

VLOGA TEHNOLOGIJE PRI PRENOSU LASTNIŠTVA

LANA PODLIPNIK GIACOMELLI,¹ DOMEN DEU²

¹ Univerza v Ljubljani, Fakulteta za strojništvo, Ljubljana, Slovenija
lana.giacomelli@gmail.com

² Dines, d. o. o., Ljubljana, Slovenija
domen@dines.si

Prenos lastništva v družinskih podjetjih je zapleten proces, ki vpliva na dolgoročno uspešnost podjetja. Študija obravnava, kako podjetje Dines, d. o. o., izvaja medgeneracijski prenos in vključuje tehnologijo v ta proces. Podatki so bili zbrani z intervjujem s prihodnjim vodjo podjetja in analizirani kvalitativno ter primerjani z literaturo. Ugotovitve kažejo, da postopno prenašanje odgovornosti in gradnja zaupanja med generacijami omogočata uspešen prevzem vodenja. Tak pristop nasledniku daje čas za razvoj potrebnih znanj in veščin. Tehnologija je ključna za ohranjanje konkurenčnosti podjetja in podpira sam proces prenosa prek digitalizacije ter uporabe umetne inteligence. Ta se uporablja za trženje, komunikacijo, načrtovanje prenosa in analizo potencialnih naslednikov. Vendar pa se pojavljajo izzivi zaradi konservativnega odnosa starejših generacij do novih tehnologij, ki se razlikuje od inovativnega pristopa mlajših. Spodbujanje odprtega okolja za nove ideje lahko omili ta razkorak in izboljša sodelovanje med generacijami.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.5](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.5)

ISBN

978-961-299-026-8

Ključne besede:

prenos lastništva,
družinsko podjetje,
medgeneracijski prehod,
tehnologija,
digitalizacija,
umetna inteligenca,
nasledstvo



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.5.2025.5](https://doi.org/10.18690/um.fov.5.2025.5)

ISBN
978-961-299-026-8

Keywords:

ownership transfer,
family business,
intergenerational transition,
technology,
digitalisation,
artificial intelligence,
succession

THE ROLE OF TECHNOLOGY IN OWNERSHIP TRANSFER

LANA PODLIPNIK GIACOMELLI,¹ DOMEN DEU²

¹ University of Ljubljana, Faculty of Mechanical Engineering, Ljubljana, Slovenia
lane.giacomelli@gmail.com

² Dines d.o.o., Ljubljana, Slovenia
domen@dines.si

Ownership transfer in family businesses is a complex process affecting long-term success. This study examines how Dines Ltd. manages intergenerational transfer and integrates technology into this process. Data were collected through an interview with the company's future leader and analyzed qualitatively, comparing findings with relevant literature. Results indicate that gradual transfer of responsibility and building trust between generations facilitate successful leadership succession. This approach gives the successor time to develop essential skills. Technology is crucial for maintaining competitiveness and supports the transfer process through digitalization and the use of artificial intelligence. AI is applied in marketing, communication, succession planning, and evaluating potential successors. However, challenges arise from the conservative attitude of older generations toward adopting new technologies, contrasting with the younger generation's innovative approach. Encouraging an open environment for creativity can bridge this gap and enhance intergenerational cooperation.



1 Uvod

Družinska podjetja predstavljajo pomemben del podjetniške strukture v Sloveniji. Pogosto delujejo skozi več generacij, a kljub temu le redkim uspešno prenesti lastništvo na drugo generacijo. Naša raziskava si prizadeva raziskati razloge za pojavne težave pri medgeneracijskem prenosu lastništva in opredeliti možne rešitve tega izziva.

V zadnjih letih je bilo poslovno okolje za mala podjetja izredno zahtevno. Srečala so se z obsežno digitalno transformacijo, ki jo je dodatno zaostрила pandemija covid-19, kar je povzročilo številne izzive. Družinska podjetja so bila primorana prilagajati ne le svoje poslovne procese, temveč tudi medgeneracijsko sodelovanje in stopnjo tehnološke usposobljenosti. To pogosto predstavlja kompleksno nalogo, saj uvajanje novih sistemov zahteva dodatna znanja, medtem ko starejše generacije pogosto težje sprejemajo sodobne digitalne tehnologije.

Predmet te raziskave je podjetje Dines, d. o. o., slovensko družinsko podjetje tretje generacije, ki trenutno prehaja skozi postopen proces zamenjave vodstva. Podjetje deluje v segmentu B2B in se ukvarja z distribucijo sistemov za klimatizacijo. V zadnjih letih je selektivno uvedlo digitalna orodja in umetno inteligenco (UI) z namenom izboljšanja učinkovitosti poslovanja, pri čemer se zavestno ni odločilo za radikalno digitalno preobrazbo. Zaradi tega predstavlja Dines, d. o. o., zelo ustrezen primer za preučevanje konkretnih težav in pristopov k reševanju izzivov, s katerimi se soočajo družinska podjetja pri prenosu vodenja na naslednjo generacijo in postopni digitalizaciji.

V raziskavi je bila uporabljena kvalitativna metodologija, natančneje polstrukturirani intervju z Domnom Deuom, naslednikom v družinskem podjetju. Cilj intervjuja je bil pridobiti njegov vpogled v proces nasledstva, zaznane izzive, vlogo digitalizacije in način, kako podjetje usklajuje inovacije s tradicijo. Medtem ko je osebna izkušnja ključna za razumevanje konkretnega primera, raziskava vključuje tudi analizo relevantne znanstvene literature. S tem pristopom želimo pridobiti celosten vpogled v obravnavano tematiko in teorijo povezati s prakso.

Namen raziskave je preučiti, kako se podjetje pripravlja na prenos lastništva, kakšno vlogo ima pri tem tehnologija ter kako medgeneracijska dinamika in notranja organizacijska struktura vplivata na načrtovanje nasledstva in strateško odločanje. S

kombinacijo empiričnega primera in teoretičnega okvirja si prizadevamo razumeti trenutno stanje ter tudi identificirati prakse in pristope, ki bi lahko prispevali k bolj učinkovitemu, trajnostnemu in dolgoročno uspešnemu prenosu vodstva v družinskih podjetjih.

2 Pregled literature

Družinska podjetja izražajo posebno dinamiko, so mešanica družine (člani so med seboj čustveno povezani) in podjetništva (člani so povezani z namenom prodaje). Družinska podjetja so podjetja, kjer ima družina v lasti večino podjetja ter vodi in upravlja podjetje. Podjetje izraža vrednote, cilje, misije in skrbi družine, družinska dinamika pa močno vpliva na odločanje in na dolgoročno strategijo. Vloge družinskih članov so manj objektivne, saj na njihove odločitve bolj kot prihodki vplivajo odločitve generacij pred njimi, želja po ohranjanju tradicije, vzdrževanje ugleda družine in želja po dolgoročnem preživetju podjetja (Kulkarni, 2024).

Da lahko podjetju rečemo družinsko podjetje, mora biti v lasti in upravi ene same družine, med seboj povezane preko krvi, poroke ali posvojitve. Imeti mora naslednje lastnosti (Dr. Kakkad, 2025):

- Ena sama družina mora imeti v lasti večino deleža podjetja.
- Ta družina mora imeti nadzor nad volilnim sistemom.
- Imeti mora moč pri strateškem odločanju.
- Več generacij družine mora biti vključenih v podjetje.
- Mora izbrati višje vodstvo podjetja.

Družinski podjetniki, ki se odločajo, ali bodo obdržali družinsko ali satelitsko podjetje, večinoma dajo prednost družinskemu podjetju, tudi če je to manj dobičkonosno. Družinsko podjetje vidijo kot način ohranjanja zapuščine, dolgoročnega preživetja in temelja za rast. Ko pride do nepredvidenih dogodkov, se podjetniki najprej odločijo za načrt delovanja, nato ugotavljajo, kako obdržati zapuščino podjetja. Če se odločijo za zaprtje podjetja, jih prevzamejo občutki krivde (zaradi dolžnosti do družine in prednikov), žalosti (zaradi nostalgije in predhodnega uspeha podjetja) in strahu (zaradi neuspeha vodenja) (Duane Ireland et al., 2025).

Unikatna identiteta družinskega podjetja se mora skladati z vsemi področji družinskega podjetništva, tudi finančnim. Identiteta, vrednote, cilji in zrelost družine (učinkovitost komunikacije in sposobnost reševanja problemov) morajo biti skladni s finančnimi odločitvami in obratno. Pomembne finančne odločitve v družinskem podjetju vključujejo opredelitev pričakovane donosnosti kapitala, ciljne rasti dobička, strukture financiranja in oblikovanje dividendne politike (Michiels & Binz Astrachan, 2025).

Družinska podjetja imajo pozitiven vpliv na ekonomijo in razvoj, zato je uspešen prenos lastništva ključen. Za uspešen prenos morajo biti v podjetju dobro organizirani in pripravljeni na prenos, dobro morata biti pripravljena tudi prihodnjik in naslednik. Večina družinskih podjetij si želi naslednika iz družine, saj to vidijo kot bolj varno za ohranitev podjetja ter vrednot, tradicije in ciljev.

Učinkovit načrt prenosa lastništva se začne že pred vstopom naslednika v podjetje. Bolj kot so posamezniki obveščeni, ozaveščeni, izkušeni in pripravljeni, več možnosti ima podjetje za uspešen prenos lastništva. Pomemben korak načrtovanja prenosa lastništva je izbira in vzgoja pravega naslednika. Nasledniki morajo najti ravnovesje med svojimi interesi, svojo osebnostjo in družinskim podjetjem. Za podjetje je dobro tudi, če nasledniki pridobijo izkušnje izven družinskega podjetja, saj tako pridobijo nove izkušnje in znanja ter svežo perspektivo.

Izredno pomembna dinamika je dinamika predhodnik–naslednik. Predhodnik ima nalogo dobro izobraziti naslednika in ga že zgodaj vključevati v procese odločanja. V naslednika mora vgraditi pravo usmerjenost, delovne navade, misijo in vizijo podjetja. Dobra komunikacija je nujna za uspeh prenosa lastništva. Ključni dejavniki uspešnega prenosa so tako predanost, vodenje, mentorstvo, obstoj, razvoj, družina, trajnost, vztrajnost in komunikacija (Tirdasari & Dhewanto, 2020).

2.1 Medgeneracijske razlike in sodelovanje

Z razvojem in napredovanjem tehnologije so se začele kazati razlike v poslovnem vedenju in uporabi tehnologije med starejšimi in mlajšimi generacijami. Medtem ko so se starejše generacije (generacija baby boom) osredotočale bolj na oblikovanje poslovnega omrežja, stabilnost, obvladovanje tveganj in dolgoročno rast podjetij, mlajše generacije (generaciji Y in Z) posvečajo več pozornosti inovaciji,

tehnološkemu napredku, hitremu prilagajanju spremembam ter družbeni odgovornosti.

Ukrepi proti širjenju covida-19 so popolnoma spremenili naš vsakdan in način dela, pojavila se je potreba po popolni spremembi poslovanja, sprejemu novih tehnologij, spletnem poslovanju in raziskovanju novih trgov. Podjetja so se morala soočiti s težavami dostopa do financiranja in zagotavljanja finančne stabilnosti. Izkazalo se je, da so se mlajše generacije lažje prilagajale tehničnim inovacijam in spremembam v uporabi mobilne tehnologije, starejše generacije pa so bile bolj pripravljene na soočanje s spremembami na trgu (Dobršek, 2024).

Dr. Kakkad (2025) je ugotovil, da večina potomcev podjetnikov druge generacije želi nadaljevati vodenje družinskega podjetja, večina jih ima namen voditi z inovativnimi idejami in pristopi, nekateri pa mislijo, da inovacija v njihovem podjetju ni potrebna.

Jahmurataj et al. (2023) so ugotovili pozitivno povezavo med medgeneracijskim prenosom znanja in dolgoročno ohranitvijo podjetji na Kosovu. Za družinska podjetja sta bila za uspešen prenos lastništva dobra in neprekinjena komunikacija ter sodelovanje in soodločanje najpomembnejša, uporaba pametne tehnologije, ki shranjuje in pomni podatke, pa je prispevala, sicer manj kot preostalo, k natančnemu in pravičnemu prenosu lastništva.

2.2 Družinsko podjetništvo med epidemijo covida-19

Na delovanje družinskih podjetij med krizo ne vplivajo le spremembe na trgu, ampak tudi ne-tržne karakteristike teh podjetij. Podjetja se na krizne razmere odzivajo drugače. Kot pozitivni so se izkazali izboljšanje upravljanja prodajne sile, ustvarjanje skupnosti na spletu, ojačenje medorganizacijskih sodelovanj, izboljšanje informacijske tehnologije in strategije servitizacije inovacije poslovnih modelov.

Podjetja lahko v času krize obdržijo *status quo* in ga podpirajo ter vzdržujejo, lahko pa proaktivno spremenijo način delovanja. V času krize so se pokazali štirje načini vodenja z različnimi kombinacijami stopnje vključevanja družine in direktivnega vodenja (Valentino et al., 2025):

- *Skupina 1: nizko vključevanje družine, nizko direktivno vodenje.* Majhna podjetja, vodstvo predvsem iz druge generacije, direktorji iz prve generacije, večinoma več kot dva družinska lastnika.
- *Skupina 2: visoko vključevanje družine, nizko direktivno vodenje.* Najmlajša podjetja (39 let), majhna in srednja podjetja, vodijo jih prve generacije lastnikov (najmlajši lastniki 39 let), večinoma več kot dva družinska lastnika, velik delež tudi le dva ali enega.
- *Skupina 3: nizko vključevanje družine, visoko direktivno vodenje.* Velika (največji delež 39 %), srednja in majhna podjetja, vodi jih druga generacija, imajo več družinskih lastnikov, tudi le dva ali enega, najmanjši delež lastnikov prve generacije.
- *Skupina 4: visoko vključevanje družine, visoko direktivno vodenje.* Večinoma majhna (51,2 %), pa tudi srednja in velika podjetja, vodijo jih direktorji iz družine, prva generacija ima v lasti 41,53 % podjetij, večina podjetij ima dva ali več družinskih lastnikov.

V epidemiji se je najslabše znašla skupina 2 (visoko vključevanje družine, nizko direktivno vodenje), znašla se je tudi slabše kot skupina 1 (nizko vključevanje družine, nizko direktivno vodenje), kar kaže na to, da visoko vključevanje družine brez direktivnega vodstva povzroča večje izgube kot katera koli druga kombinacija.

Direktivno vodenje privede do boljše organizacije in rezultatov v času krize, vključevanje družine pa ob bolj sproščenem vodenju povzroči več škode. Družine dajejo prednost dolgotrajnemu preživetju podjetja, kar jim omogoča sprejem kritičnih rešitev v kriznih časih (vložijo več časa in dela za malo nagrade). Tako podjetja pridobijo znanje in strategijo, kako ravnati ob naslednji krizi.

Slabe čustvene in socialne povezave med člani podjetja lahko v času krize povzročijo konflikte, le predana podjetja z dobro komunikacijo tako v času krize pridobijo nekaj z vključevanjem družine. Kljub temu lahko družinsko upravljanje v času krize ovira sprejetje rešitev in vključevanje zunanje pomoči. Kombinacija skupine 4 (visoko vključevanje družine, visoko direktivno vodenje) se je izkazala kot najboljše zaradi najmanjše izgube prihodka in največjega zadržanja kadra (Valentino et al., 2025).

Pandemija covida-19 je proces prenosa lastništva v očeh lastnikov družinskih podjetij s pomembnega spravila na nujno mesto. Zaradi posledic pandemije je nekaj lastnikov nepričakovano umrlo, nekaj pa se jih je odločilo posel zapustiti prej kot načrtovano. Tako je imela pandemija covida-19 negativen vpliv na proces prenosa lastništva na naslednjo generacijo, veliko lastnikov se je odločilo podjetje predati tretjim osebam ali za mešan prenos.

Med pandemijo covida-19 so se družinska podjetja izkazala s hitrejšim prilagajanjem poslovanja kot nedružinska podjetja. To lahko pripišemo strukturi, manjšemu številu zaposlenih, številu zaposlenih družinskih članov, dostopu do vodji in vrednotam družinskih podjetij. Ta imajo močno povezavo med zaposlenimi, skupne vrednote in močne notranje in zunanje socialne odnose. Ti dejavniki so omogočali hitro komunikacijo, skupno reševanje težav, ki so se pojavile, in hitro odločanje o implementaciji rešitev. Čas krize, ki so jo povzročili notranji ali zunanji dejavniki, lahko pozitivno ali negativno vpliva na inovacijo v podjetjih. Za družinska podjetja je pomembno, da ohranijo tradicije, prepričanja in znanje, kar jim omogoča hitro prilagajanje na spremembe (Zapata-Cantu et al., 2022).

2.3 Digitalna transformacija in sprejem novih tehnologij

Posledice epidemije covida-19 zahtevajo nov pogled na prenos lastništva. Podjetja, ki so že imela načrt prenosa lastništva, so se znašla v težavah, ko so lastniki podjetje zapustili nepričakovano, tudi zaradi posledic/smrti okužbe z novim virusom. Družinski odnosi so bili zaradi dela od doma in pravil socialne distance postavljeni na preizkušnjo. Podjetja morajo sedaj najti nove strategije, oceniti grožnje uspehu podjetja in izkoristiti nove priložnosti, ki so zrasle iz posledic epidemije. Podjetja morajo neposredne (npr. izbira naslednika) in posredne (npr. vzpostavitev ekipe za pomoč pri procesu prenosa lastništva) aktivnosti konstantno prilagajati družbenim, tehnološkim in ekonomskim spremembam (L'evesque & Subramanian, 2022).

Ključna dejavnika uspešnega soočanja s krizo sta komunikacija in razprava, zato je vedno treba najti rešitve, ki bodo to omogočale. Za načrtovanje dobrega načrta prenosa lastništva sta potrebna čas in komunikacija med predhodnikom in naslednikom. Dober načrt vsebuje odgovore na štiri vprašanja (L'evesque & Subramanian, 2022):

- *Kam si želi iti družinsko podjetje?* (Trendi, gonila, okoljska kriza: ekonomski, družbeni, okoljski in tehnološki dejavniki.)
- *Kje je podjetje zdaj?*
- *Kaj more podjetje narediti, da lahko pride, kamor želi?* (Družinske in podjetniške odločitve: struktura, odnosi, upravljanje, ki vzgaja naslednika.)
- *Kako lahko to naredimo?* (Pogoji, viri, ki jih potrebujemo: organizacija, komunikacija, pravna podlaga, svetovalci in zunanji strokovnjaki.)

Tako se načrt prenosa lastništva razdeli v štiri stanja (L' evesque & Subramanian, 2022):

- Trenutno: podjetje še vedno vodi predhodnik.
- Kratkoročno: predhodnik identificira naslednika.
- Vmesno: faza skupnega vodenja, naslednik prevzame nekaj odgovornosti vodenja podjetja, predhodnik postopno predaja vodstvo.
- Dolgoročno: naslednik popolnoma prevzame vodenje podjetja in ostane najvišje vodstvo, predhodnik izpusti podjetje iz svojih rok.

Če se, na primer zaradi smrti predhodnika, načrt poruši, lahko to negativno vpliva na prenos, saj bodisi naslednik ni pripravljen, ni identificiran ali pa ni zmožen prevzeti vse odgovornosti. Zato je v načrt prenosa nujno vključiti čas. Za izboljšanje planiranja neposrednih in posrednih aktivnosti imajo podjetja na voljo informacijsko tehnologijo. To lahko uporabijo za pomoč pri utrjevanju in izboljšanju načrta prenosa lastništva ter za identifikacijo tehnoloških motenj in praznin (L' evesque & Subramanian, 2022).

V preteklih desetletjih so se procesi digitalizacije (pretvorba analognih podatkov in digitalne) in digitalizacije (digitalizacija poslovnih modelov in analiza digitalnih informacij) zaključili. Sedaj je na vrsti digitalna transformacija (Anwar, 2024).

Digitalna transformacija je preoblikovanje celotnega gospodarstva v digitalno. Preobraziti se mora celotno podjetje od organizacije, palinologije, vodenja, dela preko spleta. Temelji podjetja se morajo preobraziti v digitalne. Digitalna transformacija vključuje uporabo tehnologij, kot so veriženje blokov (ang. *blockchain*), analitika velepodatkov (ang. *big data*), brezžična omrežja nove generacije,

internet stvari (ang. *Internet of Things*, IoT), računalništvo v oblaku, računalniška moč in UI (Bradač Hojnik, 2022).

Bibliografična analiza je pokazala, da se je po letu 2020 zanimanje raziskovalcev za digitalno transformacijo podjetij povečalo. Za preživetje družinskih podjetij je nujno, da najdejo ravnovesje med tradicijo in uporabo digitalnih tehnologij. Za družinska podjetja je tradicija zelo pomembna, saj predstavlja njihovo identiteto, vrednote in zgodovino, uporaba digitalnih tehnologij pa daje podjetjem prednost na trgu in postaja vse bolj nujen del preživetja na današnjem trgu. Družinska podjetja se morajo naučiti oglaševanja preko socialnih omrežij za pridobitev mladih strank in znižanja stroškov oglaševanja (Anwar, 2024).

Po podatkih SURS je bil leta 2024 v Sloveniji delež kupcev, ki so v zadnjih 12 mesecih izvedli nakup preko spleta, 66 %, v letu 2023 pa je prodajo preko spleta izkoriščalo le 22 % podjetij z 10 ali več zaposlenimi in samozaposlenimi. 40 % teh podjetij je najemalo storitve računalništva v oblaku in le 21 % jih je uporabljalo tehnologije UI (SURS, 2024). Ti podatki kažejo na veliko neizkoriščenost potencialov. Slovensko podjetništvo bi lahko z uporabo novih tehnologij razcvetelo in se vključilo na trge drugih držav ter hkrati izboljšalo svojo prodajo na slovenskem trgu (Zupan, 2024).

Hkrati je v Sloveniji leta 2024 68 % malih in srednje velikih podjetij dosegalo osnovno stopnjo digitalne pismenosti. S težavami pri digitalni preobrazbi poslovanja pa se je soočalo 71 % podjetij (Zupan, 2024). V Sloveniji je tako nujno vzpostaviti sisteme, ki bodo podjetjem pomagala pri digitalni transformaciji in izboljšala digitalno pismenost prebivalcev. Sprejetje novih tehnologij je za podjetja pomembno, saj jim omogoča večjo produktivnost, rešuje težave z delom od doma, daje jim prednost na trgu, izboljša sisteme vodenja in jim omogoča nadaljnji razvoj (Kanojia, 2024 in Nieto et al., 2023).

Posledice nesposobnosti digitalne transformacije so za podjetje lahko usodne. Med drugimi dejavniki je k propadu podjetja Grafotrade močno prispevalo to, da podjetje ni izvedlo digitalne transformacije. Glavni razlog, da podjetje kljub želji, da bi to storilo, digitalne transformacije ni izvedlo, je bilo pomanjkanje finančnih sredstev. Ker pa digitalne transformacije niso izvedli, niso bili več sposobni konkurirati z drugimi podjetji, ki so uporabljala digitalne tehnologije (Dragnić, 2023).

Veliko družinskih podjetij orodja digitalne transformacije uporablja le simbolično, ta orodja niso vgrajena v glavne operacije podjetja. Družinska podjetja v letnih poročilih veliko omenjajo digitalno transformacijo, a vanjo vlagajo manj kot nedružinska podjetja. Digitalizacijo uporabljajo kot marketinško strategijo in s tem privabijo nove, mlajše, bolj digitalno sposobne stranke, glavni stebri podjetja pa so še vedno tradicionalni. Podjetja v regijah z boljšo digitalno infrastrukturo kažejo več simbolov digitalne transformacije in vanjo tudi vlagajo bolj sistematično. Prav tako več simbolov digitalizacije kažejo podjetja, ki so že opravila prenos lastništva na naslednjo generacijo, saj so mlajše generacije bolj digitalno pismene in imajo več znanja s področja digitalnih tehnologij (Liu et al., 2023).

Družinska podjetja uporabljajo digitalne tehnologije predvsem za izboljšanje poslovnih modelov. Povezava med digitalizacijo in informacijsko tehnologijo je znana kot poslovna-IT-poravnava (ang. *business-IT alignment*, BITA). Raziskave so pokazale tako pozitiven vpliv kot negativen vpliv BITA.

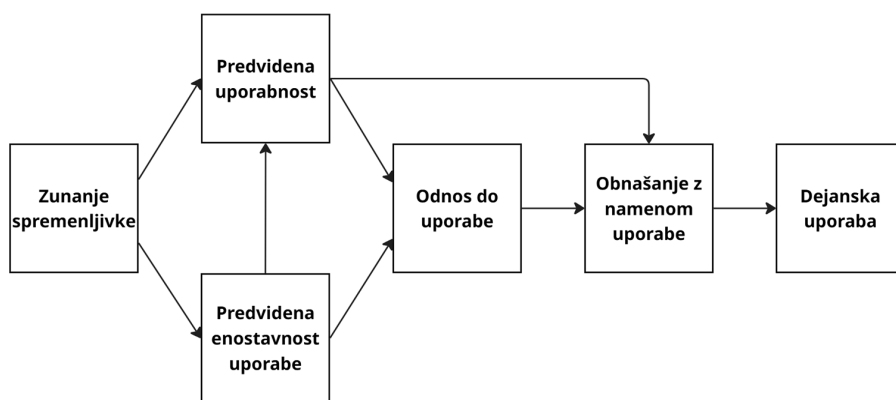
BITA pozitivno vpliva na delovanje podjetja v podjetjih, ki imajo pro-organizacijsko obnašanje, podpirajo organizacijske spremembe in podpirajo pobude za prenovo podjetja. BITA lahko v teh podjetjih prinese povečanje zmogljivosti. Nadzor lastnika–upravitelja se je pokazal kot pozitiven pri BITA, saj omogoča boljši nadzor nad vključevanjem iniciativ ter doseganje večje inovativnosti z manjšimi vlaganji v raziskave in razvoj. K uspehu implementacije BITA v družinskih podjetjih pripomore potrpežljiv kapital. Družinska podjetja na investicije gledajo dolgoročno in rezultate uporabe tehnologij pričakujejo čez dalj časa.

BITA lahko negativno vpliva na podjetja, v katerih so najpomembnejši družinski cilji in družbeno-čustveno bogastvo, saj ta podjetja pogosto izkazujejo večjo zadržanost do tveganj. Posledično se izogibajo bolj tveganim tehnološkim rešitvam, kar lahko zavira tehnološko vključevanje. Mišljenje, da sta si tradicija in tehnologija v nasprotju, in osredotočanje na družinske cilje tako zavirata uspešno in učinkovito uporabo BITA, kar poslabša njeno delovanje.

Če želi torej podjetje z digitalizacijo obdržati prihodek, mora dati prednost finančnim ciljem, ne družinskim, saj bo imela v nasprotnem primeru digitalizacija negativen vpliv. Čeprav je digitalizacija za družinska podjetja pomembna, je treba najti razmerje med tehnologijo in družinskimi cilji, družinska podjetja pa včasih z implementacijo

novih tehnologij ne iščejo dobička. To je pomembno razumeti za postavljanje pričakovanj (Issah & Calabro, 2024).

Prikaz, kako in zakaj podjetja sprejmejo nove tehnologije, je prikazan z modelom sprejemanja tehnologije (ang. *Technology Acceptance Model*, TAM). Ko oseba spozna novo tehnologijo, jo bo bolj verjetno uporabljala, če bo enostavna in koristna za uporabo. Nato se spremeni vedenje do uporabe tehnologije in šele nato nastopi dejanska uporaba le-te. Sprejem tehnologije se bo izvedel, če nova tehnologija predstavlja prednost ali ponuja boljšo rešitev bodisi z ekonomskega vidika, udobnosti ali predstavlja statusni simbol (Kanojia, 2024).



Slika 1: Model sprejetja tehnologije

Vir: prirejeno po: (Kanojia, 2024).

Tehnologijo bodo ljudje bolje sprejeli, če bo sovpadala z vrednotami in normami populacije. K večji verjetnosti sprejetja prispevajo tudi zaznana enostavnost uporabe, možnost predhodnega preizkusa in pozitivna mnenja obstoječih uporabnikov, ki vplivajo na oblikovanje pričakovanj novih uporabnikov (Kanojia, 2024).

Ko lastništvo podjetja prevzame nova, mlajša generacija, se v podjetjih sprejmejo nove tehnologije, saj se ta generacija bolje zaveda prednosti digitalne transformacije. Prenos lastništva tako pozitivno vpliva na sprejetje tehnologije, kot je na primer uporaba računalnikov in interneta, ta pa pozitivno vpliva na ohranitev podjetja (Kamener et al., 2022).

Z vstopom v dobo hiperavtomatizacije se nove tehnologije razvijajo vse hitreje in za konkurenčnost podjetja je pomembno konstantno prilagajanje in sprejemanje novih tehnologij.

Združevanje digitaliziranega sveta z UI je trend, ki napoveduje zmanjšanje stroškov in zmanjšanje človeškega vložka za 20–30 %. Za podjetja je pomembno, da razvijejo strategijo vključevanja novih tehnologij. To jim bo omogočalo večjo produktivnost in sposobnost tekmovanja na trgu, razvijanje novih poslovnih modelov in zelo osebno prilagojeno uporabniško izkušnjo. Dobra novica za podjetja je, da obstaja veliko primernih orodij za takojšnjo uporabo, ki vključujejo UI (Zapata-Cantu et al., 2022).

Kanojia (2024) kot glavna orodja digitalne transformacije izpostavlja: UI, IoT, verige blokov, računalništvo v oblaku, zasebnost in kibernetsko varnost, digitalni marketing, orodja za delo od doma, podjetniško inteligenco in e-poslovanje.

Nove tehnologije so uporabne na vseh področjih podjetništva, tudi v kmetijstvu. Uporaba pametne živinorejske tehnologije zaradi vse večje zahteve po živilskih produktih postaja vse bolj nujna. Japonske družinske kmetije se soočajo s staranjem kmetov, pomanjkanjem naslednikov in pomanjkanjem delovne sile. Zaradi pomanjkanja delovne sile oz. nesposobnosti le-te za delo predstavlja pametna živinorejska tehnologija upanje za ohranitev in večanje produktivnosti kmetij. Kljub težavam pa vključevanje novih tehnologij poteka počasi. Z izvedbo pregleda literature, intervjuji in metodo M-GTA so raziskovalci ugotavljali dejavnike, ki pripomorejo k implementaciji pametne živinorejske tehnologije.

Težave z novo tehnologijo se pojavijo tako pri njenem vključevanju v kmetije kot z njeno uporabo. Na splošno se kmetje držijo že poznanih tradicionalnih načinov živinoreje, pomembno pa je tudi mnenje družine. Mladi kmetje so bolj naklonjeni uporabi IT in novih tehnologij. Čeprav je želja po rasti podjetja velika, jo zavirajo dejavniki, kot so digitalna pismenost, zahtevnost inštalacije pametne tehnologije, zahtevnost upravljanja s pametno tehnologijo, pomanjkanje denarja za investicijo v tehnologijo, sprememba vrednot, ki spremeni odnos do nove tehnologije, dostopnost do informacij o tehnologiji in pomen tradicije (Ohashi et al. 2024).

Ker se različna podjetja pri digitalni transformaciji pogosto srečujejo z enakimi težavami, je lahko pristop za reševanje podoben. Najučinkovitejši bi bili uporaba finančne pomoči države in denarnih skladov, sodelovanje s ponudniki tehnologije ter programi učenja digitalne pismenosti (Md. Faruque et al., 2024).

2.3.1 Umetna inteligenca

V Sloveniji se je uporaba UI v podjetjih leta 2024 podvojila v primerjavi z letom prej, ta je znašala 21 %. 12 % podjetij premišluje o uporabi UI, 21 % jih meni, da tehnologije UI niso uporabne za podjetja, 65 % podjetij pa tehnologij UI ne uporablja zaradi pomanjkanja ustreznega strokovnega znanja. Največ (13 %) podjetij uporablja tehnologije UI za zaščito in varno uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije, 8 % za organizacijo poslovne administracije ali upravljanje podjetja, 7 % za trženje in prodajo, 6 % v proizvodnih ali storitvenih procesih, 5 % v računovodstvu, za nadzor ali upravljanje financ, 4 % za raziskovalno-razvojno (RRD) in inovacijsko dejavnost ter 3 % v logistiki (Zupan, 2024).

Tehnologije UI so tehnologije učenja naprav, analitike podatkov, procesiranja jezika in avtomatizacijska orodja. Z uporabo tehnologij UI lahko podjetja dosežejo večjo produktivnost, z avtomatizacijo procesov lahko izboljšajo svoje odločanje, s celovito analizo podatkov izboljšajo uporabniško izkušnjo, s klepetalnimi roboti pa izboljšajo inovativnost in razvoj produktov. Glavni zaviralci uporabe tehnologij UI so pomanjkanje digitalnih spretnosti, cena začetne investicije in nasprotovanje zaposlenih. Specifičen način delovanja družinskih podjetij zahteva unikaten pristop k vpeljevanju tehnologij UI. Družinska podjetja se vse več zavedajo pomena digitalne transformacije in prilagajanja novim zahtevam trga (Atienza-Barba et al., 2025).

Glavne izzive pri uporabi UI lahko razvrstimo v tri glavne kategorije: ljudje, organizacija in okolje. Ljudje se bojijo uporabe UI, saj jo vidijo kot grožnjo svoji zaposlitvi. Izziv pri nadaljnji uporabi UI bo predvsem najti način uporabe UI za avtomatizacijo enostavnih in monotonih nalog, izboljšati komunikacijo o uporabi UI v podjetju, med vodstvom in zaposlenimi ter dokazati uporabnost UI na način, ki ne ogroža položaja zaposlenih. Uporaba UI pa je lahko tudi dobro orodje za iskanje novih talentov. UI se v organizaciji lahko uporablja za optimizacijo notranjih procesov in za izboljšavo uporabniške izkušnje. Vpeljavo UI zaustavljajo slabo vodenje, slaba nefleksibilna organizacija podjetja in identiteta družinskih podjetij.

Težave z vzpostavitvijo uporabe UI so tudi pravne, specifične za industrijo, pojavljajo pa se tudi težave z iskanjem partnerjev (Worek et al., 2025).

Podjetja z bolj podjetniškim pristopom, ki so bolj odprta do inovacij in novih tehnologij, bodo verjetneje uporabila tehnologijo UI, saj jo dojemajo kot priložnost za rast in tehnološko inovacijo, ne kot grožnjo. Bolj inovativna družinska podjetja tako izkoriščajo UI za izboljšanje produktivnosti in uporabniške izkušnje. Uporaba UI lahko manjšim podjetjem nudi možnost tekmovanja z večjimi, bolj finančno in kadrovske opremljenimi podjetji.

Pomembno vlogo pri uvajanju tehnologije UI v družinska podjetja imajo mladi s svojo visoko digitalno pismenostjo. Za lahek prehod na uporabo UI je potrebno medgeneracijsko sodelovanje in učinkovita komunikacija. Glavni razlogi, zakaj UI ni bolj pogosto uporabljena, so slaba digitalna pismenost, tradicija, vrednote in potreba po finančni investiciji (Elmadhi et al., 2024).

Prenos na naslednjo generacijo bi tako lahko pomenil porast uporabe UI. Mlajša generacija družinskih podjetnikov se poleg svoje naklonjenosti novim tehnologijam dobro zaveda pomembnosti tradicionalnih družinskih praks in razume vrednote družine. Tako prav ta generacija podjetnikov najbolj razume, kako lahko uporaba UI izboljša že ustaljene prakse, ne pa jih nadomesti. Pri tem je pomembno imeti jasno strategijo vpeljevanja tehnologije UI v podjetje, saj lahko slaba komunikacija in nerazumevanje povzročita odpor do tehnologije, predvsem pri starejši generaciji, manj izkušeni z uporabo digitalnih tehnologij (Lannon et al., 2024).

UI bi lahko bila uporabna kot orodje za vodenje in urejanje strukture podjetja, lahko bi pomagala pri odločitvah, reševala spore in pomagala pri izdelovanju strateških načrtov. Nov trend uporabe UI bi lahko postala uporaba UI za pomoč pri načrtovanju prenosa lastništva. Ta tehnologija bi analizirala unikatno dinamiko družinskih podjetij in ocenjevala pripravljenost naslednikov na prevzem lastništva. Analizirala bi mogoče ovire, do katerih bi lahko prišlo med procesom prevzema lastništva. Še en nov trend uporabe je uporaba UI z zmožnostjo prepoznavanja čustev, ki bi bila lahko uporabna pri izboljšanju uporabniške izkušnje stranke, saj bi ji dodala bolj osebni pridih. Z vse večjo uporabo UI pa se pojavljajo vprašanja o etiki uporabe UI, varnosti podatkov in nujnosti transparentnosti pri uporabi te tehnologije (Sawang et al., 2023).

Mnoga družinska podjetja so se trudila s strankami graditi bolj osebni odnos, kar je njuno pri ohranjanju podjetja, zato ni presenetljivo, da družinska podjetja zaostajajo pri uporabi klepetalnih robotov, saj se bojijo, da bo njihova uporaba negativno vplivala na odnos s stranko. V resnici pa klepetalni roboti izboljšajo uporabniško izkušnjo stranke, saj so vedno na voljo in se odzivajo izredno hitro, prav tako pa morajo biti dovolj razviti, da lahko stranki ponudijo odziv, narejen prav zanje. Ta odziv mora biti skladen z vrednotami točno tega podjetja (Rizomyliotis et al., 2022).

2.3.2 Internet stvari (IoT)

IoT je omrežje medsebojno povezanih naprav, ki so opremljene s senzorji, programsko opremo in drugimi tehnologijami, kar jim omogoča zbiranje in izmenjavo podatkov preko interneta. To omogoča, da lahko naprave – od vsakodnevnih gospodinjskih aparatov do specializiranih industrijskih strojev – komunicirajo in delujejo usklajeno (Chatterjee et al., 2023).

IoT je uporaben v vseh panogah, ki uporabljajo moderne tehnologije in internetno omrežje. Uporablja se v zdravstvu, proizvodni industriji, za razvoj mest in v kmetijstvu. IoT stalno zbira podatke, ki jih lahko nato analiziramo. To podjetjem daje veliko prednost, saj lahko sprejemajo bolj premišljene odločitve glede prodajnih strategij in se bolje prilagajajo strankam, kar zagotavlja večje zadovoljstvo z nakupovalno izkušnjo.

Povezava fizičnih naprav z internetom pa omogoča avtomatizacijo in omogoča boljši nadzor nad njihovim delovanjem. Analiza delovanja omogoča napovedovanje okvar, tako olajša redno vzdrževanje in zmanjša stroške popravila. Omogoča tudi energetske optimizacije naprav, kar pripomore k nižjim stroškom energije in trajnostnemu razvoju (Chatterjee et al., 2023; Hussain et al., 2024 in Shaikh et al. 2024).

2.3.3 Veriga blokov

Veriga blokov (ang. *blockchain*) je decentralizirana, nespremenljiva tehnologija porazdeljene knjige (ang. *distributed ledger*), ki omogoča varno beleženje transakcij brez potrebe po centralnem organu. Vsak blok v verigi vsebuje kriptografski povzetek

prejšnjega bloka, časovni žig in podatke o transakcijah, kar zagotavlja transparentnost in preprečuje nevarnost kibernetkega napada.

Vsak od uporabnikov hrani kopijo knjige, sprememba enega bloka zahteva soglasje večine udeležencev. Veriga blokov gradi zaupanje, saj omogoča pregledno sledenje vsakega koraka v celotnem procesu. Uporabna je v vseh sektorjih, ki hranijo občutljive podatke (Dong et al., 2023 in Morales-Alarcón et al., 2024).

Zaradi svoje varnosti je zelo uporabna v finančnih institucijah. Omogoča hitrejšo in cenejšo mednarodno prenos sredstev z odstranitvijo posrednikov, kar zmanjša stroške in poveča preglednost transakcij. Tehnologija tudi zmanjšuje tveganja z onemogočanjem spreminjanja zapisa transakcij in omogoča uporabo pametnih pogodb, ki avtomatizirajo izvajanje pogodbenih določil (Wu et al., 2024).

Velika transparentnost omogoča uporabo tehnologije verige blokov v sektorjih, kjer je sledenje izdelkov od proizvajalca do uporabnika nuno potrebno – na primer farmacevtska in živilska industrija. Tako lahko uporabniki vedo, da je izdelek pristen in skladen s standardi in zakonodajo. Veriga blokov tako krepi zaupanje med proizvajalcem in uporabnikom (Samad et al., 2023).

Za podjetja je tako veriga blokov zanesljivo orodje za zaščito pred prevarami, saj so podatki težko spremenjeni ali izbrisani. Ponuja tudi dobro transparentnost, vsak od udeležencev ima vedno dostop do datoteke, te pa so časovno ožigosane, zato je to primerna tehnologija za sledenje dobavnim verigam in za uporabo v obliki pametnih pogodb. Te samodejno nadaljujejo proces, ko so izpolnjeni zahtevani pogoji. Uporabljajo se za izplačevanje, izpolnjevanje pogodbenih obveznosti in za upravljanje zalog, avtomatizirani procesi z odstranitvijo posrednikov skrajšajo čas obdelave pogodb in znižajo stroške obdelave pogodb. Popolna transparentnost tako gradi odnos med vsemi udeleženci, kar lahko izboljša mednarodno poslovanje, saj se ti udeleženci med seboj ne poznajo (Dong et al., 2023; Morales-Alarcón et al., 2024; Wu et al., 2024 in Samad et al., 2023).

2.3.4 Računalništvo v oblaku

Računalništvo v oblaku (ang. *cloud computing*) je tehnološki model, ki omogoča dostop do skupne shrambe prilagodljivih računalniških virov, kot so strežniki, shramba, aplikacije in storitve, prek interneta, brez potrebe po neposrednem upravljanju teh

virov s strani uporabnika. Gre za model, ki omogoča hitro prilagajanje virov glede na potrebe podjetja. Omogoča hitro izmenjavo podatkov in analizo (Borra, 2024).

Računalništvo v oblaku se najpogosteje uporablja z drugimi tehnologijami, kot sta IoT (ki omogoča shranjevanje in obdelavo podatkov, kar je nujno za napovedovanje vzdrževanja, zmanjševanje porabe energije in optimizacijo dobavnih verig) in e-podjetništvo (za razbremenitev spletnih trgovin in prilagajanje uporabniške izkušnje) (Agarwal & Dhingra, 2024; Hassija et al., 2024).

Shranjevanje podatkov in uporaba digitalnih tehnologij zmanjšuje stroške fizične opreme in omogoča hiter dostop do podatkov in možnost urejanja ne glede na lokacijo in čas. To izboljšuje sodelovanje in omogoča učinkovito skupinsko delo na daljavo ter izboljša produktivnost. Podatki v oblaku pa so večinoma šifrirani in zato bolj varni (Agarwal in Dhingra, 2024; Borra, 2024 in Hassija et al., 2024).

2.3.5 Zasebnost in kibernetika varnost

Kibernetika varnost, varnost v digitalnem svetu, vključuje tehnologije, postopke in ukrepe, namenjene zaščiti informacijskih sistemov, omrežij in podatkov pred grožnjami, kot so vdori, kraje podatkov ali kibernetiski napadi. Uvedba učinkovitih ukrepov kibernetike varnosti podjetjem omogoča zaščito občutljivih podatkov pred krajo in nepooblaščenim dostopom. To je ključno v sektorjih, kjer je zasebnost nujna, kot sta bančništvo in zdravstvo.

V sektorjih je kibernetika varnost nujna, saj morata biti hranjenje in distribucija osebnih podatkov skladna z zakonodajo. Neskladnost pomeni kaznovanje in izgubo zaupanja v institucijo. Podjetja morajo spoštovati predpise in standarde tako zaradi ohranitve svojega ugleda kot zaradi pravne in etične obveze. Za grajenje dobrega odnosa s potrošniki je nuno zagotavljanje njihove varnosti in varnosti njihovih osebnih podatkov (Farhad, 2024).

Z vzpostavitvijo sistematičnih pristopov k upravljanju kibernetike varnosti podjetja prepoznavajo in rešujejo grožnje, s čimer zmanjšajo verjetnost napadov. Razumevanje vzrokov, vplivov in odzivov na kibernetike vdore je ključno za učinkovito zaščito poslovanja (Liu & Babar, 2024). Podjetja, ki vlagajo v varnost in transparentnost, lažje ohranjajo zaupanje strank. Potrošnike vse bolj skrbi zasebnost

njihovih podatkov, zato kibernetška varnost ni le nujnost, ampak tudi konkurenčna prednost (Deloitte. 2024).

2.3.6 Digitalni marketing

Digitalni marketing je uporaba digitalnih kanalov, platform in tehnologij za promocijo izdelkov ali storitev potrošnikom in podjetjem. Zajema številne strategije, katerih cilj je doseči ciljno občinstvo prek spletnih platform, kot so družbena omrežja, e-pošta, iskalniki in spletne strani. Uporaba družbenih omrežij, kot so Facebook, Instagram in Twitter, omogoča neposredno komunikacijo z uporabniki, krepi prepoznavnost podjetja ter usmerja potrošnike v spletne trgovine. To omogoča gradnjo odnosov s strankami in povečuje njihovo zvestobo. Pošiljanje usmerjenih sporočil prek e-pošte pomaga podjetjem pri promociji izdelkov, vzdrževanju odnosov s strankami in obveščanju o novostih. Takšen personaliziran pristop privede do večje vključenosti kupcev in boljše prodaje. Ustvarjanje in deljenje koristnih in relevantnih vsebin privablja želene stranke ter povečuje zaupanje v podjetje. Analiza kupcev omogoča usmerjenje marketinških kampanj točno želenim skupinam. Digitalno vodenje kampanj omogoča prilagajanje le-teh v realnem času, tako lahko neuspešno kampanjo hitro spremenimo. Neposredna komunikacija s strankami pa zagotavlja večje zadovoljstvo. Digitalni marketing je tako bolj osebna, prilagodljiva in cenejša strategija oglaševanja (Nuseir et al., 2023).

2.3.7 E-trgovanje

E-trgovanje (ang. e-commerce) je izraz za nakupovanje in prodajo blaga in storitev prek interneta. Podjetjem omogoča izvajanje prodaje brez fizične prisotnosti, kar omogoča dostop do širšega trga in izboljšuje uporabniško izkušnjo (Sindakis et al., 2023). E-trgovanje omogoča takojšen dostop do digitalnih izdelkov, kot so programska oprema, e-knjige in spletni tečaji (Varga & Csiszárík-Kocsir, 2023).

Banke, zavarovalnice in druge institucije uporabljajo e-trgovinske platforme za zagotavljanje priročnega dostopa do svojih storitev, kar olajšuje in skrajša postopke in izboljšuje zadovoljstvo uporabnikov. Spletno poslovanje tudi zmanjšuje potrebo po fizičnih trgovinah, s tem pa stroške najema, energije in osebja. Poleg tega e-trgovanje omogoča optimizacijo zalog in dobavne verige (Savaliya & Vidani, 2023).

Za podjetja je uporaba e-trgovanja priročna, saj omogoča neposredno prodajo izdelkov, kar omogoča širitev trga in omogoča mednarodno poslovanje. E-trgovanje omogoča podjetjem poenostavitev postopkov nabave, upravljanje zalog in usklajevanje z dobavitelji. S tem povečajo operativno učinkovitost in znižajo stroške poslovanja. Avtomatizirani procesi, kot je obdelava naročil in plačil, pospešujejo delovanje podjetij, zmanjšujejo napake in povečajo hitrost dostave (Thomas idr., 2023). Z zbiranjem in analitiko podatkov o uporabnikih na digitalnih platformah imajo podjetja možnost personaliziranega trženja in prilagajanja uporabniške izkušnje (Varga & Csiszárík-Kocsir, 2023).

2.3.8 Finančna tehnologija

Malim in srednjim podjetjem lahko finančne tehnologije (ang. *fintech*) pomagajo pri lažjem in cenejšem financiranju, zmanjšanju stroškov, razširitvi podjetja in izboljšajo konkurenčnost na trgu. Podjetjem lahko pomagajo tudi pri razširitvi trga z uporabo spletnih plačil in mobilnih denarnic. Tako kot pri večini digitalnih tehnologij uporabo finančne tehnologije zavirajo visoka investicijska cena, pomanjkanje spretnosti in vprašanja o varnosti in zasebnosti digitalnih transakcij (Kanojia et al., 2024).

Uporaba finančnih tehnologij je za mala in srednja podjetja dobra, saj jim omogoča lahek dostop do digitalnih finančnih storitev, ponuja širok spekter finančnih uslug, finančne aplikacije so preproste za uporabo ter omogočajo hitro in cenejšo obdelavo transakcij. Prav tako omogočajo lahek pregled nad finančnimi aktivnostmi in transparentnost transakcij, uporabniki aplikacijam zaupajo in so v njih zaščiteni pred kibernetскими grožnjami. Uporabljajo jih lahko ljudje brez bank in ljudje v težko dostopnih regijah (Sinuhaji et al., 2024).

2.4 Vloga inženirjev v družinskem podjetništvu

Da lahko zadosti potrebam po produktivnosti, trajnosti in inovativnosti, se mora tehnologija nenehno razvijati. Integracija novih tehnologij je z razvojem avtomobilске in vesoljske industrije ter napredki na področju obnovljive energije in robotike postala nujna za ohranitev konkurenčnosti. Nove tehnologije s področja strojništva pospešujejo izdelovanje prototipov, ta proces tako postaja cenejši, hitrejši in bolj natančen (Thakare, 2025). Strojništvo je za industrijo in podjetnike pomembno, saj močno pripomore k razvoju industrije, razvija nove tehnologije in

infrastrukture, rešuje težave okoljevarstva in porabe energije, razvija bolj varne in zanesljive sisteme in žene ekonomsko rast (Rajkumar et al. 2024).

V zadnjem desetletju se je razvilo mnogo tehnologij, ki so za inženirje in podjetja s področja strojništva lahko uporabne na večini področij.

- *Aditivna proizvodnja*: znana tudi kot 3D tiskanje, predstavlja revolucijo obdelave materialov. Za razliko od klasične subtraktivne proizvodnje, kjer se končni izdelek oblikuje z odvzemanjem materiala iz večjega kosa, pri aditivni proizvodnji material nanašamo plast za plastjo. Tako nastane objekt, ki je bil predhodno natančno oblikovan s pomočjo računalniškega 3D modela. Izdelke lahko izdelujemo iz različnih materialov (razni plastični polimeri, kovine in keramike).

Da bo potencial tehnologije aditivne proizvodnje popolnoma izkoriščen, je treba ugotoviti, kako zadostiti tržnim zahtevam in pokazati njeno koristnost uporabnikom. Za uspešno uveljavitev na trgu je ključno poiskati načine, kako izdelke prilagoditi zahtevam uporabnikov in jih hkrati narediti cenovno dostopne (Dzogbewu et al., 2022).

- *Simulacija in analiza*: tehnologije, ki omogočajo natančno delovanje sistemov v zahtevnih razmerah (Thakare, 2025).
 - Analiza končnih elementov je računalniška tehnologija, ki se uporablja za reševanje kompleksnih fizikalnih pojavov. Fizikalni prostor razdeli v med seboj povezane in odvisne poddomene/elemente, kar nam omogoča opazovanje sistema pod različnimi pogoji; opazujemo, kako sprememba enega člena vpliva na celotno konstrukcijo (El-Amin, 2023).
 - Računalniška dinamika fluidov je tehnologija, ki s pomočjo numerične analize omogoča simulacijo obnašanja fluidov, omogoča analize, ki jih stežka izvedemo praktično (SimScale, 2024). Tehnologija se uporablja na mnogih področjih letalstva, biotehnologije in živilske industrije.
 - Digitalni dvojčki, izboljšani z UI: digitalni dvojčki so virtualne kopije objekta ali sistema, s katerimi lahko nadzorujemo, analiziramo in optimiziramo model (Ali et al., 2023). Z uporabo UI lahko zagotovimo

nadzorovanje v realnem času in tako optimiziramo model in odpravimo napake (Johnson Mary, 2025).

Za zagotavljanje zahtev novih tehnologij je nujno sodelovanje različnih strok in tehnologij iz drugih sektorjev (strojništvo, elektrotehnika, medicina, biotehnologija, računalništvo ...) (López et al., 2024).

– *Interdisciplinarne tehnologije:*

- Generativen dizajn: pametna tehnologija modeliranja, ki nadgradi računalniško podprto načrtovanje (ang. *CAD-computer aided design*) z uporabo UI, ki inženirjem pomaga z optimizacijo parametrov in preverjanjem strukture modela, bolj napredna orodja že uporabljajo UI za dokončevanje sheme načrta.

Tak način modeliranja z uporabo vseh podatkov izboljša učinkovitost modelov in olajša proces modeliranja. Cilj razvoja UI pa je sposobnost UI, da popolnoma samostojno modelira, kar pa zahteva preboj na področju tehnologij UI (Liao et al., 2024).

- IoT v mehanskih sistemih: omogoča komunikacijo mehanskih sistemov z internetom, to omogoča spremljanje delovanja sistema v realnem času, zajemanje podatkov in analizo, kar omogoča boljšo produktivnost in delovanje ter napovedovanje vzdrževanja (Rajkumar et al. 2024).
- UI v mehanskih sistemih: strojno učenje in UI analizirata porabo energije in primerno optimizirata mehanske sisteme. Z analizo podatkov napovedujeta napake (Rajkumar et al. 2024).
- Napredni materiali in kompoziti: UI pospeši odkrivanje novih materialov z analizo lastnosti elementov. UI lahko predvidi nove možne kompozite in optimizira specifične aplikacije (Johnson Mary, 2025). Tako smo razvili bolj močne, lahke in vzdržljive materiale, ki se uporabljajo v letalski, avtomobilski in gradbeni industriji.
- Napovedovanje napak 3D tiska: pri 3D tisku se pogosto pojavijo napake, ki jih sicer lahko ročno popravimo na modelu, a je to zamudno in nemogoče, če nadzorujemo več 3D tiskalnikov hkrati. Z integracijo UI lahko v realnem času merimo signale in s pomočjo analize podatkov predvidimo napake modela (Bhattacharya et al., 2024).

UI lahko s pomočjo analize toplotne slike analizira in diagnosticira napake pri 3D tisku, kar omogoča hitro zaznavanje napak in zmanjšuje materialne odpadke (Pollák idr., 2024). S slikovno analizo lahko izboljšamo kontrolo kvalitete izdelkov, UI lahko na podlagi slike najde napake nizanja (Charia et al., 2025).

2.3 Vpliv prenosa vodenja na inovativnost

Inovativnost je ključ ekonomske rasti in trajnostnega razvoja. Za podjetja inovativnost ni vprašanje, ampak nuja, da se lahko prilagodijo spremembam na trgu in konkurirajo drugim podjetjem. Podjetja, ki spodbujajo inovativnost, bodo dovolj odporna na spremembe, prav tako pa bodo imela večjo možnost preživetja (Garrido-Moreno et al., 2024).

Inovativnost in inovativne tehnologije so nujne za spoprijemanje z izzivi globalne krize (OECD, 2023). Ena od teh je okolijska kriza. Inovativnost v tem kontekstu pripomore k trajnostnemu razvoju in zmanjševanju onesnaževanja okolja. Iskanje rešitev pridobivanja energije z obnovljivimi viri, optimizacija porabe energije in napredne in učinkovite tehnologije so izredno pomembne za doseganje okolijske trajnosti (Shabir et al., 2023).

Čas prenosa vodenja je za družinska podjetja eden izmed najbolj kritičnih. 30 % družinskih podjetij preživi prenos na drugo generacijo, z vsako naslednjo generacijo se ta odstotek drastično zmanjša; 15 % jih preživi drug prenos lastništva in le 11 % tretji prenos (Poza & Daugherty, 2010). Že prej omenjeni razlogi slabe komunikacije in slabe pripravljenosti na prenos so glavni razlogi za propad. Poleg družinskih zahtev se morajo družinska podjetja prilagoditi tudi zahtevam trga za ohranitev konkurenčnosti in delovanja. Za to pa je nujna ohranitev inovativnosti.

Prenos vodenja na naslednjo generacijo ima lahko negativen vpliv na sposobnost podjetja za inovacijo, saj se lahko med procesom prenosa poslabša, medtem ko enotno lastniško nasledstvo pozitivno vpliva na sposobnost za vlaganje v inovacije. Jasno opredeljene namere o nasledstvu imajo prav tako pozitiven vpliv na investicije in sposobnost podjetja za inovacije (Song et al. 2022).

Baltazar et al. (2023) so 32 raziskovalnih del razvrstili v tri glavne kategorije: vpliv prenosa lastništva na inoviranje, prenos lastništva in deljenje znanja in ovire za inoviranje. Ugotovili so, da je sposobnost inoviranja ključna za ohranitev podjetij.

Družina ima lahko pozitiven ali negativen vpliv na inovativnost naslednika. Ugotovili so, da podpora s strani predhodnega voditelja pozitivno vpliva na inovativnost podjetja po prenosu vodenja, njegovi nasveti o vodenju po prenosu pa na inovativnost vplivajo negativno.

Ker imajo družinska podjetja po večini namen prenesti lastništvo znotraj družine, po navadi ne izberejo možnosti vključevanja tretjih oseb v procese vodenja in lastništva (Zapata-Cantu et al., 2022). Glede na rezultate vprašalnika, zastavljenega direktorjem 104 srednje velikih in velikih nemških družinskih podjetij, se kaže pozitiven vpliv vključevanja nedružinskih članov na digitalno inovacijo podjetja, če le-to ni imelo dolgoročnega načrta prenosa lastništva na naslednjo generacijo. V podjetjih z visoko stopnjo pripravljenosti na prenos lastništva tretja oseba ni imela posebnega vpliva na stopnjo digitalne transformacije (Bornhausen & Wulf, 2024).

3 Raziskava

Da bi ugotovili, kako se družinska podjetja pripravljajo na prenos lastništva, kaj vse na prenos vpliva in kako na prenos vpliva tehnologija, bomo izvedli polstrukturiran intervju s podjetjem Dines, d. o. o. Kvalitativna metoda raziskave (polstrukturiran intervju) omogoča pridobitev najboljših odgovorov o pripravi podjetja na prenos. Cilji bodo predvsem ugotoviti, kako se podjetje pripravlja na prenos lastništva, kaj jim pri tem pomaga in kaj jih ovira. Osredotočili se bomo na vpliv tehnologije v družinskih podjetjih in kako uporabljajo nove tehnologije za pomoč pri vodenju, planiranju in prenosu lastništva. Zanimalo nas bo tudi, kako nova generacija uporablja tehnologijo v nasprotju s prejšnjo. Predhodno smo pripravili seznam vprašanj, pripravljenih po pregledu obstoječe literature. Intervju je bil izveden 13. 5. 2025 z naslednikom lastništva podjetja, sinom trenutnega lastnika, Domnom Deuom, preko video klica.

3.1 Zapis intervjuja

Osnovno o podjetju

Lahko na kratko predstavite svoje podjetje?

Intervjuvanec: *»Ukvarjamo se s klimatskimi napravami, toplotnimi črpalkami in prezračevalnimi sistemi. Podjetje zastopa tri priznane znamke Fujitsu, LG in Cooper&Hunter.*

Z začetkom podjetja pred 30 leti je bilo vzpostavljeno sodelovanje z znamko Fujitsu, ki je temeljilo na računalniški tehnologiji, potem pa je skozi leta prešlo na klimatizacijo, kasneje tudi na toplotne črpalke in prezračevalne sisteme. Delujemo kot distributer, smo uvozniki, zastopniki in serviser teh znamk v Sloveniji. Delujemo v segmentu B2B s trgovci, monterji ...»

Kako dolgo že podjetje deluje?

Intervjuvanec: *»Podjetje je na trgu že več kot 30 let, ustanovil ga je moj dedek, kot naslednik ga je nadaljeval moj oče in zdaj v to zgodbo prihajam jaz.«*

Kdo so trenutno ključni člani družine, vključeni v vodenje?

Intervjuvanec: *»Oče in jaz.«*

Koliko različnih generacij je trenutno aktivnih v podjetju?

Intervjuvanec: *»Generacija je precej poenotena, v razponu med 30 in 38 let. Ni večjih odstopanj.«*

Covid-19

Kako je epidemija covida-19 vplivala na vaše poslovanje?

Intervjuvanec: *»Je vplivala. Mi v tem obdobju ogrožajočega padca nismo zabeležili, tako da smo ohranili strukturo v podjetju. Z ukrepi smo lahko nazaj začeli delati dovolj hitro. Se je pa sigurno poznalo, podjetje ima tudi, ko stoji, velike obratovalne stroške in zaloge, ki so stale itd., tako da če bi bilo to obdobje daljše, bi sigurno bilo ogrožajoče za samo podjetje.«*

Ste med epidemijo uvedli nove načine dela (npr. delo na daljavo, digitalna orodja, spletna prodaja)?

Intervjuvanec: *»Skladno z ukrepi smo izvajali delo od doma. Pri nas je ključ montaža na objektu, tu je nastal problem, ker se teh dejavnosti ni dalo opravljati. Ko smo lahko spet prišli v pisarno, smo prišli v pisarno. Imamo takšno delo, kjer veliko sodelujemo in vsi radi pridejo v pisarno. Tako se precej izogibamo delu na daljavo.«*

Medgeneracijsko sodelovanje

Tehnološki razvoj

Kako bi ocenili digitalne kompetence zaposlenih v podjetju?

Intervjuvanec: *»Kar razvite, ne uporabljamo zahtevnejših orodij. Ključna orodja, ki jih uporabljamo, pa so vsi znali uporabljati že s prihodom v podjetje.«*

Kako se podjetje sooča z novimi tehnologijami, bodisi tehnologijami digitalne transformacije ali tehnološkimi napredki na vašem področju?

Intervjuvanec: *»Mi kot vodstvo uporabljamo tudi UI. Ampak v bistvu mi to razvijamo in implementiramo v samo poslovanje, zaposleni morajo to samo znati uporabljati, kar nikoli ni problem, saj so digitalno pismeni.«*

Kako vpeljujete nove tehnologije?

Intervjuvanec: *»Nekega večjega vlaganja v digitalno tehnologijo niti nimamo v podjetju. Vodstvo to sprejme, če je potreba, veliko procesov smo optimizirali v preteklosti, nimamo večjih vložkov v ta del.«*

S katerimi težavami se srečujete pri tem?

Intervjuvanec: *»Ni bilo težav, ker se implementirajo preproste rešitev. Ni kompleksnih softwar-jev (programske opreme), tudi ERP, ki ga uporabljamo, je lahek in pregleden, tako za nove zaposlene to ni bil problem osvojiti v kratkem obdobju.«*

Ste že naleteli na odpor do uvajanja novih tehnologij? Kako ste se s tem soočili?

Intervjuvanec: *»Ne.«*

Ali ste zaradi digitalne preobrazbe spremenili poslovni model?

Intervjuvanec: *»Vse te poteze so pozitivno spremenile stvar. Ko se dlje časa ukvarjamo z neko problematiko, poskusimo zadevo rešiti z nekim »custom made« software-jem. Vedno je vrhunski*

odziv, ker vedno ta software rešuje nek problem, ki smo ga imeli v preteklosti. Imamo prihranek na času, organizaciji, preglednost ipd. Vedno je prijazno za uporabnika, tako da nikoli ni večjih težav.»

Kako odnos družine vpliva na sprejetje novih tehnologij?

Intervjuvanec: *»Ja, sigurno. Vsi se morajo s tem strinjati in videti v tem neko prednost. Jaz imam tu nekatera pooblastila glede na to, da vodim operativno v podjetju. Jaz to razvijam v sodelovanju z zaposlenimi, tako da pride ven vrhunski izdelek. Smo pa mi majhno podjetje, take tehnologije se mogoče implementirajo v večjih podjetjih. Nas je v podjetju devet, tako da ni nekakšne potrebe.«*

Katere tehnologije uporabljate danes (npr. ERP, CRM, UI, IoT, e-trgovina)?

Intervjuvanec: *»Ne, prodajo imamo B2B. Uporabljamo UI za nadzor spletnih cen, izboljšavo opisov na spletnih trgovinah, za izdelavo brošur, za podporo našim partnerjem.«*

Katere tehnologije nameravate vključiti v prihodnosti?

Intervjuvanec: *»Trenutno nič.«*

Kaj bi vam najbolj pomagalo pri uvajanju novih tehnologij?

Intervjuvanec: *»Vsakemu, ki pride z idejo za neko izboljšavo, vedno pravim, da bo uspešen, če bo znal namesto nas razmišljati, kako nam lahko on s tem pomaga. Zadnja stvar, ki ni toliko kompleksna, tehnologija sodobnega časa, namreč implementiramo »chatbota« na spletno stran, ki bo znal prodajno usmeriti in pa tudi tehnično podpreti uporabnika 24/7. Ta »chat« je bil razvit ne samo tako, da je nekdo pristopil do nas, da to ima, ampak nam je ponudil dejanske rešitve. Namesto nas je razmišljal in nam je ponudil zelo dobre rešitve, kako bomo napredovali, kako bomo boljši s »chatom«. Mi smo vedno odprti za implementacijo kakšnega koli orodja. Velikokrat pa sem razočaran nad tem pristopom, prevečkrat je ta pristop takšen, da nekaj imamo in ponujamo, ne znamo pa se poistovetiti s težavo stranke in ponuditi rešitve. Sigurno obstajajo rešitve, ki bi jih tudi sprejeli, samo ne pridejo do nas, ker jih preslabo predstavljajo.«*

Ali ste se kdaj uporabili finančno pomoč pri implementaciji novih tehnologij?

Intervjuvanec: *»To so majhne investicije, teh investicij ni problem samostojno pokrivati. Nismo pa še bili deležni nekega prestrukturiranja v digitalo, da bi imeli večje vloške v orodja.«*

Kako uporabljate digitalna orodja?

Intervjuvanec: *»Ja, uspešnost podjetja je del ERP, tam noter delamo analize, ponudbe, račune, izdaje in celo statistiko.«*

Ali vam se zdi, da je UI veliko vplivala na delovanje vašega podjetja?

Intervjuvanec: *»Sigurno je, in še bo. Poskušamo uporabljati UI, vidimo, da zaposleni sami poskušajo izboljšati učinkovitost, velikokrat jim mi pripravljamo kakšne zadeve. Ampak se oni samo že poslužujejo tega. Tisti deli, ki so bili najbolj časovno obremenjeni, so zdaj postali zelo preprosti. To so dobri opisi produktov, izdelava PR člankov za revije, priprava oglaševalskih kampanj in takšne stvari. Tu je uporabljamo največ.«*

Ali je to, da nekdo do vas pristopi, največkrat način, da izveste za neko novo tehnologijo?

Intervjuvanec: *»Ja.«*

Inovativnost podjetja

Se vam zdi vaše podjetje inovativno?

Intervjuvanec: *»Ja, sigurno da. Vsake toliko uporabimo pristop, ki še ne obstaja, kar se iz promocijskega vidika tiče, sigurno ja.«*

Ali spodbujate inovativnost?

Intervjuvanec: *»Seveda.«*

Ali ste že sodelovali z inženirji/strokovnjaki za razvoj novih rešitev v vašem podjetju?

Intervjuvanec: »Ja, zdaj to v bistvu mi smo. Mi kot zastopnik znamke moramo biti tehnično podkovani, da jim lahko svetujemo oz. pripravimo določene rešitve. Imamo tudi zaposlene strojnike, ki to znajo pripraviti, imamo zaposlene serviserje, ki opravljajo to na terenu. V bistvu smo ti strokovnjaki mi.«

Prenos lastništva

Je podjetje že kdaj šlo skozi proces prenosa lastništva?

Intervjuvanec: »Podjetje je šlo skozi proces prenosa lastništva na operativnem delu, oče je še vedno zraven na finančnem delu. Ni pa še preneseno na papirju. Operativni del je bil prenesen pred dvema, trema letoma. Jaz vodim celotno operativo v podjetju, ukvarjam se z zaposlenimi, skrbim za marketing. On pa skrbi samo še za finančni del. Do konca leta pa planiramo dokončati še prenos na papirju. Jaz sem v podjetju že deveto leto, tri leta nazaj pa se je začel proces prenosa.«

Kako ste prišli do odločitve, da ste vi naslednik podjetja?

Intervjuvanec: »Jaz se za to zanimam že leta, že med študijem sam bil udeležen v podjetju, potem je bil prenos samo vprašanje časa pridobitve pravih izkušenj in čas dokazovanja. Ko trenutno vodstvo zaupa nasledniku, se ta prenos zgodi. Vse je bilo pričakovano že leta.«

Ste imeli izoblikovan načrt prenosa lastništva?

Intervjuvanec: »To se je oblikovalo sproti, po tem se samo ustno odločil, kakšne so vloge v podjetju, zdaj se bo to tudi papirnato uredilo.«

Ali ste imeli kakšno mentorstvo od očeta ali drugih, da bi vam to pomagalo pri vstopu v to vlogo?

Intervjuvanec: »Ja, mentorstvo je vsekakor bilo, predvsem najbolj do izraza pride nekatero zaustavljanje vseh idej, ki ti padejo na pamet, ko si mlad in neizkušen. To je zelo pomembno, ker se izkaže, da bi veliko idej propadlo, kar bi predstavljalo finančno breme za podjetje. Drugače sem že leta nazaj dobil svobodo pri implementaciji idej.«

Ste se srečevali s kakšnimi posebnimi izzivi pri tem procesu prenosa?

Intervjuvanec: *»Ja, to je zelo velika stvar, ampak jaz lahko povem, da se prenos dogaja leta, ni bilo nenadnega dejavnika, da bi morali prenos izvesti hitro, tako da smo vsi čakali, da je stvar dozorela. Čez leta se vsi konflikti nekako izluščijo, na koncu pride iz tega neka lepa zgodba, ki jo je sedaj treba samo še zaključiti na papirju.«*

Kaj je za vas najpomembnejše pri prenosu podjetja?

Intervjuvanec: *»Družina pričakuje, da bo naslednik tisti, ki je sposoben prevzeti in dobro voditi podjetje naprej. Za proces tako dolgo traja, mladi, ko pridemo v podjetje, mislimo, da smo čez dve tri leta pripravljeni za prevzem, ampak se potem vidi, da je zadeva bolj kompleksna, predvsem pridobitev zaupanja pri obstoječem vodstvu, ta proces lahko traja tudi 10 let. Pomembno je bilo zaupanje in znanje o vodenju podjetja.«*

Za vas je bilo pomembno, da naslednik prihaja iz družine?

Intervjuvanec: *»Glede na to, da sta se dve generaciji tako zamenjale, je to postala tradicija, podjetje je družinsko. Sigurno je to primarno razmišljanje, ki se pojavlja pri odločevanju naslednika. Od mene je to bilo pričakovano, ampak nisem bil nikoli pod pritiskom oz. bil prisiljen biti v podjetju.«*

Ali so v vodstvo vključeni nekateri nedružinski člani?

Intervjuvanec: *»Ne. Smo majhno podjetje, vodstvo sva samo midva z očetom.«*

Kakšno vlogo bo imel trenutni lastnik po prenosu? Bo še naprej vključen v podjetje? Kako?

Intervjuvanec: *»Vlogo vodenja verjetno ne, sigurno bo finančno udeležen v sami strukturi podjetja. To obema ustreza in ne povzroča težav.«*

Kakšna je vaša vizija podjetja po prenosu?

Intervjuvanec: *»Sigurno se je izoblikovala nova vizija podjetja, večji cilji. Vodjam, ko pridejo v zrela leta, se želja po večji rasti in razvoju podjetja zmanjša. Z mojim pribodom imamo večje ambicije, smo se že deloma razširili in se imamo namen širiti, sledimo trendom trga, dodajamo v prodajni program, če je potreba za to. Sigurno, drugačno razmišljanje, drugačne ambicije.«*

Tehnologija in prenos lastništva

Ali je uvedba novih tehnologij vplivala na dinamiko prenosa lastništva?

Intervjuvanec: »Ne.«

Ali so mlajše generacije vodile tehnološke spremembe?

Intervjuvanec: *»Ja, praktično vse digitalne spremembe so se zgodile od mojega prihoda. Ja, sam tudi v operativi in razpravam problematiko v procesih, na katero se odzovemo z digitalnimi rešitvami.«*

Je digitalna preobrazba pospešila, upočasnila ali spremenila proces prenosa? Kako?

Intervjuvanec: *»Ne, to je samo optimizacija poslovanja in vpliva na prihranek časa zaposlenih.«*

Ali ste z uporabo tehnologije vpeljali več strokovnjakov za pridobitev novih rešitev ali ste vi bolj odprti temu?

Intervjuvanec: *»Sigurno, seveda.«*

Ali obstaja kakšen primer, kjer bi tehnologija preprečila ali zavrla prenos (npr. previsoki stroški, odpor do avtomatizacije, konflikt glede strategij digitalizacije)?

Intervjuvanec: *»Medsebojno se razumemo in po pogovoru vemo, ali bo določena rešitev pila vodo ali ne bo, tako da hitro vidimo, ali je to sploh primerno za podjetje. Sinhrono razmišljamo tudi o investicijah, tako da če vidimo, da bo neka tehnologija delovala, večjih konfliktov ne bo.«*

Ali ste razmišljali o uporabi UI ali druge napredne tehnologije kot orodju pri strateškem načrtovanju prenosa (npr. simulacije, analitika)?

Intervjuvanec: *»Uporabljamo jo kot pomoč za delovanje CRM, analize, primerjave ipd.«*

Prihodnost podjetja z vidika tehnologije

Koliko različnih generacij je trenutno zaposlenih?

Intervjuvanec: *»Ena, jaz in oče, ostali zaposleni so v minimalnem razponu znotraj desetletja.«*

Ali ste razmišljali, da bi v podjetje vključili mlajše ljudi?

Intervjuvanec: *»Ja, zdaj se širimo na področju prodaje, tu vedno radi vidimo, da so kandidati mlajši s svežimi idejami in energijo.«*

Ali se generacije medsebojno spodbujajo in se učijo ena od druge?

Intervjuvanec: *»Se, zelo dobro sodelujejo.«*

Ali je komunikacija med generacijami dobra?

Intervjuvanec: *»Ja, dobra.«*

Ali ste kdaj opazili, da so imele nove tehnologije vpliv na odnose med mlajšo in starejšo generacijo?

Intervjuvanec: *»Ne.«*

Kaj je vaša dolgoročna vizija glede podjetja?

Intervjuvanec: *»Naša dolgoročna vizija je zagotavljanje najboljših poprodajnih storitev, to najbolj vpliva na naše sodelovanje z arhitekti, monterji, trgovci ipd. Zagotavljanje velikih zalog in sama rast podjetja, selitev v večje prostore, vzpostavitev lastnega skladišča itd.«*

Kaj mislite, da so največje grožnje oz. nevarnosti za podjetje v naslednjih petih ali desetih letih?

Intervjuvanec: *»Zelo velika konkurenca, konkurenca je zelo močna, kar se zelo pozna po upadu vprašanj po določenem artiklu, kakor je v zadnjem obdobju po toplotnih črpalkah, trg se enostavno nasiči, ker je toliko ponudnikov. Vseeno delujemo v zeleni industriji in tudi sama potreba*

po klimatizaciji raste iz leta v leto, klimatizacija je postala standard, ni več le ugodje, to nam gre na roko za prihodnost.»

Kako se iz marketinškega aspekta predstavljate različno kot vaša konkurenca?

Intervjuvanec: *»Zastopamo priznane znamke, ki so že znane na našem trgu. Predvsem pa poskušamo izpostavljati našo tradicijo, to našo zavestnost za samo podporo strankam. Ravno to pri strankah vzbudi največje zaupanje v nas.«*

Ali je večji del implementacije tehnološkega napredka na vaših znamkah kakor na vas?

Intervjuvanec: *»Ja, mi smo več kot posrednik, od njih je odvisno, kako dobro bomo na trgu predstavljeni, če so oni v skladu z razvojem in tehnološkimi rešitvami, potem smo tudi mi na trgu zelo konkurenčni.«*

Če bi podjetje začelo tehnološko zaostajati, bi vi začeli razmišljati o prevzemu nekaterih novih znamk?

Intervjuvanec: *»Ja, ravno zaradi tega imamo zelo širok asortima znotraj treh znamk, ker se je izkazalo, da na vsakem področju v določenem času kakšna znamka malo zaostaja, v takšni konkurenci je to lahko težava. Mi to rešujemo tako, da smo zastopniki več znamk, kar se je pokazalo za vrhunsko rešitev.«*

4 Predlogi za izboljšave

Podjetje Dines, d. o. o., je družinsko podjetje z dolgoletno tradicijo, v katerem trenutno poteka prenos lastništva. Sogovornik, sin trenutnega lastnika, vodi operativni del podjetja že tri leta, medtem ko oče še vedno upravlja finančni del. Na prenos se v podjetju pripravljajo že več let. G. Deu za dobro delovanje in uspešen prenos izpostavlja predvsem zaupanje in komunikacijo. Podjetje je v fazi prenosa lastništva že tri leta in prenos namerava formalno zaključiti do konca tega leta.

V podjetju Dines, d. o. o., sicer za prenos lastništva niso imeli posebnega načrta, je pa bilo jasno, da bo naslednik podjetja prav sin trenutnega lastnika. G. Deu se na prevzem podjetja pripravlja že od študija dalje in od takrat v podjetju tudi aktivno

sodeluje, v to pa ni bil nikoli prisiljen. Izpostavlja, da je bilo nujno, da je pred prevzemom lastništva pridobil znanja in izkušnje vodenja ter izgradil odnos in zaupanje s trenutnim vodstvom in zaposlenimi. G. Deu pa je poudaril pričakovanja družine in pomembnost tradicije.

Tirdasari & Dhewanto (2020) izpostavljata pomembnost priprave na prenos lastništva in kako pomemben je odnos med predhodnikom in naslednikom. Naslednika je že pred prenosom lastništva treba vključevati v ključna področja podjetja, saj tako pridobi izkušnje in gradi zaupanje. Z dolgim procesom prenosa lastništva zagotovi, da naslednik izoblikuje svojo strategijo razvoja in hkrati ohranjanja tradicije.

Čeprav podjetje ni imelo izdelanega formalnega načrta prenosa lastništva, je bil proces prenosa nedvoumen in pričakovan. Jasno je bilo, kdo bo postal naslednik, za čim lažji prenos pa so ga izvedli čez daljše obdobje. Tako je priprava naslednika dobra in zaupanje vanj visoko. To je omogočala tudi majhna kadrovska struktura podjetja.

V prihodnosti predlagamo, da podjetje pripravi načrt prenosa in kompetenc, ki jih mora naslednik imeti, hkrati pa pozdravljamo dolg proces prenosa, saj ta omogoča največjo uspešnost. Podjetje naj začne o naslednjem prenosu razmišljati hitro, saj podjetjem z vsakim prenosom grozi večja možnost propada. Načrt prenosa lastništva je pomemben tudi za reševanje sprotnih nepričakovanih izzivov.

G. Deu nam pove, da podjetje, ki sicer sedaj uporablja moderne tehnologije za vodenje in analizo, za proces prenosa lastništva ni uporabilo nobene takšne tehnologije. Tehnologija pa sicer ni imela večjega vpliva na prenos lastništva in ni povzročala nikakršnih konfliktov.

UI bi v prihodnosti lahko postala močno orodje za načrtovanje prenosa podjetništva. Z zmožnostjo analize družinske dinamike in ocenjevanjem stanja pripravljenosti naslednika bi lahko optimizirala proces prenosa in reševanje težav (Sawang et al. 2023).

Uporaba UI za analizo kompleksnih dinamik in za načrtovanje dolgih in zahtevnih procesov bi lahko olajšala breme načrtovanja izbire in treniranja naslednika. Lahko bi izpostavila ključne pomanjkljivosti v procesu prenosa lastništva in analizirala, kako

proces vpliva na razpoloženje v podjetju. Za tako kočljiv proces, kakršen je proces prenosa lastništva, je nujno uporabiti vse vire, ki so nam na voljo.

Naslednik lastništva podjetja Dines, d. o. o., nam je pojasnil, da je ob njegovem prihodu podjetje začelo uporabljati več rešitev digitalne transformacije, kot sta ERP in UI. Podjetje obsežno uporablja orodja UI v procesu vodenja, zaposleni pa za opravljanje nalog in za pomoč uporabnikom. Pri tem se nikoli niso srečali z odporom do tehnologije ali težavami z uporabo. G. Deu pripisuje dober odziv zaposlenih do tehnologije na zaupanje in jasno komunikacijo o naložbah in prednostih tehnologij, na relativno nezahtevnost implementacije in dobro digitalno pismenost zaposlenih. Podjetju pa nove tehnologije niso predstavljale večjega finančnega bremena, saj so implementirali le posamezne rešitve in niso izvedli celostne digitalne transformacije.

Kanojia (2024) ugotavlja, da bodo tehnologije sprejete, če bodo videne kot uporabne in enostavne za uporabo. V podjetju Dines, d. o. o., z dobro digitalno pismenostjo in komunikacijo pred naložbami zagotavljajo sprejem brez kakršnega koli odpora. Če bodo nove tehnologije skladne s tradicijo in vrednotami družinskega podjetja, bodo ta sprejeta kot podpora in ne grožnja zaposlenim (Issah & Calabrò, 2024).

Podjetje trenutno vključuje dve generaciji – očeta, sina in ostale zaposlene, ki so približno sinove starosti. Splošna komunikacija med generacijami je tekoča, obe generaciji pa izkazujeta zadovoljivo stopnjo digitalne pismenosti. Kljub temu pa obstaja pomembna razlika v pristopu k implementaciji tehnologije. Medtem ko starejša generacija nove tehnologije večinoma uvaja konzervativno in v skladu z njihovim osnovnim namenom, mlajša generacija pogosto išče nove, kreativne načine za njihovo vključevanje. Poleg tega so mlajše generacije veliko bolj nagnjene k samoiniciativnemu uvajanju nove tehnologije v podjetje (Doberšek, 2024).

Starejše generacije se pogosto soočajo s težavami pri uporabi nove tehnologije, saj niso bile tako izpostavljene njenemu razvoju kot mlajše generacije. Nasprotno pa so mlajše generacije na splošno bolj odprte za uporabo nove tehnologije in so zato tudi bolj inovativne pri njenem vključevanju. Ta inovativnost je ključnega pomena, saj spodbuja napredek in razvoj.

S širjenjem podjetja je nujno skrbeti za dobro počutje vseh zaposlenih, pomembno je, da se počutijo slišane in podprte, saj tako minimiziramo možnost odpora do tehnologij in notranjih konfliktov glede financ in vodenja. S širjenjem podjetja in

implementacijo novih tehnologij v prihodnosti bi bilo smiselno vzpostaviti sisteme, ki bi zagotavljali zadovoljstvo delavcev s tehnologijo in bazo pripomb in pohval glede tehnologije. Mlajše generacije so vedno bolj vešče tehnologije, zato je nujno spodbujanje sodelovanja in spodbujanja med zaposlenimi.

V podjetju pri implementaciji tehnologije izstopa zlasti uporaba UI, na primer za nadzor spletnih cen, izboljšanje opisov izdelkov in izdelavo promocijskega materiala. Takšne rešitve so pogosto rezultat iniciative mlajšega vodstva, ki zazna težave in nato išče konkretne digitalne odgovore. Poleg tega intervjuvanec izpostavlja, da zaposleni sami kažejo interes za uporabo novih orodij, kar kaže na visok nivo digitalne pismenosti. Tako mlajša generacija ne uvaja le tehnologije, ampak spodbuja kulturo inovativnosti in učinkovitosti, kar podjetju omogoča lažje prilagajanje sodobnim izzivom.

Implementacija orodji UI je za majhna podjetja ključnega pomena in jim lahko da veliko prednost na trgu. Močno izboljša uporabniško izkušnjo s temi podjetji, kar privede do večjega zadovoljstva strank in večje zvestobe podjetju (Elmadhi et al., 2024). Za implementacijo novih tehnologij pa je nujno dobro vodstvo in organizacija, ki bo poskrbela, da nova tehnologija sovпада z identiteto družinskega podjetja (Worek et al., 2025).

Podjetje Dines, d. o. o., je z uporabo UI za analizo in optimizacijo poskrbel za lažje delo zaposlenih, z uporabo klepetalnih robotov pa skrbi za večje zadovoljstvo strank. Prav takšna uporaba nove tehnologije gradi zaupanje zaposlenih v tehnologijo in krepi odnos s strankami, ki je za majhna podjetja še tako pomemben. Dober znak je, da zaposleni sami vidijo prednosti UI in jo sami poskušajo uporabljati v svojem delu.

V intervjuju smo se pozanimali tudi o tem, kaj naslednik načrtuje za prihodnost podjetja. Odgovoril je, da trenutno nima kratkoročnih načrtov, saj je že uvedel tehnologije, ki so bile v tem trenutku potrebne. Vendar pa je zelo odprt za zaposlovanje mladih, ki bi v podjetje prinesli sveže tehnološke inovacije. Poleg tega je delil tudi ideje glede povečanja prisotnosti UI v podjetju in širjenja podjetja z novimi kreativnimi rešitvami, saj po njegovem mnenju starejše generacije pogostejše izražajo zadržanost do drzejših poslovnih potez.

Analiza literature na to temo kaže, da se strokovna literatura večinoma strinja z navedenimi opažanji. Starejše generacije se osredotočajo bolj na oblikovanje poslovnega omrežja, stabilnost, obvladovanje tveganj in dolgoročno rast podjetij, medtem ko mlajše generacije posvečajo več pozornosti inovacijam, tehnološkemu napredku, hitremu prilagajanju spremembam ter družbeni odgovornosti. Mlajše generacije so v večini primerov bolj inovativne in nagnjene h kreativni uporabi tehnologije (Dr. Kakkad, 2025). Jahmurataj et al. (2023) so ugotovili, da obstaja pozitivna korelacija med uspešno tehnološko implementacijo ter komunikacijo med generacijami in dolgoživostjo podjetja. Iz tega lahko sklepamo, da je ustrezna uvedba tehnologije ključna za zagotavljanje konkurenčnosti podjetja.

Pandemija covid-19 je pokazala, kako se morajo podjetja prilagajati okolju, da ohranijo svojo konkurenčnost. Pandemija je povzročila nenadno potrebo po digitalizaciji, kar je temeljito spremenilo način delovanja številnih podjetij (Dobršek, 2024).

Smiselno bi bilo pregledati nabor novih tehnologij, ki bi podjetju lahko še bolj pomagale. Z vse več nakupi in informacijami, ki se danes prenašajo preko spleta, bi uvedba sistemov kibernetске varnosti pripomogla k varovanju podatkov podjetja in strank. Veriga blokov bi pripomogla k varnemu sklepanju pogodb in varovala transakcije. Digitalni marketing pa bi pripomogel k prepoznavnosti podjetja in izgradil bolj osebni odnos s strankami.

Sogovorec pove, da se mu zdi inovativnost pomembna in da svoje zaposlene vedno spodbuja k inovativnosti. Zelo je odprt tudi za inovacije na drugih področjih, kjer izpostavlja, da si želi, da bi strokovnjaki prišli z idejo neposredno do njega. Če je inovacija dobra in zna svetovalec pojasniti, zakaj in kako bi nova tehnologija olajšala delo, je vedno dobrodošla.

Za podjetja je ključno, da med procesom prenosa ohranijo in spodbujajo inovativnost, saj ta nadaljuje rast in razvoj podjetja. Nujna je za spoprijemanje z izzivi okoliške in drugih kriz (Shabir et al., 2023). Proces prenosa vodenja pa ima lahko slab vpliv na inovativnost podjetja, saj je to zahtevno obdobje za podjetje.

Posebno je treba paziti, kako proces prenosa vpliva na inovativnost in le-to tudi spodbujati. Da med procesom prenosa lastništva ne pozabimo na kakšen ključen del razvijanja podjetja, je priporočljivo inovacijsko strategijo vključiti v sam načrt

prenosa lastništva. Tako poskrbimo, da podjetje še naprej raste in da ga proces prenosa lastništva ne ovira pri gospodarski rasti.

5 Diskusija

Izvedli smo podrobno analizo podjetja Dines, d. o. o., v kateri smo preučili njihove izkušnje, težave in načine reševanja izzivov v povezavi s prenosom lastništva ter uvajanjem tehnologije. V nadaljevanju bomo predstavili naša spoznanja v povezavi z obstoječo literaturo in poskušali oblikovati celovit pogled na to, kako lahko podjetje Dines, d. o. o., in druga podobna podjetja uvedejo konkretne rešitve za lažje spoprijemanje s tovrstnimi težavami.

Najpomembnejše vprašanje v tem kontekstu je, kako se podjetje pripravi na proces menjave vodstva med generacijami. Kot je bilo že omenjeno, je to izredno pomemben korak, saj veliko podjetij propade prav zaradi neučinkovitega prenosa med generacijami. V intervjuju z g. Deuom smo izvedeli, da se v podjetju na prenos pripravljajo že več let, pri čemer je kot ključna dejavnika za uspešen prenos izpostavil zaupanje in komunikacijo. Proces traja že tri leta, pričakujejo pa, da bo zaključen do konca tega leta.

V primeru podjetja Dines, d. o. o., načrt za prenos lastništva ni bil formalno določen, saj gre za zelo majhno podjetje, kljub temu pa so potekale priprave na prenos. G. Deu, ki je bil znan naslednik, se je na to vlogo začel pripravljati že ob zaključku študija. Pod vodstvom očeta je postopoma prevzemal vedno več odgovornosti. Ta postopni pristop je tudi v skladu z ugotovitvami Tirdasari in Dhewanto (2020), ki poudarjata pomen postopnega vključevanja naslednika v vodenje podjetja preko mentorstva in dobre komunikacije, saj tako pridobi izkušnje in gradi zaupanje. Dolgoročnejši proces prenosa lastništva, kot ga je uvedlo podjetje Dines, d. o. o., je ključnega pomena, saj zagotavlja, da bo naslednik ob prevzemu vodenja resnično pripravljen. Ta počasnejši, postopni način zagotavlja, da naslednik pridobi vse potrebne spretnosti in kompetence, zato bi bilo priporočljivo, da tudi druga podjetja sledijo temu vzoru, saj to močno zmanjša tveganje za neuspeh po prevzemu.

Ena izmed možnih izboljšav v tem kontekstu je priprava jasnega načrta prenosa. Čeprav je bil prenos v tem primeru uspešen, bi bilo z vidika dolgoročne stabilnosti podjetja smiselno oblikovati strukturiran in premišljen načrt prenosa, saj gre za obdobje, ki je pogosto povezano z negotovostmi in potencialnimi tveganji. Še

pomembnejši vidik izboljšave pa je opredelitev in testiranje kompetenc. Dines, d. o. o., tega ni izvedlo, ker se zadeve loteva na bolj osebni način. Vendar bi bilo z vidika stabilnosti podjetja smiselno jasno določiti potrebne kompetence in razviti sistem preverjanja njihove prisotnosti. S tem bi odpravili morebitno pristranskost pri izbiri naslednika in omogočili, da ta pravočasno razvije določene veščine, ki mu še manjkajo.

Podjetje Dines, d. o. o., do sedaj ni uporabilo posebnih tehnoloških rešitev za podporo procesa prenosa lastništva. Vendar pa bi lahko imela UI v prihodnosti ključno vlogo pri načrtovanju in optimizaciji tega procesa. S sposobnostjo analiziranja družinske dinamike ter ocenjevanja pripravljenosti naslednika bi UI lahko pripomogla k učinkovitejšemu in bolj tekočemu prenosu podjetništva ter hitrejšemu reševanju morebitnih težav (Sawang et al., 2023). Implementacija UI pri preučevanju kompleksnih odnosov in pri strateškem načrtovanju dolgoročnih in zahtevnih postopkov bi znatno zmanjšala breme, povezano z izbiro in usposabljanjem naslednika.

Nova tehnologija ima ključno vlogo pri redni in sistematični implementaciji v podjetju, saj omogoča ohranjanje konkurenčnosti in utrjevanje tržnega položaja podjetja. Poleg tega prispeva k učinkovitemu delovanju podjetja z znatnim zmanjševanjem delovne obremenitve zaposlenih preko digitalizacije in sodobnih tehnoloških rešitev. Glede na pomen uvajanja nove tehnologije bomo v nadaljevanju predstavili način njene implementacije v podjetju Dines, d. o. o., in izpostavili možne smeri za nadaljnje izboljšave.

Podjetje Dines, d. o. o., intenzivno uporablja različne tehnološke rešitve, predvsem z digitalizacijo ključnih poslovnih procesov, kot so upravljanje, načrtovanje, trženje in ostale operativne dejavnosti. Med implementiranimi tehnologijami izstopajo sistemi ERP in UI. Poudarek je na uporabi UI za nadzor spletnih cen, izboljšanje opisov izdelkov in pripravo promocijskih materialov. UI se uporablja tudi kot samostojen chatbot za avtomatizirano komunikacijo s strankami, kar predstavlja pomembno konkurenčno prednost v današnjem digitalnem okolju.

Pri uvajanju novih tehnologij podjetje ni zaznalo odpora ali težav pri uporabi, kar je mogoče pripisati dobri komunikaciji in pozitivnim medosebnim odnosom znotraj organizacije. Treba pa je upoštevati, da gre za manjše podjetje, kjer so medosebni

odnosi že vzpostavljeni, zato bi morala večja podjetja aktivno spodbujati podobne odnose za lažje sprejemanje tehnoloških novosti.

Kljub visoki stopnji digitalizacije obstaja še prostor za nadaljnjo optimizacijo. Potencialne izboljšave bi omogočile dodatno povečanje učinkovitosti poslovanja, izboljšanje tržne prepoznavnosti in okrepitev konkurenčne prednosti. Primeri vključujejo uporabo tehnologij IoT, verige blokov ter računalništva v oblaku za avtomatizacijo in poenostavitev procesov. Prav tako obstaja možnost širše uporabe UI, na primer za analizo trga ali podporo pri izboru naslednika z uporabo naprednih analitičnih modelov, ki bi ocenili kompetence in značilnosti kandidatov. Nadaljnja digitalizacija je mogoča tudi na področju finančnega upravljanja, kjer bi bilo smiselno dodatno poenostaviti in avtomatizirati ključne procese.

Podjetje Dines, d. o. o., predstavlja odličen primer uspešne digitalne transformacije, ki podpira ohranjanje tržnega položaja in hkrati spodbuja inovativnost. Ključ do uspeha je tudi v vzpostavitvi odprte komunikacije in zaupanja med zaposlenimi, kar omogoča učinkovito sprejemanje in uporabo sodobnih tehnoloških rešitev.

Starejša in mlajša generacija tehnologijo uvajata na zelo različne načine. Po analizi intervjuja in zbranih podatkov iz primarne raziskave bomo v nadaljevanju predstavili svoje ugotovitve glede tega vprašanja v povezavi s podjetjem Dines, d. o. o. Razprava bo potekala na enak način kot v prejšnjih poglavjih – z analizo literature in obstoječih raziskav ter z razmislekom, kako se lahko znanja, predstavljena v teh virih, prenesejo v prakso tako v omenjenem podjetju kot širše.

Poudarek izbranega vprašanja iz intervjuja je izredno pomemben, saj prehod podjetja iz rok starejše generacije v roke mlajše ni zgolj menjava vodstva, temveč pogosto pomeni tudi popolno spremembo načina dela, prioritet in uporabe tehnologije. Glede na to, da danes o uspehu podjetja pogosto odločajo digitalna pismenost, inovativnost ter hitra prilagoditev novim tehnologijam, je ključno razumeti, kako posamezne generacije pristopajo k tehnologiji in kakšne posledice ima to za podjetje. Učinki teh razlik niso le interni – vplivajo tudi na širšo skupnost, saj podjetja, ki uspešno vključujejo novo tehnologijo, pogosto ustvarjajo več delovnih mest, delujejo bolj učinkovito in so dolgoročno stabilnejša.

Iz zbranih podatkov je razvidno, da se mlajša generacija v podjetju kaže kot glavni nosilec tehnoloških inovacij. Starejša generacija tehnologijo uporablja predvsem

funkcionalno, mlajša išče priložnosti za širšo rabo, uvaja nove sisteme ter razmišlja dolgoročno in ustvarjalno. To je izjemno pomembno, saj tak pristop zagotavlja konkurenčnost in splošno inovativnost, ki poganja napredek. Svet in trg se nenehno spreminjata, kar pomeni, da je za ohranjanje prisotnosti na trgu nujno stalno uvajanje novih tehnologij.

Najprej je ključnega pomena, da obe generaciji ohranita dobre, medsebojno podporne odnose. Starejše generacije se pogosto težje učijo uporabe novih tehnologij, pri čemer jim mlajši lahko močno pomagajo s svetovanjem in podporo pri prilagajanju.

Drugič, glede na to, da starejši morda niso tako naklonjeni ustvarjalni uporabi tehnologije, lahko takšno oviro premostimo z ustvarjanjem okolja, ki spodbuja kreativne ideje in odprtost za spremembe. Na ta način bodo tudi starejši bolj pripravljeni sprejemati nove tehnološke pristope. Raziskava je tako potrdila pomembnost izbranega vprašanja in pokazala, da je uspešna tehnološka tranzicija znotraj družinskega podjetja v veliki meri odvisna od odnosa med generacijama ter pripravljenosti starejših, da mlajšim omogočijo več svobode pri uvajanju sprememb. Ta dinamika je lahko izziv, a hkrati predstavlja tudi izjemno priložnost, ne le za podjetje, temveč tudi za širšo skupnost, ki je od njegovega uspeha pogosto neposredno odvisna.

Dodati je treba še, da podjetja, ki znajo učinkovito izkoristiti medgeneracijsko sodelovanje, pridobijo pomembno konkurenčno prednost. Poleg tega se s tem ustvarja organizacijska kultura, ki spodbuja učenje, odprtost in dolgoročno rast.

Za zaključek lahko rečemo, da podjetje Dines, d. o. o., kljub določenemu prostoru za izboljšave zelo uspešno obvladuje izzive dedovanja podjetja in medgeneracijske razlike pri uvajanju tehnologije. Druga podjetja se lahko iz njihovega pristopa in izkušenj veliko naučijo, dodatne izboljšave pa bi bilo mogoče doseči z uvedbo zgoraj omenjenih predlogov, ki bi proces še olajšali in ga naredili učinkovitejšega.

6 Zaključek

Podjetje Dines, d. o. o., je zelo učinkovito pri pristopu k medgeneracijskemu prenosu lastništva in uporabi tehnologije tako v tem procesu kot tudi v podjetju kot celoti. Proces poteka premišljeno in počasi, brez pritiska na naslednika.

Čeprav formalnega pisnega načrta za nasledstvo ni, obstaja jasna delitev odgovornosti in visoka stopnja medsebojnega zaupanja med generacijami, kar zagotavlja varnost njihovega pristopa. Kljub temu bi bila vključitev pisnega načrta z natančno opredeljenimi kriteriji za naslednika pomembna izboljšava, saj bi ta še dodatno poenostavila in zavarovala celoten postopek. Prav tako bi bilo koristno v ta proces vključiti tehnologijo, na primer UI, ki bi omogočila boljše spremljanje in nadzor nad postopkom.

Podjetje na splošno tehnologijo uporablja v veliki meri, na primer za optimizacijo opisov izdelkov, pripravo PR materialov in avtomatizacijo podpore, kjer UI igra pomembno vlogo. Kljub temu obstaja še prostor za nadaljnjo digitalizacijo, kar bi podjetju omogočilo močnejšo prisotnost na trgu.

Pomembno je tudi upoštevati, da gre za manjše podjetje z devetimi zaposlenimi in minimalno medgeneracijsko raznolikostjo med zaposlenimi, zaradi česar dodatna pomoč pri komunikaciji ni potrebna, kar pa bi bilo sicer zelo koristno za večja podjetja.

Primer podjetja Dines, d. o. o., kaže, da uspešen prenos lastništva ne zahteva vedno formalnega načrta, če sta zagotovljena odprta komunikacija in mentorstvo, ki temelji na zaupanju. Digitalna orodja lahko podpirajo operativno učinkovitost, vendar morajo biti prilagojena dejanskim potrebam podjetja. Še posebej pa so tehnologije UI najučinkovitejše, kadar dopolnjujejo in ne nadomeščajo osebnih odnosov, ki so ključni v družinskih podjetjih.

Ta analiza poudarja, da morajo družinska podjetja naslednike zgodaj vključevati v operativne procese, da gradijo zaupanje in kompetence, hkrati pa sta pomembna dobra organizacija in načrtovanje, da potek prenosa poteka nemoteno. Uvajanje novih tehnologij je ključnega pomena za optimizacijo različnih procesov in povečanje konkurenčnosti podjetja na trgu. Najpomembnejši pa so dobri notranji odnosi in komunikacija, ki so temelj uspešnega medgeneracijskega prenosa lastništva.

Podjetje Dines, d. o. o., je odličen primer, kako lahko tradicionalne vrednote in sodobne tehnološke rešitve sobivajo v sožitju, hkrati pa ohranjajo identiteto podjetja in omogočajo njegov razvoj ter inovacije.

Zahvala

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

Literatura

- Agarwal, R., & Dhingra, M. (2024). A Systematic Review of the Business Challenges and Opportunities of Enterprise Cloud Computing Adoption in E-Commerce. *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology*, 10(1), 45–56.
- Ali, M. E., Cheema, M. A., Hashem, T., Ulhaq, A., & Babar, M. A. (2023). Enabling spatial digital twins: Technologies, challenges, and future research directions. *arXiv*.
- Anwar, M. (2024). Digitalization in Family Business: Trajectories and Trends. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 71, pp. 7782–7796.
- Atienza-Barba, M., Álvarez-García, J., Meseguer-Martínez, Á., Barba-Sánchez, V. (2025). The family business in the digital era: advancing towards artificial intelligence. *Journal of Family Business Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2024-0215>
- Baltazar, J.R., Fernandes, C.I., Ramadani, V., Huges, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review Managerial Science*, 17, 2897–2920.
- Bhattacharya, M., Penica, M., O'Connell, E., & Hayes, M. (2024). AI-driven real-time failure detection in additive manufacturing. *Procedia Computer Science*, 232, 3229–3238.
- Borra, P. (2024). An Overview of Cloud Computing and Leading Cloud Service Providers. *International Journal of Computer Engineering and Technology*, 15(3), 122–133.
- Bornhausen, A.M., Wulf, T. (2024) Digital innovation in family firms: The roles of non-family managers and transgenerational control intentions. *Small Business Economy*, 62, 1429–1448.
- Charia, O., Rajani, H., Ferrer Real, I., Domingo-Espin, M., & Gracias, N. (2025). Real-time stringing detection for additive manufacturing. *Journal of Manufacturing and Materials Processing*, 9(3), 74.
- Chatterjee, S., Rana, N. P., Tamilmani, K., Sharma, A., & Dwivedi, Y. K. (2023). Internet of Things (IoT): A comprehensive bibliometric and thematic analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122494.
- Deloitte. (2024). *Tech companies have a trust gap to overcome—especially with women*. Deloitte Insights. <https://deloitte.wsj.com/sustainable-business/tech-companies-have-a-trust-gap-to-overcomeespecially-with-women-2e50a5cc>
- Dobršek, P. (2024). *Generacijske razlike v podjetniškem vedenju po pandemiji COVID-19 v Sloveniji*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Dong, S., Abbas, K., Li, M., & Kamruzzaman, J. (2023). Blockchain technology and application: An overview. *PeerJ Computer Science*, 9, e1705.
- Dragnić, I. (2023). Digitalna transformacija družinskih podjetij. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Dr. Kakkad, V. (2025). Inter-generational Business: A challenge or an Opportunity for Family business. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)* Volume: 09 Issue: 02. 2582–3930.
- Duane Ireland, R., Chirico, F., Akhter, N., Rondi, E., Ijaz, R., (2025). The Show Must Go On: Preserving the Legacy Business through Exit in Family Business Portfolio Firms. *Academy of Management Perspectives*.
- Dzogbewu, T. C., Amoah, N., Fianko, S. K., Afrifa, S., & de Beer, D. (2022). Additive manufacturing towards product production: A bibliometric analysis. *Manufacturing Review*, 9, 1.

- El-Amin, M. F. (2023). Introduction. Numerical modeling of nanoparticle transport in porous media: MATLAB/PYTHON approach. (pp. xix–lx). Elsevier.
- Elmadhi, A., At Nasser, M. (2024). Entrepreneurship and Digital Innovation: Adoption of Artificial Intelligence (AI) in French Family Business Firms. *Journal of Management Practices, Humanities and Social Sciences*, Vol 8 Issue 1 pp. 28-43.
- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). *The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach*. *International Journal of Information Management*, 77, 102777.
- Hassija, V., Chamola, V., Saxena, V., Jain, D., Goyal, P., & Sikdar, B. (2024). A Survey on the Applications of Cloud Computing in the Industrial Internet of Things. *Computing*, 9(2), 44.
- Hojnik, B., Hušek, I., Močnik, D. (2022). *Podjetniška demografija in značilnosti digitalizacije malih in srednje velikih podjetij. Slovenski podjetniški observatorij 2021*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. <https://ipmmp.um.si/slovenski-podjetniski-observatorij/spo-monografije/?r=1352>
- Hussain, M., Ali, M., & Wang, H. (2024). Industrial Internet of Things (IIoT)-enabled predictive maintenance: A review and future research directions. *Journal of Manufacturing Systems*, 70, 409–427.
- Issah, W. B., Calabro, A. (2024). "The Impact of Digitalization on Family Firms' Performance: The Moderating Role of Family Goals," in *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 71, pp. 3727-3740.
- Jahmurataj, V., Ramadani, V., Bexheti, A., Rexhepi, G., Abazi-Alili, H., A. Krasniqi, B. (2023). Unveiling the determining factors of family business longevity: Evidence from Kosovo. *Journal of Business Research*, Volume 159, 113745.
- Johnson Mary, B. (2025). The intersection of AI and mechanical engineering: Autonomous research, smart manufacturing, and data-driven innovation. *International Journal of Mechanical Engineering and Robotics Research*, 14(3), 123–135.
- Kamener, D., Rashid, N. A., Husin, N. A., Irda, I. (2022). Technology Adoption in Mediating the Effect of Leadership Succession on Family Business Sustainability in West Sumatra. The Second Economics, law, Education and Humanities International Conference. *KnE Social Sciences*, 213–225.
- Kanojia, S., Kaur, S. (2024). Bhavya Business sustainability in the era of Fintech and Regtech: a systematic literature review. *Discover Sustainability* 5, 525.
- Kanojia, K. (2024). Technology Adoption In Small Business Management. *International Journal of Innovations In Science Engineering And Management*, vol. 3, no. 4, pp.72-79.
- Kulkarni, S. (2024). FAMILY, BUSINESS AND FAMILY BUSINESS. *Int. J. of Adv. Res.* (Dec). 147-151] (ISSN 2320-5407).
- Lannon, F., Lyons, R. , O'Connor, C. (2024). Generation AI and family business: a perspective article. *Journal of Family Business Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 470-474.
- L'evesque, M., Subramanian, A. M. (2022). Family firm succession through the lens of technology intelligence. *Journal of Family Business Strategy*. Volume 13, Issue 2. 100485.
- Liao, W., Lu, X., Fei, Y., Gu, Y., & Huang, Y. (2024). Generative AI design for building structures. *Automation in Construction*, 157, 105187.
- Liu, C., in Babar, M. A. (2024). Corporate cybersecurity risk and data breaches: A systematic review of empirical research. *Australian Journal of Management*, 0(0).
- Liu, Z., Zhou, J., Li, J. (2023). How do family firms respond strategically to the digital transformation trend: Disclosing symbolic cues or making substantive changes?. *Journal of Business Research*, Volume 155, Part A, 113395.
- López, E. J., Leyva, P. A. L., López, A. A., Estrella, F. J. O., Vázquez, J. J. D., Velázquez, B. L., & Molina, V. M. M. (2024). Mechanics 4.0 and mechanical engineering education. *Machines*, 12(5), 320.
- Md. Faruque, O., Chowdhury, S. N., Md. Rabbani, G., Khan, N. A. (2024). Technology Adoption and Digital Transformation in Small Businesses: Trends, Challenges, and Opportunities. *IJFMR* Volume 6, Issue 5.

- Michiels, A., Binz Astrachan, C. (2025). It's (not) all about the money: financial decisions at the intersection of business and family. *Journal of Family Business Management*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2025-0031>
- Morales-Alarcón, C. H., Boderó-Poveda, E., Villa-Yáñez, H. M., & Buñay-Guisñan, P. A. (2024). Blockchain and Its Application in the Peer Review of Scientific Works: A Systematic Review. *Publications*, 12(4), 40.
- Nieto, M. J., Santamaria, L., Bammens, Y. (2023). Digitalization as a facilitator of open innovation: Are family firms different?. *Technovation*, Volume 128, 102854.
- Nuseir, M. T., El Refae, G. A., Aljumah, A., Alshurideh, M., Urabi, S., & Al Kurdi, B. (2023). Digital Marketing Strategies and the Impact on Customer Experience: A Systematic Review. *International Journal of Computer Information Systems and Industrial Management Applications*, 15, 1–10.
- Ohashi, T., Saijo, M., Suzuki, K., Arafuka, S. (2024). From conservatism to innovation: The sequential and iterative process of smart livestock technology adoption in Japanese small-farm systems. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 208, 123692.
- OECD (2023), *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0b55736e-en>.
- Pollák, M., Gabštur, P., & Kočiško, M. (2024). Prediction of errors in the field of additive manufacturing technology. *TEM Journal*, 13(2), 849–855.
- Poza, E. J., Daugherty, M. S. (2013). *Family business* (4th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Rajkumar, S., Vijayalaxmi, B., Srinivas, D., Praveen, B., & Neel Kamal, M. (2024). An overview of mechanical engineering and its latest technologies. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 2(03), 54–64.
- Rizomyliotis, I., Kastanakis, M. N., Giovanis, A., Konstantoulaki, K., Kostopoulos, I. (2022). “How may I help you today?” The use of AI chatbots in small family businesses and the moderating role of customer affective commitment. *Journal of Business Research*, Volume 153, Pages 329–340.
- Samad, T. A., Sharma, R., Ganguly, K. K., Wamba, S. F., & Jain, G. (2023). Enablers to the adoption of blockchain technology in logistics supply chains: evidence from an emerging economy. *Annals of Operations Research*.
- Savaliya, V. V., in Vidani, V. (2023). E-Commerce Supply Chain Efficiency: A Case Study of Amazon. *International Journal of Business and Management Practices*, 1(1), 234–240.
- Sawang, S., Kivits, R. A., (2023). Revolutionizing family businesses with artificial intelligence: a perspective article. *Journal of Family Business Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 802–807.
- Shabir, M., Hussain, I., Işık, Ö., Razaq, K., & Mehroush, I. (2023). The role of innovation in environmental-related technologies and institutional quality to drive environmental sustainability. *Frontiers in Environmental Science*, 11, Article 1174827.
- Shaikh, F. K., Zeadally, S., & Exposito, E. (2023). Enabling technologies for green Internet of Things (IoT): A comprehensive survey. *Future Generation Computer Systems*, 146, 243–269.
- SimScale. (2024). What is CFD | Computational Fluid Dynamics?. SimScale Documentation. <https://www.simscale.com/docs/simwiki/cfd-computational-fluid-dynamics/what-is-cfd-computational-fluid-dynamics/>
- Sindakis, S., Showkat, S., & Su, J. (2023). Unveiling the Influence: Exploring the Impact of Interrelationships among E-Commerce Supply Chain Members on Supply Chain Sustainability. *Sustainability*, 15(24), 16642.
- Sinuhaji, F. G., Sibarani, H. J., & Pakpahan, V. M. (2024). MSMEs and the Role of Technology in Achieving Business Sustainability. *Journal of Artificial Intelligence and Engineering Applications (JAIEA)*, 4(1), 588–593.
- Song, S., Zhou, L., Sindakis, S., Aggarwal, S., & Chen, C. (2022). The Impact of Intergenerational Succession Intention on Family Firm's Innovation Strategy: Evidence from China. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–34.
- Tirdasari, N. L., Dhevanto, W. (2020). Critical Success Factors in Business Succession: The Indonesian Family Business. *Proceedings of the First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019)*. Atlantis Press. 2352–5428.

- Thakare, S. B. (2025). NEW GENERATION MECHANICAL ENGINEERING DEVELOPMENT METHODS. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. Vol.07. Is.01. 2582-5208.
- Thomas, J., Vedi, K. V., & Gupta, S. (2023). A Survey of E-Commerce Integration in Supply Chain Management for Retail and Consumer Goods in Emerging Markets. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, 14(1), 1–10.
- SURS (2024). *Digitalna družba*. <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/25/8>
- Valentino, A., Diaz Matajira, L., Szymanska, I. (2025). "Crisis management in family firms: the combinations of family business involvement and directive leadership that influence business and social performance", *Journal of Family Business Management*. Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2024-0247>
- Varga, E., & Csiszárík-Kocsir, Á. (2023). Use of E-Commerce in The World of Business. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, 14(1), 1–10.
- Worek, M., Aaltonen, P. (2025). AI Adoption Challenges in Family-Owned Firms: A Case Study. In: Aaltonen, P., Kurvinen, E. (eds) *Contemporary Issues in Industry 5.0. Technology, Work and Globalization*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-74779-3_9
- Wu, H., Yao, Q., Liu, Z., Huang, B., Zhuang, Y., Tang, H., & Liu, E. (2024). Blockchain for Finance: A Survey. *arXiv preprint arXiv:2402.17219*.
- Zapata-Cantu, L., Sanguino, R., Barroso, A., Nicola-Gavrila, L. (2022). Family Business Adapting a New Digital-Based Economy: Opportunities and Challenges for Future Research. *Journal of the Knowledge Economy* 14, 408–425.
- Zhang, P., White, J., Schmidt, D. C., Lenz, G., & Rosenbloom, S. T. (2018). FHIRChain: Applying Blockchain to Securely and Scalably Share Clinical Data. *Computational and Structural Biotechnology Journal*, 16, 267–278.
- Zupan, G. (2024). *Uporaba tehnologij UI v podjetjih se je skoraj podvojila*. SURS. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/13267>

O avtorjih

Lana Podlipnik Giacomelli je študentka prvega letnika Fakultete za strojništvo Univerze v Ljubljani. Pred tem je obiskovala Gimnazijo Ledina, kjer jo je najbolj pritegnilo raziskovanje naravoslovnih in tehniških vsebin. Zanimajo jo predvsem področja, povezana z inovacijami, trajnostnimi tehnologijami in okoljskega inženirstva. V prihodnosti si želi sodelovati v projektih, ki povezujejo tehniško znanje z razvojnimi rešitvami za izzive sodobne družbe, pri čemer želi dodatno poglobiti svoje raziskovalno delo na področju naprednih tehnologij in tehničnega razvoja na področju zelenega razvoja. / *Lana Podlipnik Giacomelli is a first-year student at the Faculty of Mechanical Engineering at the University of Ljubljana. Before that, she attended Gimnazija Ledina, where she was most drawn to exploring natural sciences and technical subjects. She is particularly interested in areas related to innovation, sustainable technologies, and environmental engineering. In the future, she wishes to participate in projects that connect technical knowledge with developmental solutions to the challenges of modern society. She aims to further deepen her research in the field of advanced technologies and technical development, especially in the area of green development.*

Domen Deu je slovenski podjetnik, povezan z družinskim podjetjem Dines, d. o. o., ustanovljenim leta 1989, ki se specializira za ogrevanje, prezračevanje in klimatizacijo. Leta 2017 je na GEA College – Fakulteti za podjetništvo zaključil diplomsko delo z naslovom "Inovativni poslovni model za rast podjetja Dines, d. o. o.", v katerem je analiziral obstoječi poslovni model podjetja in predlagal inovativne strategije za njegovo rast. V svojem delu se osredotoča na uvajanje sodobnih rešitev na področju energetske učinkovitosti in trajnostnega razvoja, s čimer prispeva k nadaljnjemu uspehu podjetja Dines, d. o. o. / *Domen Deu is a Slovenian entrepreneur associated with the family-owned company Dines, d. o. o., founded in 1989, which specializes in heating, ventilation and air conditioning. In 2017, he completed his diploma thesis at GEA College – Faculty of Entrepreneurship entitled "Innovative business model for the growth of Dines, d.o.o.", in which he analyzed the company's existing business model and proposed innovative strategies for its growth. In his work, he focuses on introducing modern solutions in the field of energy efficiency and sustainable development, thereby contributing to the continued success of Dines, d. o. o..*