

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 okrepite 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 podpora 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 dojetjem 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 pričakovanih 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 dojemanju 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.

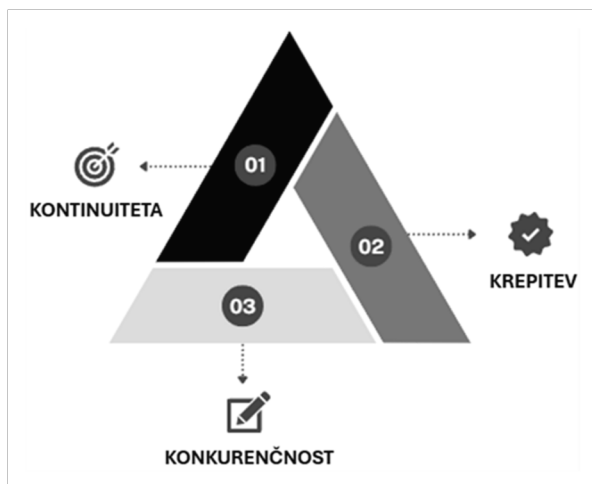
Če povzamemo – ugotovili smo, da se je Domen Deu skozi svoje delo izkazal kot primeren naslednik, medtem ko njegova sestra deluje v povsem drugi panogi. V tem primeru je imel spol pomembno vlogo, saj narava dejavnosti podjetja – strojništvo – zahteva specifična znanja in zanimanja, s katerimi se sestra 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: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) *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.*