14.08.2026

Medgeneracijski prenos podjetij: izzivi in nove priložnosti

Medgeneracijski prenos podjetja: največji izziv niso pogodbe, ampak ljudje

Medgeneracijski prenos podjetja je eden najzahtevnejših trenutkov v življenju podjetnika. Ne zato, ker bi bil pravno ali davčno posebej zapleten, temveč zato, ker pomeni prehod odgovornosti, zaupanja in življenjskega dela na naslednjo generacijo.

V praksi se pogosto največ pozornosti namenja prenosu lastništva – pripravi pogodb, davčnim vprašanjem in organizaciji prenosa poslovnih deležev. Vendar izkušnje kažejo, da pravni dokumenti le redko odločajo o uspehu prenosa. O njem odločajo ljudje.

Največ težav nastane takrat, ko ustanovitelj ni pripravljen prepustiti odločanja ali ko naslednik še ni pripravljen prevzeti odgovornosti. Uspešen prenos se zato ne začne s podpisom pogodbe, ampak veliko prej – z odprtim dialogom, medsebojnim zaupanjem in jasno vizijo prihodnosti podjetja.

Podjetje ni le premoženje, ampak del identitete

Večina podjetnikov svoje podjetje gradi desetletja. Sprejemajo ključne odločitve, razvijajo odnose s kupci in poslovnimi partnerji ter pogosto nosijo glavno odgovornost za vse pomembnejše poslovne poteze. Podjetje zato postane veliko več kot poslovni projekt – postane del njihove identitete.

Zaradi tega umik iz aktivnega vodenja ni le poslovna odločitev, ampak tudi osebni izziv. Mnogi ustanovitelji se ne sprašujejo, kdo bo formalno prevzel podjetje, temveč predvsem, ali bo podjetje brez njih še vedno uspešno. Prav tu se začne pravi proces medgeneracijskega prenosa.

Prenos lastništva ni isto kot prenos odgovornosti

Ena najpogostejših zmot je prepričanje, da je prenos uspešno zaključen, ko naslednik postane lastnik podjetja. Lastništvo lahko prenesemo z eno pogodbo.

Odgovornost, znanje, vodstvene kompetence in zaupanje zaposlenih pa nastajajo več let. Raziskave družinskega podjetništva poudarjajo, da je dolgoročna uspešnost prenosa bistveno bolj odvisna od pripravljenosti naslednikov, postopnega prenosa odločanja in razvoja vodstvenih kompetenc kot od samega prenosa lastniških deležev.

Če ustanovitelj še naprej sprejema vse pomembne odločitve, zaposleni še vedno prihajajo po navodila k njemu, poslovni partnerji pa se obračajo nanj namesto na naslednika, podjetje v resnici ni opravilo prenosa. Lastništvo se je spremenilo, način vodenja pa ostaja enak. Največja vrednost uspešnega prenosa je prav v tem, da podjetje začne delovati samostojno tudi brez vsakodnevne prisotnosti ustanovitelja.

Sofinancira Evropska unija

Zakaj prenosi pogosto niso uspešni?

Če bi bil medgeneracijski prenos zgolj vprašanje lastništva, bi bil razmeroma preprost. V resnici pa gre za usklajevanje treh področij, ki se med seboj nenehno prepletajo – družine, lastništva in poslovanja. Takšno razumevanje temelji na uveljavljenem modelu treh krogov družinskega podjetja (Three-Circle Model), ki sta ga razvila Renato Tagiuri in John A. Davis in še danes predstavlja eno najpomembnejših teoretičnih podlag za razumevanje družinskih podjetij.

Vsako od teh področij ima svoje interese, pričakovanja in odgovornosti. Ko se ti ne uskladijo pravočasno, se začnejo pojavljati težave.

V praksi se najpogosteje srečujemo z naslednjimi izzivi:

- prepozen začetek načrtovanja,
- nejasno določene vloge naslednikov,
- različni pogledi na prihodnji razvoj podjetja,
- prepletanje lastniških in poslovodnih funkcij,
- neenakomerno razdeljene odgovornosti med nasledniki,
- pomanjkanje odprte komunikacije,
- odsotnost načrta za nepredvidene dogodke.

Pogosto ustanovitelji veliko časa namenijo pravnim in davčnim vprašanjem, precej manj pa razmišljanju o tem, kako bo podjetje dejansko delovalo po njihovem umiku. Prav to pa je običajno odločilno za dolgoročni uspeh.

Ko podjetje prevzema več otrok

Poseben izziv nastane, kadar podjetje prevzema več naslednikov. Takrat družinsko podjetje postane tudi solastniško podjetje. Izkušnje kažejo, da največ sporov ne nastane pri vsakodnevnem poslovanju, temveč pri sprejemanju ključnih lastniških odločitev. Če pravila niso jasno določena že pred prenosom, se lahko nesoglasja sčasoma poglobijo in vključijo tudi partnerje, zakonce ter naslednje generacije.

Zato številna uspešna družinska podjetja pripravijo družinsko ustavo (Family Constitution). Ta ni pravni dokument, ampak dogovor o tem, kako bo družina tudi v prihodnje upravljala podjetje. Določa pravila glede zaposlovanja družinskih članov, odločanja o pomembnih naložbah, prodaje deležev, izplačevanja dobička, nasledstva ter reševanja morebitnih sporov.

Priprave se začnejo veliko prej, kot mislimo

Ena največjih napak je prepričanje, da se bo vprašanje nasledstva rešilo nekaj mesecev pred upokojitvijo ustanovitelja. Uspešni prenosi so praviloma rezultat večletnega procesa.

Evropska komisija priporoča, da podjetniki načrtovanje prenosa začnejo več let pred predvidenim umikom iz aktivnega vodenja podjetja, saj se s tem bistveno zmanjšajo poslovna tveganja in poveča verjetnost uspešnega nadaljevanja poslovanja.

Uspešen proces običajno vključuje:

- jasno časovnico prenosa odgovornosti,
- mentorstvo ustanovitelja,
- postopno vključevanje naslednikov v odločanje,

I FEEL SLOVENIA
Sofinancira Evropska unija

- razvoj vodstvenih kompetenc,
- prilagoditev organizacijske strukture,
- jasno opredeljene odgovornosti vseh družinskih članov.

Največ se namreč naučimo z izkušnjami. Nasledniki potrebujejo prostor, da sprejemajo lastne odločitve, tudi če pri tem kdaj naredijo napako.

Ali je družinsko nasledstvo vedno najboljša rešitev?

Velja prepričanje, da bodo otroci nekoč nadaljevali družinsko tradicijo. Danes to ni več samoumevno.

Mlajše generacije imajo drugačne poklicne interese, drugačne vrednote in pogosto tudi drugačno predstavo o ravnovesju med delom in zasebnim življenjem. Nekateri si želijo prevzeti podjetje, drugi svojo prihodnost vidijo drugje. Nobena od teh odločitev ni napačna.

Največja napaka je, če naslednik prevzame podjetje predvsem zaradi občutka dolžnosti. Veliko pomembneje je, da družina pravočasno odkrito spregovori o željah, motivaciji in pripravljenosti za prevzem odgovornosti.

Prvo vprašanje namreč ni, ali podjetje ima naslednika. Prvo vprašanje je, ali ima motiviranega naslednika.

Menjava generacij kot razvojna priložnost

Medgeneracijski prenos pogosto povezujemo z negotovostjo in tveganji. Toda prav to obdobje je lahko tudi ena največjih razvojnih priložnosti za podjetje.

Mlajša generacija pogosto prinese nove poslovne modele, digitalna znanja, boljše razumevanje podatkov, umetne inteligence, digitalnega marketinga in sodobnih načinov organizacije dela.

Obdobje prenosa je zato idealen trenutek za digitalno preobrazbo podjetja, prenovo poslovnih procesov, uvedbo sodobnih informacijskih rešitev ter profesionalizacijo upravljanja, kar potrjujejo tudi mednarodne raziskave družinskih podjetij.

Zaključek

Medgeneracijski prenos podjetja ni vprašanje starosti ustanovitelja, ampak vprašanje prihodnosti podjetja. Uspešna podjetja razumejo, da se prenos ne začne s podpisom pogodbe, ampak z razvojem naslednikov, odprtim dialogom v družini in postopnim prenosom odgovornosti. Ko so odnosi urejeni, so tudi pravne in davčne rešitve bistveno lažje. Največja zapuščina uspešnega podjetnika namreč ni podjetje samo. Njegova največja zapuščina je podjetje, ki zna uspešno delovati tudi brez njega.

Literatura in viri:

1. Davis, J. A. (1982). *The influence of life stage on father-son work relationships in family companies*. Harvard Business School.
2. European Commission. (2021). *Business Transfers in Europe – Supporting Successful Business Transfers*. Publications Office of the European Union. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bdc78924-69c0-11eb-aeb5-01aa75ed71a1/language-en

I FEEL SLOVENIA
Sofinancira Evropska unija

3. EY & University of St. Gallen. (2023). *Global Family Business Index*. https://familybusinessindex.com
4. Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije (OZS). *https://www.ozs.si/novice/trije-koraki-za-uspesen-prenos-druzinskega-podjetja-na-naslednike-5f856e512114e02ebe6ea9f2*
5. PwC. (2023). *Global Family Business Survey*. https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey.html
6. SPIRIT Slovenija. *Prenos podjetja*. https://www.podjetniski-portal.si/programi/podpora-podjetjem-pri-prenosu-lastnistva.
7. Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. (Zame: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60896710/Tagiuri_und_Davis_-_1996_-_Bivalent_Attributes_of_the_Family_Firm20191014-125834-1vppe38-libre.pdf?1571062029=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DFamily_Business_Review.pdf&Expires=1785152959&Signature=dbAekm8M5GbavJDy~--Ojt2fk67vB2bV5iWKCKAryXlvrfp6Az0OqdwhqcWGbAgDXkqL~G~0mIp3G2vEJGadFaCrhQePZI6M5OWfvi1yvGfKXaRW72~oXTuxOLvgH-sq5cwRuv9J3-yeVGKwNz9qMR6jvLNRN3Bf67jBXkmpgZ5uezvVwH4kqbc2quFoE1gvsJDTEc3HoaphlM3NhcQYGLHO4iXX5GaR9FPFV-CA7wfoKdRuIXFVkXpXb~kAYQx-xXHAOKUYyn~GEfDpZzctekG7J7ZWzNdJaAM6MASxGfhaZ2QIRHCmPNEfzGJenwXtyo415BEtPbZNv96ccoC6Ug__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Petra Knez Bahor, podjetniška mentorica

Inkubator d.o.o. Sežana

I FEEL SLOVENIA
Sofinancira Evropska unija