

KARIERNO

NAČRTOVANJE NASLEDSTEV V

DRUŽINSKEM PODJETJU

TJAŠA RUTAR, MATIC LOGAR

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

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

DOI

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

ISBN

978-961-299-026-8

Ključne besede:

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



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

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

ISBN
978-961-299-026-8

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

CAREER SUCCESSION PLANNING IN THE FAMILY BUSINESS

TJAŠA RUTAR, MATIC LOGAR

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

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



University of Maribor Press

1 Uvod

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

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

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

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

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

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

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

2 Pregled literature

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

2.1 Družinska podjetja in njihova posebnost

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

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

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

2.1.1 Definicija družinskih podjetij

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

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

2.1.2 Vloga družinskih podjetij v gospodarstvu

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

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

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

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

2.1.3 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

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

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

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

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

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

2.2 Karierno načrtovanje in nasledstvo v družinskih podjetjih

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

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

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

2.2.1 Pomen kariernega načrtovanja za kontinuiteto podjetja

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

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

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

2.2.2 Proces nasledstva v družinskih podjetjih

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

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

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

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

2.2.3 Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost nasledstva

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

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

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

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

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

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

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

2.2.4 Ključni izzivi nasledstev

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

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

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

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

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

2.3 Teoretični okviri kariernega načrtovanja nasledstva

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

2.3.1 Agencijska teorija in nasledstvo

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

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

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

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

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

2.3.2 Teorija socialnega kapitala

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

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

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

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

2.3.3 Model virov in zmožnosti (RBV) in nasledstvo

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

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

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

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

2.3.4 Dinamične sposobnosti in prilagajanje naslednikov

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

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

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

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

2.3.5 Kombinacija teorij in njihova praktična uporaba

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

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

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

2.4 Dejavniki uspešnega nasledstva

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

2.4.1 Pripravljenost naslednika

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

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

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

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

2.4.2 Vključenost družinskih članov in formalizirano načrtovanje

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

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

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

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

2.4.3 Organizacijska kultura in njena vloga pri prenosu podjetja

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

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

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

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

2.5 Psihološki in družbeni vidiki nasledstva

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

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

2.5.1 Vpliv nasledstva na odnose v družini

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

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

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

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

2.5.2 Osebna motivacija naslednikov

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

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

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

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

2.5.3 Organizacijska klima in vpliv na proces nasledstva

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

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

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

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

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

3 Raziskava

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

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

3.1 Opis problema

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

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

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

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

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

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

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

3.2 Hipoteze

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3 Opis okolja raziskave

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

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

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

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

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

3.4 Metodološki pristop

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

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

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

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

3.5 Pričakovani rezultati in prispevek raziskave

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

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

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

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

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

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

3.6 Intervju z naslednikom

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

Kako dolgo ste že v podjetju?

»Trenutno teče deveto leto mojega delovanja v podjetju.«

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

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

Kako je potekal postopek izbire naslednika v podjetju?

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

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

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

Ali ste imeli v podjetju vnaprej oblikovan načrt nasledstva?

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

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

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

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

»Proces je bil spontan.«

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

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

Bi danes kaj naredili drugače glede načrtovanja nasledstva?

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

Kako bi opisali odnose med družinskimi člani znotraj podjetja?

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

Kakšno vlogo ima zaupanje v procesu prenosa vodenja?

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

Kako pomembna se vam zdi odprta komunikacija med generacijami?

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

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

»Sigurno se mi zdi primerna.«

Kako bi ocenili vašo pripravljenost pred začetkom prenosa nasledstva?

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

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

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

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

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

Kako bi ocenili vašo motivacijo ob začetku prenosa?

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

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

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

Kakšno vlogo ima osebna ambicija naslednika pri vodenju podjetja?

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

Kako prispevate k razvoju novih idej ali strategij v podjetju?

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

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

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

Ste v podjetju vnaprej določili pravila prenosa vodenja?

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

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

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

Ste se dogovorili o konkretnih korakih za prenos odgovornosti (npr. časovni okvir, delitev nalog)?

»To smo se vse dogovorili, razen o delitvi lastništva podjetja se še nismo.«

Ali menite, da so pravila oziroma dogovori zmanjšali napetosti v družini in podjetju?

»Zdi se mi, da ni bilo nobenega vpliva tako na privatno in poslovno življenje.«

Kakšno vlogo ima transparentnost pri sprejemanju odločitev v podjetju?

»Naši zaposleni so to nasledstvo pričakovali pred samim prevzemom vodenja, zato smo jim nasledstvo samo uradno razglasili.«

Bi priporočili drugim družinskim podjetjem, da vzpostavijo formalna pravila nasledstva?

»Priporočil bi, naj se vsake loti nasledstva individualno, da se upoštevajo odnosi, želje in pričakovanja vseh. Ne bi predlagal, da se upoštevajo primeri dobrih praks ali pravila, saj je ključna odprta komunikacija.«

3.7 Preverba hipotez

Na podlagi izvedenega intervjuja z naslednikom g. Domnom Deuom iz podjetja Dines, d. o. o., smo preverili štiri hipoteze, ki smo jih oblikovali v okviru raziskave. Rezultati raziskave so pokazali, da se dve hipotezi (H2 in H3) potrdita v celoti, ena (H4) delno, medtem ko se hipoteza H1 ovrže.

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

To hipotezo smo v primeru podjetja Dines, d. o. o., ovrgli. Ugotovili smo namreč, da prenos vodenja ni temeljil na vnaprej pripravljenem ali dokumentiranem načrtu, temveč je potekal precej spontano. Kljub temu pa je bil prehod zelo uspešen. Novega vodjo so v podjetju sprejeli brez težav, promet se je celo občutno povečal, kar kaže na stabilnost in učinkovitost prenosa. Zanimivo je, da je bil naslednik neformalno določen že vnaprej, kar je omogočilo bolj naraven potek spremembe,

brez večjih trenj ali zapletov. To pomeni, da v tem primeru uspeh ni bil pogojen s formalnimi postopki, ampak z notranjim razumevanjem, pravočasnim vključevanjem naslednika in jasno komunikacijo znotraj družine. Formalizacija torej ni nujno pogoj za uspeh, ampak so včasih bolj pomembni odnosi in zrelost trenutka.

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

Ta hipoteza se v celoti potrdi. Iz pogovora je bilo jasno razvidno, da v podjetju vlada zelo spodbudna klima. Odnosi med družinskimi člani so dobri in temeljijo na medsebojnem razumevanju ter prilagajanju. Naslednik je izpostavil, da je bilo okolje zelo podporno, kar mu je olajšalo prevzem odgovornosti. Tudi odprta komunikacija in zaupanje med generacijami sta igrala pomembno vlogo pri tem, da je do prenosa sploh lahko prišlo brez zapletov. Vse to kaže na to, da pozitivno delovno okolje močno vpliva na pripravljenost naslednikov. Tako se nasledniki lažje vključijo, bolj samozavestno sprejemajo vloge in tudi bolj odgovorno pristopijo k nalogam.

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

Ta hipoteza se v celoti potrdi. Naslednik je že od začetka izkazoval jasno željo po vključevanju v podjetje, imel je ambicije, energijo in pripravljenost za uvajanje sprememb. Sam je izpostavil digitalizacijo in večjo fleksibilnost kot ključne premike, ki jih je uvedel. To kaže, da visoka notranja motivacija naslednika ni vplivala samo na uspešen prevzem, ampak tudi na razvoj samega podjetja. Dolgoročno gledano so takšni posamezniki ključni, saj podjetju ne prinesejo le kontinuitete, temveč tudi novo vizijo, svežino in strateško naravnost. V tem primeru to pomeni jasen načrt širitve, večje skladiščne kapacitete in povečanje ekipe.

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

Ta hipoteza se delno potrdi. V podjetju formalna pravila niso bila vnaprej določena, a kljub temu ni prišlo do večjih nesoglasij. To gre pripisati predvsem odprti komunikaciji in zaupanju v družini. Kljub temu je bilo izpostavljeno, da lastniški prenos še ni povsem urejen, zato obstaja možnost, da bi se ob uradnem urejanju pojavile tudi določene napetosti. To pomeni, da bi formalna pravila v prihodnje

lahko pripomogla k večji varnosti in preglednosti, čeprav v tej fazi niso bila ključna. V primeru podjetja Dines, d. o. o., je bila očitno odločilna predvsem kakovost odnosov.

5 Diskusija

Na podlagi poglobljenega intervjuja z naslednikom g. Domnom Deuom iz podjetja Dines, d. o. o., lahko rečemo, da je proces nasledstva v tem primeru potekal uspešno, čeprav brez formalno strukturiranega načrta. Ugotovitve kažejo, da so pri prenosu vodenja ključno vlogo igrali odnosi med družinskimi člani, njihova zrelost in predvsem visoka stopnja motivacije naslednika.

Omenjeni dejavniki so ustvarili spodbudno okolje, v katerem je lahko naslednik postopoma prevzel odgovornost in vpeljal svoje zamisli. Hkrati je takšen proces omogočil nemoten prehod brez večjih zapletov, kar kaže na to, da strukturiranost ni edini dejavnik uspeha. S pomočjo tematske analize smo ocenili štiri hipoteze, katerih rezultati ponujajo globlji vpogled v dinamiko prenosa vodenja v družinskih podjetjih.

Najprej se osredotočimo na hipotezo H1, kjer smo preverjali, ali formalizirano načrtovanje nasledstva pozitivno vpliva na uspešen prehod vodenja v družinskem podjetju. V nasprotju s pričakovanji te hipoteze v primeru Dines, d. o. o., nismo potrdili. Podjetje ni imelo formaliziranih postopkov, načrt nasledstva ni bil zapisan ali uradno določen, kljub temu pa je bil proces prenosa vodenja izjemno uspešen.

Tukaj je treba poudariti, da je bil naslednik od zgodnjih let vključen v delo podjetja, pokazal je jasno zanimanje za prevzem, med družinskimi člani pa je vladalo soglasje glede bodočega naslednika. Družinsko soglasje, zgodnje vključevanje naslednikov in postopna priprava lahko nadomestijo pomanjkanje formalnih dokumentov. Formalizacija lahko sicer koristi, vendar ni univerzalni pogoj za uspeh. V tem primeru so odnosi in implicitno zaupanje odigrali ključno vlogo.

Pri hipotezi H2 smo preverjali, ali pozitivna organizacijska klima povečuje pripravljenost naslednikov za prevzem vodstvenih funkcij. Na podlagi ugotovitev smo hipotezo v celoti potrdili. Intervju z naslednikom je razkril, da so odnosi v podjetju zelo dobri, komunikacija odprta, vloge med člani pa razdeljene na način, ki spodbuja sodelovanje in ohranja stabilnost. Takšna klima je nedvomno vplivala na

visoko pripravljenost naslednika, saj je bilo okolje spodbudno in varno za prevzem odgovornosti.

Poleg tega je pomembno, da je imel naslednik dovolj svobode, da je lahko vpeljal nove ideje in strateške usmeritve, kar dokazuje, da je kultura podjetja odprta tudi za spremembe. To kaže na pomembnost psihološke varnosti in podpore pri prevzemu tako zahtevne vloge, kot je vodenje podjetja. Ko ima naslednik občutek, da mu podjetje zaupa in da njegova mnenja štejejo, se lažje identificira z novo vlogo in s tem poveča tudi svojo odgovornost in angažiranost.

Pri hipotezi H3 smo ugotavljali, ali visoka stopnja motivacije naslednikov pozitivno vpliva na dolgoročno uspešnost podjetja. Tudi to hipotezo smo prav tako potrdili. G. Domen Deu je izkazal močno osebno ambicijo in jasno vizijo razvoja podjetja. Njegova visoka motivacija se kaže v že izvedenih spremembah: digitalizaciji, prenovi procesov in modernizaciji pristopov. Njegova mladostna energija je prinesla novo dinamiko, kar se kaže tudi v poslovnih rezultatih podjetja, saj je promet po prevzemu vodstva zrasel. Takšna zavzetost naslednika ne vpliva zgolj na trenutno uspešnost, ampak postavlja temelje za dolgoročno rast. Motiviran naslednik pomeni, da podjetje ni zgolj "podedovano", ampak da predstavlja osebni projekt, v katerega vodja vlaga znanje, čas in strast. Prav zaradi teh lastnosti je podjetje postalo bolj prilagodljivo, inovativno in razvojno naravnano.

Pri zadnji hipotezi H4 smo preverjali, ali jasno določena pravila in postopki nasledstva zmanjšujejo verjetnost konfliktov med generacijami. To hipotezo smo na podlagi ugotovitev potrdili le delno. Čeprav formalna pravila niso bila postavljena, ni bilo zaznati večjih konfliktov. Vendar je naslednik sam opozoril, da lastniški del prenosa še ni zaključen in da se lahko ob formalizaciji pojavijo določena nesoglasja. V tem pogledu lahko sklepamo, da bi jasna pravila lahko prispevala k zmanjšanju potencialnih napetosti, čeprav jih v tem konkretnem primeru ni bilo.

To ponovno kaže, da imajo odnosi in komunikacija v družinskem kontekstu lahko večjo težo kot formalna pravila. A hkrati to ne pomeni, da so pravila odveč, temveč da pridejo v ospredje šele, ko se pojavi kompleksnost – bodisi zaradi več udeležencev bodisi zaradi večjih poslovnih tveganj ali sprememb v strukturi podjetja.

Ugotovitve te raziskave potrjujejo številne trditve iz obstoječe literature. Na primer, teorija socialnega kapitala poudarja pomen odnosov, zaupanja in sodelovanja, kar se je v podjetju Dines, d. o. o., pokazalo kot ključno. Prav tako so prisotni elementi modela RBV, saj je naslednik prinesel nove kompetence, energijo in znanje, ki so okrepili konkurenčne prednosti podjetja. Teorija dinamičnih sposobnosti pa se odraža v sposobnosti podjetja, da se s pomočjo novega vodstva prilagodi sodobnim trendom in digitalizaciji. S tem je podjetje pokazalo, da zna ohraniti stabilnost ob sočasnem uvajanju sprememb.

Lahko rečemo, da je podjetje Dines, d. o. o., primer dobre prakse nasledstva, ki sicer ne temelji na formaliziranih dokumentih, a ima izjemno močne temelje v zaupanju, viziji in podporni klimi. S tem prispeva k razumevanju, da je v družinskih podjetjih poleg formalnih struktur pogosto še pomembnejši človeški dejavnik, na podlagi katerega lahko v podjetju Dines, d. o. o., izpostavimo zaupanje, komunikacijo in skupno vizijo. Ti elementi so pri Dines, d. o. o., omogočili uspešen prenos in postavili dobre temelje za prihodnji razvoj podjetja.

6 Zaključek

Raziskava kariernega načrtovanja nasledstev v podjetju Dines, d. o. o., ponuja vpogled v kompleksnost prenosa vodenja znotraj slovenskih družinskih podjetij. Na podlagi poglobljenega intervjuja z naslednikom nam je uspelo identificirati ključne dejavnike, ki omogočajo uspešen prehod vodenja, tudi v primerih, kjer ni formaliziranih struktur in dokumentiranih postopkov. Ugotovitve raziskave potrjujejo, da v družinskih podjetjih poleg strategij, protokolov in pravil še vedno najpomembnejšo vlogo igra človeški dejavnik. Poudarili smo pomembnost zaupanja, motivacije in odpre komunikacije.

Dines, d. o. o., predstavlja primer dobre prakse, kjer se je kljub pomanjkanju formalnih nasledstvenih dokumentov izvedel uspešen in stabilen prenos vodenja na novega naslednika. Ključni element tega uspeha je bila pripravljenost naslednika, ki je bil že predhodno aktiven v podjetju, razumel je poslovne procese ter kazal visoko stopnjo motivacije in osebne ambicije. S svojo mladostniško energijo in vizijo je podjetje moderniziral, uvedel digitalizacijo ter izboljšal delovno klimo in notranje procese.

Raziskava potrjuje pomembnost pozitivne organizacijske klime kot temelja za uspešno nasledstvo. V podjetju Dines, d. o. o., so odnosi med družinskimi člani zelo dobri, kar je omogočilo, da je bil prehod vodenja izveden brez konfliktov ali napetosti. Odprta komunikacija, medsebojno razumevanje in zaupanje so se izkazali za ključne mehanizme za ohranjanje stabilnosti v prehodnem obdobju. Poleg tega se je pokazalo, da organizacijska klima, ki spodbuja sodelovanje, omogoča nasledniku, da samozavestno vstopi v vodstveno vlogo in pri tem uresničuje lastno vizijo.

Ključna je bila tudi visoka notranja motivacija naslednika, ki je v podjetje prinesel strateški pogled, inovativnost in usmerjenost v rast. Njegova osebna ambicija in jasno izražena vizija razvoja podjetja sta pomembno prispevali k temu, da se podjetje ni le ohranilo, ampak tudi napredovalo. Povečan promet, širitev dejavnosti in želja po dodatni rasti dokazujejo, da je bila nasledstvena odločitev pravilna in da je podjetje v dobrih rokah.

Hipoteze, ki so bile oblikovane v okviru raziskave, so bile potrjene ali ovržene glede na teoretična izhodišča. Ugotovili smo, da formalizacija ni nujen pogoj za uspešen prenos vodenja, če obstaja jasno izraženo zaupanje in medsebojno razumevanje med člani družine. Prav tako se je izkazalo, da so močni notranji motivi in pripravljenost naslednika pomembnejši od vnaprej določenih smernic. Izvedeli smo tudi, da bi lahko določeni formalni vidiki, kot je dokumentacija prenosa lastništva, v prihodnje igrali pomembno vlogo pri preprečevanju morebitnih konfliktov ali pravnih nejasnosti.

Raziskava je potrdila tudi spoznanja teoretičnih modelov, ki obravnavajo nasledstvo v družinskih podjetjih. Teorija socialnega kapitala se je potrdila z ugotovitvijo, da so močni medosebni odnosi in socialna povezanost znotraj družine ključni za uspešno nasledstvo. Prav tako so se izkazali elementi teorije dinamičnih sposobnosti, saj se je podjetje uspešno prilagodilo spremembam in vključilo inovativne pristope, kar kaže na visoko raven notranje učeče se kulture. Model RBV pa je razviden iz dejstva, da je naslednik s svojimi kompetencami in znanjem postal ključen vir konkurenčne prednosti podjetja.

Zaključek raziskave prinaša pomembna spoznanja za prakso. Dines, d. o. o., je dokaz, da je mogoče izvesti uspešen prenos vodenja tudi brez zapletenih formalnih postopkov, če obstajajo jasno izražena pripravljenost, zaupanje in dobra organizacijska klima. Vendar pa to ne pomeni, da formalizacija nima vrednosti. V

fazi, ko podjetje raste in se razvija, lahko strukturiran pristop pri prenosu vodenja in lastništva prepreči zaplete ter omogoči še večjo stabilnost in preglednost.

Za druga družinska podjetja, ki se pripravljajo na generacijsko menjavo, se kot ključna priporočila izpostavljajo naslednja: pravočasno vključevanje naslednikov v poslovanje, spodbujanje njihove motivacije in ambicij, zagotavljanje podpore znotraj družine ter oblikovanje organizacijske klime, ki omogoča odprt dialog in sodelovanje. Formalna pravila naj ne bodo izključno vodilo, temveč dopolnilo osebni dinamiki v podjetju.

Jasno je, da prihodnost družinskih podjetij temelji na kombinaciji trdnih vrednot, prilagodljivosti in strateškega razmišljanja. Podjetje Dines, d. o. o., je dokaz, da lahko osebna predanost, odprtost za spremembe in skupna vizija tvorijo temelje za dolgoročno uspešnost. To poglavje ne predstavlja le zaključka raziskave, temveč tudi spodbudo k razmisleku o tem, kako pomembni so medosebni odnosi, motivacija in zaupanje pri prenosu vodenja v družinskih podjetjih.

Zahvala

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

Literatura

- Aladejebi, A. O. (2021). Succession planning: A key to sustainable family business. *Journal of Business and Social Science Review*, 2(7), 26–38. <https://doi.org/10.48150/jbssr.v2no7.2021.a3>
- Ardayan, E., Sutrisno, F. T. in Padmawidjaja, L. (2023). New value creation and family business sustainability: Identification of an intergenerational conflict resolution strategy. *Heliyon*, 9(5), e15634. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15634>
- Azizi, M., Salmani Bidgoli, M. in Taheri, A. (2021). The effect of ownership and management structure on family businesses performance. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1872888. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1872888>
- Baltazar, J. R., Fernandes, I. C., Ramadani, V. in Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17, 2897–2920. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>
- Bocatto, E., Gispert, C. in Rialp, J. (2010). Family-owned business succession: The influence of pre-performance in the nomination of family and nonfamily members: Evidence from Spanish firms. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 497–523. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00306.x>

- Dike, G., Idemobi, E. I., Okafor, C. N., Anyika, M. I. in Chukwuekwu Obiezekwem, J. (2025). Succession planning and sustainability of family businesses in South-East. *British Journal of Marketing Studies*, 13(2), 62–90. <https://doi.org/10.37745/bjms.2013/vol13n26290>
- Fajari Rasyieda, S., Nurfitriya, M., Pitriani, S. in Fauziyah, A. (2024). The effect of successor readiness on family business sustainability. *Proceedings Series on Social Sciences & Humanities*, 15, 122–126. <https://doi.org/10.30595/pssh.v15i.940>
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S. in Wrosch, C. (2019). Family business succession: What's motivation got to do with it? *Family Business Review*, 32(2), 173–190. <https://doi.org/10.1177/0894486519894759>
- Hamrouni, A. D. in Mnasser, K. (2013). Basic factors of success in family-owned businesses from second to third generation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(1), 57–78. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2013.050752>
- Jamil, M., Stephens, S. in Fadzil, A. F. (2024). Sustainability in family business settings: A strategic entrepreneurship perspective. *Journal of Family Business Management*, 14(1), 29–47. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2024-0001>
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., Uhlenbruck, K. in Datta, A. (2023). Revisiting the impact of families on family firm performance. *European Management Review*, 20(3), 678–700. <https://doi.org/10.1111/emre.12606>
- Kusumantoro, A., Mintarti Widjaja, S. U. in Wahyono, H. (2020). Succession process in the family business: A case study of Pekalonganese Batik Cloth Enterprises, Indonesia. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(2), 142–148. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8217>
- Letonja, M. in Duh, M. (2020). Family businesses' culture and innovativeness of successors. *Journal of Innovative Business and Management*, 12(2), 57–69. <https://doi.org/10.32015/JIBM.2020.12.2.6.57-69>
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W. in Ranft, A. L. (2016). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 29(1), 65–93. <https://doi.org/10.1177/0894486515594292>
- Magrelli, V., Rovelli, P., Benedetti, C., Überbacher, R. in De Massis, A. (2022). Generations in family business: A multifield review and future research agenda. *Family Business Review*, 35(1), 15–44. <https://doi.org/10.1177/08944865211069781>
- Mansouri, A., Chafai, M. in Moufidi, N. (2024). Family business governance: An integrated approach using agency, stewardship, and social capital theories. *Corporate & Business Strategy Review*, 5(1), 108–116. <https://doi.org/10.4337/9781800888722.ch02>
- Mariani, M., Al-Sultan, K. in De Massis, A. (2021). Corporate social responsibility in family firms: A systematic literature review. *Journal of Small Business Management*, 59(3), 1192–1246. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955122>
- Moreno-Gené, J. in Gallizo, J. L. (2021). Intergenerational differences in family business management and their influence on business profitability. *Sustainability*, 13(12), 6979. <https://doi.org/10.3390/su13126979>
- Palalic, R., Seaman, C., Ramadani, V., Dana, L.-P. in Rexhepi, G. (2024). *Sustainable family business*. Springer International Publishing.
- Ramirez-Solis, E. (2023). Succession planning and its impact on business performance: A bibliometric method to identify future research in family firms. *Journal of Global Entrepreneurial Management*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.59462/JGEM.1.1.103>
- Sandu, P. in Nye, N. (2020). Succession challenges in family businesses from the first to the second generation. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 8(1), 1–6. <https://doi.org/10.15640/jsbed.v8n1a5>
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T. in Laveren, E. (2020). Long-term orientation as a resource for entrepreneurial orientation in private family firms: The need for participative decision making. *Sustainability*, 12(13), 5334. <https://doi.org/10.3390/su12135334>
- Siambi, J. (2022). Leadership succession planning and organization transition: A review of literature. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 19(3), 16–30. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.1003003>

- Stasa, M. in Machek, O. (2022). Social capital in the family business literature: A systematic review and future research agenda. *Family Business Review*, 35(4), 415–441. <https://doi.org/10.1177/08944865221125520>
- Tata, J. in Prasad, S. (2010). Social capital and next-generation succession in the family firm. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 10(3), 322–337. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2010.035821>
- Tetzlaff, E. A. in Jaskiewicz, P. (2019). Book review: Managing the family business theory and practice. *Academy of Management Learning and Education*, 18(1), 1–2. <https://doi.org/10.5465/amle.2019.0011>
- Wang, Y.-Z., Lo, F.-Y. in Weng, S.-M. (2019). Family businesses successors' knowledge and willingness on sustainable innovation: The moderating role of leader's approval. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 188–195. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.05.001>
- Yasmeen, B., Omar, S. S. in Ismail, F. (2022). Succession planning best practices for organizations: A systematic literature review approach. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 1(1), 39–48. <https://doi.org/10.56225/ijgoia.v1i1.12>

O avtorjih

Tjaša Rutar je študentka na Fakulteti za organizacijske vede. Trenutno zaključuje magistrski študij smer Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Njeni raziskovalni interesi so kadrovski management, hedonizem, marketing, organizacijska kultura in umetna inteligenca v kadrovskih procesih. Je soavtorica strokovnega članka, ki je objavljen na ResearchGate, prav tako pa je soavtorica poglavja v znanstveni monografiji. / *Tjaša Rutar is a student at the Faculty of Organisational Sciences. She is currently completing her Master's degree in Organisation and Management of Human Resources and Educational Systems. Her research interests are HR management, hedonism, marketing, organisational culture and artificial intelligence in HR processes. She is co-author of a peer-reviewed article published on Research gate and co-author of a chapter in a scientific monograph.*

Matic Logar je študent na Fakulteti za organizacijske vede. Trenutno obiskuje drugi letnik magistrskega študija smer Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Njegovi raziskovalni interesi so kadrovski management, zadovoljstvo, psihologija in vodenje. Je soavtor strokovnega članka na temo managementa talentov ter svetovalec pri različnih evropskih projektih, kjer sodeluje pri razvoju strategij in akcijskih načrtov. Je tudi soavtor poglavja, objavljenega v znanstveni monografiji. / *Matic Logar is a student at the Faculty of Organisational Sciences. He is currently in the second year of his Master's degree in Organisation and Management of Human Resources and Educational Systems. His research interests are HR management, satisfaction, psychology and leadership. He is co-author of a scientific article on talent management and consultant on various European projects, where he is involved in the development of strategies and action plans. He is also co-author of a chapter published in a scientific monograph.*

