

GENERACIJSKI KONFLIKTI IN NJIHOV VPLIV NA NASLEDSTVO V DRUŽINSKIH PODJETJIH

Neja Kosec¹
Anita Blažič²

Ključne besede: družinsko podjetništvo, generacijski konflikti, nasledstvo, prenos podjetja, vodenje družinskega podjetja.

Povzetek: Generacijski konflikti v družinskih podjetjih predstavljajo pomemben izziv menedžmenta, saj izhajajo iz prepletanja družinskih in poslovnih odnosov ter razlik v vrednotah, izkušnjah in pogledih na razvoj podjetja. Družinska podjetja temeljijo na medsebojnem zaupanju, dolgoročni usmerjenosti in ohranjanju družinske zapuščine, vendar prav ta povezanost lahko povzroča napetosti, zlasti v obdobju nasledstva. Razlike med starejšo in mlajšo generacijo se najpogosteje kažejo na področju organizacije dela, investicijskih odločitev ter uvajanja novih tehnologij. V prispevku smo na podlagi teoretičnih izhodišč in empirične raziskave, izvedene s polstrukturiranim intervjujem, analizirali vpliv generacijskih konfliktov na odločanje, vodenje in razvoj družinskega podjetja. Ugotavljamo, da konflikti v obravnavanem primeru niso zgolj ovira, temveč lahko prispevajo k bolj premišljenemu odločanju, če temeljijo na odprti komunikaciji in medsebojnem zaupanju. Ključnega pomena za dolgoročno stabilnost podjetja sta postopno vključevanje naslednika ter pravočasno in načrtno izvajanje procesa prenosa odgovornosti

GENERATIONAL CONFLICTS AND THEIR IMPACT ON SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

Keywords: family business, generational conflicts, succession, business transfer, family business management.

Abstract: Generational conflicts in family businesses represent an important managerial challenge, as they arise from the intertwining of family and business relationships as well as differences in values, experience, and perspectives on company development. Family businesses are built on mutual trust, long-term orientation, and the preservation of family legacy; however, this close connection can also generate tensions, particularly during the succession process. Differences between older and younger generations most frequently emerge in the areas of work organization, investment decisions, and the adoption of new technologies. Based on theoretical foundations and empirical research conducted through a semi-structured interview, this paper analyzes the impact of generational conflicts on decision-making, leadership, and the development of a family business. The findings indicate that conflicts are not merely obstacles but can contribute to more thoughtful decision-making when supported by open communication

1 Univerza v Novem mestu Fakulteta za ekonomijo in informatiko, Slovenia
2 Univerza v Novem mestu Fakulteta za ekonomijo in informatiko, Slovenia

and mutual trust. Gradual involvement of the successor and timely, well-planned transfer of responsibilities are identified as key factors for ensuring the long-term stability of the business

1. Družinsko podjetništvo

Družinsko podjetništvo razumemo kot obliko podjetništva, pri kateri je podjetje v lasti in upravljanju ene ali več družin, pri čemer imajo družinski člani ključno vlogo pri sprejemanju pomembnih odločitev in usmerjanju razvoja podjetja. V manjših družinskih podjetjih so zaposleni pogosto predvsem člani iste družine, kar je značilno za obrti, manjše trgovine ali storitvene dejavnosti. Pri večjih družinskih podjetjih pa je v ospredju predvsem dejstvo, da družina ohranja nadzor nad vodenjem in strateškimi odločitvami, čeprav je v podjetju zaposlenih večje število nedružinskih sodelavcev (Duh in Primec, 2022, str. 15).

Za družinsko podjetje so značilne tudi skupne vrednote, ki povezujejo družinske člane in usmerjajo poslovanje. Te vrednote niso zgolj formalno zapisane, temveč se odražajo v vsakodnevnem delu, odnosih z zaposlenimi, strankami in širšim okoljem. Podjetje pogosto ustanovi posameznik, kasneje pa se mu pri vodenju pridružijo tudi drugi družinski člani ali osebe, ki so z družino tesno povezane. Posebnost družinskega podjetništva je ravno v prepletu družinskih in poslovnih odnosov. Družina deluje na podlagi čustvene povezanosti, zaupanja in občutka odgovornosti, kar lahko predstavlja pomembno prednost v smislu stabilnosti in dolgoročne usmerjenosti, hkrati pa lahko povzroča tudi določene izzive pri usklajevanju interesov in vlog (Letonja in Vadnjal, 2023, str. 34).

Ena od ključnih prednosti družinskega podjetja je družinska povezanost in medsebojno zaupanje, ki predstavljata temelj stabilnosti in dolgoročnega razvoja podjetja. Družinski člani so praviloma močno čustveno in vrednotno povezani, kar krepi pripadnost podjetju, odgovornost do poslovanja ter pripravljenost na večjo osebno angažiranost. Takšna povezanost omogoča hitrejšo odločanje, večjo lojalnost ter dolgoročno usmerjenost, saj družinsko podjetje ni razumljeno zgolj kot vir dobička, temveč kot življenjski projekt in dediščina prihodnjim generacijam (Družinsko podjetništvo, 2018, str. 7–31).

Med slabostmi oziroma izzivi družinskih podjetij pa izstopajo predvsem prepletanje družinskih in poslovnih odnosov, težave pri ločevanju zasebnega in poklicnega življenja ter možnost nastanka nesoglasij med družinskimi člani. Družinska nesoglasja lahko pomembno vplivajo na proces odločanja in upočasni razvoj podjetja, še posebej kadar ni jasno opredeljenih vlog, pristojnosti in pravil upravljanja. Prav tako lahko pomanjkanje profesionalizacije vodenja ter čustvena vpletenost otežujeta objektivno poslovno presojo (Družinsko podjetništvo, 2018, str. 9–25).

Ključni ljudje v družinskem podjetju

V družinskih podjetjih sodelujejo različni posamezniki, katerih odnosi lahko pomembno vplivajo na delovanje podjetja, sprejemanje odločitev ter pojav konfliktov. Med ključne akterje družinskega podjetja sodijo ustanovitelj, družinski člani ter zaposleni, ki niso člani družine, saj vsak izmed njih opravlja pomembno vlogo v procesu vodenja, odločanja in razvoja podjetja (Črtalič, 2025, str. 58–59). Družinsko podjetje namreč predstavlja preplet družinskega in poslovnega sistema, kjer medosebni odnosi pogosto vplivajo tudi na stabilnost in dolgoročni razvoj podjetja.

Ustanovitelj predstavlja osrednjo osebnost družinskega podjetja, saj je pogosto pobudnik njegove ustanovitve ter nosilec vizije in ključnih odločitev. Pogosto združuje vlogo lastnika, vodje in podjetnika, ki določa strateško usmeritev podjetja ter oblikuje njegovo organizacijsko kulturo (Črtalič, 2025, str. 58-59). Tanan idr. (2023, str. 3-12). poudarjajo, da ustanovitelji s svojim zgledom, vrednotami in izkušnjami prenašajo podjetniško znanje in vrednote na naslednjo generacijo. Pri tem pa se v procesu nasledstva pogosto soočajo tudi s psihološkimi izzivi, kot so strah pred upokojitvijo, izgubo kontrole in moči ter izgubo identitete, saj je podjetje pogosto tesno povezano z njihovim življenjskim delom (Kociper idr., 2018, str. 22-23).

Pomembno vlogo imajo tudi zakonski partnerji oziroma zakonski par kot lastnika podjetja, saj lahko skupaj sodelujeta pri vodenju podjetja in sprejemanju pomembnih poslovnih odločitev. Takšno sodelovanje zahteva dobro komunikacijo, medsebojno zaupanje ter jasno razdelitev odgovornosti, saj se poslovni odnosi pogosto prepletajo z zasebnim življenjem (Črtalič, 2025, str. 58-59).

Otroci ustanovitelja, predvsem sinovi in hčere, pogosto predstavljajo potencialne naslednike podjetja. Odnos med očetom in sinom se lahko kaže kot vir rivalstva ali napetosti, medtem ko je odnos med očetom in hčerjo pogosto manj konfliktno naraven (Črtalič, 2025, str. 58-59). Raziskave poudarjajo, da je za uspešno nadaljevanje podjetja ključno zgodnje vključevanje naslednje generacije v poslovne aktivnosti ter postopno pridobivanje znanja in izkušenj (Tanan idr., 2023, str. 3-12).

Poleg družinskih članov imajo pomembno vlogo tudi priženjeni družinski člani ter zaposleni, ki niso člani družine. Priženjeni se lahko včasih počutijo manj vključene v poslovne odločitve, medtem ko nedružinski zaposleni prispevajo strokovno znanje in objektivni pogled na poslovanje podjetja, čeprav imajo pogosto omejene možnosti napredovanja (Črtalič, 2025, str. 58-59). Tanan idr. (2023, str. 3-12) poudarjajo, da imajo nedružinski managerji, mentorji in strokovnjaki pomembno vlogo pri prenosu znanja ter razvoju naslednje generacije vodij.

Proces nasledstva lahko dodatno zaplete tudi neodločnost pri izbiri naslednika ter pomanjkanje odprte komunikacije o nasledstvu, saj so teme staranja, umika ali prenosa podjetja pogosto družinski tabu. Takšne okoliščine lahko povzročajo konflikte in ogrozijo tako družinske odnose kot stabilnost podjetja (Kociper idr., 2018, str. 24-26).

Na podlagi navedenega lahko zaključimo, da so ključni ljudje v družinskem podjetju ustanovitelj, zakonski partnerji, otroci kot potencialni nasledniki ter zaposleni in strokovnjaki, ki niso del družine. Njihovi odnosi, komunikacija ter prenos znanja med generacijami pomembno vplivajo na uspešnost nasledstva ter dolgoročno stabilnost družinskega podjetja.

Konflikti v družinskih podjetjih

V članku Hess in Schneickert (2025, str. 146-149) so konflikti obravnavani skozi koncept konflikta med delom in družino (work-family conflict), ki je teoretično opredeljen kot posledica neusklajenosti med poklicnimi in družinskimi vlogami. Avtorja izhajata iz predpostavke, da povečano iskanje statusa, uspeha in materialne blaginje vodi k večji delovni obremenjenosti, stresu ter časovnim pritiskom, kar posledično povzroča napetosti v družinskem življenju. Konflikt med delom in družino opredelita v dveh dimenzijah: kot časovni konflikt, kadar zahteve dela zmanjšujejo čas za družino, ter kot konflikt zaradi na-

petosti, kadar stres in psihološki pritiski iz delovnega okolja negativno vplivajo na kakovost družinskih odnosov (Hess & Schneickert, 2025, str. 146–149). Takšni konflikti po njunih ugotovitvah pomembno vplivajo na dobro počutje posameznika, partnerske odnose in splošno kakovost življenja, njihova intenzivnost pa je odvisna tako od individualnih značilnosti kot tudi širšega družbenega in institucionalnega okolja.

Ta teoretični okvir je mogoče smiselno povezati z razumevanjem konfliktov v družinskih podjetjih. Kociper s sodelavci (2018, str. 24) poudarjajo, da družinska podjetja zaznamuje preplet družinskega sistema, ki temelji na čustvih, lojalnosti in skrbi za člane, ter poslovnega sistema, ki zahteva racionalnost, učinkovitost in doseganje rezultatov. Prav ta nezdružljivost logik ustvarja plodna tla za konflikte, zlasti med generacijami in med družinskimi ter nedružinskimi zaposlenimi. Če ugotovitve Hess in Schneickert (2025, str. 146–149) prenesemo v kontekst družinskega podjetja, lahko razumemo, da močna usmerjenost ustanovitelja ali naslednika k uspehu, rasti in statusu dodatno krepí časovne in psihološke pritiske, kar povečuje verjetnost napetosti znotraj družine. To je še posebej izrazito v obdobju nasledstva, ko se ustanovitelj sooča s strahom pred izgubo kontrole, moči in identitete ter z neodločnostjo pri izbiri naslednika (Kociper s sod., 2018, str. 22–23). Ob pomanjkanju odprte komunikacije, ki je eden ključnih dejavnikov neuspešnega prenosa podjetja (Kociper s sod., 2018, str. 25), se lahko konflikti med delom in družino preoblikujejo v širše organizacijske in medosebne konflikte, ki ogrožajo tako družinsko harmonijo kot dolgoročno stabilnost podjetja.

Nasledstvo v družinskih podjetjih

Nasledstvo v družinskih podjetjih predstavlja eno ključnih razvojnih faz, ki neposredno vpliva na dolgoročno trajnost, inovacijsko usmerjenost in ohranjanje družinske zapuščine. Kot poudarjajo Subhani, Mikušová in Nierostek (2026, str. 2–4), prenos vodstva in lastništva ni enkraten dogodek, temveč proces, v katerem se soočajo različne generacijske vrednote, pogledi na vodenje ter razumevanje tradicije in inovacij. Razlike med generacijo X in generacijo Y lahko povzročajo napetosti, zlasti kadar ni vzpostavljen strukturiran načrt nasledstva (str. 3–5).

Kociper (2018, str. 18–20) nasledstvo opredeljuje kot kompleksen proces prenosa lastništva in upravljanja, ki poleg pravno-formalnih vidikov vključuje organizacijske, finančne in predvsem čustvene razsežnosti. Ustanovitelji se pogosto soočajo s strahom pred upokojitvijo, izgubo kontrole in identitete, kar lahko otežuje pravočasen prenos moči (str. 22–23). Pomanjkanje odprte komunikacije ter nepravočasno načrtovanje sta med najpogostejšimi razlogi za neuspeh prenosa, zato je ključnega pomena zgodnja priprava in postopno uvažanje naslednika (str. 24–29).

Empirično dimenzijo nasledstva osvetlujeta Liu in Zhou (2026, str. 3–4), ki proces razdelita na tri faze: vstop druge generacije v management, fazo soupravljanja ter fazo popolnega prevzema. Ugotavljata nelinearen vpliv na inovacije: vlaganja v raziskave in razvoj se ob začetnem vstopu zmanjšajo, v fazi soupravljanja povečajo, po dokončnem prevzemu pa ponovno upadejo (str. 19–21). Proces je tesno povezan z vprašanjem legitimnosti naslednika ter ravnotežjem med ohranjanjem socioemocionalnega kapitala in potrebo po inovacijah, pri čemer razvitost institucionalnega okolja lahko omili negativne učinke tranzicije (str. 9–11; 21–22).

2. Metode

Metode in tehnike zbiranja podatkov

Za raziskavo je bil uporabljen kvalitativni raziskovalni pristop, saj ta omogoča poglobljeno razumevanje kompleksnih odnosov med generacijami. Raziskava temelji na študiji primera družinskega podjetja s področja tesarstva in krovstva, kar omogoča celostno obravnavo pojava generacijskih konfliktov v konkretnem poslovnem okolju.

Primarni podatki so bili pridobljeni s polstrukturiranim intervjujem z lastnikom podjetja. Ta metoda je bila izbrana zaradi svoje fleksibilnosti, saj intervjuvanca spodbuja k podrobnejšemu opisovanju izkušenj ter omogoča neposreden vpogled v medosebne odnose in subjektivno zaznavanje konfliktov. Kot teoretično izhodišče in podlago za interpretacijo ugotovitev pa je bila uporabljena analiza strokovne in znanstvene literature.

Opis instrumenta

Raziskovalni instrument je bil polstrukturirani intervju s trinajstimi odprtimi vprašanji. Vprašanja so bila oblikovana tako, da pokrivajo ključna področja raziskave, kot so nasledstvo, konflikti, odločanje in komunikacija. Takšna zasnova instrumenta omogoča primerljivost odgovorov, hkrati pa dopušča individualno interpretacijo intervjuvanca.

Opis vzorca

V raziskavo je bil vključen en intervjuvanec, lastnik družinskega podjetja s področja tesarstva in krovstva. Podjetje je bilo izbrano namensko, saj vključuje več generacij in je v fazi postopnega prenosa odgovornosti. Čeprav je vzorec majhen, omogoča poglobljeno analizo konkretnega primera in razumevanje specifičnih izzivov.

Opis zbiranja in obdelave podatkov

Intervju je bil izveden individualno z namenom pridobiti čim bolj iskrene in poglobljene odgovore. Zbrani podatki so bili analizirani kvalitativno ter razvrščeni v tematske sklope, povezane z raziskovalnimi vprašanji. Pri obdelavi podatkov so bila upoštevana etična načela, zato je podjetje anonimno in se predstavlja kot podjetje X, podatki pa so predstavljeni objektivno.

Namen in cilji

Namen raziskave je s pomočjo polstrukturiranega intervjuja z lastnikom družinskega podjetja pridobiti vpogled v pojav generacijskih konfliktov ter njihovo vlogo kot izziva menedžmenta v družinskih podjetjih. Posebno pozornost smo namenili procesu nasledstva in prenosa odgovornosti med generacijami. Cilj raziskave je identificirati področja, na katerih prihaja do generacijskih nesoglasij, analizirati načine njihovega reševanja ter oceniti njihov vpliv na poslovanje in dolgoročno stabilnost podjetja.

Raziskovalna vprašanja

Glede na namen in cilje raziskovanja smo zastavili tri raziskovalna vprašanja:

RV 1: Na katerih področjih poslovanja se v družinskem podjetju najpogosteje pojavljajo konflikti med različnimi generacijami?

RV 2: Kako generacijski konflikti vplivajo na proces odločanja, vodenje in razvoj družinskega podjetja?

RV 3: Kakšni so načini reševanja generacijskih konfliktov v družinskem podjetju in kako ti vplivajo na odnose ter poslovno uspešnost podjetja?

3. Rezultati

V nadaljevanju predstavljamo rezultate raziskave, ki temeljijo na izvedenem intervjuju z lastnikom družinskega podjetja tesarstvo in krovstvo podjetja X in so predstavljeni v tabelarični obliki. Rezultati intervjuja omogočajo vpogled v delovanje družinskega podjetja, proces vključevanja naslednje generacije ter izzive, s katerimi se podjetje sooča pri prenosu znanja, odgovornosti in vodenja.

Posebno pozornost namenjamo odnosom med generacijami, pojavu konfliktov ter načinom njihovega reševanja, saj so ti pomemben dejavnik dolgoročne stabilnosti družinskega podjetja. Na podlagi odgovorov intervjuvanca dobimo vpogled v realne izkušnje družinskega podjetništva, predvsem glede nasledstva, odločanja, komunikacije in vpliva sprememb na poslovanje. V nadaljevanju predstavljamo zastavljena vprašanja intervjuvancu in njegove odgovore.

<i>Vprašanje 1:</i>	<i>Intervjuvanec:</i>
Kako je potekal prenos podjetja z prve na drugo generacijo in kakšna je bila vaša osebna izkušnja tega procesa? Ali ste se takrat srečevali tudi s konflikti ali dvomi glede prevzema?	Prenos podjetja je potekal postopoma. Po končanem šolanju se sprva nisem odločil za delo v domačem podjetju, ampak sem se zaposlil v podjetju Revoz v Novem mestu. Občasno sem popoldne pomagal doma, vendar se oče s to odločitvijo ni strinjal, zato je prihajalo do nesoglasij. Pri približno 25 letih sem pustil službo in začel delati v domačem podjetju. Postopoma sem se uvajal v posel, pridobival izkušnje in dokončal srednjo tesarško šolo, da sem lahko prevzel obrat. Z leti sem prevzemal vedno več odgovornosti – organizacijo dela, komunikacijo s strankami in administracijo – in pri 30 letih tudi formalno prevzel podjetje. Nesoglasja so se pojavljala predvsem zaradi mojega drugačnega načina vodenja in uvajanja novosti. Odločil sem se tudi za večje investicije (kamion, stroje, delavnico), s katerimi smo delo opravljali hitreje in učinkoviteje. Kljub razlikam so bili konflikti večinoma konstruktivni in so se postopoma umirili tudi z očetovo upokojitvijo.

*Tabela 1: Potek prenosa podjetja in konflikti pri tem
Lasten vir*

Iz odgovora intervjuvanca je razvidno, da je prenos podjetja potekal postopoma, pri čemer je naslednik najprej pridobival izkušnje in postopoma prevzemal vedno več odgovornosti v podjetju. V procesu so se pojavljala tudi nesoglasja zaradi različnih pogledov na vodenje in uvajanje novosti, vendar so se konflikti sčasoma umirili.

Vprašanje 2:	Intervjuvanec:
Kako danes poteka vključevanje tretje generacije v podjetje in katere odgovornosti že prevzema? Ali vključevanje poteka načrtovano ali bolj spontano?	Vključevanje mojega sina (3. generacije) poteka postopoma in načrtovano. Že kot otrok je občasno pomagal pri lažjih delih, po končani šoli pa se je pri 18 letih zaposlil v podjetju. Danes sodeluje pri operativnem delu na gradbiščih, pomaga pri organizaciji dela ekipe in ga postopoma vključujem tudi v komunikacijo s strankami ter finančni del poslovanja, kot so priprava ponudb in predračunov. Od nekdaj je bilo nekako jasno, da bo podjetje enkrat prevzel, zato mu zavestno predajam znanje in odgovornosti. Pomembno mi je, da si izkušnje pridobiva postopoma, da bo ob prevzemu res pripravljen.

*Tabela 2: Potek vključevanja 3. generacije
Lasten vir*

Iz odgovora intervjuvanca je razvidno, da vključevanje tretje generacije v podjetje poteka postopoma in načrtovano. Naslednik postopoma prevzema različne naloge ter pridobiva izkušnje na operativnem, organizacijskem in poslovnem področju, kar mu omogoča pripravo na prihodnji prevzem podjetja.

Vprašanje 3:	Intervjuvanec:
Kako sami razumete konflikt med generacijami v družinskem podjetju? Kdaj je po vašem mnenju lahko tudi koristen?	Konflikt med generacijami razumem predvsem kot posledico različnih izkušenj in pogledov na delo. Jaz izhajam iz dolgoletnih praktičnih izkušenj, mlajša generacija pa prinaša nove ideje, več pripravljenosti na spremembe in drugačen pogled na razvoj podjetja. Zaradi tega pride do nesoglasij, predvsem glede organizacije dela, investicij ali uvajanja novih tehnologij. Po mojem konflikt ni nujno slab. Če ostane na strokovni ravni, lahko pripelje do bolj premišljenih odločitev, ker združuje izkušnje starejše generacije in nove ideje mlajše. Problem nastane le, če postane preveč oseben ali čustven.

*Tabela 3: Razumevanje konfliktov
Lasten vir*

Iz odgovora intervjuvanca je razvidno, da konflikti med generacijami izhajajo predvsem iz različnih izkušenj in pogledov na delo ter razvoj podjetja. Po njegovem mnenju so lahko konflikti tudi koristni, saj lahko ob strokovnem pristopu prispevajo k bolj premišljenim odločitvam in združevanju izkušenj starejše ter novih idej mlajše generacije.

Vprašanje 4:	Intervjuvanec:
Na katerih področjih najpogosteje prihaja do nesoglasij med generacijami (npr. organizacija dela, investicije, odnosi s strankami, uvajanje novosti)?	Največkrat glede organizacije dela. Mlajša generacija je bolj naklonjena uporabi novih tehnologij in digitalnih orodij, kar je danes v tej panogi vedno bolj prisotno. Pogosta so tudi nesoglasja glede večjih investicij, predvsem nakupa nove opreme. Jaz sem tukaj bolj previden, predvsem zato, ker imam izkušnje tudi s kriznimi obdobji in vem, kako hitro se lahko razmere spremenijo.

*Tabela 4: Najpogostejša področja na katerih prihaja do nesoglasij
Lasten vir*

Iz odgovora intervjuvanca je razvidno, da do nesoglasij med generacijami najpogosteje prihaja pri organizaciji dela in pri odločitvah o večjih investicijah. Mlajša generacija je bolj naklonjena uvajanju novih tehnologij, medtem ko starejša generacija zagovarja bolj previden pristop, ki temelji na izkušnjah in preteklih gospodarskih razmerah.

<i>Vprašanje 5:</i>	<i>Intervjuvanec:</i>
Se spomnite konkretnega primera konflikta med generacijami v podjetju? Kaj ga je povzročilo in kako se je razrešil?	Ja, en konkreten primer konflikta je bil glede nakupa CNC stroja za pripravo ostrešij. Moj sin si zelo želi, da bi tak stroj kupili, ker vidi v tem hitrejšo delo, večjo natančnost in napredek podjetja. Jaz pa na to gledam nekoliko drugače. Glede na trenutni obseg dela in razmere na trgu se mi zdi, da bi bila to za zdaj prevelika investicija in določeno tveganje. Mi še vedno delamo na klasičen način – izračunaj in zvežeš – in zaenkrat to dobro deluje. Imam dovolj izkušenj, da znam oceniti, kako se delo giblje skozi leto in kdaj je pravi čas za večje investicije. Na koncu sva se dogovorila, da za zdaj stroja ne kupimo. Rekel sem mu, naj počaka do takrat, ko bo podjetje enkrat prevzel sam. Do takrat naj si pridobi čim več znanja tudi o finančnem in organizacijskem delu podjetja, potem pa bo lažje presodil, ali se taka investicija splača.

*Tabela 5: Primer konkretnega konflikta
Lasten vir*

Iz odgovora intervjuvanca je razvidno, da je konkreten konflikt med generacijami nastal zaradi različnega pogleda na investicije in razvoj podjetja, predvsem glede nakupa CNC stroja. Konflikt se je razrešil s pogovorom in kompromisom, pri čemer je bila odločitev o investiciji odložena do prihodnjega prevzema podjetja s strani naslednika.

<i>Vprašanje 6:</i>	<i>Intervjuvanec:</i>
Kako poteka sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev v podjetju? Kdo ima pri tem odločilno vlogo?	Pomembne poslovne odločitve se pri nas sprejemajo predvsem skozi pogovor. Ko gre za večje stvari, kot so investicije ali večje spremembe, se usedeva in skupaj predebatirava možnosti. Moj sin pove svoje mnenje, jaz svoje izkušnje, potem pa poskušava najti skupno rešitev. Na koncu imam zadnjo besedo jaz, ker sem še vedno nosilec podjetja in odgovoren za finančne ter pravne posledice odločitev. Se mi pa zdi pomembno, da je sin vključen v odločanje, saj se tako uči, kako poteka razmišljanje v ozadju.

Tabela 6: Potek sprejemanja poslovnih odločitev Lasten vir

Iz odgovora intervjuvanca je razvidno, da sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev temelji predvsem na pogovoru in sodelovanju med generacijama. Kljub temu ima končno odločitev še vedno starejša generacija, saj nosi odgovornost za poslovanje podjetja, medtem ko vključevanje naslednika omogoča prenos znanja in izkušenj.

Vprašanje 7:	Intervjuvanec:
Kako se vaš način vodenja razlikuje od načina vodenja prejšnje generacije in kako se razlikuje od pristopa naslednika?	Moj način vodenja se precej razlikuje od načina prejšnje generacije. Takrat ni bilo toliko poudarka na samem vodenju podjetja, bolj je šlo za to, da se dela in da delo teče. Odločitve so se sprejemale bolj sproti. Danes poskušam podjetje voditi bolj organizirano – več je planiranja, spremljanja stroškov, komunikacije s strankami in razmišljanja o prihodnosti. Naslednik pa prinaša še drugačen pristop. Včasih ima drugačne ideje kot jaz, kar lahko povzroči kakšno nesoglasje, ampak mislim, da je kombinacija izkušenj in novih idej dobra za prihodnost podjetja.

*Tabela 7: Razlikovanje načina vodenja med generacijami
Lasten vir*

Iz odgovora intervjuvanca je razvidno, da se način vodenja med generacijami razlikuje predvsem v stopnji organiziranosti in pristopu k vodenju podjetja. Intervjuvanec poudarja, da kombinacija izkušenj starejše generacije in novih idej mlajše generacije lahko pozitivno vpliva na razvoj in prihodnost podjetja.

Vprašanje 8:	Intervjuvanec:
Kako običajno komunicirate, ko pride do nesoglasij med generacijami? Katere oblike komunikacije se izkažejo za najbolj učinkovite?	Ko pride do nesoglasij, se običajno pogovorimo neposredno. Včasih se doma usedemo za mizo in mirno predebateramo zadevo, če pa gre za manjše stvari, se pogovorimo kar na delovišču sproti, da ne nastanejo zamere. Mislim, da je iskren pogovor iz oči v oči najbolj učinkovit in da je pomembno, da stvari razčistimo čim prej.

*Tabela 8: Način komuniciranja ob nesoglasjih
Lasten vir*

Iz odgovora intervjuvanca je razvidno, da se nesoglasja med generacijami rešujejo predvsem z neposrednim in odprtim pogovorom. Intervjuvanec poudarja, da je iskrena komunikacija iz oči v oči ključna za hitro razreševanje konfliktov in ohranjanje dobrih odnosov.

Vprašanje 9:	Intervjuvanec:
Ali se poslovni konflikti kdaj prenesejo tudi v družinsko življenje? Kako poskušate postavljati meje med družino in podjetjem?	Ja, konflikti se pogosto prenesejo tudi v družinsko življenje, še posebej v manjšem podjetju, kot smo mi. Težko je potegniti jasno mejo med zasebnim in poslovnim življenjem, ker živimo v isti hiši. Trudimo se, da doma ne odpiramo več tem o delu, ampak to ni vedno enostavno. Včasih uspe, včasih ne. To je po mojem eden večjih izzivov družinskega podjetja.

*Tabela 9: Prenos konfliktov v družinsko življenje
Lasten vir*

Iz odgovora intervjuvanca je razvidno, da se poslovni konflikti v družinskem podjetju pogosto prenesejo tudi v zasebno življenje. Intervjuvanec poudarja, da je ločevanje družinskega in poslovnega okolja eden večjih izzivov, zato se trudijo omejiti pogovore o delu v družinskem času.

<i>Vprašanje 10:</i>	<i>Intervjuvanec:</i>
Kako različne generacije gledajo na spremembe, kot so nove tehnologije, digitalizacija ali sodobni načini vodenja? Ali je to vir konfliktov?	Pri nas smo generacijsko precej raznoliki, jaz sem med starejšimi praktično sam. Mlajši so bolj naklonjeni novim tehnologijam in spremembam, ker vidijo predvsem hitrejšo delo in manj fizičnega napora. Sam sem bolj previden, predvsem zaradi stroškov, ampak spremembam ne nasprotujem, če vidim smisel. Po mojem to pri nas ni večji vir konfliktov.

*Tabela 10: Pogled različnih generacij na spremembe
Lasten vir*

Iz odgovora intervjuvanca je razvidno, da mlajša generacija v podjetju bolj podpira uvajanje novih tehnologij in sprememb, medtem ko je starejša generacija pri tem nekoliko bolj previdna. Kljub različnim pogledom digitalizacija in tehnološke spremembe v tem podjetju ne predstavljajo večjega vira konfliktov.

<i>Vprašanje 11:</i>	<i>Intervjuvanec:</i>
Kako prisotnost zaposlenih, ki niso družinski člani, vpliva na odnose med generacijami v podjetju?	Zaposleni, ki niso družinski člani, pogosto prinesejo nove ideje in bolj objektivni pogled na situacije. Ker niso del družine, gledajo na stvari bolj nevtrarno. Ni pa pametno reševati družinskih nesoglasij pred zaposlenimi, ker to lahko vpliva na vzdušje v ekipi. Zato se trudimo, da takšne stvari rešujemo doma in pred zaposlenimi nastopamo usklajeno.

*Tabela 11: Vpliv nedružinskih zaposlenih na generacijske odnose v podjetju
Lasten vir*

Iz odgovora je razvidno, da nedružinski zaposleni lahko prispevajo bolj objektivni pogled na delo in prinesejo nove ideje. Hkrati intervjuvanec poudarja, da je pomembno, da se družinska nesoglasja ne rešujejo pred zaposlenimi, saj lahko to negativno vpliva na delovno vzdušje.

<i>Vprašanje 12:</i>	<i>Intervjuvanec:</i>
Kako ocenjujete pripravljenost naslednika za prevzem podjetja in kateri izzivi se vam zdijo pri tem največji?	Mislím, da naslednik še ni popolnoma pripravljen na prevzem podjetja, se pa postopoma uči in nabira izkušnje. Ima interes in voljo do dela, kar je najpomembnejše. Kot večji izziv vidim zakonodajo, negotov trg in tudi vreme, ker smo v naši dejavnosti zelo odvisni od vremenskih razmer. Zato mora poleg obrti dobro poznati tudi poslovno in finančno plat podjetja.

*Tabela 12: Pripravljenost naslednika za prevzem
Lasten vir*

Intervjuvanec meni, da naslednik še ni povsem pripravljen na prevzem podjetja, vendar postopoma pridobiva potrebne izkušnje. Kot največje izzive vidi predvsem zakonodajo, negotovost trga in vremenske razmere, ki močno vplivajo na dejavnost podjetja.

<i>Vprašanje 13:</i>	<i>Intervjuvanec:</i>
Katere ukrepe ali dogovore bi po vašem mnenju bilo smiselno vzpostaviti, da bo prenos podjetja na naslednjo generacijo potekal čim bolj uspešno in z manj konflikti?	Po mojem je najpomembneje, da jaz počasi spuščam vajeti, naslednik pa jih postopoma prevzema. Takšne stvari ne gredo čez noč. Pomembna sta pogovor in zaupanje. Jaz moram biti pripravljen prepustiti odgovornost, on pa pokazati interes in odgovornost. Če to poteka postopoma, je tudi konfliktov manj in prenos podjetja lažje steče.

Tabela 13: Ukrepi za uspešen prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo
Lasten vir

Iz odgovora izhaja, da je za uspešen prenos podjetja ključnega pomena postopen prenos odgovornosti med generacijami. Pomembna sta predvsem odprta komunikacija in medsebojno zaupanje, saj to zmanjšuje možnost konfliktov in omogoča lažji prenos podjetja.

4. Razprava in zaključek

Namen raziskave je bil analizirati pojav generacijskih konfliktov v družinskem podjetju ter osvetliti njihov vpliv na proces odločanja, vodenje in razvoj podjetja, zlasti v kontekstu nasledstva. Na podlagi empiričnega dela lahko ugotovimo, da je bil raziskovalni namen dosežen, saj pridobljeni podatki omogočajo poglobljeno razumevanje odnosov med generacijami ter mehanizmov, ki vplivajo na njihovo usklajevanje.

Rezultati kažejo, da se generacijski konflikti najpogosteje pojavljajo na področjih organizacije dela, investicijskih odločitev in uvajanja novih tehnologij, kar neposredno odgovarja na prvo raziskovalno vprašanje (RV1). Takšna porazdelitev konfliktov je pričakovana, saj gre za področja, kjer se najizraziteje kažejo razlike v izkušnjah, odnosu do tveganja ter razumevanju poslovnega okolja. Pri tem je treba poudariti, da ugotovitve temeljijo na posameznem primeru, zato njihova veljavnost ostaja omejena na obravnavani kontekst.

V povezavi z drugim raziskovalnim vprašanjem (RV2) rezultati kažejo, da konflikti v analiziranem podjetju nimajo izrazito destabilizacijskega učinka. Nasprotno, v določenih primerih prispevajo k bolj premišljenemu odločanju, saj omogočajo soočenje različnih pogledov in izkušenj. Takšna funkcija konfliktov je skladna s teoretičnimi izhodišči, ki poudarjajo njihovo potencialno konstruktivno vlogo. Vendar pa je takšen izid pogojen z načinom njihovega upravljanja; v okoliščinah slabše komunikacije ali izrazitejših interesnih nasprotij bi lahko imeli konflikti tudi negativne posledice.

Odgovori na tretje raziskovalno vprašanje (RV3) potrjujejo osrednjo vlogo komunikacije pri obvladovanju generacijskih nesoglasij. Empirični podatki kažejo, da se konflikti praviloma rešujejo neposredno in brez odlašanja, kar zmanjšuje tveganje za njihovo eskalacijo. Pomemben dejavnik pri tem predstavlja tudi postopno prenašanje odgovornosti na naslednjo generacijo, ki omogoča prilagajanje obeh strani ter zmanjšuje pritisk, povezan s procesom nasledstva. Kljub temu velja opozoriti, da je učinkovitost takšnega pristopa v veliki meri odvisna od kakovosti odnosov med družinskimi člani.

Primerjava z izhodiščnimi teoretičnimi spoznanji potrjuje, da se preplet družinskega in poslovnega sistema v praksi odraža v težavah pri ločevanju zasebnega in poklicnega življenja. Empirični del raziskave kaže, da se poslovna nesoglasja pogosto prenašajo v družinsko okolje, kar dodatno potrjuje ugotovitve iz literature. Prav tako se potrjuje pomen pravoča-

snega in načrtnega nasledstva ter postopnega vključevanja naslednika, kar literatura izpostavlja kot ključni pogoj za dolgoročno stabilnost družinskega podjetja.

Vzroke za nastanek generacijskih konfliktov je mogoče pojasniti predvsem z razlikami v socializacijskih in poklicnih izkušnjah posameznih generacij. Starejša generacija svoje odločitve utemeljuje na izkušnjah, pridobljenih v bolj negotovih gospodarskih razmerah, kar se odraža v previdejšem pristopu k investiranju in spremembam. Mlajša generacija pa deluje v okolju, ki spodbuja inovacije, digitalizacijo in hitrejšo prilagajanje, kar vodi v drugačno razumevanje razvoja podjetja. Konflikti tako predstavljajo izraz teh razlik, ne pa nujno njihovega neusklajenega delovanja.

Pri interpretaciji rezultatov je treba upoštevati omejitve raziskave. Analiza temelji na enem primeru, zato ni mogoče oblikovati splošno veljavnih sklepov. Poleg tega gre za kvalitativni pristop, ki temelji na subjektivni izkušnji intervjuvanca, kar lahko vpliva na selektivnost predstavljenih informacij. Kljub temu raziskava omogoča vpogled v kompleksnost odnosov v družinskih podjetjih ter odpira prostor za nadaljnje raziskovanje.

Doprinos raziskave za prakso se kaže predvsem v izpostavitvi pomena postopnosti, komunikacije in zaupanja v procesu nasledstva. Ugotovitve nakazujejo, da lahko premišljeno upravljanje generacijskih razlik prispeva k stabilnosti in razvoju podjetja. Hkrati opozarjajo na potrebo po jasnejšem razmejevanju vlog in odgovornosti, kar lahko zmanjša možnost nastanka konfliktov. Možnosti za nadaljnje raziskovanje se kažejo predvsem v vključitvi večjega števila podjetij ter primerjalnih analizah med različnimi panogami in fazami razvoja podjetja. Smiselno bi bilo tudi podrobneje preučiti vpliv institucionalnega okolja ter vlogo zunanjih strokovnjakov pri reševanju konfliktov in podpori procesu nasledstva.

Literatura

- Črtalič, K. (2025). Izzivi nasledstva v družinskih podjetjih v panogi kmetijstvo. V A. Dejanović in N. Maksimović Sekulić (ur.), *Zbornik radova SKEI 2025: Upravljanje digitalnim poslovanjem i transformacijom – ključni izazovi i trendovi* (str. 57–66). Visoka škola modernog biznisa.
- Duh, M. in Primec, A. (2022). Strateški in pravni vidiki nasledstva družinskega podjetja. *GV Založba*.
- Družinsko podjetništvo Slovenija 2018. (2018). EY; Spirit Slovenija. https://www.ey.com/sl_si/insights/family-enterprise/family-business-book-slovenia-2018
- Hess, S. in Schneickert, C. (2025). Status seeking and work-family conflicts: How the pursuit of wealth and success threatens family peace in 26 countries. *Journal of Family and Economic Issues*, 46, 146–166. <https://doi.org/10.1007/s10834-024-09982-8>
- Kociper, T. idr. (2018). Nasledstvo: Izziv družinskih podjetij – Priročnik za ustanovitelje in naslednike pri prenosu lastništva in vodenja družinskega podjetja. Spirit Slovenija.
- Liu, X. in Zhou, B. (2026). Entrepreneurial innovation dynamics and intergenerational succession in Chinese family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 22, članek 46. <https://doi.org/10.1007/s11365-025-01154-w>
- Subhani, M., Mikušová, M. in Nierostek, L. (2026). Bridging tradition and innovation: Generational dynamics in family business succession. *Future Business Journal*, 12, članek 42. <https://doi.org/10.1186/s43093-026-00749-1>
- Tanan, A., Cahyadi, H., Tan, J. D. idr. (2023). Family-led learning through parenting in family business. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12, 84. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00352-6>
- Vadnjal, J. in Letonja, M. (2023). Podjetje, družina in prihodnost v družinskem podjetju. GEA College – Fakulteta za podjetništvo.