

DIGITALNA PODPORA NASLEDSTVU V DRUŽINSKEM PODJETJU

ANA REPAS, MIHA MARIČ

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

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

DOI

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

ISBN

978-961-299-026-8

Ključne besede:

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



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

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

ISBN
978-961-299-026-8

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

DIGITAL SUPPORT FOR SUCCESSION IN A FAMILY BUSINESS

ANA REPAS, MIHA MARIČ

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

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



University of Maribor Press

1 Uvod

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2 Pregled literature

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

2.1 Nasledstvo v družinskih podjetjih

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2 Pripravljenost in kompetence naslednikov

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3 Digitalna transformacija družinskih podjetij

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

dolgoročne odpornosti, ohranjanje konkurenčnosti in uspešno izvedbo medgeneracijskega prenosa.

2.4 Informacijski sistemi in podatkovno podprto odločanje

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

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

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

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

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

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

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

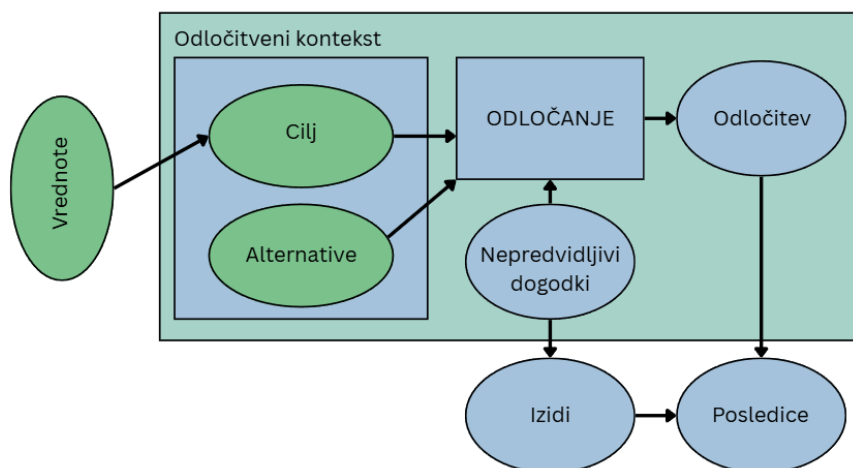
Odločanje je sestavni del splošnega procesa reševanja problemov in predstavlja proces izbire med več alternativami (variantami, možnostmi ali različicami), pri čemer je cilj izbrati tisto možnost, ki najbolje ustreza zastavljenim ciljem (Kljajić Borštnar, 2021; Bohanec, 2012). Čeprav ga je mogoče obravnavati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

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

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

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

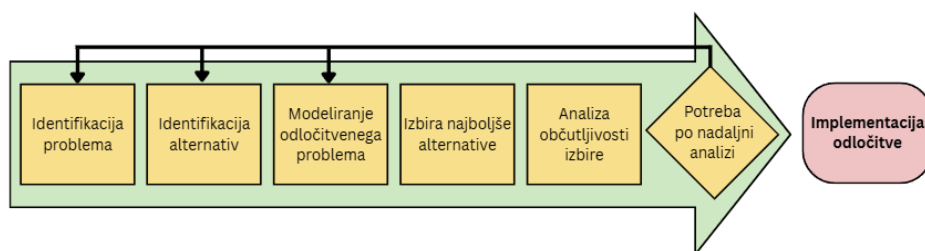
odločanje ni linearen proces, temveč sistem povezanih dejavnikov, kjer lahko vrednote in nepredvidljivi dogodki pomembno vplivajo na končni izid.



Slika 1: Povezave med komponentami odločanja

Vir: (Kljajić Borštnar, 2021)

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



Slika 2: Proces odločanja

Vir: (Kljajić Borštnar, 2021)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.5 Upravljanje znanja v procesu nasledstva

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

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

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

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

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

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

Med orodja za hranjenje znanja sodijo:

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

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

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

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

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

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

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

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

2.6 Organizacijska kultura in odpornost na spremembe

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

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

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

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

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

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

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

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

3 Raziskava

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

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

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

Na podlagi pregleda literature smo si zastavili naslednja raziskovalna vprašanja:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4 Diskusija

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5 Zaključek

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

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

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

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

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

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

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

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

Zahvala

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

Literatura

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

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

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

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

O avtorjih

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

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

