

IZZIVI IN PRILOŽNOSTI NASLEDSTVA V DRUŽINSKIH PODJETJIH: SLOVENSKI KONTEKST IN PRAKTIČNE REŠITVE

ANASTASIYA NIKOLAEVA STOYANOVICH,¹ DOMEN DEU,²
MIHA MARIČ,³ IVAN TODOROVIĆ⁴

¹ NI-BA Woods, d. o. o., Beograd, Srbija
stasa.stoj@gmail.com

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

³ Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
miha.maric@um.si

⁴ Univerza v Beogradu, Fakulteta za organizacijske vede, Beograd, Srbija
ivan.todorovic@fon.bg.ac.rs

Družinska podjetja so ključni del gospodarstva, vendar se soočajo s posebnimi izzivi, zlasti pri prenosu nasledstva. Raziskave kažejo, da le 30 % podjetij preživi prehod na drugo generacijo, zgolj 3 % pa na tretjo. Nasledstvo vključuje prenos lastništva in upravljanja, proces pa je zapleten zaradi vpliva družinskih odnosov, čustvenih vprašanj ter pomanjkanja pripravljenosti. V Sloveniji, kjer je večina družinskih podjetij nastala v začetku devetdesetih let, se ustanovitelji podjetij približujejo upokojitvi. Ta trenutek predstavlja kritično obdobje, saj je njihov odhod pogosto povezan z nepredvidljivimi težavami. Uspešen prenos zahteva skrbno načrtovanje, vključevanje družinskih članov in razumevanje ključnih dejavnikov, kot so družinska struktura, ambicije naslednikov ter pravna in finančna vprašanja. V prispevku predstavljamo pregled družinskega podjetništva v Sloveniji in učinkovitost prenosa nasledstva, tudi na primeru družinskega podjetja Dines, d. o. o. V diskusiji podamo rešitve za izboljšanje tega procesa v družinskih podjetjih.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.2.2025.53](https://doi.org/10.18690/um.fov.2.2025.53)

ISBN
978-961-286-963-2

Ključne besede:
družinsko podjetništvo,
nasledstvo,
kadrovski management,
organizacija,
vodenje,
podjetništvo

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.2.2025.53](https://doi.org/10.18690/um.fov.2.2025.53)

ISBN
978-961-286-963-2

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES: SLOVENIAN CONTEXT AND PRACTICAL SOLUTIONS

ANASTASIYA NIKOLAEVA STOYANOVICH,¹ DOMEN DEU,²
MIHA MARIČ,³ IVAN TODOROVIĆ⁴

¹ NI-BA Woods d.o.o., Belgrade, Serbia
stasa.stoj@gmail.com

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

³ University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
miha.maric@um.si

⁴ University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia
ivan.todorovic@fon.bg.ac.rs

Keywords:
family business,
succession,
human resources
management,
organization,
leadership,
entrepreneurship

Family businesses are a key part of the economy, but they face specific challenges, especially when it comes to succession. Research shows that only 30% of businesses survive the transition to the second generation, and only 3% to the third. Succession involves the transfer of ownership and management, and the process is complicated by the influence of family relationships, emotional issues, and lack of preparedness. In Slovenia, where most family businesses were established in the early 1990s, company founders are approaching retirement. This moment represents a critical period, as their departure is often associated with unpredictable problems. A successful transfer requires careful planning, the involvement of family members, and an understanding of key factors such as the family structure, the ambitions of the successors, and legal and financial issues. In this paper, we present an overview of family entrepreneurship in Slovenia and the effectiveness of succession transfer, also using the example of the family business Dines d.o.o. In the discussion, we provide solutions for improving this process in family businesses.



1 Uvod

Družinska podjetja so ključni del svetovnega gospodarstva, saj ustvarjajo delovna mesta, spodbujajo inovacije in prispevajo h gospodarski stabilnosti. Več kot 80 % podjetij na svetu je v družinski lasti (EY Slovenia, 2022). Kljub njihovem pomenu za gospodarstvo kot celoto pa se družinska podjetja soočajo z edinstvenimi izzivi, zlasti pri prenosu nasledstva, ki vključuje prehod lastništva in upravljanja na naslednjo generacijo. Omenjeni izzivi so pogosto povezani ravno z zapletenimi družinskimi odnosi, pomanjkanjem pripravljenosti in odsotnostjo skrbno načrtovanih strategij prenosa podjetja na naslednjo generacijo oz. generacije (Howorth in Robinson, 2021). Raziskave kažejo, da le 30 % družinskih podjetij preživi prehod na drugo generacijo, zgolj 3 % pa uspešno nadaljujejo poslovanje s tretjo generacijo (Rane et al., 2023; Djurić, 2021).

V Sloveniji, kjer je večina družinskih podjetij nastala v začetku 90. let, se ustanovitelji zdaj približujejo upokojitvi, kar predstavlja kritično obdobje za slovenska družinska podjetja. Glede na poročilo GEM (Širec, Tominc, Bradač Hojnik, Rus in Crnogaj, 2023) kar 29,8 % zgodnjih podjetnikov v Sloveniji opredeljuje njihov motiv za podjetništvo z željo po nadaljevanju družinskega podjetja oz. tradicije. Nepripravljenost na prenos lastništva in upravljanja pogosto vodi do težav, ki lahko ogrozijo dolgoročno uspešnost teh podjetij. Na to lahko vpliva tudi neusklajenost med pričakovanji staršev in otrok glede karijerne izbire (Civić in Marič, 2023). Proces prenosa nasledstva v družinskih podjetjih še dodatno otežujejo kompleksni pravni in finančni vidiki ter pomanjkanje ustreznih veščin ter različna pričakovanja družinskih članov (Gavrić in Braje, 2024; Klaczak, 2023).

V prispevku se osredotočamo na družinsko podjetništvo v Sloveniji in na proučevanje učinkovitosti prenosa nasledstva. Skozi kritični pregled sekundarnih virov literature bomo izpostavili različne možnosti in podali predloge, vse z namenom osvestiti deležnike v družinskih podjetjih o pomenu skrbno načrtovanega prenosa nasledstva za dolgoročno stabilnost in uspešnost družinskega podjetja. Predstavili bomo tudi primer družinskega podjetja Dines, d. o. o.

2 Pregled literature

Družinsko podjetje je podjetje, ki ga ustanovijo in vodijo člani ene družine (Stoyanovich in Marič, 2024). V takem podjetju družina pomembno vpliva na upravljanje, odločanje in odnose. Družinska podjetja predstavljajo osrednji del gospodarstva, saj ustvarjajo delovna mesta, spodbujajo inovacije in prispevajo h gospodarskemu razvoju (Rane et al., 2023; Klaczak, 2023). Družinska podjetja imajo posebnosti v organizacijski strukturi, kulturi in odločanju v primerjavi z drugimi podjetji (Stoyanovich in Marič, 2024). Temeljijo namreč na prepletu družinskih in poslovnih odnosov, kar jim zagotavlja edinstvene prednosti, kot so dolgoročna vizija, večja zvestoba zaposlenih in trdna družbena odgovornost (Djurić, 2021). Hkrati pa lahko ravno ta prepletenost povzroča težave, zlasti pri prenosu nasledstva, saj prihaja do razkoraka med osebnimi in poslovnimi interesi (Carmeli in Dothan, 2023). V sliki 1 predstavljamo prepletenost treh neodvisnih, a prepletenih podsistemov v družinskih podjetjih.



Slika 1: Model treh krogov

Vir: Walsh, 2015; v Božič, 2019

Prenos nasledstva v družinskih podjetjih vključuje prehod lastništva in upravljanja na naslednjo generacijo. Ključnega pomena je za dolgoročno preživetje družinskega podjetja, vendar raziskave kažejo, da uspešen prenos nikakor ni sam po sebi zagotovljen. Po podatkih namreč le 30 % družinskih podjetij preživi prehod na drugo generacijo, medtem ko zgolj 3 % nadaljujejo poslovanje s tretjo generacijo (Wu et al., 2024). Po podatkih EY Slovenija (2022) pa jih celo 13 % preživi tretjo generacijo, vendar pa je tu treba upoštevati, da je vse več družinskih podjetij tudi uporabnikov storitev svetovalnih podjetij. Tudi države so prepoznale pomembnost te tematike in skozi agencije nudijo ustrezno podporo (EY Slovenia, 2022).

Ravno pomanjkanje načrtovanja je eden glavnih razlogov za neuspeh prenosa nasledstva (Howorth in Robinson, 2021). Dosedanje raziskave in izkušnje iz okolja opozarjajo na vpliv družinskih konfliktov, različnih ambicij naslednikov ter pomanjkanje znanj in izkušenj, kar zbrano vodi v težave pri prenosu poslovanja (Gavrić in Braje, 2024). Poleg tega je sam proces prenosa zapleten zaradi pravnih in finančnih vprašanj, ki zahtevajo celovito razumevanje in pripravo (Allen in French, 2023) in pogosto tudi vključitev zunanjih strokovnjakov, čemur pa se v družinskih podjetjih pogosto izogibajo zaradi nezaupanja v osebe, ki niso hkrati tudi člani družine.

Uspešen prenos nasledstva temelji na več ključnih dejavnikih, kot so: jasna komunikacija, vključenost naslednikov v proces odločanja in načrtovanje s poudarkom na dolgoročni stabilnosti podjetja (LeCounte, 2022). Vključevanje naslednikov v upravljanje podjetja pred prenosom lastništva omogoča postopno pridobivanje znanj in izkušenj, potrebnih za uspešno vodenje podjetja (Bargoni et al., 2023), pri čemer se kot glavna težava pojavi že to, da je večinoma več kot en naslednik – od druge generacije naprej pa jih je še več. Pomembno je tudi vzpostavljane formalnih struktur, kot so upravni odbori ali svetovalna telesa, ki pomagajo zmanjšati vpliv družinskih čustev na poslovne odločitve (Howorth in Robinson, 2021).

Večina družinskih podjetij v Sloveniji je nastala po letu 1991, kar pomeni, da so njihovi ustanovitelji zdaj v fazi, ko se soočajo z vprašanjem prenosa nasledstva (Djurić, 2021). Ta podjetja imajo specifične značilnosti, ki izhajajo iz tranzicijskega gospodarstva, v katerem so bila ustanovljena, in družbenega okolja, ki poudarja družinske vrednote (Klaczak, 2023). Raziskave opozarjajo, da slovenska družinska podjetja pogosto ne vključujejo naslednikov dovolj zgodaj v poslovne procese, kar zmanjšuje njihovo pripravljenost za prevzem vodenja (Abdukarimovich et al., 2023). To je lahko posledica več dejavnikov, med katerimi so lahko tudi zaščita otrok od prezgodnje odgovornosti in mišljenje »naj uživa v mladosti in brezskrbnosti« ali pa izrazita samovolja staršev, zaradi česar imajo otroci odpor do dela v družinskem podjetju.

Ugotavljamo, da so inovacije in digitalna preobrazba ključnega pomena za trajnostni razvoj družinskih podjetij (EY Slovenia, 2022), te pa se v primeru družinskih podjetij pojavijo kot izzivi, saj so bolj tradicionalno naravnana in se držijo t. i. preverjenih

poti do uspeha. Vpeljava novih tehnologij in prilagajanje digitalnim trendom sicer omogočata povečanje konkurenčnosti ter olajšujeta prehod na nove generacije vodij (Sultana in Turkina, 2023), vendar pa je to odvisno od tega, ali so predstavniki starejših generacij sploh seznanjeni oz. usposobljeni za delo s temi tehnologijami. Že sama digitalizacija namreč hkrati omogoča tako boljše upravljanje kot tudi spremljanje poslovnih procesov, kar zmanjšuje tveganja, povezana s prenosom nasledstva (Rane et al., 2023).

Na podlagi opravljenega pregleda literature torej sklepamo, da je uspešen prenos nasledstva ključnega pomena za dolgoročno preživetje družinskih podjetij. To dosežemo skozi jasno strategijo, zgodnje vključevanje naslednikov ter spodbujanje inovacij in digitalne transformacije. Vse naštetu so bistveni elementi za obvladovanje izzivov, povezanih s procesom nasledstva v družinskih podjetjih. V slovenskem kontekstu je potreben še poseben poudarek na prilagoditvah, ki upoštevajo specifične značilnosti lokalnega okolja in zgodovinskih dejavnikov.

3 Primer podjetja Dines, d. o. o.

Podjetje Dines, d. o. o., je družinsko podjetje z bogato zgodovino, ki se ukvarja s hišnim prezračevanjem ter prodajo in montažo toplotnih črpalk. Ustanovljeno je bilo leta 1989 in je skozi leta doživelo več sprememb, vključno s prestrukturiranjem, ki mu je omogočilo rast in konkurenčno prednost. Ponujajo širok nabor storitev in izdelkov ter delujejo v skladu z evropskimi standardi. Njihov poslovni model temelji na prodaji izdelkov, servisiranju, sodelovanju s partnerji in inovativnem pristopu k trgu. Ključni partnerji vključujejo dobavitelje, gradbena podjetja, industrijske naročnike in javne institucije. Finančno je podjetje stabilno, nizko kreditno izpostavljeno in močno likvidno, kar mu omogoča konkurenčno poslovanje. V prihodnosti načrtujejo širitev na zahodne evropske trge. Glavne konkurenčne prednosti podjetja so: širok cenovni spekter izdelkov, usmerjenost h kakovosti in odlična poprodajna servisna podpora.

V podjetju Dines, d. o. o., se ravno soočajo z izzivi nasledstva v družinskem podjetju. Oče in mama še vedno držita vajeti nad poslovanjem podjetja, vendar pa je sin g. Domen Deu praktično že prevzel vodenje podjetja Dines, d. o. o. Na to se je že dlje časa pripravljaval skozi svoje aktivno delo v družinskem podjetju, ki je postalo po zaključku študija polna zaposlitev in njegova popolna odgovornost. Poleg sina

imata še hči, ki pa trenutno ni zaposlena v družinskem podjetju in kariero gradi izven družinskega podjetja.

V podjetju Dines, d. o. o., torej že lahko prepoznamo prenos vodenja na naslednjo generacijo, medtem ko se o prenosu lastništva še ne pogovarjajo oz. ta tema še ni aktualna. Tudi tudi v drugih družinskih podjetjih v prehodu iz prve na drugo generacijo družine ni posebnih težav, saj starši večinoma nasledstvo v lastništvu v enakem deležu delijo med otroke in so tudi še naprej, čeprav iz ozadja, prisotni ter vplivni pri delovanju oz. vodenju družinskega podjetja. Pri družinskem podjetju Dines, d. o. o., bi posebej izpostavili močno povezanost družine in dobro komunikacijo med družinskimi člani.

4 Diskusija

Prenos lastništva in upravljanja družinskega podjetja na naslednjo generacijo je eden najkompleksnejših procesov, s katerimi se družinska podjetja soočajo (Howorth in Robinson, 2021). Glavni izzivi izhajajo iz prepletanja poslovnih in družinskih odnosov, pomanjkanja komunikacije ter nepreglednih vlog družinskih članov v podjetju (Gavrić in Braje, 2024). Kot pogosto oviro zasledimo tudi odsotnost formalnega načrta prenosa, kar povečuje tveganje za konflikte med družinskimi člani (Bargoni et al., 2023).

Težave pogosto nastanejo pri prenosu na naslednje generacije, kjer pa poleg lastniškega deleža v družinskem podjetju pride tudi do vprašanj o vodenju in izbiri naslednika v vodenju podjetja, saj se število naslednikov lahko z vsako naslednjo generacijo poveča. Odlaganje formalnega načrta prenosa je posledica neprimerne odlašanja starejših generacij, kar se kasneje pokaže kot velika napaka. Nasledstva v družinskih podjetjih ravno zaradi tega ne obravnavamo kot dogodek, ampak kot proces (Božič, 2019). Pomanjkanje pripravljenosti naslednikov pogosto izhaja iz njihovega omejenega sodelovanja v poslovnih procesih ali nezadostne želje po prevzemu vodstvenih vlog (Allen in French, 2023).

Čustvena vprašanja prav tako dodatno otežujejo prenos nasledstva. Napačno je pričakovanje, da vsi zasledujejo samo interes podjetja in postavljajo svoje interese na stran. Konflikti, povezani z različnimi pričakovanji glede prihodnosti podjetja, ambicije naslednikov in občutek izgube nadzora s strani ustanoviteljev, lahko povzročijo napetosti znotraj družine (Carmeli in Dothan, 2023). Prav tako pravna in

finančna vprašanja, kot so davčne obveznosti in dedovanje, zahtevajo ustrezno pravno in finančno svetovanje (Abdukarimovich et al., 2023).

Kljub izzivom pa prenos nasledstva odpira številne priložnosti za družinska podjetja. Zgodnje vključevanje naslednikov v poslovne procese in postopno predajanje odgovornosti omogoča nemoten prenos znanj in izkušenj (Howorth in Robinson, 2021). Prav tako postavitve jasne strategije prenosa, ki vključuje vse ključne deležnike, prispeva k zmanjšanju konfliktov in povečanju stabilnosti podjetja (LeCounte, 2022).

Inovacije, ki se jim v družinskih podjetjih zaradi tradicionalnega in netvegane pristopa k poslovanju pogosto izogibajo, so prav tako pomembna priložnost za rast in razvoj družinskih podjetij. Raziskave kažejo, da podjetja, ki uspešno vključijo naslednjo generacijo v razvoj novih produktov in storitev, dosegajo višjo stopnjo konkurenčnosti na trgu (Bargoni et al., 2023). Spodbujanje inovacij v povezavi z ohranjanjem družinskih vrednot lahko družinskim podjetjem zagotovi dolgoročno stabilnost (Abdukarimovich et al., 2023). Pogosto pride do konflikta med predstavniki starejše in novejšje generacije glede vpeljave novih trendov v družinska podjetja, saj so predstavniki starejših generacij pogosto bolj zadržani, medtem ko so predstavniki mlajših generacij pogosto preveč zagreti – prava pot je neka uravnotežena sredina s tehtnim premislekom in mogoče poskusno vpeljavo.

Vzpostavitev formalnih struktur, kot so upravni odbori in svetovalna telesa, omogoča objektivno odločanje in zmanjšuje vpliv družinskih čustev na poslovanje (Howorth in Robinson, 2021), kar je še posebej pomembno pri večjih in starejših družinskih podjetjih z večjim številom deležnikov. Pogosto se ustanovljajo družinski skladi, ki bdijo nad družinskim premoženjem, ki zajema tudi družinsko podjetje oz. podjetja, ko se močno razvije in diverzificirajo dejavnosti. Poleg tega je ključnega pomena razvoj trajnostnih strategij, ki upoštevajo družinske vrednote in omogočajo dolgoročno rast (Carmeli in Dothan, 2023) na ravni celotnega poslovanja – tu se še posebej pokaže močna prepletenost podjetja in družine, družinskih vrednot in poslovnih vrednot.

V Sloveniji je spodbujanje sodelovanja med generacijami ter krepitev inovacij in digitalizacije ključnega pomena za uspešno premagovanje izzivov prenosa nasledstva. S tem se družinskim podjetjem omogoča, da ohranijo svojo pomembno

vlogo v gospodarskem ekosistemu in prispevajo k trajnostnemu razvoju (Klaczak, 2023).

5 Zaključek

Ugotovili smo, da imajo družinska podjetja pomembno vlogo pri gospodarskem razvoju, a se soočajo s številnimi izzivi, zlasti pri prenosu nasledstva. Kljub njihovem prispevku pa ostaja prenos nasledstva eden ključnih izzivov za dolgoročno stabilnost in uspešnost teh podjetij. Raziskave kažejo, da le majhen delež družinskih podjetij preživi prehod na drugo generacijo, še manj pa na tretjo, kar poudarja potrebo po skrbnem načrtovanju in izvedbi prenosa (Howorth in Robinson, 2021; Wu et al., 2024). Kot glavne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost prenosa, smo identificirali kompleksne družinske odnose, pomanjkanje pripravljenosti naslednikov ter pravne in finančne izzive (Howorth in Robinson, 2021). Predstavili smo tudi primer podjetja Dines, d. o. o.

Ugotovili smo, da številna podjetja nimajo ustreznega načrtovanega procesa prenosa, kar lahko vodi do nestabilnosti in celo propada podjetja (Klaczak, 2023) zaradi pomanjkanja pripravljenosti naslednikov in zapletenosti družinskih odnosov. Predstavniki starejše generacije v družinskih podjetjih se morajo z mlajšimi poglobljeno pogovarjati in jih poskušati razumeti. Ravno pomanjkanje podpore lahko negativno vpliva na razvoj mlajše generacije (Civić in Marič, 2023). Kljub tem izzivom proces prenosa nasledstva odpira tudi pomembne priložnosti. Zgodnje vključevanje naslednikov, uporaba digitalnih orodij in spodbujanje inovacij so ključni elementi, ki omogočajo dolgoročno stabilnost in konkurenčnost podjetij (Sultana in Turkina, 2023).

Izpostavili smo pomen jasne strategije za prenos nasledstva, ki vključuje formalne strukture za podporo odločanju in postopno predajanje odgovornosti naslednikom (LeCounte, 2022) ter pravočasno vključevanje naslednikov v družinska podjetja. Poleg tega smo poudarili pomen izboljšanja komunikacije med družinskimi člani, razvoj digitalnih kompetenc ter usmerjenost v trajnostno rast in inovacije (Bargoni et al., 2023). Še posebej mlajše generacije lahko z večjim poznavanjem digitalnih tehnologij igrajo ključno vlogo pri modernizaciji poslovanja.

Za ohranjanje družinskih podjetij kot temelja slovenskega gospodarstva je ključno oblikovanje okolja, ki spodbuja sodelovanje med generacijami, ohranja družinske vrednote, omogoča digitalno preobrazbo in krepi inovacijsko kulturo. V Sloveniji je to vlogo prevzela agencija SPIRIT (EY Slovenia, 2022), ki spodbuja pravočasno pripravo na prenos lastništva in razvoj kompetenc naslednikov v družinskih podjetjih. Zavedanje o pomenu skrbno načrtovanega prenosa nasledstva lahko prispeva k trajnostnemu razvoju družinskih podjetij in zagotovi njihovo pomembno vlogo tudi v prihodnosti (Gavrić in Braje, 2024) za gospodarski razvoj in stabilnost države.

Zahvala

Prispevek je nastal v okviru projekta "Izzivi prenosa vodenja na naslednjo generacijo v družinskem podjetju" v okviru javnega razpisa z naslovom "Problemsko učenje študentov v delovno okolje: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027", ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad plus (ESS+) Evropske unije.

Literatura

- Abdulkarimovich, Y. T., Isokovich, U. F. in Melikmurodovich, S. U. B. (2023). Formation of a relationship of responsibility to the family in young people. *Euro. J. Hum. Edu. Adv*, 4, 38–40.
- Allen, T. D. in French, K. A. (2023). Work-family research: A review and next steps. *Personnel Psychology*, 76(2), 437–471.
- Bargoni, A., Alon, I. in Ferraris, A. (2023). A systematic review of family business and consumer behaviour. *Journal of Business Research*, 158, 113698.
- Božič, S. (2019). Družinsko podjetništvo - prehod na drugo generacijo v podjetju Our Space Appliances d. o. o.: magistrsko delo Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov [[S. Božič]]. <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=75282>
- Carmeli, A. in Dothan, A. (2023). Engagement of family executive members in intrapreneurship in the family business. *The Journal of Technology Transfer*, 1–27.
- Civić, A., & Marić, M. (2023). Aligning parents' expectations with your own career expectations. 199–208.
- Djurić, Z. (2021). Menadžment porodičnog biznisa. Beograd: Beogradska akademija poslovnih I umetničkih strukovnih studija.
- EY Slovenia (2022). Family Business Slovenia 2022. Ljubljana: Ernst & Young Svetovanje, d.o.o.
- Gavrić, T. in Braje, I. (2024). Managing Cultural Diversity and Conflict in Family Businesses: An Organizational Perspective. *Administrative Sciences*, 14(1), 13.
- Howorth, C. in Robinson, N. (2021). Family Business. New York: Routledge is an imprint of the Taylor & Francis.
- Klaczak, J. (2023). Succession Planning Strategies in Polish Family-Owned Businesses (Doctoral study). Minnesota: Walden University.
- LeCounte, J. F. (2022). Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms. *Journal of Small Business Management*, 60(3), 616–633.

- Stoyanovich, A. N. in Marič, M. (2024). Traditional values in the digital era: case study of a family business = Tradicionalne vrednote v digitalni dobi. 695–707. <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/860>
- Sultana, N. in Turkina, E. (2023). Internationalization, Sustainability, and Capacity- Based Motives of Foreign Direct Investment: A Conceptual Framework. In *Analyzing International Business Operations in the Post-Pandemic Era* (pp. 15–33). IGI Global.
- Širec, K., Tominc, P., Bradač Hojnik, B., Rus, M., & Crnogaj, K. (2023). Dve desetletji dinamike podjetniškega razvoja: GEM Slovenija 2022 (1. izd.). Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/776>
- Rane, N. L., Achari, A. in Choudhary, S. P. (2023). Enhancing customer loyalty through quality of service: Effective strategies to improve customer satisfaction, experience, relationship, and engagement. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 5(5), 427–452.
- Wu, S., Chirico, F., Fan, D., Ding, J. in Su, Y. (2024). Foreign market exit in family firms: Do historical military and cultural frictions matter?. *Journal of World Business*, 59(1), 101504.

O avtorjih

Anastasiya Nikolaeva Stoyanovich je magistrica kadrovskih in izobraževalnih sistemov, ki je svojo magistrsko nalogo posvetila raziskovanju izzivov internacionalizacije družinskih podjetij. Pri celotnem raziskovalnem procesu so ji pomagale izkušnje, pridobljene v družinskem podjetju, v katerem je tudi sama zaposlena. Do zdaj je sodelovala na več znanstvenih konferencah, ki predstavljajo odlično priložnost za izmenjavo znanja in prispevek k akademski razpravi.

Domen Deu je slovenski podjetnik, povezan z družinskim podjetjem Dines, d. o. o., ustanovljenim leta 1989, ki se specializira za ogrevanje, prežračevanje 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.

Dr. Miha Marič je raziskovalec s področja vodenja, managementa in organizacijskih ved. Doktoriral je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Trenutno je zaposlen kot izredni profesor na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Njegovi raziskovalni interesi so moč, vodenje, organizacijsko vodenje, kadrovski management, organizacija in management. Je avtor številnih izvirnih znanstvenih člankov, znanstvenih monografij ter poglavij v znanstvenih monografijah in strokovnih člankov ter prispevkov na znanstvenih konferencah. Je član uredniških odborov revij, bil je urednik in recenzent ter član programskih odborov več mednarodnih konferenc. Sodeluje tudi pri raziskovalnih projektih in svetovalnem delu.

Ivan Todorović dela na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Beogradu. Njegovo strokovno področje vključuje organizacijsko načrtovanje, prestrukturiranje, svetovanje pri upravljanju, razvoj poslovnih modelov in podjetništvo. Kot poslovnega svetovalca ga je najelo več kot 50 podjetij, ki svoje poslovne dejavnosti izvajajo v balkanski regiji. Sodeloval je pri številnih projektih, ki jih je financirala Republika Srbija ali mednarodne institucije, kot so EBRD, UNIDO in USAID. Je soavtor več kot 80 objav v mednarodnih in domačih monografijah, revijah in zbornikih konferenc ter recenzent več mednarodnih znanstvenih revij in konferenc. Bil je gostujoči predavatelj v Sloveniji na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Kot svetovalec za poslovni razvoj je podprl več startup podjetij, jim pomagal pri ustanavljanju poslov in zbiranju investicijskega kapitala. Njegove študentske ekipe so osvojile nagrade na mednarodnih tekmovanjih startupov in študij primerov, sam pa je bil član zmagovalnih ekip na HULT Global Case Challenge 2012 v Londonu in na Balkan Case Challenge 2010

na Dunaju. Usposablja tudi akademske mentorje za delo s študentskimi startupi in pomaga inkubatorjem pri razvoju njihovih zmogljivosti za podporo startup podjetjem.