potreba po pravni formalizaciji je v kompleksni tvorbi, kot je družinsko podjetje, resda pogosto neposredno odvisna od kakovosti medosebnih odnosov med družinskimi člani, ki v primeru stabilnih, usklajenih in jasnih pričakovanj ne predstavljajo nevarnosti za morebitne pravne spore, zato je tudi v tem smislu dober primer podjetje Dines, d. o. o., kjer so dolgoletno zaupanje, jasna pričakovanja in že vnaprej znan naslednik omogočili miren in neformalen prenos brez posebnih pravnih zapletov. V takih okoliščinah družinska ustava in drugi formalni mehanizmi pogosto niso potrebni.

Vendar pa se v praksi vselej poudarja tudi pomen pravočasnega ukrepanja in preventivnega urejanja medsebojnih odnosov za preprečevanje konfliktov na način, da se razmerja jasno uredijo, čemur služi pravo. Trenutno stanje stabilnosti odnosov

namreč ne pomeni tudi trajne harmonije, ki je ravno v osebnih odnosih, kot je družina, še najbolj ranljiva. Konflikti, spremembe interesov ali širitev družine ter druge okoliščine lahko namreč hitro spremenijo dinamiko in izpostavijo pomanjkljivosti neurejenega sistema. Zato je kljub trenutni harmoniji priporočljivo razmisliti o dolgoročni zaščiti podjetja in družinskih odnosov s pomočjo formalizacije in zapisovanja pričakovanj, tudi če se tičejo zgolj osebnih družinskih odnosov, kar pa torej nakazuje na potrebo po sprejetju družinske ustave.

6 Zaključek

Prenos družinskega podjetja med generacijami ne predstavlja le ekonomskega in organizacijskega izziva za same družinske člane, temveč ima tudi svoj pravni vidik, ki odpira zanimiva pravna vprašanja in dileme.

V primeru slovenskega družinskega podjetja Dines, d. o. o., se je pokazalo, da najverjetneje uspešna pretekla izkušnja s prenosom podjetja s strani ustanovitelja na prvo generacijo naslednikov vpliva na zaupanje med družinskimi člani in zanašanje na neformalne dogovore tudi v nadaljevanju, sploh če je med družinskimi člani že zelo zgodaj znano, kdo bo naslednik.

Vendar taka praksa načeloma ne zagotavlja dolgoročne pravne varnosti, še posebej če pri tem upoštevamo vse večje razhode in kompleksnosti v medgeneracijskih odnosih ter spremembe v gospodarskem in poslovnem okolju, ki te razlike lahko še bolj poglobijo. Čeprav v nekem podjetju torej trenutni družinski odnosi omogočajo miren in dogovorjen prenos podjetja, obstaja tveganje, da se ob morebitnem konfliktu, spremembah interesov ali vstopu novih družinskih članov v proces pojavijo pravne in osebne nejasnosti, ki bi jih bilo mogoče preprečiti z ustrezno pravno ureditvijo odnosov ali vsaj z vrednostnimi opredelitvami ciljev, interesov ter vizije družinskega podjetja.

Družinska ustava predstavlja tak institut, ki lahko vse družinske člane, tako aktualno sodelujoče kot tudi nove družinske člane, zaščiti pred negativnimi posledicami kompleksnih osebnih in družinskih odnosov, saj ne ponuja le okvira za prenos lastništva in vodenja, temveč tudi priložnost za utrditev skupnih vrednot in dolgoročne vizije družine kot podjetniške skupnosti, ki jo torej povezuje več kot le sorodstvo.

Ob tem ne smemo zanemariti tudi drugih pravnih načinov, da se ta faza obstoja družinskega podjetja uredi že naprej, s čimer se družina izogni izzivom, ki bi jih ta kompleksen proces lahko prinesel, kot so darilne pogodbe, oporoke in pogodbe o prenosu lastništva, ki skupaj z družinsko ustavo tvorijo celovit pravni okvir za uspešen prenos podjetja.

Kljub namenu in prednostim družinske ustave je ta v slovenskem podjetniškem prostoru še vedno razmeroma nepoznan institut. Razloge za to je mogoče najti v več različnih okoliščinah, med drugim na primer v tem, da ne obstaja enotna pravna definicija tega instituta in da so si družine med seboj zelo različne tako po svoji strukturi, dinamiki in vrednotah. Poleg tega pa mnoge še vedno menijo, da osebni in čustveni odnosi med družinskimi člani ne bi smeli postati predmet formalizacije.

V praksi se pogosto opozarja na pomen pravočasnega urejanja teh vprašanj, saj prav ustrezna pravna ureditev omogoča predvidljivost, preprečuje spore in krepi zaupanje znotraj družine.

Za dolgoročno stabilnost in uspešnost družinskih podjetij bi bilo lahko ključno, da se seznanijo z možnostmi pravne formalizacije medsebojnih odnosov in da v njihova urejanja vključijo strokovnjake, ki jim lahko pomagajo ustvariti strukturiran in predvidljiv prenos. Pravni in predvsem zunanji strokovnjaki namreč lahko pomagajo tudi zato, ker v načrtovanje procesov znotraj družinskega podjetja niso čustveno in osebno vpleteni, kar lahko bistveno poveča njegovo učinkovitost. Le na ta način je najverjetneje mogoče zagotoviti, da bo družinsko podjetje preživelo več generacij in ohranilo tako gospodarsko moč kot družinsko povezanost.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta "Izzivi prenosa vodenja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju" v okviru Programa evropske kohezijske politike v obdobju 2021–2027 v Sloveniji z nazivom javnega razpisa "Problemsko učenje študentov v delovnem okolju: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027 (PUŠ v delovno okolje 2024–2027)". Projekt sofinancirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

Antončič, B., ... Zupan, B. (2022). Podjetništvo: glavni dejavnik razvoja. Ekonomska fakulteta. <http://maks2.ef.uni-lj.si/zaloznistvoslike/499/Podjetni%C5%A1tvo.pdf>.

- Ambrožič, I., Ambrožič, S. L., Bratzke, F., Dolinar, K. V., Bluck-Goldenberg, D., Vadjal, J. Priročnik za usposabljanje o pripravljenosti na nasledstvo. Gospodarska zbornica Slovenije.
- Chater, N., Eubanks, D., L., Lui, C. (2015). The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession. *The Leadership Quarterly*. Let. 26, št. 3, str. 419–435.
- Cubico, S., Togni, M., Bellotto, M. (2010). Generational transition guidance: Support for the future of family firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, let. 5, str. 1307–1311.
- Dana, L. P., Ramadani, V. (2015). Family businesses in transition economies: management, succession and internationalization. Springer.
- Davis, J., A., Gersick, K., E., Hampton, M., M., Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Duh, M. (2003). Družinsko podjetje: razvoj in razvojni management družinskega podjetja (Let. 10). MER Evrocenter, Založba MER v Mariboru.
- Duh, M., Rebernik, M., Trominc, P. (2005). Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji. *Revija za management, informatiko in kadre*. Univerza v Mariboru, št. 10, letnik 38, str. 590–599.
- Duh, M., Primec, A. (2022). Strateški in pravni vidiki nasledstva družinskega podjetja (1. natis). Lexpera, GV Založba.
- Dutta, N. (2014). Warum Erbbrecht? Der Generationenwechsel im Eigentum in funktionaler Betrachtung. Beiträge zum ausländischen und internationalen Privatrecht (BtrIPR), Band 101. Mohr Siebeck.
- Emeršič, M., Košir Nikašinić, S., Kovačič, M., Uranič, J., Zadravec, D. (2024). Družinsko podjetništvo Slovenija 2024. Ernst & Young Svetovanje, d.o.o.
- Evropska komisija, Odbor za industrijo, raziskave in energetiko (2009). Final report of the expert group. Overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies.
- Fleischer, H. (2018). Family Firms and Family Constitutions: A Legal Primer. *European Company Law Journal*, let. 15, št. 1, str. 11–20.
- Gantar, M. (2011). Prenos družinskega podjetja na potomce (Diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine. (n.d.). Družinska ustava kot temelj uspešnega prenosa podjetja na naslednike. GZDBK. <https://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1017>
- Gorjanc, Č. (2024). Družinska ustava na primeru izbranega družinskega podjetja: magistrsko delo. Repozitorij Univerze v Ljubljani. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?lang=eng&id=167216>
- Hall, A. (2012). *Family Business Dynamic. A Role and Identity Based Perspective*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Kalss, S. (2024). Succession in Family Businesses – Legal Frameworks. *Family Firms and Family Constitution*. Emerald Publishing Limited, str. 197–213.
- Kociper, T., Ahej, M., Praček, I., Vadjal, J., Lubej, S., Marovt, Ž., Žampa, S. (2019). Nasledstvo z vidika naslednika v družinskem podjetju. Spirit Slovenija, javna agencija.
- Kostanjevec, B., Gomezelj Omerzel, D. (2013). Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih. Fakulteta za management. Založba Univerze na Primorskem.
- Montemerlo, D., Ward, J. L. (2011). *The Family Constitution. Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business*. Family Business Consulting Group Publications.
- Nye, N., Sandu, P. (2020). Succession Challenges in Family Businesses from the First to the Second Generation. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*. Let. 8, št. 1., str. 1–6.
- Primec, A. (2021). Pravni vidik družinske ustave, Podjetje in delo, št. 2, str. 213.
- Rebernik, M. in Širec, K. (ur.) (2021). Podjetništvo v novi stvarnosti: GEM Slovenija 2020. Maribor: Univerzitetna založba.
- Strojin Štampar A. in Šporn Ž. (2023). Ali družinsko podjetje potrebuje družinsko ustavo?. Uradni list Republike Slovenije.

- Škedelj, J. (2016). Vpliv partnerskega odnosa na vodenje družinskih podjetij. Izzivi prihodnosti, 1(1), str. 13–26.
- Ulrich, P. (2023). 'The family constitution as a new instrument of corporate governance in German family business. V E. Karger in A. Kostyuk (ur.), Corporate governance: An interdisciplinary outlook. Virtus Interpress, str. 130–134.

O avtorjih

Ana Taneski je študentka podiplomskega študija Pravne fakultete Univerze v Ljubljani, kjer je pred tem tudi uspešno diplomirala in pridobila naziv diplomirana pravnica (UN). Poleg študija svoje praktične izkušnje pridobiva z opravljanjem študentskih del na pravnem področju ter udeleževanjem na obštudijskih dejavnostih, kot sta moot court in pravna klinika. Modul njenega podiplomskega študija je gospodarsko pravo, ki trenutno predstavlja njeno izbrano področje. Svoje znanje trenutno nadgrajuje na študentski izmenjavi v okviru Erasmus+ programa na Pravni fakulteti Universidad Autónoma v Madridu. / *Ana Taneski is a postgraduate student at the Faculty of Law, University of Ljubljana, where she previously completed her undergraduate studies and obtained the title of Bachelor of Laws (UN). Alongside her studies, she is gaining practical experience through student jobs in the legal field and participation in extracurricular activities such as moot court and the legal clinic. Her postgraduate focus is on commercial law, which currently represents her chosen area of specialization. She is currently further enhancing her knowledge through a student exchange within the Erasmus+ programme at the Faculty of Law, Universidad Autónoma, in Madrid.*

Boštjan Koritnik je univerzitetni diplomirani pravnik z izrazito raznolikimi kariernimi izkušnjami. Bil je denimo borzni komentator Dela, direktor GV Založbe oziroma sodirektor družbe Ius Software, predsednik pritožbenega razsodišča košarkarske lige ABA, minister za javno upravo, vodja za odnose z javnostmi itd., v bibliografski bazi Cobiss pa najdemo pod njegovim imenom več kot 300 prispevkov. Pet let je bil tajnik Pravne fakultete Univerze v Ljubljani, sodeloval je s tremi krypto podjetji, še vedno je družbenik nekaj start-up družb, vse od leta 2008 pa opravlja tudi različne vloge v nevladnih organizacijah: med drugim je generalni sekretar Zveze društev pravnikov Slovenije in urednik najstarejše jugoslovanske znanstvene revije Pravniki. Trenutno je vodja pravnih vsebin v družbi Tax-Fin-Lex, raziskovalec in asistent na Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani, od leta 2022 pa še mestni svetnik in podžupan Mestne občine Ljubljana. Leta 2019 je bil med drugim tudi soprejemnik priznanja Pravnik leta. Čeprav po izobrazbi pravnik, je po duši podjetnik ter ljubitelj psihologije, športa in prenašanja znanja (nase in na druge). / *Boštjan Koritnik is a university graduate lawyer with a very diverse career experience. He was a stock market commentator for Delo, CEO of GV Založba publishing and co-CEO of Ius Software, president of the ABA basketball league appeals tribunal, minister of public administration of the Republic of Slovenia, head of public relations, etc.. In the Cobiss bibliographic database we can find more than 300 contributions under his name. He was the secretary of the Faculty of Law of the University of Ljubljana for five years, he collaborated with three crypto companies, he is still a partner in several start-ups, and since 2008 he has also held various roles in non-governmental organizations: among others, he is Secretary General of the Association of Jurists' Societies of Slovenia and the editor of the oldest Yugoslav scientific journal Pravniki. He is currently the head of legal content at Tax-Fin-Lex, a researcher and assistant at the Faculty of Law of the University of Ljubljana, and since 2022 he has been a city councillor and deputy mayor of the City of Ljubljana. In 2019, he was also a co-recipient of the Slovenian Lawyer of the Year award. Although he is a lawyer by education, he is an entrepreneur at heart and a lover of psychology, sports, and transferring knowledge (to himself and to others).*

DIGITALNA PODPORA NASLEDSTVU V DRUŽINSKEM PODJETJU

ANA REPAS, MIHA MARIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
ana.repas@student.um.si, miha.maric@um.si

Nasledstvo v družinskih podjetjih je kompleksen proces, ki presega zgolj formalni prenos lastništva ali vodstvenih vlog. Vključuje prenos znanja, vrednot in dolgoročne vizije podjetja. V digitalni dobi tehnološka podpora pridobiva na pomenu, saj omogoča preglednost, učinkovitost in strateško kontinuiteto. Kljub priložnostim digitalna transformacija prinaša tudi izzive, zlasti pri uvajanju sodobnih tehnologij v tradicionalna okolja družinskih podjetij. Poglavje obravnava vlogo digitalnih orodij pri eni najobčutljivejših faz razvoja podjetij – prenosu vodenja na naslednjo generacijo. Empirični del temelji na poglobljenem intervjuju z namestnikom direktorja podjetja DINES d. o. o., Domnom Deuom. Analiza se osredotoča na proces prenosa vodenja, uporabo digitalnih orodij ter ohranjanje organizacijskega znanja. Ugotovitve kažejo, da je podjetje po imenovanju novega vodje začelo uvajati digitalne rešitve, formalni prenos lastništva pa še poteka. Na podlagi rezultatov so oblikovani predlogi za izboljšave, med katerimi izstopata uvedba digitalne platforme za upravljanje znanja in krepitev digitalnih kompetenc vseh generacij zaposlenih.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.3](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.3)

ISBN

978-961-299-026-8

Ključne besede:

družinsko podjetje,
prenos vodenja,
nasledstvo,
digitalna orodja,
informacijski sistemi,
digitalna transformacija



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.3](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.3)

ISBN
978-961-299-026-8

Keywords:
family business,
leadership transfer,
succession,
digital tools,
information systems,
digital transformation

DIGITAL SUPPORT FOR SUCCESSION IN A FAMILY BUSINESS

ANA REPAS, MIHA MARIČ

University of, Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
ana.repas@student.um.si, miha.maric@um.si

Succession in family businesses is a complex process that extends beyond the formal transfer of ownership or leadership roles. It encompasses the transmission of knowledge, values, and the company's long-term vision. In the digital era, technological support is gaining importance by enabling transparency, efficiency, and strategic continuity. Despite these opportunities, digital transformation also introduces challenges, particularly in adapting modern technologies to traditional family business environments. This chapter explores the role of digital tools in one of the most sensitive stages of family business development – transferring leadership to the next generation. The empirical section is based on an in-depth interview with the deputy director of DINES d.o.o., Domen Deu. The analysis focuses on leadership transfer, digital tool usage, and preserving organizational knowledge. Findings reveal that, following the appointment of a new manager, the company gradually began introducing digital solutions, while formal ownership transfer is still ongoing. Based on these insights, proposals for improvement include establishing a digital knowledge management platform and enhancing digital skills across all employee generations.



University of Maribor Press

1 Uvod

Družinska podjetja predstavljajo pomemben del svetovnega gospodarstva, saj ustvarijo več kot 70 odstotkov globalnega bruto domačega proizvoda (BDP) in zaposlujejo večino delovno aktivnega prebivalstva (Wang, 2024). Kljub svoji razširjenosti pa se mnoga od teh podjetij soočajo z enim najzahtevnejših izzivov: prenosom vodenja na naslednjo generacijo. Statistike kažejo, da le redka podjetja preživijo prehod v tretjo generacijo, kar sproža vprašanja o tem, zakaj je nasledstvo tako negotovo in kako ga je mogoče uspešno izvesti (Chua et al., 2012; Gimenez-Jimenez et al., 2021).

Nasledstvo v družinskih podjetjih predstavlja enega najpomembnejših in hkrati najkompleksnejših izzivov v življenjskem ciklu organizacije. Gre za proces, ki vključuje tako prenos vodenja kot tudi lastništva podjetja z ene generacije na drugo (Handler, 1994; McMullen & Warnick, 2015). Družinska podjetja, ki si prizadevajo za transgeneracijsko kontinuiteto, se pri tem pogosto srečujejo z organizacijskimi, čustvenimi in strateškimi izzivi (Debellis et al., 2021; Haag et al., 2023).

Nasledstvo ni zgolj tehnični prenos lastništva, je proces, ki prepleta čustva, družinske odnose, organizacijsko kulturo, digitalno preobrazbo in strateško odločanje (Sallay et al., 2024; Leitón & Kintana, 2023). Za razliko od nedružinskih podjetij imajo družinska podjetja edinstveno komponento – družino, ki bistveno vpliva na poslovne odločitve. Prepletenost osebnega in profesionalnega življenja ustvarja dodatne razsežnosti pri načrtovanju nasledstva (Broackhaus, 2004; Scholes et al., 2021).

Sodobne spremembe – od digitalne transformacije in avtomatizacije do sprememb vrednot nove generacije – zahtevajo prilagodljivo, a hkrati odgovorno vodenje. V ospredje prihajajo nove kompetence, participativni pristopi in podatkovno podprto odločanje, ki oblikujejo temelje nasledstva 4.0 (Khan & Sarkar, 2024; Haleem et al., 2024). V takem okolju mora biti proces prenosa celostno voden in vključevati tehnične rešitve, psihosocialno podporo in razvoj odpornosti podjetja na spremembe (Baltazar et al., 2025).

Z vidika teorije načrtovanega vedenja (ang. *theory of planned behaviour*, TPB) (Ajzen, 1991) je pomembno razumeti motivacijske dejavnike, ki vplivajo na pripravljenost naslednikov. Odnosi znotraj družine, podpora staršev in vloga zgledov pomembno

oblikujejo nasledstvene namere prihodnjih generacij (Zellweger et al., 2011; Clinton et al., 2024).

Nasledstvo v družinskem podjetju ni enkraten dogodek, temveč dolgotrajen, pogosto nelinearen proces, ki zahteva celosten pristop in vključevanje vseh relevantnih deležnikov. Zaradi kompleksnosti odnosov in nepredvidljivosti zunanjih okoliščin proces nasledstva pogosto odstopa od prvotno zastavljenih načrtov. To poudarja pomen sistematičnega spremljanja, prilagajanja in sprotne evalvacije nasledstvenih strategij (Pahnke et al., 2024; Constantinidis & Nelson, 2020; Buang et al., 2013).

Družinska podjetja so pomemben del gospodarstva, vendar je njihova dolgoročna vzdržnost ogrožena zaradi slabe pripravljenosti na proces nasledstva. Statistični podatki kažejo, da približno tretjina teh podjetij uspešno izvede prenos vodenja na drugo generacijo, pri čemer sta uporaba digitalnih orodij, informacijskih sistemov ter ustrezno dokumentiran prenos znanja pogosto pomanjkljiva. Kljub razpoložljivim tehnološkim rešitvam družinska podjetja redko razvijejo sistematičen pristop k digitalizaciji nasledstvenih procesov, kar pomeni tveganje za izgubo znanja, znižanje konkurenčnosti in celo propad podjetja (Baltazar et al., 2025; Leitón & Kintana, 2023).

Raziskava celostno obravnava proces nasledstva v družinskem podjetju Dines, d. o. o., pri čemer temelji na večdimenzionalnem pristopu, ki povezuje teoretična izhodišča in empirična spoznanja. Osredotoča se na vlogo digitalnih orodij in informacijskih sistemov (ang. *Information System*, IS) v procesu prenosa vodenja ter na analizo njihove dejanske uporabe v podjetniški praksi.

V prvi fazi raziskave je bila izvedena poglobljena analiza znanstvenih virov, osredotočenih na tematiko nasledstva, digitalne preobrazbe in vloge IS v družinskih podjetjih. Teoretična podlaga je omogočila zasnovano strukturiranega empiričnega dela, ki je vključeval izvedbo intervjuja z namestnikom direktorja podjetja. Namen empiričnega dela je bil pridobiti vpogled v dejansko stanje glede uporabe digitalnih rešitev pri prenosu vodenja znotraj družinskega podjetja.

Analitični del raziskave izpostavlja konkretne digitalne rešitve, ki jih podjetje uporablja. Ugotovitve kažejo, da podjetje pri uvajanju novih tehnologij sledi načelu postopnosti in da se pragmatično odziva na zaznane potrebe. Intervju je razkril, da

podjetje ne pristopa k digitalizaciji načrtno in sistematično, temveč tehnologije uvaja tedaj, ko se pojavi konkretna potreba. Tovrsten pristop odraža visoko stopnjo prilagodljivosti in situacijsko naravnost digitalne transformacije.

Raziskava prikazuje tudi številne izzive, kot so omejena formalizacija nasledstvenih načrtov, neenaka digitalna usposobljenost med zaposlenimi in potreba po boljšem strukturiranju prenosa znanja znotraj podjetja. Zaposleni prepoznavajo digitalna orodja kot koristno podporo pri vsakodnevnem delu, a izražajo tudi pomisleke glede njihovega obvladovanja.

Na podlagi zbranih empiričnih podatkov in njihove primerjave s teoretičnimi izhodišči so bila oblikovana priporočila, ki vključujejo potrebo po večji sistematizaciji znanja, krepitvi podatkovno podprtega odločanja in spodbujanju digitalnih kompetenc med zaposlenimi. Ti ukrepi bi lahko okrepili organizacijsko odpornost podjetja in prispevali k stabilnejšemu prenosu vodenja v prihodnje.

2 Pregled literature

Pregled literature bomo začeli z nasledstvom v družinskih podjetjih ter pripravljenostjo in kompetencami naslednikov. Predstavili bomo digitalno transformacijo podjetij ter IS in podatkovno podprto odločanje. Nadaljevali bomo z upravljanjem znanja v procesu nasledstva ter zaključili pregled literature z obravnavo organizacijske kulture in odpornosti na spremembe, ki jih proces nasledstva prinese.

2.1 Nasledstvo v družinskih podjetjih

Družinska podjetja so opredeljena kot organizacije, v katerih lastništvo in upravljanje ohranjajo ustanovitelj ali njegovi družinski člani, pri čemer imajo več kot 50 odstotkov glasovalnih pravic ter vsaj en družinski član zaseda vodstveni položaj. Takšna podjetja se lahko nahajajo v različnih fazah procesa nasledstva, bodisi znotraj iste generacije bodisi v okviru medgeneracijskega prenosa (Somboonvechakarn et al., 2022). Azoury et al. (2013) dodajajo širšo perspektivo, saj izpostavljajo, da družinska podjetja niso nujno omejena zgolj na družinske člane, temveč lahko vključujejo tudi zunanje delničarje in menedžerje.

Družinska podjetja predstavljajo najpogostejšo obliko podjetij po svetu (Debellis et al., 2021; Hennart et al., 2019; Neufeld & Lam, 2023). Njihov glavni cilj je ohranitev podjetja skozi več generacij (Haag et al., 2023). Družinska podjetja prispevajo pomemben delež k svetovnemu gospodarstvu, saj ustvarijo več kot 70 odstotkov globalnega BDP. Čeprav si prizadevajo za dolgoročni razvoj in ohranjanje poslovne kontinuitete, proces nasledstva pogosto predstavlja tveganje za njihov nadaljnji obstoj (Wang, 2024).

Družinska podjetja se med seboj razlikujejo po svojih ciljih, vizijah, stopnji profesionalizacije in obsegu vključevanja družinskih članov v poslovne procese. Kljub njihovi razširjenosti številnim ne uspe prenesti vodenja na tretjo generacijo, kar sproža vprašanja o dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost prenosa vodenja, in o strategijah, ki bi lahko prispevale k večji verjetnosti uspešnega nasledstva (Chua et al., 2012).

Prenos lastništva in vodstvene odgovornosti na naslednjo generacijo predstavlja pomembno razvojno fazo v življenjskem ciklu družinskega podjetja in vpliva na njegovo dolgoročno vzdržnost (Gimenez-Jimenez, Edelman, Minola, Calabrò in Cassia, 2021). Številna podjetja v procesu nasledstva naletijo na različne izzive, zaradi katerih jim pogosto ne uspe zagotoviti učinkovitega prenosa vodenja. Uspešnost tega prehoda je odvisna od uporabljenih pristopov, ki jih podjetja vključujejo v proces načrtovanja nasledstva (Baltazar et al., 2025). Nizka stopnja prenosa podjetja na naslednjo generacijo, ki je pogosto posledica tega, da se potomci ne želijo ali ne zmorejo vključiti v vodenje, lahko povzroči prekinitev delovanja, slabše poslovne rezultate ali celo propad podjetja (Gimenez-Jimenez et al., 2021).

Baltazar et al. (2025) so pripravili prvi sistematični pregled znanstvenih dognanj o strategijah, ki jih družinska podjetja uporabljajo pri prenosu vodenja, v katerem so ugotovili, da tovrstna podjetja izstopajo po značilnostih, kot so dolgoročna naravnost, odločanje v prid družinskim interesom ter uravnoteževanje med finančnimi in nefinančnimi cilji. Posebno vlogo imajo tudi sami družinski člani, saj s svojim vplivom pomembno oblikujejo delovanje in smer razvoja podjetja.

Trenutna generacija lastnikov družinskih podjetij si prizadeva prenesti podjetje na potomce z namenom ohranjanja družinske zapuščine (Constantinidis & Nelson, 2020). Pogosto se izhaja iz predpostavke, da družinski člani izkazujejo visoko stopnjo predanosti tako podjetju kot tudi okolju, v katerem delujejo, kar spodbuja

medgeneracijski prenos znanja. Takšna povezanost prispeva k ohranjanju organizacijskega znanja in izkušenj, kar lahko dolgoročno utrjuje konkurenčni položaj podjetja. Vendar pa lahko intenzivna vključenost družinskih članov hkrati zavira sprejemanje sprememb, saj zmanjšuje pripravljenost naslednikov na prilagajanje in uvajanje inovativnih rešitev.

Nasledstvo v družinskih podjetjih pomeni prenos podjetja med generacijami, kar vključuje več kot le razmerje med starši in otroki. Proces nasledstva v družinskih podjetjih je dolgotrajen in lahko traja od nekaj let do več desetletij (Wang, 2024). Prenos vodenja v družinskem podjetju ne pomeni le predaje podjetja določenemu družinskemu članu, temveč celovit prenos dejavnikov, ki omogočajo njegovo rast in razvoj. Proces vključuje prenos znanja, vrednot, strategij in socialnih omrežij, ki so ključni za dolgoročno uspešnost. Gre za postopno predajo vodstvene funkcije znotraj družine, ki poleg lastništva in upravljanja obsega tudi prenos avtoritete, socialnih mrež, poslovnih povezav in podjetniškega duha.

Nasledstvo v družinskih podjetjih predstavlja eno najzahtevnejših faz v njihovem razvoju, saj vključuje preplet ohranjanja kontinuitete in uvajanja sprememb (Sallay et al., 2024). Proces se običajno začne z vključitvijo naslednika v podjetje ne glede na njegov začetni položaj in se zaključi z njegovim prevzemom celotnega nadzora po umiku ustanovitelja ali dosedanjega vodje (Somboonvechakarn et al., 2022). Prehod vodenja z ustanovitelja na drugo generacijo pogosto zahteva prilagoditve organizacijske strukture, družinskih odnosov in strateških usmeritev, ob tem pa vključuje tudi pravne, finančne ter psihosocialne razsežnosti. Učinkovit prenos je odvisen od stabilnih družinskih vezi, podpore, zaupanja in pripravljenosti naslednikov za prevzem odgovornosti (Sallay et al., 2024).

Proces nasledstva v družinskih podjetjih se oblikuje glede na njihove specifične značilnosti, saj ne obstaja enotna rešitev za uspešen prenos lastništva in vodenja. Lastniki se pri tem odločajo med prenosom podjetja na družinske člane ali predajo upravljanja zunanjim deležnikom, kot so zaposleni ali druga podjetja. Ta odločitev je pogosto pogojena s stopnjo usposobljenosti in pripravljenosti naslednikov ter z dolgoročno vizijo razvoja podjetja (Pahnke, Schlepphorst in Schlömer-Laufen, 2024). Rast podjetja se pri tem ne izraža zgolj v izboljšani organizacijski uspešnosti, temveč tudi v širjenju in kakovostnem napredku poslovanja (Wang, 2024).

Področja prenosa med procesom nasledstva, ki jih je treba prenesti znotraj družinskega podjetja (Somboonvechakarn et al., 2022), da bi spodbudili inovacije in zagotovili trajnostni razvoj, so:

- *Organizacijska inovativnost*, ki vključuje upravljanje virov, vodenje inovacijskih procesov ter spodbujanje zaposlenih k ustvarjalnosti in izboljšavam v delovanju podjetja.
- *Socialni kapital*, ki obsega notranje omrežje podjetja (temeljne vrednote, skupne izkušnje in zgodbe) ter zunanje povezave z deležniki, kot so kupci, dobavitelji in izobraževalne ustanove.
- *Inoviranje skozi tradicijo*, kar pomeni združevanje poglobljenega razumevanja podjetja in njegovih izdelkov z aktualnimi trendi, da bi se ohranila dolgoročna konkurenčnost.
- *Nasledstveni proces*, ki vključuje prenos psihološkega lastništva na naslednike ter razvoj vodstvenih sposobnosti s pomočjo formalnih in neformalnih oblik učenja.
- *Poslovna odpornost*, ki se gradi na podlagi izkušenj in sposobnosti podjetja, da se učinkovito odzove na notranje in zunanje spremembe ter krizne situacije.

Učinkovit prenos izpostavljenih vsebin predstavlja temelj za ohranjanje konkurenčne prednosti, spodbujanje inovacij in dolgoročno stabilnost družinskega podjetja. Vendar se v praksi pogosto pojavljajo izzivi, zlasti na ravni medgeneracijske komunikacije. Težave običajno izvirajo iz pomanjkanja znanja in motivacije pri naslednikih, neskladnih pričakovanj obstoječih vodij in odpora zaposlenih do sprememb, ki jih prinaša novo vodstvo. Skladna in strukturirana komunikacija med generacijami se izkaže kot temeljni pogoj za učinkovito prenašanje znanja in odgovornosti. Ta prispeva k večji inovativnosti, večji angažiranosti zaposlenih, ohranjanju organizacijske identitete in učinkovitejši pripravi naslednikov na prevzem vodstvene vloge (Somboonvechakarn et al., 2022).

V luči sodobnih družbenih in tehnoloških sprememb se vodenje v družinskih podjetjih vse bolj spreminja in prilagaja novim zahtevam poslovnega okolja. Ena izmed pomembnejših prelomnic v tem razvoju je četrta industrijska revolucija, ki je z napredkom digitalnih tehnologij spodbudila razvoj vodstvenih pristopov, ki temeljijo na podpori, opolnomočenju in sodelovanju. Koncept vodenja 4.0 izpostavlja pomen učinkovite komunikacije, aktivnega poslušanja in zavestnega

oblikovanja organizacijske kulture – vidikov, ki v družinskih podjetjih, kjer so odnosi pogosto globoko prepleteni, pridobivajo še poseben pomen.

V tem procesu imata pomemben vpliv usmerjanje (ang. *coaching*) in mentorstvo, saj ne razvijata le sposobnosti naslednikov, temveč tudi krepija njihovo pripravljenost za prevzem odgovornosti. Za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti je bistveno, da družinska podjetja vzpostavijo trajnostno kulturo učenja in prenosa znanja, ki je usklajena s strateškimi usmeritvami organizacije (Haleem et al., 2024).

2.2 Pripravljenost in kompetence naslednikov

Uresničitev poslovnega nasledstva ni enkraten dogodek, temveč dolgotrajen, dinamičen proces, ki poteka skozi več faz in vključuje številne akterje – od družinskih članov do zunanjih svetovalcev. Zaradi svoje kompleksnosti je ta proces pogosto nepredvidljiv in podvržen negotovostim, kot so spremembe v družinskih odnosih, tržne razmere ali osebne karijerne izbire naslednikov. Posledično so lastniki včasih primorani prilagoditi prvotno zastavljene načrte, v določenih primerih pa jih celo opustiti (Botella-Carrubi & González-Cruz, 2019).

Kompetence naslednikov predstavljajo enega izmed osrednjih dejavnikov za uspešen prenos vodenja v družinskih podjetjih. Vključujejo tako tehnične in vodstvene spretnosti kot tudi osebne lastnosti, socialne veščine ter pripravljenost na prevzem odgovornosti (Garcia et al., 2019). Pripravljenost naslednikov za vstop v podjetje ni samoumevna, temveč je rezultat kompleksnega prepleta individualnih odločitev, vplivov družinskega okolja in širših družbenih dejavnikov.

Razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na pripravljenost naslednikov za sprejemanje trajnostnih praks, je pomembno za zagotavljanje dolgoročne stabilnosti družinskih podjetij. Med najpogostejše izpostavljenimi dejavniki so vrednote, ki jih prenaša predhodna generacija, stopnja izpostavljenosti trajnostnim pobudam v podjetju in ekonomski interesi, povezani z implementacijo trajnostnih strategij. Hkrati pa se nasledniki ob prevzemu vodenja ne soočajo le z izzivom ohranjanja družinske zapuščine, temveč tudi s potrebo po prilagajanju spreminjajočim se družbenim pričakovanjem glede trajnostnega razvoja. Ovire pri tem predstavljajo odpor predhodnikov do sprememb, pomanjkanje znanja in virov za uresničevanje trajnostnih ukrepov ter pritisk kratkoročnih poslovnih ciljev (Co et al., 2024).

Teorija načrtovanega vedenja (TPB) (Ajzen, 1991) je v zadnjih letih postala ena najpogostejše uporabljenih teoretskih podlag za razumevanje nasledstvenih namenov in vedenja članov družinskega podjetja (Zellweger et al., 2011). Po tej teoriji imajo namere – kot rezultat prepričanj, subjektivnih norm in zaznane vedenjske kontrole – pomembno vlogo pri oblikovanju dejanskega ravnanja. V kontekstu nasledstva to pomeni, da mora naslednik najprej zaznati prevzem vloge kot pozitivno, družinsko in družbeno zaželeno ter izvedljivo.

Starševska podpora igra pomembno vlogo pri oblikovanju nasledstvenih namer (Garcia et al., 2019; Carr & Sequeira, 2007; Edelman et al., 2016). Družinska opora, zgodnje delovne izkušnje in zaznana podpora vrstnikov pomembno vplivajo na karijerne odločitve posameznikov ter njihovo pripravljenost za prevzem vodenja družinskega podjetja. Starši ne oblikujejo otrok le kot posameznike, temveč tudi kot bodoče naslednike, pri čemer sodelovanje v podjetju, vsakodnevne aktivnosti in neformalni pogovori omogočajo postopni razvoj občutka pripadnosti in lastništva (Davidsson, 1995).

Starševska spodbuda v obliki mentorstva, nasvetov in pozitivnega zgleda namreč pomembno prispeva k oblikovanju samozavesti, podjetniških veščin in občutka pripadnosti pri naslednikih. Vendar pa razvoj naslednikov ne poteka zgolj znotraj družine. Vlogo ima tudi širša družbena podpora, ki vključuje dostop do izobraževanj, zunanjega mentorstva, podpornih podjetniških mrež in vključujočih družbenih norm. Takšna podpora omogoča večjo vključenost mladih, zlasti žensk, v vodenje podjetij, saj zmanjšuje stereotipe in spodbuja enake možnosti (Clinton, Uddin Ahmed, Lyons & O’Gorman, 2024).

Skupaj tako notranji dejavniki, kot je starševska podpora, kot tudi zunanji, kot je širša družbena podpora, oblikujejo kompetentno, samozavestno in vključujočo naslednjo generacijo vodij ter igrajo ključno vlogo pri zagotavljanju dolgoročne kontinuitete in trajnostnega razvoja družinskih podjetij (Clinton, Uddin Ahmed, Lyons & O’Gorman, 2024).

Čeprav notranji in zunanji dejavniki pomembno prispevajo k oblikovanju kompetentne naslednje generacije vodij, njihov potencial pogosto ostaja neizkoriščen zaradi številnih kompleksnih izzivov, povezanih s procesom nasledstva. V praksi se ta proces pogosto oddalji od začetnih pričakovanj, saj med načrtovanimi cilji in njihovo dejansko uresničitvijo prihaja do pomembnih razhajanj. Nadaljevanje

podjetja skozi generacije namreč ni samoumevno – zahteva strateško in dolgoročno načrtovanje, visoko stopnjo angažiranosti vseh deležnikov ter sposobnost prilagajanja ekonomskim, organizacijskim in medosebnim spremembam (Pahnke, Schlepphorst & Schlömer-Laufen, 2024).

Eden izmed razlogov za razkorak med namenom in izvedbo je narava odnosov znotraj družinskih podjetij. Ta se pogosto soočajo z notranjimi konflikti in dilemami, ki izvirajo iz prepletanja čustvenih vezi, različne stopnje pripravljenosti na spremembe ter neujemajočih se vizij o prihodnosti podjetja (Buang et al., 2013). Tesna povezanost med družinskimi člani in izrazit vpliv trenutne generacije lastnikov lahko vodita v odpor do sprememb, kar zavira implementacijo inovativnih pristopov in omejuje priložnosti mlajše generacije, ki je običajno bolj odprta za sodobne poslovne strategije (Broackhaus, 2004; Scholes et al., 2021).

Stopnja preživetja družinskih podjetij med generacijami ostaja nizka, kar predstavlja resen izziv za dolgoročno stabilnost tovrstnih podjetij v številnih državah. Najprej moramo izpostaviti nepripravljenost ustanoviteljev (Massis et al., 2016), da bi predali nadzor nad družinskim podjetjem in s tem opustili svojo vlogo nosilcev moči. Čeprav pregled sekundarnih virov literature pokaže pogosto osredotočanje pozornosti na odpore ustanoviteljev proti predaji vodenja, ostaja razmeroma neosvetljeno področje motivacije, pripravljenosti in zaznanih ovir pri samih naslednikih.

Pomembno je torej tudi vprašanje pripravljenosti naslednikov – še posebej naslednic – da ta nadzor sploh prevzamejo (Vardaman & Montague-Mfuni, 2023). Kljub naraščajoči prisotnosti žensk na globalnem trgu dela nasledstvo v družinskih podjetjih namreč še vedno ostaja pretežno v domeni moških (Feldmann, Lukes & Uhlaner (2022). Clinton, Uddin Ahmed, Lyons in O’Gorman (2024) ugotavljajo, da ostaja posebej problematičen vzorec, po katerem so ženske – kljub primerljivi usposobljenosti, angažiranosti in kompetencam – v procesih nasledstva zapostavljene ali potisnjene na obrobje odločanja.

Pri odločanju o nasledstvu v družinskih podjetjih je pomembna izvedljivost prenosa vodenja, ki se kaže v prisotnosti zaupanja vrednega in usposobljenega naslednika (Sharma, Chrisman in Chua, 2003) – želja trenutnega vodje po ohranitvi podjetja v družinski lasti ni imela statistično značilnega vpliva na obseg in intenzivnost aktivnosti, povezanih z načrtovanjem nasledstva. Torej se proces nasledstva v

številnih primerih ne sproži kot posledica strateškega premisleka ali dolgoročne vizije, temveč predvsem kot odziv na dejstvo, da obstaja ustrezen kandidat za prevzem vodstvene funkcije (Sharma, Chrisman in Chua, 2003).

2.3 Digitalna transformacija družinskih podjetij

Digitalna transformacija je postala osrednji strateški izziv številnih organizacij, vključno z družinskimi podjetji, saj bistveno vpliva na poslovne modele, organizacijsko kulturo, operativne procese in način odločanja. Predstavlja večplastni in celovit proces sprememb, ki vključuje uvedbo novih digitalnih tehnologij, preoblikovanje odnosov s strankami in razvoj digitalnih kompetenc. Ključno pri tem ni zgolj tehnična implementacija, temveč tudi sprememba miselnosti in vodstvenih pristopov, saj digitalna transformacija zahteva temeljit premik v načinu razmišljanja, delovanja in vodenja (Haleem et al., 2024; Khan & Sarkar, 2024).

V kontekstu družinskih podjetij digitalna transformacija ni zgolj tehnološki proces, temveč tudi kulturni in generacijski izziv. Pogosto se povezuje z nasledstvom, saj nova generacija praviloma prinaša večjo odprtost za inovacije in digitalne pristope, medtem ko starejši lastniki ohranjajo tradicionalne vzorce vodenja (Baltazar et al., 2025; Clinton et al., 2024). Digitalizacija pogosto nastopi šele v času prenosa vodenja, ko novi vodje prepoznajo potrebo po modernizaciji poslovanja. Ta prehod je lahko izjemna priložnost za redefinicijo strategije podjetja, vendar zahteva usklajenost med generacijami, ustrezno komunikacijo in vključujoče voditeljstvo (Khan & Sarkar, 2024; Ingram & Glód, 2018).

Digitalna orodja omogočajo večjo učinkovitost, transparentnost in zmožnost hitrejšega odzivanja na spremembe v okolju. Podjetja, ki sprejemajo digitalne rešitve, lažje razvijajo personalizirane pristope, optimizirajo procese, izboljšujejo sodelovanje med oddelki ter nadgrajujejo odnose s strankami in partnerji (Khan & Sarkar, 2024). Vodenje 4.0 (ang. *Leadership 4.0*) predstavlja temelj, ki digitalno transformacijo podjetij nadgrajuje iz tehnične spremembe v celovito, strateško vodeno in trajnostno poslovno prenovu (Haleem et al., 2024). Kot poudarjajo avtorji, je uspešna uvedba tega pristopa tesno povezana z integracijo naprednih digitalnih tehnologij, ki omogočajo bolj pametno, agilno in vključujoče vodenje v dinamičnem poslovnem okolju.

V Tabeli 1 so predstavljene tehnologije in njihov pomen pri uresničevanju koncepta vodenja 4.0 (Haleem et al., 2024). Naštete tehnologije prispevajo k preoblikovanju vodenja v smeri večje strateške usmerjenosti, agilnosti in sodelovalne kulture, ki so ključne v digitalno preoblikovanih organizacijah. Digitalizacija in avtomatizacija namreč bistveno spreminjata organizacijske strukture, delovno silo in procese strateškega odločanja.

Tabela 1: Tehnologije vodenja 4.0 (prilagojeno po Haleem et al., 2024)

Tehnologija	Namen
Umetna inteligenca (ang. <i>Artificial Intelligence</i> , AI)	Avtomatizira rutinske naloge, omogoča nepristransko odločanje in spodbuja sodelovanje med ljudmi in stroji.
Robotika	Prevzema ponavljajoča se opravila, povečuje produktivnost in omogoča osredotočanje na kompleksnejše naloge.
Internet stvari (ang. <i>Internet of Things</i> , IoT)	Povezuje naprave in sisteme, kar izboljšuje učinkovitost in avtomatizacijo poslovnih procesov.
Računalništvo v oblaku	Omogoča dostop do podatkov v realnem času ter optimizira upravljanje zalog in sodelovanje.
Virtualna resničnost (ang. <i>Virtual Reality</i> , VR)	Ustvarja simulacije za usposabljanje, načrtovanje in optimizacijo delovnih postopkov.
Veriga blokov (ang. <i>blockchain</i>)	Zagotavlja varno sledljivost podatkov v dobavni verigi in večja zanesljivost poslovnih procesov.
Digitalni dvojčki	Omogoča simulacijo fizičnih sistemov za napovedno vzdrževanje in optimizacijo delovanja.
Veliki podatki (ang. <i>Big Data</i>)	Omogoča analitiko za optimizacijo proizvodnje, vzdrževanja in sprejemanje odločitev.
Kibernetska varnost	Varuje digitalne sisteme z naprednimi protokoli in obvladovanjem tveganj.

Te spremembe se v praksi uresničujejo na več ravneh, kar se odraža v naslednjih vidikih sodobnega vodenja in delovanja organizacij (Haleem et al. 2024):

- *Vpliv na delovno silo* se kaže predvsem v avtomatizaciji, ki ne nadomešča delovnih mest, temveč jih preoblikuje. Ta preobrazba sprošča človeške vire za ustvarjalne in strateške naloge ter hkrati spodbuja razvoj novih znanj in veščin. V tem kontekstu digitalna preobrazba omogoča večjo fleksibilnost, boljše sodelovanje ter učinkovitejše in proaktivno vodenje v hitro spreminjajočem se tržnem in tehnološkem okolju.
- *Digitalizacija industrijskih operacij* z vključevanjem naprednih tehnologij, kot so računalništvo v oblaku, internet stvari in umetna inteligenca, pomembno prispeva k povečanju produktivnosti, natančnejši obdelavi podatkov ter razvoju personaliziranih storitev. Pomembno vlogo pri tem ima prediktivno

vzdrževanje, ki z uporabo digitalnih dvojčkov in umetne inteligence zmanjšuje nenačrtovane izpade ter omogoča optimizacijo stroškov vzdrževanja.

- V okviru koncepta vodenja 4.0 se *vloga vodij spreminja* – od operativnega vodenja k strateškemu odločanju in usmerjanju organizacijskega razvoja. Vodje morajo združevati tehnične in socialne kompetence, da lahko uspešno krmarijo med tehnološkimi inovacijami in potrebami zaposlenih.
- *Dostop do podatkov v realnem času* organizacijam omogoča hitrejša prilagajanje tržnim strategijam. To povečuje njihovo odzivnost, agilnost in sposobnost sprejemanja odločitev na podlagi aktualnih informacij.
- *Individualni razvojni načrti* postajajo pomembnejši za spodbujanje motivacije, osebne rasti in inovativnosti zaposlenih. Vzpostavljane psihološke varnosti znotraj organizacije omogoča odprto izražanje idej, učenje iz napak in krepitev zavzetosti, kar dolgoročno prispeva k trajnostni rasti organizacije.
- Uporaba *napovedne analitike* omogoča podjetjem, da pravočasno prepoznajo prihajajoče izzive, izboljšajo kakovost odločanja, optimizirajo dobavne verige in s tem povečajo svojo konkurenčnost na trgu.

Digitalizacija in avtomatizacija pod okriljem vodenja 4.0 vodita k temeljitim spremembam v strukturi organizacij, vlogi zaposlenih in pristopih k vodenju. S povezovanjem naprednih tehnologij, strateških kompetenc in osredotočenosti na človeka postaja digitalna preobrazba pomemben dejavnik dolgoročne uspešnosti in trajnostnega razvoja organizacij.

Za družinska podjetja, ki se pogosto soočajo s potrebo po ohranjanju tradicije in hkrati iskanju novih načinov prilagajanja tržnim izzivom, predstavlja vodenje 4.0 pomembno priložnost za povezovanje medgeneracijskega znanja z digitalnimi inovacijami. Pravilno voden proces digitalne transformacije omogoča ohranjanje vrednot in identitete, hkrati pa zagotavlja večjo konkurenčnost, odpornost ter dolgoročno stabilnost v digitalni dobi.

Digitalne tehnologije so bistveno preoblikovale delovanje družbe ter vplivale na vsakdanje življenje in poslovno okolje. V sodobnem gospodarstvu predstavljajo ključno orodje za doseganje konkurenčne prednosti in trajnostnega poslovnega uspeha (Khan & Sarkar, 2024). V kontekstu družinskih podjetij digitalna preobrazba ne pomeni zgolj tehnološke posodobitve, temveč je pogoj za zagotavljanje

dolgoročne odpornosti, ohranjanje konkurenčnosti in uspešno izvedbo medgeneracijskega prenosa.

2.4 Informacijski sistemi in podatkovno podprto odločanje

V procesu nasledstva ima pomembno vlogo tudi odločanje, saj neposredno vpliva na prihodnjo usmeritev podjetja. Odločitve o novi strategiji, izbiri naslednika ali celo odločitve, da naslednika ne bo, so vse oblike odločitev, ki imajo posledice. Odločanje je sestavni del našega vsakdanjega življenja – vsakodnevno sprejemamo različne vrste odločitev, od povsem preprostih, kot je izbira obroka, do kompleksnejših, pri katerih je treba temeljito razmisliti o možnih alternativah in njihovih posledicah.

Odločitve se razlikujejo po obsegu, teži, časovni razsežnosti in vplivu; lahko so manjše ali večje, lažje ali težje, kratkoročne ali dolgoročne. V določenih primerih tudi neodločitev predstavlja obliko odločitve, ki nosi posledice (Kljajić Borštnar, 2021). V managementu se odločanje obravnava kot temeljna funkcija, ki povezuje strateško načrtovanje, vodenje in operativno izvajanje. Odločitve v podjetjih segajo od vsakodnevnih operativnih do strateških odločitev, ki lahko dolgoročno vplivajo na obstoj in razvoj podjetja (Rozman & Kovač, 2017).

Glede na kompleksnost in dinamičnost sodobnega poslovnega okolja vodje in managerji pogosto potrebujejo dodatno podporo pri sprejemanju odločitev. V ta namen se uporabljajo različna odločitvena orodja, ki omogočajo strukturirano razmišljanje, analizo podatkov, primerjavo alternativ in izbiro najustrežnejše rešitve. Njihova uporaba prispeva k večji objektivnosti, logičnosti in utemeljenosti odločitev (Hashem, 2018).

V tem kontekstu se podjetja vse pogosteje zanašajo na IS, ki omogočajo učinkovito zbiranje, obdelavo, analizo in interpretacijo podatkov. IS je celovit sklop ljudi, procesov, programske in strojne opreme ter podatkovnih virov, namenjen podpori odločanja, nadzora, usklajevanja in strateške analize znotraj organizacije (Laudon & Laudon, 2020). IS zajemajo različne vrste sistemov, kot so (Chuma, 2020):

- ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*) – integrirana rešitev za upravljanje poslovnih virov,

- CRM (ang. *Customer Relationship Management*) za gradnjo in upravljanje odnosov s strankami,
- BI (ang. *Business Intelligence*) za napredno analitiko, poročanje in podporo odločanju,
- KMS (ang. *Knowledge Management Systems*) kot podpora ustvarjanju, deljenju in shranjevanju znanja.

Informacijski sistemi omogočajo povezovanje različnih funkcionalnih področij ter vzpostavitev celostnega in usklajenega informacijskega okolja, ki podpira učinkovito upravljanje poslovnih procesov (Chuma, 2020). Zaradi svoje vloge pri povečevanju preglednosti, racionalnosti in strateškega razmisleka predstavljajo IS nepogrešljivo orodje v procesu poslovnega odločanja (Kreslin & Markič, 2019). To je še posebej izrazito v družinskih podjetjih, kjer je odločanje pogosto prepleteno s čustvenimi, lastniškimi in medgeneracijskimi dimenzijami (Kreslin & Markič, 2019; Ahi & Sarpong, 2018).

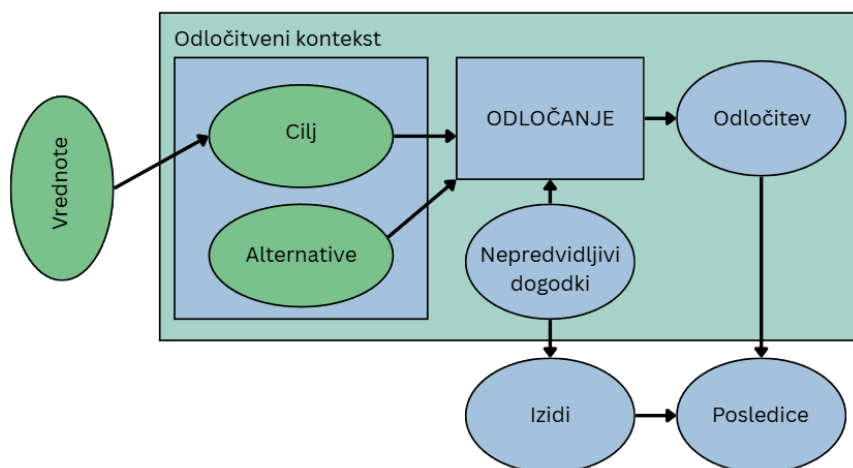
Odločanje je sestavni del splošnega procesa reševanja problemov in predstavlja proces izbire med več alternativami (variantami, možnostmi ali različicami), pri čemer je cilj izbrati tisto možnost, ki najbolje ustreza zastavljenim ciljem (Kljajić Borštnar, 2021; Bohanec, 2012). Čeprav ga je mogoče obravnavati z vidika matematičnih modelov in filozofskih pristopov, odločanje v praksi pogosto vključuje tudi čustva, vrednote in subjektivne presoje. Opredelimo ga lahko z dvema množicama (Kljajić Borštnar, 2021):

- cilji, ki jih želimo doseči (končna množica),
- alternative, ki so nam na voljo (neskončna množica).

Odločevalec je posameznik ali skupina, ki sprejme odločitev. V samem procesu odločanja sodelujejo še (Bohanec, 2012): eksperti – svetovalci za določeno področje odločanja; odločitveni analitiki – strokovnjaki, ki pomagajo pri izvedbi odločanja; in uporabniki – tisti, ki občutijo posledice sprejetih odločitev.

Slika 1 prikazuje komponente odločanja in njihove povezave. Odločitveni kontekst vključuje cilje in alternative, ki so pod vplivom vrednot. Ti dejavniki določajo proces odločanja, ki lahko vključuje tudi nepredvidljive dogodke. Ko je odločitev sprejeta, vodi do določenih izidov, ki imajo nadaljnje posledice. Diagram ponazarja, da

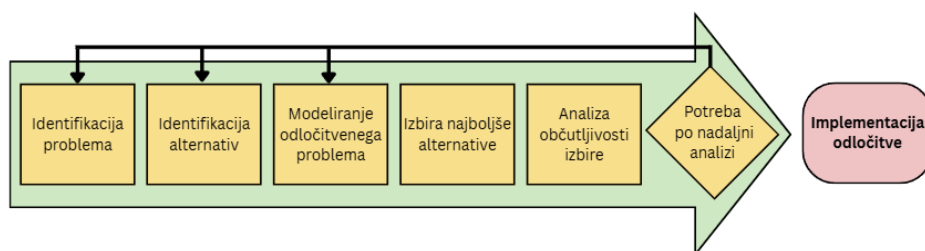
odločanje ni linearen proces, temveč sistem povezanih dejavnikov, kjer lahko vrednote in nepredvidljivi dogodki pomembno vplivajo na končni izid.



Slika 1: Povezave med komponentami odločanja

Vir: (Kljajić Borštnar, 2021)

Odločitveni proces, prikazan na sliki 2, zajema niz aktivnosti, ki posameznika ali organizacijo vodijo do izbire najprimernejše alternative. Do odločitve pride v trenutku, ko je izbrana določena alternativa, kar predstavlja zavestno in nepovratno usmeritev razpoložljivih virov k uresničevanju zastavljenih ciljev (Kljajić Borštnar, 2021; Bohanec, 2012). Odločitev predstavlja tudi neodločitev, ki ima lahko dolgoročne posledice. Ko se ne odločimo, se odločimo, da pustimo situacijo takšno, kot je – »neodločitev je odločitev« (Kljajić Borštnar, 2021).



Slika 2: Proces odločanja

Vir: (Kljajić Borštnar, 2021)

Ker ni vedno mogoče vnaprej oceniti, ali je bila odločitev pravilna, je pomembno, koliko truda vložimo v zbiranje povratnih informacij. Kljajič Borštnar (2021) navaja, da je kakovost odločitve odvisna od:

- razumevanja in analize odločitvene situacije,
- razvrščanja alternativ od najboljše do najslabše,
- pravočasnega korektivnega upravljanja na podlagi povratnih informacij.

V tabeli 2 so predstavljene temeljne vrste odločanja, razvrščene po različnih kriterijih (Kljajič Borštnar, 2021).

Tabela 2: Temeljne vrste odločanja po kriterijih (prilagojeno po Kljajič Borštnar, 2021)

Kriterij	Vrsta odločitve	Opis
Zahtevnost	Rutinske	Pogoste, poznane situacije, nizka negotovost
	Nove (neponavljajoče)	Kompleksne, strateške, večja negotovost
Pogostost	Enkratne	Enkratna odločitev z večjim pomenom
	Ponavljajoče se	Redno se pojavljajo v časovnih intervalih
Število kriterijev	Enokriterijske	Odločitev temelji na enem kriteriju (npr. dobiček)
	Večkriterijske	Odločitev vključuje več kriterijev (npr. dobiček, vpliv)
Stopnja negotovosti	Odločanje v gotovosti	Vsi dejavniki znani – redke primer v praksi
	Odločanje s tveganjem	Znane verjetnosti – uporabljamo pričakovano vrednost
	Odločanje v negotovosti	Verjetnosti niso znane – uporabljajo se posebni kriteriji
Število odločevalcev	Posameznikove	Odločitev sprejme ena oseba z enotnimi cilji
	Skupinske	Več odločevalcev z različnimi vrednotami
Strukturiranost	Strukturirane	Postopek odločanja znan, možno avtomatizirati
	Nestrukturirane	Cilji in alternative nejasni, potreba po ekspertih
	Delno strukturirane	Delno določeni postopki – kombinacija obeh
Organizacijska raven	Strateške	Dolgoročne odločitve, vpliv na celotno organizacijo
	Taktične	Srednjeročne, znotraj strateških okvirjev
	Operativne	Kratkoročne, omejen vpliv na delovanje

Metode in tehnike odločitvenega modeliranja so pomembne tudi v kontekstu družinskih podjetij pri načrtovanju prenosa lastništva. Zaradi kompleksnosti tovrstnih odločitev, ki vključujejo tako ekonomske kot tudi čustvene dejavnike (npr. medgeneracijske odnose, osebne preference, sposobnosti naslednikov), je uporaba strukturiranih odločitvenih pristopov koristna za večjo preglednost, objektivnost in vključevanje več deležnikov v proces. Pri odločanju o nasledstvu v družinskih podjetjih pogosto ne gre zgolj za racionalno, strateško odločitev, temveč za

kompleksen preplet osebnih, čustvenih in družinskih dejavnikov (Sharma et al. 2003).

Različni avtorji opredeljujejo orodja za odločanje na več načinov, pri čemer poudarjajo njihovo vlogo pri podpori strateškemu odločanju (Hashem, 2018). Clark (1997) opredeljuje strateška orodja za odločanje kot »različne tehnike, orodja, metode, modele, okvire, pristope in metodologije, ki so na voljo za podporo odločanju v okviru strateškega managementa«. Gunn in Williams (2007) jih definirata kot »metode za poenostavitev in predstavitev zapletene situacije«.

Hashem (2017) orodja za odločanje označuje kot »različne metode, orodja, tehnike, pristope in koncepte, ki podpirajo proces strateškega odločanja ter se uporabljajo za poenostavitev, predstavitev strateške situacije in strukturiranje odločitev na način, ki omogoča visoko stopnjo celovitosti in racionalnosti«. V kontekstu družinskih podjetij, kjer so odločitve pogosto prežete s čustvi in tradicijo, imajo tovrstna orodja poseben pomen – ne kot nadomestilo intuicije, temveč so podpora odgovornemu odločanju (Markič, 2019).

Ahi in Sarpong (2018) sta proučevala vpliv uporabe strateških orodij za odločanje na racionalnost odločitev v organizacijah ter ugotovila, da uporaba strukturiranih metod pomembno prispeva k zmanjšanju subjektivnosti, saj omogoča bolj sistematičen in logično utemeljen proces odločanja. Kljub temu opozarjata, da intuicija in izkušnje vodij ostajajo ključni dopolnjujoči dejavniki, ki v praksi pogosto sooblikujejo končne odločitve, zlasti v kompleksnih in negotovih situacijah.

Podobno tudi Kreslin in Markič (2019) potrujeta pomen uporabe menedžerskih orodij pri odločanju v slovenskih podjetjih s poudarkom na družinskih podjetjih. Ugotavljata, da so tovrstna orodja pogostejša v večjih podjetjih, medtem ko je njihova uporaba v manjših organizacijah omejena. Kljub pozitivnim učinkom na poslovno uspešnost in dolgoročno vzdržnost se podjetja pri uvajanju teh orodij soočajo z ovirami, kot sta pomanjkanje znanja in neustrezna interpretacija rezultatov.

Ugotovitve torej potrjujejo, da uporaba strukturiranih orodij za odločanje pozitivno vpliva na kakovost odločitev v podjetjih. Medtem ko Ahi & Sarpong (2018) poudarjata racionalizacijo odločanja in zmanjševanje vpliva intuicije, Kreslin & Markič (2019) izpostavita praktično uporabo orodij v slovenskih podjetjih ter razlike med velikostjo podjetij. Skupna točka je ugotovitev, da strukturirana orodja

pozitivno vplivajo na proces odločanja, a njihova učinkovitost ni odvisna le od orodja samega, temveč predvsem od znanja uporabnika.

Uporaba analitičnih in menedžerskih orodij pomembno prispeva k večji objektivnosti odločanja, zmanjšanju pristranskosti ter spodbuja bolj premišljen in strukturiran pristop (Hashem, 2018). Kljub temu kakovost odločitev ni odvisna zgolj od uporabljenega orodja, temveč tudi od usposobljenosti uporabnika, njegovega znanja, izkušenj in sposobnosti interpretacije podatkov.

Tako Ahi in Sarpong (2018) kot tudi Kreslin in Markič (2019) opozarjajo, da je eden izmed izzivov pri uvajanju naprednih orodij pomanjkanje znanja in kompetenc med zaposlenimi. Kreslin in Markič (2019) ugotavljata, da manjša slovenska podjetja pogosto nimajo ustreznih virov ali znanja za učinkovito uporabo analitičnih pristopov, kar omejuje njihovo sposobnost strateškega odločanja. Ahi in Sarpong (2018) dodatno navajata odpor do sprememb in prekomerno zanašanje na intuicijo kot pomembni oviri pri prehodu s tradicionalnih, neformalnih odločanj na formalizirane in podatkovno podprte metode.

Med najpogostejše omejitve pri uporabi teh orodij sodijo tudi slaba kakovost vhodnih podatkov, nizka stopnja interpretativne sposobnosti in nezadostna organizacijska pripravljenost na spremembe (Morales-Arevalo & Rodríguez, 2025). Med prednosti uporabe orodij za odločanje sodita večja racionalnost in strukturiranost procesa odločanja, kar omogoča bolj premišljene in logično utemeljene izbire (Ahi & Sarpong, 2018). Orodja pomagajo zmanjševati vpliv subjektivnih dejavnikov in prispevajo k bolj sistematičnemu pristopu. Poleg tega prispevajo k boljšemu razumevanju kompleksnih situacij, saj omogočajo analizo večdimenzionalnih podatkov in različnih možnih scenarijev. Ta vidik je posebej pomemben pri strateškem načrtovanju, kjer so potrebne poglobljene presoje in dolgoročni vpogledi (Kreslin & Markič, 2019).

2.5 Upravljanje znanja v procesu nasledstva

Prenos znanja med generacijami je eden izmed osrednjih dejavnikov dolgoročnega obstoja družinskega podjetja. Zajema tako eksplicitno (dokumentirano) kot tudi tiho znanje, ki se prenaša skozi osebne izkušnje, neformalno interakcijo in kulturne norme. V družinskih podjetjih je ta proces pogosto bolj zapleten kot v nedružinskih

podjetjih zaradi čustvenih vezi, prepletanja osebnih in poslovnih odnosov ter informalne strukture (Leitón & Kintana, 2023).

Teorija socialnega učenja poudarja, da so posamezniki naravno nagnjeni k prenosu znanja, ki se pogosto odvija skozi procese poučevanja, opazovanja in posnemanja. Večina vedenjskih vzorcev se oblikuje prav preko teh mehanizmov, saj ljudje ne pridobivajo znanja le z razlago, temveč predvsem z gledanjem in posnemanjem vedenja drugih (Leitón & Kintana, 2023). Prenos znanja v družinskih podjetjih opredelimo kot dinamičen sociokognitivni proces, ki vključuje tako eksplicitno znanje (lahko zapisljivo, formalizirano) kot tudi tiho znanje (težko ubesedljivo, izkušensko, kontekstualno), ki se pogosto prenaša preko neformalnih interakcij, opazovanja in posnemanja (Leitón & Kintana, 2023).

Prenos znanja lahko poteka na formalen način (formalni prenos) prek dokumentacije, usposabljanj in sistemov ali na neformalen način, ki temelji na vsakodnevnih odnosih, pogovorih in osebnih izkušnjah. Pomembno je izpostaviti tudi znanje ustanoviteljev, ki je pogosto neločljivo povezano z njihovimi izkušnjami, intuicijo in razumevanjem podjetniškega konteksta, zato ga ni mogoče preprosto dokumentirati (Leitón & Kintana, 2023).

Uspešen prenos znanja v organizaciji, zlasti v družinskih podjetjih, je tesno povezan z aktivno vlogo ustanovitelja, njegovo pripravljenostjo za deljenje izkušenj in odprtim sodelovanjem z nasledniki. Podporo pri tem procesu zagotavljajo digitalna orodja za upravljanje znanja, kot so sistemi KMS, wiki platforme, intraneti ter organizacijski arhivi, ki omogočajo strukturirano zajemanje, shranjevanje in deljenje informacij, izkušenj in rutin. Takšna orodja zagotavljajo, da znanje ne ostane vezano zgolj na posameznike, temveč se ohranja znotraj organizacijskega sistema in postane dostopno za nadaljnjo uporabo in razvoj podjetja (Leitón & Kintana, 2023).

Poleg tehnološke podpore so za dolgoročno ohranjanje znanja bistveni tudi mehanizmi socializacije, kot so mentorski odnosi in vsakodnevne interakcije, saj omogočajo tako prenos znanja kot tudi vrednot, norm in organizacijske kulture (Leitón & Kintana, 2023). Hranjenje znanja je ključen del upravljanja znanja, ki vključuje digitalna orodja in prakse, namenjene sistematičnemu zajemanju tako eksplicitnega kot tudi implicitnega znanja, s čimer se zagotovita njegovo dolgoročno ohranjanje in razpoložljivost v organizaciji (Neuenfeldt, 2023); Wasike, 2024).

Med orodja za hranjenje znanja sodijo:

- Sistemi za upravljanje znanja (KMS), ki omogočajo strukturirano zajemanje, shranjevanje in deljenje znanja ter vključujejo funkcije za iskanje, verzioniranje in kategorizacijo vsebin (Wasike, 2024).
- Wiki sistemi in intraneti, kot sta Confluence in SharePoint, omogočajo sodelovalno ustvarjanje in urejanje dokumentacije, kar olajša širjenje organizacijskega znanja (Neuenfeldt, 2023).
- Digitalne baze znanja, pogosto del IT-servisnih platform, omogočajo dostop do rešitev, pogostih vprašanj in navodil – pomembno orodje za podporo uporabnikom in zaposlenim (Wasike, 2024).
- Sistemi za dokumentno upravljanje, kot so M-Files in OpenText, skrbijo za varno in sistematično shranjevanje dokumentov ob upoštevanju standardov verzioniranja in dostopnosti (Neuenfeldt, 2023).

Poleg teh orodij se uveljavljajo različne prakse in pristopi hranjenja znanja, ki vključujejo:

- Strukturirane intervjuje z zaposlenimi in ustanovitelji, kjer se dokumentirajo tiho znanje in izkušnje, ki jih ni mogoče zlahka zapisati drugače (Mamabolo, 2014).
- Delavnice prenosa izkušenj (ang. *Lessons learned*), kjer se sistematično zajemajo spoznanja po projektih ali spremembah, kar podpira stalno učenje in izboljševanje (Wasike, 2024).
- Pripovedovanje zgodb (ang. *storytelling*), ki se uporablja za formalizacijo tihega znanja – dokumentirajo se neformalne izkušnje, vrednote in rešitve iz prakse (Mamabolo, 2014).
- Avdio in video arhiviranje, kot so snemanja internih usposabljanj in intervjujev z vodstvom, prispevajo k viru znanja, ki presega tekstovno dokumentacijo (Neuenfeldt, 2023).

Izziv hranjenja znanja je pogosto povezan z zajemom tihega znanja, ki je skrito v izkušnjah posameznikov (Mamabolo, 2014; Neuenfeldt, 2023; Wasike, 2024), zaradi česar je treba povezati tehnološko podporo z ustreznimi kulturnimi in organizacijskimi praksami, ki spodbujajo deljenje in dokumentiranje znanja.

V družinskih podjetjih je prenos znanja pogosto kompleksnejši zaradi tesnih odnosnih in čustvenih vezi med družinskimi člani. Čustva pomembno vplivajo na dinamiko prenosa znanja, saj oblikujejo medosebne odnose in proces sprejemanja odločitev. Za razliko od drugih vrst podjetij so člani družinskega podjetja istočasno del organizacije in družine, kar ustvarja posebne oblike interakcij, kjer se poslovni in osebni vidiki pogosto prekrivajo. Ta preplet povečuje kompleksnost vodenja in prenosa znanja, hkrati pa predstavlja tudi edinstveno priložnost za oblikovanje trdnih, zaupanja polnih odnosov (Leitón & Kintana, 2023).

Pozitivna čustva, kot so povezanost, zaupanje in pripadnost, spodbujajo pripravljenost za deljenje znanja, medtem ko lahko negativna čustva ali pomanjkanje znanja ta proces zavirajo (Leitón & Kintana, 2023). Čustveni izrazi predstavljajo pomemben vir informacij, saj pomagajo pri razumevanju skritih vidikov medosebnih odnosov in prispevajo k boljšemu dojemanju socialnih interakcij (Leitón & Kintana, 2023). V kontekstu družinskih podjetij, kjer so odnosi med člani pogosto prežeti s čustveno intenzivnostjo, čustva oblikujejo način sodelovanja, prenosa znanja in sprejemanja odločitev.

Med pogostimi ovirami za učinkovito deljenje znanja sta pomanjkanje motivacije in odpor do dokumentiranja, ki se lahko pojavita zaradi nezaupanja v spremembe ali nizke ravni usposobljenosti zaposlenih (Leitón & Kintana, 2023). Ne glede na to, ali gre za tiho, eksplicitno, individualno ali organizacijsko znanje, to predstavlja dragocen strateški vir, ki podjetju omogoča ohranjanje konkurenčne prednosti in zagotavljanje dolgoročne uspešnosti na trgu (Leitón & Kintana, 2023).

Prenos znanja v družinskih podjetjih ni le tehnični ali organizacijski izziv, temveč globok, socialen in čustven proces, ki se odvija na presečišču družinskih odnosov, organizacijske kulture in medgeneracijskega sodelovanja. Uspešnost tega prenosa je odvisna od ravnotežja med formalnimi pristopi – kot so digitalna orodja, dokumentacija in usposabljanja – ter neformalnimi mehanizmi, kot so vsakodnevne interakcije, mentorski odnosi in čustvena povezanost. Vzpostavitev kulture zaupanja, sodelovanja in odprtega deljenja znanja je temeljni predpogoj za trajnostni prenos strateških kompetenc in uspešnost družinskega podjetja v spreminjajočem se okolju.

2.6 Organizacijska kultura in odpornost na spremembe

Uspešnost zaposlenih v družinskih podjetjih je dejavnik, ki neposredno vpliva na stabilnost, konkurenčnost in dolgoročni razvoj organizacije. Zaradi pogostega družinskega upravljanja in tesno prepletenih odnosov je vzdrževanje visokih delovnih standardov še toliko bolj pomembno, saj prispeva k produktivnosti, inovativnosti ter večji odpornosti na tržne spremembe. Učinkovitost zaposlenih pa ni le rezultat posameznikovega dela, temveč tudi odsev organizacijske kulture, ki oblikuje njihovo motivacijo, zadovoljstvo in odnos do sprememb (Lukito et al., 2025).

Organizacijska kultura je niz vrednot, norm, prepričanj in vedenjskih vzorcev, ki usmerjajo delovanje podjetja in vplivajo na njegovo notranjo kohezijo ter zunanjo uspešnost. V družinskih podjetjih je kultura pogosto tesno prepletena z družinskimi vrednotami, kar ji daje posebno stabilnost, a hkrati lahko oteži odzivanje na spremembe (Ardayan et al., 2023).

Družinska podjetja temeljijo na vrednotah, ki usmerjajo njihovo delovanje in vplivajo na motivacijo zaposlenih. Te vrednote niso pomembne zgolj za družinske člane, temveč jih morajo ponotranjiti tudi nedružinski zaposleni, saj prispevajo k dolgoročni usmerjenosti, disciplini pri delu in uresničevanju poslovnih ciljev. Močne in jasno opredeljene vrednote ne oblikujejo le vedenjskih vzorcev, temveč lahko pomembno vplivajo tudi na razvoj strategij in na splošno uspešnost podjetja (Ardayan et al., 2023).

Razmerja med starši in otroki v družinskem podjetju so pogosto zaznamovana z različnimi pričakovanji, kar povečuje možnost konfliktov. Z rastjo podjetja se verjetnost napetosti dodatno stopnjuje, saj na delovne odnose vplivajo rivalstvo med sorojenci in razlike med generacijami vodij. Ti konflikti lahko ogrozijo ne le čustveno ravnovesje znotraj družine, temveč tudi stabilnost in učinkovitost poslovanja (Ardayan et al., 2023). Sodelovanje med generacijami je ključnega pomena za ustvarjanje nove vrednosti v podjetju. Neusklajenost pričakovanj med starši in nasledniki pogosto vodi v napetosti, ki jih lahko omilita prav odprta komunikacija in sodelovanje. Dobri odnosi med družinskimi člani prispevajo k bolj harmoničnemu delovnemu okolju ter pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja in dolgoročno stabilnost nasledstvenega procesa.

Ustanovitelj običajno postavi temelje teh vrednot, ki izhajajo iz njegovega dojemanja realnosti in poslovnega okolja, vendar se skozi čas vrednote razvijajo znotraj družine. Vrednote družinskega podjetja tako nastajajo skozi medgeneracijski dialog, kjer starejši in mlajši člani skupaj razpravljajo o njihovem ohranjanju in prilagajanju prihodnosti. Skladnost med pričakovanji, ambicijami in vizijo različnih generacij spodbuja razvoj novih vrednot, ki podpirajo nadaljnji uspeh in trajnost podjetja (Arduyan et al., 2023).

Proces nasledstva praviloma pomeni tudi kulturno preobrazbo – prehod iz ene generacije vodstva na drugo prinaša nove vrednote, prioritete in sloge vodenja. Vendar pa ta tranzicija pogosto sproži organizacijski odpor, saj starejša generacija težko opušča ustaljene prakse, medtem ko nasledniki želijo uvesti inovacije (Ramirez-Lozano et al., 2023). Za naslednike je to pogosto izziv, saj morajo krmariti med ohranjanjem družinske zapuščine in uvajanjem sprememb, ki so nujne za dolgoročno preživetje podjetja. Uspešen prenos vodenja je zato pogosto odvisen od kulture sodelovanja, odprtosti za dialog in skupnega oblikovanja vizije (Arduyan et al., 2023; Leitón & Kintana, 2023).

Raziskave (Ramirez-Lozano et al., 2023; Lukito et al., 2025) poudarjajo pomen participativnega vodenja, primerno oblikovanih praks upravljanja človeških virov (ang. *Human Resource Management*, HRM) in pozitivnega delovnega okolja kot ključnih elementov uspešne organizacijske kulture v družinskih podjetjih. Med dejavniki, ki najbolj vplivajo na delovno uspešnost, izstopajo zadovoljstvo pri delu, stil vodenja, motivacija, plača in kakovost delovnega okolja. Ti elementi skupaj ne krepijo le individualne učinkovitosti, temveč tudi kolektivno sposobnost podjetja, da se prilagaja spremembam in uspešno prehaja skozi generacijske menjave.

Uspešna organizacijska kultura, ki spodbuja rast zaposlenih in nagrajuje zavzetost, tako deluje kot mehanizem za utrjevanje notranje odpornosti podjetja. Vlaganje v razvoj kadrov, sistematično ocenjevanje uspešnosti ter odprta povratna informacija so ključni za prepoznavanje in razvijanje talentov, kar dolgoročno povečuje konkurenčnost podjetja in njegovo prilagodljivost v dinamičnem poslovnem okolju (Lukito et al., 2025).

3 Raziskava

To poglavje obravnava raziskovalna vprašanja, osredotočena na družinsko podjetje Dines, d. o. o. Raziskovalni okvir temelji na prepletu nasledstvenih procesov, digitalizacije, IS in prenosa znanja. Cilj raziskave je identificirati, kako podjetje upravlja z medgeneracijskim prenosom vodenja ob uporabi digitalnih tehnologij kot podpornega mehanizma.

Z namenom doseganja poglobljenega razumevanja konkretnih praks in zaznav vpletenih deležnikov smo uporabili kvalitativno metodo zbiranja podatkov – intervju. Pristop je omogočil celostno razumevanje organizacijske dinamike in subjektivnih interpretacij, ki oblikujejo prehodno obdobje v družinskem podjetju.

Raziskovalni fokus zajema razumevanje konkretnih praks podjetja, zlasti v zvezi z uporabo digitalnih tehnologij, pristopov k prenosu znanja in vlogo zaposlenih ter vodstva pri izvajanju sprememb. S tem želimo pridobiti celosten vpogled v trenutno stanje in oblikovati podlago za predloge izboljšav.

Na podlagi pregleda literature smo si zastavili naslednja raziskovalna vprašanja:

- RV1: *Kako podjetje Dines, d. o. o., uporablja informacijske sisteme in digitalna orodja pri prenosu vodenja?*
- RV2: *Kateri so glavni izzivi, s katerimi se podjetje sooča pri uvajanju digitalnih rešitev v kontekstu nasledstva?*
- RV3: *Kako digitalna orodja vplivajo na učinkovitost prenosa znanja med generacijami v podjetju?*
- RV4: *Na kakšen način informacijski sistemi prispevajo k podatkovno podprtemu odločanju v procesu nasledstva?*
- RV5: *Katera digitalna orodja se izkazujejo kot najbolj učinkovita pri podpori upravljanja nasledstvenih procesov?*

Intervju je bil izveden z namestnikom direktorja in operativnim vodjem podjetja Dines, d. o. o., g. Domnom Deuom. Potekal je v obliki osebne pogovora prek videokonferenčnega orodja. Zapis pogovora smo zvočno posneli, ga prepisali skupaj z vprašanji in ga posredovali v pregled. Po potrditvi smo ga vključili v končno raziskovalno besedilo.

V nadaljevanju predstavljamo sklop vprašanj, ki smo jih v okviru intervjuja zastavili intervjuvancu, in njegove odgovore.

1. Kako bi opisali osnovne značilnosti vašega podjetja, njegovo dejavnost ter svojo trenutno vlogo znotraj podjetja in družinske strukture?

»Podjetje uspešno posluje že več kot tri desetletja. Ustanovljeno je bilo pred več kot 30 leti s strani dedka. Vodenje je nato prešlo na drugo generacijo, in sicer očeta, danes pa operativno funkcijo opravljam jaz kot predstavnik tretje generacije. V podjetju je zaposlenih devet oseb, večinoma v starostni skupini od 32 do 38 let. Izjema je moj oče, ki še vedno aktivno sodeluje pri vodenju finančnega dela podjetja.

Dejavnost podjetja je distribucija in servisiranje klimatskih naprav, toplotnih črpalk ter prezračevalnih sistemov. Naša dejavnost je usmerjena v poslovanje med podjetji (ang. Business to Business, B2B), kjer kot uvoznik in distributer zastopamo priznane blagovne znamke, kot so Fujitsu, LG in Cooper&Hunter, na slovenskem trgu. Neposrednega poslovanja s končnimi potrošniki (ang. Business to Consumer, B2C) ne izvajamo.

Moja trenutna vloga obsega operativno vodenje podjetja, ki sem ga prevzel pred približno tremi leti. Lastništvo podjetja še vedno ostaja očetu, saj formalni prenos lastništva še ni bil izveden. Znotraj podjetja sva si z očetom razdelila odgovornosti, pri čemer jaz skrbim za operativne procese, on pa za finančne vidike poslovanja.«

2. Kako je potekal proces prenosa vodenja v vašem podjetju, kakšna je bila vloga družine in s katerimi izzivi ste se ob tem soočili?

»Proces prenosa vodenja je v našem podjetju potekal naravno in dolgoročno načrtovano. Že v času mojega študija sem aktivno sodeloval v podjetju, kar je sprožilo pričakovanje, da bom v prihodnosti prevzel odgovorno vlogo. Po devetih letih aktivnega delovanja v podjetju je postopoma dozorela odločitev, da prevzamem funkcijo operativnega vodje in namestnika direktorja.

V proces prehoda je bil vključen ožji družinski krog, zlasti oče, s katerim sva sodelovala skozi celoten proces prehoda. Vloga družine v tem procesu je bila pretežno neformalna in se je nanašala predvsem na razmerje med očetom in mano kot edinim aktivnim članom naslednje generacije. Sestra v podjetju ni sodelovala, saj svojo karierno pot razvija drugje. Znotraj družine ni bilo potrebe po širših usklajevanjih.

Prehod je bil pričakovan. Med menoj in očetom ni prihajalo do nesoglasij – proces je potekal z njegovim zaupanjem, ki sem si ga skozi leta pridobil z delom. Zaposleni so prenos sprejeli pozitivno, saj je bila odločitev skladna z dejanskim stanjem v podjetju. Po formalni razglasitvi prenosa so se sodelavci v večji meri začeli obračati name, kar pa ni bistveno spremenilo vsakdanjega delovanja podjetja. Zunanji svetovalci pri tem procesu niso sodelovali, saj je bil prenos izveden na osnovi medosebnega zaupanja, izkušenj in kontinuitete znotraj družinskega podjetja.»

3. Kakšno vlogo imajo informacijski sistemi v vašem podjetju in kako so prispevali k prenosu vodstvenih nalog ob generacijski zamenjavi?

»V podjetju uporabljamo kombinacijo komercialnih in lastno razvitih informacijskih sistemov. Uporabljamo ERP sistem, interni CRM in druge digitalne rešitve, namenjene podpori poslovnim procesom. Pobudo za uvedbo teh sistemov sem prevzel sam, ko sem zaznal potrebo po večji preglednosti in učinkovitosti zaradi povečanega obsega poslovanja. Vpeljava je sledila nekaj let po mojem prihodu v podjetje, ko sem prepoznal, da rast podjetja in večja frekvenca poslovnih aktivnosti terjata digitalno preobrazbo.

Sistemi so omogočili sledenje odprtim zadevam, izdanim dokumentom, servisnim posegom, dostavam in povpraševanjem, kar je bilo prej urejeno ročno in nepregledno. Dodatno smo vzpostavili skladišni portal ter platformo, povezano s CRM-jem, ki omogoča avtomatsko razvrščanje povpraševanj glede na lokacijo partnerjev in spremljanje aktivnosti komercialistov. Prehod iz papirnega poslovanja na elektronsko je bil še posebej izrazit na področju servisnega poslovanja.

Zaposleni so digitalne rešitve sprejeli pozitivno, saj so zaznali, da jim ti sistemi omogočajo prihranek časa in povečanje produktivnosti. V okviru implementacije so prejeli osnovna interna izobraževanja, kar je pripomoglo k uspešni uporabi orodij v praksi.

Kar zadeva prilagoditev informacijskih sistemov potrebam nasledstva, lahko rečem, da so bili interni sistemi razviti namensko za našo organizacijsko realnost in da so se sproti prilagajali potrebam, ki so se izkazale po uvedbi.

Uvedeni sistemi so prispevali k večji učinkovitosti notranje komunikacije, omogočili so strukturirano obravnavo nalog ter izboljšali upravljanje z razpoložljivimi viri. Čeprav umetna inteligenca trenutno še ni vključena v naše redne poslovne procese, že aktivno raziskujemo njen potencial in načrtujemo implementacijo kot nadgradnjo obstoječih digitalnih rešitev.»

4. Kakšna je vloga digitalnih orodij pri strateškem odločanju v podjetju in kako so ta orodja prispevala k procesu prenosa vodenja?

»V podjetju uporabljamo Microsoft Excel kot orodje za izvajanje raznovrstnih kalkulacij, analiz in vodenje CRM evidenc. Za sistematično analitiko uporabljamo ERP sistem, ki vsebuje obsežne statistične prikaze in omogoča črpanje podatkov za nadaljnje analize. Vloga ERP-ja se tako kaže kot osrednja baza za zbiranje, obdelavo in interpretacijo podatkov.

Med samim procesom nasledstva umetne inteligence nismo neposredno uporabljali kot orodja za podporo odločanju. Prispevek digitalnih orodij h kakovosti odločitev pa je nedvomno pozitiven. Orodja omogočajo večjo preglednost, povečujejo produktivnost in krajšajo čas, potreben za obdelavo informacij. Poleg tega bistveno zmanjšujejo tveganje napak in izgube informacij, kar okrepi zaupanje v sprejete odločitve.«

5. Kako v vašem podjetju poteka prenos znanja in izkušenj med generacijami ter kakšno vlogo imajo pri tem formalni in neformalni mehanizmi?

»Zaradi generacijsko enotne sestave zaposlenih, podjetje doslej še ni razvilo izkušenj s prenosom znanja med generacijami. Lahko pa povem, da je prenos znanja med mano in očetom potekal in še poteka pretežno na neformalen način. Ta prenos se ne odvija prek strukturiranih dokumentov ali formalnih postopkov, temveč preko vsakodnevne komunikacije, sodelovanja pri ključnih nalogah. Tako znanje kot poslovna logika se torej prenašata ustno in s praktičnim vključevanjem. Formalnih sistemov za upravljanje znanja trenutno ne uporabljamo.

Postopek prenosa znanja na druge zaposlene se prilagaja glede na njihovo predhodno znanje in izkušnje iz dejavnosti. Večina zaposlenih je v podjetju dolgoročno zaposlena, saj fluktuacije kadra ne beležimo. Ob redkih menjavah poteka uvajanje preko približno enomesečnega prenosa znanja, po katerem novi sodelavci praviloma dosežejo operativno samostojnost.

Moja vključitev v podjetje in prevzem vodstvene funkcije je potekala postopoma. Že tekom študija sem aktivno delal v podjetju in si pridobil operativne izkušnje, ki so predstavljale temelj za kasnejši formalni prevzem vloge operativnega vodje in namestnika direktorja.

Z vidika organizacijske strukture sta vodstveni funkciji razdeljeni med očeta in mene, medtem ko administrativne ter komercialno-tehnične naloge izvajajo sodelavci. Poseben izživ predstavlja obranjanje in nadgrajevanje znanja na področju servisne dejavnosti. Naši terenski serviserji se redno udeležujejo strokovnih izobraževanj v tujini, ki jih organizirajo proizvajalci naprav, katerih uradni

zastopnik smo na slovenskem trgu. Takšna oblika sprotnega usposabljanja je potrebna zaradi hitrih tehnoloških sprememb v panogi, stalnega uvajanja novih produktov ter potrebe po kontinuiranem razvoju tehničnih kompetenc.»

6. Kako ocenjujete učinkovitost izvedenega prenosa vodenja in katere izboljšave ali nadgradnje bi predlagali, zlasti na področju digitalne podpore?

»Proces prenosa vodenja ocenjujem kot uspešen, saj smo obranili temeljne vrednote podjetja in jih v določenih segmentih celo nadgradili. V kolektivnu vlada zadovoljstvo, notranja klima pa je pozitivna. To se mi zdi pomembno v manjšem, prostorsko strnjenem podjetju, kot smo mi – in kjer se vsakodnevno sodeluje.

Z vidika strukture prenosa vodenja ne bi uvedel sprememb. Proces je potekal postopno, z jasno načrtanim razvojem vlog in nalog. Pri tem nisem zaznal potreb po dodatni formalni ali pravni podpori. Namesto retrospektivne spremembe pristopa se osredotočam na sprotno izboljševanje obstoječih praks in postopkov.

Na področju digitalne podpore v procesu prenosa ne vidim večjih pomanjkljivosti, vendar prepoznavam prostor za nadaljnji razvoj. Uvedba dodatnih orodij ni nujno prioriteta, pomembnejša je optimizacija že obstoječih sistemov ter njihova nadgradnja z naprednejšimi funkcionalnostmi, kot je integracija z umetno inteligenco.»

7. Kako ste v vašem podjetju obvladovali odpor do sprememb in digitalne transformacije ter kakšna je bila vloga različnih generacij pri tem procesu?

»Proces digitalne transformacije v našem podjetju ni naletel na odpor – ne s strani zaposlenih niti znotraj družinskega kroga. Zaposleni so bili že predhodno pripravljeni na prenos vodenja in posledično tudi na spremembe, povezane z uvedbo digitalnih orodij.

Predpostavljam, da je pomemben dejavnik, ki je prispeval k sprejemanju sprememb, generacijska sestava zaposlenih. Večina sodelavcev sodi v starostno skupino med 32 in 38 let, kar pomeni, da gre za generacijo, ki je digitalno pismena in navajena uporabe sodobne tehnologije. Izjema je oče, ki sodi v starejšo generacijo, a kljub temu aktivno podpira digitalne spremembe, čeprav v času njegovega samostojnega vodenja podjetja ideje o digitalizaciji niso bile v ospredju.

Digitalna orodja so bila uvedena postopoma in premišljeno. Zaposleni so bili sproti seznanjeni z novostmi in vključeni v implementacijo, kar je zmanjšalo morebitno negotovost. Formalna izobraževanja so bila izvedena v skrajšani in praktično naravnani obliki ob prevzemu.

Pomislekov glede informacijske varnosti, obvladovanja kompleksnosti ali smiselnosti digitalnih rešitev nisem zaznal. Uporabljena orodja so enostavna za uporabo, hkrati pa dovolj robustna za podporo poslovnim funkcijam.»

8. Kakšno vlogo pripisujete digitalnim tehnologijam v prihodnjem vodenju podjetja in kakšna priporočila bi podali drugim družinskim podjetjem pri prenosu vodenja?

»Digitalna tehnologija bo imela v prihodnosti ključno vlogo pri vodenju podjetij, saj postaja nepogrešljiv element poslovne prakse. Vse bolj opažam, da digitalna orodja ne predstavljajo zgolj podpornega mehanizma, temveč so sposobna prevzeti tudi naloge, ki so bile v preteklosti strogo vezane na človeški dejavnik. Njihova vloga je bistvena z vidika produktivnosti, optimizacije delovnih procesov ter učinkovitega upravljanja časa, kar predstavlja strateško prednost za podjetja, ki se prilagajajo dinamičnim tržnim razmeram.

V podjetju trenutno nimamo formaliziranih načrtov za uvajanje naprednih tehnologij, kot je umetna inteligenca ali podobno. Kljub temu razmišljamo o postopni vključitvi umetne inteligence, zlasti pri projektnih nalogah, kjer bi ta tehnologija lahko pomembno dopolnila obstoječe procese. Naš pristop je pragmatičen – ob zaznani potrebi začnemo razvijati in testirati rešitve, ki jih nato implementiramo. Takšen iterativen pristop bomo obranili tudi v prihodnje.

Družinskim podjetjem, ki se pripravljajo na prenos vodenja, svetujem, da naj bo proces zasnovan naravno in usklajeno s konkretnimi razmerami v podjetju. Prisilen ali prehitel prenos lahko povzroči notranje napetosti in motnje v poslovanju. Ključno je, da proces dozori – ko je trenutek pravi, prenos vodenja postane logična posledica že obstoječe prakse in ne prelomni ali moteč dogodek.»

4 Diskusija

Družinsko podjetje je posebna oblika organizacije, v kateri se prepletata poslovna in družinska sfera. Njegova struktura temelji na aktivni vključenosti družinskih članov v lastništvo in/ali vodenje podjetja, kar ustvarja edinstveno dinamiko odločanja, medosebnih odnosov in strateškega razvoja. Ena izmed najbolj kritičnih faz v

življenjskem ciklu družinskega podjetja je prenos vodenja, ki zajema tako formalni kot neformalni prehod upravljaljskih odgovornosti in pogosto tudi lastništva na naslednjo generacijo.

Le manjši delež družinskih podjetij uspešno preživi prenos vodenja na drugo generacijo, še manj pa jih doseže tretjo (Chua et al., 2012). Zaradi teh tveganj je vse večji poudarek na profesionalizaciji upravljanja, vključevanju digitalnih orodij in razvoju podatkovno podprtega odločanja, ki lahko prispevajo k večji preglednosti, učinkovitosti ter dolgoročni stabilnosti družinskega podjetja v obdobju nasledstva.

Namen tega poglavja je prikazati pomen ugotovitev v kontekstu proučevanega primera družinskega podjetja Dines, d. o. o., ter ovrednotiti zaznane prakse, izzive in priložnosti pri prenosu vodenja. Posebna pozornost je namenjena vlogi digitalnih orodij, upravljanju znanja in strukturi organizacije v procesu nasledstva.

Poleg razlage empiričnih rezultatov smo v diskusiji podali tudi razmislek o širših implikacijah za druga družinska podjetja, ki se soočajo s podobnimi izzivi. Razprava temelji na povezovanju konkretnih ugotovitev z raziskovalnimi vprašanji in podaja predloge za izboljšave v praksi. Raziskava je bila izvedena preko intervjuja z namestnikom direktorja in operativnim vodjo podjetja Dines, d. o. o., g. Domnom Deuom. Pred izvedbo raziskave smo oblikovali pet raziskovalnih vprašanj, na katera v nadaljevanju podajamo odgovore, izražamo stališča do obravnavane tematike in predlagamo možne rešitve za izboljšanje obstoječega stanja. Predlogi in priporočila temeljijo na pridobljenih empiričnih podatkih in predstavljajo avtorsko interpretacijo ugotovitev v kontekstu proučevanega primera.

V prvem raziskovalnem vprašanju smo se spraševali, kako podjetje Dines, d. o. o., uporablja IS in digitalna orodja pri prenosu vodenja. Podjetje uporablja kombinacijo komercialnih in lastno razvitih IS, med katerimi osrednjo vlogo igra sistem ERP, dopolnjen z internim CRM in specializiranimi digitalnimi rešitvami za servisno dejavnost. Pobudo za njihovo uvedbo je podal predstavnik tretje generacije, kar nakazuje pomembno povezavo med generacijsko zamenjavo in digitalno preobrazbo. IS omogočajo spremljanje odprtih zadev, servisnih posegov, dostav in komercialnih aktivnosti. Vloga teh sistemov je pomembna pri prehodu iz papirnega poslovanja na digitalno, kar je prispevalo k večji preglednosti, učinkovitosti in strukturiranosti delovnih procesov.

Kombinacija orodij omogoča podporo ključnim poslovnim funkcijam, kar potrjuje literatura, ki poudarja pomen sistemov ERP kot hrbtenice informacijskega okolja v družinskih podjetjih pri prehodu vodenja (De Massis et al., 2015). Ker je pobuda za digitalizacijo izhajala od predstavnika tretje generacije, se potrjuje trditev, da so nasledniki pogosto nosilci inovacij.

Za okrepitev vpliva digitalnih orodij na uspešen prenos vodenja je za podjetje Dines, d. o. o., smiselno oblikovati celovito strategijo digitalnega nasledstva. Strategija naj vključuje digitalno kartiranje znanja, uvedbo sodelovalnih orodij (npr. intranet, wiki, DMS), integracijo analitičnih modulov v obstoječe sisteme ERP in CRM ter sistematično usposabljanje zaposlenih. Omenjen pristop omogoča boljše upravljanje znanja, podatkovno podprto odločanje in krepitev organizacijske odpornosti, kar potrjujejo tudi raziskave (Leitón & Kintana, 2023; Khan & Sarkar, 2024; Baltazar et al., 2025; Ingram & Glód, 2018).

V drugem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, kateri so glavni izzivi, s katerimi se podjetje sooča pri uvajanju digitalnih rešitev v kontekstu nasledstva. Glavni izzivi so povezani s tem, da digitalizacija ni bila v ospredju v času prejšnjega vodenja. Kljub temu ni bilo zaznati odpora do sprememb – ne v družinskem krogu ne med zaposlenimi. Zaradi generacijsko homogenega kolektiva (večina zaposlenih je starih med 32 in 38 let) so spremembe potekale gladko. Izziv se bolj kot v nasprotovanju kaže v odsotnosti formalizirane strategije digitalnega razvoja in v tem, da uvajanje digitalnih rešitev sledi praktičnim potrebam, ne pa dolgoročni digitalni viziji.

Za premagovanje izzivov, povezanih z odsotnostjo formalizirane digitalne strategije v kontekstu nasledstva, je priporočljivo, da podjetje Dines, d. o. o., razvije celostno strategijo digitalne transformacije, ki bo usklajena z dolgoročno vizijo podjetja. To pomeni nadgradnjo obstoječega pragmatičnega pristopa, ki temelji na odzivanju na trenutne potrebe, v smeri sistematičnega in vnaprej načrtovanega digitalnega razvoja.

Takšna strategija naj vključuje jasno opredeljene cilje digitalizacije v okviru nasledstvenih procesov, celovito vrednotenje potreb in zmožnosti posameznih poslovnih funkcij, postavitev merljivih kazalnikov za spremljanje napredka ter oblikovanje notranjega mehanizma za inovacijsko upravljanje. Pobudo za to naj prevzamejo predstavniki mlajše generacije, ki v podjetje prinašajo digitalno miselnost in pobude za spremembe (Scholes et al., 2021). Zaradi generacijsko homogenega

kolektiva, ki je digitalno dovzeten in ne kaže odpora do sprememb, ima podjetje izjemno priložnost, da spremembe izvede postopno in strateško.

Tretje raziskovalno vprašanje se je glasilo: »Kako digitalna orodja vplivajo na učinkovitost prenosa znanja med generacijami v podjetju?« Formalnega prenosa znanja med generacijami zaradi generacijsko enotnega kadra podjetje še ni izkusilo. Prenos znanja med očetom in sinom, ki predstavlja ključni nasledstveni prehod, poteka neformalno, z vsakodnevnim sodelovanjem in ustnim prenosom izkušenj. Na ravni organizacije digitalna orodja – predvsem CRM, ERP in digitalna podpora servisni dejavnosti – prispevajo k organiziranemu zajemanju informacij in optimizaciji delovnih procesov, a formalnih sistemov za upravljanje znanja trenutno ne uporabljajo. Redna usposabljanja serviserjev v tujini pa predstavljajo pomemben vir sprotnega pridobivanja znanja.

Za izboljšanje učinkovitosti prenosa znanja med generacijami bi bilo smiselno, da podjetje Dines, d. o. o., vzpostavi formaliziran sistem za upravljanje znanja, ki bi dopolnjeval obstoječa digitalna orodja. Vzpostavitev notranjega okolja za upravljanje znanja, denimo v obliki wiki sistema ali digitalne baze, ki vključuje dobre prakse, postopke in relevantno dokumentacijo, bi podjetju omogočila sistematično beleženje ter načrtovan prenos strokovnih izkušenj in organizacijskega znanja. S tem bi podjetje zmanjšalo odvisnost od ustnega prenosa in okrepilo odpornost na kadrovske spremembe, obenem pa povečalo dostopnost znanja za vse zaposlene, tudi nove generacije.

V četrtem vprašanju nas je zanimalo, na kakšen način IS prispevajo k podatkovno podprtemu odločanju v procesu nasledstva. ERP-sistem podjetju omogoča izvajanje analiz, dostop do statističnih podatkov in spremljanje poslovnih kazalnikov. Čeprav umetna inteligenca še ni vključena, je informacijska infrastruktura že v funkciji podpore odločanju – zlasti pri analizah, kalkulacijah in spremljanju delovanja. Pri prenosu vodenja sama odločitev ni bila rezultat analitičnih modelov, temveč izkušenj, zaupanja in postopnega vključevanja naslednika. Kljub temu digitalna orodja prispevajo k bolj transparentnemu in racionalnemu odločanju v operativnih procesih, kar posredno podpira tudi strateške prenose odgovornosti.

Za okrepitev podatkovno podprtega odločanja v procesu nasledstva bi podjetje lahko nadgradilo obstoječo informacijsko infrastrukturo z naprednejšimi analitičnimi orodji in vizualizacijskimi rešitvami. Čeprav trenutni ERP-sistem

omogoča spremljanje kazalnikov in analize, bi uvedba poslovne analitike (BI) ter postopna vključitev umetne inteligence omogočili bolj strukturirano podporo tudi pri strateških odločitvah, s čimer bi se dodatno povečala transparentnost in dolgoročna usmerjenost nasledstvenih procesov.

V petem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, katera digitalna orodja se izkazujejo kot najbolj učinkovita pri podpori upravljanja nasledstvenih procesov. Največji učinek na nasledstvene procese so imeli ERP-sistem, CRM in digitalna orodja za sledenje servisnim aktivnostim. Ta orodja so pripomogla k preglednejšemu poslovanju, učinkovitejši razporeditvi virov in hitrejši odzivnosti. Digitalna preobrazba je bila uvedena premišljeno in postopno, z vključevanjem zaposlenih v proces implementacije, kar je zmanjšalo odpor in povečalo sprejetje. Umetna inteligenca še ni vključena, vendar podjetje že razmišlja o njeni uporabi pri projektnih nalogah v prihodnosti.

Na podlagi ugotovitev petega raziskovalnega vprašanja bi bilo smiselno, da podjetje Dines, d. o. o., nadgradi obstoječo digitalno podporo nasledstvenim procesom. Nadaljnja optimizacija procesov bi bila mogoča z integracijo analitičnih modulov in postopnim uvajanjem umetne inteligence, zlasti na področju projektnega vodenja in napovedovanja potreb. Postopen pristop k digitalni preobrazbi, ki vključuje zaposlene, se je izkazal kot učinkovit, zato naj podjetje to logiko ohrani tudi pri prihodnjih tehnoloških nadgradnjah.

Na podlagi lastne raziskave ugotavljamo, da je podjetje Dines, d. o. o., v procesu prenosa vodenja uspešno uvedlo digitalna orodja in IS, ki prispevajo k večji preglednosti, učinkovitosti in operativni samostojnosti. Ključna podpora procesom nasledstva izhaja predvsem iz uporabe sistemov ERP in CRM, ki omogočajo boljšo organizacijo dela, podporo odločanju in optimizacijo poslovnih procesov. Proces digitalizacije poteka postopno, brez odpora zaposlenih, a brez formalizirane strategije. Prenos znanja med generacijami za zdaj temelji predvsem na neformalni komunikaciji in praktičnem sodelovanju, saj podjetje še nima vzpostavljenih strukturiranih mehanizmov za upravljanje znanja. Kljub temu so pogoji za nadaljnjo digitalno nadgradnjo in vključitev naprednih tehnologij, kot je umetna inteligenca, že vzpostavljeni. Ugotovitve lastne raziskave poudarjajo pomen pragmatičnega, a načrtnega pristopa k digitalni podpori nasledstvenih procesov v družinskih podjetjih.

Sklepno ugotavljamo, da digitalna orodja in IS predstavljajo pomemben, a še ne v celoti izkoriščen potencial v procesu nasledstva družinskih podjetij. Analiza primera podjetja Dines, d. o. o., je pokazala, da digitalna podpora prispeva k večji preglednosti, učinkovitosti in operativni strukturiranosti, vendar ostaja prenos znanja pretežno neformalen, podatkovno podprto odločanje omejeno na operativno raven, strateška digitalna vizija pa ni formalizirana. Kljub temu je zaznati visoko stopnjo digitalne odprtosti in pripravljenosti na uvajanje sprememb, zlasti pri mlajši generaciji. Ti izsledki potrjujejo pomen celostnega pristopa k digitalni transformaciji nasledstvenih procesov, ki vključuje razvoj formalnih mehanizmov za prenos znanja, sistematično uporabo analitičnih orodij in dolgoročno načrtovanje digitalnega razvoja kot sestavni del trajnostnega vodenja v družinskih podjetjih.

Pomembno pri vsem tem ostaja ohranjanje vključujočega pristopa, ki je bil v podjetju Dines, d. o. o., že doslej uspešno uveljavljen. Aktivno vključevanje zaposlenih v procese digitalne preobrazbe zmanjšuje odpor do sprememb, povečuje stopnjo sprejetja novih orodij in prispeva k boljši uporabniški izkušnji. S tem podjetje ne krepí le svoje notranje organizacijske stabilnosti, temveč tudi dolgoročno odpornost v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju.

5 Zaključek

Nasledstvo v družinskih podjetjih je kompleksen in večdimenzionalen proces, ki presega zgolj formalni prenos lastništva ali vodstvene vloge. Vključuje prenos znanja, vrednot, poslovnih praks, socialnih mrež ter ohranjanje kontinuitete vodenja in strateške usmeritve podjetja. Družinska podjetja so nosilci gospodarske stabilnosti, njihov dolgoročni obstoj pa je v veliki meri odvisen od kakovostno izvedenega prenosa vodenja med generacijami.

Raziskave kažejo, da je približno 30 odstotkov družinskih podjetij uspešnih pri prenosu na drugo generacijo, manj kot 10 odstotkov pa jih preživi prehod na tretjo generacijo (Chua et al., 2012). Nepripravljenost ustanoviteljev na pravočasen umik, pomanjkanje formalnih načrtov nasledstva in neurejeni odnosi med družinskimi člani so med glavnimi dejavniki tveganja, ki lahko ogrozijo nadaljnje delovanje podjetja (Botella-Carrubi & González-Cruz, 2019; Pahnke, Schlepphorst & Schlömer-Laufen, 2024).

Lastna raziskava je razkrila pomen digitalnih orodij in IS v procesu nasledstva v družinskem podjetju Dines, d. o. o. S pomočjo intervjuja smo ugotovili, da digitalna preobrazba podjetja ni potekala le kot odziv na operativne potrebe, temveč je bila povezana z generacijsko zamenjavo v vodstvu. Uvedeni IS so pripomogli k večji preglednosti, učinkovitosti in strukturiranosti delovanja ter omogočili postopno prenos operativnih odgovornosti na predstavnika nove generacije.

Kljub odsotnosti formalizirane digitalne strategije podjetje izkazuje visoko stopnjo pragmatične digitalne zrelosti, saj sistematično uvaža rešitve glede na zaznane potrebe. Prenos znanja v okviru nasledstva poteka pretežno neformalno, vendar z jasno prisotnim zaupanjem, kontinuiteto in postopnostjo. Ključni dejavnik uspešnega prenosa vodenja je bila zgodnja vključenost naslednika. Ugotovitve raziskave poudarjajo pomen digitalne podpore kot stabilizacijskega elementa v občutljivem obdobju nasledstva. Prikazan primer dokazuje, da tudi manjše družinsko podjetje s premišljenimi koraki in ustrezno vključitvijo zaposlenih uspešno izpelje digitalno preobrazbo kot del generacijskega prehoda. V prihodnje ima podjetje možnost dodatno okrepiti proces vzpostavitve formalnih mehanizmov za upravljanje znanja in vključiti napredne tehnologije, kot je umetna inteligenca.

Naša raziskava tako ponuja vpogled v praktične vidike digitalne podpore nasledstvu in predstavlja dragocen primer za druga družinska podjetja, ki se soočajo s podobnimi izzivi. Poudarja, da digitalna orodja niso le tehnična podpora, temveč sredstvo za krepitev organizacijske odpornosti, medgeneracijskega sodelovanja in dolgoročne stabilnosti.

S tem poglavjem se odpira prostor za nadaljnje raziskave, ki bi primerjalno preučevale različne pristope digitalne podpore nasledstvu v družinskih podjetjih. V ospredje stopa potreba po razvoju celovitih, organizaciji prilagojenih strategij, ki povezujejo tradicijo z inovacijami ter združujejo tehnične in medosebne razsežnosti prenosa vodenja.

V razmerah nenehne digitalne preobrazbe in organizacijske kompleksnosti se prenos vodenja v družinskih podjetjih vse bolj izkazuje kot proces, ki presega zgolj medgeneracijsko menjavo. Ugotovitve naše raziskave kažejo, da sistematična in strateško usmerjena uporaba digitalnih orodij pomembno prispeva k večji preglednosti, učinkovitejšemu upravljanju znanja in dolgoročni stabilnosti podjetja.

Konkreten primer podjetja Dines, d. o. o., potrjuje, da so digitalne rešitve lahko ključni vzvod pri zagotavljanju nemotenega prenosa vodenja, če se uvajajo premišljeno in v skladu s specifičnostmi organizacije. V prihodnje bo uspešnost nasledstvenih procesov vse bolj odvisna od sposobnosti podjetij, da povežejo tradicijo z inovacijami in oblikujejo celostne pristope, ki vključujejo tako tehnične kot medosebne dimenzije prenosa.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta "Izzivi prenosa vodenja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju" v okviru Programa evropske kohezijske politike v obdobju 2021–2027 v Sloveniji z nazivom javnega razpisa "Problemsko učenje študentov v delovnem okolju: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027 (PUŠ v delovno okolje 2024–2027)". Projekt sofinancirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

- Ahi, A., & Sarpong, D. (2018). The effect of strategic decision making tools on rationality of decision making process. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/323974272>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Arđyan, E., Sutrisno, T. F. C. W., & Padmawidjaja, L. (2023). New value creation and family business sustainability: Identification of an intergenerational conflict resolution strategy. *Heliyon*, 9(5), e15634. <https://doi.org/10.1016/J.HELİYON.2023.E15634>
- Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*, 1(1–2), 11–29. <https://doi.org/10.1016/J.ISM.2013.08.002>
- Baltazar, J. R., Ferreira, J. J., & Hughes, M. (2025). What do we know about strategic approaches to family businesses succession? A systematic review and future agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 101396. <https://doi.org/10.1016/J.SCAMAN.2025.101396>
- Bohanec, M. (2012). Odločanje in modeli. DMFA – Založništvo.
- Botella-Carrubi, M. D., & González-Cruz, T. F. (2019). Context as a provider of key resources for succession: A case study of sustainable family firms. *Sustainability*, 11(7), 1873.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x>
- Buang, N. A., Sidek, S., & others. (2013). Family business succession of SMEs and post-transition business performance. *Asian Social Science*, 9(12), 79.
- Carr, J. C., & Sequeira, J. M. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A Theory of Planned Behavior approach. *Journal of Business Research*, 60(10), 1090–1098. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2006.12.016>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103–1113. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x>
- Chuma, L. L. (2020). The role of information systems in business firms competitiveness: Integrated review paper from business perspective. *International Research Journal of Nature Science and Technology*, 2(4), 29–42. <https://scincerresearchjournals.org/IRJNST/2020/volume-2%20issue-4/irjnst-v2i4p103.pdf>

- Clinton, E., Uddin Ahmed, F., Lyons, R., & O’Gorman, C. (2024). The drivers of family business succession intentions of daughters and the moderating effects of national gender inequality. *Journal of Business Research*, 184, 114876. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2024.114876>
- Co, J. C. T., Loyola, D. B., Martínez, E. K. L., Poticano, D. E. P., Mabalay, A. A., Daradar, D. B. D., & Blasa-Cheng, A. C. (2024). An abductive exploration of sustainability implementation intent among family business successors: Extending the theory of planned behavior. *Sustainable Futures*, 8, 100396. <https://doi.org/10.1016/J.SFTR.2024.100396>
- Constantinidis Christina; Nelson, T. (2009). Integrating Succession and Gender Issues from the Perspective of the Daughter of Family Enterprise: A Cross-National Investigation. *Management International / Gestión Internacional / International Management*, 14(1), 43–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/039138ar>
- Davidsson, P. (1995). Culture, structure and regional levels of entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 7(1), 41–62. <https://doi.org/10.1080/08985629500000003>
- Debellis, F., Rondi, E., Plakoyiannaki, E., & de Massis, A. (2021). Riding the waves of family firm internationalization: A systematic literature review, integrative framework, and research agenda. *Journal of World Business*, 56(1), 101144. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2020.101144>
- Edelman, L. F., Manolova, T., Shirokova, G., & Tsukanova, T. (2016). The impact of family support on young entrepreneurs’ start-up activities. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 428–448. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSVENT.2016.04.003>
- Feldmann, M., Lukes, M., & Uhlaner, L. (2022). Disentangling succession and entrepreneurship gender gaps: gender norms, culture, and family. *Small Business Economics*, 58(2), 997–1013. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00430-z>
- Garcia, P. R. J. M., Sharma, P., Massis, A. de, Wright, M., & Scholes, L. (2019). Perceived Parental Behaviors and Next-Generation Engagement in Family Firms: A Social Cognitive Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 224–243. <https://doi.org/10.1177/1042258718796087>
- Gimenez-Jimenez, D., Edelman, L. F., Minola, T., Calabrò, A., & Cassia, L. (2021). An Intergeneration Solidarity Perspective on Succession Intentions in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 740–766. <https://doi.org/10.1177/1042258720956384>
- Haag, K., Achtenhagen, L., & Grimm, J. (2023). Engaging with the category: Exploring family business longevity from a historical perspective. *Family Business Review*, 36(1), 84–118.
- Haleem, A., Javaid, M., & Singh, R. P. (2024). Perspective of leadership 4.0 in the era of fourth industrial revolution: A comprehensive view. *Journal of Industrial Safety*, 1(1), 100006. <https://doi.org/10.1016/J.JINSE.2024.100006>
- Hashem, A. A. (2018). The effect of strategic decision-making tools on rationality of decision-making process. *International Journal of Business Strategy*, 18(1), 11–28. DOI: 10.18374/IJBS-18-1.2
- Hennart, J.-F., Majocchi, A., & Forlani, E. (2019). The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations. *Journal of International Business Studies*, 50(5), 758–782. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0091-y>
- Ingram, T., & Glód, G. (2018). Organizational resilience of family business: case study. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, 17(1), 57–69.
- Istipliler, B., Ahrens, J. P., Bort, S., & Isaak, A. (2023). Is exposure to the family firm always good for the next CEO? How successor pre-succession firm experience affects post-succession performance in family firms. *Journal of Business Research*, 167, 114179. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2023.114179>
- Khan, Md. R., & Sarkar, U. (2024). Business leadership in the digital age: IKEA’s story in the retail and consumer sector. *Green Technologies and Sustainability*, 2(2), 100081. <https://doi.org/10.1016/J.GRETS.2024.100081>
- Kljajić Borštnar, M. (2021). Modeliranje odločitvenega znanja – učbenik (neobjavljeno delo). Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

- Kreslin, M., & Markič, M. (2019). Vpliv dejavnikov uspešnosti podjetij na poslovanje družinskih podjetij. *Revija za univerzalno odličnost*, 8(2), 109–125. https://www.fos-unm.si/media/pdf/RUO/2019-8-2/KRESLIN_MARKIC.pdf
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson.
- Leitón, A. L. C., & Kintana, M. L. (2023). Emotional heterogeneity and intergenerational knowledge transfer in family firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 34(2), 100480. <https://doi.org/10.1016/J.HITECH.2023.100480>
- Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., Ali, M., Hartono, & Mahardhani, A. J. (2025). Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 100340. <https://doi.org/10.1016/J.APMRV.2024.12.004>
- Mamabolo, K. A. (2014). *Knowledge by narration: The role of storytelling in knowledge management* (Magistrska naloga). Stellenbosch University. <https://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/86353>
- Massis, A. de, Sieger, P., Chua, J. H., & Vismara, S. (2016). Incumbents' Attitude Toward Intrafamily Succession: An Investigation of Its Antecedents. *Family Business Review*, 29(3), 278–300. <https://doi.org/10.1177/0894486516656276>
- Morales-Arevalo, J. C., & Rodríguez, C. (2025). A systematic review of the benefits and challenges of data analytics in organizational decision-making. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 16(2). DOI: 10.14569/IJACSA.2025.0160221
- Neuenfeldt, E. (2023). *Methods, techniques and tools for knowledge management*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/376398033>
- Neufeld, D., & Lam, S. (2023). The influence of family-owned businesses, by share of GDP. *Visual Capitalist*.
- Pahnke, A., Schleppehorst, S., & Schlömer-Laufen, N. (2024). Family business successions between desire and reality. *Journal of Business Venturing Insights*, 21, e00457. <https://doi.org/10.1016/J.JBVI.2024.E00457>
- Ramirez-Lozano, J., Peñaflor-Guerra, R., & Sanagustín-Fons, V. (2023). Leadership, Communication, and Job Satisfaction for Employee Engagement and Sustainability of Family Businesses in Latin America. *Administrative Sciences*, 13(6), 137. <https://doi.org/10.3390/admsci13060137>
- Rozman, R., Kovač, J. (2017). *Management. GV: Ljubljana – izbrano poglavje – poglavje: 1.3. Odločevanje v podjetju in drugih združbah*
- Sallay, V., Wieszt, A., Varga, S., & Martos, T. (2024). Balancing identity, construction, and rules: Family relationship negotiations during first-generation succession in family businesses. *Journal of Business Research*, 174, 114483. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2023.114483>
- Scholes, L., Hughes, M., Wright, M., de Massis, A., & Kotlar, J. (2021). Family management and family guardianship: Governance effects on family firm innovation strategy. *Journal of Family Business Strategy*, 12(4), 100389. <https://doi.org/10.1016/J.JFBS.2020.100389>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x>
- Somboonvechakarn, C., Taiphapoon, T., Anuntavoranich, P., & Sinthupinyo, S. (2022). Communicating innovation and sustainability in family businesses through successions. *Heliyon*, 8(12), e11760. <https://doi.org/10.1016/J.HELİYON.2022.E11760>
- Vardaman, J. M., & Montague-Mfuni, M. (2023). Forced transgenerational succession: Insights from a South African family business. *Journal of Small Business Management*, 61(6), 2762–2787. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1937634>
- Wang, Q. (2024). Genetic elements of a long-standing family business: An analysis of five century-old family businesses based on grounded theory. *Heliyon*, 10(23), e39981. <https://doi.org/10.1016/J.HELİYON.2024.E39981>

- Wasike, J. M. (2024). Knowledge management. Catholic University of Eastern Africa.
<https://www.researchgate.net/publication/383038307>
- Zellweger, T., Sieger, P., & Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 521–536.
<https://doi.org/10.1016/J.JBUSVENT.2010.04.001>

O avtorjih

Ana Repas je diplomirana organizatorica informacijskih sistemov, trenutno pa obiskuje magistrski študij na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru, smer Organizacija in management informacijskih sistemov. V akademskem okolju aktivno deluje kot tutorica, demonstratorica in članica študentskega sveta. Njena strokovna področja vključujejo razvoj in uporabo informacijskih sistemov, digitalno transformacijo, podporo pri odločanju ter izboljšanje uporabniške izkušnje z zasnovo učinkovitih in uporabnikom prijaznih rešitev. / *Ana Repas holds a bachelor's degree in Information Systems Organization and is currently pursuing her master's degree at the Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor, in the program Organization and Management of Information Systems. She is actively involved in the academic environment as a tutor, demonstrator, and member of the student council. Her areas of expertise include the development and application of information systems, digital transformation, decision support, and improving user experience by designing efficient and user-friendly solutions.*

Dr. Miha Marič je raziskovalec s področja vodenja, managementa in organizacijskih ved. Doktoriral je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Trenutno je zaposlen kot izredni profesor na Univerzi v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. Njegovi raziskovalni interesi so moč, vodenje, organizacijsko vodenje, kadrovske management, organizacija in management. Je avtor, urednik in recenzent številnih izvirnih znanstvenih člankov, strokovnih člankov, prispevkov na znanstvenih konferencah in znanstvenih monografij. Sodeluje tudi pri raziskovalnih projektih in svetovalnem delu. / *Miha Marič, Ph.D., is a researcher in the field of leadership, management and organizational sciences. He holds a Ph.D. from the Faculty of Economics, University of Ljubljana. He is currently employed as an associate professor at the University of Maribor's Faculty of Organizational Sciences. His research interests are power, leadership, organizational behavior, human resource management, organization and management. He is the author of numerous original scientific articles, professional articles, papers at scientific conferences, scientific monographs, and was an editor and reviewer. He also participates in research projects and consulting work.*

KARIERNO

NAČRTOVANJE NASLEDSTEV V

DRUŽINSKEM PODJETJU

TJAŠA RUTAR, MATIC LOGAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
tjasa.rutar2@student.um.si, matic.logar@student.um.si

Namen poglavja je raziskati ključne dejavnike uspešnega nasledstva v družinskem podjetju s poudarkom na vplivu kariernega načrtovanja, organizacijske klime in osebne motivacije naslednikov. Področje raziskave zajema prenos vodenja znotraj slovenskih družinskih podjetij s študijo primera podjetja Dines, d. o. o. Metodološko se delo opira na kvalitativni pristop, izveden preko poglobljenega polstrukturiranega intervjuja z naslednikom. Analizirane so bile štiri hipoteze, ki so preverjale pomen formaliziranih postopkov, organizacijske klime, motivacije in pravil za zmanjševanje konfliktov. Ugotovitve kažejo, da uspešen prenos vodenja ni nujno pogojen s formalnimi strukturami, temveč ga bistveno bolj podpirajo zaupanje, zgodnje vključevanje naslednika in odprta komunikacija. Hipotezi o vplivu organizacijske klime in motivacije naslednika sta se v celoti potrdili, medtem ko se formalizacija izkazuje kot manj odločilna. Zaključki poudarjajo pomen človeškega dejavnika pri nasledstvu in priporočajo pravočasno vključevanje naslednikov, oblikovanje podporne klime in razvoj strategij, ki upoštevajo specifične značilnosti vsakega podjetja.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.4](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.4)

ISBN

978-961-299-026-8

Ključne besede:

nasledstvo,
karierno načrtovanje,
družinsko podjetje,
prenos vodenja,
organizacijska klima



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.4](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.4)

ISBN
978-961-299-026-8

Keywords:
succession,
career planning,
family business,
transfer of leadership,
organisational climate

CAREER SUCCESSION PLANNING IN THE FAMILY BUSINESS

TJAŠA RUTAR, MATIC LOGAR

University of, Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
tjasarutar2@student.um.si, matc.logar@student.um.si

The aim of this chapter is to explore the key factors of successful succession in a family business, focusing on the impact of career planning, organisational climate and the personal motivation of successors. The scope of the research covers leadership transition within Slovenian family businesses, with a case study of Dines d.o.o. Methodologically, the work is based on a qualitative approach, conducted through an in-depth semi-structured interview with the successor. Four hypotheses were analysed, testing the importance of formalised procedures, organisational climate, motivation and rules in reducing conflicts. The findings show that successful leadership transition is not necessarily conditioned by formal structures, but is significantly more supported by trust, early involvement of the successor and open communication. The hypotheses on the influence of organisational climate and successor motivation are fully supported, while formalisation proves to be less decisive. The conclusions underline the importance of the human factor in succession and recommend the early involvement of successors, the creation of a supportive climate and the development of strategies that take into account the specific characteristics of each company.



University of Maribor Press

1 Uvod

Družinska podjetja imajo izjemno pomembno vlogo v svetovnem in slovenskem gospodarstvu. Predstavljajo velik del podjetniškega sektorja, ustvarjajo številna delovna mesta in so ključni dejavnik gospodarske rasti (Jamil, Stephens in Fadzil, 2024). Njihova posebnost je v prepletanju poslovnih in družinskih interesov, kar pogosto prinaša konkurenčne prednosti, a hkrati tudi specifične izzive, še posebej pri vprašanju nasledstva (Schepers, Voordeckers, Steijvers in Laveren, 2020).

Uspešen prenos vodenja in lastništva na naslednjo generacijo je ključen za dolgoročno stabilnost in nadaljnji razvoj podjetja. Kljub temu se številna družinska podjetja pri tem srečujejo s težavami, kot so pomanjkanje pripravljenih naslednikov, neskladja v viziji razvoja in notranji konflikti med družinskimi člani (Baltazar, Fernandes, Ramadani in Hughes, 2023).

Nasledstvo v družinskem podjetju ni zgolj formalnost, ampak kompleksen in večplasten proces. Vsako podjetje ima svoje posebnosti, zato je treba prenos natančno načrtovati in prilagoditi okoliščinam (Baltazar, Fernandes, Ramadani in Hughes, 2023). Ključnega pomena je, da se naslednik postopoma uvaja v vodstvene funkcije in pridobiva potrebne izkušnje, saj to zagotavlja nemoten prehod in stabilnost poslovanja (Moreno-Gené in Gallizo, 2021).

Pravočasno načrtovanje in strukturiran proces nasledstva pomagata zmanjšati tveganja in povečati možnosti za uspešen prehod vodenja podjetja na novo generacijo. Če tega ni, se lahko pojavijo konflikti med družinskimi člani, izguba ključnih kompetenc ali celo propad podjetja (Hamrouni in Mnasser, 2013).

Dodatna težava je, da se družinska podjetja pogosto soočajo s hitrim tehnološkim napredkom in spreminjajočimi se tržnimi razmerami, kar od naslednikov ne zahteva le ohranjanja tradicije, temveč tudi uvajanje inovacij in prilagajanje novim izzivom (Letonja in Duh, 2020). Ravno zato se številna družinska podjetja pri nasledstvu soočajo z dilemo med ohranjanjem tradicionalnih poslovnih praks in nujno potrebo po modernizaciji (Ramirez-Solis, 2023). Uspešen prehod podjetja na novo generacijo je tako odvisen od ravnovesja med ohranjanjem družinskih vrednot in prilagajanjem sodobnim poslovnim zahtevam.

Za razumevanje nasledstva v družinskih podjetjih obstaja več teoretičnih okvirjev. Agencijska teorija opozarja na morebitne konflikte interesov med različnimi generacijami lastnikov, teorija socialnega kapitala poudarja pomen odnosov in povezanosti družinskih članov, model virov in zmožnosti (ang. *Resource-Based View*, RBV) pa izpostavlja edinstvene vire in kompetence, ki jih mora imeti naslednik (Mariani, Al-Sultan in De Massis, 2021).

Poleg tega teorija dinamičnih sposobnosti poudarja prilagodljivost podjetja na spremembe ter potrebo po inovacijah in stalnem učenju naslednikov (Jaskiewicz, Combs, Uhlenbruck in Datta, 2023). Vsak izmed teh pristopov ponuja dragocen vpogled v dinamiko prenosa lastništva in vodenja ter pomaga pri oblikovanju učinkovitih strategij za dolgoročno uspešnost družinskih podjetij (Ramirez-Solis, 2023).

2 Pregled literature

Glavni cilj tega pregleda literature je raziskati ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešno nasledstvo v družinskih podjetjih, in izpostaviti morebitne izzive, s katerimi se podjetja soočajo pri prehodu vodstva na novo generacijo (Sandu in Nye, 2020). Na podlagi najnovejših raziskav bodo predstavljene strategije in koncepti, ki lahko olajšajo ta proces ter povečajo možnosti za dolgoročni uspeh družinskih podjetij (Aladejebi, 2021).

2.1 Družinska podjetja in njihova posebnost

Družinska podjetja so pomemben del gospodarstva, saj prispevajo k stabilnosti in zaposlovanju ter pogosto prehajajo iz generacije v generacijo. Njihova posebnost je prepletanje družinskih vrednot in poslovnih ciljev, kar vpliva na odločanje in dolgoročno vizijo podjetja. Ključne prednosti so prilagodljivost, osebni odnos do zaposlenih in strank ter zvestoba kupcev.

Poleg gospodarskega vpliva imajo družinska podjetja tudi pomembno vlogo v lokalnih skupnostih. Kljub prednostim se soočajo z izzivi, kot so notranji konflikti, vprašanja nasledstva in omejen dostop do kapitala. Največji izziv je uspešen prehod vodenja na naslednje generacije, kar zahteva pravočasno načrtovanje in usklajevanje tradicije z inovacijami za dolgoročno uspešnost.

Družinska podjetja se razlikujejo po velikosti in strukturi, vendar jih povezuje močan vpliv družinskih članov na ključne poslovne odločitve. Ta vpliv lahko zagotavlja stabilnost in kontinuiteto, hkrati pa predstavlja tudi tveganje za konflikte, če ni jasno določenih pravil vodenja in nasledstva. Zato je ključnega pomena, da podjetja vzpostavijo dolgoročne strategije upravljanja in vključijo mehanizme za preprečevanje nepotizma ter zagotavljanje profesionalizacije poslovanja (Jamil, Stephens in Fadzil, 2024).

2.1.1 Definicija družinskih podjetij

Družinska podjetja so tista, pri katerih ima družina ključno vlogo pri lastništvu in vodenju. Pogosto se prenašajo iz generacije v generacijo, pri čemer igrajo pomembno vlogo družinske vrednote in tradicije (Schepers, Voordeckers, Steijvers in Laveren, 2020). Družinska podjetja ohranjajo dolgoročno vizijo, saj družinski člani niso zgolj lastniki, ampak tudi aktivni deležniki v podjetju (Jamil, Stephens in Fadzil, 2024).

Družinska podjetja se od nedružinskih razlikujejo predvsem v načinu odločanja, saj so vrednote in odnosi med družinskimi člani pogosto tesno prepleteni s poslovnimi strategijami. V številnih primerih se ključne odločitve sprejemajo v družinskem krogu, kar prinaša tako prednosti kot tudi tveganja (Baltazar, Fernandes, Ramadani in Hughes, 2023).

2.1.2 Vloga družinskih podjetij v gospodarstvu

Družinska podjetja predstavljajo hrbtenico gospodarstva v številnih državah, saj prispevajo velik delež k bruto domačemu proizvodu in zagotavljajo delovna mesta. Njihova sposobnost preživetja skozi generacije je pogosto povezana z močno predanostjo družinskih članov, ki si prizadevajo za dolgoročno uspešnost podjetja (Baltazar, Fernandes, Ramadani in Hughes, 2023).

Poleg gospodarskega prispevka imajo družinska podjetja tudi pomembno družbeno vlogo. Pogosto se močno vključujejo v lokalno skupnost, saj si prizadevajo za dolgoročno stabilnost in ugled podjetja. Njihova prilagodljivost in hitrost odločanja sta pomembni prednosti, saj se lahko hitro odzovejo na spremembe na trgu, brez zapletenih birokratskih postopkov (Mariani, Al-Sultan in De Massis, 2021). Prav

tako imajo močno razvito kulturo podjetja, ki temelji na zaupanju in medsebojnem spoštovanju med zaposlenimi (Schepers, Voordeckers, Steijvers in Laveren, 2020).

Družinska podjetja pogosto igrajo ključno vlogo pri razvoju regionalnih gospodarstev, saj ustvarjajo priložnosti za lokalne podjetnike in ohranjajo delovna mesta na podeželju. Njihova vloga se odraža tudi v prenosu znanja in veščin med generacijami, kar povečuje splošno stopnjo podjetniške usposobljenosti v skupnost (Baltazar, Fernandes, Ramadani in Hughes, 2023).

2.1.3 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Družinska podjetja imajo vrsto prednosti, ki jim omogočajo dolgoročno konkurenčnost. Med ključnimi je njihova osredotočenost na trajnostno rast in stabilnost, saj lastniki običajno razmišljajo v kontekstu več generacij, ne zgolj kratkoročnih dobičkov (Baltazar, Fernandes, Ramadani in Hughes, 2023). Poleg tega imajo pogosto bolj osebni pristop do strank in zaposlenih, kar lahko pozitivno vpliva na ugled in zvestobo strank (Mariani, Al-Sultan in De Massis, 2021).

Ena izmed ključnih prednosti družinskih podjetij je tudi njihova prožnost pri sprejemanju odločitev, saj ni potreben dolg proces usklajevanja z zunanjimi investitorji. Vendar pa lahko ta osredotočenost na notranje vire pomeni tudi tveganje za zastoj inovacij, če podjetje ne vlaga dovolj v razvoj in prilagajanje tržnim trendom. Uspešna družinska podjetja se zavedajo teh izzivov in se aktivno trudijo vzpostaviti ravnoesje med ohranjanjem tradicije in uvajanjem novih poslovnih praks (Baltazar, Fernandes, Ramadani in Hughes, 2023).

Kljub številnim prednostim se družinska podjetja srečujejo tudi z izzivi. Eden največjih je možnost notranjih konfliktov, še posebej pri vprašanju nasledstva. Različne vizije članov družine lahko privedejo do nesoglasij, ki vplivajo na stabilnost (Schepers, Voordeckers, Steijvers in Laveren, 2020). Prav tako so družinska podjetja pogosto manj odprta za zunanje investicije, saj želijo ohraniti nadzor nad podjetjem v rokah družine, kar pa lahko omejuje njihovo rast in razvoj (Mariani, Al-Sultan in De Massis, 2021).

Torej imajo družinska podjetja ključno vlogo v gospodarstvu, vendar uspešnost njihovega delovanja temelji na sposobnosti usklajevanja tradicije in inovacij. Dolgoročna uspešnost družinskih podjetij je močno povezana z učinkovitim

upravljanjem nasledstva in reševanjem morebitnih izzivov, ki se pojavijo med generacijskimi prenosi (Baltazar, Fernandes, Ramadani in Hughes, 2023).

2.2 Karierno načrtovanje in nasledstvo v družinskih podjetjih

Karierno načrtovanje je ključno za stabilnost družinskih podjetij, saj omogoča postopen prehod naslednikov v vodstvene vloge in zmanjšuje tveganja pri prenosu vodenja. Uspešen proces temelji na izobraževanju, mentorstvu in praktičnih izkušnjah. Brez ustrezne priprave naslednikov lahko podjetje trči ob težave, kot sta pomanjkanje avtoritete in neuspešno strateško odločanje.

Nasledstvo vključuje več faz, od prepoznavanja primernih kandidatov do postopnega prenosa odgovornosti. Ključna je odprta komunikacija med generacijami, ki zmanjšuje konflikte in omogoča tekoč prehod. Organizacijska kultura in podpora družine igrata pomembno vlogo pri uspešnem nasledstvu. Največje ovire so odpor do sprememb, generacijski konflikti in nejasno definirani procesi. Pravočasno načrtovanje nasledstva zagotavlja dolgoročno uspešnost podjetja.

Družinska podjetja, ki uspešno izvajajo karierno načrtovanje, pogosto uporabljajo kombinacijo formalnih in neformalnih metod razvoja naslednikov. Pomembno je, da se potencialnim vodjem omogoči pridobivanje izkušenj v podjetju in tudi zunanja izobraževanja in prakse, ki jim omogočajo širši vpogled v poslovno okolje. S tem se povečata njihova prilagodljivost in sposobnost sprejemanja strateških odločitev v dinamičnih razmerah (Aladejebi, 2021).

2.2.1 Pomen kariernega načrtovanja za kontinuiteto podjetja

Karierno načrtovanje v družinskih podjetjih je ključno za zagotovitev dolgoročne stabilnosti podjetja. Sistematično načrtovanje omogoča postopno vključevanje naslednikov v ključne poslovne procese, kar pripomore k zmanjšanju tveganj, povezanih s prenosom vodenja (Magrelli, Rovelli, Benedetti, Überbacher in De Massis, 2022). Uspešno nasledstvo zahteva jasno začrtane poti razvoja za prihodnje vodje, ki vključujejo izobraževanje, mentorstvo in praktične izkušnje v podjetju (Mariani, Al-Sultan in De Massis, 2021).

Če nasledniki niso ustrezno pripravljeni, se lahko pojavijo težave, kot so nepripravljenost na vodstvene naloge, pomanjkanje avtoritete ali težave pri sprejemanju strateških odločitev (Kusumantoro, Agus, Mintarti Widjaja in Wahyono, 2020). Raziskave kažejo, da podjetja, ki imajo formalne programe za razvoj naslednikov, dosegajo boljše rezultate pri prenosu vodenja kot tista, ki se opirajo le na neformalno izobraževanje (Azizi, Salmani Bidgoli in Taheri, 2021).

Poleg zagotavljanja kontinuitete podjetja karierno načrtovanje omogoča tudi lažje prilagajanje naslednikov na spremembe v poslovnem okolju. Učinkovit program usposabljanja zajema tako tehnične kot tudi mehke veščine, kot so vodstvene sposobnosti, krizno upravljanje in strateško načrtovanje. Uspešna družinska podjetja se osredotočajo na dolgoročno pripravljenost naslednikov, kar jim omogoča prevzem odgovornosti s samozavestjo in kompetencami (Mariani, Al-Sultan in De Massis, 2021).

2.2.2 Proces nasledstva v družinskih podjetjih

Proces nasledstva poteka v več fazah. Prva faza je prepoznavanje potencialnih naslednikov, kar vključuje oceno njihovih sposobnosti, interesov in pripravljenosti prevzeti odgovornost (Bocatto, Gispert in Rialp, 2010). Ključnega pomena je tudi vzpostavitev dialoga med generacijami, saj odprta komunikacija zmanjšuje konflikte in olajšuje proces prenosa vodenja (Kusumantoro, Agus, Mintarti Widjaja in Wahyono, 2020).

Naslednja faza je postopno vključevanje naslednikov v poslovanje, kjer pridobijo potrebne izkušnje in razumevanje delovanja podjetja (Ardyan, Sutrisno in Padmawidjaja, 2023). V tej fazi je pomembno, da se naslednikom omogoči sodelovanje pri ključnih strateških odločitvah, saj to prispeva k njihovemu razvoju in večji samozavesti pri prevzemanju vodstvene vloge (Dike, Idemobi, Okafor, Anyika in Chukwujekwu Obiezekwem, 2025).

Zadnja faza je uraden prenos vodenja, ki zahteva dobro načrtovano strategijo. Pomembno je, da prehod poteka postopoma, saj nenadna sprememba lahko povzroči nestabilnost v podjetju (Gagné, Marwick, Brun de Pontet in Wrosch, 2019). Prav tako je ključno, da se upoštevajo želje in pričakovanja ustanoviteljev, saj njihova podpora močno vpliva na uspeh prehoda (Kusumantoro, Agus, Mintarti Widjaja in Wahyono, 2020).

Uspešen proces nasledstva pa poleg vseh faz vključuje tudi psihološko pripravo vseh vpletenih, tako odhajajoče generacije kot tudi novih vodij. Prenos odgovornosti lahko sproži občutke izgube moči pri starejših vodjih, zato je pomembno, da so v proces vključeni tudi programi za lažje prilagajanje vseh udeležencev na spremembo.

2.2.3 Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost nasledstva

Uspešno nasledstvo v družinskem podjetju ni samoumevno, temveč je rezultat premišljenega načrtovanja in številnih medsebojno povezanih dejavnikov. Ključni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost tega procesa, vključujejo pripravljenost naslednika, podporo družinskih članov, organizacijsko kulturo, izobraževanje in mentorstvo ter pravne in finančne vidike nasledstva.

Pripravljenost naslednika na prevzem vodenja podjetja je eden najpomembnejših dejavnikov uspešnega prenosa (Fajari Rasyieda, Nurfitriya, Pitriani in Fauziyah, 2024). Gre za kombinacijo izobrazbe, delovnih izkušenj in osebne motivacije, ki vplivajo na njegovo sposobnost učinkovitega upravljanja podjetja. Raziskave kažejo, da nasledniki, ki so že od zgodnjih let vključeni v poslovanje podjetja in imajo možnost postopnega prevzemanja odgovornosti, lažje preidejo v vodstveno vlogo (Ardyan, Sutrisno in Padmawidjaja, 2023). Pomemben vidik je tudi pripravljenost prejšnje generacije, da postopoma predaja odgovornosti in ne zavira razvoja naslednikov (Kusumantoro, Agus, Mintarti Widjaja in Wahyono, 2020).

Družinska dinamika igra ključno vlogo pri uspešnosti prenosa vodenja. V podjetjih, kjer so odnosi med družinskimi člani harmonični in je podpora naslednikom močna, je prehod pogosto bolj gladek (Schepers, Voordeckers, Steijvers in Laveren, 2020). Konflikti med družinskimi člani pa lahko resno ogrozijo stabilnost podjetja in celo povzročijo njegov razpad (Sandu in Nye, 2020). Ključno je, da se morebitna nesoglasja rešujejo s pomočjo jasne komunikacije in vnaprej dogovorjenih pravil glede prenosa vodenja (Moreno-Gené in Gallizo, 2021).

Organizacijska kultura ima pomemben vpliv na nasledstvo v družinskih podjetjih. V podjetjih, kjer so jasno določene vrednote, poslanstvo in vizija, je prehod na novo generacijo lažji (Baltazar, Fernandes, Ramadani in Hughes, 2023). Močna kultura podjetja lahko nasledniku olajša vključitev v vodenje, saj se vrednote podjetja prenašajo skozi generacije (Jaskiewicz, Combs, Uhlenbruck in Datta, 2023). Vendar

pa v nekaterih primerih lahko to predstavlja tudi oviro, kadar starejša generacija vztraja pri zastarelih praksah in ne dopušča uvajanja novih idej (Ramirez-Solis, 2023).

Izobraževanje in mentorstvo igrata ključno vlogo pri pripravi naslednikov na prevzem vodenja (Azizi, Salmani Bidgoli in Taheri, 2021). Formalna izobrazba, kot so študiji ekonomije, managementa ali specifičnih področij poslovanja, lahko naslednikom nudi potrebno teoretično podlago. Poleg tega je praktično usposabljanje v podjetju, kjer se naslednik uči neposredno od trenutnega vodstva, ključnega pomena (Dike, Idemobi, Okafor, Anyika in Chukwujekwu Obiezekwem, 2025). Uspešna podjetja pogosto uvajajo mentorstvo, pri katerem starejša generacija postopoma predaja znanje in izkušnje mlajšim vodjem (Tetzlaff in Jaskiewicz, 2019).

Pravni in finančni vidiki nasledstva so pogosto spregledani, a lahko igrajo ključno vlogo pri uspešnosti prenosa vodenja (Hamrouni in Mnasser, 2013). Pravne težave, kot so nejasne dedne pravice, lahko povzročijo dolgotrajne sodne postopke in destabilizirajo podjetje (Wang, Lo in Weng, 2019). Poleg tega je treba upoštevati davčne obveznosti in optimizacijo prenosa lastništva, da se izogne nepotrebnim finančnim bremenom (Gagné, Marwick, Brun de Pontet in Wrosch, 2019). Pravočasno posvetovanje s pravnimi in finančnimi strokovnjaki lahko močno pripomore k uspešnemu nasledstvu.

2.2.4 Ključni izzivi nasledstev

Eden največjih izzivov pri prenosu vodenja v družinskih podjetjih je odpornost ustanoviteljev na spremembe (Ramirez-Solis, 2023). Mnogi ustanovitelji imajo močno čustveno navezanost na podjetje, kar lahko oteži prenos vodenja na naslednjo generacijo (Aladejebi, 2021). Pogosti so tudi konflikti med družinskimi člani, ki lahko vplivajo na stabilnost podjetja (Sandu in Nye, 2020).

Drug pomemben izziv je pomanjkanje ustreznih naslednikov, saj vsi družinski člani nimajo želje ali sposobnosti za vodenje podjetja (Hamrouni in Mnasser, 2013). V takšnih primerih se podjetja pogosto odločijo za vključitev zunanjih menedžerjev, kar pa lahko privede do notranjih nesoglasij (Wang, Lo in Weng, 2019).

Pravni in davčni vidiki nasledstva so še ena pomembna ovira, ki lahko oteži prehod lastništva. Nejasna struktura prenosa lahko vodi v pravne spore ali davčne obremenitve, ki negativno vplivajo na podjetje (Ardayan, Sutrisno in Padmawidjaja,

2023). Zato je ključno, da se podjetja posvetujejo s strokovnjaki in pravočasno uredijo pravne vidike nasledstva (Azizi, Salmani Bidgoli in Taheri, 2021).

Poleg omenjenih izzivov se družinska podjetja pogosto soočajo tudi s pomanjkanjem jasnih strategij za dolgoročno rast. Če nasledniki ne razvijejo jasne vizije za prihodnost podjetja, obstaja tveganje, da bo podjetje stagniralo ali izgubilo konkurenčno prednost. Zato je ključno, da podjetja že v zgodnjih fazah prenosa vodenja vključijo strateško načrtovanje, ki zajema inovacije, digitalizacijo in prilagajanje novim tržnim razmeram. Učinkovito vodenje prehoda na novo generacijo tako ne zagotavlja le kontinuitete, temveč tudi dolgoročno uspešnost in rast podjetja (Hamrouni in Mnasser, 2013).

2.3 Teoretični okviri kariernega načrtovanja nasledstva

Različni teoretični okviri ponujajo vpogled v ključne vidike kariernega načrtovanja nasledstva v družinskih podjetjih. V praksi se ti teoretični pristopi pogosto prepletajo in dopolnjujejo, kar omogoča celovit pristop k nasledstvu. Ključnega pomena je, da podjetja vzpostavijo jasne strategije za prehod vodenja, ki vključujejo tako formalizirane procese kot tudi neformalne mehanizme prenosa znanja. Upoštevanje teoretičnih okvirjev pripomore k večji stabilnosti podjetja, zmanjševanju konfliktov in dolgoročni uspešnosti nasledstva v družinskih podjetjih.

2.3.1 Agencijska teorija in nasledstvo

Agencijska teorija obravnava konflikte interesov med lastniki in menedžerji ter poudarja pomen usklajevanja interesov med generacijami v družinskih podjetjih (Mansouri, Chafai in Moufdi, 2024). V družinskih podjetjih so pogosto isti posamezniki tako lastniki kot tudi menedžerji, kar zmanjšuje klasične agencijske konflikte, vendar hkrati prinaša specifične izzive pri nasledstvu (Dike, Idemobi, Okafor, Anyika in Chukwujekwu Obiezekwem, 2025). Ena glavnih nevarnosti je, da trenutni vodja ne želi predati nadzora naslednji generaciji, kar lahko vodi do zaviranja inovacij in rasti podjetja (Madison, Holt, Kellermanns in Ranft, 2016).

Pomemben vidik agencijske teorije v družinskih podjetjih je tudi tveganje oportunističnega vedenja, kjer posamezniki delujejo v svojem interesu in ne v interesu podjetja. V nekaterih primerih se to kaže v favoriziranju določenih družinskih članov pri nasledstvu ne glede na njihove dejanske sposobnosti, kar lahko

negativno vpliva na dolgoročno uspešnost podjetja (Mansouri, Chafai in Moufdi, 2024).

Agencijska teorija lahko pojasni tudi izzive, povezane z divergentnimi interesi med generacijami. Ustanovitelji pogosto sprejemajo odločitve na podlagi izkušenj in intuicije, medtem ko nasledniki bolj poudarjajo analitične pristope in inovacije. To lahko privede do neskladij v strateškem načrtovanju in spremembah poslovnega modela podjetja. Pravočasno vključevanje naslednikov v procese odločanja in postopna delegacija odgovornosti lahko prispevata k zmanjšanju trenj ter olajšata prehod na novo vodstveno strukturo (Madison, Holt, Kellermanns in Ranft, 2016).

Agencijska teorija obravnava konflikte interesov med lastniki in menedžerji ter poudarja pomen usklajevanja interesov med generacijami v družinskih podjetjih (Mansouri, Chafai in Moufdi, 2024). V družinskih podjetjih so pogosto isti posamezniki tako lastniki kot tudi menedžerji, kar zmanjšuje klasične agencijske konflikte, vendar hkrati prinaša specifične izzive pri nasledstvu. Ena glavnih nevarnosti je, da trenutni vodja ne želi predati nadzora naslednji generaciji, kar lahko vodi do zaviranja inovacij in rasti podjetja (Dike, Idemobi, Okafor, Anyika in Chukwujekwu Obiezekwem, 2025).

2.3.2 Teorija socialnega kapitala

Teorija socialnega kapitala poudarja, da so odnosi med družinskimi člani in širšim poslovnim okoljem ključni pri uspešnem prenosu podjetja na naslednjo generacijo (Tata in Prasad, 2010). Močne vezi med družinskimi člani lahko spodbujajo zaupanje, vendar lahko prevelika povezanost vodi tudi v nepotizem in pomanjkanje meritokracije (Stasa in Machek, 2022). Da bi se temu izognili, je pomembno, da družinska podjetja razvijejo formalne mehanizme za preverjanje in izbiro naslednikov na podlagi njihovih sposobnosti, ne zgolj družinskih vezi (Tetzlaff in Jaskiewicz, 2019).

Poleg notranjih odnosov ima socialni kapital pomembno vlogo tudi pri mreženju podjetja z zunanjimi deležniki. Dobri odnosi z dobavitelji, strankami in poslovnimi partnerji omogočajo nemoten prehod vodenja, saj ohranjajo stabilnost poslovanja (Stasa in Machek, 2022). V družinskih podjetjih, kjer nasledniki že v zgodnji fazi svoje kariere sodelujejo pri ključnih poslovnih odnosih, je verjetnost uspešnega

prenosa vodenja večja, saj so že uveljavljeni kot legitimni voditelji (Tata in Prasad, 2010).

Pomemben vidik teorije socialnega kapitala v kontekstu nasledstva je tudi medgeneracijsko učenje. Uspešna podjetja pogosto implementirajo strukturirane programe mentorstva, kjer starejša generacija postopoma prenaša znanje, izkušnje in poslovne odnose na mlajše naslednike (Tetzlaff in Jaskiewicz, 2019). S tem se ne krepí le strokovno znanje, temveč tudi povezanost med generacijami, kar prispeva k bolj harmoničnemu poslovnemu okolju.

2.3.3 Model virov in zmožnosti (RBV) in nasledstvo

Model RBV poudarja, da ima vsako podjetje edinstvene vire, ki mu omogočajo konkurenčno prednost (Palalic, Seaman, Ramadani, Dana in Rexhepi, 2024). V družinskih podjetjih so ključni viri pogosto specifično znanje, kultura podjetja in dolgoročne poslovne strategije, ki se prenašajo iz generacije v generacijo (Schepers, Voordeckers, Steijvers in Laveren, 2020). Eden izmed glavnih izzivov pri nasledstvu je ohranjanje teh virov in hkrati prilagajanje novim izzivom, ki jih prinaša spreminjajoče se poslovno okolje (Magrelli, Rovelli, Benedetti, Überbacher in De Massis, 2022).

V družinskih podjetjih so specifični viri pogosto povezani z globoko ukoreninjeno organizacijsko kulturo, ki vključuje vrednote, odnose s strankami in dolgoletne poslovne prakse. Ohranitev teh virov zahteva načrtovan prenos znanja in kompetenc na naslednike, saj lahko izguba ključnih vrednot in strokovnega znanja negativno vpliva na dolgoročno uspešnost podjetja (Magrelli, Rovelli, Benedetti, Überbacher in De Massis, 2022). Ključni izziv pri tem je uravnoteženje med ohranjanjem tradicije in sprejemanjem inovacij, ki so nujne za prilagoditev tržnim spremembam (Palalic, Seaman, Ramadani, Dana in Rexhepi, 2024).

Model RBV izpostavlja pomen človeškega kapitala kot enega izmed najdragocenejših virov družinskih podjetij. Uspešni podjetniki in vodje družinskih podjetij pogosto razvijajo specifične spretnosti in intuicijo, ki se prenašajo skozi generacije. Če nasledniki nimajo ustreznih kompetenc ali motivacije za prevzem podjetja, lahko to vodi v zmanjšanje konkurenčne prednosti in poslovne uspešnosti (Schepers, Voordeckers, Steijvers in Laveren, 2020). Zato je ključnega pomena, da

se poleg formalnega prenosa lastništva zagotovi tudi sistematično usposabljanje naslednikov, ki jim omogoča uspešno vodenje podjetja v prihodnosti.

2.3.4 Dinamične sposobnosti in prilagajanje naslednikov

Teorija dinamičnih sposobnosti poudarja, da podjetja ne morejo preprosto ohranjati obstoječih strategij, temveč morajo nenehno prilagajati svoje vire in kompetence, da ostanejo konkurenčna (Jaskiewicz, Combs, Uhlenbruck in Datta, 2023). V kontekstu nasledstva v družinskih podjetjih to pomeni, da nasledniki ne smejo zgolj vzdrževati obstoječih praks, temveč morajo aktivno iskati inovacije, ki bodo podjetju omogočile rast in prilagoditev na tržne spremembe (Arđyan, Sutrisno in Padmawidjaja, 2023).

Prilagajanje naslednikov zahteva izpopolnjevanje njihovih sposobnosti skozi različne faze vodenja podjetja. Raziskave kažejo, da uspešni nasledniki že v zgodnjih letih pridobivajo izkušnje v podjetju, kar jim omogoča boljše razumevanje poslovanja in specifičnih izzivov industrije (Jaskiewicz, Combs, Uhlenbruck in Datta, 2023). Poleg tega imajo podjetja, ki svojim naslednikom omogočajo široko izobrazbo in vključevanje v mednarodne trge, večjo možnost dolgoročne uspešnosti (Tetzlaff in Jaskiewicz, 2019).

Eden izmed ključnih dejavnikov dinamičnih sposobnosti je sposobnost učenja iz izkušenj. Ko nasledniki prevzamejo podjetje, se pogosto soočajo z novimi izzivi, ki zahtevajo prilagodljivost in strateško razmišljanje (Magrelli, Rovelli, Benedetti, Überbacher in De Massis, 2022). To vključuje tako hitro sprejemanje odločitev v kriznih situacijah kot tudi dolgoročno strateško načrtovanje, ki vključuje digitalno transformacijo in trajnostne poslovne modele (Letonja in Duh, 2020).

Poleg osebnih sposobnosti naslednikov je ključno tudi, da podjetje kot celota razvija dinamične sposobnosti. To pomeni, da mora biti organizacijska kultura odprta za spremembe in inovacije, pri čemer je pomembna tudi vloga starejše generacije, ki mora podpirati nove ideje in pristope (Magrelli, Rovelli, Benedetti, Überbacher in De Massis, 2022). Konflikti med generacijami glede tega, kako naj podjetje deluje, so pogosti in lahko zavirajo rast, zato je pomembno, da se nasledniki in predhodniki aktivno vključujejo v proces prenosa znanja in strategij (Jaskiewicz, Combs, Uhlenbruck in Datta, 2023).

2.3.5 Kombinacija teorij in njihova praktična uporaba

V praksi se različni teoretični okviri med seboj dopolnjujejo. Agencijska teorija opozarja na potencialne konflikte med generacijami, teorija socialnega kapitala poudarja pomen odnosov, model RBV izpostavlja vlogo edinstvenih virov, teorija dinamičnih sposobnosti pa nakazuje potrebo po prilagajanju in inovacijah (Aladejebi, 2021). Najuspešnejša družinska podjetja uporabljajo kombinacijo teh pristopov, pri čemer oblikujejo strategije, ki omogočajo tako kontinuiteto kot tudi nujne spremembe za dolgoročno rast podjetja (Kusumantoro, Agus, Mintarti Widjaja in Wahyono, 2020).

Praktična uporaba teh teorij pomeni, da podjetja oblikujejo celovite strategije nasledstva, ki vključujejo jasne procese prenosa vodenja, vzpostavljanje formalnih in neformalnih mehanizmov usposabljanja naslednikov ter spodbujanje inovativnosti in prilagodljivosti. Uspešna podjetja se zavedajo, da stabilnost ni odvisna zgolj od ene teorije ali pristopa, temveč od njihove premišljene kombinacije in implementacije v vsakodnevno poslovanje (Aladejebi, 2021).

Z združevanjem teh teoretičnih okvirov lahko podjetja razvijejo trajnostne modele nasledstva, ki zagotavljajo dolgoročno uspešnost in konkurenčnost na trgu. Uspešna podjetja ne vidijo nasledstva zgolj kot enkratni dogodek, temveč kot stalen proces, ki vključuje razvoj kompetenc, organizacijsko prilagodljivost in strateško načrtovanje. Ključno je, da podjetja prepoznajo edinstvene lastnosti svojega poslovnega modela in jih učinkovito prenesejo na naslednje generacije, hkrati pa ostajajo odprta za nove pristope in sodobne trende (Kusumantoro, Agus, Mintarti Widjaja in Wahyono, 2020).

2.4 Dejavniki uspešnega nasledstva

O dejavnikih nasledstva smo že pisali, ker pa so ti dejavniki tako zelo pomembni, jim je treba posvetiti več pozornosti. Nasledstvo v družinskem podjetju je kompleksen proces, ki vključuje več ključnih dejavnikov. Pravilno načrtovan in izpeljan prehod lahko zagotovi dolgoročno uspešnost podjetja, medtem ko lahko pomanjkljivosti v tem procesu povzročijo negotovost in celo propad podjetja. Glavni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost nasledstva, so pripravljenost naslednika, vključenost družinskih članov in pomen organizacijske kulture pri prenosu podjetja.

2.4.1 Pripravljenost naslednika

Eden najpomembnejših dejavnikov uspešnega nasledstva je pripravljenost naslednika, ki vključuje njegove kompetence, izkušnje in osebnostne značilnosti (Fajari Rasyieda, Nurfitriya, Pitriani in Fauziyah, 2024). Uspešen naslednik mora imeti zadostno strokovno znanje in poslovne spretnosti, ki mu omogočajo učinkovito vodenje podjetja (Dike, Idemobi, Okafor, Anyika in Chukwujekwu Obiezekwem, 2025). Pri tem je ključnega pomena, da že pred prevzemom podjetja pridobi praktične izkušnje in se seznani s specifičnostmi poslovanja (Magrelli, Rovelli, Benedetti, Überbacher in De Massis, 2022).

Raziskave kažejo, da podjetja, ki omogočajo zgodnje vključevanje naslednikov v poslovanje, dosegajo boljše rezultate pri prenosu vodstva (Yasmeen, Omar in Ismail, 2022). Poleg formalne izobrazbe je pomembno tudi mentorstvo, kjer prejšnja generacija postopoma prenaša znanje in izkušnje na naslednika (Ardyan, Sutrisno in Padmawidjaja, 2023). Uspešni prenosi se pogosto dogajajo v podjetjih, kjer se nasledniki postopoma navajajo na vodstvene naloge in prevzemajo odgovornost za ključne poslovne odločitve (Gagné, Marwick, Brun de Pontet in Wrosch, 2019).

Pri pripravljenosti naslednika je lahko izziv tudi njegova motivacija. V nekaterih primerih nasledniki podjetje prevzamejo zaradi družinskih pričakovanj, ne pa zaradi lastne želje ali ambicije (Sandu in Nye, 2020). To lahko vodi do slabšega upravljanja in dolgoročnih težav pri vodenju podjetja. Zato je ključno, da podjetje omogoči nasledniku dovolj svobode pri sprejemanju odločitev in mu da možnost, da razvije svojo vizijo podjetja (Baltazar, Fernandes, Ramadani in Hughes, 2023).

Poleg tega je pomembno, da se naslednik razvija tudi na osebni ravni, saj vodstvena vloga zahteva določene psihološke in vodstvene lastnosti. Ključne veščine vključujejo sposobnost sprejemanja odločitev pod pritiskom, obvladovanje konfliktov in strateško načrtovanje. V tem kontekstu se kot učinkovita praksa izkazuje vodstvena usposabljanja in izobraževanja, ki naslednikom omogočajo razvoj samozavesti in ključnih vodstvenih kompetenc. S tem se poveča verjetnost, da bo naslednik uspešno prevzel vodstvo in nadaljeval uspešno poslovanje podjetja (Magrelli, Rovelli, Benedetti, Überbacher in De Massis, 2022).

2.4.2 Vključenost družinskih članov in formalizirano načrtovanje

Družinska podjetja imajo specifično dinamiko, saj so družinski odnosi pogosto prepleteni s poslovnimi odločitvami. Raziskave kažejo, da podjetja, kjer so družinski člani aktivno vključeni v proces nasledstva, lažje in uspešneje prenesejo vodenje na novo generacijo (Ramirez-Solis, 2023). Pomembno je, da se v proces vključijo vsi ključni deležniki, vključno z obstoječim vodstvom, družinskimi člani in zunanji svetovalci, ki lahko pomagajo pri strukturiranju prehoda (Aladejebi, 2021).

Formalizirano načrtovanje nasledstva vključuje postavitev jasnih pravil in smernic glede prenosa vodstva in lastništva (Ramirez-Solis, 2023). Raziskave kažejo, da imajo podjetja, ki vnaprej določijo strategijo nasledstva in jasno definirajo vloge družinskih članov, večjo verjetnost za uspešen prehod vodstva. Ključni koraki pri formaliziranem načrtovanju vključujejo pripravo kompetenčnega profila naslednika, postopno vključevanje v vodenje podjetja in vzpostavitev meril za ocenjevanje uspešnosti prenosa (Fajari Rasyieda, Nurfitriya, Pitriani in Fauziyah, 2024).

Eden večjih izzivov pri formaliziranem načrtovanju je zagotavljanje pravičnosti med družinskimi člani. Pogosto prihaja do sporov glede delitve odgovornosti in lastniških deležev, kar lahko vodi do nesoglasij in negativno vpliva na stabilnost podjetja (Sandu in Nye, 2020). Da bi to preprečili, je priporočljivo, da se družinska podjetja posvetujejo z zunanjimi strokovnjaki, ki lahko pomagajo pri oblikovanju pravičnih in transparentnih dogovorov (Palalic, Seaman, Ramadani, Dana in Rexhepi, 2024).

Poleg jasnega načrtovanja in določanja vlog je ključnega pomena tudi pravočasno vključevanje naslednikov v proces odločanja. Družinska podjetja, ki svojim naslednikom omogočijo zgodnje vključevanje v strateške razprave in postopno prevzemanje odgovornosti, lažje premostijo izzive nasledstva (Chrisman, Chua in Steier, 2022). To ne prispeva le k razvoju vodstvenih kompetenc naslednikov, temveč tudi k večjemu zaupanju med družinskimi člani in zaposlenimi. Pravilno strukturiran proces nasledstva zmanjšuje možnost konfliktov in omogoča kontinuiteto poslovanja brez večjih pretresov, kar je še posebej pomembno v dinamičnem poslovnem okolju.

2.4.3 Organizacijska kultura in njena vloga pri prenosu podjetja

Organizacijska kultura igra pomembno vlogo pri zagotavljanju kontinuitete poslovanja v družinskih podjetjih. Podjetja, ki imajo jasno definirane vrednote, poslanstvo in vizijo, lažje prenašajo vodenje na novo generacijo (Letonja in Duh, 2020). Ključnega pomena je, da se naslednik prilagodi obstoječi kulturi ter da jo tudi nadgradi in prilagodi sodobnim poslovnim izzivom (Sandu in Nye, 2020).

Podjetja, ki spodbujajo vključevanje naslednikov v oblikovanje organizacijske kulture, dosegajo boljše rezultate pri prehodu generacij (Ramirez-Solis, 2023). Nasledniki morajo razumeti ključne vrednote podjetja in jih prilagoditi sodobnim trendom, ne da bi pri tem izgubili bistvo družinske tradicije (Tetzlaff in Jaskiewicz, 2019). Pomembno je tudi, da se pri prenosu podjetja zagotovi odprta komunikacija med generacijami, saj lahko neskladja v vrednotah vodijo do notranjih konfliktov (Azizi, Salmani Bidgoli in Taheri, 2021).

Poleg ohranjanja kulture je pomembno tudi, da naslednik v podjetje vnese inovacije in nove pristope k poslovanju (Baltazar, Fernandes, Ramadani in Hughes, 2023). Družinska podjetja, ki se prilagajajo novim tržnim razmeram in digitalizaciji, imajo večje možnosti za dolgoročno rast. Hkrati pa je treba ohraniti stabilnost, saj prevelike spremembe lahko ogrozijo zaupanje zaposlenih in strank (Letonja in Duh, 2020).

Podjetja, ki spodbujajo odprtost, sodelovanje in inovativnost, imajo večje možnosti za uspešen prehod na novo generacijo (Chrisman, Chua in Steier, 2022). Ključni dejavnik pri tem je zmožnost naslednikov, da pridobijo spoštovanje zaposlenih in da ohranijo motivacijo ekipe med spremembami. Uspešno prilagajanje organizacijske kulture sodobnim trendom in potrebam trga omogoča podjetju dolgoročno rast, ne da bi pri tem izgubilo svojo identiteto in temeljne vrednote (Sharma, Blunden, Labaki, Michael-Tsabari in Algarin, 2023).

2.5 Psihološki in družbeni vidiki nasledstva

Nasledstvo v družinskem podjetju ne vpliva zgolj na poslovne vidike, temveč ima tudi pomembne psihološke in družbene posledice. Ključni izzivi se pojavljajo v odnosih med družinskimi člani, kjer lahko prihaja do konfliktov glede razdelitve odgovornosti in nadzora. Poleg tega je osebna motivacija naslednikov pogosto vprašljiva, saj se ne odločajo vedno na podlagi lastnih ambicij, temveč zaradi

pričakovanj družine. Organizacijska klima igra pri tem pomembno vlogo, saj odprta in transparentna kultura olajša proces prenosa in prilagoditev novega vodstva.

2.5.1 Vpliv nasledstva na odnose v družini

Prenos podjetja na naslednjo generacijo ne vpliva le na poslovne vidike, temveč tudi na odnose med družinskimi člani. Nasledstvo lahko prinese občutke ponosa in povezanosti, hkrati pa tudi stres, negotovost in konflikte (Hamrouni in Mnasser, 2013). Pogosto se pojavijo nesoglasja glede razdelitve odgovornosti in nadzora nad podjetjem, kar lahko povzroči napetosti v družinskih odnosih (Ardayan, Sutrisno in Padmawidjaja, 2023).

Družinska dinamika igra ključno vlogo pri uspešnosti nasledstva. Podjetja, kjer je komunikacija med generacijami odprta in transparentna, lažje premostijo morebitne nesporazume in konflikte (Bocatto, Gispert in Rialp, 2010). Raziskave kažejo, da družine, ki vnaprej določijo jasna pravila o prenosu lastništva in vodenja, zmanjšajo tveganje za konflikte in zagotovijo bolj stabilen prehod (Fajari Rasyieda, Nurfitriya, Pitriani in Fauziyah, 2024).

Poleg poslovnih izzivov lahko proces nasledstva vpliva tudi na čustveno dinamiko v družini. Mlajša generacija se lahko sooča s pritiskom, da izpolni pričakovanja starejših, medtem ko se starejši člani podjetja morda težko odpovedo nadzoru in sprejmejo nove pristope k poslovanju. Učinkovita komunikacija in postopno vključevanje naslednikov v ključne odločitve lahko pomagata ublažiti morebitne napetosti in omogočita bolj harmoničen prehod vodstva (Hamrouni in Mnasser, 2013).

Uspešno nasledstvo zahteva ravnovesje med tradicijo in inovacijami. Mlajša generacija pogosto prinaša nove ideje in svež pogled na poslovanje, kar lahko povzroči trenja s starejšo generacijo, ki je bolj naklonjena ohranjanju obstoječih praks. Zato je ključno, da podjetja vzpostavijo kulturo prilagajanja in fleksibilnosti, ki omogoča postopno uvajanje sprememb brez ogrožanja stabilnosti podjetja. Če družinskim podjetjem uspe uravnotežiti te vidike, lahko nasledstvo postane priložnost za nadaljnji razvoj in rast podjetja, namesto da bi predstavljalo tveganje za njegov obstoj (Hamrouni in Mnasser, 2013).

2.5.2 Osebna motivacija naslednikov

Motivacija naslednikov je eden ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost prenosa vodenja v družinskem podjetju (Jaskiewicz, Combs, Uhlenbruck in Datta, 2023). V mnogih primerih nasledniki prevzamejo podjetje zaradi pričakovanj družine, ne pa zaradi lastne želje ali strasti do vodenja. To lahko vodi do nezadovoljstva, slabših odločitev in celo neuspešnega vodenja podjetja (Aladejebi, 2021).

Nasprotno pa nasledniki, ki so vključeni v podjetje že od zgodnje mladosti in imajo osebno motivacijo za prevzem odgovornosti, lažje obvladajo izzive in se uspešneje vključijo v vodstveno vlogo (Fajari Rasyieda, Nurfitriya, Pitriani in Fauziyah, 2024). Pomembno je, da imajo nasledniki možnost izbire in da se odločitev za prevzem podjetja ne sprejema kot obveznost, temveč kot priložnost za uresničitev lastnih ambicij in vizije (Yasmeen, Omar in Ismail, 2022).

Podjetja, ki aktivno spodbujajo razvoj naslednikov z omogočanjem izobraževanja, izmenjav v tujini ali delovnih izkušenj v drugih podjetjih, povečujejo verjetnost, da bodo nasledniki motivirani in kompetentni za prevzem vodenja. Ključnega pomena je, da se v procesu nasledstva upoštevajo individualni interesi in sposobnosti vsakega člana družine, saj lahko le tako zagotovimo dolgoročno uspešnost in stabilnost podjetja (Jaskiewicz, Combs, Uhlenbruck in Datta, 2023).

Poleg formalnega izobraževanja in praktičnih izkušenj je pomembno tudi, da se nasledniki čutijo cenjene in vključene v strateške procese podjetja. Če imajo občutek, da lahko prispevajo svoje ideje in da njihovo mnenje šteje, bodo bolj motivirani za prevzem odgovornosti in dolgoročno vodenje podjetja. Prav tako je ključna podpora starejše generacije, ki lahko s svojim znanjem in izkušnjami deluje kot mentor in s tem dodatno spodbuja naslednikovo samozavest in sposobnost sprejemanja odločitev. Kultura spodbujanja samostojnosti in inovativnosti znotraj družinskih podjetij tako prispeva k uspešnemu prenosu vodstva in dolgoročni uspešnosti podjetja (Jaskiewicz, Combs, Uhlenbruck in Datta, 2023).

2.5.3 Organizacijska klima in vpliv na proces nasledstva

Organizacijska klima je ključnega pomena za uspešno nasledstvo, saj določa, kako zaposleni in družinski člani sprejemajo prihodnje spremembe (Siambi, 2022). V podjetjih, kjer prevladuje kultura odprte komunikacije in prilagodljivosti, je prehod

med generacijami lažji in manj stresen (Wang, Lo in Weng, 2019). Nasprotno pa lahko rigidne strukture in odpor do sprememb zavirajo proces nasledstva in povzročijo težave pri vodenju (Letonja in Duh, 2020).

Poleg tega imajo družinska podjetja pogosto specifične vrednote in norme, ki jih je treba prenesti na novo generacijo. Če nasledniki teh vrednot ne ponotranjijo ali jih želijo preveč spremeniti, lahko pride do neskladij med vizijo podjetja in novim vodstvom (Moreno-Gené in Gallizo, 2021). Uspešna podjetja zato aktivno vključujejo naslednike v organizacijsko kulturo že pred uradnim prenosom vodenja, s čimer olajšajo njihovo prilagoditev in sprejemanje ključnih vrednot podjetja (Jamil, Stephens in Fadzil, 2024).

Prilagoditev organizacijske klime novim generacijam pogosto zahteva kombinacijo ohranjanja tradicionalnih vrednot in sprejemanja sodobnih poslovnih praks. Nasledniki, ki imajo podporo obstoječih vodij in hkrati dovolj avtonomije za uvajanje inovacij, lažje oblikujejo okolje, ki spodbuja razvoj in rast podjetja. Pomembno je, da podjetje ohranja ravnovesje med stabilnostjo in spremembami, saj preveč toge strukture lahko zavirajo napredek, medtem ko prehitre ali radikalne spremembe lahko povzročijo negotovost in odpor med zaposlenimi. S pravo kombinacijo tradicije in modernih pristopov lahko organizacijska klima postane ključni dejavnik uspešnega nasledstva in dolgoročnega uspeha podjetja (Siambi, 2022).

Za uspešno nasledstvo je torej nujno ustvariti podporno okolje, kjer se spodbujajo odprta komunikacija, fleksibilnost in prilagajanje novim razmeram. Učinkovita organizacijska klima ne vpliva le na notranjo dinamiko podjetja, temveč tudi na njegov ugled in odnose s poslovnimi partnerji, saj zagotavlja stabilnost in kontinuiteto, ki sta ključni za dolgoročno uspešnost družinskih podjetij (Siambi, 2022).

3 Raziskava

V tem delu bomo podrobneje predstavili raziskovalni del naloge, ki se osredotoča na prenos vodenja v družinskem podjetju Dines, d. o. o. Raziskava temelji na poglobljenem intervjuju z naslednikom. Obravnavali bomo raziskovalni problem, hipoteze, metodologijo in ključne ugotovitve. Cilj je identificirati dejavnike, ki

bistveno vplivajo na uspešen prenos vodenja, in ponuditi uporabna priporočila za prakso.

3.1 Opis problema

Družinska podjetja so ena izmed najpogostejših oblik poslovanja, saj predstavljajo pomemben del gospodarstva in zaposlujejo velik delež delovne sile. Njihova prednost je v dolgoročni viziji, ki temelji na kontinuiteti, močnih vrednotah in tesnih odnosih med lastniki ter zaposlenimi. Kljub tem prednostim pa se družinska podjetja pogosto soočajo z izzivom nasledstva, ki lahko vpliva na njihovo dolgoročno uspešnost in stabilnost.

Raziskave kažejo, da velik delež družinskih podjetij ne preživi prehoda iz ene generacije v drugo, saj se pri prenosu lastništva in vodenja pogosto pojavijo številne ovire. Med najpogostejšimi izzivi so pomanjkljivo načrtovanje nasledstva, nepripravljenost naslednikov, konflikti med družinskimi člani in pomanjkanje jasnih strukturiranih procesov prenosa vodenja (Jaskiewicz, Combs, Uhlenbruck in Datta, 2023).

Eden ključnih razlogov za neuspeh nasledstva je neformalni ali spontani prenos vodstvenih funkcij, pri katerem se novi vodja znajde v položaju brez ustrezne priprave ali strateškega načrta. Pogosto se zgodi, da ustanovitelji zaradi čustvene navezanosti na podjetje odlašajo s prenosom vodenja, kar lahko vodi do težav pri odločanju, prekomerne odvisnosti podjetja od ene osebe in nezmožnosti prilagajanja tržnim razmeram.

Poleg tega se lahko pojavijo neskladja v viziji med generacijami, kjer starejša generacija daje prednost stabilnosti in tradicionalnim praksam, medtem ko mlajša generacija želi uvajati spremembe, digitalizacijo in inovacije. Ta razkorak lahko povzroči notranje konflikte in ogrozi prihodnost podjetja.

Raziskava bo osredotočena na preučevanje ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost nasledstva v družinskih podjetjih. Poseben poudarek bo na vplivu organizacijske klime, pripravljenosti naslednikov ter formaliziranih strategij prenosa vodenja na stabilnost in dolgoročno uspešnost podjetja.

Prav tako bomo z raziskavo poskušali odgovoriti na vprašanja, kako se lahko podjetja bolje pripravijo na generacijski prehod, kateri dejavniki prispevajo k večji stabilnosti v tem procesu ter kakšno vlogo imajo pri tem formalizirani procesi nasledstva in organizacijska kultura. Cilj raziskave je ugotoviti, kateri dejavniki imajo največji vpliv na uspešen prenos vodenja in kako lahko družinska podjetja učinkoviteje pripravijo naslednjo generacijo na prevzem podjetja.

Rezultati raziskave bodo prispevali tako k akademskemu razumevanju tega procesa kot tudi k praktičnim priporočilom za podjetja, ki želijo zagotoviti trajnostno rast in stabilnost skozi generacije. Imela bo tudi širši pomen, saj bo osvetlila vlogo družinskih podjetij v nacionalnem in globalnem gospodarstvu ter ponudila vpogled v najboljše prakse za učinkovito upravljanje nasledstva.

3.2 Hipoteze

Na podlagi pregleda literature in analize ključnih izzivov nasledstva v družinskih podjetjih so bile oblikovane naslednje hipoteze, ki bodo testirane v okviru raziskave, izvedene v podjetju Dines, d. o. o. Raziskava bo omogočila vpogled v specifične dejavnike, ki vplivajo na uspešen prenos vodenja v tem podjetju, in zagotovila koristne ugotovitve za druga družinska podjetja v podobni situaciji.

H1: Formalizirano načrtovanje nasledstva pozitivno vpliva na uspešen prehod vodenja v družinskem podjetju.

Raziskava bo preverila, ali ima podjetje Dines, d. o. o., vzpostavljene jasne postopke načrtovanja nasledstva in kako ti vplivajo na stabilnost prehoda vodenja. Pri tem bomo analizirali, ali so bili nasledniki v podjetju že vnaprej določeni, kakšen je bil proces prenosa vodenja in katere strategije so bile uporabljene za zmanjšanje tveganj, povezanih s prenosom na novo generacijo vodstva.

H2: Pozitivna organizacijska klima povečuje pripravljenost naslednikov za prevzem vodstvenih funkcij.

S pomočjo intervjujev v podjetju Dines, d. o. o., bomo analizirali, kako kultura podjetja in odnosi med družinskimi člani vplivajo na pripravljenost naslednika za prevzem vodenja. Osredotočili se bomo na vidike, kot so podpora obstoječega

vodstva, stopnja zaupanja med generacijami in odprta komunikacija pri procesu prenosa vodenja.

H3: Visoka stopnja motivacije naslednikov pozitivno vpliva na dolgoročno uspešnost podjetja.

Preverili bomo, kako motivacija naslednika v podjetju Dines, d. o. o., vpliva na njegovo zavzetost in pripravljenost za prevzem vodstvenih odgovornosti. Osredotočili se bomo na dejavnike, kot so osebne ambicije naslednika, občutek dolžnosti do družine in podjetja ter pripravljenost za uvajanje inovacij in strateškega razvoja.

H4: Jasno določena pravila in postopki nasledstva zmanjšujejo verjetnost konfliktov med generacijami.

Analizirali bomo, ali so v podjetju Dines, d. o. o., vzpostavljeni formalni postopki in pravila prenosa vodenja ter kakšen vpliv imajo na odnose med generacijami. Poseben poudarek bo na tem, ali so bila morebitna nesoglasja uspešno rešena in kako so oblikovani dogovori o prihodnjem vodenju podjetja.

Raziskava bo izvedena s pomočjo poglobljenega polstrukturiranega intervjuja z naslednikom podjetja Dines, d. o. o. Zaradi majhnega števila zaposlenih (8–9) bo raziskava osredotočena na kvalitativno analizo njegovih izkušenj in perspektiv. Pridobljeni rezultati bodo omogočili celovit vpogled v proces nasledstva v tem specifičnem podjetju in oblikovanje priporočil za druga družinska podjetja, ki se soočajo s podobnimi izzivi pri prenosu vodenja.

3.3 Opis okolja raziskave

Raziskava bo izvedena v podjetju Dines, d. o. o., ki je vključeno v naš projekt. Dines, d. o. o., je specializirano za uvoz, distribucijo in montažo klimatskih naprav, toplotnih črpalk ter prezračevalnih sistemov, pri čemer na trgu nastopa kot generalni uvoznik priznanih blagovnih znamk, kot so Fujitsu, LG, Cooper&Hunter in Dantherm. Podjetje ima dolgoletno tradicijo in močno vlogo v panogi, kar pomeni, da je uspešen prenos vodenja ključen za njegovo nadaljnjo rast in konkurenčnost na trgu.

Raziskava bo osredotočena na naslednika v podjetju, ki je prevzel vodenje. Z analizo njegovega doživetja in izkušenj bomo pridobili celovit vpogled v dejavnike, ki vplivajo na uspešnost prenosa vodenja in dolgoročno stabilnost podjetja. Spoznali pa bomo tudi njihov način prenosa vodenja.

Podatki bodo pridobljeni preko kvalitativne metode, saj bo raziskava temeljila na poglobljenem polstrukturiranem intervjuju z naslednikom. Intervju bo omogočil natančen vpogled v izzive, strategije in dinamiko nasledstva v okviru specifičnega družinskega podjetja. Zaradi majhnega števila zaposlenih (8–9) bo raziskava usmerjena v globoko razumevanje njihovega doživljanja prenosa vodenja, načinov reševanja konfliktov in dolgoročne vizije razvoja podjetja.

Osrednji poudarek raziskave bo na pripravljenosti naslednika, vplivu organizacijske kulture in formaliziranih strategijah prenosa vodenja. Posebno pozornost bomo namenili morebitnim konfliktom med generacijami ter načinom njihovega razreševanja, saj so to ključni dejavniki, ki vplivajo na dolgoročno stabilnost in uspešnost podjetja. Glede na specifično panogo, v kateri deluje Dines, d. o. o., bomo preučili tudi vpliv tehnološkega napredka in prilagoditev poslovnega modela na proces nasledstva ter kako novi trendi vplivajo na pričakovanja naslednikov glede prihodnosti podjetja.

Raziskava bo s pomočjo analize konkretnega primera prispevala k boljšemu razumevanju procesov nasledstva v družinskih podjetjih in omogočila oblikovanje priporočil za izboljšanje nasledstvenih strategij. Ugotovitve ne bodo koristne le za Dines, d. o. o., temveč tudi za druga družinska podjetja v podobnih panogah, ki se soočajo s podobnimi izzivi pri prehodu vodenja in oblikovanju dolgoročne vizije podjetja.

3.4 Metodološki pristop

V raziskavi bo uporabljen kvalitativni metodološki pristop, saj bo omogočil poglobljeno razumevanje procesov nasledstva v specifičnem družinskem podjetju Dines, d. o. o. Cilj metodološkega pristopa je identificirati ključne dejavnike uspešnega prenosa vodenja, analizirati izzive, s katerimi se podjetje sooča, in oblikovati priporočila za optimizacijo nasledstvenih strategij.

Podatki bodo pridobljeni preko polstrukturiranega intervjuja, ki bo izveden s ključnim deležnikom v podjetju. Ciljna skupina bo naslednik. Ker gre za manjše družinsko podjetje, se bo raziskava osredotočila na kvalitativne vidike nasledstva, kot so medgeneracijska dinamika, vpliv organizacijske kulture in individualne motivacije naslednikov.

Intervju bo omogočil globoko razumevanje izzivov in najboljših praks pri prenosu vodenja. Z analizo izkušenj iz prakse bomo lažje prepoznali ključne elemente za oblikovanje učinkovitega nasledstvenega načrta. Rezultati intervjuja bodo služili kot dragocena podlaga za oblikovanje priporočil za druga družinska podjetja.

Zbrani podatki bodo analizirani s pomočjo tematske analize, pri čemer bomo identificirali ključne vzorce, teme in dejavnike, ki vplivajo na uspešnost nasledstva. Pridobljeni vpogledi bodo omogočili oblikovanje priporočil za izboljšanje nasledstvenih strategij, ki bodo koristna tako za Dines, d. o. o., kot tudi za druga družinska podjetja, ki se soočajo s podobnimi izzivi pri prehodu vodenja. Na ta način bo raziskava ponudila celovite ugotovitve o procesih nasledstva, ki bodo temeljile na konkretnih izkušnjah družinskih članov in vodstva podjetja.

3.5 Pričakovani rezultati in prispevek raziskave

Pričakovani rezultati raziskave bodo ponudili vpogled v ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešen prenos vodenja v podjetju Dines, d. o. o., in širše v družinskih podjetjih, ki se soočajo s podobnimi izzivi. Raziskava bo pokazala, kako formalizirano načrtovanje nasledstva, organizacijska klima, motivacija naslednikov in jasno opredeljeni postopki vplivajo na stabilnost podjetja in njegovo dolgoročno uspešnost. Pričakujemo, da bo podjetje, kjer je nasledstvo skrbno načrtovano in podprto z jasnimi pravili ter postopki, lažje izvedlo prehod med generacijami, ob tem pa zmanjšalo morebitne konflikte in tveganja, povezana s spremembo vodenja.

Predvidevamo, da bo raziskava pokazala, da odprta komunikacija, podpora obstoječega vodstva in medsebojno zaupanje znotraj družine pomembno prispevajo k temu, da nasledniki prevzamejo podjetje bolj motivirano in samozavestno. Prav tako pričakujemo, da bo motivacija naslednikov igrala ključno vlogo pri dolgoročni uspešnosti podjetja. Nasledniki, ki imajo močno osebno ambicijo, interes za nadaljevanje družinske dejavnosti in jasno vizijo za prihodnost podjetja, bodo bolj uspešni pri upravljanju in rasti podjetja.

Poseben pomen bo imela analiza načinov reševanja morebitnih konfliktov med generacijami v podjetju Dines, d. o. o. Pričakujemo, da bodo formalizirani postopki nasledstva, vključno z jasnimi dogovori in postopnim vključevanjem naslednikov v poslovanje, pomembno prispevali k zmanjšanju napetosti in zagotavljanju bolj tekočega prenosa vodenja. Čeprav lahko med generacijami obstajajo razlike v pogledih na vodenje in razvoj podjetja, bo raziskava osvetlila strategije, s katerimi se te razlike lahko učinkovito premostijo.

Pridobljeni rezultati ne bodo pomembni le za podjetje Dines, d. o. o., temveč tudi za druga družinska podjetja, ki se srečujejo s podobnimi vprašanji prenosa vodenja. Raziskava bo podala konkretna priporočila za izboljšanje procesov nasledstva, kot so zgodnje vključevanje naslednikov v poslovanje, oblikovanje jasnih pravil in postopkov prenosa ter izboljšanje komunikacije med generacijami.

Poleg praktične uporabnosti za podjetja bo raziskava prispevala tudi k akademskemu razumevanju nasledstva v družinskih podjetjih. Pomagala bo pri nadaljnjih raziskavah o vplivu organizacijske klime, formaliziranih postopkov in motivacije naslednikov na dolgoročno uspešnost podjetij. Prav tako bo osvetlila pomen medgeneracijskega sodelovanja in prilagajanja novim tržnim razmeram, kar je ključno za trajnostno rast družinskih podjetij.

Dolgoročno lahko pričakujemo, da bodo rezultati raziskave spodbudili večjo ozaveščenost o pomenu pravočasnega načrtovanja nasledstva in spodbudili podjetja k bolj strukturiranemu pristopu pri prenosu vodenja. To bo pripomoglo k večji stabilnosti družinskih podjetij, boljšemu medgeneracijskemu sodelovanju in dolgoročni konkurenčnosti teh podjetij v spreminjajočem se gospodarskem okolju.

3.6 Intervju z naslednikom

V tem delu bomo predstavili odgovore g. Domna Deua, ki je naslednik v družinskem podjetju Dines, d. o. o., in svojo funkcijo že nekaj let uspešno opravlja. Intervjuvanec nam je podal koristne odgovore na naša vprašanja in s tem dal tudi nekaj napotkov za druga družinska podjetja, ki se morda trenutno ukvarjajo z nasledstvom. Spodaj so podana vprašanja in odgovori naše intervjuja.

Kako dolgo ste že v podjetju?

»Trenutno teče deveto leto mojega delovanja v podjetju.«

Kakšna je bila vaša začetna vloga v podjetju in kako se je skozi čas spreminjala?

»Najprej sem že v študentskih letih delal kot pomočnik in skrbel za izobraževanja, nekje pred tremi leti pa sem prevzel vodenje podjetja.«

Kako je potekal postopek izbire naslednika v podjetju?

»Bilo je pričakovano in določeno že od prej, da bom prevzel vodenje podjetja. Že prej sem pokazal zanimanje za to in pridobil potrebne izkušnje.«

Kaj je najbolj vplivalo na odločitev, kdo bo prevzel vodenje?

»Sestra nima interesa za delo v podjetju, zato smo se odločili, da ga prevzamem jaz.«

Ali ste imeli v podjetju vnaprej oblikovan načrt nasledstva?

»Prav posebej ne, vendar, kot je bilo že prej omenjeno, sestra ni izkazala zanimanja, zato se je zdelo smiselno, da prevzamem vodenje jaz.«

Kako ste se odločili, kdaj naj se začne prenos vodstvene funkcije?

»V nekem danem trenutku smo se odločili, ko je zadeva postala zrela, da je čas za to. To sicer na papirju še ni urejeno, imajo pa starši še vedno svojo funkcijo v podjetju, npr. oče je še vedno vključen kot finančnik.«

Ali je bil proces prenosa dokumentiran, strukturiran ali bolj spontan?

»Proces je bil spontan.«

Kako dolgo je trajal prehod in kako bi ocenili njegovo uspešnost?

»Prehod je bil hiter, saj smo se zanj odločili v pravem trenutku. Bil pa je tudi zelo uspešen. Na to kaže tudi večji promet podjetja.«

Bi danes kaj naredili drugače glede načrtovanja nasledstva?

»Ne bi, saj je bil prehod uspešen in učinkovit.«

Kako bi opisali odnose med družinskimi člani znotraj podjetja?

»Naši odnosi so zelo dobri, praktično nespremenjeni. Adaptirali smo se dobro, zato nasledstvo ni vplivalo na naše odnose.«

Kakšno vlogo ima zaupanje v procesu prenosa vodenja?

»Zaupanje je pomemben faktor. Sam sem včasih mislil, da lahko zelo hitro prevzameš vodenje, ampak sem videl, da se zaupanje skozi leta pridobi in da je pri samem nasledstvu zelo pomembno.«

Kako pomembna se vam zdi odprta komunikacija med generacijami?

»Zelo pomembna. Zdi se mi prav, da so vse karte odprte.«

Ali menite, da je vaša organizacijska klima primerna za uspešno nasledstvo?

»Sigurno se mi zdi primerna.«

Kako bi ocenili vašo pripravljenost pred začetkom prenosa nasledstva?

»Moja pripravljenost se mi je zdela odlična, saj smo se prej pripravljali na ta prehod in sem dobro vedel, kaj me čaka.«

Kako se vi kot naslednik odzivate na povratne informacije ali kritike?

»Odrisno od same kritike. Dostikrat je lahko kritika posledica staromodnega razmišljanja. Takšna kritika se mi včasih ne zdi na mestu, če pa je kritika na mestu, je zelo dobrodošla in jo sprejemem z zadovoljstvom.«

Kako bi ocenili splošno kulturo podjetja glede sodelovanja, podpore in razvoja?

»Zdi se mi super, saj smo zelo fino manjše podjetje. Imamo dobro klimo, pokrivamo veliko področij in smo kot podjetje zelo na nivoju.«

Kako bi ocenili vašo motivacijo ob začetku prenosa?

»Moj motivacija je bila ves čas na najvišjem nivoju, saj sem se veselil tega izziva in sem v celotno vodenje vključil tudi svojo mladostniško energijo.«

Ali ste kot naslednik izražali željo po prevzemu podjetja že prej ali šele ob priložnosti?

»Bi rekel, da že prej, saj me je družinsko podjetje od vedno zanimalo.«

Kakšno vlogo ima osebna ambicija naslednika pri vodenju podjetja?

»Sigurno visoko. Obstoječi vodja zazna ambicije in poleg izkušenj je to zelo pomembno – da zadeva ne stagnira.«

Kako prispevate k razvoju novih idej ali strategij v podjetju?

»Na velikih področjih sem poskrbel za nadgradnjo. Veliko pozornosti sem namenil digitalizaciji, tudi sam proces je zadibal, prej je bil zelo zategnjen. Tudi odnosi se mi zdijo boljši, vpeljal sem modernejšo razmišljanje in poskrbel za večjo fleksibilnost.«

Ali se kot naslednik tudi v prihodnosti vidite v podjetju? Kako ta vizija vpliva na trenutno delovanje?

»Definitivno se v prihodnosti vidim v našem podjetju. Moj cilj je, da se podjetje še poveča. Naša vizija je postati eden vodilnih distributerjev z lastnim skladiščem in da bi imeli v prihodnosti še več zaposlenih.«

Ste v podjetju vnaprej določili pravila prenosa vodenja?

»Nismo, med sabo smo vedeli, da bom vodenje prevzel sam. Zdi se, da se je vse kar poklopilo med samim prenosom.«

Ali je med procesom nasledstva prihajalo do nesoglasij? Če da, kako ste jih rešili?

»Kot sem že omenil, uradno kakšnih deležev še nismo urejali, zato zaenkrat še ni bilo nobenih nesoglasij. Morda bodo ob uradnem prenosu, do sedaj pa smo vse reševali skupaj in složno.«

Ste se dogovorili o konkretnih korakih za prenos odgovornosti (npr. časovni okvir, delitev nalog)?

»To smo se vse dogovorili, razen o delitvi lastništva podjetja se še nismo.«

Ali menite, da so pravila oziroma dogovori zmanjšali napetosti v družini in podjetju?

»Zdi se mi, da ni bilo nobenega vpliva tako na privatno in poslovno življenje.«

Kakšno vlogo ima transparentnost pri sprejemanju odločitev v podjetju?

»Naši zaposleni so to nasledstvo pričakovali pred samim prevzemom vodenja, zato smo jim nasledstvo samo uradno razglasili.«

Bi priporočili drugim družinskim podjetjem, da vzpostavijo formalna pravila nasledstva?

»Priporočil bi, naj se vsake loti nasledstva individualno, da se upoštevajo odnosi, želje in pričakovanja vseh. Ne bi predlagal, da se upoštevajo primeri dobrih praks ali pravila, saj je ključna odprta komunikacija.«

3.7 Preverba hipotez

Na podlagi izvedenega intervjuja z naslednikom g. Domnom Deuom iz podjetja Dines, d. o. o., smo preverili štiri hipoteze, ki smo jih oblikovali v okviru raziskave. Rezultati raziskave so pokazali, da se dve hipotezi (H2 in H3) potrdita v celoti, ena (H4) delno, medtem ko se hipoteza H1 ovrže.

H1: Formalizirano načrtovanje nasledstva pozitivno vpliva na uspešen prehod vodenja v družinskem podjetju.

To hipotezo smo v primeru podjetja Dines, d. o. o., ovrgli. Ugotovili smo namreč, da prenos vodenja ni temeljil na vnaprej pripravljenem ali dokumentiranem načrtu, temveč je potekal precej spontano. Kljub temu pa je bil prehod zelo uspešen. Novega vodjo so v podjetju sprejeli brez težav, promet se je celo občutno povečal, kar kaže na stabilnost in učinkovitost prenosa. Zanimivo je, da je bil naslednik neformalno določen že vnaprej, kar je omogočilo bolj naraven potek spremembe,

brez večjih trenj ali zapletov. To pomeni, da v tem primeru uspeh ni bil pogojen s formalnimi postopki, ampak z notranjim razumevanjem, pravočasnim vključevanjem naslednika in jasno komunikacijo znotraj družine. Formalizacija torej ni nujno pogoj za uspeh, ampak so včasih bolj pomembni odnosi in zrelost trenutka.

H2: Pozitivna organizacijska klima povečuje pripravljenost naslednikov za prevzem vodstvenih funkcij.

Ta hipoteza se v celoti potrdi. Iz pogovora je bilo jasno razvidno, da v podjetju vlada zelo spodbudna klima. Odnosi med družinskimi člani so dobri in temeljijo na medsebojnem razumevanju ter prilagajanju. Naslednik je izpostavil, da je bilo okolje zelo podporno, kar mu je olajšalo prevzem odgovornosti. Tudi odprta komunikacija in zaupanje med generacijami sta igrala pomembno vlogo pri tem, da je do prenosa sploh lahko prišlo brez zapletov. Vse to kaže na to, da pozitivno delovno okolje močno vpliva na pripravljenost naslednikov. Tako se nasledniki lažje vključijo, bolj samozavestno sprejemajo vloge in tudi bolj odgovorno pristopijo k nalogam.

H3: Visoka stopnja motivacije naslednikov pozitivno vpliva na dolgoročno uspešnost podjetja.

Ta hipoteza se v celoti potrdi. Naslednik je že od začetka izkazoval jasno željo po vključevanju v podjetje, imel je ambicije, energijo in pripravljenost za uvajanje sprememb. Sam je izpostavil digitalizacijo in večjo fleksibilnost kot ključne premike, ki jih je uvedel. To kaže, da visoka notranja motivacija naslednika ni vplivala samo na uspešen prevzem, ampak tudi na razvoj samega podjetja. Dolgoročno gledano so takšni posamezniki ključni, saj podjetju ne prinesejo le kontinuitete, temveč tudi novo vizijo, svežino in strateško naravnost. V tem primeru to pomeni jasen načrt širitve, večje skladiščne kapacitete in povečanje ekipe.

H4: Jasno določena pravila in postopki nasledstva zmanjšujejo verjetnost konfliktov med generacijami.

Ta hipoteza se delno potrdi. V podjetju formalna pravila niso bila vnaprej določena, a kljub temu ni prišlo do večjih nesoglasij. To gre pripisati predvsem odprti komunikaciji in zaupanju v družini. Kljub temu je bilo izpostavljeno, da lastniški prenos še ni povsem urejen, zato obstaja možnost, da bi se ob uradnem urejanju pojavile tudi določene napetosti. To pomeni, da bi formalna pravila v prihodnje

lahko pripomogla k večji varnosti in preglednosti, čeprav v tej fazi niso bila ključna. V primeru podjetja Dines, d. o. o., je bila očitno odločilna predvsem kakovost odnosov.

5 Diskusija

Na podlagi poglobljenega intervjuja z naslednikom g. Domnom Deuom iz podjetja Dines, d. o. o., lahko rečemo, da je proces nasledstva v tem primeru potekal uspešno, čeprav brez formalno strukturiranega načrta. Ugotovitve kažejo, da so pri prenosu vodenja ključno vlogo igrali odnosi med družinskimi člani, njihova zrelost in predvsem visoka stopnja motivacije naslednika.

Omenjeni dejavniki so ustvarili spodbudno okolje, v katerem je lahko naslednik postopoma prevzel odgovornost in vpeljal svoje zamisli. Hkrati je takšen proces omogočil nemoten prehod brez večjih zapletov, kar kaže na to, da strukturiranost ni edini dejavnik uspeha. S pomočjo tematske analize smo ocenili štiri hipoteze, katerih rezultati ponujajo globlji vpogled v dinamiko prenosa vodenja v družinskih podjetjih.

Najprej se osredotočimo na hipotezo H1, kjer smo preverjali, ali formalizirano načrtovanje nasledstva pozitivno vpliva na uspešen prehod vodenja v družinskem podjetju. V nasprotju s pričakovanji te hipoteze v primeru Dines, d. o. o., nismo potrdili. Podjetje ni imelo formaliziranih postopkov, načrt nasledstva ni bil zapisan ali uradno določen, kljub temu pa je bil proces prenosa vodenja izjemno uspešen.

Tukaj je treba poudariti, da je bil naslednik od zgodnjih let vključen v delo podjetja, pokazal je jasno zanimanje za prevzem, med družinskimi člani pa je vladalo soglasje glede bodočega naslednika. Družinsko soglasje, zgodnje vključevanje naslednikov in postopna priprava lahko nadomestijo pomanjkanje formalnih dokumentov. Formalizacija lahko sicer koristi, vendar ni univerzalni pogoj za uspeh. V tem primeru so odnosi in implicitno zaupanje odigrali ključno vlogo.

Pri hipotezi H2 smo preverjali, ali pozitivna organizacijska klima povečuje pripravljenost naslednikov za prevzem vodstvenih funkcij. Na podlagi ugotovitev smo hipotezo v celoti potrdili. Intervju z naslednikom je razkril, da so odnosi v podjetju zelo dobri, komunikacija odprta, vloge med člani pa razdeljene na način, ki spodbuja sodelovanje in ohranja stabilnost. Takšna klima je nedvomno vplivala na

visoko pripravljenost naslednika, saj je bilo okolje spodbudno in varno za prevzem odgovornosti.

Poleg tega je pomembno, da je imel naslednik dovolj svobode, da je lahko vpeljal nove ideje in strateške usmeritve, kar dokazuje, da je kultura podjetja odprta tudi za spremembe. To kaže na pomembnost psihološke varnosti in podpore pri prevzemu tako zahtevne vloge, kot je vodenje podjetja. Ko ima naslednik občutek, da mu podjetje zaupa in da njegova mnenja štejejo, se lažje identificira z novo vlogo in s tem poveča tudi svojo odgovornost in angažiranost.

Pri hipotezi H3 smo ugotavljali, ali visoka stopnja motivacije naslednikov pozitivno vpliva na dolgoročno uspešnost podjetja. Tudi to hipotezo smo prav tako potrdili. G. Domen Deu je izkazal močno osebno ambicijo in jasno vizijo razvoja podjetja. Njegova visoka motivacija se kaže v že izvedenih spremembah: digitalizaciji, prenovi procesov in modernizaciji pristopov. Njegova mladostna energija je prinesla novo dinamiko, kar se kaže tudi v poslovnih rezultatih podjetja, saj je promet po prevzemu vodstva zrasel. Takšna zavzetost naslednika ne vpliva zgolj na trenutno uspešnost, ampak postavlja temelje za dolgoročno rast. Motiviran naslednik pomeni, da podjetje ni zgolj "podedovano", ampak da predstavlja osebni projekt, v katerega vodja vlaga znanje, čas in strast. Prav zaradi teh lastnosti je podjetje postalo bolj prilagodljivo, inovativno in razvojno naravnano.

Pri zadnji hipotezi H4 smo preverjali, ali jasno določena pravila in postopki nasledstva zmanjšujejo verjetnost konfliktov med generacijami. To hipotezo smo na podlagi ugotovitev potrdili le delno. Čeprav formalna pravila niso bila postavljena, ni bilo zaznati večjih konfliktov. Vendar je naslednik sam opozoril, da lastniški del prenosa še ni zaključen in da se lahko ob formalizaciji pojavijo določena nesoglasja. V tem pogledu lahko sklepamo, da bi jasna pravila lahko prispevala k zmanjšanju potencialnih napetosti, čeprav jih v tem konkretnem primeru ni bilo.

To ponovno kaže, da imajo odnosi in komunikacija v družinskem kontekstu lahko večjo težo kot formalna pravila. A hkrati to ne pomeni, da so pravila odveč, temveč da pridejo v ospredje šele, ko se pojavi kompleksnost – bodisi zaradi več udeležencev bodisi zaradi večjih poslovnih tveganj ali sprememb v strukturi podjetja.

Ugotovitve te raziskave potrjujejo številne trditve iz obstoječe literature. Na primer, teorija socialnega kapitala poudarja pomen odnosov, zaupanja in sodelovanja, kar se je v podjetju Dines, d. o. o., pokazalo kot ključno. Prav tako so prisotni elementi modela RBV, saj je naslednik prinesel nove kompetence, energijo in znanje, ki so okrepili konkurenčne prednosti podjetja. Teorija dinamičnih sposobnosti pa se odraža v sposobnosti podjetja, da se s pomočjo novega vodstva prilagodi sodobnim trendom in digitalizaciji. S tem je podjetje pokazalo, da zna ohraniti stabilnost ob sočasnem uvajanju sprememb.

Lahko rečemo, da je podjetje Dines, d. o. o., primer dobre prakse nasledstva, ki sicer ne temelji na formaliziranih dokumentih, a ima izjemno močne temelje v zaupanju, viziji in podporni klimi. S tem prispeva k razumevanju, da je v družinskih podjetjih poleg formalnih struktur pogosto še pomembnejši človeški dejavnik, na podlagi katerega lahko v podjetju Dines, d. o. o., izpostavimo zaupanje, komunikacijo in skupno vizijo. Ti elementi so pri Dines, d. o. o., omogočili uspešen prenos in postavili dobre temelje za prihodnji razvoj podjetja.

6 Zaključek

Raziskava kariernega načrtovanja nasledstev v podjetju Dines, d. o. o., ponuja vpogled v kompleksnost prenosa vodenja znotraj slovenskih družinskih podjetij. Na podlagi poglobljenega intervjuja z naslednikom nam je uspelo identificirati ključne dejavnike, ki omogočajo uspešen prehod vodenja, tudi v primerih, kjer ni formaliziranih struktur in dokumentiranih postopkov. Ugotovitve raziskave potrjujejo, da v družinskih podjetjih poleg strategij, protokolov in pravil še vedno najpomembnejšo vlogo igra človeški dejavnik. Poudarili smo pomembnost zaupanja, motivacije in odpre komunikacije.

Dines, d. o. o., predstavlja primer dobre prakse, kjer se je kljub pomanjkanju formalnih nasledstvenih dokumentov izvedel uspešen in stabilen prenos vodenja na novega naslednika. Ključni element tega uspeha je bila pripravljenost naslednika, ki je bil že predhodno aktiven v podjetju, razumel je poslovne procese ter kazal visoko stopnjo motivacije in osebne ambicije. S svojo mladostniško energijo in vizijo je podjetje moderniziral, uvedel digitalizacijo ter izboljšal delovno klimo in notranje procese.

Raziskava potrjuje pomembnost pozitivne organizacijske klime kot temelja za uspešno nasledstvo. V podjetju Dines, d. o. o., so odnosi med družinskimi člani zelo dobri, kar je omogočilo, da je bil prehod vodenja izveden brez konfliktov ali napetosti. Odprta komunikacija, medsebojno razumevanje in zaupanje so se izkazali za ključne mehanizme za ohranjanje stabilnosti v prehodnem obdobju. Poleg tega se je pokazalo, da organizacijska klima, ki spodbuja sodelovanje, omogoča nasledniku, da samozavestno vstopi v vodstveno vlogo in pri tem uresničuje lastno vizijo.

Ključna je bila tudi visoka notranja motivacija naslednika, ki je v podjetje prinesel strateški pogled, inovativnost in usmerjenost v rast. Njegova osebna ambicija in jasno izražena vizija razvoja podjetja sta pomembno prispevali k temu, da se podjetje ni le ohranilo, ampak tudi napredovalo. Povečan promet, širitev dejavnosti in želja po dodatni rasti dokazujejo, da je bila nasledstvena odločitev pravilna in da je podjetje v dobrih rokah.

Hipoteze, ki so bile oblikovane v okviru raziskave, so bile potrjene ali ovržene glede na teoretična izhodišča. Ugotovili smo, da formalizacija ni nujen pogoj za uspešen prenos vodenja, če obstaja jasno izraženo zaupanje in medsebojno razumevanje med člani družine. Prav tako se je izkazalo, da so močni notranji motivi in pripravljenost naslednika pomembnejši od vnaprej določenih smernic. Izvedeli smo tudi, da bi lahko določeni formalni vidiki, kot je dokumentacija prenosa lastništva, v prihodnje igrali pomembno vlogo pri preprečevanju morebitnih konfliktov ali pravnih nejasnosti.

Raziskava je potrdila tudi spoznanja teoretičnih modelov, ki obravnavajo nasledstvo v družinskih podjetjih. Teorija socialnega kapitala se je potrdila z ugotovitvijo, da so močni medosebni odnosi in socialna povezanost znotraj družine ključni za uspešno nasledstvo. Prav tako so se izkazali elementi teorije dinamičnih sposobnosti, saj se je podjetje uspešno prilagodilo spremembam in vključilo inovativne pristope, kar kaže na visoko raven notranje učeče se kulture. Model RBV pa je razviden iz dejstva, da je naslednik s svojimi kompetencami in znanjem postal ključen vir konkurenčne prednosti podjetja.

Zaključek raziskave prinaša pomembna spoznanja za prakso. Dines, d. o. o., je dokaz, da je mogoče izvesti uspešen prenos vodenja tudi brez zapletenih formalnih postopkov, če obstajajo jasno izražena pripravljenost, zaupanje in dobra organizacijska klima. Vendar pa to ne pomeni, da formalizacija nima vrednosti. V

fazi, ko podjetje raste in se razvija, lahko strukturiran pristop pri prenosu vodenja in lastništva prepreči zaplete ter omogoči še večjo stabilnost in preglednost.

Za druga družinska podjetja, ki se pripravljajo na generacijsko menjavo, se kot ključna priporočila izpostavljajo naslednja: pravočasno vključevanje naslednikov v poslovanje, spodbujanje njihove motivacije in ambicij, zagotavljanje podpore znotraj družine ter oblikovanje organizacijske klime, ki omogoča odprt dialog in sodelovanje. Formalna pravila naj ne bodo izključno vodilo, temveč dopolnilo osebni dinamiki v podjetju.

Jasno je, da prihodnost družinskih podjetij temelji na kombinaciji trdnih vrednot, prilagodljivosti in strateškega razmišljanja. Podjetje Dines, d. o. o., je dokaz, da lahko osebna predanost, odprtost za spremembe in skupna vizija tvorijo temelje za dolgoročno uspešnost. To poglavje ne predstavlja le zaključka raziskave, temveč tudi spodbudo k razmisleku o tem, kako pomembni so medosebni odnosi, motivacija in zaupanje pri prenosu vodenja v družinskih podjetjih.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta "Izzivi prenosa vodenja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju" v okviru Programa evropske kohezijske politike v obdobju 2021–2027 v Sloveniji z nazivom javnega razpisa "Problemsko učenje študentov v delovnem okolju: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027 (PUŠ v delovno okolje 2024–2027)". Projekt sofinancirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

- Aladejebi, A. O. (2021). Succession planning: A key to sustainable family business. *Journal of Business and Social Science Review*, 2(7), 26–38. <https://doi.org/10.48150/jbssr.v2no7.2021.a3>
- Ardayan, E., Sutrisno, F. T. in Padmawidjaja, L. (2023). New value creation and family business sustainability: Identification of an intergenerational conflict resolution strategy. *Heliyon*, 9(5), e15634. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15634>
- Azizi, M., Salmani Bidgoli, M. in Taheri, A. (2021). The effect of ownership and management structure on family businesses performance. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1872888. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1872888>
- Baltazar, J. R., Fernandes, I. C., Ramadani, V. in Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17, 2897–2920. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>
- Bocatto, E., Gispert, C. in Rialp, J. (2010). Family-owned business succession: The influence of pre-performance in the nomination of family and nonfamily members: Evidence from Spanish firms. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 497–523. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00306.x>

- Dike, G., Idemobi, E. I., Okafor, C. N., Anyika, M. I. in Chukwuekwu Obiezekwem, J. (2025). Succession planning and sustainability of family businesses in South-East. *British Journal of Marketing Studies*, 13(2), 62–90. <https://doi.org/10.37745/bjms.2013/vol13n26290>
- Fajari Rasyieda, S., Nurfitriya, M., Pitriani, S. in Fauziyah, A. (2024). The effect of successor readiness on family business sustainability. *Proceedings Series on Social Sciences & Humanities*, 15, 122–126. <https://doi.org/10.30595/pssh.v15i.940>
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S. in Wrosch, C. (2019). Family business succession: What's motivation got to do with it? *Family Business Review*, 32(2), 173–190. <https://doi.org/10.1177/0894486519894759>
- Hamrouni, A. D. in Mnasser, K. (2013). Basic factors of success in family-owned businesses from second to third generation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(1), 57–78. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2013.050752>
- Jamil, M., Stephens, S. in Fadzil, A. F. (2024). Sustainability in family business settings: A strategic entrepreneurship perspective. *Journal of Family Business Management*, 14(1), 29–47. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2024-0001>
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., Uhlenbruck, K. in Datta, A. (2023). Revisiting the impact of families on family firm performance. *European Management Review*, 20(3), 678–700. <https://doi.org/10.1111/emre.12606>
- Kusumantoro, A., Mintarti Widjaja, S. U. in Wahyono, H. (2020). Succession process in the family business: A case study of Pekalonganese Batik Cloth Enterprises, Indonesia. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(2), 142–148. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8217>
- Letonja, M. in Duh, M. (2020). Family businesses' culture and innovativeness of successors. *Journal of Innovative Business and Management*, 12(2), 57–69. <https://doi.org/10.32015/JIBM.2020.12.2.6.57-69>
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W. in Ranft, A. L. (2016). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 29(1), 65–93. <https://doi.org/10.1177/0894486515594292>
- Magrelli, V., Rovelli, P., Benedetti, C., Überbacher, R. in De Massis, A. (2022). Generations in family business: A multifield review and future research agenda. *Family Business Review*, 35(1), 15–44. <https://doi.org/10.1177/08944865211069781>
- Mansouri, A., Chafai, M. in Moufidi, N. (2024). Family business governance: An integrated approach using agency, stewardship, and social capital theories. *Corporate & Business Strategy Review*, 5(1), 108–116. <https://doi.org/10.4337/9781800888722.ch02>
- Mariani, M., Al-Sultan, K. in De Massis, A. (2021). Corporate social responsibility in family firms: A systematic literature review. *Journal of Small Business Management*, 59(3), 1192–1246. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955122>
- Moreno-Gené, J. in Gallizo, J. L. (2021). Intergenerational differences in family business management and their influence on business profitability. *Sustainability*, 13(12), 6979. <https://doi.org/10.3390/su13126979>
- Palalic, R., Seaman, C., Ramadani, V., Dana, L.-P. in Rexhepi, G. (2024). *Sustainable family business*. Springer International Publishing.
- Ramirez-Solis, E. (2023). Succession planning and its impact on business performance: A bibliometric method to identify future research in family firms. *Journal of Global Entrepreneurial Management*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.59462/JGEM.1.1.103>
- Sandu, P. in Nye, N. (2020). Succession challenges in family businesses from the first to the second generation. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 8(1), 1–6. <https://doi.org/10.15640/jsbed.v8n1a5>
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T. in Laveren, E. (2020). Long-term orientation as a resource for entrepreneurial orientation in private family firms: The need for participative decision making. *Sustainability*, 12(13), 5334. <https://doi.org/10.3390/su12135334>
- Siambi, J. (2022). Leadership succession planning and organization transition: A review of literature. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 19(3), 16–30. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.1003003>

- Stasa, M. in Machek, O. (2022). Social capital in the family business literature: A systematic review and future research agenda. *Family Business Review*, 35(4), 415–441. <https://doi.org/10.1177/08944865221125520>
- Tata, J. in Prasad, S. (2010). Social capital and next-generation succession in the family firm. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 10(3), 322–337. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2010.035821>
- Tetzlaff, E. A. in Jaskiewicz, P. (2019). Book review: Managing the family business theory and practice. *Academy of Management Learning and Education*, 18(1), 1–2. <https://doi.org/10.5465/amle.2019.0011>
- Wang, Y.-Z., Lo, F.-Y. in Weng, S.-M. (2019). Family businesses successors' knowledge and willingness on sustainable innovation: The moderating role of leader's approval. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 188–195. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.05.001>
- Yasmeen, B., Omar, S. S. in Ismail, F. (2022). Succession planning best practices for organizations: A systematic literature review approach. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 1(1), 39–48. <https://doi.org/10.56225/ijgoia.v1i1.12>

O avtorjih

Tjaša Rutar je študentka na Fakulteti za organizacijske vede. Trenutno zaključuje magistrski študij smer Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Njeni raziskovalni interesi so kadrovski management, hedonizem, marketing, organizacijska kultura in umetna inteligenca v kadrovskih procesih. Je soavtorica strokovnega članka, ki je objavljen na ResearchGate, prav tako pa je soavtorica poglavja v znanstveni monografiji. / *Tjaša Rutar is a student at the Faculty of Organisational Sciences. She is currently completing her Master's degree in Organisation and Management of Human Resources and Educational Systems. Her research interests are HR management, hedonism, marketing, organisational culture and artificial intelligence in HR processes. She is co-author of a peer-reviewed article published on Research gate and co-author of a chapter in a scientific monograph.*

Matic Logar je študent na Fakulteti za organizacijske vede. Trenutno obiskuje drugi letnik magistrskega študija smer Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Njegovi raziskovalni interesi so kadrovski management, zadovoljstvo, psihologija in vodenje. Je soavtor strokovnega članka na temo managementa talentov ter svetovalec pri različnih evropskih projektih, kjer sodeluje pri razvoju strategij in akcijskih načrtov. Je tudi soavtor poglavja, objavljenega v znanstveni monografiji. / *Matic Logar is a student at the Faculty of Organisational Sciences. He is currently in the second year of his Master's degree in Organisation and Management of Human Resources and Educational Systems. His research interests are HR management, satisfaction, psychology and leadership. He is co-author of a scientific article on talent management and consultant on various European projects, where he is involved in the development of strategies and action plans. He is also co-author of a chapter published in a scientific monograph.*

VLOGA TEHNOLOGIJE PRI PRENOSU LASTNIŠTVA

LANA PODLIPNIK GIACOMELLI,¹ DOMEN DEU²

¹ Univerza v Ljubljani, Fakulteta za strojništvo, Ljubljana, Slovenija
lana.giacomelli@gmail.com

² Dines, d. o. o., Ljubljana, Slovenija
domen@dines.si

Prenos lastništva v družinskih podjetjih je zapleten proces, ki vpliva na dolgoročno uspešnost podjetja. Študija obravnava, kako podjetje Dines, d. o. o., izvaja medgeneracijski prenos in vključuje tehnologijo v ta proces. Podatki so bili zbrani z intervjujem s prihodnjim vodjo podjetja in analizirani kvalitativno ter primerjani z literaturo. Ugotovitve kažejo, da postopno prenašanje odgovornosti in gradnja zaupanja med generacijami omogočata uspešen prevzem vodenja. Tak pristop nasledniku daje čas za razvoj potrebnih znanj in veščin. Tehnologija je ključna za ohranjanje konkurenčnosti podjetja in podpira sam proces prenosa prek digitalizacije ter uporabe umetne inteligence. Ta se uporablja za trženje, komunikacijo, načrtovanje prenosa in analizo potencialnih naslednikov. Vendar pa se pojavljajo izzivi zaradi konservativnega odnosa starejših generacij do novih tehnologij, ki se razlikuje od inovativnega pristopa mlajših. Spodbujanje odprtega okolja za nove ideje lahko omili ta razkorak in izboljša sodelovanje med generacijami.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.5](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.5)

ISBN

978-961-299-026-8

Ključne besede:

prenos lastništva,
družinsko podjetje,
medgeneracijski prehod,
tehnologija,
digitalizacija,
umetna inteligenca,
nasledstvo



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.5](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.5)

ISBN
978-961-299-026-8

Keywords:

ownership transfer,
family business,
intergenerational transition,
technology,
digitalisation,
artificial intelligence,
succession

THE ROLE OF TECHNOLOGY IN OWNERSHIP TRANSFER

LANA PODLIPNIK GIACOMELLI,¹ DOMEN DEU²

¹ University of Ljubljana, Faculty of Mechanical Engineering, Ljubljana, Slovenia
lane.giacomelli@gmail.com

² Dines d.o.o., Ljubljana, Slovenia
domen@dines.si

Ownership transfer in family businesses is a complex process affecting long-term success. This study examines how Dines Ltd. manages intergenerational transfer and integrates technology into this process. Data were collected through an interview with the company's future leader and analyzed qualitatively, comparing findings with relevant literature. Results indicate that gradual transfer of responsibility and building trust between generations facilitate successful leadership succession. This approach gives the successor time to develop essential skills. Technology is crucial for maintaining competitiveness and supports the transfer process through digitalization and the use of artificial intelligence. AI is applied in marketing, communication, succession planning, and evaluating potential successors. However, challenges arise from the conservative attitude of older generations toward adopting new technologies, contrasting with the younger generation's innovative approach. Encouraging an open environment for creativity can bridge this gap and enhance intergenerational cooperation.



1 Uvod

Družinska podjetja predstavljajo pomemben del podjetniške strukture v Sloveniji. Pogosto delujejo skozi več generacij, a kljub temu le redkim uspešno prenesti lastništvo na drugo generacijo. Naša raziskava si prizadeva raziskati razloge za pojavne težave pri medgeneracijskem prenosu lastništva in opredeliti možne rešitve tega izziva.

V zadnjih letih je bilo poslovno okolje za mala podjetja izredno zahtevno. Srečala so se z obsežno digitalno transformacijo, ki jo je dodatno zaostрила pandemija covid-19, kar je povzročilo številne izzive. Družinska podjetja so bila primorana prilagajati ne le svoje poslovne procese, temveč tudi medgeneracijsko sodelovanje in stopnjo tehnološke usposobljenosti. To pogosto predstavlja kompleksno nalogo, saj uvajanje novih sistemov zahteva dodatna znanja, medtem ko starejše generacije pogosto težje sprejemajo sodobne digitalne tehnologije.

Predmet te raziskave je podjetje Dines, d. o. o., slovensko družinsko podjetje tretje generacije, ki trenutno prehaja skozi postopen proces zamenjave vodstva. Podjetje deluje v segmentu B2B in se ukvarja z distribucijo sistemov za klimatizacijo. V zadnjih letih je selektivno uvedlo digitalna orodja in umetno inteligenco (UI) z namenom izboljšanja učinkovitosti poslovanja, pri čemer se zavestno ni odločilo za radikalno digitalno preobrazbo. Zaradi tega predstavlja Dines, d. o. o., zelo ustrezen primer za preučevanje konkretnih težav in pristopov k reševanju izzivov, s katerimi se soočajo družinska podjetja pri prenosu vodenja na naslednjo generacijo in postopni digitalizaciji.

V raziskavi je bila uporabljena kvalitativna metodologija, natančneje polstrukturirani intervju z Domnom Deuom, naslednikom v družinskem podjetju. Cilj intervjuja je bil pridobiti njegov vpogled v proces nasledstva, zaznane izzive, vlogo digitalizacije in način, kako podjetje usklajuje inovacije s tradicijo. Medtem ko je osebna izkušnja ključna za razumevanje konkretnega primera, raziskava vključuje tudi analizo relevantne znanstvene literature. S tem pristopom želimo pridobiti celosten vpogled v obravnavano tematiko in teorijo povezati s prakso.

Namen raziskave je preučiti, kako se podjetje pripravlja na prenos lastništva, kakšno vlogo ima pri tem tehnologija ter kako medgeneracijska dinamika in notranja organizacijska struktura vplivata na načrtovanje nasledstva in strateško odločanje. S

kombinacijo empiričnega primera in teoretičnega okvirja si prizadevamo razumeti trenutno stanje ter tudi identificirati prakse in pristope, ki bi lahko prispevali k bolj učinkovitemu, trajnostnemu in dolgoročno uspešnemu prenosu vodstva v družinskih podjetjih.

2 Pregled literature

Družinska podjetja izražajo posebno dinamiko, so mešanica družine (člani so med seboj čustveno povezani) in podjetništva (člani so povezani z namenom prodaje). Družinska podjetja so podjetja, kjer ima družina v lasti večino podjetja ter vodi in upravlja podjetje. Podjetje izraža vrednote, cilje, misije in skrbi družine, družinska dinamika pa močno vpliva na odločanje in na dolgoročno strategijo. Vloge družinskih članov so manj objektivne, saj na njihove odločitve bolj kot prihodki vplivajo odločitve generacij pred njimi, želja po ohranjanju tradicije, vzdrževanje ugleda družine in želja po dolgoročnem preživetju podjetja (Kulkarni, 2024).

Da lahko podjetju rečemo družinsko podjetje, mora biti v lasti in upravi ene same družine, med seboj povezane preko krvi, poroke ali posvojitve. Imeti mora naslednje lastnosti (Dr. Kakkad, 2025):

- Ena sama družina mora imeti v lasti večino deleža podjetja.
- Ta družina mora imeti nadzor nad volilnim sistemom.
- Imeti mora moč pri strateškem odločanju.
- Več generacij družine mora biti vključenih v podjetje.
- Mora izbrati višje vodstvo podjetja.

Družinski podjetniki, ki se odločajo, ali bodo obdržali družinsko ali satelitsko podjetje, večinoma dajo prednost družinskemu podjetju, tudi če je to manj dobičkonosno. Družinsko podjetje vidijo kot način ohranjanja zapuščine, dolgoročnega preživetja in temelja za rast. Ko pride do nepredvidenih dogodkov, se podjetniki najprej odločijo za načrt delovanja, nato ugotavljajo, kako obdržati zapuščino podjetja. Če se odločijo za zaprtje podjetja, jih prevzamejo občutki krivde (zaradi dolžnosti do družine in prednikov), žalosti (zaradi nostalgije in predhodnega uspeha podjetja) in strahu (zaradi neuspeha vodenja) (Duane Ireland et al., 2025).

Unikatna identiteta družinskega podjetja se mora skladati z vsemi področji družinskega podjetništva, tudi finančnim. Identiteta, vrednote, cilji in zrelost družine (učinkovitost komunikacije in sposobnost reševanja problemov) morajo biti skladni s finančnimi odločitvami in obratno. Pomembne finančne odločitve v družinskem podjetju vključujejo opredelitev pričakovane donosnosti kapitala, ciljne rasti dobička, strukture financiranja in oblikovanje dividendne politike (Michiels & Binz Astrachan, 2025).

Družinska podjetja imajo pozitiven vpliv na ekonomijo in razvoj, zato je uspešen prenos lastništva ključen. Za uspešen prenos morajo biti v podjetju dobro organizirani in pripravljeni na prenos, dobro morata biti pripravljena tudi prihodnjik in naslednik. Večina družinskih podjetij si želi naslednika iz družine, saj to vidijo kot bolj varno za ohranitev podjetja ter vrednot, tradicije in ciljev.

Učinkovit načrt prenosa lastništva se začne že pred vstopom naslednika v podjetje. Bolj kot so posamezniki obveščeni, ozaveščeni, izkušeni in pripravljeni, več možnosti ima podjetje za uspešen prenos lastništva. Pomemben korak načrtovanja prenosa lastništva je izbira in vzgoja pravega naslednika. Nasledniki morajo najti ravnovesje med svojimi interesi, svojo osebnostjo in družinskim podjetjem. Za podjetje je dobro tudi, če nasledniki pridobijo izkušnje izven družinskega podjetja, saj tako pridobijo nove izkušnje in znanja ter svežo perspektivo.

Izredno pomembna dinamika je dinamika predhodnik–naslednik. Predhodnik ima nalogo dobro izobraziti naslednika in ga že zgodaj vključevati v procese odločanja. V naslednika mora vgraditi pravo usmerjenost, delovne navade, misijo in vizijo podjetja. Dobra komunikacija je nujna za uspeh prenosa lastništva. Ključni dejavniki uspešnega prenosa so tako predanost, vodenje, mentorstvo, obstoj, razvoj, družina, trajnost, vztrajnost in komunikacija (Tirdasari & Dhewanto, 2020).

2.1 Medgeneracijske razlike in sodelovanje

Z razvojem in napredovanjem tehnologije so se začele kazati razlike v poslovnem vedenju in uporabi tehnologije med starejšimi in mlajšimi generacijami. Medtem ko so se starejše generacije (generacija baby boom) osredotočale bolj na oblikovanje poslovnega omrežja, stabilnost, obvladovanje tveganj in dolgoročno rast podjetij, mlajše generacije (generaciji Y in Z) posvečajo več pozornosti inovaciji,

tehnološkemu napredku, hitremu prilagajanju spremembam ter družbeni odgovornosti.

Ukrepi proti širjenju covida-19 so popolnoma spremenili naš vsakdan in način dela, pojavila se je potreba po popolni spremembi poslovanja, sprejemu novih tehnologij, spletnem poslovanju in raziskovanju novih trgov. Podjetja so se morala soočiti s težavami dostopa do financiranja in zagotavljanja finančne stabilnosti. Izkazalo se je, da so se mlajše generacije lažje prilagajale tehničnim inovacijam in spremembam v uporabi mobilne tehnologije, starejše generacije pa so bile bolj pripravljene na soočanje s spremembami na trgu (Dobršek, 2024).

Dr. Kakkad (2025) je ugotovil, da večina potomcev podjetnikov druge generacije želi nadaljevati vodenje družinskega podjetja, večina jih ima namen voditi z inovativnimi idejami in pristopi, nekateri pa mislijo, da inovacija v njihovem podjetju ni potrebna.

Jahmurataj et al. (2023) so ugotovili pozitivno povezavo med medgeneracijskim prenosom znanja in dolgoročno ohranitvijo podjetji na Kosovu. Za družinska podjetja sta bila za uspešen prenos lastništva dobra in neprekinjena komunikacija ter sodelovanje in soodločanje najpomembnejša, uporaba pametne tehnologije, ki shranjuje in pomni podatke, pa je prispevala, sicer manj kot preostalo, k natančnemu in pravičnemu prenosu lastništva.

2.2 Družinsko podjetništvo med epidemijo covida-19

Na delovanje družinskih podjetij med krizo ne vplivajo le spremembe na trgu, ampak tudi ne-tržne karakteristike teh podjetij. Podjetja se na krizne razmere odzivajo drugače. Kot pozitivni so se izkazali izboljšanje upravljanja prodajne sile, ustvarjanje skupnosti na spletu, ojačenje medorganizacijskih sodelovanj, izboljšanje informacijske tehnologije in strategije servitizacije inovacije poslovnih modelov.

Podjetja lahko v času krize obdržijo *status quo* in ga podpirajo ter vzdržujejo, lahko pa proaktivno spremenijo način delovanja. V času krize so se pokazali štirje načini vodenja z različnimi kombinacijami stopnje vključevanja družine in direktivnega vodenja (Valentino et al., 2025):

- *Skupina 1: nizko vključevanje družine, nizko direktivno vodenje.* Majhna podjetja, vodstvo predvsem iz druge generacije, direktorji iz prve generacije, večinoma več kot dva družinska lastnika.
- *Skupina 2: visoko vključevanje družine, nizko direktivno vodenje.* Najmlajša podjetja (39 let), majhna in srednja podjetja, vodijo jih prve generacije lastnikov (najmlajši lastniki 39 let), večinoma več kot dva družinska lastnika, velik delež tudi le dva ali enega.
- *Skupina 3: nizko vključevanje družine, visoko direktivno vodenje.* Velika (največji delež 39 %), srednja in majhna podjetja, vodi jih druga generacija, imajo več družinskih lastnikov, tudi le dva ali enega, najmanjši delež lastnikov prve generacije.
- *Skupina 4: visoko vključevanje družine, visoko direktivno vodenje.* Večinoma majhna (51,2 %), pa tudi srednja in velika podjetja, vodijo jih direktorji iz družine, prva generacija ima v lasti 41,53 % podjetij, večina podjetij ima dva ali več družinskih lastnikov.

V epidemiji se je najslabše znašla skupina 2 (visoko vključevanje družine, nizko direktivno vodenje), znašla se je tudi slabše kot skupina 1 (nizko vključevanje družine, nizko direktivno vodenje), kar kaže na to, da visoko vključevanje družine brez direktivnega vodstva povzroča večje izgube kot katera koli druga kombinacija.

Direktivno vodenje privede do boljše organizacije in rezultatov v času krize, vključevanje družine pa ob bolj sproščenem vodenju povzroči več škode. Družine dajejo prednost dolgotrajnemu preživetju podjetja, kar jim omogoča sprejem kritičnih rešitev v kriznih časih (vložijo več časa in dela za malo nagrade). Tako podjetja pridobijo znanje in strategijo, kako ravnati ob naslednji krizi.

Slabe čustvene in socialne povezave med člani podjetja lahko v času krize povzročijo konflikte, le predana podjetja z dobro komunikacijo tako v času krize pridobijo nekaj z vključevanjem družine. Kljub temu lahko družinsko upravljanje v času krize ovira sprejetje rešitev in vključevanje zunanje pomoči. Kombinacija skupine 4 (visoko vključevanje družine, visoko direktivno vodenje) se je izkazala kot najboljše zaradi najmanjše izgube prihodka in največjega zadržanja kadra (Valentino et al., 2025).

Pandemija covida-19 je proces prenosa lastništva v očeh lastnikov družinskih podjetij s pomembnega spravila na nujno mesto. Zaradi posledic pandemije je nekaj lastnikov nepričakovano umrlo, nekaj pa se jih je odločilo posel zapustiti prej kot načrtovano. Tako je imela pandemija covida-19 negativen vpliv na proces prenosa lastništva na naslednjo generacijo, veliko lastnikov se je odločilo podjetje predati tretjim osebam ali za mešan prenos.

Med pandemijo covida-19 so se družinska podjetja izkazala s hitrejšim prilagajanjem poslovanja kot nedružinska podjetja. To lahko pripišemo strukturi, manjšemu številu zaposlenih, številu zaposlenih družinskih članov, dostopu do vodji in vrednotam družinskih podjetij. Ta imajo močno povezavo med zaposlenimi, skupne vrednote in močne notranje in zunanje socialne odnose. Ti dejavniki so omogočali hitro komunikacijo, skupno reševanje težav, ki so se pojavile, in hitro odločanje o implementaciji rešitev. Čas krize, ki so jo povzročili notranji ali zunanji dejavniki, lahko pozitivno ali negativno vpliva na inovacijo v podjetjih. Za družinska podjetja je pomembno, da ohranijo tradicije, prepričanja in znanje, kar jim omogoča hitro prilagajanje na spremembe (Zapata-Cantu et al., 2022).

2.3 Digitalna transformacija in sprejem novih tehnologij

Posledice epidemije covida-19 zahtevajo nov pogled na prenos lastništva. Podjetja, ki so že imela načrt prenosa lastništva, so se znašla v težavah, ko so lastniki podjetje zapustili nepričakovano, tudi zaradi posledic/smrti okužbe z novim virusom. Družinski odnosi so bili zaradi dela od doma in pravil socialne distance postavljeni na preizkušnjo. Podjetja morajo sedaj najti nove strategije, oceniti grožnje uspehu podjetja in izkoristiti nove priložnosti, ki so zrasle iz posledic epidemije. Podjetja morajo neposredne (npr. izbira naslednika) in posredne (npr. vzpostavitev ekipe za pomoč pri procesu prenosa lastništva) aktivnosti konstantno prilagajati družbenim, tehnološkim in ekonomskim spremembam (L'evesque & Subramanian, 2022).

Ključna dejavnika uspešnega soočanja s krizo sta komunikacija in razprava, zato je vedno treba najti rešitve, ki bodo to omogočale. Za načrtovanje dobrega načrta prenosa lastništva sta potrebna čas in komunikacija med predhodnikom in naslednikom. Dober načrt vsebuje odgovore na štiri vprašanja (L'evesque & Subramanian, 2022):

- *Kam si želi iti družinsko podjetje?* (Trendi, gonila, okoljska kriza: ekonomski, družbeni, okoljski in tehnološki dejavniki.)
- *Kje je podjetje zdaj?*
- *Kaj more podjetje narediti, da lahko pride, kamor želi?* (Družinske in podjetniške odločitve: struktura, odnosi, upravljanje, ki vzgaja naslednika.)
- *Kako lahko to naredimo?* (Pogoji, viri, ki jih potrebujemo: organizacija, komunikacija, pravna podlaga, svetovalci in zunanji strokovnjaki.)

Tako se načrt prenosa lastništva razdeli v štiri stanja (L' evesque & Subramanian, 2022):

- Trenutno: podjetje še vedno vodi predhodnik.
- Kratkoročno: predhodnik identificira naslednika.
- Vmesno: faza skupnega vodenja, naslednik prevzame nekaj odgovornosti vodenja podjetja, predhodnik postopno predaja vodstvo.
- Dolgoročno: naslednik popolnoma prevzame vodenje podjetja in ostane najvišje vodstvo, predhodnik izpusti podjetje iz svojih rok.

Če se, na primer zaradi smrti predhodnika, načrt poruši, lahko to negativno vpliva na prenos, saj bodisi naslednik ni pripravljen, ni identificiran ali pa ni zmožen prevzeti vse odgovornosti. Zato je v načrt prenosa nujno vključiti čas. Za izboljšanje planiranja neposrednih in posrednih aktivnosti imajo podjetja na voljo informacijsko tehnologijo. To lahko uporabijo za pomoč pri utrjevanju in izboljšanju načrta prenosa lastništva ter za identifikacijo tehnoloških motenj in praznin (L' evesque & Subramanian, 2022).

V preteklih desetletjih so se procesi digitalizacije (pretvorba analognih podatkov in digitalne) in digitalizacije (digitalizacija poslovnih modelov in analiza digitalnih informacij) zaključili. Sedaj je na vrsti digitalna transformacija (Anwar, 2024).

Digitalna transformacija je preoblikovanje celotnega gospodarstva v digitalno. Preobraziti se mora celotno podjetje od organizacije, palinologije, vodenja, dela preko spleta. Temelji podjetja se morajo preobraziti v digitalne. Digitalna transformacija vključuje uporabo tehnologij, kot so veriženje blokov (ang. *blockchain*), analitika velepodatkov (ang. *big data*), brezžična omrežja nove generacije,

internet stvari (ang. *Internet of Things*, IoT), računalništvo v oblaku, računalniška moč in UI (Bradač Hojnik, 2022).

Bibliografična analiza je pokazala, da se je po letu 2020 zanimanje raziskovalcev za digitalno transformacijo podjetij povečalo. Za preživetje družinskih podjetij je nujno, da najdejo ravnovesje med tradicijo in uporabo digitalnih tehnologij. Za družinska podjetja je tradicija zelo pomembna, saj predstavlja njihovo identiteto, vrednote in zgodovino, uporaba digitalnih tehnologij pa daje podjetjem prednost na trgu in postaja vse bolj nujen del preživetja na današnjem trgu. Družinska podjetja se morajo naučiti oglaševanja preko socialnih omrežij za pridobitev mladih strank in znižanja stroškov oglaševanja (Anwar, 2024).

Po podatkih SURS je bil leta 2024 v Sloveniji delež kupcev, ki so v zadnjih 12 mesecih izvedli nakup preko spleta, 66 %, v letu 2023 pa je prodajo preko spleta izkoriščalo le 22 % podjetij z 10 ali več zaposlenimi in samozaposlenimi. 40 % teh podjetij je najemalo storitve računalništva v oblaku in le 21 % jih je uporabljalo tehnologije UI (SURS, 2024). Ti podatki kažejo na veliko neizkoriščenost potencialov. Slovensko podjetništvo bi lahko z uporabo novih tehnologij razcvetelo in se vključilo na trge drugih držav ter hkrati izboljšalo svojo prodajo na slovenskem trgu (Zupan, 2024).

Hkrati je v Sloveniji leta 2024 68 % malih in srednje velikih podjetij dosegalo osnovno stopnjo digitalne pismenosti. S težavami pri digitalni preobrazbi poslovanja pa se je soočalo 71 % podjetij (Zupan, 2024). V Sloveniji je tako nujno vzpostaviti sisteme, ki bodo podjetjem pomagala pri digitalni transformaciji in izboljšala digitalno pismenost prebivalcev. Sprejetje novih tehnologij je za podjetja pomembno, saj jim omogoča večjo produktivnost, rešuje težave z delom od doma, daje jim prednost na trgu, izboljša sisteme vodenja in jim omogoča nadaljnji razvoj (Kanojia, 2024 in Nieto et al., 2023).

Posledice nesposobnosti digitalne transformacije so za podjetje lahko usodne. Med drugimi dejavniki je k propadu podjetja Grafotrade močno prispevalo to, da podjetje ni izvedlo digitalne transformacije. Glavni razlog, da podjetje kljub želji, da bi to storilo, digitalne transformacije ni izvedlo, je bilo pomanjkanje finančnih sredstev. Ker pa digitalne transformacije niso izvedli, niso bili več sposobni konkurirati z drugimi podjetji, ki so uporabljala digitalne tehnologije (Dragnić, 2023).

Veliko družinskih podjetij orodja digitalne transformacije uporablja le simbolično, ta orodja niso vgrajena v glavne operacije podjetja. Družinska podjetja v letnih poročilih veliko omenjajo digitalno transformacijo, a vanjo vlagajo manj kot nedružinska podjetja. Digitalizacijo uporabljajo kot marketinško strategijo in s tem privabijo nove, mlajše, bolj digitalno sposobne stranke, glavni stebri podjetja pa so še vedno tradicionalni. Podjetja v regijah z boljšo digitalno infrastrukturo kažejo več simbolov digitalne transformacije in vanjo tudi vlagajo bolj sistematično. Prav tako več simbolov digitalizacije kažejo podjetja, ki so že opravila prenos lastništva na naslednjo generacijo, saj so mlajše generacije bolj digitalno pismene in imajo več znanja s področja digitalnih tehnologij (Liu et al., 2023).

Družinska podjetja uporabljajo digitalne tehnologije predvsem za izboljšanje poslovnih modelov. Povezava med digitalizacijo in informacijsko tehnologijo je znana kot poslovna-IT-poravnava (ang. *business-IT alignment*, BITA). Raziskave so pokazale tako pozitiven vpliv kot negativen vpliv BITA.

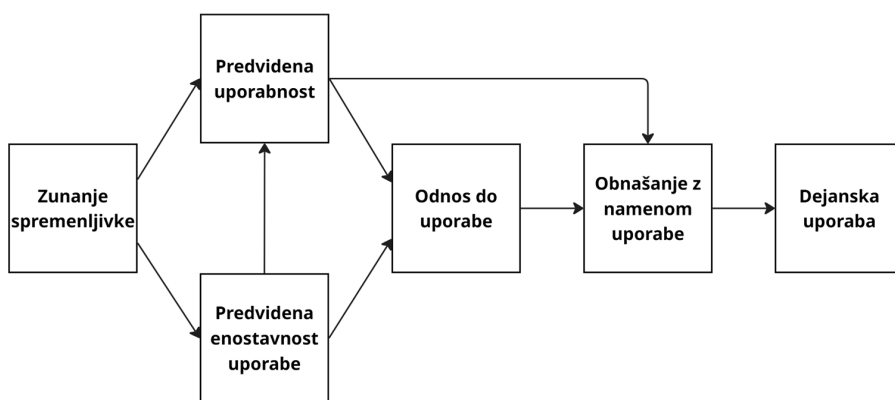
BITA pozitivno vpliva na delovanje podjetja v podjetjih, ki imajo pro-organizacijsko obnašanje, podpirajo organizacijske spremembe in podpirajo pobude za prenovo podjetja. BITA lahko v teh podjetjih prinese povečanje zmogljivosti. Nadzor lastnika–upravitelja se je pokazal kot pozitiven pri BITA, saj omogoča boljši nadzor nad vključevanjem iniciativ ter doseganje večje inovativnosti z manjšimi vlaganji v raziskave in razvoj. K uspehu implementacije BITA v družinskih podjetjih pripomore potrpežljiv kapital. Družinska podjetja na investicije gledajo dolgoročno in rezultate uporabe tehnologij pričakujejo čez dalj časa.

BITA lahko negativno vpliva na podjetja, v katerih so najpomembnejši družinski cilji in družbeno-čustveno bogastvo, saj ta podjetja pogosto izkazujejo večjo zadržanost do tveganj. Posledično se izogibajo bolj tveganim tehnološkim rešitvam, kar lahko zavira tehnološko vključevanje. Mišljenje, da sta si tradicija in tehnologija v nasprotju, in osredotočanje na družinske cilje tako zavirata uspešno in učinkovito uporabo BITA, kar poslabša njeno delovanje.

Če želi torej podjetje z digitalizacijo obdržati prihodek, mora dati prednost finančnim ciljem, ne družinskim, saj bo imela v nasprotnem primeru digitalizacija negativen vpliv. Čeprav je digitalizacija za družinska podjetja pomembna, je treba najti razmerje med tehnologijo in družinskimi cilji, družinska podjetja pa včasih z implementacijo

novih tehnologij ne iščejo dobička. To je pomembno razumeti za postavljanje pričakovanj (Issah & Calabro, 2024).

Prikaz, kako in zakaj podjetja sprejmejo nove tehnologije, je prikazan z modelom sprejemanja tehnologije (ang. *Technology Acceptance Model*, TAM). Ko oseba spozna novo tehnologijo, jo bo bolj verjetno uporabljala, če bo enostavna in koristna za uporabo. Nato se spremeni vedenje do uporabe tehnologije in šele nato nastopi dejanska uporaba le-te. Sprejem tehnologije se bo izvedel, če nova tehnologija predstavlja prednost ali ponuja boljšo rešitev bodisi z ekonomskega vidika, udobnosti ali predstavlja statusni simbol (Kanojia, 2024).



Slika 1: Model sprejetja tehnologije

Vir: prirejeno po: (Kanojia, 2024).

Tehnologijo bodo ljudje bolje sprejeli, če bo sovpadala z vrednotami in normami populacije. K večji verjetnosti sprejetja prispevajo tudi zaznana enostavnost uporabe, možnost predhodnega preizkusa in pozitivna mnenja obstoječih uporabnikov, ki vplivajo na oblikovanje pričakovanj novih uporabnikov (Kanojia, 2024).

Ko lastništvo podjetja prevzame nova, mlajša generacija, se v podjetjih sprejmejo nove tehnologije, saj se ta generacija bolje zaveda prednosti digitalne transformacije. Prenos lastništva tako pozitivno vpliva na sprejetje tehnologije, kot je na primer uporaba računalnikov in interneta, ta pa pozitivno vpliva na ohranitev podjetja (Kamener et al., 2022).

Z vstopom v dobo hiperavtomatizacije se nove tehnologije razvijajo vse hitreje in za konkurenčnost podjetja je pomembno konstantno prilagajanje in sprejemanje novih tehnologij.

Združevanje digitaliziranega sveta z UI je trend, ki napoveduje zmanjšanje stroškov in zmanjšanje človeškega vložka za 20–30 %. Za podjetja je pomembno, da razvijejo strategijo vključevanja novih tehnologij. To jim bo omogočalo večjo produktivnost in sposobnost tekmovanja na trgu, razvijanje novih poslovnih modelov in zelo osebno prilagojeno uporabniško izkušnjo. Dobra novica za podjetja je, da obstaja veliko primernih orodij za takojšnjo uporabo, ki vključujejo UI (Zapata-Cantu et al., 2022).

Kanojia (2024) kot glavna orodja digitalne transformacije izpostavlja: UI, IoT, verige blokov, računalništvo v oblaku, zasebnost in kibernetsko varnost, digitalni marketing, orodja za delo od doma, podjetniško inteligenco in e-poslovanje.

Nove tehnologije so uporabne na vseh področjih podjetništva, tudi v kmetijstvu. Uporaba pametne živinorejske tehnologije zaradi vse večje zahteve po živilskih produktih postaja vse bolj nujna. Japonske družinske kmetije se soočajo s staranjem kmetov, pomanjkanjem naslednikov in pomanjkanjem delovne sile. Zaradi pomanjkanja delovne sile oz. nesposobnosti le-te za delo predstavlja pametna živinorejska tehnologija upanje za ohranitev in večanje produktivnosti kmetij. Kljub težavam pa vključevanje novih tehnologij poteka počasi. Z izvedbo pregleda literature, intervjuji in metodo M-GTA so raziskovalci ugotavljali dejavnike, ki pripomorejo k implementaciji pametne živinorejske tehnologije.

Težave z novo tehnologijo se pojavijo tako pri njenem vključevanju v kmetije kot z njeno uporabo. Na splošno se kmetje držijo že poznanih tradicionalnih načinov živinoreje, pomembno pa je tudi mnenje družine. Mladi kmetje so bolj naklonjeni uporabi IT in novih tehnologij. Čeprav je želja po rasti podjetja velika, jo zavirajo dejavniki, kot so digitalna pismenost, zahtevnost inštalacije pametne tehnologije, zahtevnost upravljanja s pametno tehnologijo, pomanjkanje denarja za investicijo v tehnologijo, sprememba vrednot, ki spremeni odnos do nove tehnologije, dostopnost do informacij o tehnologiji in pomen tradicije (Ohashi et al. 2024).

Ker se različna podjetja pri digitalni transformaciji pogosto srečujejo z enakimi težavami, je lahko pristop za reševanje podoben. Najučinkovitejši bi bili uporaba finančne pomoči države in denarnih skladov, sodelovanje s ponudniki tehnologije ter programi učenja digitalne pismenosti (Md. Faruque et al., 2024).

2.3.1 Umetna inteligenca

V Sloveniji se je uporaba UI v podjetjih leta 2024 podvojila v primerjavi z letom prej, ta je znašala 21 %. 12 % podjetij premišluje o uporabi UI, 21 % jih meni, da tehnologije UI niso uporabne za podjetja, 65 % podjetij pa tehnologij UI ne uporablja zaradi pomanjkanja ustreznega strokovnega znanja. Največ (13 %) podjetij uporablja tehnologije UI za zaščito in varno uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije, 8 % za organizacijo poslovne administracije ali upravljanje podjetja, 7 % za trženje in prodajo, 6 % v proizvodnih ali storitvenih procesih, 5 % v računovodstvu, za nadzor ali upravljanje financ, 4 % za raziskovalno-razvojno (RRD) in inovacijsko dejavnost ter 3 % v logistiki (Zupan, 2024).

Tehnologije UI so tehnologije učenja naprav, analitike podatkov, procesiranja jezika in avtomatizacijska orodja. Z uporabo tehnologij UI lahko podjetja dosežejo večjo produktivnost, z avtomatizacijo procesov lahko izboljšajo svoje odločanje, s celovito analizo podatkov izboljšajo uporabniško izkušnjo, s klepetalnimi roboti pa izboljšajo inovativnost in razvoj produktov. Glavni zaviralci uporabe tehnologij UI so pomanjkanje digitalnih spretnosti, cena začetne investicije in nasprotovanje zaposlenih. Specifičen način delovanja družinskih podjetij zahteva unikaten pristop k vpeljevanju tehnologij UI. Družinska podjetja se vse več zavedajo pomena digitalne transformacije in prilagajanja novim zahtevam trga (Atienza-Barba et al., 2025).

Glavne izzive pri uporabi UI lahko razvrstimo v tri glavne kategorije: ljudje, organizacija in okolje. Ljudje se bojijo uporabe UI, saj jo vidijo kot grožnjo svoji zaposlitvi. Izziv pri nadaljnji uporabi UI bo predvsem najti način uporabe UI za avtomatizacijo enostavnih in monotonih nalog, izboljšati komunikacijo o uporabi UI v podjetju, med vodstvom in zaposlenimi ter dokazati uporabnost UI na način, ki ne ogroža položaja zaposlenih. Uporaba UI pa je lahko tudi dobro orodje za iskanje novih talentov. UI se v organizaciji lahko uporablja za optimizacijo notranjih procesov in za izboljšavo uporabniške izkušnje. Vpeljavo UI zaustavljajo slabo vodenje, slaba nefleksibilna organizacija podjetja in identiteta družinskih podjetij.

Težave z vzpostavitvijo uporabe UI so tudi pravne, specifične za industrijo, pojavljajo pa se tudi težave z iskanjem partnerjev (Worek et al., 2025).

Podjetja z bolj podjetniškim pristopom, ki so bolj odprta do inovacij in novih tehnologij, bodo verjetneje uporabila tehnologijo UI, saj jo dojemajo kot priložnost za rast in tehnološko inovacijo, ne kot grožnjo. Bolj inovativna družinska podjetja tako izkoriščajo UI za izboljšanje produktivnosti in uporabniške izkušnje. Uporaba UI lahko manjšim podjetjem nudi možnost tekmovanja z večjimi, bolj finančno in kadrovske opremljenimi podjetji.

Pomembno vlogo pri uvajanju tehnologije UI v družinska podjetja imajo mladi s svojo visoko digitalno pismenostjo. Za lahek prehod na uporabo UI je potrebno medgeneracijsko sodelovanje in učinkovita komunikacija. Glavni razlogi, zakaj UI ni bolj pogosto uporabljena, so slaba digitalna pismenost, tradicija, vrednote in potreba po finančni investiciji (Elmadhi et al., 2024).

Prenos na naslednjo generacijo bi tako lahko pomenil porast uporabe UI. Mlajša generacija družinskih podjetnikov se poleg svoje naklonjenosti novim tehnologijam dobro zaveda pomembnosti tradicionalnih družinskih praks in razume vrednote družine. Tako prav ta generacija podjetnikov najbolj razume, kako lahko uporaba UI izboljša že ustaljene prakse, ne pa jih nadomesti. Pri tem je pomembno imeti jasno strategijo vpeljevanja tehnologije UI v podjetje, saj lahko slaba komunikacija in nerazumevanje povzročita odpor do tehnologije, predvsem pri starejši generaciji, manj izkušeni z uporabo digitalnih tehnologij (Lannon et al., 2024).

UI bi lahko bila uporabna kot orodje za vodenje in urejanje strukture podjetja, lahko bi pomagala pri odločitvah, reševala spore in pomagala pri izdelovanju strateških načrtov. Nov trend uporabe UI bi lahko postala uporaba UI za pomoč pri načrtovanju prenosa lastništva. Ta tehnologija bi analizirala unikatno dinamiko družinskih podjetij in ocenjevala pripravljenost naslednikov na prevzem lastništva. Analizirala bi mogoče ovire, do katerih bi lahko prišlo med procesom prevzema lastništva. Še en nov trend uporabe je uporaba UI z zmožnostjo prepoznavanja čustev, ki bi bila lahko uporabna pri izboljšanju uporabniške izkušnje stranke, saj bi ji dodala bolj osebni pridih. Z vse večjo uporabo UI pa se pojavljajo vprašanja o etiki uporabe UI, varnosti podatkov in nujnosti transparentnosti pri uporabi te tehnologije (Sawang et al., 2023).

Mnoga družinska podjetja so se trudila s strankami graditi bolj osebni odnos, kar je njuno pri ohranjanju podjetja, zato ni presenetljivo, da družinska podjetja zaostajajo pri uporabi klepetalnih robotov, saj se bojijo, da bo njihova uporaba negativno vplivala na odnos s stranko. V resnici pa klepetalni roboti izboljšajo uporabniško izkušnjo stranke, saj so vedno na voljo in se odzivajo izredno hitro, prav tako pa morajo biti dovolj razviti, da lahko stranki ponudijo odziv, narejen prav zanj. Ta odziv mora biti skladen z vrednotami točno tega podjetja (Rizomyliotis et al., 2022).

2.3.2 Internet stvari (IoT)

IoT je omrežje medsebojno povezanih naprav, ki so opremljene s senzorji, programsko opremo in drugimi tehnologijami, kar jim omogoča zbiranje in izmenjavo podatkov preko interneta. To omogoča, da lahko naprave – od vsakodnevnih gospodinjskih aparatov do specializiranih industrijskih strojev – komunicirajo in delujejo usklajeno (Chatterjee et al., 2023).

IoT je uporaben v vseh panogah, ki uporabljajo moderne tehnologije in internetno omrežje. Uporablja se v zdravstvu, proizvodni industriji, za razvoj mest in v kmetijstvu. IoT stalno zbira podatke, ki jih lahko nato analiziramo. To podjetjem daje veliko prednost, saj lahko sprejemajo bolj premišljene odločitve glede prodajnih strategij in se bolje prilagajajo strankam, kar zagotavlja večje zadovoljstvo z nakupovalno izkušnjo.

Povezava fizičnih naprav z internetom pa omogoča avtomatizacijo in omogoča boljši nadzor nad njihovim delovanjem. Analiza delovanja omogoča napovedovanje okvar, tako olajša redno vzdrževanje in zmanjša stroške popravila. Omogoča tudi energetske optimizacije naprav, kar pripomore k nižjim stroškom energije in trajnostnemu razvoju (Chatterjee et al., 2023; Hussain et al., 2024 in Shaikh et al. 2024).

2.3.3 Veriga blokov

Veriga blokov (ang. *blockchain*) je decentralizirana, nespremenljiva tehnologija porazdeljene knjige (ang. *distributed ledger*), ki omogoča varno beleženje transakcij brez potrebe po centralnem organu. Vsak blok v verigi vsebuje kriptografski povzetek

prejšnjega bloka, časovni žig in podatke o transakcijah, kar zagotavlja transparentnost in preprečuje nevarnost kibernetkega napada.

Vsak od uporabnikov hrani kopijo knjige, sprememba enega bloka zahteva soglasje večine udeležencev. Veriga blokov gradi zaupanje, saj omogoča pregledno sledenje vsakega koraka v celotnem procesu. Uporabna je v vseh sektorjih, ki hranijo občutljive podatke (Dong et al., 2023 in Morales-Alarcón et al., 2024).

Zaradi svoje varnosti je zelo uporabna v finančnih institucijah. Omogoča hitrejša in cenejša mednarodna prenosa sredstev z odstranitvijo posrednikov, kar zmanjša stroške in poveča preglednost transakcij. Tehnologija tudi zmanjšuje tveganja z onemogočanjem spreminjanja zapisa transakcij in omogoča uporabo pametnih pogodb, ki avtomatizirajo izvajanje pogodbenih določil (Wu et al., 2024).

Velika transparentnost omogoča uporabo tehnologije verige blokov v sektorjih, kjer je sledenje izdelkov od proizvajalca do uporabnika nuno potrebno – na primer farmacevtska in živilska industrija. Tako lahko uporabniki vedo, da je izdelek pristen in skladen s standardi in zakonodajo. Veriga blokov tako krepi zaupanje med proizvajalcem in uporabnikom (Samad et al., 2023).

Za podjetja je tako veriga blokov zanesljivo orodje za zaščito pred prevarami, saj so podatki težko spremenjeni ali izbrisani. Ponuja tudi dobro transparentnost, vsak od udeležencev ima vedno dostop do datoteke, te pa so časovno ožigosane, zato je to primerna tehnologija za sledenje dobavnim verigam in za uporabo v obliki pametnih pogodb. Te samodejno nadaljujejo proces, ko so izpolnjeni zahtevani pogoji. Uporabljajo se za izplačevanje, izpolnjevanje pogodbenih obveznosti in za upravljanje zalog, avtomatizirani procesi z odstranitvijo posrednikov skrajšajo čas obdelave pogodb in znižajo stroške obdelave pogodb. Popolna transparentnost tako gradi odnos med vsemi udeleženci, kar lahko izboljša mednarodno poslovanje, saj se ti udeleženci med seboj ne poznajo (Dong et al., 2023; Morales-Alarcón et al., 2024; Wu et al., 2024 in Samad et al., 2023).

2.3.4 Računalništvo v oblaku

Računalništvo v oblaku (ang. *cloud computing*) je tehnološki model, ki omogoča dostop do skupne shrambe prilagodljivih računalniških virov, kot so strežniki, shramba, aplikacije in storitve, prek interneta, brez potrebe po neposrednem upravljanju teh

virov s strani uporabnika. Gre za model, ki omogoča hitro prilagajanje virov glede na potrebe podjetja. Omogoča hitro izmenjavo podatkov in analizo (Borra, 2024).

Računalništvo v oblaku se najpogosteje uporablja z drugimi tehnologijami, kot sta IoT (ki omogoča shranjevanje in obdelavo podatkov, kar je nujno za napovedovanje vzdrževanja, zmanjševanje porabe energije in optimizacijo dobavnih verig) in e-podjetništvo (za razbremenitev spletnih trgovin in prilagajanje uporabniške izkušnje) (Agarwal & Dhingra, 2024; Hassija et al., 2024).

Shranjevanje podatkov in uporaba digitalnih tehnologij zmanjšuje stroške fizične opreme in omogoča hiter dostop do podatkov in možnost urejanja ne glede na lokacijo in čas. To izboljšuje sodelovanje in omogoča učinkovito skupinsko delo na daljavo ter izboljša produktivnost. Podatki v oblaku pa so večinoma šifrirani in zato bolj varni (Agarwal in Dhingra, 2024; Borra, 2024 in Hassija et al., 2024).

2.3.5 Zasebnost in kibernetika varnost

Kibernetika varnost, varnost v digitalnem svetu, vključuje tehnologije, postopke in ukrepe, namenjene zaščiti informacijskih sistemov, omrežij in podatkov pred grožnjami, kot so vdori, kraje podatkov ali kibernetiski napadi. Uvedba učinkovitih ukrepov kibernetike varnosti podjetjem omogoča zaščito občutljivih podatkov pred krajo in nepooblaščenim dostopom. To je ključno v sektorjih, kjer je zasebnost nujna, kot sta bančništvo in zdravstvo.

V sektorjih je kibernetika varnost nujna, saj morata biti hranjenje in distribucija osebnih podatkov skladna z zakonodajo. Neskladnost pomeni kaznovanje in izgubo zaupanja v institucijo. Podjetja morajo spoštovati predpise in standarde tako zaradi ohranitve svojega ugleda kot zaradi pravne in etične obveze. Za grajenje dobrega odnosa s potrošniki je nuno zagotavljanje njihove varnosti in varnosti njihovih osebnih podatkov (Farhad, 2024).

Z vzpostavitvijo sistematičnih pristopov k upravljanju kibernetike varnosti podjetja prepoznavajo in rešujejo grožnje, s čimer zmanjšajo verjetnost napadov. Razumevanje vzrokov, vplivov in odzivov na kibernetike vdore je ključno za učinkovito zaščito poslovanja (Liu & Babar, 2024). Podjetja, ki vlagajo v varnost in transparentnost, lažje ohranjajo zaupanje strank. Potrošnike vse bolj skrbi zasebnost

njihovih podatkov, zato kibernetika varnost ni le nujnost, ampak tudi konkurenčna prednost (Deloitte. 2024).

2.3.6 Digitalni marketing

Digitalni marketing je uporaba digitalnih kanalov, platform in tehnologij za promocijo izdelkov ali storitev potrošnikom in podjetjem. Zajema številne strategije, katerih cilj je doseči ciljno občinstvo prek spletnih platform, kot so družbena omrežja, e-pošta, iskalniki in spletne strani. Uporaba družbenih omrežij, kot so Facebook, Instagram in Twitter, omogoča neposredno komunikacijo z uporabniki, krepi prepoznavnost podjetja ter usmerja potrošnike v spletne trgovine. To omogoča gradnjo odnosov s strankami in povečuje njihovo zvestobo. Pošiljanje usmerjenih sporočil prek e-pošte pomaga podjetjem pri promociji izdelkov, vzdrževanju odnosov s strankami in obveščanju o novostih. Takšen personaliziran pristop privede do večje vključenosti kupcev in boljše prodaje. Ustvarjanje in deljenje koristnih in relevantnih vsebin privablja želene stranke ter povečuje zaupanje v podjetje. Analiza kupcev omogoča usmerjenje marketinških kampanj točno želenim skupinam. Digitalno vodenje kampanj omogoča prilagajanje le-teh v realnem času, tako lahko neuspešno kampanjo hitro spremenimo. Neposredna komunikacija s strankami pa zagotavlja večje zadovoljstvo. Digitalni marketing je tako bolj osebna, prilagodljiva in cenejša strategija oglaševanja (Nuseir et al., 2023).

2.3.7 E-trgovanje

E-trgovanje (ang. e-commerce) je izraz za nakupovanje in prodajo blaga in storitev prek interneta. Podjetjem omogoča izvajanje prodaje brez fizične prisotnosti, kar omogoča dostop do širšega trga in izboljšuje uporabniško izkušnjo (Sindakis et al., 2023). E-trgovanje omogoča takojšen dostop do digitalnih izdelkov, kot so programska oprema, e-knjige in spletni tečaji (Varga & Csiszárík-Kocsir, 2023).

Banke, zavarovalnice in druge institucije uporabljajo e-trgovinske platforme za zagotavljanje priročnega dostopa do svojih storitev, kar olajšuje in skrajša postopke in izboljšuje zadovoljstvo uporabnikov. Spletno poslovanje tudi zmanjšuje potrebo po fizičnih trgovinah, s tem pa stroške najema, energije in osebja. Poleg tega e-trgovanje omogoča optimizacijo zalog in dobavne verige (Savaliya & Vidani, 2023).

Za podjetja je uporaba e-trgovanja priročna, saj omogoča neposredno prodajo izdelkov, kar omogoča širitev trga in omogoča mednarodno poslovanje. E-trgovanje omogoča podjetjem poenostavitev postopkov nabave, upravljanje zalog in usklajevanje z dobavitelji. S tem povečajo operativno učinkovitost in znižajo stroške poslovanja. Avtomatizirani procesi, kot je obdelava naročil in plačil, pospešujejo delovanje podjetij, zmanjšujejo napake in povečajo hitrost dostave (Thomas idr., 2023). Z zbiranjem in analitiko podatkov o uporabnikih na digitalnih platformah imajo podjetja možnost personaliziranega trženja in prilagajanja uporabniške izkušnje (Varga & Csiszárík-Kocsir, 2023).

2.3.8 Finančna tehnologija

Malim in srednjim podjetjem lahko finančne tehnologije (ang. *fintech*) pomagajo pri lažjem in cenejšem financiranju, zmanjšanju stroškov, razširitvi podjetja in izboljšajo konkurenčnost na trgu. Podjetjem lahko pomagajo tudi pri razširitvi trga z uporabo spletnih plačil in mobilnih denarnic. Tako kot pri večini digitalnih tehnologij uporabo finančne tehnologije zavirajo visoka investicijska cena, pomanjkanje spretnosti in vprašanja o varnosti in zasebnosti digitalnih transakcij (Kanojia et al., 2024).

Uporaba finančnih tehnologij je za mala in srednja podjetja dobra, saj jim omogoča lahek dostop do digitalnih finančnih storitev, ponuja širok spekter finančnih uslug, finančne aplikacije so preproste za uporabo ter omogočajo hitro in cenejšo obdelavo transakcij. Prav tako omogočajo lahek pregled nad finančnimi aktivnostmi in transparentnost transakcij, uporabniki aplikacijam zaupajo in so v njih zaščiteni pred kibernetiskimi grožnjami. Uporabljajo jih lahko ljudje brez bank in ljudje v težko dostopnih regijah (Sinuhaji et al., 2024).

2.4 Vloga inženirjev v družinskem podjetništvu

Da lahko zadosti potrebam po produktivnosti, trajnosti in inovativnosti, se mora tehnologija nenehno razvijati. Integracija novih tehnologij je z razvojem avtomobilске in vesoljske industrije ter napredki na področju obnovljive energije in robotike postala nujna za ohranitev konkurenčnosti. Nove tehnologije s področja strojništva pospešujejo izdelovanje prototipov, ta proces tako postaja cenejši, hitrejši in bolj natančen (Thakare, 2025). Strojništvo je za industrijo in podjetnike pomembno, saj močno pripomore k razvoju industrije, razvija nove tehnologije in

infrastrukture, rešuje težave okoljevarstva in porabe energije, razvija bolj varne in zanesljive sisteme in žene ekonomsko rast (Rajkumar et al. 2024).

V zadnjem desetletju se je razvilo mnogo tehnologij, ki so za inženirje in podjetja s področja strojništva lahko uporabne na večini področij.

- *Aditivna proizvodnja*: znana tudi kot 3D tiskanje, predstavlja revolucijo obdelave materialov. Za razliko od klasične subtraktivne proizvodnje, kjer se končni izdelek oblikuje z odvzemanjem materiala iz večjega kosa, pri aditivni proizvodnji material nanašamo plast za plastjo. Tako nastane objekt, ki je bil predhodno natančno oblikovan s pomočjo računalniškega 3D modela. Izdelke lahko izdelujemo iz različnih materialov (razni plastični polimeri, kovine in keramike).

Da bo potencial tehnologije aditivne proizvodnje popolnoma izkoriščen, je treba ugotoviti, kako zadostiti tržnim zahtevam in pokazati njeno koristnost uporabnikom. Za uspešno uveljavitev na trgu je ključno poiskati načine, kako izdelke prilagoditi zahtevam uporabnikov in jih hkrati narediti cenovno dostopne (Dzogbewu et al., 2022).

- *Simulacija in analiza*: tehnologije, ki omogočajo natančno delovanje sistemov v zahtevnih razmerah (Thakare, 2025).
 - Analiza končnih elementov je računalniška tehnologija, ki se uporablja za reševanje kompleksnih fizikalnih pojavov. Fizikalni prostor razdeli v med seboj povezane in odvisne poddomene/elemente, kar nam omogoča opazovanje sistema pod različnimi pogoji; opazujemo, kako sprememba enega člena vpliva na celotno konstrukcijo (El-Amin, 2023).
 - Računalniška dinamika fluidov je tehnologija, ki s pomočjo numerične analize omogoča simulacijo obnašanja fluidov, omogoča analize, ki jih stežka izvedemo praktično (SimScale, 2024). Tehnologija se uporablja na mnogih področjih letalstva, biotehnologije in živilske industrije.
 - Digitalni dvojčki, izboljšani z UI: digitalni dvojčki so virtualne kopije objekta ali sistema, s katerimi lahko nadzorujemo, analiziramo in optimiziramo model (Ali et al., 2023). Z uporabo UI lahko zagotovimo

nadzorovanje v realnem času in tako optimiziramo model in odpravimo napake (Johnson Mary, 2025).

Za zagotavljanje zahtev novih tehnologij je nujno sodelovanje različnih strok in tehnologij iz drugih sektorjev (strojništvo, elektrotehnika, medicina, biotehnologija, računalništvo ...) (López et al., 2024).

– *Interdisciplinarne tehnologije:*

- Generativen dizajn: pametna tehnologija modeliranja, ki nadgradi računalniško podprto načrtovanje (ang. *CAD-computer aided design*) z uporabo UI, ki inženirjem pomaga z optimizacijo parametrov in preverjanjem strukture modela, bolj napredna orodja že uporabljajo UI za dokončevanje sheme načrta.

Tak način modeliranja z uporabo vseh podatkov izboljša učinkovitost modelov in olajša proces modeliranja. Cilj razvoja UI pa je sposobnost UI, da popolnoma samostojno modelira, kar pa zahteva preboj na področju tehnologij UI (Liao et al., 2024).

- IoT v mehanskih sistemih: omogoča komunikacijo mehanskih sistemov z internetom, to omogoča spremljanje delovanja sistema v realnem času, zajemanje podatkov in analizo, kar omogoča boljšo produktivnost in delovanje ter napovedovanje vzdrževanja (Rajkumar et al. 2024).
- UI v mehanskih sistemih: strojno učenje in UI analizirata porabo energije in primerno optimizirata mehanske sisteme. Z analizo podatkov napovedujeta napake (Rajkumar et al. 2024).
- Napredni materiali in kompoziti: UI pospeši odkrivanje novih materialov z analizo lastnosti elementov. UI lahko predvidi nove možne kompozite in optimizira specifične aplikacije (Johnson Mary, 2025). Tako smo razvili bolj močne, lahke in vzdržljive materiale, ki se uporabljajo v letalski, avtomobilski in gradbeni industriji.
- Napovedovanje napak 3D tiska: pri 3D tisku se pogosto pojavijo napake, ki jih sicer lahko ročno popravimo na modelu, a je to zamudno in nemogoče, če nadzorujemo več 3D tiskalnikov hkrati. Z integracijo UI lahko v realnem času merimo signale in s pomočjo analize podatkov predvidimo napake modela (Bhattacharya et al., 2024).

UI lahko s pomočjo analize toplotne slike analizira in diagnosticira napake pri 3D tisku, kar omogoča hitro zaznavanje napak in zmanjšuje materialne odpadke (Pollák idr., 2024). S slikovno analizo lahko izboljšamo kontrolo kvalitete izdelkov, UI lahko na podlagi slike najde napake nizanja (Charia et al., 2025).

2.3 Vpliv prenosa vodenja na inovativnost

Inovativnost je ključ ekonomske rasti in trajnostnega razvoja. Za podjetja inovativnost ni vprašanje, ampak nuja, da se lahko prilagodijo spremembam na trgu in konkurirajo drugim podjetjem. Podjetja, ki spodbujajo inovativnost, bodo dovolj odporna na spremembe, prav tako pa bodo imela večjo možnost preživetja (Garrido-Moreno et al., 2024).

Inovativnost in inovativne tehnologije so nujne za spoprijemanje z izzivi globalne krize (OECD, 2023). Ena od teh je okolijska kriza. Inovativnost v tem kontekstu pripomore k trajnostnemu razvoju in zmanjševanju onesnaževanja okolja. Iskanje rešitev pridobivanja energije z obnovljivimi viri, optimizacija porabe energije in napredne in učinkovite tehnologije so izredno pomembne za doseganje okolijske trajnosti (Shabir et al., 2023).

Čas prenosa vodenja je za družinska podjetja eden izmed najbolj kritičnih. 30 % družinskih podjetij preživi prenos na drugo generacijo, z vsako naslednjo generacijo se ta odstotek drastično zmanjša; 15 % jih preživi drug prenos lastništva in le 11 % tretji prenos (Poza & Daugherty, 2010). Že prej omenjeni razlogi slabe komunikacije in slabe pripravljenosti na prenos so glavni razlogi za propad. Poleg družinskih zahtev se morajo družinska podjetja prilagoditi tudi zahtevam trga za ohranitev konkurenčnosti in delovanja. Za to pa je nujna ohranitev inovativnosti.

Prenos vodenja na naslednjo generacijo ima lahko negativen vpliv na sposobnost podjetja za inovacijo, saj se lahko med procesom prenosa poslabša, medtem ko enotno lastniško nasledstvo pozitivno vpliva na sposobnost za vlaganje v inovacije. Jasno opredeljene namere o nasledstvu imajo prav tako pozitiven vpliv na investicije in sposobnost podjetja za inovacije (Song et al. 2022).

Baltazar et al. (2023) so 32 raziskovalnih del razvrstili v tri glavne kategorije: vpliv prenosa lastništva na inoviranje, prenos lastništva in deljenje znanja in ovire za inoviranje. Ugotovili so, da je sposobnost inoviranja ključna za ohranitev podjetij.

Družina ima lahko pozitiven ali negativen vpliv na inovativnost naslednika. Ugotovili so, da podpora s strani predhodnega voditelja pozitivno vpliva na inovativnost podjetja po prenosu vodenja, njegovi nasveti o vodenju po prenosu pa na inovativnost vplivajo negativno.

Ker imajo družinska podjetja po večini namen prenesti lastništvo znotraj družine, po navadi ne izberejo možnosti vključevanja tretjih oseb v procese vodenja in lastništva (Zapata-Cantu et al., 2022). Glede na rezultate vprašalnika, zastavljenega direktorjem 104 srednje velikih in velikih nemških družinskih podjetij, se kaže pozitiven vpliv vključevanja nedružinskih članov na digitalno inovacijo podjetja, če le-to ni imelo dolgoročnega načrta prenosa lastništva na naslednjo generacijo. V podjetjih z visoko stopnjo pripravljenosti na prenos lastništva tretja oseba ni imela posebnega vpliva na stopnjo digitalne transformacije (Bornhausen & Wulf, 2024).

3 Raziskava

Da bi ugotovili, kako se družinska podjetja pripravljajo na prenos lastništva, kaj vse na prenos vpliva in kako na prenos vpliva tehnologija, bomo izvedli polstrukturiran intervju s podjetjem Dines, d. o. o. Kvalitativna metoda raziskave (polstrukturiran intervju) omogoča pridobitev najboljših odgovorov o pripravi podjetja na prenos. Cilji bodo predvsem ugotoviti, kako se podjetje pripravlja na prenos lastništva, kaj jim pri tem pomaga in kaj jih ovira. Osredotočili se bomo na vpliv tehnologije v družinskih podjetjih in kako uporabljajo nove tehnologije za pomoč pri vodenju, planiranju in prenosu lastništva. Zanimalo nas bo tudi, kako nova generacija uporablja tehnologijo v nasprotju s prejšnjo. Predhodno smo pripravili seznam vprašanj, pripravljenih po pregledu obstoječe literature. Intervju je bil izveden 13. 5. 2025 z naslednikom lastništva podjetja, sinom trenutnega lastnika, Domnom Deuom, preko video klica.

3.1 Zapis intervjuja

Osnovno o podjetju

Lahko na kratko predstavite svoje podjetje?

Intervjuvanec: *»Ukvarjamo se s klimatskimi napravami, toplotnimi črpalkami in prezračevalnimi sistemi. Podjetje zastopa tri priznane znamke Fujitsu, LG in Cooper&Hunter.*

Z začetkom podjetja pred 30 leti je bilo vzpostavljeno sodelovanje z znamko Fujitsu, ki je temeljilo na računalniški tehnologiji, potem pa je skozi leta prešlo na klimatizacijo, kasneje tudi na toplotne črpalke in prezračevalne sisteme. Delujemo kot distributer, smo uvozniki, zastopniki in serviser teh znamk v Sloveniji. Delujemo v segmentu B2B s trgovci, monterji ...»

Kako dolgo že podjetje deluje?

Intervjuvanec: *»Podjetje je na trgu že več kot 30 let, ustanovil ga je moj dedek, kot naslednik ga je nadaljeval moj oče in zdaj v to zgodbo prihajam jaz.«*

Kdo so trenutno ključni člani družine, vključeni v vodenje?

Intervjuvanec: *»Oče in jaz.«*

Koliko različnih generacij je trenutno aktivnih v podjetju?

Intervjuvanec: *»Generacija je precej poenotena, v razponu med 30 in 38 let. Ni večjih odstopanj.«*

Covid-19

Kako je epidemija covida-19 vplivala na vaše poslovanje?

Intervjuvanec: *»Je vplivala. Mi v tem obdobju ogrožajočega padca nismo zabeležili, tako da smo ohranili strukturo v podjetju. Z ukrepi smo lahko nazaj začeli delati dovolj hitro. Se je pa sigurno poznalo, podjetje ima tudi, ko stoji, velike obratovalne stroške in zaloge, ki so stale itd., tako da če bi bilo to obdobje daljše, bi sigurno bilo ogrožajoče za samo podjetje.«*

Ste med epidemijo uvedli nove načine dela (npr. delo na daljavo, digitalna orodja, spletna prodaja)?

Intervjuvanec: *»Skladno z ukrepi smo izvajali delo od doma. Pri nas je ključ montaža na objektu, tu je nastal problem, ker se teh dejavnosti ni dalo opravljati. Ko smo lahko spet prišli v pisarno, smo prišli v pisarno. Imamo takšno delo, kjer veliko sodelujemo in vsi radi pridejo v pisarno. Tako se precej izogibamo delu na daljavo.«*

Medgeneracijsko sodelovanje

Tehnološki razvoj

Kako bi ocenili digitalne kompetence zaposlenih v podjetju?

Intervjuvanec: *»Kar razvite, ne uporabljamo zahtevnejših orodij. Ključna orodja, ki jih uporabljamo, pa so vsi znali uporabljati že s prihodom v podjetje.«*

Kako se podjetje sooča z novimi tehnologijami, bodisi tehnologijami digitalne transformacije ali tehnološkimi napredki na vašem področju?

Intervjuvanec: *»Mi kot vodstvo uporabljamo tudi UI. Ampak v bistvu mi to razvijamo in implementiramo v samo poslovanje, zaposleni morajo to samo znati uporabljati, kar nikoli ni problem, saj so digitalno pismeni.«*

Kako vpeljujete nove tehnologije?

Intervjuvanec: *»Nekega večjega vlaganja v digitalno tehnologijo niti nimamo v podjetju. Vodstvo to sprejme, če je potreba, veliko procesov smo optimizirali v preteklosti, nimamo večjih vložkov v ta del.«*

S katerimi težavami se srečujete pri tem?

Intervjuvanec: *»Ni bilo težav, ker se implementirajo preproste rešitev. Ni kompleksnih softwar-jev (programske opreme), tudi ERP, ki ga uporabljamo, je lahek in pregleden, tako za nove zaposlene to ni bil problem osvojiti v kratkem obdobju.«*

Ste že naleteli na odpor do uvajanja novih tehnologij? Kako ste se s tem soočili?

Intervjuvanec: *»Ne.«*

Ali ste zaradi digitalne preobrazbe spremenili poslovni model?

Intervjuvanec: *»Vse te poteze so pozitivno spremenile stvar. Ko se dlje časa ukvarjamo z neko problematiko, poskusimo zadevo rešiti z nekim »custom made« software-jem. Vedno je vrhunski*

odziv, ker vedno ta software rešuje nek problem, ki smo ga imeli v preteklosti. Imamo prihranek na času, organizaciji, preglednost ipd. Vedno je prijazno za uporabnika, tako da nikoli ni večjih težav.»

Kako odnos družine vpliva na sprejetje novih tehnologij?

Intervjuvanec: *»Ja, sigurno. Vsi se morajo s tem strinjati in videti v tem neko prednost. Jaz imam tu nekatera pooblastila glede na to, da vodim operativno v podjetju. Jaz to razvijam v sodelovanju z zaposlenimi, tako da pride ven vrhunski izdelek. Smo pa mi majhno podjetje, take tehnologije se mogoče implementirajo v večjih podjetjih. Nas je v podjetju devet, tako da ni nekakšne potrebe.«*

Katere tehnologije uporabljate danes (npr. ERP, CRM, UI, IoT, e-trgovina)?

Intervjuvanec: *»Ne, prodajo imamo B2B. Uporabljamo UI za nadzor spletnih cen, izboljšavo opisov na spletnih trgovinah, za izdelavo brošur, za podporo našim partnerjem.«*

Katere tehnologije nameravate vključiti v prihodnosti?

Intervjuvanec: *»Trenutno nič.«*

Kaj bi vam najbolj pomagalo pri uvajanju novih tehnologij?

Intervjuvanec: *»Vsakemu, ki pride z idejo za neko izboljšavo, vedno pravim, da bo uspešen, če bo znal namesto nas razmišljati, kako nam lahko on s tem pomaga. Zadnja stvar, ki ni toliko kompleksna, tehnologija sodobnega časa, namreč implementiramo »chatbota« na spletno stran, ki bo znal prodajno usmeriti in pa tudi tehnično podpreti uporabnika 24/7. Ta »chat« je bil razvit ne samo tako, da je nekdo pristopil do nas, da to ima, ampak nam je ponudil dejanske rešitve. Namesto nas je razmišljal in nam je ponudil zelo dobre rešitve, kako bomo napredovali, kako bomo boljši s »chatom«. Mi smo vedno odprti za implementacijo kakšnega koli orodja. Velikokrat pa sem razočaran nad tem pristopom, prevečkrat je ta pristop takšen, da nekaj imamo in ponujamo, ne znamo pa se poistovetiti s težavo stranke in ponuditi rešitve. Sigurno obstajajo rešitve, ki bi jih tudi sprejeli, samo ne pridejo do nas, ker jih preslabo predstavljajo.«*

Ali ste se kdaj uporabili finančno pomoč pri implementaciji novih tehnologij?

Intervjuvanec: *»To so majhne investicije, teh investicij ni problem samostojno pokrivati. Nismo pa še bili deležni nekega prestrukturiranja v digitalo, da bi imeli večje vloške v orodja.«*

Kako uporabljate digitalna orodja?

Intervjuvanec: *»Ja, uspešnost podjetja je del ERP, tam noter delamo analize, ponudbe, račune, izdaje in celo statistiko.«*

Ali vam se zdi, da je UI veliko vplivala na delovanje vašega podjetja?

Intervjuvanec: *»Sigurno je, in še bo. Poskušamo uporabljati UI, vidimo, da zaposleni sami poskušajo izboljšati učinkovitost, velikokrat jim mi pripravljamo kakšne zadeve. Ampak se oni samo že poslužujejo tega. Tisti deli, ki so bili najbolj časovno obremenjeni, so zdaj postali zelo preprosti. To so dobri opisi produktov, izdelava PR člankov za revije, priprava oglaševalskih kampanj in takšne stvari. Tu je uporabljamo največ.«*

Ali je to, da nekdo do vas pristopi, največkrat način, da izveste za neko novo tehnologijo?

Intervjuvanec: *»Ja.«*

Inovativnost podjetja

Se vam zdi vaše podjetje inovativno?

Intervjuvanec: *»Ja, sigurno da. Vsaake toliko uporabimo pristop, ki še ne obstaja, kar se iz promocijskega vidika tiče, sigurno ja.«*

Ali spodbujate inovativnost?

Intervjuvanec: *»Seveda.«*

Ali ste že sodelovali z inženirji/strokovnjaki za razvoj novih rešitev v vašem podjetju?

Intervjuvanec: »Ja, zdaj to v bistvu mi smo. Mi kot zastopnik znamke moramo biti tehnično podkovani, da jim lahko svetujemo oz. pripravimo določene rešitve. Imamo tudi zaposlene strojnike, ki to znajo pripraviti, imamo zaposlene serviserje, ki opravljajo to na terenu. V bistvu smo ti strokovnjaki mi.«

Prenos lastništva

Je podjetje že kdaj šlo skozi proces prenosa lastništva?

Intervjuvanec: »Podjetje je šlo skozi proces prenosa lastništva na operativnem delu, oče je še vedno zraven na finančnem delu. Ni pa še preneseno na papirju. Operativni del je bil prenesen pred dvema, trema letoma. Jaz vodim celotno operativo v podjetju, ukvarjam se z zaposlenimi, skrbim za marketing. On pa skrbi samo še za finančni del. Do konca leta pa planiramo dokončati še prenos na papirju. Jaz sem v podjetju že deveto leto, tri leta nazaj pa se je začel proces prenosa.«

Kako ste prišli do odločitve, da ste vi naslednik podjetja?

Intervjuvanec: »Jaz se za to zanimam že leta, že med študijem sam bil udeležen v podjetju, potem je bil prenos samo vprašanje časa pridobitve pravih izkušenj in čas dokazovanja. Ko trenutno vodstvo zaupa nasledniku, se ta prenos zgodi. Vse je bilo pričakovano že leta.«

Ste imeli izoblikovan načrt prenosa lastništva?

Intervjuvanec: »To se je oblikovalo sproti, po tem se samo ustno odločil, kakšne so vloge v podjetju, zdaj se bo to tudi papirnato uredilo.«

Ali ste imeli kakšno mentorstvo od očeta ali drugih, da bi vam to pomagalo pri vstopu v to vlogo?

Intervjuvanec: »Ja, mentorstvo je vsekakor bilo, predvsem najbolj do izraza pride nekatero zaustavljanje vseh idej, ki ti padejo na pamet, ko si mlad in neizkušen. To je zelo pomembno, ker se izkaže, da bi veliko idej propadlo, kar bi predstavljalo finančno breme za podjetje. Drugače sem že leta nazaj dobil svobodo pri implementaciji idej.«

Ste se srečevali s kakšnimi posebnimi izzivi pri tem procesu prenosa?

Intervjuvanec: *»Ja, to je zelo velika stvar, ampak jaz lahko povem, da se prenos dogaja leta, ni bilo nenadnega dejavnika, da bi morali prenos izvesti hitro, tako da smo vsi čakali, da je stvar dozorela. Čez leta se vsi konflikti nekako izluščijo, na koncu pride iz tega neka lepa zgodba, ki jo je sedaj treba samo še zaključiti na papirju.«*

Kaj je za vas najpomembnejše pri prenosu podjetja?

Intervjuvanec: *»Družina pričakuje, da bo naslednik tisti, ki je sposoben prevzeti in dobro voditi podjetje naprej. Za proces tako dolgo traja, mladi, ko pridemo v podjetje, mislimo, da smo čez dve tri leta pripravljeni za prevzem, ampak se potem vidi, da je zadeva bolj kompleksna, predvsem pridobitev zaupanja pri obstoječem vodstvu, ta proces lahko traja tudi 10 let. Pomembno je bilo zaupanje in znanje o vodenju podjetja.«*

Za vas je bilo pomembno, da naslednik prihaja iz družine?

Intervjuvanec: *»Glede na to, da sta se dve generaciji tako zamenjale, je to postala tradicija, podjetje je družinsko. Sigurno je to primarno razmišljanje, ki se pojavlja pri odločevanju naslednika. Od mene je to bilo pričakovano, ampak nisem bil nikoli pod pritiskom oz. bil prisiljen biti v podjetju.«*

Ali so v vodstvo vključeni nekateri nedružinski člani?

Intervjuvanec: *»Ne. Smo majhno podjetje, vodstvo sva samo midva z očetom.«*

Kakšno vlogo bo imel trenutni lastnik po prenosu? Bo še naprej vključen v podjetje? Kako?

Intervjuvanec: *»Vlogo vodenja verjetno ne, sigurno bo finančno udeležen v sami strukturi podjetja. To obema ustreza in ne povzroča težav.«*

Kakšna je vaša vizija podjetja po prenosu?

Intervjuvanec: *»Sigurno se je izoblikovala nova vizija podjetja, večji cilji. Vodjam, ko pridejo v zrela leta, se želja po večji rasti in razvoju podjetja zmanjša. Z mojim pribodom imamo večje ambicije, smo se že deloma razširili in se imamo namen širiti, sledimo trendom trga, dodajamo v prodajni program, če je potreba za to. Sigurno, drugačno razmišljanje, drugačne ambicije.«*

Tehnologija in prenos lastništva

Ali je uvedba novih tehnologij vplivala na dinamiko prenosa lastništva?

Intervjuvanec: »Ne.«

Ali so mlajše generacije vodile tehnološke spremembe?

Intervjuvanec: *»Ja, praktično vse digitalne spremembe so se zgodile od mojega priboda. Ja, sam tudi v operativi in razpravam problematiko v procesih, na katero se odzovemo z digitalnimi rešitvami.«*

Je digitalna preobrazba pospešila, upočasnila ali spremenila proces prenosa? Kako?

Intervjuvanec: *»Ne, to je samo optimizacija poslovanja in vpliva na prihranek časa zaposlenih.«*

Ali ste z uporabo tehnologije vpeljali več strokovnjakov za pridobitev novih rešitev ali ste vi bolj odprti temu?

Intervjuvanec: *»Sigurno, seveda.«*

Ali obstaja kakšen primer, kjer bi tehnologija preprečila ali zavrla prenos (npr. previsoki stroški, odpor do avtomatizacije, konflikt glede strategij digitalizacije)?

Intervjuvanec: *»Medsebojno se razumemo in po pogovoru vemo, ali bo določena rešitev pila vodo ali ne bo, tako da hitro vidimo, ali je to sploh primerno za podjetje. Sinhrono razmišljamo tudi o investicijah, tako da če vidimo, da bo neka tehnologija delovala, večjih konfliktov ne bo.«*

Ali ste razmišljali o uporabi UI ali druge napredne tehnologije kot orodju pri strateškem načrtovanju prenosa (npr. simulacije, analitika)?

Intervjuvanec: *»Uporabljamo jo kot pomoč za delovanje CRM, analize, primerjave ipd.«*

Prihodnost podjetja z vidika tehnologije

Koliko različnih generacij je trenutno zaposlenih?

Intervjuvanec: *»Ena, jaz in oče, ostali zaposleni so v minimalnem razponu znotraj desetletja.«*

Ali ste razmišljali, da bi v podjetje vključili mlajše ljudi?

Intervjuvanec: *»Ja, zdaj se širimo na področju prodaje, tu vedno radi vidimo, da so kandidati mlajši s svežimi idejami in energijo.«*

Ali se generacije medsebojno spodbujajo in se učijo ena od druge?

Intervjuvanec: *»Se, zelo dobro sodelujejo.«*

Ali je komunikacija med generacijami dobra?

Intervjuvanec: *»Ja, dobra.«*

Ali ste kdaj opazili, da so imele nove tehnologije vpliv na odnose med mlajšo in starejšo generacijo?

Intervjuvanec: *»Ne.«*

Kaj je vaša dolgoročna vizija glede podjetja?

Intervjuvanec: *»Naša dolgoročna vizija je zagotavljanje najboljših poprodajnih storitev, to najbolj vpliva na naše sodelovanje z arhitekti, monterji, trgovci ipd. Zagotavljanje velikih zalog in sama rast podjetja, selitev v večje prostore, vzpostavitev lastnega skladišča itd.«*

Kaj mislite, da so največje grožnje oz. nevarnosti za podjetje v naslednjih petih ali desetih letih?

Intervjuvanec: *»Zelo velika konkurenca, konkurenca je zelo močna, kar se zelo pozna po upadu vprašanj po določenem artiklu, kakor je v zadnjem obdobju po toplotnih črpalkah, trg se enostavno nasiči, ker je toliko ponudnikov. Vseeno delujemo v zeleni industriji in tudi sama potreba*

po klimatizaciji raste iz leta v leto, klimatizacija je postala standard, ni več le ugodje, to nam gre na roko za prihodnost.»

Kako se iz marketinškega aspekta predstavljate različno kot vaša konkurenca?

Intervjuvanec: *»Zastopamo priznane znamke, ki so že znane na našem trgu. Predvsem pa poskušamo izpostavljati našo tradicijo, to našo zavestnost za samo podporo strankam. Ravno to pri strankah vzbudi največje zaupanje v nas.«*

Ali je večji del implementacije tehnološkega napredka na vaših znamkah kakor na vas?

Intervjuvanec: *»Ja, mi smo več kot posrednik, od njih je odvisno, kako dobro bomo na trgu predstavljeni, če so oni v skladu z razvojem in tehnološkimi rešitvami, potem smo tudi mi na trgu zelo konkurenčni.«*

Če bi podjetje začelo tehnološko zaostajati, bi vi začeli razmišljati o prevzemu nekaterih novih znamk?

Intervjuvanec: *»Ja, ravno zaradi tega imamo zelo širok asortima znotraj treh znamk, ker se je izkazalo, da na vsakem področju v določenem času kakšna znamka malo zaostaja, v takšni konkurenci je to lahko težava. Mi to rešujemo tako, da smo zastopniki več znamk, kar se je pokazalo za vrhunsko rešitev.«*

4 Predlogi za izboljšave

Podjetje Dines, d. o. o., je družinsko podjetje z dolgoletno tradicijo, v katerem trenutno poteka prenos lastništva. Sogovornik, sin trenutnega lastnika, vodi operativni del podjetja že tri leta, medtem ko oče še vedno upravlja finančni del. Na prenos se v podjetju pripravljajo že več let. G. Deu za dobro delovanje in uspešen prenos izpostavlja predvsem zaupanje in komunikacijo. Podjetje je v fazi prenosa lastništva že tri leta in prenos namerava formalno zaključiti do konca tega leta.

V podjetju Dines, d. o. o., sicer za prenos lastništva niso imeli posebnega načrta, je pa bilo jasno, da bo naslednik podjetja prav sin trenutnega lastnika. G. Deu se na prevzem podjetja pripravlja že od študija dalje in od takrat v podjetju tudi aktivno

sodeluje, v to pa ni bil nikoli prisiljen. Izpostavlja, da je bilo nujno, da je pred prevzemom lastništva pridobil znanja in izkušnje vodenja ter izgradil odnos in zaupanje s trenutnim vodstvom in zaposlenimi. G. Deu pa je poudaril pričakovanja družine in pomembnost tradicije.

Tirdasari & Dhewanto (2020) izpostavljata pomembnost priprave na prenos lastništva in kako pomemben je odnos med predhodnikom in naslednikom. Naslednika je že pred prenosom lastništva treba vključevati v ključna področja podjetja, saj tako pridobi izkušnje in gradi zaupanje. Z dolgim procesom prenosa lastništva zagotovi, da naslednik izoblikuje svojo strategijo razvoja in hkrati ohranjanja tradicije.

Čeprav podjetje ni imelo izdelanega formalnega načrta prenosa lastništva, je bil proces prenosa nedvoumen in pričakovan. Jasno je bilo, kdo bo postal naslednik, za čim lažji prenos pa so ga izvedli čez daljše obdobje. Tako je priprava naslednika dobra in zaupanje vanj visoko. To je omogočala tudi majhna kadrovska struktura podjetja.

V prihodnosti predlagamo, da podjetje pripravi načrt prenosa in kompetenc, ki jih mora naslednik imeti, hkrati pa pozdravljamo dolg proces prenosa, saj ta omogoča največjo uspešnost. Podjetje naj začne o naslednjem prenosu razmišljati hitro, saj podjetjem z vsakim prenosom grozi večja možnost propada. Načrt prenosa lastništva je pomemben tudi za reševanje sprotnih nepričakovanih izzivov.

G. Deu nam pove, da podjetje, ki sicer sedaj uporablja moderne tehnologije za vodenje in analizo, za proces prenosa lastništva ni uporabilo nobene takšne tehnologije. Tehnologija pa sicer ni imela večjega vpliva na prenos lastništva in ni povzročala nikakršnih konfliktov.

UI bi v prihodnosti lahko postala močno orodje za načrtovanje prenosa podjetništva. Z zmožnostjo analize družinske dinamike in ocenjevanjem stanja pripravljenosti naslednika bi lahko optimizirala proces prenosa in reševanje težav (Sawang et al. 2023).

Uporaba UI za analizo kompleksnih dinamik in za načrtovanje dolgih in zahtevnih procesov bi lahko olajšala breme načrtovanja izbire in treniranja naslednika. Lahko bi izpostavila ključne pomanjkljivosti v procesu prenosa lastništva in analizirala, kako

proces vpliva na razpoloženje v podjetju. Za tako kočljiv proces, kakršen je proces prenosa lastništva, je nujno uporabiti vse vire, ki so nam na voljo.

Naslednik lastništva podjetja Dines, d. o. o., nam je pojasnil, da je ob njegovem prihodu podjetje začelo uporabljati več rešitev digitalne transformacije, kot sta ERP in UI. Podjetje obsežno uporablja orodja UI v procesu vodenja, zaposleni pa za opravljanje nalog in za pomoč uporabnikom. Pri tem se nikoli niso srečali z odporom do tehnologije ali težavami z uporabo. G. Deu pripisuje dober odziv zaposlenih do tehnologije na zaupanje in jasno komunikacijo o naložbah in prednostih tehnologij, na relativno nezahtevnost implementacije in dobro digitalno pismenost zaposlenih. Podjetju pa nove tehnologije niso predstavljale večjega finančnega bremena, saj so implementirali le posamezne rešitve in niso izvedli celostne digitalne transformacije.

Kanojia (2024) ugotavlja, da bodo tehnologije sprejete, če bodo videne kot uporabne in enostavne za uporabo. V podjetju Dines, d. o. o., z dobro digitalno pismenostjo in komunikacijo pred naložbami zagotavljajo sprejem brez kakršnega koli odpora. Če bodo nove tehnologije skladne s tradicijo in vrednotami družinskega podjetja, bodo ta sprejeta kot podpora in ne grožnja zaposlenim (Issah & Calabrò, 2024).

Podjetje trenutno vključuje dve generaciji – očeta, sina in ostale zaposlene, ki so približno sinove starosti. Splošna komunikacija med generacijami je tekoča, obe generaciji pa izkazujeta zadovoljivo stopnjo digitalne pismenosti. Kljub temu pa obstaja pomembna razlika v pristopu k implementaciji tehnologije. Medtem ko starejša generacija nove tehnologije večinoma uvaja konzervativno in v skladu z njihovim osnovnim namenom, mlajša generacija pogosto išče nove, kreativne načine za njihovo vključevanje. Poleg tega so mlajše generacije veliko bolj nagnjene k samoiniciativnemu uvajanju nove tehnologije v podjetje (Doberšek, 2024).

Starejše generacije se pogosto soočajo s težavami pri uporabi nove tehnologije, saj niso bile tako izpostavljene njenemu razvoju kot mlajše generacije. Nasprotno pa so mlajše generacije na splošno bolj odprte za uporabo nove tehnologije in so zato tudi bolj inovativne pri njenem vključevanju. Ta inovativnost je ključnega pomena, saj spodbuja napredek in razvoj.

S širjenjem podjetja je nujno skrbeti za dobro počutje vseh zaposlenih, pomembno je, da se počutijo slišane in podprte, saj tako minimiziramo možnost odpora do tehnologij in notranjih konfliktov glede financ in vodenja. S širjenjem podjetja in

implementacijo novih tehnologij v prihodnosti bi bilo smiselno vzpostaviti sisteme, ki bi zagotavljali zadovoljstvo delavcev s tehnologijo in bazo pripomb in pohval glede tehnologije. Mlajše generacije so vedno bolj vešče tehnologije, zato je nujno spodbujanje sodelovanja in spodbujanja med zaposlenimi.

V podjetju pri implementaciji tehnologije izstopa zlasti uporaba UI, na primer za nadzor spletnih cen, izboljšanje opisov izdelkov in izdelavo promocijskega materiala. Takšne rešitve so pogosto rezultat iniciative mlajšega vodstva, ki zazna težave in nato išče konkretne digitalne odgovore. Poleg tega intervjuvanec izpostavlja, da zaposleni sami kažejo interes za uporabo novih orodij, kar kaže na visok nivo digitalne pismenosti. Tako mlajša generacija ne uvaja le tehnologije, ampak spodbuja kulturo inovativnosti in učinkovitosti, kar podjetju omogoča lažje prilagajanje sodobnim izzivom.

Implementacija orodji UI je za majhna podjetja ključnega pomena in jim lahko da veliko prednost na trgu. Močno izboljša uporabniško izkušnjo s temi podjetji, kar privede do večjega zadovoljstva strank in večje zvestobe podjetju (Elmadhi et al., 2024). Za implementacijo novih tehnologij pa je nujno dobro vodstvo in organizacija, ki bo poskrbela, da nova tehnologija sovпада z identiteto družinskega podjetja (Worek et al., 2025).

Podjetje Dines, d. o. o., je z uporabo UI za analizo in optimizacijo poskrbel za lažje delo zaposlenih, z uporabo klepetalnih robotov pa skrbi za večje zadovoljstvo strank. Prav takšna uporaba nove tehnologije gradi zaupanje zaposlenih v tehnologijo in krepi odnos s strankami, ki je za majhna podjetja še tako pomemben. Dober znak je, da zaposleni sami vidijo prednosti UI in jo sami poskušajo uporabljati v svojem delu.

V intervjuju smo se pozanimali tudi o tem, kaj naslednik načrtuje za prihodnost podjetja. Odgovoril je, da trenutno nima kratkoročnih načrtov, saj je že uvedel tehnologije, ki so bile v tem trenutku potrebne. Vendar pa je zelo odprt za zaposlovanje mladih, ki bi v podjetje prinesli sveže tehnološke inovacije. Poleg tega je delil tudi ideje glede povečanja prisotnosti UI v podjetju in širjenja podjetja z novimi kreativnimi rešitvami, saj po njegovem mnenju starejše generacije pogostejše izražajo zadržanost do drzejših poslovnih potez.

Analiza literature na to temo kaže, da se strokovna literatura večinoma strinja z navedenimi opažanji. Starejše generacije se osredotočajo bolj na oblikovanje poslovnega omrežja, stabilnost, obvladovanje tveganj in dolgoročno rast podjetij, medtem ko mlajše generacije posvečajo več pozornosti inovacijam, tehnološkemu napredku, hitremu prilagajanju spremembam ter družbeni odgovornosti. Mlajše generacije so v večini primerov bolj inovativne in nagnjene h kreativni uporabi tehnologije (Dr. Kakkad, 2025). Jahmurataj et al. (2023) so ugotovili, da obstaja pozitivna korelacija med uspešno tehnološko implementacijo ter komunikacijo med generacijami in dolgoživostjo podjetja. Iz tega lahko sklepamo, da je ustrezna uvedba tehnologije ključna za zagotavljanje konkurenčnosti podjetja.

Pandemija covid-19 je pokazala, kako se morajo podjetja prilagajati okolju, da ohranijo svojo konkurenčnost. Pandemija je povzročila nenadno potrebo po digitalizaciji, kar je temeljito spremenilo način delovanja številnih podjetij (Dobršek, 2024).

Smiselno bi bilo pregledati nabor novih tehnologij, ki bi podjetju lahko še bolj pomagale. Z vse več nakupi in informacijami, ki se danes prenašajo preko spleta, bi uvedba sistemov kibernetске varnosti pripomogla k varovanju podatkov podjetja in strank. Veriga blokov bi pripomogla k varnemu sklepanju pogodb in varovala transakcije. Digitalni marketing pa bi pripomogel k prepoznavnosti podjetja in izgradil bolj osebni odnos s strankami.

Sogovorec pove, da se mu zdi inovativnost pomembna in da svoje zaposlene vedno spodbuja k inovativnosti. Zelo je odprt tudi za inovacije na drugih področjih, kjer izpostavlja, da si želi, da bi strokovnjaki prišli z idejo neposredno do njega. Če je inovacija dobra in zna svetovalec pojasniti, zakaj in kako bi nova tehnologija olajšala delo, je vedno dobrodošla.

Za podjetja je ključno, da med procesom prenosa ohranijo in spodbujajo inovativnost, saj ta nadaljuje rast in razvoj podjetja. Nujna je za spoprijemanje z izzivi okoliške in drugih kriz (Shabir et al., 2023). Proces prenosa vodenja pa ima lahko slab vpliv na inovativnost podjetja, saj je to zahtevno obdobje za podjetje.

Posebno je treba paziti, kako proces prenosa vpliva na inovativnost in le-to tudi spodbujati. Da med procesom prenosa lastništva ne pozabimo na kakšen ključen del razvijanja podjetja, je priporočljivo inovacijsko strategijo vključiti v sam načrt

prenosa lastništva. Tako poskrbimo, da podjetje še naprej raste in da ga proces prenosa lastništva ne ovira pri gospodarski rasti.

5 Diskusija

Izvedli smo podrobno analizo podjetja Dines, d. o. o., v kateri smo preučili njihove izkušnje, težave in načine reševanja izzivov v povezavi s prenosom lastništva ter uvajanjem tehnologije. V nadaljevanju bomo predstavili naša spoznanja v povezavi z obstoječo literaturo in poskušali oblikovati celovit pogled na to, kako lahko podjetje Dines, d. o. o., in druga podobna podjetja uvedejo konkretne rešitve za lažje spoprijemanje s tovrstnimi težavami.

Najpomembnejše vprašanje v tem kontekstu je, kako se podjetje pripravi na proces menjave vodstva med generacijami. Kot je bilo že omenjeno, je to izredno pomemben korak, saj veliko podjetij propade prav zaradi neučinkovitega prenosa med generacijami. V intervjuju z g. Deuom smo izvedeli, da se v podjetju na prenos pripravljajo že več let, pri čemer je kot ključna dejavnika za uspešen prenos izpostavil zaupanje in komunikacijo. Proces traja že tri leta, pričakujejo pa, da bo zaključen do konca tega leta.

V primeru podjetja Dines, d. o. o., načrt za prenos lastništva ni bil formalno določen, saj gre za zelo majhno podjetje, kljub temu pa so potekale priprave na prenos. G. Deu, ki je bil znan naslednik, se je na to vlogo začel pripravljati že ob zaključku študija. Pod vodstvom očeta je postopoma prevzemal vedno več odgovornosti. Ta postopni pristop je tudi v skladu z ugotovitvami Tirdasari in Dhewanto (2020), ki poudarjata pomen postopnega vključevanja naslednika v vodenje podjetja preko mentorstva in dobre komunikacije, saj tako pridobi izkušnje in gradi zaupanje. Dolgoročnejši proces prenosa lastništva, kot ga je uvedlo podjetje Dines, d. o. o., je ključnega pomena, saj zagotavlja, da bo naslednik ob prevzemu vodenja resnično pripravljen. Ta počasnejši, postopni način zagotavlja, da naslednik pridobi vse potrebne spretnosti in kompetence, zato bi bilo priporočljivo, da tudi druga podjetja sledijo temu vzoru, saj to močno zmanjša tveganje za neuspeh po prevzemu.

Ena izmed možnih izboljšav v tem kontekstu je priprava jasnega načrta prenosa. Čeprav je bil prenos v tem primeru uspešen, bi bilo z vidika dolgoročne stabilnosti podjetja smiselno oblikovati strukturiran in premišljen načrt prenosa, saj gre za obdobje, ki je pogosto povezano z negotovostmi in potencialnimi tveganji. Še

pomembnejši vidik izboljšave pa je opredelitev in testiranje kompetenc. Dines, d. o. o., tega ni izvedlo, ker se zadeve loteva na bolj osebni način. Vendar bi bilo z vidika stabilnosti podjetja smiselno jasno določiti potrebne kompetence in razviti sistem preverjanja njihove prisotnosti. S tem bi odpravili morebitno pristranskost pri izbiri naslednika in omogočili, da ta pravočasno razvije določene veščine, ki mu še manjkajo.

Podjetje Dines, d. o. o., do sedaj ni uporabilo posebnih tehnoloških rešitev za podporo procesa prenosa lastništva. Vendar pa bi lahko imela UI v prihodnosti ključno vlogo pri načrtovanju in optimizaciji tega procesa. S sposobnostjo analiziranja družinske dinamike ter ocenjevanja pripravljenosti naslednika bi UI lahko pripomogla k učinkovitejšemu in bolj tekočemu prenosu podjetništva ter hitrejšemu reševanju morebitnih težav (Sawang et al., 2023). Implementacija UI pri preučevanju kompleksnih odnosov in pri strateškem načrtovanju dolgoročnih in zahtevnih postopkov bi znatno zmanjšala breme, povezano z izbiro in usposabljanjem naslednika.

Nova tehnologija ima ključno vlogo pri redni in sistematični implementaciji v podjetju, saj omogoča ohranjanje konkurenčnosti in utrjevanje tržnega položaja podjetja. Poleg tega prispeva k učinkovitemu delovanju podjetja z znatnim zmanjševanjem delovne obremenitve zaposlenih preko digitalizacije in sodobnih tehnoloških rešitev. Glede na pomen uvajanja nove tehnologije bomo v nadaljevanju predstavili način njene implementacije v podjetju Dines, d. o. o., in izpostavili možne smeri za nadaljnje izboljšave.

Podjetje Dines, d. o. o., intenzivno uporablja različne tehnološke rešitve, predvsem z digitalizacijo ključnih poslovnih procesov, kot so upravljanje, načrtovanje, trženje in ostale operativne dejavnosti. Med implementiranimi tehnologijami izstopajo sistemi ERP in UI. Poudarek je na uporabi UI za nadzor spletnih cen, izboljšanje opisov izdelkov in pripravo promocijskih materialov. UI se uporablja tudi kot samostojen chatbot za avtomatizirano komunikacijo s strankami, kar predstavlja pomembno konkurenčno prednost v današnjem digitalnem okolju.

Pri uvajanju novih tehnologij podjetje ni zaznalo odpora ali težav pri uporabi, kar je mogoče pripisati dobri komunikaciji in pozitivnim medosebnim odnosom znotraj organizacije. Treba pa je upoštevati, da gre za manjše podjetje, kjer so medosebni

odnosi že vzpostavljeni, zato bi morala večja podjetja aktivno spodbujati podobne odnose za lažje sprejemanje tehnoloških novosti.

Kljub visoki stopnji digitalizacije obstaja še prostor za nadaljnjo optimizacijo. Potencialne izboljšave bi omogočile dodatno povečanje učinkovitosti poslovanja, izboljšanje tržne prepoznavnosti in okrepitev konkurenčne prednosti. Primeri vključujejo uporabo tehnologij IoT, verige blokov ter računalništva v oblaku za avtomatizacijo in poenostavitev procesov. Prav tako obstaja možnost širše uporabe UI, na primer za analizo trga ali podporo pri izboru naslednika z uporabo naprednih analitičnih modelov, ki bi ocenili kompetence in značilnosti kandidatov. Nadaljnja digitalizacija je mogoča tudi na področju finančnega upravljanja, kjer bi bilo smiselno dodatno poenostaviti in avtomatizirati ključne procese.

Podjetje Dines, d. o. o., predstavlja odličen primer uspešne digitalne transformacije, ki podpira ohranjanje tržnega položaja in hkrati spodbuja inovativnost. Ključ do uspeha je tudi v vzpostavitvi odprte komunikacije in zaupanja med zaposlenimi, kar omogoča učinkovito sprejemanje in uporabo sodobnih tehnoloških rešitev.

Starejša in mlajša generacija tehnologijo uvajata na zelo različne načine. Po analizi intervjuja in zbranih podatkov iz primarne raziskave bomo v nadaljevanju predstavili svoje ugotovitve glede tega vprašanja v povezavi s podjetjem Dines, d. o. o. Razprava bo potekala na enak način kot v prejšnjih poglavjih – z analizo literature in obstoječih raziskav ter z razmislekom, kako se lahko znanja, predstavljena v teh virih, prenesejo v prakso tako v omenjenem podjetju kot širše.

Poudarek izbranega vprašanja iz intervjuja je izredno pomemben, saj prehod podjetja iz rok starejše generacije v roke mlajše ni zgolj menjava vodstva, temveč pogosto pomeni tudi popolno spremembo načina dela, prioritet in uporabe tehnologije. Glede na to, da danes o uspehu podjetja pogosto odločajo digitalna pismenost, inovativnost ter hitra prilagoditev novim tehnologijam, je ključno razumeti, kako posamezne generacije pristopajo k tehnologiji in kakšne posledice ima to za podjetje. Učinki teh razlik niso le interni – vplivajo tudi na širšo skupnost, saj podjetja, ki uspešno vključujejo novo tehnologijo, pogosto ustvarjajo več delovnih mest, delujejo bolj učinkovito in so dolgoročno stabilnejša.

Iz zbranih podatkov je razvidno, da se mlajša generacija v podjetju kaže kot glavni nosilec tehnoloških inovacij. Starejša generacija tehnologijo uporablja predvsem

funkcionalno, mlajša išče priložnosti za širšo rabo, uvaja nove sisteme ter razmišlja dolgoročno in ustvarjalno. To je izjemno pomembno, saj tak pristop zagotavlja konkurenčnost in splošno inovativnost, ki poganja napredek. Svet in trg se nenehno spreminjata, kar pomeni, da je za ohranjanje prisotnosti na trgu nujno stalno uvajanje novih tehnologij.

Najprej je ključnega pomena, da obe generaciji ohranita dobre, medsebojno podporne odnose. Starejše generacije se pogosto težje učijo uporabe novih tehnologij, pri čemer jim mlajši lahko močno pomagajo s svetovanjem in podporo pri prilagajanju.

Drugič, glede na to, da starejši morda niso tako naklonjeni ustvarjalni uporabi tehnologije, lahko takšno oviro premostimo z ustvarjanjem okolja, ki spodbuja kreativne ideje in odprtost za spremembe. Na ta način bodo tudi starejši bolj pripravljeni sprejemati nove tehnološke pristope. Raziskava je tako potrdila pomembnost izbranega vprašanja in pokazala, da je uspešna tehnološka tranzicija znotraj družinskega podjetja v veliki meri odvisna od odnosa med generacijama ter pripravljenosti starejših, da mlajšim omogočijo več svobode pri uvajanju sprememb. Ta dinamika je lahko izziv, a hkrati predstavlja tudi izjemno priložnost, ne le za podjetje, temveč tudi za širšo skupnost, ki je od njegovega uspeha pogosto neposredno odvisna.

Dodati je treba še, da podjetja, ki znajo učinkovito izkoristiti medgeneracijsko sodelovanje, pridobijo pomembno konkurenčno prednost. Poleg tega se s tem ustvarja organizacijska kultura, ki spodbuja učenje, odprtost in dolgoročno rast.

Za zaključek lahko rečemo, da podjetje Dines, d. o. o., kljub določenemu prostoru za izboljšave zelo uspešno obvladuje izzive dedovanja podjetja in medgeneracijske razlike pri uvajanju tehnologije. Druga podjetja se lahko iz njihovega pristopa in izkušenj veliko naučijo, dodatne izboljšave pa bi bilo mogoče doseči z uvedbo zgoraj omenjenih predlogov, ki bi proces še olajšali in ga naredili učinkovitejšega.

6 Zaključek

Podjetje Dines, d. o. o., je zelo učinkovito pri pristopu k medgeneracijskemu prenosu lastništva in uporabi tehnologije tako v tem procesu kot tudi v podjetju kot celoti. Proces poteka premišljeno in počasi, brez pritiska na naslednika.

Čeprav formalnega pisnega načrta za nasledstvo ni, obstaja jasna delitev odgovornosti in visoka stopnja medsebojnega zaupanja med generacijami, kar zagotavlja varnost njihovega pristopa. Kljub temu bi bila vključitev pisnega načrta z natančno opredeljenimi kriteriji za naslednika pomembna izboljšava, saj bi ta še dodatno poenostavila in zavarovala celoten postopek. Prav tako bi bilo koristno v ta proces vključiti tehnologijo, na primer UI, ki bi omogočila boljše spremljanje in nadzor nad postopkom.

Podjetje na splošno tehnologijo uporablja v veliki meri, na primer za optimizacijo opisov izdelkov, pripravo PR materialov in avtomatizacijo podpore, kjer UI igra pomembno vlogo. Kljub temu obstaja še prostor za nadaljnjo digitalizacijo, kar bi podjetju omogočilo močnejšo prisotnost na trgu.

Pomembno je tudi upoštevati, da gre za manjše podjetje z devetimi zaposlenimi in minimalno medgeneracijsko raznolikostjo med zaposlenimi, zaradi česar dodatna pomoč pri komunikaciji ni potrebna, kar pa bi bilo sicer zelo koristno za večja podjetja.

Primer podjetja Dines, d. o. o., kaže, da uspešen prenos lastništva ne zahteva vedno formalnega načrta, če sta zagotovljena odprta komunikacija in mentorstvo, ki temelji na zaupanju. Digitalna orodja lahko podpirajo operativno učinkovitost, vendar morajo biti prilagojena dejanskim potrebam podjetja. Še posebej pa so tehnologije UI najučinkovitejše, kadar dopolnjujejo in ne nadomeščajo osebnih odnosov, ki so ključni v družinskih podjetjih.

Ta analiza poudarja, da morajo družinska podjetja naslednike zgodaj vključevati v operativne procese, da gradijo zaupanje in kompetence, hkrati pa sta pomembna dobra organizacija in načrtovanje, da potek prenosa poteka nemoteno. Uvajanje novih tehnologij je ključnega pomena za optimizacijo različnih procesov in povečanje konkurenčnosti podjetja na trgu. Najpomembnejši pa so dobri notranji odnosi in komunikacija, ki so temelj uspešnega medgeneracijskega prenosa lastništva.

Podjetje Dines, d. o. o., je odličen primer, kako lahko tradicionalne vrednote in sodobne tehnološke rešitve sobivajo v sožitju, hkrati pa ohranjajo identiteto podjetja in omogočajo njegov razvoj ter inovacije.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta "Izzivi prenosa vodenja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju" v okviru Programa evropske kohezijske politike v obdobju 2021–2027 v Sloveniji z nazivom javnega razpisa "Problemsko učenje študentov v delovnem okolju: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027 (PUŠ v delovno okolje 2024–2027)". Projekt sofinancirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

- Agarwal, R., & Dhingra, M. (2024). A Systematic Review of the Business Challenges and Opportunities of Enterprise Cloud Computing Adoption in E-Commerce. *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology*, 10(1), 45–56.
- Ali, M. E., Cheema, M. A., Hashem, T., Ulhaq, A., & Babar, M. A. (2023). Enabling spatial digital twins: Technologies, challenges, and future research directions. arXiv.
- Anwar, M. (2024). Digitalization in Family Business: Trajectories and Trends. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 71, pp. 7782–7796.
- Atienza-Barba, M., Álvarez-García, J., Meseguer-Martínez, Á., Barba-Sánchez, V. (2025). The family business in the digital era: advancing towards artificial intelligence. *Journal of Family Business Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2024-0215>
- Baltazar, J.R., Fernandes, C.I., Ramadani, V., Huges, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review Managerial Science*, 17, 2897–2920.
- Bhattacharya, M., Penica, M., O'Connell, E., & Hayes, M. (2024). AI-driven real-time failure detection in additive manufacturing. *Procedia Computer Science*, 232, 3229–3238.
- Borra, P. (2024). An Overview of Cloud Computing and Leading Cloud Service Providers. *International Journal of Computer Engineering and Technology*, 15(3), 122–133.
- Bornhausen, A.M., Wulf, T. (2024) Digital innovation in family firms: The roles of non-family managers and transgenerational control intentions. *Small Business Economy*, 62, 1429–1448.
- Charia, O., Rajani, H., Ferrer Real, I., Domingo-Espin, M., & Gracias, N. (2025). Real-time stringing detection for additive manufacturing. *Journal of Manufacturing and Materials Processing*, 9(3), 74.
- Chatterjee, S., Rana, N. P., Tamilmani, K., Sharma, A., & Dwivedi, Y. K. (2023). Internet of Things (IoT): A comprehensive bibliometric and thematic analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122494.
- Deloitte. (2024). *Tech companies have a trust gap to overcome—especially with women*. Deloitte Insights. <https://deloitte.wsj.com/sustainable-business/tech-companies-have-a-trust-gap-to-overcomeespecially-with-women-2e50a5cc>
- Dobršek, P. (2024). *Generacijske razlike v podjetniškem vedenju po pandemiji COVID-19 v Sloveniji*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Dong, S., Abbas, K., Li, M., & Kamruzzaman, J. (2023). Blockchain technology and application: An overview. *PeerJ Computer Science*, 9, e1705.
- Dragnić, I. (2023). Digitalna transformacija družinskih podjetij. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Dr. Kakkad, V. (2025). Inter-generational Business: A challenge or an Opportunity for Family business. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)* Volume: 09 Issue: 02. 2582–3930.
- Duane Ireland, R., Chirico, F., Akhter, N., Rondi, E., Ijaz, R., (2025). The Show Must Go On: Preserving the Legacy Business through Exit in Family Business Portfolio Firms. *Academy of Management Perspectives*.
- Dzogbewu, T. C., Amoah, N., Fianko, S. K., Afrifa, S., & de Beer, D. (2022). Additive manufacturing towards product production: A bibliometric analysis. *Manufacturing Review*, 9, 1.

- El-Amin, M. F. (2023). Introduction. Numerical modeling of nanoparticle transport in porous media: MATLAB/PYTHON approach. (pp. xix–lx). Elsevier.
- Elmadhi, A., At Nasser, M. (2024). Entrepreneurship and Digital Innovation: Adoption of Artificial Intelligence (AI) in French Family Business Firms. *Journal of Management Practices, Humanities and Social Sciences*, Vol 8 Issue 1 pp. 28-43.
- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). *The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach*. *International Journal of Information Management*, 77, 102777.
- Hassija, V., Chamola, V., Saxena, V., Jain, D., Goyal, P., & Sikdar, B. (2024). A Survey on the Applications of Cloud Computing in the Industrial Internet of Things. *Computing*, 9(2), 44.
- Hojnik, B., Hušek, I., Močnik, D. (2022). *Podjetniška demografija in značilnosti digitalizacije malih in srednje velikih podjetij. Slovenski podjetniški observatorij 2021*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. <https://ipmmp.um.si/slovenski-podjetniski-observatorij/spo-monografije/?r=1352>
- Hussain, M., Ali, M., & Wang, H. (2024). Industrial Internet of Things (IIoT)-enabled predictive maintenance: A review and future research directions. *Journal of Manufacturing Systems*, 70, 409–427.
- Issah, W. B., Calabro, A. (2024). "The Impact of Digitalization on Family Firms' Performance: The Moderating Role of Family Goals," in *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 71, pp. 3727-3740.
- Jahmurataj, V., Ramadani, V., Bexheti, A., Rexhepi, G., Abazi-Alili, H., A. Krasniqi, B. (2023). Unveiling the determining factors of family business longevity: Evidence from Kosovo. *Journal of Business Research*, Volume 159, 113745.
- Johnson Mary, B. (2025). The intersection of AI and mechanical engineering: Autonomous research, smart manufacturing, and data-driven innovation. *International Journal of Mechanical Engineering and Robotics Research*, 14(3), 123–135.
- Kamener, D., Rashid, N. A., Husin, N. A., Irda, I. (2022). Technology Adoption in Mediating the Effect of Leadership Succession on Family Business Sustainability in West Sumatra. The Second Economics, law, Education and Humanities International Conference. *KnE Social Sciences*, 213–225.
- Kanojia, S., Kaur, S. (2024). Bhavya Business sustainability in the era of Fintech and Regtech: a systematic literature review. *Discover Sustainability* 5, 525.
- Kanojia, K. (2024). Technology Adoption In Small Business Management. *International Journal of Innovations In Science Engineering And Management*, vol. 3, no. 4, pp.72-79.
- Kulkarni, S. (2024). FAMILY, BUSINESS AND FAMILY BUSINESS. *Int. J. of Adv. Res.* (Dec). 147-151] (ISSN 2320-5407).
- Lannon, F., Lyons, R. , O'Connor, C. (2024). Generation AI and family business: a perspective article. *Journal of Family Business Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 470-474.
- L'evesque, M., Subramanian, A. M. (2022). Family firm succession through the lens of technology intelligence. *Journal of Family Business Strategy*. Volume 13, Issue 2. 100485.
- Liao, W., Lu, X., Fei, Y., Gu, Y., & Huang, Y. (2024). Generative AI design for building structures. *Automation in Construction*, 157, 105187.
- Liu, C., in Babar, M. A. (2024). Corporate cybersecurity risk and data breaches: A systematic review of empirical research. *Australian Journal of Management*, 0(0).
- Liu, Z., Zhou, J., Li, J. (2023). How do family firms respond strategically to the digital transformation trend: Disclosing symbolic cues or making substantive changes?. *Journal of Business Research*, Volume 155, Part A, 113395.
- López, E. J., Leyva, P. A. L., López, A. A., Estrella, F. J. O., Vázquez, J. J. D., Velázquez, B. L., & Molina, V. M. M. (2024). Mechanics 4.0 and mechanical engineering education. *Machines*, 12(5), 320.
- Md. Faruque, O., Chowdhury, S. N., Md. Rabbani, G., Khan, N. A. (2024). Technology Adoption and Digital Transformation in Small Businesses: Trends, Challenges, and Opportunities. *IJFMR* Volume 6, Issue 5.

- Michiels, A., Binz Astrachan, C. (2025). It's (not) all about the money: financial decisions at the intersection of business and family. *Journal of Family Business Management*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2025-0031>
- Morales-Alarcón, C. H., Boderó-Poveda, E., Villa-Yáñez, H. M., & Buñay-Guisñan, P. A. (2024). Blockchain and Its Application in the Peer Review of Scientific Works: A Systematic Review. *Publications*, 12(4), 40.
- Nieto, M. J., Santamaria, L., Bammens, Y. (2023). Digitalization as a facilitator of open innovation: Are family firms different?. *Technovation*, Volume 128, 102854.
- Nuseir, M. T., El Refae, G. A., Aljumah, A., Alshurideh, M., Urabi, S., & Al Kurdi, B. (2023). Digital Marketing Strategies and the Impact on Customer Experience: A Systematic Review. *International Journal of Computer Information Systems and Industrial Management Applications*, 15, 1–10.
- Ohashi, T., Saijo, M., Suzuki, K., Arafuka, S. (2024). From conservatism to innovation: The sequential and iterative process of smart livestock technology adoption in Japanese small-farm systems. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 208, 123692.
- OECD (2023), *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0b55736e-en>.
- Pollák, M., Gabštur, P., & Kočiško, M. (2024). Prediction of errors in the field of additive manufacturing technology. *TEM Journal*, 13(2), 849–855.
- Poza, E. J., Daugherty, M. S. (2013). *Family business* (4th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Rajkumar, S., Vijayalaxmi, B., Srinivas, D., Praveen, B., & Neel Kamal, M. (2024). An overview of mechanical engineering and its latest technologies. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 2(03), 54–64.
- Rizomyliotis, I., Kastanakis, M. N., Giovanis, A., Konstantoulaki, K., Kostopoulos, I. (2022). “How may I help you today?” The use of AI chatbots in small family businesses and the moderating role of customer affective commitment. *Journal of Business Research*, Volume 153, Pages 329–340.
- Samad, T. A., Sharma, R., Ganguly, K. K., Wamba, S. F., & Jain, G. (2023). Enablers to the adoption of blockchain technology in logistics supply chains: evidence from an emerging economy. *Annals of Operations Research*.
- Savaliya, V. V., in Vidani, V. (2023). E-Commerce Supply Chain Efficiency: A Case Study of Amazon. *International Journal of Business and Management Practices*, 1(1), 234–240.
- Sawang, S., Kivits, R. A., (2023). Revolutionizing family businesses with artificial intelligence: a perspective article. *Journal of Family Business Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 802–807.
- Shabir, M., Hussain, I., Işık, Ö., Razaq, K., & Mehroush, I. (2023). The role of innovation in environmental-related technologies and institutional quality to drive environmental sustainability. *Frontiers in Environmental Science*, 11, Article 1174827.
- Shaikh, F. K., Zeadally, S., & Exposito, E. (2023). Enabling technologies for green Internet of Things (IoT): A comprehensive survey. *Future Generation Computer Systems*, 146, 243–269.
- SimScale. (2024). What is CFD | Computational Fluid Dynamics?. SimScale Documentation. <https://www.simscale.com/docs/simwiki/cfd-computational-fluid-dynamics/what-is-cfd-computational-fluid-dynamics/>
- Sindakis, S., Showkat, S., & Su, J. (2023). Unveiling the Influence: Exploring the Impact of Interrelationships among E-Commerce Supply Chain Members on Supply Chain Sustainability. *Sustainability*, 15(24), 16642.
- Sinuhaji, F. G., Sibarani, H. J., & Pakpahan, V. M. (2024). MSMEs and the Role of Technology in Achieving Business Sustainability. *Journal of Artificial Intelligence and Engineering Applications (JAIEA)*, 4(1), 588–593.
- Song, S., Zhou, L., Sindakis, S., Aggarwal, S., & Chen, C. (2022). The Impact of Intergenerational Succession Intention on Family Firm's Innovation Strategy: Evidence from China. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–34.
- Tirdasari, N. L., Dhevanto, W. (2020). Critical Success Factors in Business Succession: The Indonesian Family Business. *Proceedings of the First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019)*. Atlantis Press. 2352–5428.

- Thakare, S. B. (2025). NEW GENERATION MECHANICAL ENGINEERING DEVELOPMENT METHODS. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. Vol.07. Is.01. 2582-5208.
- Thomas, J., Vedi, K. V., & Gupta, S. (2023). A Survey of E-Commerce Integration in Supply Chain Management for Retail and Consumer Goods in Emerging Markets. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, 14(1), 1–10.
- SURS (2024). *Digitalna družba*. <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/25/8>
- Valentino, A., Diaz Matajira, L., Szymanska, I. (2025). "Crisis management in family firms: the combinations of family business involvement and directive leadership that influence business and social performance", *Journal of Family Business Management*. Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2024-0247>
- Varga, E., & Csiszárík-Kocsir, Á. (2023). Use of E-Commerce in The World of Business. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, 14(1), 1–10.
- Worek, M., Aaltonen, P. (2025). AI Adoption Challenges in Family-Owned Firms: A Case Study. In: Aaltonen, P., Kurvinen, E. (eds) *Contemporary Issues in Industry 5.0. Technology, Work and Globalization*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-74779-3_9
- Wu, H., Yao, Q., Liu, Z., Huang, B., Zhuang, Y., Tang, H., & Liu, E. (2024). Blockchain for Finance: A Survey. *arXiv preprint arXiv:2402.17219*.
- Zapata-Cantu, L., Sanguino, R., Barroso, A., Nicola-Gavrila, L. (2022). Family Business Adapting a New Digital-Based Economy: Opportunities and Challenges for Future Research. *Journal of the Knowledge Economy* 14, 408–425.
- Zhang, P., White, J., Schmidt, D. C., Lenz, G., & Rosenbloom, S. T. (2018). FHIRChain: Applying Blockchain to Securely and Scalably Share Clinical Data. *Computational and Structural Biotechnology Journal*, 16, 267–278.
- Zupan, G. (2024). *Uporaba tehnologij UI v podjetjih se je skoraj podvojila*. SURS. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/13267>

O avtorjih

Lana Podlipnik Giacomelli je študentka prvega letnika Fakultete za strojništvo Univerze v Ljubljani. Pred tem je obiskovala Gimnazijo Ledina, kjer jo je najbolj pritegnilo raziskovanje naravoslovnih in tehniških vsebin. Zanimajo jo predvsem področja, povezana z inovacijami, trajnostnimi tehnologijami in okoljskega inženirstva. V prihodnosti si želi sodelovati v projektih, ki povezujejo tehniško znanje z razvojnimi rešitvami za izzive sodobne družbe, pri čemer želi dodatno poglobiti svoje raziskovalno delo na področju naprednih tehnologij in tehničnega razvoja na področju zelenega razvoja. / *Lana Podlipnik Giacomelli is a first-year student at the Faculty of Mechanical Engineering at the University of Ljubljana. Before that, she attended Gimnazija Ledina, where she was most drawn to exploring natural sciences and technical subjects. She is particularly interested in areas related to innovation, sustainable technologies, and environmental engineering. In the future, she wishes to participate in projects that connect technical knowledge with developmental solutions to the challenges of modern society. She aims to further deepen her research in the field of advanced technologies and technical development, especially in the area of green development.*

Domen Deu je slovenski podjetnik, povezan z družinskim podjetjem Dines, d. o. o., ustanovljenim leta 1989, ki se specializira za ogrevanje, prezračevanje in klimatizacijo. Leta 2017 je na GEA College – Fakulteti za podjetništvo zaključil diplomsko delo z naslovom "Inovativni poslovni model za rast podjetja Dines, d. o. o.", v katerem je analiziral obstoječi poslovni model podjetja in predlagal inovativne strategije za njegovo rast. V svojem delu se osredotoča na uvajanje sodobnih rešitev na področju energetske učinkovitosti in trajnostnega razvoja, s čimer prispeva k nadaljnjemu uspehu podjetja Dines, d. o. o. / *Domen Deu is a Slovenian entrepreneur associated with the family-owned company Dines, d. o. o., founded in 1989, which specializes in heating, ventilation and air conditioning. In 2017, he completed his diploma thesis at GEA College – Faculty of Entrepreneurship entitled "Innovative business model for the growth of Dines, d.o.o.", in which he analyzed the company's existing business model and proposed innovative strategies for its growth. In his work, he focuses on introducing modern solutions in the field of energy efficiency and sustainable development, thereby contributing to the continued success of Dines, d. o. o..*

DIGITIZACIJA, DIGITALIZACIJA IN DIGITALNA TRANSFORMACIJA NABAVNIH PROCESOV V DRUŽINSKEM PODJETJU DINES, D. O. O.

EDIN HARAMBAŠIĆ,¹ DOMEN DEU²

¹ Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
edin.harambasic@student.um.si

² Dines, d. o. o., Ljubljana, Slovenija
domen@dines.si

V poglavju predstavljamo raziskavo digitalne preobrazbe nabavnih procesov v družinskem podjetju Dines, d. o. o. Namen poglavja je prikazati, kako poteka uvajanje digitalnih tehnologij v mikropodjetju Dines, d. o. o., ki deluje na področju klimatizacije in toplotnih sistemov. Raziskava temelji na kvalitativni metodi študije primera in vključuje polstrukturiran intervju z operativnim vodjem podjetja. Podjetje Dines, d. o. o., je digitalizacijo uvedlo postopoma, najprej z digitizacijo dokumentacije (računi, delovni nalogi), nato z uporabo sistema ERP in portala za naročanje rezervnih delov. Vse spremembe so bile usmerjene v večjo preglednost, učinkovitost in poenostavitev procesov. Posebno vlogo pri uvedbi sprememb je imela mlajša generacija, ki je prispevala k motivaciji in odprtosti za nove rešitve. Rezultati kažejo, da tudi manjša družinska podjetja z omejenimi viri lahko uspešno uvedejo digitalne rešitve, če imajo jasno vizijo, notranjo pobudo in podporo zaposlenih. Zaključujemo, da je postopno uvajanje tehnologij, osredotočenost na uporabnika in vključevanje vseh deležnikov ključ do uspešne digitalne preobrazbe v podobnih podjetniških okoljih.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.6](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.6)

ISBN
978-961-299-026-8

Ključne besede:
digitalizacija,
digitizacija,
digitalna transformacija,
družinsko podjetje,
nabavni procesi

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.6](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.6)

ISBN
978-961-299-026-8

Keywords:
digitalization,
digitization,
digital transformation,
family business,
procurement processes

DIGITIZATION, DIGITALIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION OF PROCUREMENT PROCESSES IN THE FAMILY COMPANY DINES D. O. O.

EDIN HARAMBAŠIĆ,¹ DOMEN DEU²

¹ University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Country
edin.harambasic@student.um.si

² Dines d.o.o., Ljubljana, Slovenia
domen@dines.si

This chapter presents a case study of digital transformation in the procurement process of the family-owned company Dines. The aim is to show how a small business in the field of air conditioning and heating systems introduces digital technologies. The research is based on a qualitative case study method and includes a semi-structured interview with the operations manager. The company implemented digital changes step by step, starting with digitized documents (invoices, work orders), and then added an ERP system and an online portal for ordering spare parts. All changes were focused on improving transparency, efficiency, and process simplicity. A key role was played by the younger generation, who brought motivation and openness to innovation. The results show that even small family businesses with limited resources can successfully introduce digital tools if they have a clear vision, internal motivation, and employee support. I conclude that gradual implementation, user focus, and inclusive communication with employees are essential for a successful digital transformation in similar business environments.

1 Uvod

V sodobnem poslovnem okolju postaja digitalizacija ključni dejavnik konkurenčnosti, saj omogoča optimizacijo poslovnih procesov, večjo učinkovitost in boljšo odzivnost na tržne spremembe. Nabavni procesi so eno izmed strateških področij podjetij, saj vplivajo na stroškovno učinkovitost, dobavne verige in dolgoročno uspešnost poslovanja. Tradicionalni nabavni postopki, ki temeljijo na papirni dokumentaciji in ročnem vnosu podatkov, postajajo vedno manj primerni za dinamično poslovno okolje.

Digitalizacija in digitalna transformacija nabavnih procesov podjetjem omogočata avtomatizacijo, boljše upravljanje podatkov in optimizacijo sodelovanja z dobavitelji, kar prinaša pomembne konkurenčne prednosti. Digitalizacija zajema prehod iz analognih v digitalne nabavne procese z uvedbo e-nabavnih platform, digitalnih dokumentov in avtomatiziranih sistemov za obdelavo naročil. Digitalna transformacija pa vključuje širše organizacijske spremembe, kot so prilagoditev organizacijske kulture, optimizacija procesov odločanja in uvajanje strategij za digitalno poslovanje.

Družinska podjetja pri uvajanju digitalnih rešitev pogosto naletijo na specifične izzive, kot so tradicionalni pristopi k poslovanju, omejeni finančni in kadrovski viri ter psihični odpor zaposlenih do sprememb. Ker imajo družinska podjetja drugačno strukturo odločanja kot velika podjetja, je ključnega pomena razumeti in na samem začetku zastaviti, katere strategije digitalizacije so najuspešnejše v tem kontekstu. Poleg vseh izzivov, na katere lahko naletijo vsa podjetja pri digitalizaciji, pa imajo lahko velik vpliv tudi zunanji izzivi, kot je bila npr. pandemija covida-19.

2 Pregled literature

2.1 Opredelitev pojmov digitalizacije, digitizacije in digitalne transformacije

V sodobnem poslovnem okolju se pogosto uporabljajo izrazi, kot so digitizacija, digitalizacija in digitalna transformacija. Čeprav se pogosto obravnavajo kot sinonimi, gre v resnici za različne pojme, ki opisujejo različne faze razvoja digitalne zrelosti v podjetjih.

Digitizacija predstavlja prvi korak v smeri digitalne preobrazbe in pomeni pretvorbo analognih podatkov v digitalno obliko. Gre za osnovno digitalno zajemanje dokumentov ali podatkov, ki ne spreminja samega načina izvajanja poslovnih procesov, temveč omogoča shranjevanje in lažje upravljanje dokumentov v digitalni obliki.

Naslednji korak je digitalizacija, ki se nanaša na uporabo digitalnih orodij za avtomatizacijo in optimizacijo že obstoječih poslovnih procesov. Digitalizacija torej zajema širšo uvedbo digitalnih tehnologij, kot so sistemi za planiranje virov (ang. *Enterprise Resource Planning*, ERP), e-nabavne platforme in avtomatizacija procesov naročanja, kar bistveno izboljšuje učinkovitost ter zmanjšuje stroške poslovanja podjetij.

Najvišja raven sprememb pa je digitalna transformacija, ki presega tehnološko nadgradnjo in vključuje globoke spremembe poslovnih modelov, organizacijske kulture, načinov dela in interakcije s strankami ter dobavitelji. Digitalna transformacija zahteva celovit pristop, saj vpliva na celotno organizacijo in zahteva spremembe poslovnih modelov, organizacijske kulture in načina odločanja.

Podjetja v različnih fazah razvoja pristopajo k digitalizaciji na različen način. V začetni fazi se osredotočajo predvsem na vzpostavitev spletne prisotnosti, kot so spletne strani in profili na družbenih omrežjih, kar jim omogoča večjo prepoznavnost in lažji dostop do strank. Ko podjetje preide v fazo rasti, postanejo ključni avtomatiziranje poslovnih procesov, uporaba digitalnega marketinga in implementacija naprednih analitičnih orodij za podporo odločanju. Pri zrelih podjetjih pa digitalizacija prehaja na višjo raven, saj se digitalne tehnologije, kot so umetna inteligenca (UI), internet stvari (ang. *Internet of Things*, IoT) in napredna analitika, vključujejo v vse segmente poslovanja ter omogočajo optimizacijo delovnih procesov in boljše strateško načrtovanje (Simčič, 2024).

2.2 Ključne tehnologije kot orodja za podporo digitalizacije nabavnih procesov

Digitalizacija nabavnih procesov temelji na naprednih tehnologijah, ki omogočajo večjo avtomatizacijo, optimizacijo stroškov in izboljšano odločanje. Med ključnimi tehnologijami, ki podpirajo digitalizacijo nabave, izstopajo UI, veriženje blokov (ang.

blockchain) in IoT. Napredne tehnologije predstavljajo ključne elemente digitalne transformacije nabavnih procesov. Uporaba teh tehnologij podjetjem omogoča večjo učinkovitost, zmanjšanje stroškov in izboljšano preglednost v celotni oskrbovalni verigi. Še posebej pomembno je povezovanje teh tehnologij v celovite digitalne rešitve, ki omogočajo inteligentno avtomatizacijo in večjo prilagodljivost na tržne spremembe.

2.2.1 Umetna inteligenca v nabavnih procesih

UI ima velik potencial za optimizacijo nabavnih procesov, saj omogoča avtomatizacijo odločanja, napovedovanje povpraševanja in izboljšanje preglednosti oskrbovalnih verig. Ena ključnih prednosti UI je avtomatizacija odločanja, ki zmanjšuje potrebo po ročnem odločanju pri nabavi. Algoritmi strojnega učenja lahko analizirajo velike količine podatkov, na podlagi katerih optimizirajo izbiro dobaviteljev. Poleg tega omogočajo napredno analizo tveganj in predlagajo najboljše možne scenarije za zmanjšanje stroškov ter povečanje učinkovitosti nabave (Guida et al., 2023).

UI pomembno prispeva tudi k napovedovanju povpraševanja in optimizaciji zalog, saj omogoča natančnejše predvidevanje potreb po materialih in izdelkih. S tem se zmanjšujejo stroški skladiščenja in preprečujejo primanjkljaji. UI pri tem uporablja zgodovinske podatke in tržne trende za izboljšano načrtovanje oskrbe (Handfield et al., 2019).

Poleg analize in napovedovanja pa UI omogoča tudi avtomatizacijo pogajanj. S pomočjo klepetalnih robotov (chatbotov), ki temeljijo na tehnologiji obdelave naravnega jezika (ang. *natural language processing*, NLP), lahko podjetja vzpostavijo avtomatizirano komunikacijo z dobavitelji in kupci, kar dodatno olajša in pohitri postopek dogovarjanja (Jaggær, 2019).

2.2.2 Veriženje blokov v nabavnih procesih

Veriženje blokov (ang. *blockchain*) prinaša večjo preglednost in varnost v nabavnih procesih, saj omogoča decentralizirano beleženje transakcij ter zagotavlja popolno sledljivost materialov in izdelkov vzdolž celotne oskrbovalne verige. Ena izmed ključnih prednosti te tehnologije je sledljivost dobavne verige in preprečevanje

goljufij, saj podjetjem omogoča, da v realnem času preverijo izvor surovin in izdelkov. S tem se izboljšuje skladnost z okoljskimi in etičnimi standardi ter zmanjšuje možnost goljufij in ponarejenih dokumentov v dobavni verigi (Baryannis et al., 2019).

Poleg sledljivosti veriženje blokov omogoča tudi uporabo pametnih pogodb (ang. *smart contracts*), ki omogočajo avtomatsko izvajanje pogodbenih obveznosti brez posrednikov. Takšna digitalna rešitev skrajšuje čas obdelave naročil, zmanjšuje stroške upravljanja pogodb in povečuje zanesljivost pri izvajanju pogodbenih določil (Moretto et al., 2017).

Dodaten napredek predstavlja integracija veriženja blokov v digitalizacijo nabave, kjer se tehnologija povezuje z UI in IoT. Takšna kombinacija omogoča izboljšano spremljanje zalog in avtomatizacijo transakcij. Na primer, v povezavi s senzorji IoT lahko veriženje blokov omogoča samodejno sprožanje naročil, ko zaloge padejo pod določeno raven, kar povečuje odzivnost in učinkovitost nabavnega procesa (Ivanov & Dolgui, 2021).

2.2.3 Internet stvari (IoT) za optimizacijo zalog

IoT omogoča digitalizacijo fizičnih procesov v nabavi in skladiščenju. Z vgrajenimi senzorji in povezljivostjo v realnem času lahko podjetja bistveno izboljšajo nadzor nad zalogami in transportom. Ena izmed pomembnih prednosti je spremljanje zalog v realnem času, saj uporaba senzorjev omogoča natančno spremljanje količine in stanja zalog. S tem se zmanjšujejo izgube in optimizira upravljanje skladiščnih kapacitet (Brintrup et al., 2020).

Poleg zalog ima IoT ključno vlogo tudi pri pametni logistiki in nadzoru transporta, kjer senzorji omogočajo spremljanje temperature, vlažnosti in lokacije izdelkov med prevozom. To je še posebej pomembno v industrijah, kot sta farmacevtska in prehrabna, kjer je ohranjanje pogojev transporta bistvenega pomena za kakovost izdelkov (Wang et al., 2016).

Z uporabo tehnologije IoT v povezavi z UI pa je mogoče razviti tudi sisteme za avtomatizirano naročanje in zalogovodenje. Ti sistemi samodejno sprožijo naročila, ko zaloge padejo pod določen prag, kar zmanjšuje potrebo po ročnem vnašanju podatkov in povečuje učinkovitost procesov (Lorentz et al., 2020).

Napredne tehnologije, kot so UI, veriženje blokov in IoT, predstavljajo ključne elemente digitalne transformacije nabavnih procesov. Njihova uporaba omogoča večjo učinkovitost, zmanjšanje stroškov in izboljšano preglednost v celotni oskrbovalni verigi. Še posebej pomembno pa je povezovanje teh tehnologij v celovite digitalne rešitve, ki omogočajo inteligentno avtomatizacijo in večjo prilagodljivost na tržne spremembe.

2.3 Primeri uspešne digitalne transformacije nabavnih procesov v praksi

V Sloveniji so nekatera podjetja že uspešno izvedla digitalizacijo, kar dokazujejo primeri podjetij Led Luks, Pronorm in Eta Cerkno. Podjetje Led Luks je med pandemijo digitaliziralo prodajne poti z uvedbo spletne platforme za naročanje in spremljanje statusa naročil ter optimiziralo proizvodne procese z uporabo sistemov ERP, kar je izboljšalo prilagodljivost trgu in okrepilo povezavo s strankami. Pronorm je digitalizacijo proizvodnje izvedel z implementacijo sistema za avtomatsko spremljanje proizvodnih podatkov in uporabo programske opreme za nadzor kakovosti, kar je omogočilo večjo natančnost, hitrost ter zmanjšanje stroškov. Eta Cerkno pa je z avtomatizacijo proizvodnih linij in uvedbo pametnih senzorjev ter podatkovne analitike povečala učinkovitost procesov in izboljšala kakovost svojih izdelkov (Simčič, 2024).

2.3.1 Primerjalna analiza digitalne zrelosti slovenskih podjetij z mednarodnimi standardi

Digitalna zrelost podjetij v Evropski uniji (EU) ni enotna, saj med državami obstajajo velike razlike. Skandinavske države, kot so Finska, Danska in Švedska, so vodilne pri uvajanju naprednih digitalnih tehnologij, kot so UI, obdelava velikih podatkov (ang. *Big Data*) in avtomatizacija procesov. Visoko raven digitalne zrelosti dosegajo predvsem zaradi dolgoročnih investicij v izobraževanje, razvoja digitalne infrastrukture in aktivnih vladnih strategij za podporo digitalizaciji (Tutak & Brodny, 2022).

Na drugi strani se države Srednje in Vzhodne Evrope, kamor spada tudi Slovenija, soočajo s počasnejšo digitalno preobrazbo podjetij, predvsem zaradi manjših vlaganj v raziskave in razvoj (R&D), kar negativno vpliva na implementacijo digitalnih rešitev. Kljub razmeroma dobro razviti digitalni infrastrukturi podjetja pogosto nimajo dovolj usposobljenih kadrov za učinkovito uvedbo novih tehnologij (Brodny & Tutak, 2022).

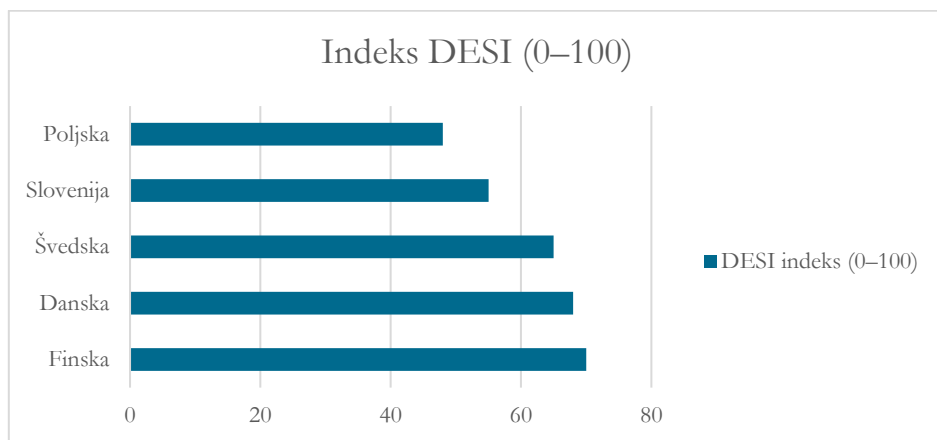
Razlike v stopnji digitalne razvitosti med posameznimi državami EU so jasno razvidne tudi iz indeksa DESI. Na Grafu 1 je prikazana primerjava digitalne zrelosti izbranih držav, in sicer Finske, Danske, Švedske, Slovenije in Poljske. Opazimo lahko, da Finska, Danska in Švedska dosegajo najvišje vrednosti, kar potrjuje njihove uspešne digitalne strategije ter močna vlaganja v razvoj digitalnih kompetenc. Slovenija sledi z nižjim, a še vedno solidnim rezultatom, medtem ko Poljska nekoliko zaostaja, kar potrjuje tudi razlike v učinkovitosti implementacije digitalnih rešitev.

Pri tem velja poudariti, da je digitalna zrelost slovenskih podjetij v primerjavi z zahodnoevropskimi državami še vedno relativno nizka. Glavni izzivi so nizka uporaba naprednih digitalnih tehnologij, odsotnost jasnih digitalnih strategij v številnih podjetjih in počasno prilagajanje novim poslovnim modelom, ki temeljijo na digitalizaciji (Senna, Roca & Barros, 2023). Stopnja digitalne integracije je v Sloveniji močno odvisna od velikosti podjetja – velika podjetja pogosteje vlagajo v digitalizacijo, medtem ko mala in srednje velika podjetja (MSP) pogosto nimajo zadostnih sredstev ali znanja za uvedbo zahtevnejših digitalnih rešitev. Poleg tega se MSP srečujejo z visokimi stroški preobrazbe in pomanjkanjem jasnih smernic za vključitev novih tehnologij v obstoječe poslovne modele (Brodny & Tutak, 2023).

V kontekstu mednarodnih trendov in primerjalne analize velja izpostaviti, da vodilne evropske države na področju digitalne transformacije, kot so Nemčija, Nizozemska in Finska, izvajajo celovite nacionalne strategije, ki podjetjem ponujajo finančne spodbude, izobraževalne programe in davčne olajšave za vlaganja v digitalne tehnologije (Tutak & Brodny, 2022). Uspešen primer je nemški program Industrie 4.0, ki spodbuja avtomatizacijo proizvodnje in uporabo UI v industrijskih procesih. Skandinavske države dodatno vlagajo v razvoj digitalnih kompetenc delovne sile, kar jim omogoča hitro in učinkovito implementacijo naprednih tehnologij. V nasprotju s tem Slovenija še nima oblikovanih podobno celovitih strategij, kar vpliva na njeno

nižjo konkurenčnost v primerjavi z digitalno naprednejšimi državami (Senna et al., 2023).

Čeprav Slovenija na določenih področjih digitalizacije dosega boljše rezultate kot nekatere države Srednje in Vzhodne Evrope, še vedno zaostaja pri razvoju in uvajanju ključnih tehnologij, kot so UI, avtomatizacija in podatkovna analitika. Ključni omejevalni dejavniki so pomanjkanje vlaganj v digitalno preobrazbo, omejene inovacijske zmogljivosti in odsotnost inovacijske kulture, kar upočasnjuje napredek slovenskih podjetij v primerjavi z digitalno bolj razvitimi evropskimi gospodarstvi (Brodny & Tutak, 2022).



Graf 1: Digitalna zrelost izbranih držav

Vir: (The Digital Economy and Society Index (DESI), n.d.)

2.3.2 Zaključki o dobrih praksah digitalne transformacije slovenskih podjetij

Analiza primerov uspešne digitalne transformacije slovenskih podjetij kaže, da so ključni dejavniki uspeha strateško načrtovanje, postopno uvajanje tehnologij in aktivna vključenost zaposlenih v procese sprememb. Podjetja, kot so Led Luks, Pronorm in Eta Cerčno, so dokaz, da tudi slovenska podjetja z omejenimi viri lahko uspešno izvedejo digitalno preobrazbo, če je ta usklajena s poslovnimi cilji in podprta s pravočasnimi investicijami v znanje in tehnologijo.

Skupna značilnost dobrih praks je usmerjenost v reševanje konkretnih izzivov podjetja z uporabo digitalnih orodij. Na primer, Led Luks se je osredotočil na digitalizacijo prodajnih poti, kar je omogočilo boljši stik s kupci v času pandemije in večjo prožnost pri odzivanju na spremembe v povpraševanju. Ključnega pomena je bila uporaba platforme za spletno naročanje, s katero so pohitrili komunikacijo in izboljšali uporabniško izkušnjo. Hkrati so optimizirali proizvodne procese z uvedbo sistema ERP, ki je izboljšal sledenje materialom in omogočil boljše planiranje proizvodnje.

Pri podjetju Pronorm je bila v ospredju digitalizacija proizvodnje, kjer so uvedli senzoriko in avtomatsko zajemanje proizvodnih podatkov. Rezultat je bila večja preglednost nad učinkovitostjo proizvodnje in zmanjšanje odpadkov. Poleg tega so digitalna orodja omogočila hitro identifikacijo ozkih grl v proizvodnem procesu, kar je prispevalo k optimizaciji virov in nižjim stroškom.

Tudi primer podjetja Eta Cerkno kaže, da je digitalna transformacija mogoča, če je vodena premišljeno in postopno. Z uvajanjem avtomatizacije v proizvodne linije in uporabo naprednih tehnologij za nadzor kakovosti so dosegli večjo natančnost proizvodnje in boljši nadzor nad kakovostjo izdelkov. S tem so izboljšali svojo konkurenčnost in povečali zadovoljstvo strank.

Iz teh primerov je razvidno, da uspešna digitalna preobrazba ni pogojena izključno z velikostjo podjetja, temveč z jasno vizijo, strokovnim znanjem, pripravljenostjo na spremembe in dolgoročno zavezanostjo k razvoju. Pomemben dejavnik je tudi vodstvena podpora, saj morajo vodilni kadri razumeti koristi digitalizacije in aktivno usmerjati podjetje v to smer. Poleg tega se kot uspešna praksa izkazuje tudi vlaganje v usposabljanje zaposlenih, saj so ti ključni nosilci sprememb.

Pri implementaciji digitalnih rešitev se podjetja pogosto odločajo za modularni pristop, kar pomeni, da uvajajo nove tehnologije po korakih in v skladu s svojimi zmoglostmi. Takšen pristop zmanjšuje tveganja, povezana z večjimi sistemskimi spremembami, in omogoča sprotno učenje ter prilagajanje procesov. Digitalna transformacija se torej ne zgodi čez noč, temveč gre za proces stalnega izboljševanja, ki temelji na podatkih, odzivnosti na spremembe in agilnem načinu vodenja.

Slovenske dobre prakse kažejo, da so največji učinki doseženi tam, kjer digitalna transformacija ni zgolj tehnološki projekt, ampak celostna sprememba poslovanja, ki zajema procese, ljudi in kulturo podjetja.

2.3.3 Državna podpora digitalni transformaciji v Sloveniji

Državna podpora digitalni transformaciji podjetij v Sloveniji igra ključno vlogo pri pospeševanju tehnološkega napredka in povečanju konkurenčnosti gospodarstva. Digitalizacija predstavlja eno osrednjih prioritet razvojne politike države, vendar kljub določenim pozitivnim premikom ostajajo številni izzivi na področju izvajanja, usklajevanja in doseganja podjetij na vseh ravneh – zlasti MSP.

Med ključnimi instrumenti državne podpore so javni razpisi, finančne spodbude, vavčerji ter programi usposabljanja in svetovanja. Slovenski podjetniški sklad (SPS) je v zadnjih letih uvedel vrsto vavčerjev za digitalizacijo, s katerimi je podjetjem omogočil sofinanciranje priprave digitalnih strategij, uvedbe digitalnega marketinga, izboljšanja kibernetske varnosti in napredne digitalne analize. Takšni ukrepi so pomembni predvsem za mikropodjetja in MSP, ki pogosto nimajo lastnih razvojnih oddelkov in težje dostopajo do dragih svetovalnih storitev.

Poleg SPS pomembno vlogo igra tudi Ministrstvo za digitalno preobrazbo, ki koordinira izvedbo nacionalne strategije digitalne preobrazbe ter črpa sredstva iz Evropskega sklada za okrevanje in odpornost. Med večje projekte sodi Slovenska digitalna koalicija (Digitalna Slovenija), ki spodbuja povezovanje med gospodarstvom, znanstvenoraziskovalnimi institucijami in državo. Eden od njenih ciljev je tudi povečanje vlaganj v razvoj digitalnih kompetenc med delovno aktivnim prebivalstvom, kar je ključno za dolgoročno uspešno implementacijo novih tehnologij v poslovna okolja.

V sklopu načrta za okrevanje po pandemiji covid-19 se je Slovenija z Evropsko komisijo dogovorila tudi za številne investicije v digitalizacijo gospodarstva. V okviru tega so na voljo nepovratna sredstva za nakup napredne digitalne opreme, usposabljanje zaposlenih, razvoj digitalnih rešitev in integracijo UI v poslovne procese. Kljub temu pa raziskave kažejo, da številna podjetja – predvsem manjša – ne izkoriščajo teh možnosti v zadostni meri, bodisi zaradi nepoznavanja razpisov, kompleksnosti postopkov ali pomanjkanja kadrov, ki bi te projekte vodili.

Na ravni izobraževalnega sistema država prav tako spodbuja krepitev digitalnih kompetenc, vendar so učinki teh programov v podjetniškem okolju še počasni. Primanjkuje bolj ciljnih vsebin, namenjenih specifičnim potrebam podjetij – npr. uvajanju sistemov ERP, avtomatizaciji nabavnih procesov ali analitiki podatkov. Poleg tega so MSP-jem pogosto nedostopni celoviti svetovalni programi, ki bi jim pomagali razviti dolgoročno digitalno strategijo.

Pomembno je tudi poudariti, da je Slovenija v zadnjih letih naredila korak naprej pri razvoju digitalne infrastrukture, zlasti v smeri razširjenosti optičnega interneta in uvedbe omrežij 5G, kar ustvarja osnovne pogoje za digitalizacijo. Vendar je tehnološka infrastruktura le osnova – uspeh transformacije je odvisen od povezovanja vseh deležnikov, vključno z državo, podjetji, izobraževalnimi ustanovami in raziskovalnim sektorjem.

Čeprav so torej vzpostavljeni nekateri pomembni mehanizmi za podporo digitalni preobrazbi, je treba večji poudarek poenostavitvi dostopa do spodbud, večji fleksibilnosti razpisov in intenzivnejšemu informiranju podjetij. Nadaljnji razvoj digitalnega okolja bo uspešen le, če bodo podjetja dobila konkretno podporo pri implementaciji in ne le strateške usmeritve.

Na koncu velja poudariti, da je usklajena in celostna državna strategija ključna za pospešitev digitalne transformacije slovenskega gospodarstva. Spodbude morajo biti ciljno usmerjene, prilagojene različnim velikostim podjetij in povezane z izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami. Le tako bo Slovenija lahko sledila razvitim digitalnim gospodarstvom Evrope in povečala svojo konkurenčnost na globalnem trgu.

2.4 Specifični izzivi digitalne transformacije slovenskih podjetij

Globalno gospodarstvo vse bolj temelji na digitalnih rešitvah, kar pomeni, da podjetja, ki ne vlagajo v digitalizacijo, hitro zaostajajo za konkurenco. Po podatkih Evropske komisije 99 % vseh evropskih podjetij predstavljajo MSP, pri čemer večina spada med družinska podjetja, ki pogosto težje uvajajo digitalne spremembe (Minicity, 2023).

To kaže na pomembno strukturno značilnost evropskega gospodarstva, ki močno vpliva na hitrost digitalne preobrazbe. Družinska podjetja se pogosto soočajo z izzivi, kot so tradicionalni poslovni modeli, omejeni finančni in kadrovske viri ter odpor starejših generacij do tehnoloških sprememb. Po našem mnenju bi morali lastniki teh podjetij prepoznati digitalizacijo kot priložnost za dolgoročno rast in ne kot grožnjo obstoječim praksam.

Podjetja v različnih fazah razvoja pristopajo k digitalizaciji na različen način. V začetni fazi se osredotočajo predvsem na vzpostavitev spletne prisotnosti, kot so spletne strani in profili na družbenih omrežjih, kar jim omogoča večjo prepoznavnost in lažji dostop do strank. Ko podjetje preide v fazo rasti, postanejo ključni avtomatiziranje poslovnih procesov, uporaba digitalnega marketinga in implementacija naprednih analitičnih orodij za podporo odločanju. Pri zrelih podjetjih pa digitalizacija prehaja na višjo raven, saj se digitalne tehnologije, kot so UI, IoT in napredna analitika, vključujejo v vse segmente poslovanja ter omogočajo optimizacijo delovnih procesov in boljše strateško načrtovanje (Simčič, 2024).

Vendar pa uspešna digitalna transformacija ne pomeni zgolj uvajanja novih tehnologij, temveč zahteva tudi prilagoditev organizacijskih procesov in razvoj digitalnih kompetenc zaposlenih (Busančić, 2024). Po našem mnenju številna podjetja podcenjujejo pomen izobraževanja zaposlenih, kar pogosto vodi v neučinkovito implementacijo digitalnih rešitev. Digitalizacija ne more biti le tehnična nadgradnja – zahteva premišljen pristop, postopno uvajanje in aktivno vključevanje vseh deležnikov v podjetju. Tista podjetja, ki bodo vlagala v razvoj digitalnih veščin svojih zaposlenih in prilagodila svoje procese, bodo imela dolgoročno konkurenčno prednost.

Družinska podjetja predstavljajo pomemben del evropskega in slovenskega gospodarstva, saj so gonilo gospodarske rasti, ustvarjanja delovnih mest in stabilnosti v številnih regijah. Kljub temu pa se pri uvajanju digitalizacije srečujejo z različnimi specifičnimi izzivi, ki so pogosto povezani z notranjimi in zunanjimi dejavniki. Poročilo Mastercard (2024) ugotavlja, da kar 27 % družinskih podjetij ne ve, katere digitalne rešitve so zanje najbolj primerne, kar izpostavi pomembno pomanjkljivost v razumevanju tehnoloških potrebščin teh podjetij. Družinska podjetja se pogosto znajdejo v dilemi med izbiro ustreznih digitalnih orodij in zagotavljanjem kontinuitete obstoječih poslovnih modelov.

Digitalna transformacija postaja vse pomembnejši dejavnik za konkurenčnost MSP v Sloveniji. Omogoča jim boljšo prilagodljivost trgu, zmanjšanje operativnih stroškov in večjo učinkovitost poslovnih procesov. Vendar pa digitalna transformacija ni zgolj uvedba novih tehnologij, temveč zahteva tudi spremembo organizacijske kulture, razvoj novih poslovnih modelov in prilagoditev načinov odločanja. Uspešna digitalizacija podjetjem omogoča izboljšano analitiko podatkov, avtomatizacijo ključnih operacij ter boljše sodelovanje z dobavitelji in strankami, kar postaja nujno v sodobnem poslovnem okolju (Simčič, 2024).

Ključno je, da se vzpostavi jasna strategija postopne digitalne preobrazbe, ki vključuje izobraževanje zaposlenih, pridobivanje finančnih spodbud in aktivno vključevanje mlajše generacije v proces odločanja. Brez teh ukrepov obstaja nevarnost, da bodo družinska podjetja zaostala za konkurenčnimi, bolj tehnološko naprednimi organizacijami.

2.4.1 Ključne notranje ovire pri digitalizaciji družinskih podjetij

Eden od ključnih izzivov, s katerimi se srečujejo družinska podjetja, je generacijska vrzel. Po raziskavi Mastercard (2024) starejša generacija, ki je pogosto odgovorna za vodenje podjetja, zavira digitalne spremembe, saj se težje prilagaja novim tehnologijam. Težave, povezane s tem, so pogosto psihološke narave, saj starejši lastniki podjetij običajno raje uporabljajo sisteme, ki so se že izkazali za učinkovite, in se izogibajo tveganjem, ki bi jih lahko prinesla nova digitalna orodja. Zlasti se bojijo pretrganja poslovnih procesov in potencialnih napak pri prehodu na digitalne rešitve.

Na drugi strani pa mlajša generacija v družinskih podjetjih, čeprav ima pogosto več znanja o digitalnih tehnologijah, nima dovolj izkušenj ali podpore za uspešno uvajanje teh sprememb. Po podatkih raziskave Mastercard (2024) 23 % podjetnikov meni, da je digitalizacija njihov največji izziv, predvsem zaradi pomanjkanja ustreznih virov in izkušenj pri uvajanju kompleksnih digitalnih rešitev.

Poleg generacijske vrzeli se podjetja soočajo tudi s psihološko odpornostjo proti spremembam. Po raziskavi Minicity (2023) se mnogi mali podjetniki bojijo modernizacije, ker so prepričani, da bi digitalizacija lahko ogrozila poslovno stabilnost ali jih prisilila v drage naložbe v nova orodja, ki jih morda ne bodo mogli

v celoti izkoristiti. Ta odpor do sprememb ni le tehničnega značaja, temveč je globoko zakoreninjen v podjetniški kulturi. Podjetniki pogosto menijo, da bi prehod na digitalne rešitve pomenil tvegano spremembo njihovih preizkušenih poslovnih praks, ki temeljijo na dolgoletnem zaupanju in osebnem pristopu.

Digitalna transformacija postaja vse pomembnejši dejavnik za konkurenčnost MSP v Sloveniji. Omogoča jim boljšo prilagodljivost trgu, zmanjšanje operativnih stroškov in večjo učinkovitost poslovnih procesov. Vendar pa digitalna transformacija ni zgolj uvedba novih tehnologij, temveč zahteva tudi spremembo organizacijske kulture, razvoj novih poslovnih modelov in prilagoditev načinov odločanja. Uspešna digitalizacija podjetjem omogoča izboljšano analitiko podatkov, avtomatizacijo ključnih operacij ter boljše sodelovanje z dobavitelji in strankami (Simčič, 2024).

Drug pomemben izziv, s katerim se srečujejo družinska podjetja, je pomanjkanje strategij za postopno uvajanje digitalizacije. Brez jasno zastavljene digitalne strategije podjetja pogosto pristopijo k digitalizaciji na nepovezan način, kar vodi v neusklajene spremembe, podvajanje naporov in povečano tveganje za napake. Podjetja morajo razviti celovite strategije, ki vključujejo tako tehnične kot tudi organizacijske spremembe, ter določiti prioritete in časovni okvir za prehod na digitalne sisteme (Minicity, 2023).

2.4.2 Vloga partnerstev in razvoja kompetenc

Za premagovanje specifičnih izzivov digitalne transformacije je ključnega pomena, da družinska podjetja razvijejo dolgoročne strategije, ki vključujejo tako tehnične kot kadrovske vidike prehoda v digitalno dobo. Ena izmed temeljnih komponent teh strategij je vlaganje v usposabljanje zaposlenih, saj digitalna preobrazba zahteva nova znanja, prilagodljivost in sposobnost za učinkovito uporabo novih orodij in sistemov. Kadar zaposlenim omogočimo ustrezno izobraževanje in podporo, se zmanjšuje njihov odpor do sprememb, povečuje se občutek vključenosti in verjetnost za uspešno uvedbo digitalnih rešitev.

Poleg tega imajo pomembno vlogo tudi partnerstva z drugimi podjetji, raziskovalnimi ustanovami in tehnološkimi strokovnjaki. Družinska podjetja pogosto nimajo lastnih virov ali strokovnjakov, zato je sodelovanje z zunanjimi

deležniki priložnost za izmenjavo izkušenj, prenos znanja in vključitev v že obstoječe dobre prakse digitalizacije. Takšna sodelovanja omogočajo hitrejše prilagajanje, večjo inovativnost in zmanjšujejo tveganja napačnih odločitev, saj podjetje ni odvisno le od lastnega preizkušanja.

Po našem mnenju je ključno, da družinska podjetja digitalizacijo razumejo kot strateško priložnost in ne kot zgolj tehnični izziv. Brez jasne dolgoročne vizije in načrta uvedba posameznih orodij pogosto ne prinese želenih učinkov. Strategija mora vključevati tako postopno uvajanje tehnologij kot tudi nenehno spremljanje učinkovitosti in prilagajanje glede na potrebe trga. Le tako lahko podjetja ohranijo konkurenčnost in zgradijo odpornost za prihodnje spremembe (Mastercard, 2024).

2.4.3 Vpliv pandemije covida-19 na digitalno preobrazbo podjetij

Pandemija covida-19 je močno pospešila digitalno preobrazbo podjetij po vsem svetu. Številna podjetja so bila prisiljena hitro prilagoditi svoje delovanje novim razmeram, kar je spodbudilo uporabo digitalnih orodij in avtomatizacijo procesov. Delo na daljavo, digitalna komunikacija s strankami in avtomatizacija dobavne verige so postali ključni elementi poslovanja (McKinsey & Company, 2020). Študija Deloitte (2021) je pokazala, da so podjetja, ki so že pred pandemijo vlagala v digitalizacijo, lažje ohranila poslovanje, medtem ko so se druga soočala z večjimi težavami.

Razlike med panogami so bile pri tem zelo izrazite. Trgovina na drobno, zdravstvo in finance so doživeli močan porast digitalnega sodelovanja, medtem ko so podjetja v tradicionalni proizvodnji in logistiki morala prestrukturirati svoje operacije, da bi vključila tehnologije industrije 4.0 (McKinsey & Company, 2020). IEEE (2020) dodatno poudarja, kako so podjetja izkoristila digitalizacijo za izboljšanje odpornosti dobavne verige in operativne prilagodljivosti.

Kljub pozitivnim premikom ostajajo pomembni izzivi. Tveganja kibernetске varnosti, pomanjkanje digitalnih veščin in odpornost do sprememb so med glavnimi ovirami, ki so zavirale digitalno preobrazbo (Deloitte, 2021). Podjetja se vse bolj zavedajo potrebe po nadaljnjih vlaganjih v digitalno infrastrukturo, saj želijo ostati konkurenčna tudi po pandemiji. Izkušnje iz obdobja krize bodo verjetno pomembno

vplivale na prihodnje strategije, zlasti z vidika agilnosti, avtomatizacije in odpornosti (McKinsey & Company, 2020).

2.4.4 Ekonomski vidiki digitalizacije družinskih podjetij

Digitalizacija postaja ključni dejavnik dolgoročne konkurenčnosti, trajnostnega razvoja in odpornosti družinskih podjetij, ki v številnih državah, vključno s Slovenijo, predstavljajo pomemben del malega in srednjega gospodarstva. Kljub svoji tradicionalnosti se tudi ta podjetja vse bolj soočajo z nujno digitalne transformacije, ki poleg tehnoloških sprememb vključuje tudi pomembne ekonomske vidike – od začetnih stroškov in pričakovanih dolgoročnih koristi do dostopnosti različnih oblik financiranja ter premagovanja organizacijskih ovir. Raziskave kažejo, da je digitalna preobrazba družinskih podjetij pogosto počasnejša in bolj zadržana v primerjavi z nedružinskimi podjetji, predvsem zaradi bolj konservativnih struktur odločanja, pomanjkanja digitalnih znanj in strahu pred izgubo identitete podjetja (Uradni list RS, 2022; Tutak & Brodny, 2022).

Stroški digitalizacije se med podjetji močno razlikujejo glede na panogo, velikost in raven obstoječe digitalne infrastrukture. V MSP začetne investicije v digitalno transformacijo navadno segajo od 5.000 € do 50.000 €, lahko pa v primeru širših integracij presežejo tudi 100.000 €. Ti stroški vključujejo uvedbo sistemov ERP, avtomatizacijo proizvodnje, prehod na oblačne storitve, vzpostavitev kibernetске varnosti in digitalno analitiko (Tutak & Brodny, 2022; UM, 2021).

Kljub visokim začetnim vložkom pa se digitalizacija dolgoročno izkaže za ekonomsko upravičeno. Podjetja v povprečju zmanjšajo operativne stroške za 10 % do 30 %, hkrati pa povečajo produktivnost tudi do 25 % (Senna, Bonnin Roca & Barros, 2023). V praksi se kaže, da so družinska podjetja, ki so digitalne rešitve uvedla celostno in strateško, dosegla nadpovprečne rezultate pri izvozu, ustvarjeni dodani vrednosti ter stopnji inovacij (Brodny & Tutak, 2023; Podjetniški portal, 2022).

Kljub potencialnim koristim pa družinska podjetja pogosto naletijo na številne omejitve. Med najpogostejšimi so pomanjkanje ustreznega usposobljenega kadra, negotovost glede donosnosti investicije in strah pred spremembami, zlasti pri starejših generacijah vodstva (Statistični urad RS, 2021). Študije poudarjajo, da je odsotnost digitalne strategije eden ključnih dejavnikov, ki zavirajo napredek podjetij.

V mnogih primerih se podjetja zanašajo predvsem na lastna sredstva, kar dodatno omejuje obseg možnih vlaganj (Tutak & Brodny, 2024). Konservativna kultura upravljanja, značilna za družinska podjetja, pogosto otežuje odločanje o vključevanju zunanjih strokovnjakov ali sprejemanju tveganj, povezanih z digitalno preobrazbo (Tutak & Brodny, 2022).

Financiranje digitalizacije je ključen dejavnik pri odločitvi podjetij za uvedbo sodobnih tehnologij. V Sloveniji so na voljo različni nacionalni in evropski mehanizmi, ki omogočajo premostitev finančnih ovir. Na državni ravni so to nepovratna sredstva, spodbude in vavčerji, ki jih upravljajo agencija SPIRIT, SPS ter programi ministrstva za gospodarstvo, namenjeni pripravi digitalnih strategij, uvedbi tehnologij in razvoju digitalnih kompetenc (Podjetniški portal, 2022).

Na ravni EU je mogoče črpati sredstva iz Mehanizma za okrepanje in odpornost, kohezijskih skladov ter raziskovalno-inovacijskih programov, kot je Obzorje Evropa. Družinska podjetja imajo možnost dostopa do ugodnih razvojnih posojil, tudi z garancijami SID banke in drugih institucij, kar jim omogoča financiranje brez večjih likvidnostnih pritiskov (Uradni list RS, 2022; Podjetniški portal, 2022). Dodatno vrednost pa prinaša povezovanje s fakultetami in raziskovalnimi ustanovami, kjer podjetja lahko pridobijo tako financiranje kot tudi svetovanje in dostop do novega znanja (UM, 2021).

Skupaj ti dejavniki kažejo, da digitalna transformacija družinskih podjetij ni le tehnološka sprememba, temveč predvsem strateški izziv z dolgoročnimi ekonomskimi posledicami. Njena uspešnost je v veliki meri odvisna od pripravljenosti podjetja na vlaganja, spreminjanje organizacijske kulture in izkoriščanje razpoložljivih virov podpore.

2.5 Digitalizacija nabavnih procesov

Digitalizacija nabavnih procesov spreminja nabavo z izboljšanjem učinkovitosti, transparentnosti in stroškovne učinkovitosti. Tradicionalne metode, ki temeljijo na ročni obdelavi dokumentov, nadomeščajo digitalne rešitve, kot so tehnologija veriženja blokov, strojno učenje (ang. *machine learning*, ML) in oblaki sistemi ERP.

Tehnologija veriženja blokov zagotavlja varnost nabavnih procesov z nespremenljivimi zapisi transakcij, zmanjšuje goljufije in izboljšuje odgovornost (Arxiv, 2019). Zasebna omrežja veriženja blokov, integrirana s QR-kodami, dodatno izboljšujejo sledenje sredstev in stroškovno učinkovitost (Arxiv, 2024). ML omogoča organizacijam analizo nakupnega vedenja, optimizacijo zalog in krepitev odnosov z dobavitelji (Arxiv, 2021). Poleg tega hibridni oblaki sistemi ERP poenostavljajo nabavo, hkrati pa ohranjajo ravnotežje med varnostjo in prilagodljivostjo (Arxiv, 2022).

Potreba po digitalni nabavi se je povečala s pandemijo covida-19, ki je poudarila pomen avtomatiziranih delovnih tokov in sodelovanja z dobavitelji na daljavo (Forbes, 2020). Kljub izzivom, kot so odpor do sprememb in tveganja kibernetske varnosti, močna podpora vodstva in usposabljanje zaposlenih omogočata uspešno uvedbo (Springer, 2023).

Zaključno lahko rečemo, da digitalna nabava izboljšuje učinkovitost in transparentnost, pri čemer veriženje blokov zagotavlja varnost, ML ponuja vpoglede, oblaki sistem ERP pa optimizira procese. Sprejemanje teh tehnologij je ključno za ohranjanje konkurenčne prednosti v današnjem digitalnem gospodarstvu.

2.6 Prihodnost digitalizacije

2.6.1 Napredne tehnologije kot gonilo prihodnosti digitalizacije

Prihodnost digitalizacije temelji na integraciji naprednih tehnologij, med katerimi izstopajo UI, IoT in veriženje blokov. Vsaka od teh tehnologij ima specifičen vpliv na poslovne procese, največjo vrednost pa prinašajo, ko so povezane v celovite digitalne rešitve.

UI omogoča avtomatizacijo odločanja, napovedovanje povpraševanja in analizo podatkov v realnem času. V nabavnih procesih se uporablja za ocenjevanje dobaviteljev, optimizacijo zalog in celo za avtomatizacijo pogajanj z uporabo naravnega jezika (Guida et al., 2023; Handfield et al., 2019). V širšem poslovnem okolju UI omogoča hitrejša in natančnejša odločanja, kar vodi do bolj učinkovitega upravljanja virov in stroškov.

IoT digitalizira fizične procese z uporabo senzorjev, ki zbirajo podatke o zalogah, transportu in stanju materialov. Te informacije omogočajo podjetjem boljše spremljanje zalog v realnem času, avtomatsko naročanje in optimizacijo logistike (Brintrup et al., 2020). IoT tako predstavlja ključno infrastrukturo za ustvarjanje odzivnih in prilagodljivih dobavnih verig.

Veriženje blokov pa zagotavlja varnost, sledljivost in transparentnost podatkov v celotni oskrbovalni verigi. Omogoča nespremenljivo beleženje transakcij in pametne pogodbe, ki samodejno izvršujejo dogovore med poslovnimi partnerji.

V kombinaciji z IoT lahko veriženje blokov zagotavlja zanesljivo sledljivost izdelkov, v povezavi z UI pa omogoča avtomatizirano preverjanje skladnosti in tveganj (Moretto et al., 2017; Ivanov & Dolgui, 2021).

Posebej pomembno je, da podjetja ne obravnavajo teh tehnologij ločeno, temveč da jih integrirajo v medsebojno povezane digitalne ekosisteme. Sinergija med UI, IoT in veriženjem blokov omogoča razvoj inteligentnih sistemov, ki samostojno zaznajo potrebe, zbirajo podatke iz okolja, jih analizirajo in varno zabeležijo vse aktivnosti. Takšna povezanost omogoča celovito avtomatizacijo nabave, znižanje stroškov, večjo prilagodljivost in hitrejša odzivanje na spremembe na trgu, kar je ključno za dolgoročno konkurenčnost podjetij.

Zato bodo v prihodnosti podjetja, ki bodo znala pametno povezati te tehnologije, v znatni prednosti v primerjavi s tistimi, ki bodo ostala pri parcialnih ali izoliranih digitalnih rešitvah.

2.6.2 Strateški cilji Slovenije na področju digitalizacije

Slovenska strategija digitalne transformacije gospodarstva do leta 2030 predvideva, da bo Slovenija postala eno vodilnih digitalnih središč v Evropi (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2024). Ta strategija vključuje razvoj podjetniškega, raziskovalnega in finančnega okolja, s čimer bo omogočila hitrejši prehod podjetij v digitalno dobo. Kljub temu pa so izzivi še vedno prisotni, predvsem pomanjkanje digitalnih kompetenc in financiranja.

2.6.3 Izzivi in tveganja prihodnje digitalizacije

Vendar pa digitalizacija prinaša tudi tveganja, kot so varnost podatkov, odpornost na kibernetске napade in pravni izzivi. Digitalizacija nabavnih procesov na primer omogoča boljši nadzor nad stroški in skladnostjo s predpisi, vendar zahteva tudi natančno analizo tveganj in prilagoditev zakonodaje (Genis, 2021).

2.6.4 Digitalizacija kot ključni dejavnik konkurenčnosti v prihodnosti

Digitalizacija ni več izbira, temveč nuja za podjetja, ki želijo ostati konkurenčna. Slovenija je na pravi poti k digitalni preobrazbi, vendar se podjetja še vedno soočajo s številnimi izzivi, predvsem pri financiranju in uvajanju novih tehnologij v družinskih podjetjih. Digitalizacija nabavnih procesov prinaša pomembne prednosti, kot sta večja preglednost in optimizacija stroškov, vendar zahteva premišljeno implementacijo.

Prihodnost digitalizacije bo v veliki meri odvisna od sposobnosti podjetij, da sprejmejo nove tehnologije, vlagajo v izobraževanje in se prilagodijo spremembam, ki jih prinaša digitalna doba.

3 Raziskava

Raziskava se osredotoča na proučevanje digitalne transformacije nabavnih procesov v družinskem podjetju Dines, d. o. o., pri čemer je poudarek na razumevanju, kako poteka uvajanje digitalnih tehnologij v konkretnem poslovnem okolju mikro oziroma malega slovenskega podjetja.

Namen raziskave je celostno osvetliti proces prehoda iz tradicionalnih v digitalne nabavne postopke ter raziskati vpliv teh sprememb na učinkovitost, organizacijo dela in dolgoročno konkurenčnost podjetja. Posebna pozornost bo namenjena odkrivanju dejavnikov, ki so podjetje spodbudili k digitalizaciji, načinom uvajanja digitalnih orodij v prakso ter spremembam v notranjih procesih in odnosih z dobavitelji.

Ker gre za družinsko podjetje, bodo v raziskavi dodatno upoštevane tudi posebnosti, povezane z organizacijsko kulturo, generacijsko dinamiko in specifičnimi izzivi, ki jih digitalizacija prinaša v takem okolju. Ključno vprašanje, ki ga raziskava naslavlja, je, kako uvedba digitalnih rešitev v podjetju Dines, d. o. o., vpliva na samo nabavno funkcijo – tako v smislu stroškovne učinkovitosti kot tudi v smislu časovne optimizacije, obvladovanja tveganj in kakovosti sodelovanja z zunanjimi partnerji.

Z raziskavo želimo torej pridobiti poglobljen vpogled v konkretne pristope in izkušnje podjetja Dines, d. o. o., na področju digitalne preobrazbe nabave ter hkrati opredeliti ključne ovire, priložnosti in lekcije, ki jih lahko uporabimo kot smernice za druga slovenska družinska podjetja. Na podlagi empiričnih ugotovitev bodo oblikovana priporočila, ki lahko služijo kot podpora pri oblikovanju strategij digitalizacije v primerljivih podjetniških okoljih.

3.1 Metodologija

V raziskovalnem delu bomo uporabili pristop študije primera, saj želimo podrobno predstaviti, kako poteka digitalna preobrazba v konkretnem slovenskem družinskem podjetju, to je podjetju Dines, d. o. o. Takšen pristop omogoča celovit vpogled v dogajanje znotraj podjetja in prikaz uvajanja digitalnih rešitev v nabavne procese na dejanskem primeru. Ob tem bo raziskava osvetlila tudi izzive, s katerimi se podjetje srečuje, ter koristi, ki jih zaznava po uvedbi digitalnih sprememb.

Za zbiranje podatkov bomo uporabili intervju, ki ga bomo opravili z enim ali več sogovorniki v podjetju. To bodo osebe, ki imajo pomembno vlogo pri procesu digitalizacije nabave, na primer lastnik podjetja, direktor ali vodja nabave. Intervju bomo izvedli osebno ali prek videopovezave, odvisno od možnosti in dogovora s podjetjem. Če bo sogovornik s tem soglašal, bomo pogovor zvočno posneli in nato prepisali, da bomo lahko podatke natančno analizirali.

Intervju bo polstrukturiran, kar pomeni, da bomo imeli vnaprej pripravljena vprašanja, ki bodo usmerjala pogovor, hkrati pa bo sogovornik lahko odgovarjal svobodno in pojasnil svoja stališča, izkušnje in opažanja. Vprašanja bodo razdeljena na tematska področja, kot so začetki digitalizacije, uporabljene tehnologije, vpliv sprememb na zaposlene in organizacijo dela, sodelovanje med generacijami ter konkretni učinki uvedbe digitalnih rešitev.

Podatki, ki jih bomo pridobili z intervjujem, bodo opisne narave. Analizirali jih bomo tako, da bomo iz odgovorov izluščili ključne teme, ponavljajoče se ugotovitve in posebnosti, ki so značilne za obravnavani primer. Na podlagi teh spoznanj bomo oblikovali priporočila, ki bi lahko koristila drugim družinskim podjetjem, ki se prav tako odločajo za digitalno prenovo svojih poslovnih procesov.

Za dosego ciljev raziskave in boljše razumevanje poteka digitalne transformacije v podjetju Dines, d. o. o., smo oblikovali nabor vprašanj, ki bodo vodilo pri izvedbi intervjuja.

Osnovni podatki o podjetju in kontekstu digitalizacije

- Kako bi na kratko opisali podjetje Dines, d. o. o., in njegovo dejavnost?
- Kdaj in zakaj ste se začeli ukvarjati z digitalizacijo nabavnih procesov?
- Kaj je bil glavni razlog, da ste se odločili za uvedbo digitalnih orodij?

Uvedba digitalnih tehnologij

- Katera digitalna orodja oziroma tehnologije trenutno uporabljate v nabavnem procesu?
- Kako ste izbrali oziroma se odločili za ta orodja?
- Ste pri uvedbi sodelovali z zunanjimi partnerji ali ste se odločili za lastno rešitev?

Spremembe v procesih in organizaciji

- Kako se je z uvedbo digitalnih rešitev spremenil sam potek nabave?
- Ali ste morali prilagoditi obstoječe delovne naloge in odgovornosti zaposlenih?
- Kako dolgo je trajala uvedba in kakšen je bil potek?

Vloga zaposlenih in organizacijska kultura

- Kako so zaposleni sprejeli spremembe, povezane z digitalizacijo?
- Ste za zaposlene organizirali kakšna dodatna usposabljanja?
- Kakšno vlogo je imela pri digitalizaciji mlajša generacija v podjetju?

Izzivi in ovire

- S katerimi izzivi ste se srečali med uvajanjem digitalnih rešitev?
- Ste zaznali kakšen odpor do sprememb, zlasti pri starejših zaposlenih?
- Kako ste se soočili z morebitnimi tehničnimi težavami?

Vpliv digitalizacije

- Kakšne so glavne koristi, ki jih opazate po uvedbi digitalnih orodij?
- Se je spremenila učinkovitost, natančnost ali hitrost nabavnega procesa?
- Je digitalizacija vplivala tudi na odnose z dobavitelji?

Pandemija covid-19 (če je relevantno)

- Je pandemija vplivala na vašo odločitev za digitalizacijo?
- Kako ste se takrat prilagodili razmeram in ali so se rešitve izkazale za koristne?

Pogled v prihodnost in nasveti

- Katere korake na področju digitalizacije načrtujete v prihodnje?
- Bi drugim družinskim podjetjem priporočili podobne rešitve?
- Kakšen bi bil vaš glavni nasvet podjetju, ki je še na začetku digitalne poti?

3.2 Analiza primera Dines, d. o. o.

V nadaljevanju predstavljamo raziskavo, ki smo jo izvedli na primeru slovenskega družinskega podjetja Dines, d. o. o., ki že več kot 30 let deluje na področju klimatizacije, toplotnih črpalk in prezračevalnih sistemov. Gre za podjetje, usmerjeno izključno v poslovanje s podjetji (B2B), kar pomeni, da se ukvarjajo z veleprodajo izdelkov in njihovo distribucijo do izvajalcev, trgovcev ter investorjev.

Podjetje je v družinski lasti in ga je ustanovil dedek sedanjega operativnega vodje, ki danes vodi večji del poslovanja, medtem ko oče še vedno pokriva finančne zadeve. Do formalnega prenosa lastništva sicer še ni prišlo, vendar so pristojnosti jasno določene. Sogovornika, ki je trenutno odgovoren za operativni del, smo vključili v

raziskavo kot ključnega pobudnika uvajanja digitalnih rešitev v poslovne procese podjetja.

3.3 Digitizacija v podjetju Dines, d. o. o.

Digitizacijo, ki označuje osnovno pretvorbo analognih podatkov in dokumentacije v digitalno obliko, so v podjetju Dines, d. o. o., najprej uvedli s preходом iz papirnega v elektronsko poslovanje na več ključnih področjih. Eden prvih pomembnejših korakov je bil prehod na elektronsko pošiljanje računov po e-pošti. Nadalje so v servisni dejavnosti uvedli digitalne delovne naloge, s čimer so nadomestili ročno izpolnjevanje papirjev. Digitalna oblika teh dokumentov omogoča boljše sledljivost in arhivsko dostopnost.

Primer dobre prakse je avtomatsko pošiljanje podpisanih delovnih nalogov strankam takoj po opravljenem servisu, kar dodatno izboljšuje informiranost strank in odzivnost podjetja. Poleg tega so uvedli tudi skladiščni portal, kjer se dobavnice obdelujejo v digitalni obliki, kar odpravlja potrebo po tiskanju in fizičnem arhiviranju dokumentov. Kot so poudarili v podjetju, je bila motivacija za digitizacijo izključno notranja – izhajala je iz potrebe po večji preglednosti, sledljivosti in optimizaciji internih procesov, ne pa kot odziv na zunanje pritiske trga ali pandemije.

3.4 Digitalizacija poslovnih procesov

Digitalizacija v podjetju Dines, d. o. o., zajema širšo uporabo digitalnih tehnologij za podporo in avtomatizacijo obstoječih poslovnih procesov. Pri tem gre predvsem za uporabo sistema ERP, s pomočjo katerega v podjetju ustvarjajo naročilnice, ki jih nato pošiljajo dobaviteljem preko elektronske pošte.

Za naročanje rezervnih delov uporabljajo spletni servisni portal dobavitelja LG, kjer je proces popolnoma digitaliziran – od izbire modela do oddaje naročila, ki je pogosto dostavljeno že naslednji dan. V podjetju niso razvijali lastnih rešitev, temveč so implementirali že obstoječe tržno dostopne aplikacije, kar jim je omogočilo hitrejšo in stroškovno učinkovito uvedbo. Pomembno je tudi, da je bil proces uvedbe digitalnih orodij hiter – trajal je manj kot en teden. Zaposlene so o spremembah ustrezno obvestili in jih usposobili, vendar zaradi uporabniške prijaznosti sistemov obsežna usposabljanja niso bila potrebna.

Digitalizacija je bistveno vplivala predvsem na servisni in prodajni proces, medtem ko se nabavni proces ni bistveno spreminjal, saj je bil že v osnovi zelo stabilen in preprost. Sogovornik pa je tudi poudaril, da digitalizacija ni vplivala na poslovanje z dobavitelji. Podjetje namreč posluje z dražjimi izdelki, ki se ne naročajo pogosto, kar pomeni, da nabava ne vključuje dnevnih operacij kot v proizvodnih podjetjih.

3.5 Digitalna transformacija in organizacijska kultura

Digitalna transformacija se v podjetju Dines, d. o. o., izraža predvsem v spremembah organizacijske kulture, vlog zaposlenih in odnosa do inovacij. Zaposleni, tako mlajši kot starejši, so nove digitalne procese sprejeli zelo pozitivno. Mlajša generacija je bila ključni pobudnik in nosilec sprememb, kar je skladno z ugotovitvami v literaturi, da so mlajši voditelji pogosto gonilo digitalne preobrazbe v družinskih podjetjih (Mastercard, 2024). Največji izziv je bil prepričati servisno ekipo, da bodo namesto papirnih obrazcev začeli uporabljati tablice za vnos podatkov in podpisovanje nalogov.

Kljub začetnemu zadržku so tehniki hitro prepoznali prednosti novega sistema, predvsem preglednost, arhiviranje in hitrejši dostop do zgodovine opravil. Digitalna transformacija se kaže tudi v strateškem razmišljanju podjetja, ki načrtuje prenovo sistema CRM in aktivno spremlja možnosti uporabe UI za izboljšanje učinkovitosti procesov. Pomemben poudarek dajejo tudi uporabniški izkušnji. Vsak digitalni korak mora, kot poudarjajo v podjetju, prispevati k poenostavitvi, ne pa k dodatni obremenitvi zaposlenih.

Takšen pristop je v skladu s priporočili strokovne literature, ki poudarja, da mora biti digitalna transformacija celostna in da mora vključevati zaposlene kot aktivne udeležence sprememb (Simčič, 2024).

Na splošno lahko zaključimo, da so v podjetju Dines, d. o. o., s postopnim in premišljenim uvajanjem digitalnih rešitev vzpostavili učinkovito ravnovesje med tehnološkim napredkom in ohranjanjem stabilnosti poslovnih procesov. Primer njihovega prehoda med fazami digitizacije, digitalizacije in digitalne transformacije lahko predstavlja dragocen vzorec za druga slovenska družinska podjetja, ki se srečujejo s podobnimi izzivi sodobne digitalne dobe.

4 Predlogi za izboljšave

Na podlagi izvedene raziskave v podjetju Dines, d. o. o., lahko ugotovimo, da je bila uvedba digitalnih rešitev v podjetju izvedena premišljeno, postopno in v skladu z dejanskimi potrebami poslovanja. Ključna značilnost njihovega pristopa je bila usmerjenost v konkretne rešitve, ki neposredno prispevajo k večji preglednosti, hitrejšemu dostopu do podatkov in boljši organizaciji dela. Izpostaviti velja, da so se digitalne spremembe uvajale znotraj obstoječega poslovnega modela, kar pomeni, da podjetje ni izvajalo radikalne transformacije, temveč je izboljševalo in digitalno podprlo obstoječe procese.

Kot glavno rešitev lahko izpostavimo digitalizacijo dokumentacije (računi, delovni nalogi, dobavnice), ki je podjetju omogočila zmanjšanje administrativnega dela, večjo sledljivost in izboljšano komunikacijo s strankami. Prav tako je pomembna uvedba skladiščnega portala, ki je nadomestil ročno obdelavo dobavnic. Z vidika organizacije dela so vse spremembe uvedene z mislijo na uporabnika, saj so bili sistemi izbrani ali razviti tako, da so enostavni za uporabo in da ne predstavljajo dodatnega bremena za zaposlene.

V okviru digitalizacije procesov je bil pomemben korak tudi dostop do portala dobavitelja LG, ki omogoča enostavno in hitro naročanje rezervnih delov. Ta rešitev izboljšuje odzivnost podjetja in omogoča večjo operativno učinkovitost, hkrati pa je uvedba potekala brez večjih tehničnih ali organizacijskih težav. Podjetje ni razvijalo lastnih programskih rešitev, ampak je učinkovito vključilo že obstoječe tržne možnosti, kar dokazuje racionalen in pragmatičen pristop.

V organizacijskem smislu ni prišlo do večjih sprememb v delovnih nalogah, saj so zaposleni hitro osvojili novosti. Usposabljanja so bila kratka, vendar dovolj učinkovita, saj so bile izbrane rešitve preproste za uporabo. Kljub temu pa je podjetje prepoznalo pomen podpore zaposlenim in zagotovilo osnovno izobraževanje za delo z novimi digitalnimi orodji.

Analiza pokaže, da podjetje Dines, d. o. o., ni skušalo na silo uvajati preobsežnih tehnoloških sprememb, ampak se je osredotočilo na tiste vidike poslovanja, kjer je bila dodana vrednost digitalizacije največja. Takšen pristop lahko označimo kot dober primer postopne digitalne prenove, ki temelji na resničnih potrebah, notranji

pobudi in tesnem vključevanju zaposlenih. V prihodnje bi lahko podjetje razmislilo o nadaljnji nadgradnji obstoječih sistemov z večjo integracijo med različnimi področji (npr. povezava skladiščnega portala s sistemom CRM) in o možnostih uporabe naprednih tehnologij, kot sta UI ali analitika podatkov za strateško podporo pri odločanju.

5 Diskusija

Na podlagi analize primera podjetja Dines, d. o. o., ugotavljamo, da je bil njihov pristop k digitalni preobrazbi premišljen, usmerjen v praktične potrebe in podprt z močno notranjo pobudo. V podjetju so digitalizacijo začeli uvajati zaradi notranjih potreb po večji preglednosti, sledljivosti in organizacijski učinkovitosti, kar sovпада z literaturo, ki poudarja, da so notranje potrebe pogosto glavni sprožilec digitalne prenove v družinskih podjetjih (Simčič, 2024; Busančić, 2024). Zanimivo je, da zunanji dejavniki, kot je bila pandemija covida-19, v tem primeru niso igrali ključne vloge, čeprav so številne druge študije pokazale, da je pandemija v mnogih podjetjih močno pospešila digitalizacijo (McKinsey & Company, 2020).

Digitalni razvoj podjetja Dines, d. o. o., se je začel z osnovno digitizacijo, torej s preходом iz papirne na elektronsko dokumentacijo, kar potrjuje teoretični model stopnjevanja digitalne zrelosti (Simčič, 2024). Nadalje so v podjetju implementirali digitalna orodja za obvladovanje servisnih procesov in upravljanje naročil, kar ustreza fazi digitalizacije, v kateri podjetja optimizirajo obstoječe procese z uporabo digitalne tehnologije. Ključno je, da se podjetje ni odločilo za razvoj lastnih rešitev, temveč je uporabilo že obstoječe, kar je pospešilo proces in zmanjšalo stroške. To je skladno s prakso številnih MSP (Mbonigaba, 2023).

Pomembna posebnost primera Dines, d. o. o., je močna vloga mlajše generacije, ki je bila ključni nosilec digitalnih sprememb. To je v skladu z ugotovitvami raziskav (Mastercard, 2024), ki kažejo, da mlajši člani družinskih podjetij pogostejše zaznajo koristi digitalizacije in so bolj pripravljeni spreminjati uveljavljene prakse. Medtem ko je bila v podjetju prisotna določena začetna zadržanost, predvsem v servisnem oddelku, je bilo uvajanje digitalnih delovnih nalogov uspešno, saj so zaposleni hitro prepoznali koristi sprememb. To potrjuje tudi literatura, ki opozarja na pomen vključevanja zaposlenih in ustrezne komunikacije pri uvajanju sprememb (Busančić, 2024).

Vloga organizacijske kulture je bila ključna. V podjetju Dines, d. o. o., so spremembe uvajali postopoma, s poudarkom na uporabniški prijaznosti in zmanjševanju kompleksnosti. Takšen pristop se sklada z najboljšimi praksami iz Slovenije in tujine (Simčič, 2024; Kraus et al., 2021). Zanimivo je, da nabavni proces, ki je bil osrednji predmet raziskave, ni bil med najbolj prizadetimi z vidika sprememb. Zaradi narave poslovanja podjetja in stabilnosti nabave ni bilo potrebe po korenitih spremembah. Kljub temu pa digitalna orodja, kot sta sistem ERP in elektronska komunikacija z dobavitelji, zagotavljajo višjo raven učinkovitosti in nadzora. To je v skladu z literaturo, ki izpostavlja pomen uvedbe sistemov ERP kot enega prvih korakov v smeri procesne optimizacije v MSP (Zajšek, 2023).

Poleg tega analiza primera Dines, d. o. o., potrjuje tezo, da družinska podjetja digitalizacijo pogosto uvajajo modularno in postopno, kar zmanjšuje tveganje neuspeha in omogoča hitrejšo prilagoditev zaposlenih (Tutak in Brodny, 2022). V nasprotju z velikimi podjetji, ki imajo na voljo več sredstev in kadrov, se MSP pogosteje zanašajo na obstoječe rešitve na trgu in uvajajo spremembe na ključnih področjih z največjo dodano vrednostjo (Podjetniški portal, 2022). Tak pristop se izkaže za posebej učinkovit, kadar podjetje dobro razume lastne potrebe in ima jasno vizijo razvoja.

Pri primerjavi z dobrimi praksami iz literature, kot so Led Luks, Pronorm in Eta Cerčno, ugotavljamo, da je podjetje Dines, d. o. o., doseglo pomembne učinke z relativno majhnimi posegi. Medtem ko so nekatera podjetja digitalno transformacijo izkoristila za prenovo proizvodnih in prodajnih sistemov, je podjetje Dines, d. o. o., s ciljno uvedbo orodij za servis, skladišče in dokumentacijo prav tako bistveno izboljšalo preglednost in učinkovitost poslovanja. To kaže, da tudi podjetja z omejenimi viri lahko dosežejo pomembne učinke, če so rešitve usklajene z dejanskimi potrebami in zmožnostmi podjetja.

Sklepno lahko zapišemo, da je primer Dines, d. o. o., dragocen zgled za mala družinska podjetja, saj prikazuje, kako je mogoče z omejenimi sredstvi in z notranjo motivacijo uspešno izvesti digitalno prenovo. Posebej pomembna je vloga mlajše generacije in usmerjenost v uporabnika, ki zmanjšujeta odpor zaposlenih in povečujeta uspešnost implementacije. Ta ugotovitev odpira možnosti za nadaljnje raziskave vpliva generacijske dinamike in organizacijske kulture na digitalno zrelost družinskih podjetij.

6 Zaključek

V zaključku raziskave lahko potrdimo, da je digitalna preobrazba eden ključnih dejavnikov dolgoročne uspešnosti tudi v manjših družinskih podjetjih, kot je Dines, d. o. o. S pomočjo študije primera smo ugotovili, da se podjetje ni odločilo za drastične spremembe, temveč je s premišljenimi in postopnimi ukrepi učinkovito uvedlo digitalna orodja v svojo prakso. Ključni poudarek je bil na digitizaciji dokumentacije in digitalizaciji servisnih ter skladiščnih procesov, kar je podjetju omogočilo večjo preglednost, hitrejšo odzivnost in boljše upravljanje informacij.

Posebej izstopa vloga mlajše generacije, ki je v podjetju prevzela pobudo in uspešno vodila proces uvajanja digitalnih rešitev. Ta vidik se mi zdi izredno pomemben, saj kaže, da je medgeneracijsko sodelovanje lahko pomembna prednost pri uvajanju sprememb. Kljub začetni zadržanosti nekaterih zaposlenih so bile novosti sprejete pozitivno, predvsem zaradi jasne komunikacije in uporabniške prijaznosti sistemov.

Menimo, da primer podjetja Dines, d. o. o., ponuja dragocen vpogled v realne možnosti digitalizacije v slovenskih mikro in malih podjetjih. Pokazuje, da so spremembe možne brez velikih vložkov, če so podprte z notranjo motivacijo, jasnim ciljem in spoštovanjem do zaposlenih. Verjamemo, da bodo podjetja, ki bodo sledila takšnemu pristopu, dolgoročno uspešnejša, bolj odporna na spremembe in bolje pripravljena na izzive sodobnega poslovnega okolja.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta "Izzivi prenosa vodenja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju" v okviru Programa evropske kohezijske politike v obdobju 2021–2027 v Sloveniji z nazivom javnega razpisa "Problemsko učenje študentov v delovnem okolju: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027 (PUŠ v delovno okolje 2024–2027)". Projekt sofinancirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

- Arxiv. (2019). Blockchain-based system evaluation: The effectiveness of blockchain on e-procurements. Pridobljeno s <https://arxiv.org/abs/1911.05399>
- Arxiv. (2021). OPAM: Online purchasing-behavior analysis using machine learning. Pridobljeno s <https://arxiv.org/abs/2102.01625>

- Arxiv. (2022). A hybrid cloud ERP framework for processing purchasing data. Pridobljeno s <https://arxiv.org/abs/2202.10786>
- Arxiv. (2024). Private blockchain-based procurement and asset management system with QR code. Pridobljeno s <https://arxiv.org/abs/2407.09353>
- Bain & Company. (n.d.). *Digital procurement: The benefits go far*. Prevezeto dne 25. 2. 2025 na: https://www.bain.com/contentassets/72e381c9155b467db6e8e4ac93ce6ac1/bain_brief_digital_procurement_the_benefits_go_far.pdf
- Brintrup, A., Kache, H., & Seuring, S. (2020). Big data analytics and digital supply chain integration. *Journal of Business Logistics*, 41(1), 56–75. Prevezeto 15. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1111/jbl.12238>
- Brintrup, A., Kache, H., & Seuring, S. (2020). Big data analytics and digital supply chain integration. *Journal of Business Logistics*, 41(1), 56–75. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1111/jbl.12238>
- Brodny, J., & Tutak, M. (2022). *Analyzing the level of digitalization among the enterprises of the European Union Member States and their impact on economic growth*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(70). Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.3390/joitmc8020070>
- Brodny, J., & Tutak, M. (2023). *Technological progress in Central and Eastern Europe: Digitalization and business innovation leaders and outsiders*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(100404). Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100404>
- Brodny, J., & Tutak, M. (2023). *Technological progress in Central and Eastern Europe: Digitalization and business innovation leaders and outsiders*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10, 100404. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100404>
- Busančić, M. (2024). *Digitalizacija poslovanja in digitalizacija poslovnih procesov*. Result d.o.o. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.result.si/digitalizacija-poslovanja-in-digitalizacija-poslovnih-procesov/>
- Cardiff University Press. (n.d.). *Digital transformation of procurement in small and medium-sized enterprises*. Prevezeto dne 25.2.2025 na: <https://www.cardiffuniversitypress.org/site/chapters/10.18573/book8.d/download/5609/>
- Deloitte. (2021). COVID-19: Shaping the future through digital business. Pridobljeno s <https://www.deloitte.com/global/en/issues/resilience/shaping-the-future-through-digital-business.html>
- European Commission. (2024). *Digital Economy and Society Index (DESI)*. Pridobljeno 22. marca 2025, s <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2021). COVID-19 and digitalisation. Pridobljeno s <https://www.eurofound.europa.eu/en/covid-19-and-digitalisation>
- Firm M. (n.d.). *Digital procurement transformation: A review of the concept and emerging trends*. Prevezeto s <https://core.ac.uk/download/pdf/67580918.pdf>
- Forbes. (2020). Why the time to digitize procurement is now. Pridobljeno s <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2020/10/14/why-the-time-to-digitize-procurement-is-now/>
- Genis. (2021). *Skladen in urejen nabavni proces, 2. del – razviden proces nabavljanja*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.genis.si/novice/skladen-in-urejen-nabavni-proces-razviden-proces-nabavljanja/>
- Genis. (2022). *Kaj prineseta digitalizacija in avtomatizacija nabavnih pogodb*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.genis.si/novice/kaj-prineseta-digitalizacija-in-avtomatizacija-nabavnih-pogodb/>
- Guida, M., Caniato, F., Moretto, A., & Ronchi, S. (2023). The role of artificial intelligence in the procurement process: State of the art and research agenda. *Journal of Purchasing and Supply*

- Management*, 29(1), 100823. Prevezeto 15. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100823>
- Guida, M., Caniato, F., Moretto, A., & Ronchi, S. (2023). The role of artificial intelligence in the procurement process: State of the art and research agenda. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(1), 100823. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100823>
- Handfield, R., Baryannis, G., & Lorentz, H. (2019). AI and predictive analytics in procurement and supply chain risk management. *Journal of Supply Chain Management*, 55(2), 45-67. Prevezeto 15. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1111/jscm.12167>
- Handfield, R., Baryannis, G., & Lorentz, H. (2019). AI and predictive analytics in procurement and supply chain risk management. *Journal of Supply Chain Management*, 55(2), 45-67. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1111/jscm.12167>
- IEEE. (2020). The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 world. Pridobljeno s <https://ieeexplore.ieee.org/document/9153093>
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). AI and IoT integration in supply chain risk management. *Computers & Industrial Engineering*, 154, 107075. Prevezeto 15. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107075>
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). AI and IoT integration in supply chain risk management. *Computers & Industrial Engineering*, 154, 107075. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107075>
- Kraus, K., Kraus, N., & Manzhura, O. (2021). Digitalization of business processes of enterprises of the ecosystem of Industry 4.0: Virtual-real aspect of economic growth reserves. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 569-580. https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/35573/1/Kraus_Digitalization_Business_Processes_b165107-021%282021%29.pdf
- Markovitch, S., & Willmott, P. (2014). *Accelerating the digitization of business processes*. McKinsey & Company. Pridobljeno s <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/accelerating-the-digitization-of-business-processes>
- Mbonigaba, C. (2023). *Digital procurement transformation in EAC: Opportunities and challenges*. Prevezeto dne 25. 2. 2025 na: https://www.researchgate.net/profile/Mbonigaba-Celestin/publication/384898393_DIGITAL_PROCUREMENT_TRANSFORMATION_IN_EAC OPPORTUNITIES AND CHALLENGES/links/670d406bfe22924808acb185/DIGITAL-PROCUREMENT-TRANSFORMATION-IN-EAC-OPPORTUNITIES-AND-CHALLENGES.pdf
- McKinsey & Company. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. Pridobljeno s <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
- Minicity. (2023). *Izzivi modernizacije v slovenskih majhnih in srednjih družinskih podjetjih*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.minicity.si/si/o-nas/novice/izzivi-modernizacije-v-slovenskih-majhnih-in-srednjih-druzinskih-podjetjih>
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2021). *Strategija digitalne transformacije gospodarstva*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGTS/Dokumenti/DIPT/Strategija-digitalne-transformacije-gospodarstva>
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2022, januar 21). *Podjetjem dodelili 30 milijonov evrov za digitalno transformacijo*. Pridobljeno 25. februarja 2025, iz <https://www.gov.si/novice/2022-01-21-podjetjem-dodelili-30-milijonov-evrov-za-digitalno-transformacijo/>
- Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. (2021). *Digitalizacija v podjetništvu*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.gov.si/teme/digitalizacija-v-podjetnistvu/>

- Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. (2024). *Projekti za digitalno preobrazbo gospodarstva*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.gov.si/novice/2024-12-02-projekti-za-digitalno-preobrazbo-gospodarstva/>
- Moretto, A., & Caniato, F. (2017). Blockchain applications in procurement and supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(5), 789–807. Prevezeto 15. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2016-0513>
- Moretto, A., & Caniato, F. (2017). Blockchain applications in procurement and supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(5), 789–807. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2016-0513>
- Obikhod, S., Legeza, D., Nestor, V., Harvat, O., & Akhtioian, A. (2023). Digitalization of business processes and the impact on the interaction of business entities. *Economic Affairs*, 68(1), 115–121. <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sn.pdf>
- Podjetniški portal. (2022). *Odlična slovenska družinska podjetja*. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://www.podjetniski-portal.si/programi/druzinsko-podjetnistvo/predstavitev-druzinskih-podjetij>
- Podjetniški portal. (2022). *Podpora podjetjem pri prenosu lastništva*. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://www.podjetniski-portal.si/programi/podpora-podjetjem-pri-prenosu-lastnistva>
- Primorski tehnološki park. (2024, julij 12). *Digitalizacija malih in srednjih podjetij v Sloveniji: Ključ do konkurenčnosti in rasti*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.primorski-tp.si/digitalizacija-malih-in-srednjih-podjetij-v-sloveniji-kljuc-do-konkurenčnosti-in-rasti/>
- ProPIS. (2024). *Digitalizacija: 7 korakov do digitaliziranega proizvodnega podjetja*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.propis.si/digitalizacija-7-korakov-do-digitaliziranega-proizvodnega-podjetja/>
- Senna, P. P., Bonnin Roca, J., & Barros, A. C. (2023). *Overcoming barriers to manufacturing digitalization: Policies across EU countries*. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122822. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122822>
- Senna, P. P., Roca, J. B., & Barros, A. C. (2023). *Overcoming barriers to manufacturing digitalization: Policies across EU countries*. *Technological Forecasting & Social Change*, 196(122822). Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122822>
- Simčič, M. (2024). *Digitalizacija malih in srednjih podjetij v Sloveniji: Ključ do konkurenčnosti in rasti*. Primorski tehnološki park. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.primorski-tp.si/digitalizacija-malih-in-srednjih-podjetij-v-sloveniji-kljuc-do-konkurenčnosti-in-rasti/>
- Springer. (2023). Digitization in procurement: Challenges and success factors. Pridobljeno s https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-35449-7_4
- S-Procurement. (n.d.). *Digitalizacija nabavnih procesov*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://www.s-procurement.si/si/180-podrocja-dela/273-digitalizacija-nabavnih-procesov/>
- Statistični urad Republike Slovenije. (2021). *Digitalno podjetništvo, Slovenija, 2021*. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9885>
- Tutak, M., & Brodny, J. (2022). *Analyzing the level of digitalization among the enterprises of the European Union Member States and their impact on economic growth*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 70. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.3390/joitmc8020070>
- Tutak, M., & Brodny, J. (2022). *Business digital maturity in Europe and its implication for open innovation*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(27). Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.3390/joitmc801002>
- Tutak, M., & Brodny, J. (2022). *Business digital maturity in Europe and its implication for open innovation*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 27. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://doi.org/10.3390/joitmc8010027>
- Univerza v Mariboru. (2021). *Digitalna transformacija družinskih podjetij* (Diplomsko delo). Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=84167>
- Uradni list Republike Slovenije. (2022). *Kako do boljšega in učinkovitejšega upravljanja družinskega podjetja*. Prevezeto 22. marca 2025 iz <https://www.uradni-list.si/novice/pogled/kako-do-boljsega-in-ucinkovitejsega-upravljanja-druzinskega-podjetja>

- Večer. (2023, november 19). *Izzivi družinskih podjetij: starejša generacija je manj pripravljena na preizkusanje novosti*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://vecer.com/moj-uspeh/izzivi-druzinskih-podjetij-starejsa-generacija-je-manj-pripravljena-na-preizkusanje-novosti-10344376>
- Zajšek, M. (2023). *Digitalizacija poslovnih procesov*. Pridobljeno 25. februarja 2025, s <https://vkoraku.si/digitalizacija-poslovnih-procesov/>

O avtorjih

Edin Harambašić je študent Fakultete za organizacijske vede Univerze v Mariboru, kjer se izobražuje na področju kadrovskih in izobraževalnih sistemov. V času študija je pridobil praktične izkušnje na področju nabave, kar mu je omogočilo poglobljeno razumevanje delovanja poslovnih procesov v podjetjih. Posebej ga zanimajo digitalna preobrazba, optimizacija nabavnih sistemov in uvajanje sodobnih tehnologij v poslovna okolja. Sodeluje pri raziskovalnih projektih, kjer proučuje vpliv digitalizacije na organizacijsko učinkovitost, predvsem v kontekstu malih in družinskih podjetij. Njegov raziskovalni pristop temelji na povezovanju teoretičnih konceptov z dejanskimi primeri iz prakse, kar se odraža tudi v tem poglavju. / *Edin Harambašić is a student at the Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor, specializing in human resource and educational systems. During his studies, he has gained practical experience in procurement, which has allowed him to develop a deeper understanding of business process operations within companies. His main interests include digital transformation, procurement system optimization, and the integration of modern technologies into business environments. He participates in research projects that examine the impact of digitalization on organizational efficiency, particularly in the context of small and family-owned businesses. His research approach is based on combining theoretical concepts with real-life case studies, which is also reflected in this chapter.*

Domen Deu je slovenski podjetnik, povezan z družinskim podjetjem Dines, d. o. o., ustanovljenim leta 1989, ki se specializira za ogrevanje, prezračevanje in klimatizacijo. Leta 2017 je na GEA College – Fakulteti za podjetništvo zaključil diplomsko delo z naslovom "Inovativni poslovni model za rast podjetja Dines, d. o. o.", v katerem je analiziral obstoječi poslovni model podjetja in predlagal inovativne strategije za njegovo rast. V svojem delu se osredotoča na uvajanje sodobnih rešitev na področju energetske učinkovitosti in trajnostnega razvoja, s čimer prispeva k nadaljnjemu uspehu podjetja Dines, d. o. o. / *Domen Deu is a Slovenian entrepreneur associated with the family-owned company Dines, d. o. o., founded in 1989, which specializes in heating, ventilation and air conditioning. In 2017, he completed his diploma thesis at GEA College – Faculty of Entrepreneurship entitled "Innovative business model for the growth of Dines, d.o.o.", in which he analyzed the company's existing business model and proposed innovative strategies for its growth. In his work, he focuses on introducing modern solutions in the field of energy efficiency and sustainable development, thereby contributing to the continued success of Dines, d. o. o.*

KONCEPTUALNA ZASNOVA VEČFUNKCIJSKEGA SISTEMA CRM ZA PODJETJE DINES, D. O. O.

TILEN MATJAŠIČ,¹ GORAN VUKOVIČ,¹ MAJA ROJC²

¹ Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
tilen.matjasic@gmail.com, goran.vukovic@um.si

² Univerza v Ljubljani, Akademija za glasbo, Ljubljana, Slovenija
maja.rojc123@gmail.com

Namen poglavja je proučiti potrebo po razvoju in uvedbi sistema CRM za podjetje Dines, d. o. o., ki deluje na področju ogrevanja, hlajenja in prezračevanja, pri čemer smo se osredotočili izključno na prodajni modul za učinkovito komunikacijo s strankami v segmentu B2B. Raziskovalni del temelji na poglobljenem kvalitativnem intervjuju z vodjo prodaje podjetja, s katerim smo identificirali ključne potrebe in funkcionalnosti, ki jih mora vsebovati novi sistem. Na osnovi zbranih informacij smo oblikovali zasnovo prodajnega modula in pripravili podroben načrt implementacije. Rezultat naše raziskave je konceptualna zasnova sistema CRM, ki bo omogočila učinkovitejše upravljanje odnosov s poslovnimi strankami in optimizacijo prodajnih procesov podjetja. Podali smo priporočila za dolgoročno uporabo, vzdrževanje in analizo potencialnih izzivov ob implementaciji. Nalogo zaključujemo z ugotovitvami o pomenu digitalizacije prodajnih aktivnosti in priporočili za nadaljnje korake podjetja.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.7](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.7)

ISBN

978-961-299-026-8

Ključne besede:

CRM,
prodaja,
B2B,
digitalizacija,
Dines,
ogrevanje,
hlajenje



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.7](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.7)

ISBN
978-961-299-026-8

Keywords:

CRM,
sales,
B2B,
digitalization,
Dines,
heating,
cooling

CONCEPTUAL DESIGN OF A MULTIFUNCTIONAL CRM SYSTEM FOR THE COMPANY DINES D.O.O.

TILEN MATJAŠIČ,¹ GORAN VUKOVIČ,¹ MAJA ROJC²

¹ University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Country
tilen.matjasic@gmail.com, goran.vukovic@um.si

² University of Ljubljana, Academy of Music, Ljubljana, Slovenia
maja.rojc123@gmail.com

The purpose of the chapter is to examine the need to develop and implement a CRM system for the company Dines d. o. o., which operates in the field of heating, cooling and ventilation, focusing exclusively on the sales module for effective communication with customers in the B2B segment. The research part is based on an in-depth qualitative interview with the company's sales manager, with which we identified the key needs and functionalities that the new system should contain. Based on the information collected, we designed the concept of the sales module and prepared a detailed implementation plan. The result of our research is a conceptual design of a CRM system that will enable more effective management of relationships with business customers and optimization of the company's sales processes. We provided recommendations for long-term use, maintenance and analysis of potential challenges during implementation. We conclude the thesis with findings on the importance of digitalization of sales activities and recommendations for the company's next steps.



University of Maribor Press

1 Uvod

Upravljanje odnosov s poslovnimi strankami (ang. *Customer relationship management*, CRM) je za Dines, d. o. o., ki na trgu prodaja in servisira rešitve za ogrevanje in hlajenje, strateško ključno, saj raznolik nabor poslovnih strank zahteva natančno usklajevanje ljudi, procesov in tehnologije (Chen & Popovich, 2003; Buttle & Maklan, 2019).

Mednarodne študije potrjujejo, da celoviti sistemi CRM znižujejo stroške serviranja strank in hkrati povečujejo prihodke, kadar so procesi dobro integrirani in podatki zanesljivi (Boulding et al., 2005; Gartner Inc., 2024). Na podlagi poglobljenega intervjuja z vodjo prodaje smo v ospredje postavili izključno prodajni modul, ki mora spremljati povpraševanja, omogočati hitro pripravo ponudb, podpirati cenovna usklajevanja in zagotavljati transparentno komunikacijo z vsako poslovno stranko v vseh fazah prodajnega lijaka.

Analiza je pokazala, da se največ izzivov pojavlja pri razdrobljenih podatkih o kupcih in neusklajenih postopkih internega potrjevanja, kar upočasnjuje sklenitev poslov in zmanjšuje pregled nad zgodovino interakcij (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002; Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

V naši raziskavi zato predstavljamo analizo obstoječega stanja in predlog uvedbe prilagojenega sistema CRM, ki bo strnil vse prodajne aktivnosti v enotno okolje, izboljšal sodelovanje znotraj prodajne ekipe, omogočil celovit pogled na vsako stranko in podprl podatkovno utemeljeno odločanje (ang. *data-driven*). Osnutek vsebuje opis ključnih funkcionalnosti prodajnega modula, tehnične zahteve ter smernice za postopno uvedbo in dolgoročno uporabo rešitve, pri čemer izhajamo iz specifičnih potreb podjetja Dines, d. o. o., in njegove zaveze k celostni skrbi za kakovost bivanja.

2 Pregled literature

V pregledu literature so predstavljeni temeljni teoretični in praktični izsledki o sistemih CRM, pri čemer se osredotočamo na potrebe podjetij, sorodnih Dines, d. o. o., zlasti glede prodajnega modula za poslovno okolje (ang. *Business-to-Business*, B2B).

Raziskave poudarjajo pomembnost celostnega pristopa, ki združuje strateško segmentacijo poslovnih strank, optimizacijo prodajnih procesov in uporabo napredne analitike, saj usklajena integracija ljudi, procesov in tehnologije dokazano prispeva k višji donosnosti ter večjemu zadovoljstvu poslovnih strank (Almotairi, 2009; Boulding et al., 2005; Chen & Popovich, 2003). Kritični pregledi dodajajo, da so prav jasni kriteriji uspeha in enotne podatkovne zbirke ključni za učinkovito uvajanje prodajnih modulov (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002; Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

Klasični teoretični okviri sistema CRM vključujejo segmentacijo strank, avtomatizacijo prodajnega lijaka, upravljanje interakcij in vlogo podatkovno podprte analitike. Novejši pristopi prepletajo relacijski in transakcijski vidik z napovedno analitiko, kar podjetjem omogoča proaktivno prilagajanje ponudbe ter krepitev dolgoročnih odnosov s poslovnimi strankami (Kumar & Reinartz, 2012; Payne & Frow, 2005; Greenberg, 2010). Pregled dejavnikov uspeha pokaže, da so organizacijska pripravljenost, tehnološka prilagodljivost in procesna usklajenost temeljne zahteve za doseganje rezultatov (Mendoza et al., 2007).

Prodajni modul B2B sistema CRM onemogoča zgolj vnos kontaktov in ponudb. Združuje zajem povpraševanj, upravljanje ponudb in cenovna usklajevanja, spremljanje pogajalskih faz ter napovedovanje prihodnjih prihodkov v enoten, pregledni tok podatkov (Mendoza et al., 2007; Chen & Popovich, 2003). Tako dobimo celovit vpogled v vsako poslovno stranko, kar omogoča proaktivno zaznavanje njenih potreb in pravočasne odzive.

Uporaba naprednih analitičnih orodij omogoča merjenje ključnih kazalnikov uspešnosti (ang. *Key Performance Indicators*, KPI) (npr. stopnje konverzije in povprečnega časa do zaključka) v realnem času (ang. *real-time*) ter prilagajanje prodajnih strategij glede na dejanske trende (Buttle & Maklan, 2019; Gartner Inc., 2024).

Hkrati je smiselno v sistem CRM vključiti tudi digitalne sledi iz družbenih omrežij, saj spremljanje objav in povratnih informacij na LinkedInu ali strokovnih forumih krepi dolgoročno zvestobo kupcev in odpira nove priložnosti za prodajo (Choudhury & Harrigan, 2014). Skupaj ta integriran pristop omogoča Dines, d. o. o.,

da z natančnejšimi napovedmi, krajšimi prodajnimi cikli in izboljšano kakovostjo interakcij doseže merljive konkurenčne prednosti.

Primeri uspešnih uvedb prodajnih modulov v podjetjih s področja ogrevanja in hlajenja kažejo na višje zadovoljstvo poslovnih strank, krajše prodajne cikle in rast prihodkov. V literaturi so izpostavljene izboljšave pri obvladovanju prodajnih priložnosti, znižanje stroškov pridobivanja strank in krepitev zaupanja, kar potrjuje, da premišljeno implementirani prodajni moduli ustvarjajo trajno konkurenčno prednost (Croteau & Li, 2003; Sigala, 2018; Huang & Wilkinson, 2013).

3 Raziskava

V raziskovalnem delu smo povezali tri dopolnjujoče se vire podatkov: poglobljen intervju z vodjo prodaje podjetja Dines, d. o. o., sistematičen pregled uradne spletne strani podjetja ter kritično analizo sodobnih študij o digitalni transformaciji prodaje B2B v panogi ogrevanja in hlajenja. Intervju nam je razkril, da podjetje namesto namenskega prodajnega orodja uporablja preglednice, zaradi česar se sooča z razdrobljenimi podatki, nepreglednimi e-poštnimi nitmi in pomanjkanjem enotnih kazalnikov uspešnosti.

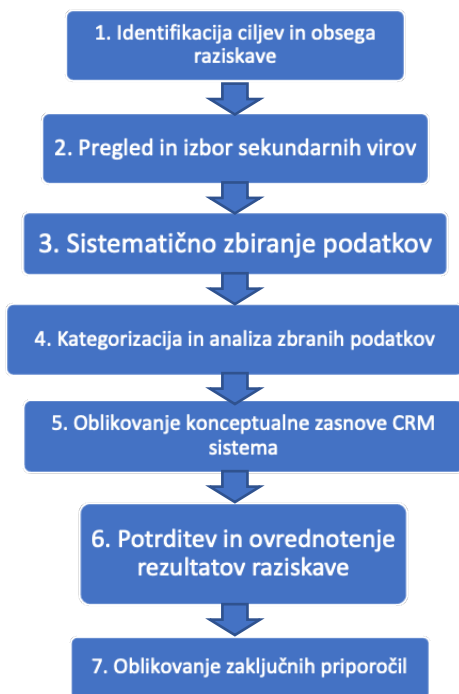
Spletna stran je potrdila, da se obstoječe informacijsko okolje osredotoča predvsem na servisne aktivnosti, medtem ko prodajni procesi nimajo podpore, ki bi omogočila samodejno zajemanje komunikacije in sinhronizacijo podatkov s sistemom za načrtovanje virov podjetja (ang. *Enterprise Resource Planning*, ERP). Ugotovitve smo umestili v širši kontekst uglednih raziskav, ki poudarjajo, da jasni kazalniki uspešnosti, avtomatizirani opomniki ter tesna integracija z obstoječimi sistemi dokazano skrajšajo prodajne cikle in povečajo donosnost ekip (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002; Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

Združitev notranjih vpogledov in sekundarnih virov nam je zagotovila trdno analitično podlago za konceptualno zasnovo prodajnega CRM-modula. Na eni strani smo dobili natančen opis operativnih izzivov, kot so zamude pri odgovarjanju na e-pošto, neobstoječi opomniki za naloge in omejen pregled vodstva nad učinkovitostjo zaposlenih; na drugi strani smo iz literature prevzeli smernice o uporabniško naravnani zasnovi, postopni uvedbi funkcionalnosti in uvedbi dvostopenjske avtentikacije, ki zmanjšuje tveganja in hkrati spodbuja sprejem nove rešitve v ekipi.

S tem celostnim pristopom smo oblikovali raziskovalni okvir, ki neposredno podpira razvoj centraliziranega sistema za obvladovanje komunikacije, pospešuje odzivne čase ter omogoča natančno in merljivo upravljanje prodajnih priložnosti, popolnoma prilagojeno procesnim posebnostim in strateškim ciljem podjetja Dines, d. o. o.

3.1 Metodološki okvir raziskave

Pri snovanju metodološkega okvira smo povezali tri med seboj dopolnjujoče se vire: poglobljen intervju z vodjo prodaje, sistematičen pregled uradne spletne strani podjetja Dines, d. o. o., in kritično analizo izbranih akademskih ter strokovnih publikacij o digitalni transformaciji prodaje B2B.



Slika 1: Shematski prikaz metodološkega poteka raziskave

Vir: (lastni prikaz, 2025)

Intervju nam ponudi operativni vpogled v vsakodnevne izzive, kot so razdrobljenost podatkov, pomanjkanje opomnikov ter odsotnost enotnih kazalnikov uspešnosti, medtem ko je spletna stran potrdila osredotočenost informacijskega okolja na

servisne aktivnosti in razkrila manko namenskega prodajnega orodja. Sekundarni viri dopolnijo sliko z ugotovitvami, da prav jasni kazalniki uspešnosti, avtomatizirani opomniki in dosledna integracija z obstoječimi sistemi skrajšujejo prodajne cikle ter povečujejo donosnost ekip, kar potrjujejo tudi longitudinalne študije uspešnih implementacij (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002; Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

Združitev teh treh naborov podatkov nam omogoča tematsko razvrstitev informacij, natančno opredelitev vrzeli, ki jih posamezni viri sami ne zaznajo, in njihovo umestitev v raziskovalni model. Tak celostni pristop povečuje zanesljivost ugotovitev (Slika 1), ohranja transparentnost procesa in ustvarja trden temelj za zasnovo prodajnega CRM-modula, prilagojenega specifičnim potrebam podjetja Dines, d. o. o., in usklajenega s priporočili za upravljanje odnosov s poslovnimi strankami v okoljih B2B (Payne & Frow, 2005).

3.1.1 Intervju z vodjo prodaje

V okviru raziskave smo opravili poglobljen pogovor z vodjo prodaje podjetja Dines, d. o. o., g. Domnom Deuom, da bi neposredno razumeli izzive in pričakovanja, povezane z uvedbo prodajnega CRM-modula. Odgovore g. Deua bomo sproti vključevali v nadaljnje besedilo in se do njih tudi sproti opredeljevali. Na začetku smo preverili obstoječe informacijsko okolje in g. Deua vprašali, ali podjetje že uporablja namenski CRM ali soroden sistem. Odgovoril je: *»Podjetje trenutno ne uporablja CRM, vse vodimo v preglednicah. Edina izjema je ERP in že razvit servisni modul.«* Iz njegovega odgovora je razvidno, da v prodaji ni centraliziranega orodja, kar predstavlja prvo vrzel, ki jo mora zapolniti prihodnja rešitev.

Pogovor smo nato usmerili k področjem, kjer sedanje rešitve zadoščajo, in k tistim, kjer so izrazite pomanjkljivosti. G. Deu je pojasnil: *»Servis in trženje (ang. »marketing«) sta delno pokrita, največja težava pa je prodaja, ker zaradi prevelikega obsega elektronske pošte nimamo pregleda nad nalogami, nimamo opomnikov in nimamo kazalnikov za spremljanje učinkovitosti ekipe.«* Iz tega izhaja jasna potreba po avtomatskem zajemanju komunikacije, razvrščanju sporočil po pomembnosti in vzpostavitvi merljivih kazalnikov uspešnosti.

Ob prehodu k poslovnim ciljem je g. Deu poudaril: *»Želimo večjo preglednost nad sporočili, hitreje odgovarjanje in boljšo komunikacijo s potencialnimi kupci B2B.«* Pospešitev odzivnega časa in izboljšanje kakovosti interakcij s strankami sta torej temeljni usmeritvi zasnovanega modula. Glede varnosti je dodal, da se strinja z dvostopenjsko avtentikacijo, saj se ta skladno ujema z internimi pričakovanji in varnostnimi standardi podjetja.

Ko smo razpravljali o zaporedju uvedbe funkcionalnosti, je g. Deu izpostavil: *»Najprej si želimo CRM za komunikacijo s strankami, v naslednji fazi pa, da se lahko povezuje še z ERP, da bomo lahko stranke razvrstili glede na pomembnost.«* Ob koncu je poudaril tudi časovni pritisk in dejal: *»Uvedba je nujna, CRM potrebujemo čim prej.«*

Na podlagi opravljenega intervjuja smo identificirali tri ključne projektne smernice, in sicer centralizacijo komunikacije preko elektronske pošte z inteligentnim razvrščanjem in opomniki, nadzorno ploščo za sprotno spremljanje prodajnih kazalnikov ter neprekinjeno integracijo z ERP za dosledno klasifikacijo poslovnih strank. Te ugotovitve tvorijo temelj za nadaljnje zasnovanje prodajnega CRM-modula, ki bo ustrezal procesnim posebnostim podjetja in hkrati sledil najboljšim praksam digitalne transformacije prodaje B2B.

3.1.2 Opredelitev raziskovalnih kriterijev

Pri vrednotenju podatkov iz poglobljenega intervjuja, strukturiranega pregleda uradne spletne strani podjetja in izbranih akademskih ter strokovnih publikacij smo uporabili enoten nabor raziskovalnih kriterijev, da smo zagotovili veljavnost in zanesljivost ugotovitev. Najprej smo preverjali relevantnost vsake informacije za snovanje prodajnega CRM-modula. V oceno smo uvrstili le tiste podatke, ki neposredno razkrivajo izzive pri obvladovanju elektronske pošte, pomanjkanje kazalnikov uspešnosti ali zahteve po integraciji z ERP, ker prav ti elementi opredeljujejo jedro rešitve.

Nato smo presojali objektivnost, in sicer smo pri intervjuju iskali ponovljive trditve, ki jih lahko potrdimo z dodatnimi pogovori, pri spletnih navedbah pa smo preverili skladnost med javno objavljenimi procesi in dejanskim stanjem, ki ga je opisal sogovornik. Posebno pozornost smo namenili aktualnosti; akademske in industrijske vire smo omejili na zadnjih pet let, saj literatura o digitalizaciji B2B hitro napreduje,

a smo hkrati vključili temeljne študije, ki še vedno veljajo za referenčne, ker poudarjajo, da so jasni kazalniki uspešnosti in avtomatizirani opomniki ključni za skrajševanje prodajnih ciklov (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002; Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

Kredibilnost smo ovrednotili glede na strokovno avtoriteto avtorjev, metodološko strogost raziskav in priznanje rezultatov v širši skupnosti, pri čemer smo podatke z interne strani podjetja obravnavali kot primarne, ker odražajo dejansko prakso podjetja Dines, d. o. o. (Dines d.o.o., 2025), informacije iz intervjuja pa kot neposredno pričevanje o operativni resničnosti (Intervju g. Domen Deu, 2025).

Takšen pregled virov zvišuje zanesljivost interpretacij in zagotavlja, da vsaka vključena ugotovitev neposredno prispeva k oblikovanju prodajnega CRM-modula, ki bo izboljšal preglednost komunikacije, pospešil odzivne čase in omogočil natančno merjenje uspešnosti prodajne ekipe.

Tabela 1: Kriteriji ocenjevanja sekundarnih virov

Kriterij ocenjevanja	Definicija in pomen kriterija	Primer izbranega vira
Relevantnost	Povezanost vira z raziskovalnim vprašanjem	Gartnerjeva analiza rešitev CRM
Objektivnost	Zanesljivost, nevtralnost avtorja in odsotnost konflikta interesov	Akademski članek v reviji Harvard Business Review
Svežina informacij	Aktualnost podatkov (preferenca do 5 let)	Raziskave iz obdobja 2020–2024
Kredibilnost	Avtoriteta avtorjev in strokovnost publikacije	Journal of Marketing Research

Vir: Lastni prikaz, 2025

3.2 Postopek zbiranja podatkov

Podatke smo zbirali z usmerjenim dvofaznim pristopom, ki povezuje poglobljeni intervju z vodjo prodaje in ciljno analizo javno dostopnih informacij o podjetju. Intervju nam je ponudil neposreden vpogled v dejanske prodajne izzive ter jasno opredelil pričakovanja do prihodnjega CRM-modula, medtem ko je pregled uradne spletne strani dopolnil razumevanje strukturnih značilnosti in obstoječega informacijskega okolja.

S tem smo hkrati zajeli specifične potrebe podjetja in širše trende dobrih praks, ki v literaturi poudarjajo pomen avtomatiziranih opomnikov, enotnih kazalnikov uspešnosti in integracije s sistemi ERP za skrajševanje prodajnih ciklov (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002; Farhan, Abed & Ellatif, 2018). Takšna kombinacija primarnih in sekundarnih virov zagotavlja trdno osnovo za nadaljnji razvoj konceptualne rešitve, osredotočene na prodajni modul.

Najprej smo v zbirkah ScienceDirect, JSTOR, Google Scholar, Web of Science in EBSCOhost *poiskali najnovejše vire*, ki obravnavajo digitalizacijo (ang. *digitalisation*) prodaje B2B ter uvedbo rešitev CRM. Pozornost smo namenili člankom, ki poudarjajo avtomatsko obvladovanje komunikacije, inteligentno razvrščanje nalog in merljive kazalnike uspešnosti, ker imajo prav ti elementi glede na pogovor s sogovornikom še možnost izboljšave. Vključevali smo predvsem publikacije zadnjih petih let, da smo zajeli aktualne tehnološke premike, hkrati pa smo ohranili temeljna dela, ki ostajajo referenca za oblikovanje uporabniško pomembnih prodajnih modulov (Kotler & Keller, 2016). S tem smo postavili zanesljiv teoretični okvir, ki dopolnjuje operativne ugotovitve iz intervjuja.

Za poglobljeno razumevanje internih procesov smo izvedli *strukturiran pregled uradne spletne strani podjetja* Dines, d. o. o., in z njo povezanih virov ter zbrali podatke o zgodovini, poslanstvu, ponudbi, organizacijski strukturi in ključnih prodajnih tokovih. Zbrane informacije smo evidentirali v preglednici, jih tematsko kategorizirali in primerjali z ugotovitvami iz literature ter razgovorov. Na tej osnovi smo že v zgodnji fazi raziskave oblikovali natančen načrt obstoječih informacijskih tokov in jasno opredelili področja, kjer bo prodajni CRM-modul ustvaril največjo dodano vrednost.

Tabela 2: Primer preglednice zajetih informacij s spletne strani podjetja Dines, d. o. o.

Kategorija	Podrobnosti	Vir
Splošne informacije	Zgodovina podjetja, leto ustanovitve	O podjetju
Izdelki in storitve	Klimatske naprave, toplotne črpalke	Produkcija in storitve
Poslovni procesi	Prodaja, montaža, servisiranje	Podpora in storitve
Organizacijska struktura	Oddelki in njihove funkcije	Kontakti in organizacija

Vir: Lastna analiza spletne strani www.dines.si, 2025

V sklopu raziskave smo zbrali in natančno *proučili primere dobre prakse*, pri katerih so primerljiva podjetja uspešno uvedla prodajne CRM-module. Primere smo identificirali z analizo akademskih člankov, industrijskih poročil in informacij z uradnih spletnih strani uveljavljenih ponudnikov, kot so Salesforce, HubSpot, Microsoft Dynamics 365 in Zoho CRM. Tak pristop nam je omogočil prepoznavanje ključnih dejavnikov, ki določajo uspešnost implementacije prodajnega modula, in vpogled v njihov vpliv na dolgoročno učinkovitost uporabe sistema. Za vsak primer smo preučili nabor uvedenih funkcionalnosti, dosežene poslovne rezultate, najpogostejše izzive in priporočila, ki jih izkušena podjetja namenjajo organizacijam v podobnih fazah digitalne preobrazbe.

Primerjalna analiza je dodatno potrdila ustreznost konceptualne zasnove prodajnega CRM-modula, prilagojenega potrebam podjetja Dines, d. o. o., in razkrila, da združljivost procesov, prilagodljivost platforme in uporabniška sprejemljivost ostajajo odločilni dejavniki uspeha (Salesforce, 2023; Rigby, Reichheld & Schefter, 2002; Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

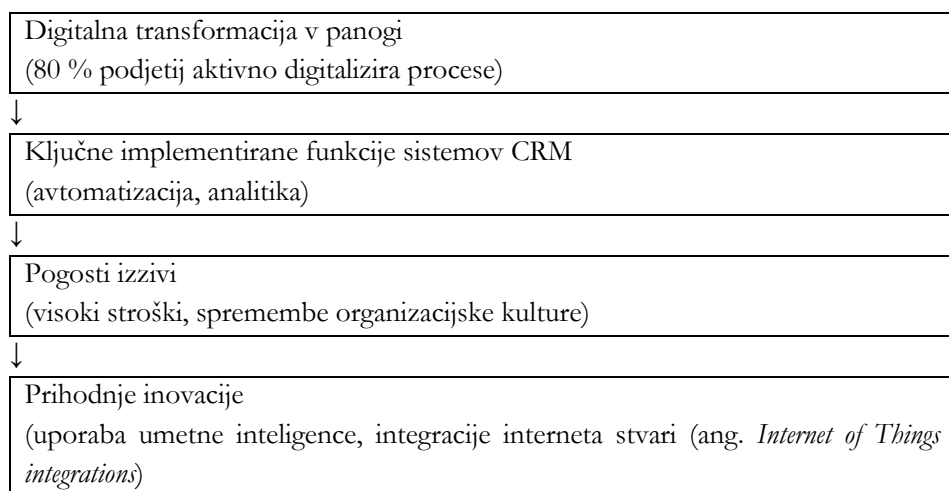
Tabela 3: Primer analize dobrih praks rešitev CRM

Podjetje	Rešitev CRM	Ključne funkcionalnosti	Doseženi rezultati	Izzivi pri implementaciji
Primer 1: Viessmann	Salesforce	Prodajni moduli, analitika	20 % višja učinkovitost, izboljšana podpora	Kompleksnost integracije
Primer 2: Vaillant	Microsoft Dynamics 365	Operativni modul, avtomatizacija	Avtomatizacija rutinskih opravil, prihranek časa	Visoki začetni stroški
Primer 3: Danfoss	HubSpot CRM	Marketinški modul, analitika	Boljša komunikacija s strankami, višja zvestoba	Odpornost zaposlenih

Vir: Lastni prikaz, 2025

V zadnji fazi zbiranja podatkov smo *proučili najnovejša tržna poročila in industrijske študije*, ki prikazujejo stopnjo digitalizacije v sektorju ogrevanja in hlajenja ter dokazujejo, kako primerljiva podjetja uvajajo prodajne CRM-module – *evidentiranje trendov v industriji*. Ta pregled nam je omogočil širši vpogled v kontekst delovanja podjetja Dines, d. o. o., in pokazal, na kakšen način se panoga spoprijema z izzivi digitalne preobrazbe, katere funkcionalnosti se najpogosteje vpeljujejo in kateri tehnološki premiki bodo oblikovali prihodnji razvoj.

Analiza virov je potrdila, da *podjetja pospešeno uvajajo napredne analitične module, mobilne prodajne aplikacije in integracije z obstoječimi sistemi ERP*, pri čemer glavne ovire ostajajo razdrobljeni podatki, pomanjkanje internih kompetenc in previdnost pri investicijah (Gartner Inc., 2024; Buttle & Maklan, 2019). Kljub tem izzivom raziskave nakazujejo, da se podjetja usmerjajo v rešitve, ki zagotavljajo enoten pogled na poslovnega kupca, natančno napovedovanje prihodkov in proaktivno upravljanje priložnosti (Slika 2). Ta spoznanja so oblikovala strateško usmerjen koncept prodajnega CRM-modula za podjetje Dines, d. o. o., prilagojen prihodnjim tehnološkim trendom in specifičnim zahtevam panoge.



Slika 2: Shema trendov digitalizacije v panogi ogrevanja, hlajenja in prezračevanja

Vir: (lastni prikaz, 2025).

Na podlagi trenutne prakse *predlagamo vzpostavitev skupnega podatkovnega repozitorija* v okolju Microsoft 365, kjer bi kombinacija SharePointove knjižnice (ang. *SharePoint library*) in Excel Online omogočila sprotno sledljivost vnosov in hkratni dostop celotne ekipe brez podvajanja datotek. Vsak zapis bi vseboval temeljne metapodatke, in sicer izvor, datum pridobitve, vsebinsko povezavo z izzivi prodaje in oceno pomembnosti za projekt. S tem bi zagotovili jasen potek informacij skozi vse faze raziskave.

V drugi fazi *načrtujemo postopni prehod* na centralizirano bazo v Microsoft Dataverse, kjer bi podatke hranili v relacijski obliki, dodali avtomatsko validacijo vnosov ter vzpostavili neposredne integracije s prihodnjim CRM-modulom in analitičnim orodjem Power BI. Takšna arhitektura bi pospešila pripravo nadzornih plošč, omogočila natančnejšo politiko dostopnih pravic po segmentih in poenostavila širitev sheme, ko bomo v sistem vključili dodatne kazalnike uspešnosti.

Da bi *zagotovili dosledno kakovost*, načrtujemo uvedbo postopka dvojnega preverjanja vsakega vnosa. V prvi fazi bo raziskovalec, ki podatke vnese, presodil njihovo natančnost in skladnost z raziskovalnimi cilji. V drugi fazi bo neodvisni član ekipe potrdil ujemanje z izvirnim virom in logično povezanost z ostalimi zapisi. V pilotni fazi bomo v knjižnici SharePoint (ang. *SharePoint library*) aktivirali revizijski zapis, ki beleži vse spremembe, po prehodu v Microsoft Dataverse pa bomo izkoristili vgrajene funkcije revizijskega zapisa (ang. *audit log*) in upravljanje različic, kar bo dodatno okrepilo transparentnost in sledljivost podatkovne zbirke.

Tak večnivojski postopek preverjanja, podprt z jasno zabeleženimi metapodatki, sledi priporočilom avtorjev, ki poudarjajo, da metodološka strogost in revizijske sledi zmanjšujejo tveganje napak ter povečujejo zanesljivost implementacij sistemov CRM v okoljih B2B (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002; Farhan, Abed & Ellatif, 2018). Na ta način bomo zagotovili, da bo zbirka podatkov pripravljena na neposredno integracijo s prihodnjim prodajnim modulom in da bo podprla nadaljnje analitične aktivnosti ekipe.

3.3 Analiza rezultatov

Analizo smo zasnovali na usklajenih ugotovitvah poglobljenega intervjuja, strukturiranega pregleda spletnih virov podjetja in izbranih strokovnih publikacij, pri čemer smo se osredotočili izključno na prodajni modul. Ključna spoznanja iz intervjuja so pokazala, da podjetje najbolj ovira razdrobljena komunikacija preko elektronske pošte brez opomnikov in pomanjkanje kazalnikov uspešnosti.

Njihova trenutna digitalna podpora pokriva predvsem servisni del in ne vključuje namenskega orodja za prodajo B2B (Deu Domen, 2025). Podatke smo podkrepili z ugotovitvami iz literature, ki poudarjajo, da avtomatizirani opomniki in jasni KPI

dokazano skrajšajo prodajne cikle in povečajo donosnost (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002; Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

Na podlagi tega smo oblikovali seznam prioriternih funkcionalnosti. V ospredju so centralizirano zajemanje elektronske pošte, inteligentno razvrščanje nalog, nadzorna plošča za sprotno spremljanje prodajnih kazalnikov in kakovostna integracija z ERP za klasifikacijo poslovnih strank. Takšna sinteza zagotavlja, da predlagana rešitev neposredno naslavlja specifične izzive podjetja in hkrati sledi preverjenim smernicam digitalne transformacije prodaje B2B.

Najprej smo vse zbrane podatke preverili glede natančnosti in skladnosti z raziskovalnimi cilji in odstranili podvojene ali nepopolne zapise, da smo ustvarili zanesljivo osnovo za nadaljnjo obdelavo. V naslednjem koraku smo podatke razdelili na ključne tematske sklope, povezane s prodajno komunikacijo, upravljanjem nalog, analitiko kazalnikov in integracijo s sistemom ERP, kar nam je omogočilo poglobljeno presojanje vsakega področja ob ohranjanju celostnega pogleda na razvoj modula.

Nato smo kritično ovrednotili prepoznane trende in ovire ter jih primerjali z ugotovitvami iz referenčnih študij o uspešnih implementacijah, da bi potrdili izvedljivost predlaganih funkcionalnosti. V zadnji fazi smo rezultate sinhronizirali z zahtevami, izpostavljenimi v intervjuju, ter jih uskladili z javno predstavljenimi procesi na spletni strani podjetja, s čimer smo zagotovili, da predlagani koncept prodajnega CRM-modula odgovarja dejanskim procesnim posebnostim in strateškim ciljem Dines, d. o. o.

Rezultati analize prodajnega modula kažejo, da bo prodajni modul prihodnjega sistema CRM moral pokrivati celoten tok prodajnih aktivnosti in ekipo omogočati sprotno upravljanje priložnosti ter naročil. V prvi fazi bomo zagotovili popoln pregled nad statusom vsake priložnosti v realnem času, saj raziskave opozarjajo, da pravočasno prepoznavanje zastojev in proaktivno ukrepanje pomembno skrajšata čas zapiranja poslov in povečata donosnost prodaje B2B (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002). Preglednost bomo dosegli z avtomatskim zajemanjem celotne komunikacije preko elektronske pošte in z inteligentnim razvrščanjem nalog po prioriteti. S tem bomo odpravili ročno preklapljanje med orodji in prodajnemu osebju ponudili en sam,

pregleden vmesnik, v katerem bo razvidno, katera dejanja so nujna (Salesforce, 2023).

Središče modula bi lahko bil generator ponudb in predračunov, ki bi črpal podatke iz obstoječega ERP, kar bi odpravilo podvajanje vnosa, zmanjšalo administrativno obremenitev ter zanesljivo preneslo ključne informacije v nadaljnji proces fakturiranja. Gartner izpostavlja, da prav tesna povezanost med prodajo in zalednimi procesi skrajšuje cikel od povpraševanja do plačila in zmanjšuje število napak (Gartner Inc., 2024). Da bi zagotovili celovit pogled na stranko, bomo uvedli centralizirano bazo kontaktov, ki bo poleg osnovnih podatkov hranila celotno zgodovino komunikacije, pretekla naročila in dogovore. Literatura poudarja, da tovrsten celovit pogled neposredno izboljša zaznano kakovost storitev in stopnjo zadovoljstva poslovnih kupcev (Huang & Wilkinson, 2013).

Ker prodajna ekipa velik del časa deluje na terenu, bomo vse funkcionalnosti zasnovali po načelu hibridne mobilne zasnove (ang. *mobile-hybrid*) in jih zaščitili z dvostopenjsko avtentikacijo, ki se usklajuje z varnostnimi pričakovanji sogovornika iz intervjuja. Mobilni dostop bo ekipi omogočal sprotno posodabljanje podatkov, kar empirične študije prepoznavajo kot ključno za večjo prodajno agilnost (Croteau & Li, 2003).

Vodjem prodaje bomo zagotovili nadzorno ploščo, ki bo v realnem času prikazovala osrednje kazalnike učinkovitosti, in sicer število odprtih priložnosti, stopnjo konverzije, povprečni čas do zaključka in skupno vrednost prodajnega lijaka. Tak nabor KPI bo omogočil hitro prepoznavanje odstopanj in ciljno usmerjeno podporo članom ekipe, kar povečuje odzivnost in izboljšuje uspešnost celotnega oddelka (Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

Ključne funkcionalnosti bomo uvajali po jasno določenem zaporedju. Začeli bomo z uvedbo sledenja prodajnim priložnostim, ker ta funkcionalnost takoj zagotovi popolno preglednost prodajnega lijaka, omogoča hitrejša zaznavanje zastojev in vzpostavi temelje za zanesljive opomnike, ki nas samodejno opozorijo, kadar čakamo na odgovor stranke ali kadar stranka pričakuje nadaljnji korak z naše strani (Salesforce, 2023). Ko bo nadzor nad priložnostmi zagotovljen, bomo v drugo fazo vključili avtomatizirano generiranje ponudb, s čimer bomo občutno skrajšali čas

priprave dokumentov in obenem zmanjšali možnost napak pri ročnem prepisovanju podatkov.

Tretji korak bo vzpostavitev centralizirane baze strank, ki bo na enem mestu povezala zgodovino komunikacije, pretekla naročila in ključne dogovore ter s tem dodatno dvignila kakovost storitev in zagotovila, da bo vsak nadaljnji stik izhajal iz popolnih informacij. Nato bomo zagotovili mobilni dostop, da bo ekipa tudi na terenu lahko v realnem času posodabljala podatke in se hitreje odzivala na potrebe kupcev, medtem ko bodo vgrajeni opomniki (ang. *reminders*) skrbeli, da nobeno odprto vprašanje ne ostane brez odziva.

Končna faza bo integracija s fakturiranjem, ki bo sinhronizirala podatke med prodajo in zalednimi procesi, močno zmanjšala število napak in pospešila zaključevanje naročil. Vzporedno bomo za vodje prodaje vzpostavili nadzorno ploščo s ključnimi kazalniki, ki bo v realnem času prikazovala učinkovitost vsakega prodajalca in pregled vseh aktivnih pogovorov, kar bo omogočilo hitre, podatkovno podprte ukrepe za izboljšave (Farhan, Abed & Ellatif, 2018). Takšna postopna uvedba sledi načelu iterativne implementacije, ki ga priporočata Leung in Zhang (2016), ter se ujema z izkušnjami uspešnih digitalnih transformacij v marketingu in prodaji, kjer sprva osredotočena optimizacija ključnih stičnih točk ustvarja trdno osnovo za nadaljnje širjenje funkcionalnosti (Bolton et al., 2014; Kotler & Keller, 2016).

Tabela 4: Prioritete funkcionalnosti prodajnega modula

Funkcionalnost	Prioriteta	Pričakovani učinek
Sledenje priložnostim	Visoka	Večja preglednost prodajnega procesa
Avtomatizacija ponudb	Nizka	Zmanjšan čas priprave ponudb
Centralizirana baza strank	Srednja	Izboljšana kakovost storitev za stranke
Mobilni dostop	Srednja	Večja fleksibilnost prodajne ekipe
Integracija s fakturiranjem	Nizka	Manj napak, hitrejša zaključevanje naročil

Vir: Lastni prikaz, 2025

3.4 Konceptualna zasnova sistema CRM

V tem poglavju je predstavljena konceptualna zasnova prodajnega CRM-modula, ki temelji na ugotovitvah poglobljenega intervjuja in pregledu spletnih virov podjetja Dines, d. o. o. Analiza je pokazala, da moramo vzpostaviti rešitev, ki centralizira komunikacijo s poslovnimi kupci, avtomatizira ključne prodajne naloge in zagotavlja

sprotne kazalnike uspešnosti, obenem pa ostaja prilagodljiva za prihodnje nadgradnje.

3.4.1 Načrtovanje konceptualne zasnove

Najprej smo na podlagi izpostavljenih izzivov opredelili nujne funkcionalnosti, in sicer sledenje prodajnim priložnostim v realnem času, centralizirano bazo strank z zgodovino komunikacije, inteligentne opomnike za čakanje na odgovore ter nadzorno ploščo s KPI po posameznih prodajalcih. Nato smo zasnovali arhitekturo modula kot samostojne, a tesno povezane komponente z obstoječim sistemom ERP, saj tako omogočamo enoten pretok podatkov in odpravljamo podvajanje vnosa. V naslednjem koraku smo oblikovali uporabniški vmesnik po načelu hibridne mobilne zasnove (ang. *mobile-hybrid*), da prodajna ekipa na terenu lahko v realnem času posodablja podatke, medtem ko dvostopenjska avtentikacija varuje dostop do zaupnih informacij.

Kot zadnje smo pripravili tehnične specifikacije za integracijo, in sicer definicijo vmesnikov za programiranje aplikacij (ang. *Application Programming Interface*, API) za sinhronizacijo z ERP, shemo podatkovnih tabel v Microsoft Dataverse ter protokole za varno shranjevanje in revizijsko sled (ang. *audit log*). Ob tem smo ocenili prednosti gostovanja v oblaku (hitrejša posodobitve, razširljiva kapaciteta) v primerjavi z lastno infrastrukturo in se odločili za hibridni pristop, ki združuje varnost lokalnih podatkovnih kopij z agilnostjo rešitve v oblaku. Tako oblikovana konceptualna zasnova zagotavlja jasen načrt za implementacijo prodajnega CRM-modula, ki bo prodajni ekipi podjetja Dines, d. o. o., omogočil hitrejša odzive, dosledno sledljivost nalog in merljivo izboljšanje prodajnih rezultatov.

3.4.2 Modularna arhitektura sistema

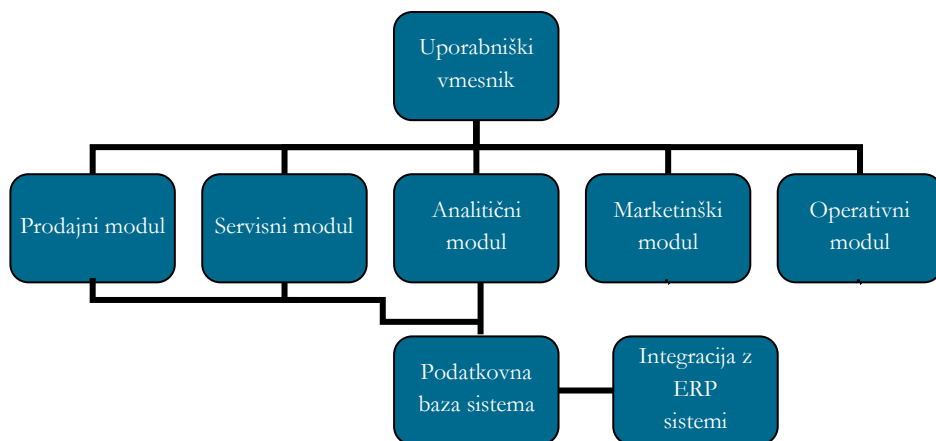
V konceptualni zasnovi vzpostavljamo osrednjo komponento, in sicer prodajni modul, ki bo združil celoten tok komunikacije s kupci B2B in se prek standardiziranih API-jev tesno povezal z obstoječim sistemom ERP. Modul bo v realnem času zajemal vse verige elektronskih sporočil in samodejno razvrščal naloge po prioriteti, s čimer bomo zagotovili, da prodajni predstavniki nikoli ne spregledajo odprtega vprašanja in da opomniki sprožijo nadaljnje ukrepanje takoj, ko stranka odloži odgovor ali ko ekipa zamuja s povratno informacijo (Salesforce, 2023).

Vgrajeni upravljavnik prodajnega lijaka bo vsako priložnost vodil skozi jasno določene faze in ob tem beležil ključne časovne žige, kar bo vodjem prodaje omogočalo sprotno spremljanje kazalnikov, kot so konverzija po fazah, povprečni čas do zaključka in skupna vrednost prodajnega lijaka (Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

Postopoma bi se po sledenju trenutnim trendom lahko dodal generator ponudb na osnovi umetne inteligence (ang. *Artificial Intelligence*), ki bo podatke o cenah, rabatih in zalogi črpal neposredno iz ERP ter jih pretvarjal v formalne dokumente brez ročnega prepisovanja. Takšna povezava skladno s smernicami Gartnerja močno skrajša cikel od povpraševanja do plačila (ang. *lead-to-cash*) in zmanjšuje napake pri prenosu informacij (Gartner Inc., 2024). Vse izdane ponudbe in kasnejši predračuni se bodo samodejno shranjevali v centralizirani bazi strank skupaj z zgodovino komunikacije, preteklimi naročili in dogovori, kar bo kupcu zagotovilo dosledno izkušnjo, prodajni ekipi pa takojšen celovit vpogled v vsako poslovno razmerje (Huang & Wilkinson, 2013).

Arhitektura modula je zasnovana po načelu hibridne mobilne zasnove (ang. *mobile-hybrid*). Spletni vmesnik in aplikacija bosta prodajalcem na terenu omogočala, da v hipu osvežijo status priložnosti, sprožijo ponudbo ali si ogledajo časovnico komunikacije. Dostop bomo zaščitili z dvostopenjsko avtentikacijo in časovno omejenimi sejnimi žetoni, kar usklajuje varnostna pričakovanja vodstva z visokimi industrijskimi standardi (Kotler & Keller, 2016).

Na nadzorni plošči, namenjeni vodjem, bodo v realnem času izrisani KPI po posameznem prodajalcu, kar bo olajšalo ciljno mentorsko podporo, identifikacijo ozkih točk in dokazovanje učinkov optimizacije procesa, ki jih literatura opredeljuje kot jedro uspešne digitalne transformacije prodaje (Bolton et al., 2014; Leung & Zhang, 2016). Tako opredeljena modularna arhitektura se popolnoma osredotoča na prodajni proces in hkrati ostaja odprta za prihodnje dograditve, saj ohranja ločeno plast poslovne logike, ki jo bomo lahko razširili z analitičnimi ali marketinškimi funkcijami, ko se bo pojavila potreba (Slika 3).



Slika 3: Celovita priporočena shema konceptualne arhitekture sistema CRM Vir: (lastni prikaz, 2025)

3.4.3 Tehnične specifikacije in priporočila

Zaradi uravnoteženja stroškov, razširljivosti in dostopnosti smo za gostovanje izbrali rešitev v oblaku. Izkušnje iz panoge kažejo, da tak pristop skrajša začetno investicijo in omogoča hitrejšo prilagajanje rasti podjetja, hkrati pa zagotavlja neprekinjen dostop do podatkov (Gartner Inc., 2024). Varnost smo zasnovali večplastno. Sistem uporablja dvofaktorsko overjanje, podatki v mirovanju in prenosu so šifrirani z algoritmom AES-256 (Advanced Encryption Standard – 256), vsakodnevne varnostne kopije pa se hranijo v geografsko ločenih regijah, kar izpolnjuje zahteve Splošne uredbe o varstvu podatkov (ang. *General Data Protection Regulation*, GDPR) (Soltani & Navimipour, 2016). Odprta arhitektura API poenostavlja povezovanje z obstoječim ERP in računovodskimi aplikacijami, prilagojeni mobilni vmesnik pa prodajnemu in servisnemu osebju na terenu omogoča delo v realnem času ne glede na lokacijo. Modulni sklopi ostajajo nastavljivi, zato lahko podjetje brez prekinitev poslovanja prilagodi posamezne funkcionalnosti, kadar koli se pojavijo nove potrebe.

3.5 Načrt implementacije sistema CRM

V tem poglavju predstavljamo podroben načrt uveljavljanja prodajnega sistema CRM, zasnovan na konceptualni arhitekturi iz prejšnjih poglavij. Struktura načrta zagotavlja postopno, učinkovito in organizirano uvedbo, tako da med prehodom

nastane čim manj motenj v obstoječih procesih podjetja Dines, d. o. o., hkrati pa se v celoti izkoristi potencial nove rešitve.

3.5.1 Faze implementacije

V pripravljalni fazi bo razvojni analitik prevzel vlogo koordinatorja vseh aktivnosti in najprej temeljito preučil obstoječe prodajne procese, da bomo natančno opredelili področja z največjo dodano vrednostjo prihodnjega prodajnega modula. Na podlagi te analize bomo zapisali tehnične zahteve, preverili, ali trenutna infrastruktura podpira načrtovano rešitev, in ocenili morebitne nadgradnje. Sledila bo izbira izvajalca, pri kateri bomo tehtali tehnično ustreznost, funkcionalno pokritost in skupne stroške. Na koncu bomo pripravili terminski načrt in proračun. Celotna pripravljalna faza bo trajala približno en do dva tedna, odvisno od zapletenosti obstoječega ekosistema in pripravljenosti organizacije.

V pilotski fazi bomo modul uvedli v omejenem obsegu znotraj prodajne ekipe. Po namestitvi in osnovni konfiguraciji bomo rešitev preizkusili v realnih pogojih z izbrano skupino uporabnikov, kar nam bo omogočilo zbiranje povratnih informacij in nastavitve funkcionalnosti. Pilotne uporabnike bomo hkrati usposobili za samozavestno uporabo sistema, po potrditvi stabilnosti pa bomo prešli na širšo uvedbo. Predvideno trajanje te faze je od dva do tri mesece, skladno s priporočili o postopni implementaciji, ki zmanjšuje tveganje in hkrati zagotavlja hitro dodano vrednost (Leung & Zhang, 2016).

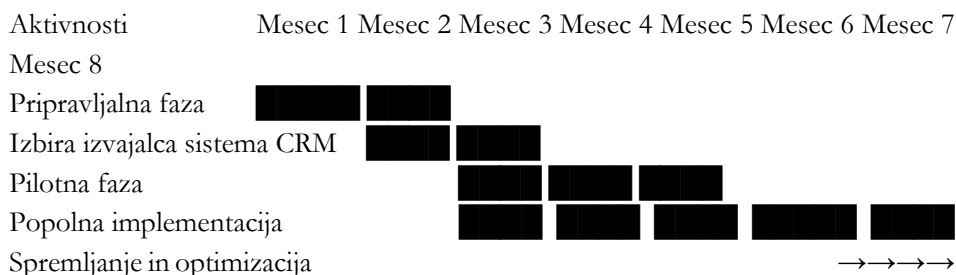
Tretja faza bo popolna uvedba modula v celotni prodajni oddelek. V tem koraku bomo razširili konfiguracijo, povezali sistem CRM z ERP in drugimi podpornimi sistemi ter izvedli poglobljena izobraževanja za preostale uporabnike. Ob tem bomo zagotovili stalno tehnično podporo in sproti odpravljali izzive, ki se pojavijo v praksi. Ta faza bo trajala od treh do petih mesecev, odvisno od velikosti oddelka in zapletenosti integracijskih točk.

Četrta faza zajema neprekinjeno spremljanje in optimizacijo, kjer bomo redno merili ključne kazalnike uspešnosti, zbirali povratne informacije uporabnikov in prilagajali sistem novim poslovnim potrebam. Vzdrževali bomo posodobitve programske opreme, skrbeli za varnostne popravke in izvajali dodatna usposabljanja, da bo ekipa ostala usklajena z razvojem novih funkcionalnosti. Ta stalni cikel izboljšav bo

zagotavljal, da prodajni CRM-modul ostane v tesnem stiku s strateškimi cilji podjetja Dines, d. o. o., skozi celotno življenjsko obdobje rešitve.

3.5.2 Terminski načrt implementacije (primer Ganttovega diagrama)

Za jasnejši prikaz časovnega poteka je prikazan primer terminskega načrta implementacije v obliki Ganttovega diagrama (Slika 4).



Slika 4: Primer terminskega načrta implementacije sistema CRM – Ganttov diagram

Vir: (lastni prikaz, 2025)

3.5.3 Načrt upravljanja tveganj

Pri implementaciji sistema CRM obstajajo tudi potencialna tveganja, zato je nujno pripraviti načrt za njihovo učinkovito obvladovanje.

Tabela 5: Načrt upravljanja tveganj pri implementaciji sistema CRM

Tveganje	Verjetnost	Vpliv	Ukrepi za obvladovanje
Odpor zaposlenih do sprememb	Visoka	Srednji	Transparentna komunikacija, vključevanje zaposlenih
Zamude pri izvedbi projekta	Srednja	Visok	Realističen terminski načrt, redno spremljanje napredka
Tehnične težave in napake	Visoka	Visok	Redno testiranje, učinkovita tehnična podpora
Preseganje proračuna	Srednja	Visok	Redno finančno spremljanje, rezervni proračun
Nezadostno znanje uporabnikov	Visoka	Visok	Obsežna usposabljanja, redna podpora uporabnikom

Vir: Lastni prikaz, 2025

3.5.4 Usposabljanje in podpora uporabnikom

Pri doseganju celotnega potenciala novega sistema CRM je ključno dobro zasnovano usposabljanje, zato smo zgradili večnivojski program, ki združuje osnovno in napredno uporabo vseh funkcionalnosti ter poudarja analitična orodja, s katerimi zaposleni sprejemajo podatkovno podprte odločitve. Delavnice bomo prilagodili posameznim vlogam, da vsaka skupina osvoji tiste postopke, ki jih vsakodnevno potrebuje, hkrati pa bomo uvedli redna srečanja, na katerih predstavimo nove zmožnosti in utrdimo spretnosti.

Za neprekinjeno podporo bo delovalo interno servisno okno, ki bo uporabnikom pomagalo pri vsakodnevnih vprašanjih, reševalo tehnične zaplete in zbiralo predloge za prihodnje nadgradnje. Tak pristop spodbuja aktivno rabo sistema in krepi vključenost zaposlenih, kar raziskave navajajo kot ključen pogoj za dolgoročni uspeh digitalnih rešitev (Salesforce, 2023).

3.5.5 Evalvacija implementacije

Po zaključku uvedbe bomo izpeljali večplastno oceno projekta, pri čemer bomo zbrali povratne informacije uporabnikov, izmerili stopnjo avtomatizacije procesov in spremljali vpliv na ključne kazalnike, kot sta rast prodaje in znižanje stroškov. Primerjava doseženih rezultatov s prvotnim terminskim in finančnim načrtom nam bo omogočila natančno oceno učinkovitosti izvedbe ter identifikacijo področij, ki jih bomo prilagodili v naslednjih iteracijah razvoja. Dobljeni vpogledi bodo služili kot temelj za stalno izboljševanje sistema in optimizacijo poslovnih procesov, s čimer bo podjetje Dines, d. o. o., okrepilo operativno učinkovitost, zadovoljstvo strank in dolgoročno konkurenčnost.

3.6 Strategija dolgoročne uporabe in vzdrževanja sistema CRM

Dolgoročna uspešnost uvedenega sistema CRM je tesno vezana na njegovo stalno prilagajanje poslovnim ciljem in tržnim premikom. Zanesljivo delovanje bo zagotovljeno z rednim tehničnim vzdrževanjem, sprotnim spremljanjem ključnih kazalnikov in periodičnimi nadgradnjami, ki vključujejo varnostne popravke ter nove funkcionalnosti. Uporabniška izkušnja ostaja v središču pozornosti, zato sistemsko zbiramo povratne informacije zaposlenih in jih pretvarjamo v izboljšave, ki

povečujejo učinkovitost dela in zadovoljstvo strank. Tak pristop, ki združuje tehnološko stabilnost in proaktivno upravljanje sprememb, se v literaturi navaja kot bistvena predpostavka dolgoročne donosnosti naložbe v rešitve CRM (Kotler & Keller, 2016).

3.6.1 Upravljanje sistema CRM

Za konsistentno uporabo in nadaljnji razvoj sistema smo opredelili jasno strukturo upravljanja. Na vrhu se nahaja vodja CRM, ki skrbi za usklajevanje med oddelki, sledi uresničevanju strateških ciljev in nadzoruje skladnost postopkov z notranjimi smernicami. Podporo mu nudi specializirana ekipa, odgovorna za vsakodnevno tehnično pomoč, hitro odpravljanje težav in redno obveščanje uporabnikov o novostih. Dopolnjuje jo medoddelčni odbor, ki periodično pregleduje uporabo sistema, presoja predloge za optimizacijo in skrbi, da nove funkcionalnosti prinašajo otipljivo poslovno vrednost. Tak model porazdeljene odgovornosti omogoča odzivno, a hkrati nadzorovano prilagajanje sistema CRM spreminjajočim se potrebam podjetja in trga (Chen & Popovich, 2003).

3.6.2 Redno vzdrževanje sistema

Za ohranjanje optimalnega delovanja, zanesljivosti in varnosti rešitve CRM smo pripravili celovito vzdrževalno strategijo, ki povezuje tedenske varnostne preglede, redne varnostne kopije in periodična testiranja ter tako bistveno zmanjšuje tveganje izgube podatkov. Mesečni pregledi posameznih modulov omogočajo zgodnje zaznavanje morebitnih odstopanj, še preden vplivajo na uporabnike ali ogrozijo stabilnost sistema, medtem ko hitro korektivno ukrepanje ob nepredvidenih zapletih zagotavlja nemoten potek dela v vseh poslovnih procesih. Tak preventivno-kurativni pristop se v literaturi uvršča med ključne dejavnike dolgoročne vzdržnosti digitalnih rešitev, saj združuje proaktivno skrb z učinkovitim odzivom na nepričakovane dogodke (Greenberg, 2010).

Tabela 6: Primer načrta vzdrževanja sistema CRM

Aktivnost vzdrževanja	Pogostost	Odgovorni
Redni varnostni pregledi	Tedensko	Ekipa za podporo CRM
Preventivno vzdrževanje	Mesečno	Vodja sistema CRM
Korektivno vzdrževanje	Po potrebi	Ekipa za podporo CRM
Nadgradnje programske opreme	Polletno	Ekipa za podporo CRM

Vir: Lastni prikaz, 2025

3.6.3 Podpora uporabnikom

V podporo samostojnemu učenju uporabnikov bomo postavili obsežno bazo znanja, kjer bodo zbrani odgovori na pogosta vprašanja, postopkovna navodila in praktični nasveti, kar zmanjšuje odvisnost od neposredne tehnične pomoči. Ob uvedbi novih funkcionalnosti ali večjih nadgradenj bomo organizirali redne delavnice in osvežitvene tečaje, da uporabniki ohranijo in nadgradijo kompetence ter sistem uporabljajo čim bolj učinkovito. S tem celostnim pristopom spodbujamo aktivno rabo sistema CRM, povečujemo zadovoljstvo zaposlenih in dolgoročno maksimiramo donosnost naložbe.

3.6.4 Nadgradnje sistema in prilagoditve

Za ohranjanje konkurenčnosti in učinkovitosti rešitve CRM bomo oblikovali proces rednih nadgradenj, ki bo temeljil na stalnem spremljanju tehnoloških trendov ter predlogov, ki jih posredujejo uporabniki. V praksi to pomeni, da razvojna ekipa vsako leto izvede celovito posodobitev, ki vključuje večje funkcionalne izboljšave, varnostne popravke in optimizacijo zmogljivosti, medtem ko se manjše posodobitve uvajajo pogostejše, kadar koli se pojavi jasna priložnost za dvig dodane vrednosti. Pred vsako večjo nadgradnjo se izvede ocena obstoječih modulov, kjer se ugotovi, katere funkcionalnosti prinašajo največ koristi in katere zahtevajo prenovo, kar zagotavlja, da sistem ostaja usklajen z razvojem poslovnih potreb in pričakovanji uporabnikov (Greenberg, 2010).

3.6.5 Spremljanje ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI)

Učinkovitost sistema CRM merimo z jasno določenimi kazalniki, ki odražajo vpliv posameznih modulov na poslovne cilje podjetja. V prodajnem segmentu spremljamo rast uspešno zaključenih priložnosti in skrajšanje prodajnega cikla, v servisnem delu merimo povprečni odzivni čas na zahtevo ter stopnjo pravočasno izvedenih posegov, v operativnem modulu pa spremljamo padec administrativnih opravil na zaposlenega.

Analitični modul ocenjujemo po hitrosti priprave poslovnih poročil in natančnosti napovedi prodaje, medtem ko se uspešnost marketinških prizadevanj kaže v stopnji ponovnih nakupov in deležu strank, ki se odzovejo na personalizirane kampanje.

Redno poročanje o teh kazalnikih vodstvu omogoča pravočasno zaznavanje trendov in sprejemanje ukrepov, s katerimi sistem CRM ostaja gonilo stalnega izboljševanja poslovnih rezultatov (Kotler & Keller, 2016).

3.6.6 Nenehno izboljševanje uporabniške izkušnje

Osrednji cilj celotne strategije je, da sistem CRM ostaja prilagodljiv in v vsakdanji rabi prijazen do zaposlenih, kar dolgoročno zagotavlja njegovo redno uporabo in poslovno vrednost (Peppers & Rogers, 2017). Temu služita stalno zbiranje povratnih informacij in redna analiza podatkov o obnašanju uporabnikov, saj takoj razkrijeta drobne ovire, ki sčasoma lahko prerasejo v večje težave, ali pa pokažeta priložnosti, kjer lahko poenostavimo korake in prihranimo čas. Vmesnik se zato testira v realnem delovnem okolju, kjer zaposleni iz različnih oddelkov preverijo, ali so postopki dovolj intuitivni in ali se ključne funkcije nahajajo tam, kjer jih pričakujejo.

Rezultate teh testov sproti pretvarjamo v majhne, a opazne prilagoditve zasnove. Periodična merjenja zadovoljstva, od kratkih anket do strukturiranih intervjujev, nam poleg kvantitativnih metrik ponudijo tudi kakovosten vpogled v občutke uporabnikov. Tako sistem ne sledi le tehnološkemu napredku, ampak se v resnici razvija skupaj z zaposlenimi in njihovimi nalogami.

3.7 Evalvacija implementiranega sistema CRM

V tem poglavju oblikujemo celovito strategijo, s katero bomo ocenili dejanski doseg uvedbe večfunkcijskega sistema CRM v podjetju Dines, d. o. o. Evalvacija bo pokazala, kako sistem vpliva na prodajo, kakovost storitev, učinkovitost marketinških dejavnosti in splošno uspešnost poslovnih procesov. Poleg merjenja poslovnih kazalnikov bomo posebno pozornost namenili uporabniški izkušnji zaposlenih in zadovoljstvu strank, saj njuna percepcija močno določa dolgoročno vrednost rešitve. Rezultati evalvacije bodo podjetju omogočili pravočasno odkrivanje morebitnih pomanjkljivosti ter podali smernice za nadaljnje optimizacije, s čimer bo sistem ostal usklajen s strateškimi usmeritvami in tehnološkim razvojem.

Primarni cilj je potrditi, da implementacija sistema CRM podpira ključne poslovne cilje podjetja. Ocena bo obsegala izpolnjenost prvotno načrtovanih ciljev, stopnjo sprejetosti sistema med zaposlenimi in učinek na odnose s strankami. Nadalje bomo

preverili ekonomsko upravičenost naložbe, kjer nas zanima razmerje med vloženimi sredstvi in pridobljenimi rezultati, ter vpliv na dolgoročno zvestobo strank in konkurenčni položaj podjetja. Celoten proces bo razkril, ali sistem resnično izboljšuje ključne kazalnike, kot so rast prihodkov iz prodaje in hitrosti odzivov.

Za zanesljivo merjenje bomo uporabili kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih pristopov. Anketa med uporabniki bo razkrila njihovo zadovoljstvo z uporabniškim vmesnikom in kakovostjo podpore, strukturirani intervjuji z vodstvom pa bodo osvetlili strateški vpliv sistema na odločanje in učinkovitost procesov. Napredna analiza vnaprej opredeljenih ključnih kazalnikov uspeha bo prikazala, v kolikšni meri sistem CRM prispeva k prodaji, ter razkrila trende v zadovoljstvu strank in njihovi zvestobi. Na koncu bomo izvedli še analizo stroškov in koristi, ki bo ovrednotila finančno učinkovitost projekta ter potrdila, ali dobički presegajo investicijo in stroške vzdrževanja sistema (Payne & Frow, 2005).

Postopek izvedbe evalvacije sistema CRM bo potekal po zaporednih korakih, ki zagotavljajo pregleden in ponovljiv nadzor nad uspešnostjo uvedbe. Najprej bomo določili nabor kriterijev, med katere sodijo učinkovitost modulov, kakovost izvedbe projekta, zadovoljstvo uporabnikov in strank ter finančni vidiki. Vsakih šest mesecev bomo izpeljali anketo med zaposlenimi, enkrat letno pa bomo izvedli strukturirane intervjuje z vodstvom in ključnimi uporabniki. KPI, donosnost naložbe in skupni strošek lastništva pa bomo spremljali na četrtni ravni.

Ko bo ta okvir postavljen, bomo začeli zbirati podatke, poglobljeno analizo podatkov iz sistema pa bomo opravljali mesečno. Vse zbrane podatke bomo nato obdelali in primerjali z načrtovanimi cilji, kar nam omogoča zanesljivo prepoznavanje trendov, ponavljajočih se težav in priložnosti za izboljšave. Iz ugotovitev bomo izpeljali priporočila, ki vodijo do prilagoditev v sistemu, nato pa bomo sproti preverjali, kako te spremembe vplivajo na procesne in finančne rezultate podjetja.

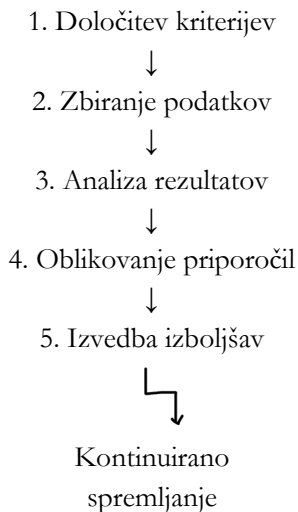
Tabela 7 predstavlja *primer oblike in vsebine evalvacijskega poročila CRM*, ki bo uporabljena za prikaz rezultatov evalvacije po posameznih kategorijah.

Tabela 7: Primer evalvacijskega poročila sistema CRM

Kategorija	Evalvacijski kriteriji	Rezultat merjenja	Ciljna vrednost	Ukrepi za izboljšanje
Učinkovitost	Avtomatizacija prodajnih procesov	80 % avtomatiziranih opravil	90 %	Dodatna avtomatizacija administracije
Uporabniško zadovoljstvo	Povprečna ocena uporabnikov (1–5)	4,2	> 4,5	Več usposabljanj, optimizacija uporabniškega vmesnika
Zadovoljstvo strank	Povečanje zvestobe strank	7 % letno	10 %	Boljša segmentacija, personalizacija
Finančna uspešnost	Donosnost naložbe (ang. <i>Return on Investment</i>)	15 %	20 %	Optimizacija stroškov vzdrževanja
Implementacija	Skladnost z načrtovanim časovnim okvirom	Zamuda 1 mesec	100-% skladnost	Boljše projektno upravljanje

Vir: Lastni prikaz, 2025

S to jasno zastavljeno evalvacijsko strategijo bo imelo podjetje Dines, d. o. o., možnost redno spremljati, ocenjevati in nenehno izboljševati svoj sistem CRM, kar bo neposredno prispevalo k višji kakovosti poslovanja in boljšim odnosom s strankami. Prikaz evalvacijskega cikla predstavljamo v Sliki 5.



Slika 5: Vizualni prikaz evalvacijskega cikla

Vir: (lastni prikaz, 2025)

3.8 Izzivi in priporočila za uspešno implementacijo sistema CRM

Ob uvajanju večfunkcijskega sistema CRM se podjetja, kot je Dines, d. o. o., neizogibno srečajo z vrsto izzivov, ki lahko upočasnijo projekt ali zmanjšajo njegov dejanski učinek. Izkušnje iz prakse in ugotovitve raziskav kažejo, da pravočasna prepoznavna teh ovir pomembno prispeva k natančnejšemu načrtovanju, manjšemu tveganju in večji verjetnosti, da rešitev že od začetka podpira zastavljene cilje.

Že ob začetku *identifikacije ključnih izzivov pri implementaciji sistema CRM* moramo izpostaviti najpogostejšo oviro, ki je odpornost zaposlenih do sprememb. Strah pred novo tehnologijo in dvom o njeni dodani vrednosti zavirata sprejemanje sistema ter lahko omejita zgodnje koristi uvajanja (Nguyen, Sherif & Newby, 2007). Drugi izziv izhaja iz zahtevne tehnične integracije, saj povečevanje kompleksnosti obstoječega informacijskega okolja oteži povezovanje novih in starih rešitev ter zahteva zanesljivo infrastrukturo, ki bo podpirala nemoteno delovanje. Vzporedno se pojavi vprašanje visokih začetnih stroškov, saj nakup sistema CRM, prilagoditev arhitekture in temeljito usposabljanje zaposlenih predstavljajo znaten finančni vložek.

Težave lahko nastanejo tudi, kadar podjetje ne opredeli jasnih ciljev in meril uspeha. V takih primerih koristi sistema niso dovolj natančno razložene uporabnikom, komunikacija pa ne doseže učinka, ki bi spodbudil sodelovanje vseh deležnikov. Kadar usposabljanje ni prilagojeno dejanskim zahtevam delovnega mesta, se neučinkovita raba funkcionalnosti prenese v vsakodnevno prakso in zmanjšuje potencial, ki ga sistem CRM prinaša podjetju.

Naša *priporočila za premagovanje identificiranih izzivov* se najprej osredotočijo na odpornost zaposlenih do sprememb. Zaposlene lahko vključujemo tudi v implementacijske delavnice, kjer imajo možnost izraziti pomisleke in sočasno spoznati koristi nove rešitve. S tem krepimo občutek sodelavežbe in povratno vplivamo na motivacijo. Prednosti sistema redno predstavimo na internih sestankih in prek intraneta ter poudarjamo, kako bodo digitalizirani postopki poenostavili vsakdanje naloge.

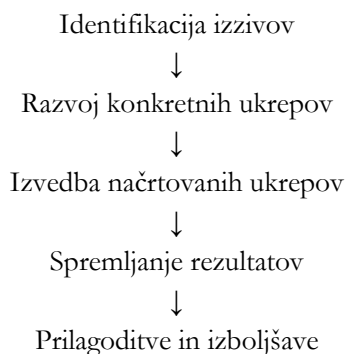
Postopno uvajanje po oddelkih zmanjšuje pritisk, pilotni oddelek pa služi kot zgled, ki potrjuje vrednost rešitve. Visoke začetne stroške lahko obvladujemo z realističnim proračunom, ki vključuje varnostno rezervo. Priporočeno je dodatno preučiti potencialne subvencije za digitalno preobrazbo.

Tabela 8: Primer ocene stroškov implementacije sistema CRM

Vrsta stroška	Ocenjeni strošek	Ukrepi za optimizacijo
Licence sistema CRM	25.000 EUR	Izbira licenc glede na specifične potrebe
Infrastruktura	10.000 EUR	Pregled trenutne infrastrukture
Usposabljanje zaposlenih	5.000 EUR	Optimizirana in prilagojena usposabljanja
Podpora in vzdrževanje	7.000 EUR letno	Vzpostavitev notranje ekipe za podporo
Nepričakovani stroški	10 % rezerv	Rezervna sredstva v proračunu

Vir: Lastni prikaz, 2025

Vizualni prikaz ključnih priporočil za uspešno implementacijo je za večjo preglednost predstavljen v Sliki 6, ki povzema korake za uspešno premagovanje najpogostejših izzivov.



Slika 6: Shema priporočil za uspešno implementacijo sistema CRM

Vir: (lastni prikaz, 2025)

Z jasno določenimi izzivi in priporočili lahko podjetje Dines, d. o. o., bistveno zmanjša tveganja ter poveča verjetnost uspešne in učinkovite implementacije sistema CRM, kar bo dolgoročno prispevalo k boljšemu poslovanju in zadovoljstvu strank.

4 Predlagana rešitev

Predlagana rešitev temelji na predhodni raziskavi in konceptualni zasnovi prodajnega modula. Čeprav načrtovani sistem že pokriva ključne prodajne procese, pričakujemo, da bomo z dodatnimi prilagoditvami še okrepili uporabniško izkušnjo in poslovno učinkovitost podjetja Dines, d. o. o. Pri tem bomo združevali poglobljene vertikalne izboljšave znotraj samega modula in horizontalne prilagoditve, ki bodo zagotovile brezhibno povezavo z obstoječim okoljem ERP.

V prvi fazi bomo v modul vključili logiko inteligentnih opomnikov, ki bodo samodejno zaznali, kdaj čakamo na odgovor stranke ali kdaj stranka čaka na našo povratno informacijo. Takoj ko bo dosežen vnaprej določen prag časa, nas bo sistem opozoril na potreben korak. Tako bomo zagotovili, da noben pogovor ne obstane in da se prodajni cikel ne podaljša po nepotrebnem. Nadalje bomo vzpostavili analitični sloj, ki bo vodjem prodaje v realnem času prikazoval dosežke posameznih prodajalcev: število odprtih priložnosti, stopnjo konverzije, povprečni čas do zaključka in vrednost prodajnega lijaka. Ti kazalniki nam bodo omogočili, da bomo podporo usmerili tja, kjer je res potrebna, in hitro prepoznali točke, kjer se prodajni proces zagozdi ali upočasni.

Da bomo povečali natančnost segmentacije in skrajšali prodajni cikel, bomo implementirali modele strojnega učenja, ki bodo na podlagi zgodovinskih podatkov samodejno ocenili verjetnost sklenitve posla, razvrstili priložnosti po potencialu in prilagodili vsebinske predloge ponudb interesom izbranega segmenta. Tak pristop dokazano izboljšuje napovedno natančnost in optimizira razporeditev virov (Zerbino et al., 2018).

Hkrati bomo modul neposredno povezali s spletnimi prodajnimi obrazci, da se bo vsak oddani kontakt samodejno pretvoril v priložnost z ustrežno prioriteto, čemur bo sledil takojšen opomnik prodajalcu za prvi odziv. S tem bomo skrajšali čas od prvega stika do ponudbe in zmanjšali možnost izgube potenciala zaradi zamud pri ročnem vnosu. Za terensko ekipo bomo dodatno optimizirali mobilni vmesnik. Zagotovili bomo hitrejšo nalaganje podatkov, glasovni zapis opomb po sestanku in funkcijo takojšnjega pošiljanja ponudbe z mobilnega telefona. S tem bomo ohranili ažurnost baze in zagotovili popolno sledljivost vsake interakcije, zlasti v dinamičnem okolju B2B.

Po končani uvedbi bomo redno merili vpliv novosti na rast prodaje in znižanje administrativnih stroškov, rezultate pa bomo primerjali s prvotno finančno in časovno projekcijo. Na podlagi odstopanj bomo prilagodili modele napovedovanja in logiko opomnikov. Istočasno bomo vpeljali napredne varnostne protokole, dvostopenjsko avtentikacijo in redne varnostne preizkuse, da bomo zaščitili zaupne podatke poslovnih kupcev. Vsakih šest mesecev bomo izvajali iterativne izboljšave uporabniškega vmesnika in analitičnih poročil na osnovi zbranih povratnih informacij prodajne ekipe. Tako bomo zagotovili, da modul ostane usklajen s

strateškimi cilji podjetja Dines, d. o. o., ter da spodbuja visoko operativno učinkovitost in krepi dolgoročno konkurenčno prednost na trgu.

5 Diskusija

Skozi lastno raziskavo smo ugotovili, da bo prodajni modul ključni vzvod digitalne preobrazbe podjetja Dines, d. o. o. V prvi fazi bomo z njegovo uvedbo zagotovili centralizirano zajemanje verig elektronskih sporočil, inteligentne opomnike in pregled nad celotnim prodajnim lijakom, kar literatura prepoznava kot najhitrejši način za skrajšanje celotnega cikla od povpraševanja do plačila (ang. *lead-to-cash*) (Gartner Inc., 2024). S tem bomo odpravili sedanje zastoje, ki nastanejo, ko prodajalci izgubijo pregled nad odprtimi nalogami. Dosegli bomo večjo pravočasnost odzivov, kar neposredno povečuje verjetnost uspešnega zaključka prodajne priložnosti (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002).

Ko bomo modul povezali z ERP, bomo podatke o cenah, zalogah in rabatih samodejno pretvorili v ponudbe brez ročnega prepisovanja. Ta arhitektura bo uskladila strankam usmerjeno okolje (ang. *front-office*) in zaledno okolje (ang. *back-office*) ter zmanjšala napake pri prenosu informacij. Praksa kaže, da takšna tesna integracija občutno zniža administrativne stroške in dvigne zadovoljstvo kupcev (Salesforce, 2023; Huang & Wilkinson, 2013). Hkrati bomo s hibridno mobilno zasnovo (ang. *mobile-hybrid*) omogočili, da bo terenska ekipa sproti osveževala podatke, kar je v hitro spreminjajočem se okolju B2B ključno za ohranjanje ažurnosti baze (Croteau & Li, 2003).

Napovedni modeli strojnega učenja bodo v ozadju segmentirali priložnosti, ocenjevali njihovo verjetnost uspeha in predlagali optimalne korake za zaključek posla. Študije potrjujejo, da tak pristop izboljša natančnost prodajnih napovedi in optimizira razporeditev virov (Zerbino et al., 2018). Vodjem prodaje bomo ob tem zagotovili nadzorno ploščo s KPI, kot so stopnja konverzije, povprečni čas do zaključka in vrednost prodajnega lijaka. Takšen pregled omogoča ciljno usmerjeno coaching podporo in takojšno prepoznavanje točk, kjer se proces upočasni (Farhan, Abed & Ellatif, 2018).

Ena od ključnih nadgradenj bo logika opomnikov, ki bo zaznala, ali čakamo na odgovor stranke ali stranka čaka na nas, ter sprožila opozorilo ob preseženem časovnem pragu. S tem bomo skrajšali inertne čakalne dobe in preprečili, da bi pogovori zastali. Z naprednim algoritmom za takojšnji prenos kontaktov iz spletnih obrazcev v sistem CRM bomo dodatno skrajšali interval med prvim povpraševanjem in prvo ponudbo, kar dokazano dvigne stopnjo konverzije (Bolton et al., 2014). Varnostne zahteve bomo naslovili z dvostopenjsko avtentikacijo in periodičnimi varnostnimi preizkusi, da bomo zaščitili občutljive podatke poslovnih kupcev in izpolnili pričakovanja vodstva (Kotler & Keller, 2016).

Obenem bomo vsakih šest mesecev preverjali rast prodaje, znižanje stroškov, skrajšanje cikla ter po potrebi prilagodili modele napovedovanja in parametre opomnikov. Ta iterativni pristop sledi načelu postopne optimizacije, ki ga priporočata Leung in Zhang (2016), in zagotavlja, da bo modul ostal usklajen s spreminjajočimi se tržnimi razmerami. Tako zasnovan prodajni modul bo podjetju Dines, d. o. o., omogočil prehod iz reaktivne v proaktivno prodajo, izboljšal izkušnjo kupcev in okrepil konkurenčno prednost na trgu ogrevanja in hlajenja.

6 Zaključek

Največji izziv podjetja Dines, d. o. o., ni pomanjkanje podatkov, temveč njihova razpršenost po preglednicah, verigah elektronskih sporočil in ločenih aplikacijah. S tem izgublja pregled nad prodajnimi priložnostmi, čakalnimi roki in učinkovitostjo posameznih prodajalcev. Predlagani prodajni CRM-modul zato ni zgolj boljša evidenca strank, temveč jedro novega načina dela. Centralizira namreč komunikacijo, samodejno sproža opomnike, razkriva kritične točke prodajnega lijaka in z algoritmi napoveduje verjetnost uspeha vsake priložnosti.

Kritično gledano pa tehnologija sama ne bo rešila težave, če se kultura odzivnosti ne spremeni. Inteligentni opomniki bodo hitro razkrili zamujene roke, a bodo brez jasne podpore vodstva in jasnih pravil igre ustvarili dodatni pritisk, ki lahko vodi v obvoz uradnih procesov. Prav tako napovedni modeli, ki temeljijo na preteklih podatkih, lahko precenijo vlogo merljivih signalov in podcenijo vpliv neformalnih odnosov. Ti so v kompleksnih pogajanjih B2B pogosto odločilni. Zato modul razumemo kot orodje za informirano odločanje, ne kot nadomestilo za intuitivno presojo izkušenega prodajalca.

Kljub tem omejitvam predstavlja uvedba prodajnega CRM-modula realen in izvedljiv korak k digitalni preobrazbi podjetja. Zasnova omogoča postopno uvajanje in ponuja jasne metrike, po katerih bomo lahko objektivno merili uspeh. Če bo podjetje dovolj zgodaj poskrbelo za temeljito usposabljanje, odprto komunikacijo o ciljih in transparenten način uporabe podatkov, lahko modul postane tako lokacijsko središče informacij kot tudi katalizator nove prodajne kulture, ki nagraduje pravočasnost, natančnost in proaktivno delo z vpogledi, podprtimi z analitiko.

V tem smislu je prodajni CRM-modul več kot informacijski sistem. Je strateška naložba v disciplinirano, podatkovno vodeno prodajo, ki bo podjetju Dines, d. o. o., pomagala ujeti in predvidevati potrebe kupcev ter si tako zagotoviti trajno konkurenčno prednost.

Zahvala

Poglavje je nastalo kot del projekta "Izzivi prenosa vodenja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju" v okviru Programa evropske kohezijske politike v obdobju 2021–2027 v Sloveniji z nazivom javnega razpisa "Problemsko učenje študentov v delovnem okolju: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027 (PUŠ v delovno okolje 2024–2027)". Projekt sofinancirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad Evropske unije (naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada).

Literatura

- Almotairi, M. (2009). A framework for successful CRM implementation. *European and Mediterranean Conference on Information Systems, 2009*, 1–14.
- Bolton, R. N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N. J., & Tse, D. K. (2014). Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management, 25*(2), 253–274. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2014-0034>
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing, 69*(4), 155–166.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (4th ed.). Routledge.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process, and technology. *Business Process Management Journal, 9*(5), 672–688.
- Choudhury, M. M., & Harrigan, P. (2014). CRM to social CRM: The integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing, 22*(2), 149–176. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876069>
- Croteau, A.-M., & Li, P. (2003). Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 20*(1), 21–34.
- Dines d.o.o. (n.d.). *Toplina, hlad in svežina za najvišjo kakovost bivanja* [Spletna stran]. Pridobljeno 20. decembra 2024 s spletnega naslova <https://www.dines.si>

- Farhan, M. S., Abed, A. H., & Ellatif, M. A. (2018). A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal*, 3(2), 398–416. <https://doi.org/10.1016/j.fcij.2018.11.003>
- Gartner Inc. (2024). *CRM Market Trends Report 2024*. Gartner. <https://www.gartner.com>
- Greenberg, P. (2010). *CRM at the speed of light: Social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Huang, Y., & Wilkinson, I. F. (2013). The dynamics and evolution of trust in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 455–465. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.016>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools* (2nd ed.). Springer.
- Leung, L., & Zhang, R. (2016). Predictive analytics in CRM systems: Adoption and impact. *Journal of Computer Information Systems*, 56(3), 281–291.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), 913–945. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2006.10.003>
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102–115.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2017). *Managing customer experience and relationships: A strategic framework* (3rd ed.). Wiley.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Scheffer, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101–109.
- Salesforce. (2023). *CRM Implementation Guidebook: Best Practices and Strategies*. Salesforce Whitepapers. <https://www.salesforce.com>
- Sigala, M. (2018). Implementing social customer relationship management: A process model and practical guide. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(7), 2698–2726. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0568>
- Soltani, Z., & Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, 61, 667–688. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.008>
- Zerbino, P., Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2018). Big Data-enabled customer relationship management: A holistic approach. *Information Processing & Management*, 54(5), 818–846. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2017.10.005>

O avtorjih

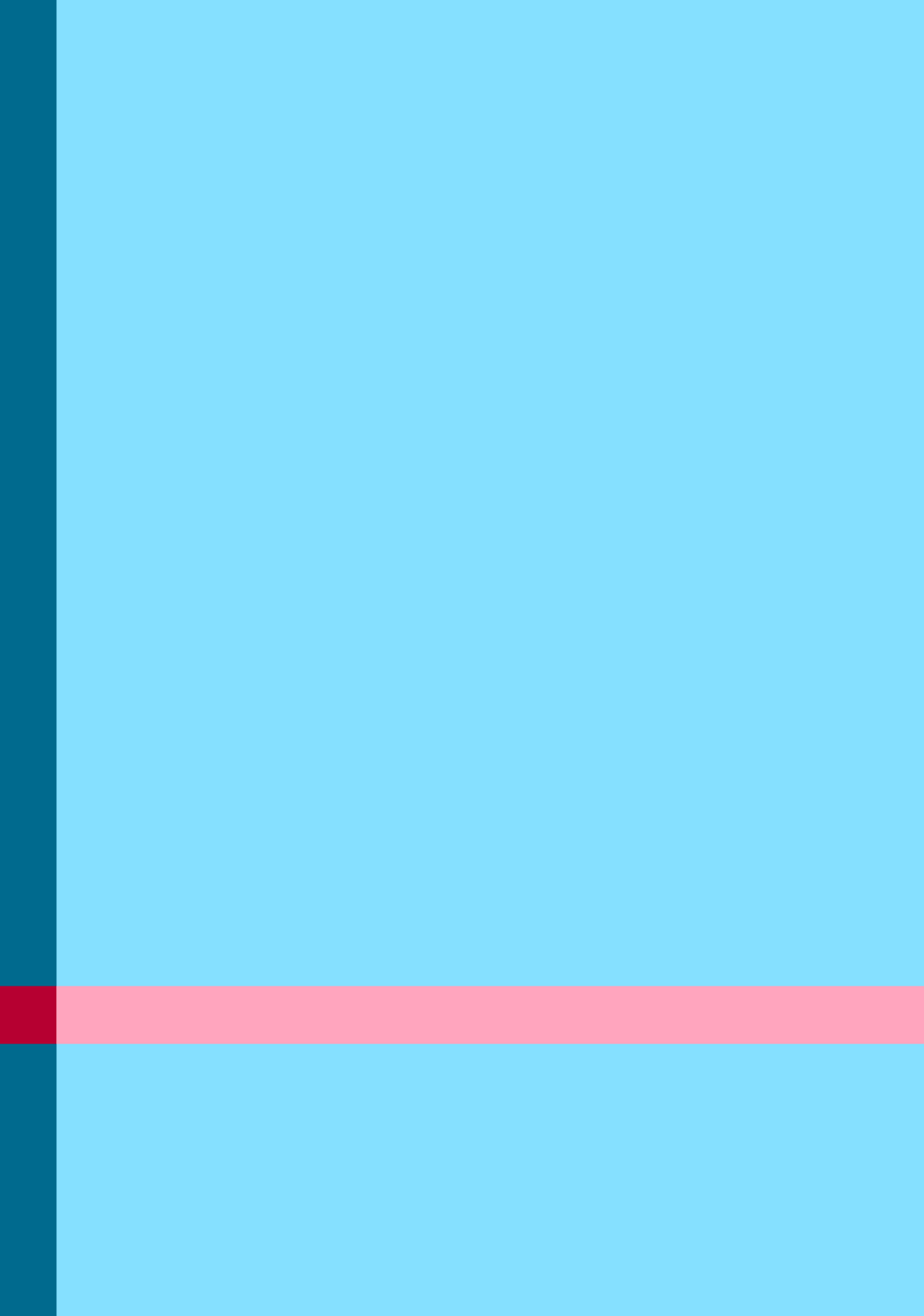
Tilen Matjašič je redni študent računalništva in zaposlen kot razvojni inženir. Osredotoča se na razvoj sodobnih sistemov CRM in podatkovnih platform, kjer združuje analitiko, umetno inteligenco in izboljšanje uporabniške izkušnje. Njegove izkušnje obsegajo celotno zasnovo podatkovnih tokov, uvajanje strojnega učenja in avtomatizacijo procesov v oblaku. V prostem času pogloblja znanje strojnega učenja in prepoznavo objektov ter preizkuša najnovejše algoritme računalniškega vida. Odlikujejo ga radovednost, sistematičnost in sposobnost kompleksne teme predstaviti preprosto. V prihodnje želi soustvarjati digitalne rešitve, ki z inovativno rabo podatkov povečujejo učinkovitost procesov in zadovoljstvo uporabnikov. / *Tilen Matjašič is an undergraduate computer-science student and a full-time development engineer. His focus is on building modern CRM systems and broader data platforms that combine analytics, artificial intelligence, and user-experience optimization. His experience spans end-to-end data-flow design, deployment of machine-learning models, and cloud automation. Outside of work, he deepens his knowledge of machine*

learning and object recognition, experimenting with state-of-the-art computer-vision algorithms. Curiosity, a systematic approach, and the ability to explain complex topics clearly are his key strengths. Going forward, he aspires to co-create digital solutions that leverage data innovatively to boost process efficiency and user satisfaction.

Prof. dr. **Goran Vukovič** je redni profesor za marketing in kadre na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Kot strokovnjak skozi svoje raziskovalno, projektno in svetovalno delo pokriva področja kadrov, timov, marketinga in nabavnega poslovanja. Je avtor znanstvenih monografij, strokovnih in znanstvenih člankov, recenzent, prevajalec, urednik, vabljeni predavatelj na tujih univerzah in redni udeleženec konferenc z raziskovalnega področja doma in v tujini. Sodeluje na projektih ali vodi projekte EU, kot so na primer MODI, MLAB, Implementacija modela (LACORE), Evropsko teritorialno sodelovanje s pomočjo tehnologije in znanosti ipd. Bibliografija: izpis COBISS obsega 645 enot. / *Prof. dr. Goran Vukovič is a full professor of marketing and human resources at the Faculty of Organizational Sciences of the University of Maribor. As an expert, he covers the areas of human resources, teams, marketing and purchasing through his research, project and consulting work. He is the author of scientific monographs, professional and scientific articles, a reviewer, translator, editor, invited lecturer at foreign universities and a regular participant in conferences in the field of research at home and abroad. He participates in projects or leads EU projects such as MODI, MLAB, Model Implementation (LACORE), European Territorial Cooperation through Technology and Science, etc. Bibliography: COBISS printout contains 645 units.*

Maja Rojc je študentka na Akademiji za glasbo, Univerza v Ljubljani, kjer študira glasbeno pedagogiko. Svoje raziskovalno delo usmerja v področje upravljanja odnosov s strankami (CRM) in informatizacije poslovnih procesov v podjetjih. Njeno raziskovalno delo vključuje analize poslovnih procesov, preučevanje sodobnih informacijskih rešitev in uvajanje sistemov CRM v prakso. V okviru raziskave je v podjetju Dines, d. o. o., izvedla poglobljeno analizo obstoječega načina upravljanja odnosov s strankami, proučila možnosti uvedbe novega sistema CRM in pripravila predlog strategije za njegovo uspešno implementacijo. / *Maja Rojc is a student at the Academy of Music, University of Ljubljana, where she studies music education. Her research focuses on customer relationship management (CRM) and the digitalization of business processes in companies. Her research activities include analyses of business processes, exploring contemporary IT solutions, and implementing CRM systems into business practice. As part of her research at the company Dines d. o. o., she conducted an in-depth analysis of the current customer relationship management practices, evaluated possibilities for introducing a new CRM system, and developed a strategic proposal for its successful implementation.*





IZZIVI PRENOSA VODENJA NA NASLEDNJO GENERACIJO V DRUŽINSKEM PODJETJU

MIHA MARIČ,¹ DOMEN DEU² (UR.)

¹ Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija

miha.maric@um.si

² Dines d.o.o., Ljubljana, Slovenija

domen@dines.si

Monografija "Izzivi prenosa vodenja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju" združuje sedem poglavij, ki z enotnim znanstvenim okvirjem – od kritičnega pregleda literature in analize stanja do empiričnih raziskav in praktičnih pobud – raziskujejo ključne vidike nasledstva v podjetju Dines d. o. o. V prvem poglavju obravnava digitalno podporo znanju, sledijo tematike kariernega načrtovanja, modela 3K za razvoj vodij, digitalne preobrazbe nabavnih procesov, uporabe naprednih tehnologij pri prenosu lastništva, pravnih vidikov družinske ustave ter konceptualne zasnove CRM-sistema za B2B-prodajo. Cilj monografije je z multiperspektivnimi rešitvami – od digitalnih orodij in kariernih strategij do pravnih mehanizmov in informacijskih sistemov – vzpostaviti celosten "nasledstvo 4.0" okvir, ki povezuje teorijo in prakso ter podpira trajnostni razvoj, konkurenčnost in dolgoročno kontinuiteto slovenskih družinskih podjetij.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025)

ISBN

978-961-299-026-8

Ključne besede:

načrtovanje nasledstva,
digitalna preobrazba,
razvoj vodij,
upravljanje znanja,
upravljanje družinskega
podjetja,
strategije kariernega
načrtovanja,
sistemi CRM za B2B
prodajo



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025)

ISBN
978-961-299-026-8

Keywords:

succession planning,
digital transformation,
leadership development,
family business governance,
knowledge management,
career-planning strategies,
B2B CRM Systems

CHALLENGES IN TRANSFERRING LEADERSHIP TO THE NEXT GENERATION IN A FAMILY BUSINESS

MIHA MARIČ,¹ DOMEN DEU² (EDS.)

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenija
miha.maric@um.si

² Dines d.o.o., Ljubljana, Slovenia
domen@dines.si

The monograph “Challenges in Transferring Leadership to the Next Generation in a Family Business” brings together seven chapters within a unified scholarly framework—from a critical literature review and situational analysis to empirical research and practical initiatives—to examine the key dimensions of succession at Dines d. o. o. The opening chapter explores digital knowledge support, followed by discussions of career-planning strategies, the 3C model (competence, cohesion, creativity) for leadership development, the digital transformation of procurement processes, the use of advanced technologies in ownership transfer, the legal aspects of a family constitution, and the conceptual design of a B2B CRM system. The monograph’s aim is to establish a comprehensive “Succession 4.0” framework—linking theory and practice through digital tools, career strategies, legal mechanisms, and information systems—to foster sustainable growth, competitiveness, and long-term continuity in Slovenian family enterprises.



University of Maribor Press



Metodoloski poudarek na intervjujih s konkretnim naslednikom prispeva k verodostojnosti empiričnega dela, hkrati pa je teoretični okvir bogato podprt z aktualno literaturo. Monografija uspešno povezuje različna znanstvena področja in ponuja praktične priporočila za učinkovito prenašanje vodenja, kar bo koristilo tako raziskovalcem kot praktikom. Verjamem, da bo to delo pomembno prispevalo k učinkovitemu in harmoničnemu prenosu vodenja v družinskih podjetjih, saj bralcem nudi tako strateški kot operativni pogled na trajnostno rast in medgeneracijsko sodelovanje.

Sašo Murtič

Monografija uspešno združuje pravo, organizacijske vede, tehnologijo in sociološki pogled, da bralcem ponudi navdihujoč, interdisciplinaren vodnik skozi izzive prenosa vodenja v družinskem podjetju. Vsako poglavje prinaša jasno strukturo, empirične dokaze in praktična priporočila, ki jih je mogoče takoj uveljaviti. Celoten prevzem kolektivnega znanja – od pravnih institutov do CRM rešitev in kariernega načrtovanja – navdihuje k sistematičnemu, digitalno podprtemu in človeškemu pristopu k nasledstvu, ki bo podjetje Dines d.o.o. in druga družinska podjetja popeljala na pot trajnostne rasti.

Bojan Macuh

Fakulteta za poslovne in komercialne vede Celje



Fakulteta za organizacijske vede



REPUBLIKA SLOVENIJA
**MINISTRSTVO ZA VISOKO ŠOLSTVO,
ZNANOST IN INOVACIJE**



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

DINES
Toplina, hlad in svežina

