

NEXTGEN Tourism

Skills for Tourism Business Succession

Vodnik za Kompetenčni okvir pripravljenosti na nasledstvo v turizmu



www.nextgentourism.eu

This resource is licensed
under CC BY 4.0



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are, however, those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

KAZALO

- | | |
|----|--|
| 01 | O nas |
| 02 | O projektu |
| 03 | Ugotovitve raziskav in fokusnih skupin |
| 04 | Kompetenčni okvir (povzetek) |
| 05 | Pregled učnega načrta in modulov |
| 06 | Ugotovitve |

This resource is licensed
under CC BY 4.0



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are, however, those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

1.1 O nas

Next GEN Tourism je projekt sodelovanja Erasmus+ KA220-VET, ki se je začel **novembra 2025** in se bo izvajal do **oktobra 2027**. Projekt **koordinira Univerza Akureyri**. Partnerstvo združuje **šest organizacij iz Islandije, Avstrije, Slovenije, Irske in Nemčije**. Skupaj povezujemo strokovno znanje s področij visokošolskega izobraževanja, poklicnega izobraževanja in usposabljanja (VET), podpore podjetjem ter digitalnega razvoja, da bi malim in srednje velikim podjetjem (MSP) v turizmu olajšali uspešen proces prenosa lastništva in vodenja. Cilj je opremiti izvajalce poklicnega izobraževanja in usposabljanja ter turistična podjetja s praktičnimi, na raziskavah temelječimi orodji, ki krepijo kontinuiteto poslovanja, načrtovanje nasledstva in dolgoročno odpornost podjetij. Turizem v Evropi v veliki meri temelji na MSP, med katerimi je veliko družinskih podjetij, tesno povezanih z lokalnimi skupnostmi. Kljub temu pa prenos lastništva in vodenja predstavlja enega največjih izzivov. Mnoga turistična MSP niso ustrezno pripravljena na proces nasledstva, kar ogroža kontinuiteto poslovanja, delovna mesta, ohranjanje lokalnega znanja ter

odpornost regij. Hkrati izvajalcem poklicnega izobraževanja in usposabljanja pogosto primanjkuje namenskih virov za izvajanje praktičnega, sektorsko prilagojenega izobraževanja o načrtovanju nasledstva. Projekt **Next GEN Tourism na ta izziv odgovarja z razvojem kompetenčnega okvira** za pripravljenost na nasledstvo v turizmu, **modularnega učnega programa, izobraževalnih gradiv, digitalne aplikacije za ocenjevanje pripravljenosti ter središča znanja**. Namen projekta je pomagati izvajalcem poklicnega izobraževanja in usposabljanja, MSP ter organizacijam za podporo podjetništvu pri boljšem razumevanju kompetenc, potrebnih za uspešen prenos lastništva in vodenja turističnih podjetij. S pomočjo raziskav, fokusnih skupin, posvetovanj s strokovnjaki, pilotnega testiranja in metode soustvarjanja rešitev, želi projekt okrepiti zmogljivosti poklicnega izobraževanja in usposabljanja, izboljšati razumevanje pomena načrtovanja nasledstva ter spodbuditi bolj strukturirane in trajnostne prenose lastništva in vodenja v turističnih MSP v Evropi.



**Háskólinn
á Akureyri**
University
of Akureyri

University of Akureyri (Islandija)



MCI Innsbruck (Avstrija)

**the vision
works**

tw GmbH (Nemčija)



**RAZVOJNI CENTER
SRCA SLOVENIJE**

DEVELOPMENT CENTRE
OF THE HEART OF SLOVENIA

Razvojni Center Srca Slovenije
(Slovenija)

momentum
[educate + innovate]

Momentum Marketing Services
(Irska)

gairmeach
TRAINING

Gairmeach Training (Irska)

1.2 Razlaga ključnih izrazov

Nekateri izrazi, povezani z načrtovanjem nasledstva, se lahko med seboj prekrivajo. Slovarček izrazov ponuja kratke razlage za njihovo lažje razumevanje.

- 1. Pripravljenost na nasledstvo:** Stopnja, do katere so podjetje, lastnik in naslednik pripravljeni na prihodnji prenos lastništva ali vodstvene vloge.
- 2. Prenos lastništva:** Proces prenosa pravnega lastništva ali nadzora nad podjetjem na naslednika, kupca, družinskega člana, zaposlenega ali drugo osebo oziroma organizacijo.
- 3. Prenos vodstvene vloge:** Postopen prenos vodstvenih nalog, odgovornosti, odločanja in pristojnosti s trenutnega vodje na naslednika.
- 4. Upravljanje:** Način organizacije odločanja, odgovornosti in pravil v podjetju, vključno z opredelitvijo kdo je pristojen za sprejemanje posameznih odločitev.
- 5. Kontinuiteta poslovanja:** Sposobnost podjetja, da med procesom prenosa in po njem uspešno nadaljuje poslovanje.
- 6. Vrednotenje podjetja:** Proces ocenjevanja finančne vrednosti podjetja, pri katerem se upoštevajo sredstva, prihodki, dobiček, tržni položaj, reference, dolgovi in prihodnji potencial.
- 7. Odnosi z deležniki:** Pomembni odnosi z osebami in organizacijami, povezanimi s podjetjem, kot so družinski člani, zaposleni, stranke, dobavitelji, svetovalci, lokalne skupnosti, turistične organizacije in destinacijski partnerji.
- 8. ESG:** Okoljski, družbeni in upravljavski dejavniki (Environmental, Social, Governance). V učnem načrtu se ESG nanaša na praktične ukrepe, ki podpirajo odgovorno, trajnostno in dobro upravljanje poslovanje.
- 9. Digitalni prehod:** Prenos, posodobitev ali izboljšanje digitalnih sistemov in spletnih sredstev, kot so spletne strani, rezervacijske platforme, računi na družbenih omrežjih in baze podatkov.

NEXT GEN Tourism

Skills for Tourism Business Succession

Kompetenčni okvir Next GEN Tourism,
njegovo snovanje in validacija

- 2.1 Strokovna izhodišča in utemeljitev pristopa
- 2.2 Cilji kompetenčnega okvira.....
- 2.3 Razvoj in validacija kompetenčnega okvira.....
- 2.4 Učna pot: Od snovanja okvira kompetenc do zasnove
kurikuluma.....
- 2.5 Ciljne skupine in uporabniki.....

2.1 Strokovna izhodišča in utemeljitev pristopa

Kljub pomembni vlogi, ki jo imajo turistična MSP v lokalnih in regionalnih gospodarstvih, več kot 60 % evropskih turističnih MSP nima formalno pripravljenega načrta nasledstva. Brez strukturiranih strategij nasledstva in učinkovitega prenosa znanja postanejo ta podjetja ob upokojitvi lastnikov še posebej ranljiva.

Namenski viri, digitalna orodja in premišljeno zasnovane učne rešitve lahko pomembno prispevajo k večji pripravljenosti malih in srednje velikih podjetij na upravljanje procesa nasledstva. Praktični instrumenti, kot so interaktivna orodja za samoocenjevanje, kombinirani učni programi in strukturirano spletno mentorstvo, zagotavljajo dostopno in konkretno podporo, ki temelji na izkušnjah iz prakse, v ključnih fazah prenosa lastništva in vodstvenih odgovornosti.

To je še posebej pomembno za evropski turizem, kjer MSP predstavljajo več kot 90 % vseh podjetij (Evropska komisija, 2023) ter pomembno prispevajo k zaposlovanju, regionalnemu razvoju in ohranjanju lokalne kulturne identitete. Mnoga od teh podjetij so družinska podjetja, ki se soočajo z izrazitimi izzivi pri načrtovanju in izvedbi procesa nasledstva.

Brez ustrezne priprave in jasno opredeljenega načrta prehoda lahko tudi sicer uspešna podjetja prenehajo delovati, kar negativno vpliva na delovna mesta in regionalno stabilnost na območjih, ki so močno odvisna od turizma.

Poklicno izobraževanje in usposabljanje (VET) ima potencial za uspešno zapolnitev te vrzeli, saj povezuje področji izobraževanja in podjetništva. V praksi le malo izvajalcev VET ponuja programe usposabljanja, prilagojene izzivom nasledstva v MSP.

Zato so lastniki tovrstnih podjetij in njihovi potencialni nasledniki pogosto premalo pripravljeni na strateške, pravne in vodstvene

vidike prenosa podjetja. Vključevanje vsebin,

»60 % evropskih turističnih MSP nima formalnega načrta nasledstva.«

povezanih z nasledstvom, v učne načrte VET predstavlja eno od rešitev za zagotavljanje dolgoročne trajnosti MSP.

S projektom Next GEN Tourism neposredno naslavljamo potrebo po specifičnih orodjih in metodah za izvajalce VET, ki podpirajo učinkovito načrtovanje nasledstva v turističnih MSP.

Pri tem projekt prispeva k ohranjanju kontinuitete poslovanja, ohranjanju usposobljenih kadrov in krepitvi regionalne gospodarske odpornosti ter tako podpira širše evropske prednostne usmeritve in prispeva k bolj trajnostni in konkurenčni prihodnosti turističnega sektorja.

2.2 Cilji kompetenčnega okvira Next GEN Tourism

Kompetenčni okvir opredeljuje ključna področja znanja, praktične metodologije in preverjene dobre prakse, ki so potrebni za uspešen prenos podjetja. Z vzpostavitvijo jasnega in strukturiranega modela bo kompetenčni okvir izvajalcem VET omogočil razvoj in izvajanje ciljno usmerjenih usposabljanj, s katerimi bodo MSP pridobila znanje, orodja in strategije za učinkovito načrtovanje in izvedbo procesa nasledstva.

Kompetenčni okvir Next GEN Tourism opredeljuje temeljne kompetence, potrebne za uspešno izvedbo procesa nasledstva v turističnih MSP. Opredeljuje znanja, spretnosti in strateške zmogljivosti, ki jih lastniki in nasledniki potrebujejo za načrtovanje in izvedbo prenosa podjetja na strukturiran, odgovoren in trajnosten način.

Kompetenčni okvir temelji na trdni raziskovalni podlagi, pri čemer se posebej opira na model treh krogov lastništva, družine in podjetja (Tagiuri in Davis, 1996). Teoretična izhodišča so bila nato preverjena v praksi s posvetovanji s strokovnjaki in analizo primerov, značilnih za turistični sektor. Tako okvir odraža dejanske okoliščine, izzive in pritiske, s katerimi se turistična podjetja srečujejo pri vsakodnevnem poslovanju in v procesu nasledstva.

Na tej podlagi modularni in praktično usmerjeni učni načrt podpira izvajalce poklicnega izobraževanja in usposabljanja (VET) pri prenosu teh kompetenc v prakso z ustrezno zasnovanimi izobraževalnimi programi. Zasnovan je za uporabo v različnih učnih okoljih – pri klasičnem, hibridnem ali samostojnem

učenju – ter vključuje elemente učenja skozi prakso, ki zagotavljajo, da vsebine ostajajo povezane z dejanskimi izzivi poslovnega okolja.

Kompetenčni okvir je tesno usklajen s širšimi cilji projekta, zlasti s krepitvijo zmogljivosti VET, da bi se ta učinkoviteje odzival na potrebe trga dela v turističnem sektorju v Evropi. Pri tem spodbuja strukturirano načrtovanje nasledstva v MSP ter hkrati zagotavlja, da so vključevanje, dostopnost in enake možnosti temeljna načela pri zagotavljanju podpore različnim skupinam lastnikov in naslednikov.

»60 % evropskih turističnih MSP nima formalno opredeljenega načrta nasledstva.«



2.3 Razvoj in preverjanje okvira kompetenc

Kompetenčni okvir Next GEN Tourism je bil razvit na podlagi iterativnega, na dokazih temelječega procesa, ki je vključeval pregled sekundarnih virov, izvedbo fokusnih skupin, posvetovanja s strokovnjaki, notranji pregled projektnih partnerjev ter pilotno testiranje.

Razvojni proces se je začel s pregledom literature in obstoječih virov s področij nasledstva v turizmu, prenosa družinskih podjetij, odpornosti MSP, podjetniškega vodenja in kontinuitete poslovanja.

Ugotovitve so predstavljale teoretično podlago za oblikovanje začetnega kompetenčnega modela.

Za zagotavljanje praktične ustreznosti kompetenčnega okvira so bile v Avstriji, na Islandiji in v Sloveniji izvedene fokusne skupine s predstavniki turističnih MSP, izvajalci VET in strokovnjaki s področja nasledstva. Razprave so pokazale, da nasledstvo v turističnih MSP presega zgolj prenos lastništva ter vključuje širši nabor dejavnikov, kot so prenos vodstvene vloge, medgeneracijski odnosi, organizacijska kontinuiteta, zaupanje strank in vpliv spreminjajočih se tržnih pogojev.

Na tej podlagi je bil prvotni kompetenčni model

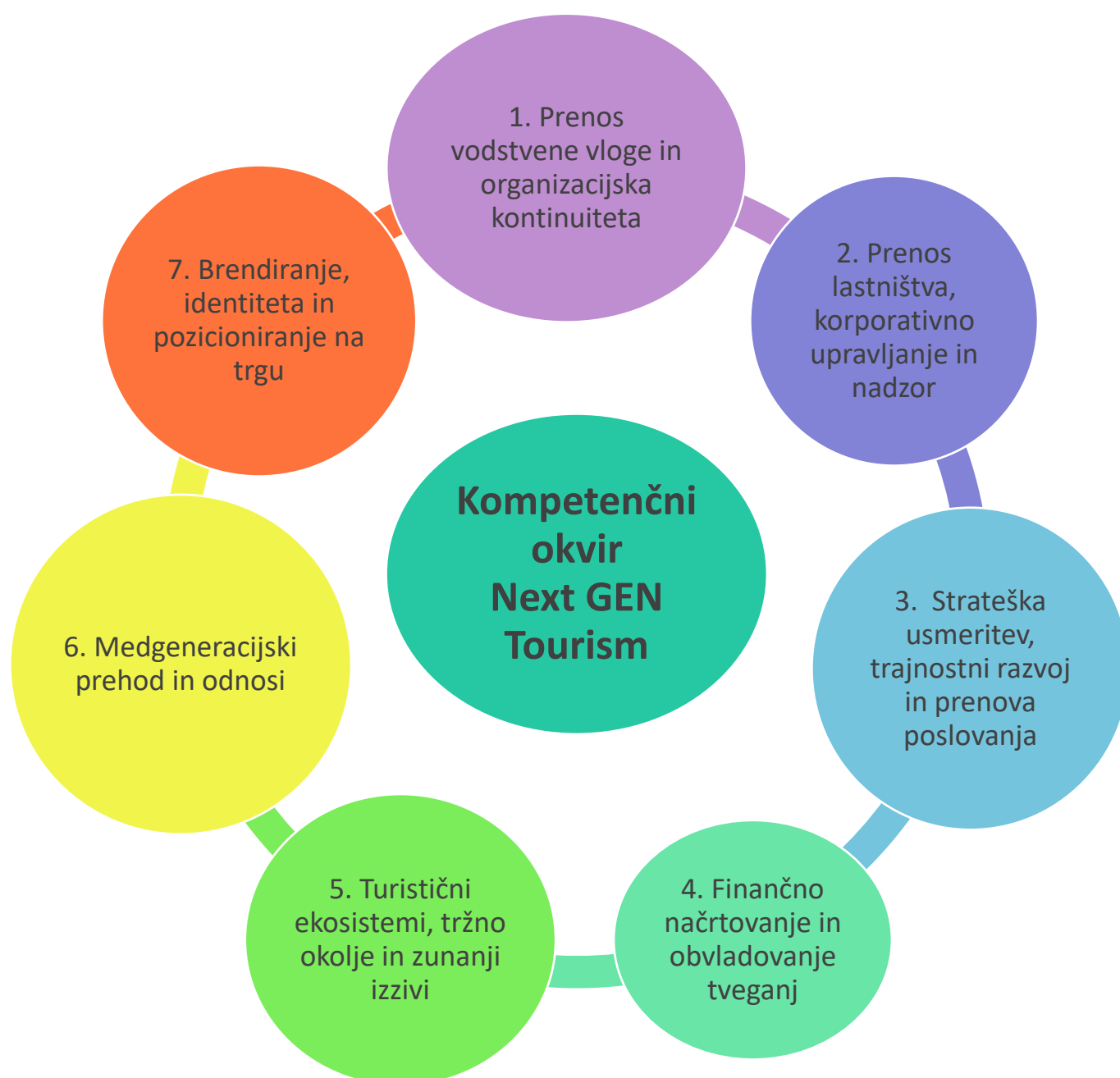
nadgrajen. Da bi kompetenčni okvir bolje odražal dejanske izzive nasledstva v družinskih turističnih podjetjih, je bil poseben poudarek namenjen področjem, kot so medgeneracijski prenos in odnosi, prenos vodstvene vloge in organizacijska kontinuiteta ter trženje in blagovna znamka.

Dopolnjeni kompetenčni okvir so pregledali in dokončno potrdili projektni partnerji ter strokovnjaki. Izvedeno je bilo tudi pilotno testiranje, v katerem so sodelovali izvajalci VET, predstavniki turističnih MSP in drugi ključni deležniki. Namen testiranja je bil oceniti jasnost, relevantnost, praktično uporabnost in primernost kompetenčnega okvira za prihodnje izobraževalne dejavnosti.

Potrjeni kompetenčni okvir tako povezuje znanstveno utemeljena spoznanja, praktične izkušnje ter ugotovitve mednarodne validacije, izvedene v sodelovanju z deležniki iz partnerskih držav.

2.3 Razvoj in potrjevanje kompetenčnega okvira

Kompetenčni okvir vključuje sedem posameznih sestavin:



2.4 Učna pot: Od snovanja okvira kompetenc do zasnove učnega načrta

Vsi v okviru projekta razviti viri izhajajo iz strukturiranih procesov soustvarjanja in kontinuiranega sodelovanja strokovnjakov, kar predstavlja osnovo za razvoj kompetenčnega okvira in z njim povezanega učnega načrta.

01. Temelj kompetenčnega okvira

Kompetenčni okvir je potrjen na podlagi prve dopolnjene zasnove kompetenčnega okvira in učnega načrta, strukturiranih posvetovanj z deležniki ter pilotnega testiranja. Visoka stopnja potrditve, ki so jo izrazili VET izvajalci in turistična MSP, potrjuje njegovo relevantnost in praktično uporabnost

02. Učni načrt

Učni načrt neposredno izhaja iz kompetenčnega okvira ter opredeljene kompetence prevaja v praktične, aplikativno usmerjene učne vire. Vključuje modularna učna gradiva, učne načrte, študije primerov in strukturirane učne poti. Učni načrt je bil podvržen notranjemu pregledu kakovosti in testiranju z uporabniki, pri čemer so regionalni partnerji gradiva pilotno preizkusili med VET izvajalci in MSP, da bi zagotovili njihovo ustreznost, jasnost in uporabnost v dejanskih učnih okoljih.

03. Izobraževalni viri

Izobraževalni viri vključujejo specifična znanja o nasledstvu v turizmu, interaktivna orodja, primere iz prakse, učenje na podlagi scenarijev ter praktične vaje, ter dajejo možnost za hibridno in samostojno učenje. Z zagotavljanjem praktičnih in hibridnih vsebin projekt krepi kompetence VET izvajalcev za zagotavljanje ciljno usmerjene in učinkovite podpore turističnim MSP.

Tabela prikazuje povezave med kompetenčnim okvirom in strukturo učnega načrta ter ponazarja kako se posamezna kompetenčna področja udejanjajo skozi učne module.

Povezanost kompetenčnih področij in učnih modulov	
Prenos vodstvene vloge in organizacijska kontinuiteta	Modul 1 & 4
Prenos lastništva, korporativno upravljanje in nadzor	Modul 1, 2 & 3
Strateška usmeritev, trajnostni razvoj in prenova poslovanja	Modul 2
Finančno načrtovanje in obvladovanje tveganj	Modul 6
Turistični ekosistemi, tržno okolje in zunanji izzivi	Modul 1 & 5
Medgeneracijski prehod in odnosi	Modul 1 & 5
Brendiranje, identiteta in pozicioniranje na trgu	Modul 4 & 7

2.4 Učna pot: Od snovanja okvira kompetenc do zasnove učnega načrta

Kompetenčni okvir predstavlja temelj učnega načrta, štiri faze prenosa usmerjajo strukturo učnega procesa, sedem modulov pa kompetence prevaja v praktično usmerjena usposabljanja. Študije primerov, praktična orodja, aplikacija za ocenjevanje pripravljenosti na nasledstvo in vozlišče znanja pa dodatno podpirajo praktično uporabnost pridobljenih znanj



Pot lahko spremljate kot celovito učno pot ali izberete posamezne elemente glede na svoje potrebe.

2.5 Profil ciljnih skupin in uporabnikov

Kompetenčni okvir Next GEN Tourism je zasnovan kot brezplačno dostopen in fleksibilen pripomoček, ki se lahko prilagaja različnim učnim potrebam ter izzivom prenosa lastništva in vodenja v turističnih malih in srednje velikih podjetjih (MSP) ter pri njihovih naslednikih. Omogoča oblikovanje prilagojenih učnih poti, saj izhaja iz dejstva, da se potrebe po pripravljenosti na nasledstvo razlikujejo glede na družbenoekonomsko okolje, stopnjo izobrazbe, izvor podjetja, lastniško strukturo, velikost in uspešnost podjetja ter cilje, povezane z nadaljnjo rastjo ali ohranjanjem poslovne kontinuitete.

Ciljne skupine in uporabniki vključujejo:

- **Primarni uporabniki:**
Izvajalci poklicnega izobraževanja in usposabljanja (VET), izobraževalci, podporne organizacije za turistična MSP, poslovni svetovalci, izvajalci podjetniškega izobraževanja in izobraževanja odraslih ter predstavniki visokošolskih institucij (HEI).
- **Drugi relevantni deležniki:**
Gospodarske zbornice, razvojne agencije, turistične organizacije, oblikovalci politik, strokovnjaki za nasledstvo ter lokalne skupnosti, ki imajo koristi od kontinuitete poslovanja in regionalne stabilnosti.
- **Končni uporabniki:**
Lastniki in vodje turističnih MSP, nasledniki v družinskih podjetjih (tako družinski kot zunanji), zaposleni, lastniki podeželskih podjetij, podjetnice ter turistične skupnosti.



3. Ugotovitve raziskav

NEXTGEN Tourism

Skills for Tourism Business Succession

- 3.1 Profili držav in ključna spoznanja
- 3.2 Fokusna skupina: Glavne tematike in ugotovitve.....
- 3.3 Vpliv in pomen kompetenčnega okvira Next GEN Tourism.....

3.1 Profili držav in ključna spoznanja

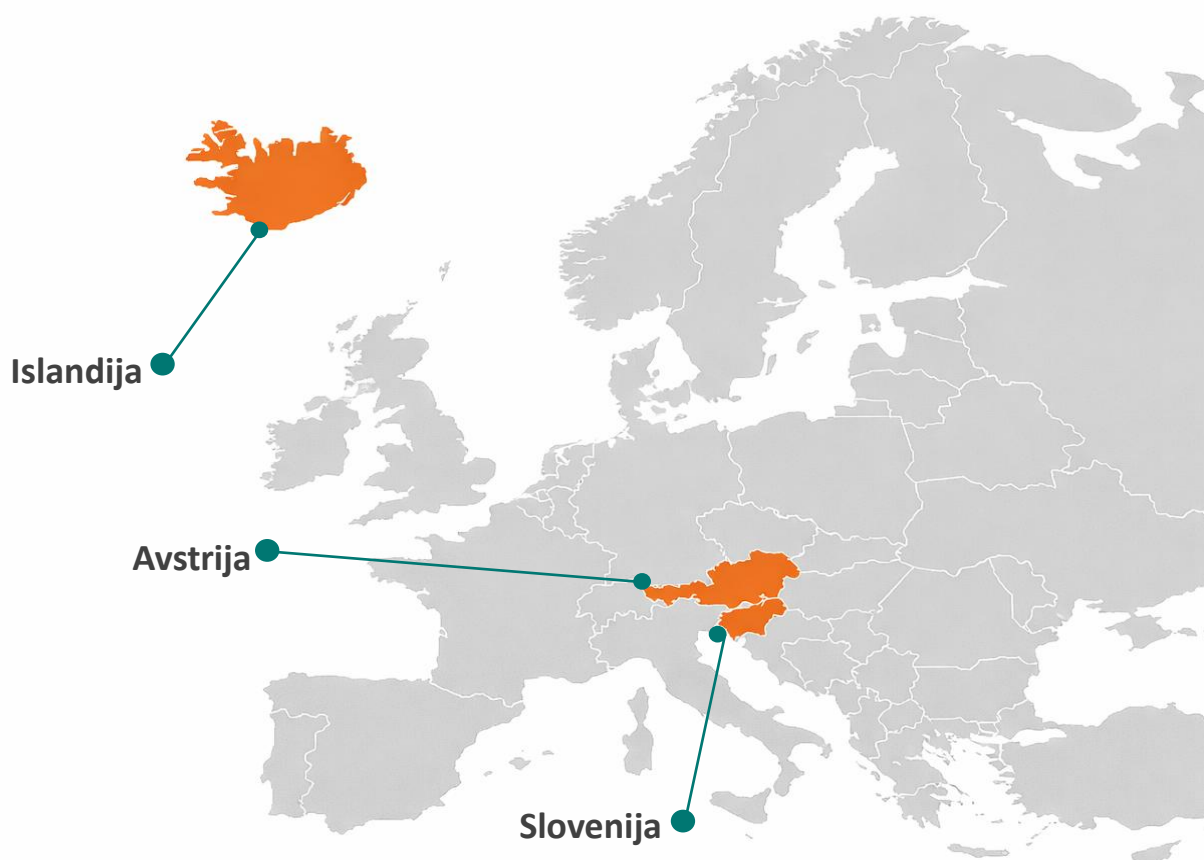
Avstrija, Islandija in Slovenija so bile izbrane kot empirični primeri za izvedbo fokusnih skupin in pripravo študije v okviru projekta Next GEN Tourism. Skupaj predstavljajo tri različna turistična in poslovna okolja znotraj Evrope.

Avstrija predstavlja razvito alpsko turistično gospodarstvo z močno tradicijo družinsko vodenih nastanitvenih in gostinskih podjetij.

Islandija odraža dinamičen in mednarodno usmerjen turistični trg, za katerega so značilni predvsem mala podjetja, hitra rast, sezonskost ter podjetniški modeli, povezani z ustanovitelji.

Slovenija ponuja manjši, vendar raznolik destinacijski kontekst, v katerem turistična MSP delujejo v različnih regionalnih in družinskih poslovnih okoljih.

Primerjalna analiza teh treh okolij omogoča proučevanje vpliva različnih tržnih razmer, institucionalnih okvirov in poslovnih kultur na procese nasledstva. Profili držav, predstavljeni v nadaljevanju, temeljijo na analizah strateških dokumentov, poročil in statističnih podatkov ter predstavljajo podlago za interpretacijo ugotovitev fokusnih skupin in razvoj kompetenčnega okvira, učnega načrta ter orodja za ocenjevanje.



3.1.1 Profil Avstrije

Turistični sektor in okolje družinskih podjetij

Avstrija je eno izmed evropskih gospodarstev z najvišjo turistično intenzivnostjo. Nahaja se v središču Evrope, ima zelo razvito turistično infrastrukturo in bogato kombinacijo naravnih ter kulturnih znamenitosti. Leta 2025 je avstrijski turizem dosegel rekordne rezultate, saj je bilo zabeleženih približno 157 milijonov prenočitev in okoli 48 milijonov prihodov gostov, kar kaže na rast in mednarodno povpraševanje. Večino prenočitev so ustvarili tuji obiskovalci, v največji meri nemški obiskovalci.

Turizem ostaja eden ključnih stebrov avstrijskega gospodarstva. Leta 2024 je sektor ustvaril pomembne gospodarske učinke: neposredna in posredna dodana vrednost turizma je ocenjena na 66,8 milijarde evrov, učinki na zaposlovanje pa na več kot 311.000 ekvivalentov polnega delovnega časa, kar predstavlja približno 7,6 % vseh zaposlenih.

Avstrijski turistični sektor sestavlja širok spekter podjetij, med katerimi prevladujejo mala in srednje velika podjetja (MSP). Statistični podatki za turistično leto 2024/25 beležijo 73.174 nastanitvenih obratov, ki skupaj ponujajo več kot 1,2 milijona turističnih ležišč po vsej državi. Če k temu prištejemo še gostinstvo in povezane storitve, širši sektor turizma in prostega časa vključuje več deset tisoč podjetij ter predstavlja pomemben del avstrijske baze MSP.

To odraža tudi značilnosti celotnega gospodarstva, kjer MSP predstavljajo 99,7 % vseh podjetij in zaposlujejo velik delež delovne sile, kar poudarja prevladujočo vlogo malih, pogosto družinsko usmerjenih poslovnih modelov na avstrijskem trgu. Zlasti v turizmu so številni ponudniki nastanitev, restavracije in storitvena podjetja v družinski lasti, predvsem zunaj večjih mest, ter s tem pomembno prispevajo k regionalni identiteti in lokalnemu zaposlovanju.

Kombinacija uspešnega in kakovostnega turističnega razvoja, visokega deleža MSP ter poslovnega okolja, zaznamovanega z družinskim lastništvom, predstavlja pomembno izhodišče za razumevanje izzivov nasledstva in potreb po kompetencah, s katerimi se soočajo avstrijska družinska turistična podjetja.

3.1.2 Profil Slovenije

Turistični sektor in okolje družinskih podjetij

Slovenija predstavlja majhno, vendar dobro uveljavljeno srednjeevropsko turistično destinacijo z raznoliko turistično ponudbo, ki vključuje alpski, zdraviliški, kulturni turizem in turizem v naravi. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (2024) je država leta 2023 zabeležila približno 6,5 milijona turističnih prihodov in okoli 16,8 milijona prenočitev.

Turizem ima pomembno vlogo v slovenskem gospodarstvu. Po najnovejših podatkih t.i. „Tourism Satellite Account data“ je neposredni bruto domači proizvod (BDP) turizma leta 2023 znašal 3.333 milijonov evrov (5,2 % celotnega BDP), medtem ko je skupni BDP, ustvarjen s turistično potrošnjo in vključno s posrednimi učinki, dosegel 5.478 milijonov evrov (8,6 % BDP) (Statistični urad Republike Slovenije, 2023). Turistični sektor pomembno prispeva k regionalni zaposlenosti in k ohranjanju gospodarske vitalnosti podeželskih, alpskih in zdraviliških območij.

Slovensko gospodarstvo prvenstveno temelji na MSP. Mala in srednje velika podjetja predstavljajo več kot 99 % vseh podjetij ter pomemben delež zaposlovanja in ustvarjene dodane vrednosti (OECD, 2023). Ta strukturna značilnost se odraža tudi v turističnem sektorju, kjer so ponudniki nastanitev, gostinska podjetja in turistične storitve pretežno manjša podjetja z močno lokalno vpetostjo. V slovenskih MSP je vključenost družinskih članov v lastništvo in upravljanje pogosta, zlasti zunaj večjih urbanih središč. Čeprav natančni statistični podatki o deležu družinsko vodenih turističnih podjetij niso vodeni, širša struktura podjetij kaže na poslovno okolje, za katerega so značilni tesno povezano lastništvo, dolgoročna usmerjenost in medgeneracijska kontinuiteta.

Slovenija odraža razvit turistični sektor z vzpostavljenimi institucionalnimi strukturami upravljanja in dolgoletno tradicijo gostoljubnosti (Slovenska turistična organizacija, 2025). Hkrati se slovenska turistična MSP soočajo s strukturnimi izzivi, povezanimi z digitalno preobrazbo, profesionalizacijo poslovanja ter medgeneracijskim prenosom družinskih podjetij.

3.1.2 Profil Islandije

Turistični sektor in okolje družinskih podjetij

Islandija je v zadnjih letih postala eno izmed evropskih gospodarstev z najvišjo turistično intenzivnostjo glede na število obiskovalcev v primerjavi z velikostjo prebivalstva. Leta 2024 je država sprejela približno 2,3 milijona mednarodnih obiskovalcev, kar močno presega število domačega prebivalstva, ki šteje približno 390.000 ljudi (Ferðamálstofa – Iceland Tourist Board, 2024). Neposredni doprinos turizma k bruto domačemu proizvodu (BDP) je bil leta 2024 ocenjen na 8,7 % (Statistics Iceland, 2025).

Podatki kažejo, da je bilo sredi leta 2025 v dejavnostih, povezanih s turizmom, zaposlenih približno 34.800 ljudi (Statistics Iceland, 2025).

Čeprav ima turizem na Islandiji večdesetletno tradicijo, se je sektor še posebej hitro razvijal po letu 2010, predvsem zaradi izboljšane mednarodne letalske povezljivosti in okrepljenih promocijskih aktivnosti destinacije (Iceland Tourist Board, 2024). V tem obdobju pospešene rasti je bilo ustanovljenih veliko število turističnih podjetij. To kaže na razmeroma mlado lastniško in organizacijsko strukturo v primerjavi z bolj zreli evropskimi turističnimi gospodarstvi.

Islandsko poslovno okolje v veliki meri sestavljajo mala in srednje velika podjetja (MSP), ki predstavljajo pomemben delež podjetij v celotnem gospodarstvu (OECD, 2023). Zlasti v turističnem sektorju so večina ponudnikov nastanitev, izvajalcev storitev in turističnih organizatorjev manjša podjetja, pogosto vodena s strani ustanoviteljev in močno vpeta v lokalno okolje. Čeprav natančni podatki o deležu družinsko vodenih turističnih podjetij niso na voljo, prevlada MSP kaže na poslovno okolje, v katerem imajo mikro in mala podjetja ključno vlogo pri zaposlovanju, inovacijah in regionalnem razvoju.

Nedavna širitev turističnega sektorja prinaša posebne razvojne izzive v primerjavi z dolgo uveljavljenimi turističnimi destinacijami. Zato pri številnih islandskih turističnih podjetjih vprašanje nasledstva ni toliko povezano z ohranjanjem dolgoletnih družinskih tradicij, temveč z izzivi organizacijske konsolidacije, formalizacije upravljanja ter prihodnjega prehoda z ustanovitelja na vodenje naslednje generacije.

Lahko pripravim primerjalno tabelo ključnih turističnih kazalnikov ali izzivov nasledstva med Slovenijo, Avstrijo in Islandijo, ki so podrobneje predstavljeni v vaših virih.

3.1 Profili držav in ključna spoznanja

Spodnja tabela povzema ključne turistične in gospodarske kazalnike za tri obravnavane države. Ponuja jedrnat pregled obsega in gospodarskega pomena turizma ter pomembnosti MSP v vsakem nacionalnem okolju.

Kazalnik	Avstrija	Islandija	Slovenija
Prihodi turistov	48 milijonov (2025)	2.3 milijonov (2025)	6.5 milijonov (2023)
Prenočitve	157 milijonov (2025)	10.16 milijonov (2025)	16.8 milijonov (2023)
Doprinos turizma k BDP (%)	66,8 milijarde € neposredne in posredne dodane vrednosti turizma (2023), 6,2 % BDP	8.7% BDP (2024)	3,33 milijarde € neposrednega prispevka turizma k BDP (5,2 %); 5,48 milijarde € vključno s posrednimi učinki (8,6 %)
Število/delež zaposlenih v turizmu	311.000 delovnih mest s polnim delovnim časom (7,6 % celotne zaposlenosti)	35.000 delovnih mest (september 2025)	Ni znano
Delež MSP v gospodarstvu (%)	99,7 % vseh podjetij	Prevlada MSP v gospodarstvu	> 99 % vseh podjetij

Opomba: Opredelitve se med državami razlikujejo. Avstrija in Slovenija poročata o prihodih gostov v nastanitvenih obratih, medtem ko Islandija poroča o tujih prenočitvenih obiskovalcih oziroma odhodih potnikov. Številke so zato zgolj okvirni profili držav in ne strogo enake oziroma neposredno primerljive mere.

3.1 Profili držav in ključna spoznanja

Spodnja primerjava združuje ključne ugotovitve analiziranih držav. Fokusira se na to, kako strukturne značilnosti turističnega sektorja ter značilnosti okolja družinskih podjetij oblikujejo izzive, povezane z nasledstvom, in vplivajo na kompetence, potrebne za uspešen prenos lastništva in vodstvenih vlog.

Avstrija	Islandija	Slovenija
• Zelo razvit in institucionalno urejen turistični sistem. • Pomemben gospodarski doprinos turizma k BDP in zaposlenosti. • Močna regionalna vpetost MSP v nastanitvene in gostinske dejavnosti. • Dolgoletna turistična tradicija ter vzpostavljeni modeli upravljanja. • Družinska podjetja in lastniško vodena MSP predstavljajo ključni steber regionalnih turističnih gospodarstev.	• Turistično intenzivno gospodarstvo s hitro širitvijo po letu 2010. • Visoko razmerje med številom mednarodnih obiskovalcev in številom prebivalstva. • Turistični sektor, ki temelji na MSP in podjetniško vodenih modelih. • Primerjalno mlajše organizacijske in lastniške strukture. • Številna turistična podjetja še vedno vodijo ustanovitelji, pri čemer se pojavljajo novi izzivi medgeneracijskega prehoda.	• Raznolika turistična ponudba. • Turizem je gospodarsko pomemben na nacionalni in regionalni ravni. • Podjetniška struktura, v kateri prevladujejo MSP. • Razvoj turizma podpirajo nacionalne strukture upravljanja in strateški razvojni okviri. • Tesno povezana lastniška struktura in pogosta vključenost družinskih članov v MSP.

3.2 Fokusna skupina: Glavne tematike in ugotovitve

Namen izvedbe fokusnih skupin v izbranih državah je bil pridobiti poglobljene kvalitativne vpogledе turističnih MSP, VET izvajalcev in strokovnjakov za nasledstvo v procese medgeneracijskega prehoda v družinskih podjetjih.

V Avstriji, Sloveniji in Islandiji so bile izvedene fokusne skupine, v katerih je sodelovalo 15 udeležencev (Avstrija: 6, Slovenija: 6, Islandija: 3).

Udeleženci (lastniki MSP in podjetniki, predstavniki naslednje generacije ter generacije, ki predaja vodenje oziroma lastništvo, VET izvajalci in svetovalci, ki podpirajo prehode v družinskih podjetjih) so zastopali različne vidike procesa nasledstva.

Razprave so bile osredotočene na obstoječe prakse nasledstva, ovire pri njihovem izvajanju ter zaznane vrzeli v kompetencah v okolju turističnih MSP.

Vodnik za izvedbo fokusnih skupin je temeljil na predhodno oblikovanem kompetenčnem okviru, ki je predstavljal tematsko strukturo razprav in omogočil primerljivost med državami.

Kvalitativni vpogledi, pridobljeni v okviru fokusnih skupin, so bili nato uporabljeni kot iterativni prispevek za nadaljnjo izboljšavo in validacijo okvira kompetenc.

Spodnji prikaz predstavlja začetno različico kompetenčnega okvira, ki je bila podlaga za razpravo fokusnih skupin.



3.2 Fokusna skupina: Glavne teme in ugotovitve

Razprave v fokusnih skupinah so se začele z odprto, splošno izmenjavo mnenj, da bi zajeli poglede udeležencev na nasledstvo v turističnih MSP. Uvodno vprašanje je bilo namenjeno prepoznavanju zaznanih izzivov, porajajočih se pomislekov in kontekstualnih dejavnikov, ki oblikujejo procese medgeneracijskega prehoda.

Katere ključne izzive pričakujete pri nasledstvu turističnih MSP?

V vseh treh državah so razprave v fokusnih skupinah izpostavile različne, a medsebojno povezane izzive, ki oblikujejo procese nasledstva v turističnih MSP.

V **Avstriji** so udeleženci poudarili medgeneracijske napetosti, ki izhajajo iz različnih vrednot, pričakovanj in stilov vodenja ter jih pogosto spremljajo konflikti, povezani z avtoriteto in močjo pri prehodu vodstvenih vlog. Močna čustvena navezanost tistih, ki predajajo vodenje (predajateljcev), na podjetje in njihovo poklicno vlogo pogosto otežuje proces umika iz aktivnega vodenja. Hkrati se nasledstvo pogosto obravnava skozi formalne strukture, pogodbe in postopke načrtovanja, medtem ko sta čustvena priprava in dinamika odnosov deležna manjše pozornosti. Pomanjkanje varnih in moderiranih prostorov za dialog dodatno omejuje odprto komunikacijo ter konstruktivno obravnavo občutljivih vprašanj, povezanih s prehodom.

Na Islandiji so izzivi nasledstva močno povezani s strukturnimi pritiski v hitro razvijajočem se turističnem okolju. Dolgotrajno pomanjkanje kadrov ustvarja operativne omejitve, ki zmanjšujejo čas in organizacijske zmogljivosti za

strukturirano načrtovanje nasledstva.

Pospešena dinamika trga in vse večja pričakovanja glede kompetenc naslednikov prinašajo dodaten pritisk, medtem ko naraščajoča pozornost javnosti od turističnih podjetij zahteva, da nenehno utemljujejo svojo družbeno in gospodarsko vlogo. Udeleženci so izpostavili tudi nestabilnost politik in spreminjajoče se politične interese, ki otežujejo dolgoročno načrtovanje ter krepijo potrebo po hitrem (stisnjenem) sprejemanju odločitev.

V **Sloveniji** so razprave kot osrednji izziv izpostavile pozen začetek procesov nasledstva, kar pogosto zmanjšuje možnosti za postopno pridobivanje izkušenj, učenje in strateško pripravo. Medgeneracijski primanjkljaji zaupanja so bili pogosto omenjeni kot ovira za odprto komunikacijo in prenos vodstvenih vlog. Poleg tega se procesi nasledstva pogosto osredotočajo predvsem na pravne, finančne in tehnične vidike, medtem ko odnosi ter vidiki vodenja ostajajo manj razviti. Udeleženci so dodatno poudarili izziv upravljanja različnih (heterogenih) profilov naslednikov, saj razlike v izkušnjah, motivaciji in pripravljenosti otežujejo oblikovanje strukturiranih razvojnih poti.

3.2 Fokusna skupina: Glavne teme in ugotovitve

V vseh državah se turistična MSP pri procesih nasledstva soočajo s podobnimi omejitvami, predvsem zaradi časovnih pritiskov in omejenih organizacijskih zmogljivosti, medgeneracijskih napetosti ter izzivov, povezanih z zaupanjem. Poleg tega na procese nasledstva vpliva izrazita negotovost okolja, povezana s tržnimi razmerami, spremembami politik in javnim diskurzom.

Katere ključne izzive prepoznavate pri procesu nasledstva v turističnih MSP?

Avstrija

- Medgeneracijske napetosti.
- »Opuščanje vlog« (ali umik) na strani predajatelja.
- Prekomeren poudarek na strukturah in formalizaciji.
- Pomanjkanje varnih in moderiranih okolij za dialog
- Vrzeli med znanjem in prakso vodenja.

Islandija

- Kadrovske omejitve
- Pospešena tržna dinamika in pritisk po večji prepoznavnosti.
- Prekomerna usmerjenost v strukture in formalizacijo.
- Izzivi legitimnosti in naraščajoča pričakovanja javnosti.
- Časovni pritisk.

Slovenija

- Pozna priprava na nasledstvo.
- Pomanjkanje zaupanja med generacijami.
- Pretirano osredotočanje na tehnične vidike nasledstva.
- Enotni modeli za vse primere.
- Upravljanje raznolikosti.

3.2 Fokusna skupina: Glavne teme in ugotovitve

Po preučitvi izzivov, povezanih z nasledstvom, se je razprava osredotočila na opredelitev ključnih kompetenc, potrebnih za uspešen proces nasledstva v turističnih MSP.

Udeleženci so izpostavili kompetence, ki so pomembne za uspešen prenos vodstvenih vlog ter zagotavljanje dolgoročnega razvoja podjetij med različnimi generacijami.

Katere kompetence so pomembne za uspešno izvedbo procesa nasledstva v turističnih MSP?

Razprave v fokusnih skupinah so izpostavile tako skupne kot tudi specifične potrebe po kompetencah, ki so pomembne za upravljanje nasledstva v turističnih MSP.

V Avstriji so udeleženci velik poudarek namenili socialnim in čustvenim kompetencam: empatija, dobra komunikacija, odpornost in samorefleksija, kot temelj uspešnega prenosa vodstvenih vlog.

Posebej so izpostavili vidik vodenja, ki vključuje sposobnost upravljanja odnosov med generacijami, reševanja konfliktov ter obvladovanja spremembe avtoritete pri prehodu na novo generacijo.

Strateško razmišljanje je tesno povezano s čustveno inteligenco, ker dolgoročno načrtovanje zahteva tudi upravljanje sprememb vlog in odgovornosti.

Pomembno vlogo imata tudi učenje in razvoj, predvsem učenje skozi prakso, mentorstvo ter pripravljenost za stalno osebno in strokovno rast, medtem ko so lastniško, finančno in turistično specifično znanje udeleženci razumeli kot strukturno osnovo, ki vpliva na uspešno izvajanje drugih kompetenc.

Na Islandiji je bila razprava osredotočena predvsem na učenje skozi prakso in postopno predajo odgovornosti. Udeleženci so kot ključne načine priprave naslednikov izpostavili mentorstvo, spremljanje dela izkušenih sodelavcev (job shadowing) in pridobivanje praktičnih izkušenj.

Poudarili so pomen zgodnjega in dolgoročnega načrtovanja, saj je treba nasledstvo obravnavati

kot dolgotrajen proces, tudi kadar so prisotni visoki operativni pritiski.

Poleg tega je postala posebej pomembna sposobnost prilagajanja spreminjajočim se trgom, digitalizaciji in umetni inteligenci. Kot pomembne so bile izpostavljene tudi kompetence upravljanja in usklajevanja, zlasti sodelovanje z zunanjimi svetovalci, ki pomagajo pri obvladovanju pravne in organizacijske kompleksnosti hitro spreminjajočega se turističnega okolja.

V Sloveniji je bilo nasledstvo razumljeno predvsem kot strateški proces in proces odnosov, ki zahteva dolgoročno usmerjenost ter postopno izgrajevanje zaupanja med generacijami.

Udeleženci so poudarili pomen umeščanja kompetenc v različna okolja, saj to omogoča oblikovanje procesa nasledstva glede na posebnosti posameznega podjetja, družine in destinacije, v kateri podjetje deluje.

Ponovno se je kot ključni element razvoja izpostavilo učenje skozi prakso ter postopno vključevanje naslednikov v dejanske odgovornosti.

Mentorski odnosi in učinkovito sodelovanje zunanjih svetovalcev so bili prepoznani kot pomembni viri podpore, zlasti v obdobju prenosa vodstvenih vlog in spreminjanja razmerij avtoritete.

Strukturne kompetence, povezane z lastništvom, financami, vidiki ESG ter turističnim strokovnim znanjem, so bile razumljene kot podlaga za dolgoročno stabilnost podjetja.

3.2 Fokusna skupina: Glavne teme in ugotovitve

V vseh državah je bilo uspešno nasledstvo v turističnih MSP tesno povezano z zgodnjo pripravo, učenjem skozi prakso, razvojem čustvenih, odnosnih in vodstvenih kompetenc ter krepitvijo medgeneracijskega zaupanja.

Udeleženci so prav tako poudarili pomen kontekstu prilagojenega in dolgoročno usmerjenega strateškega razmišljanja pri zagotavljanju trajnostne kontinuitete poslovanja.

Katere kompetence so pomembne za proces nasledstva v turističnih MSP?

Avstrija

- Socialne in čustvene kompetence.
- Vodstvene in relacijske kompetence.
- Kompetence strateško-čustvenega vodenja
- Kompetence učenja in razvoja.
- Strukturne podporne kompetence.

Islandija

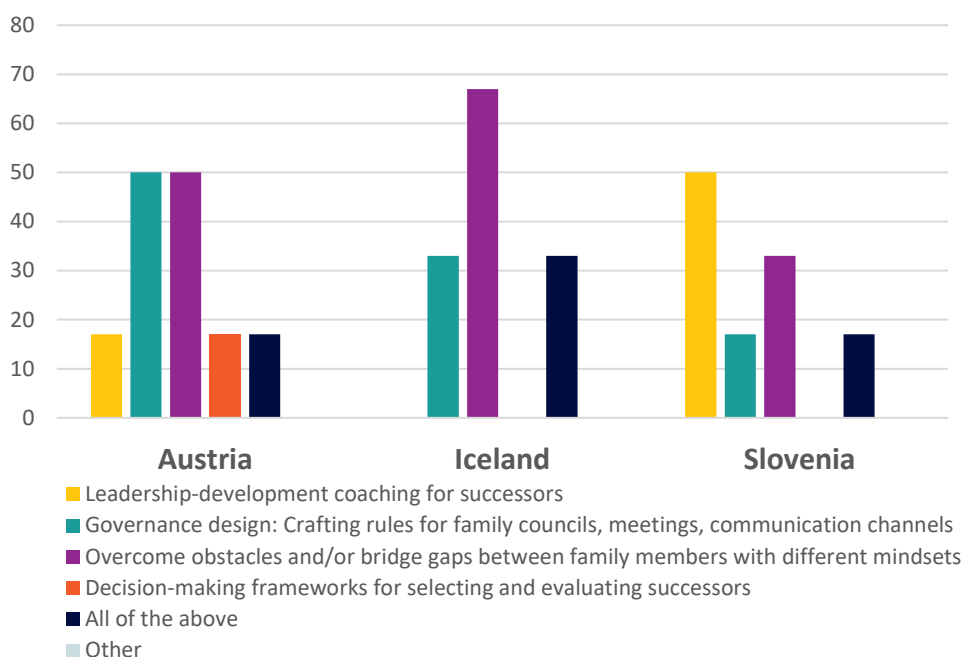
- Kompetenca učenja skozi prakso.
- Kompetenca zgodnjega in predvidevajočega načrtovanja.
- Kompetenca prilagajanja tržnim spremembam in digitalizaciji.
- Kompetenca upravljanja in koordinacije.
- Kompetenca kontekstno prilagojenega razvoja kariere.

Slovenija

- Strateška kompetenca.
- Relacijska kompetenca
- Kontekstualna kompetenca.
- Kompetenca učenja skozi prakso.
- Kompetenca prenosa vodstvenih vlog.
- Podporne kompetence strukturne stabilnosti.

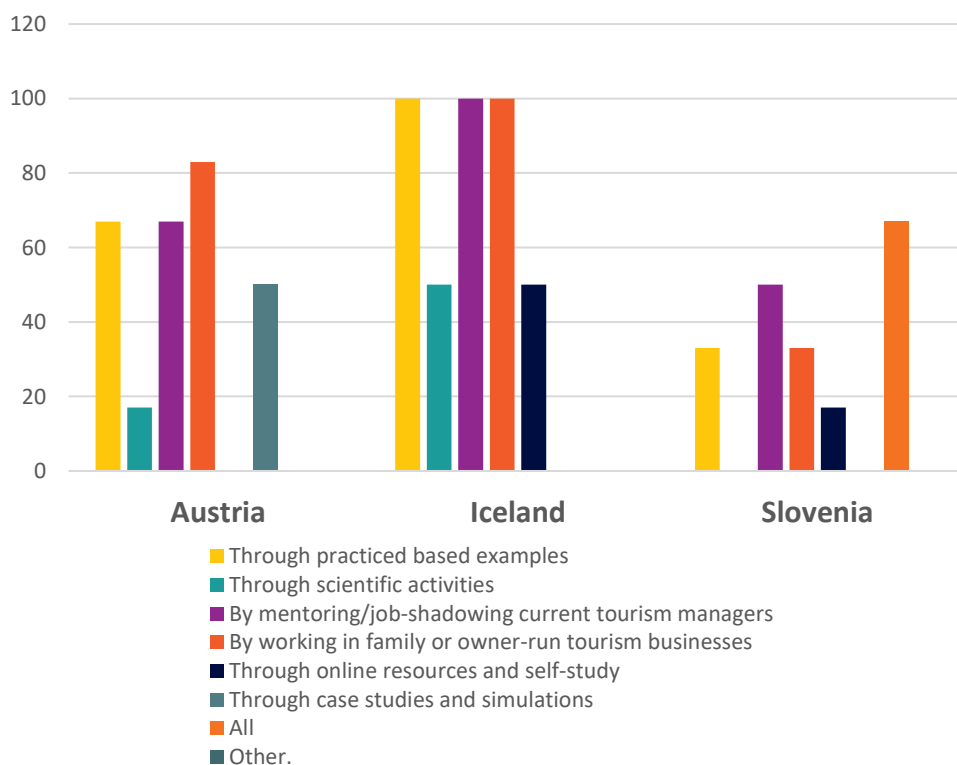
3.2.1 Prenos vodstvene vloge

Katera znanja in spretnosti so pomembna za uspešen prenos vodstvene vloge?



V vseh državah prevladujejo relacijske in upravljaljske kompetence: V Avstriji so poudarili upravljaljske strukture in usklajevanje družinskih vrednot, na Islandiji upravljanje konfliktov in usklajevanje strokovnjakov, v Sloveniji pa razvoj vodstvenih kompetenc in strokovno podporo pri kompleksnih procesih nasledstva.

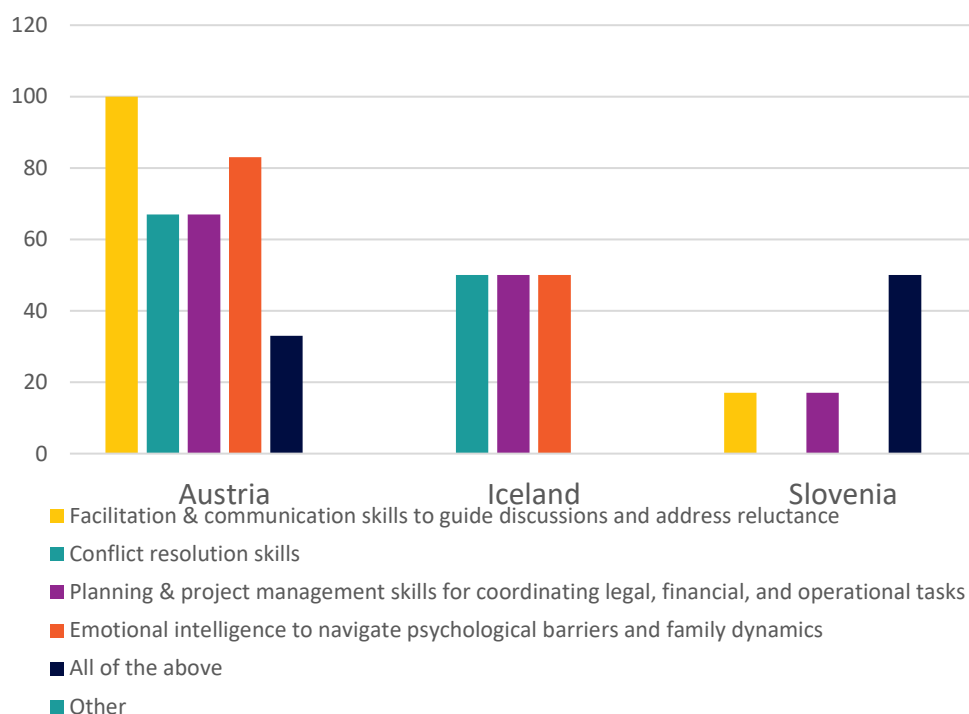
Kako razviti tovrstna znanja in spretnosti?



Učenje skozi prakso predstavlja osrednjo razvojno pot: V Avstriji se razvoj kompetenc opira predvsem na delo v družinskih podjetjih, mentorstvo in učenje na podlagi primerov, s čimer se krepi pripravljenost za upravljanje relacijskih vidikov nasledstva. Na Islandiji in v Sloveniji pa so udeleženci izpostavili pomen mentorstva ter neposrednega vključevanja v operativno delo, kar prispeva k razvoju komunikacijskih kompetenc, upravljanja konfliktov ter učinkovitega sodelovanja s pravnimi, davčnimi in upravljaljskimi strokovnjaki.

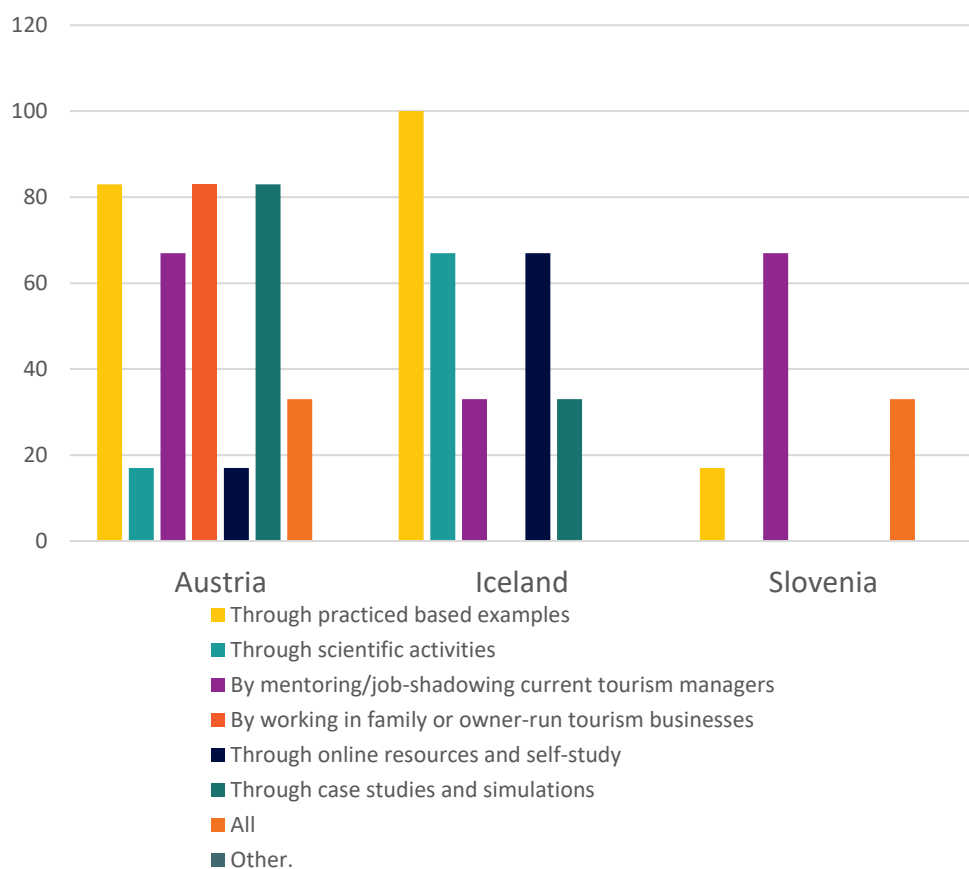
3.2.2 Prenos lastništva

Katera znanja in spretnosti so pomembna za uspešen prenos lastništva?



Relacijske kompetence prevladujejo pri prenosu lastništva v vseh državah: V Avstriji je bil posebej poudarjen pomen moderiranja, komunikacije in čustvene inteligence za učinkovito upravljanje družinske dinamike. Islandija izkazuje uravnoteženost pri upravljanju konfliktov, načrtovanju in relacijskih kompetencah, medtem ko Slovenija izpostavlja potrebo po celovitih kompetenčnih profilih, ki združujejo različne vodstvene in upravljaljske veščine.

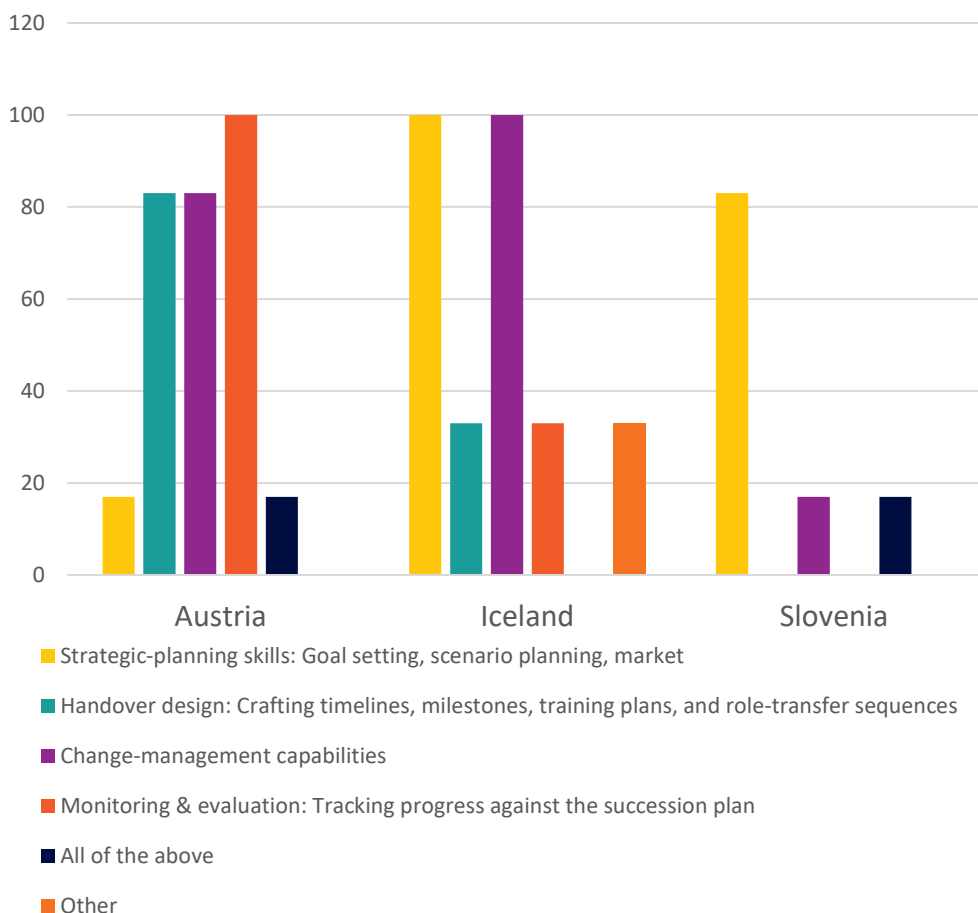
Kako razvijati tovrstno znanje in spretnosti?



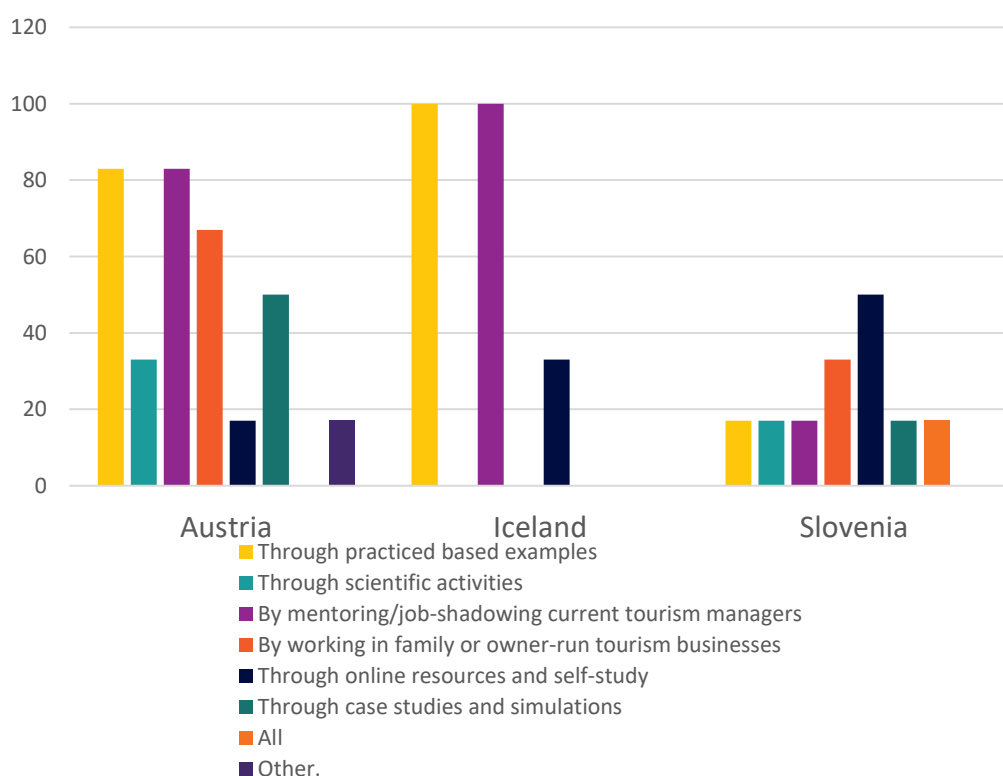
Učenje skozi prakso se v vseh državah izkazuje kot ključni dejavnik razvoja kompetenc: V Avstriji je poudarek na uporabnem učenju, neposredni vključenosti v poslovno okolje ter učenju na podlagi primerov, ki podpirajo razvoj relacijske in vodstvene pripravljenosti. Islandija in Slovenija se močneje opirata na mentorstvo, spremljanje dela izkušenih sodelavcev (job shadowing) ter neposredno vključevanje v operativno delo, kar naslednikom omogoča postopni razvoj vodstvenih sposobnosti in lažje obvladovanje praktičnih izzivov.

3.2.3 Strateško načrtovanje

Katera znanja in spretnosti so pomembna za strateško načrtovanje?



Kako razvijati navedena znanja in spretnosti?



Kompetence strateškega načrtovanja se v vseh državah izkazujejo kot ključna zahteva, vendar se njihovi poudarki razlikujejo:

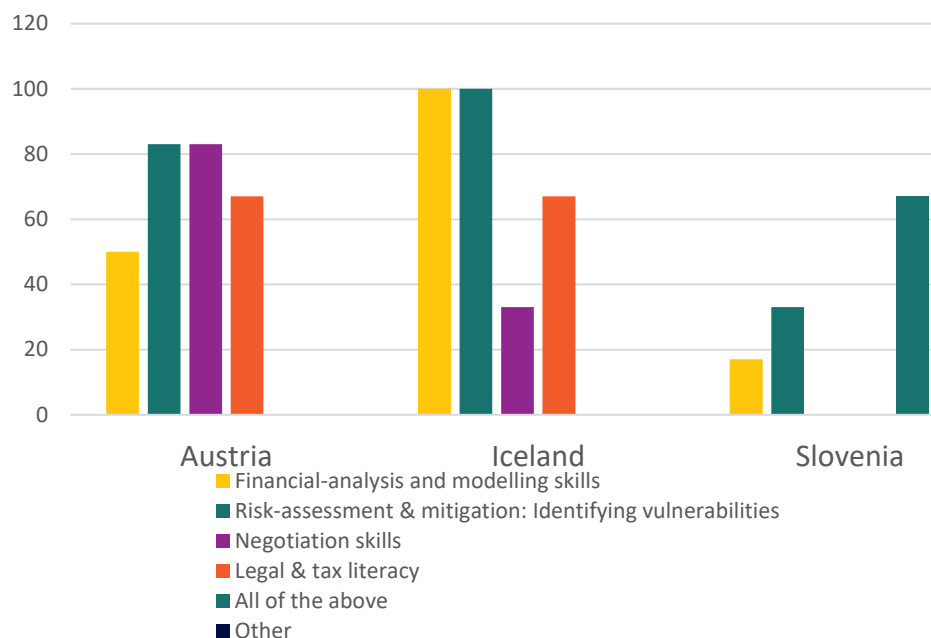
V Islandiji in Sloveniji so udeleženci posebej izpostavili temeljne kompetence strateškega načrtovanja, kot so opredeljevanje ciljev, razvoj scenarijev in dolgoročno razmišljanje, ki so pomembni za uspešno načrtovanje nasledstva. V Avstriji je bil večji poudarek namenjen oblikovanju procesa prenosa, upravljanju sprememb ter spremljanju napredka, kar kaže na večjo usmerjenost v strukturiranje in vodenje samega prehoda.

Mentorstvo in učenje skozi prakso se v vseh državah pojavljata kot osrednja pristopa za razvoj kompetenc:

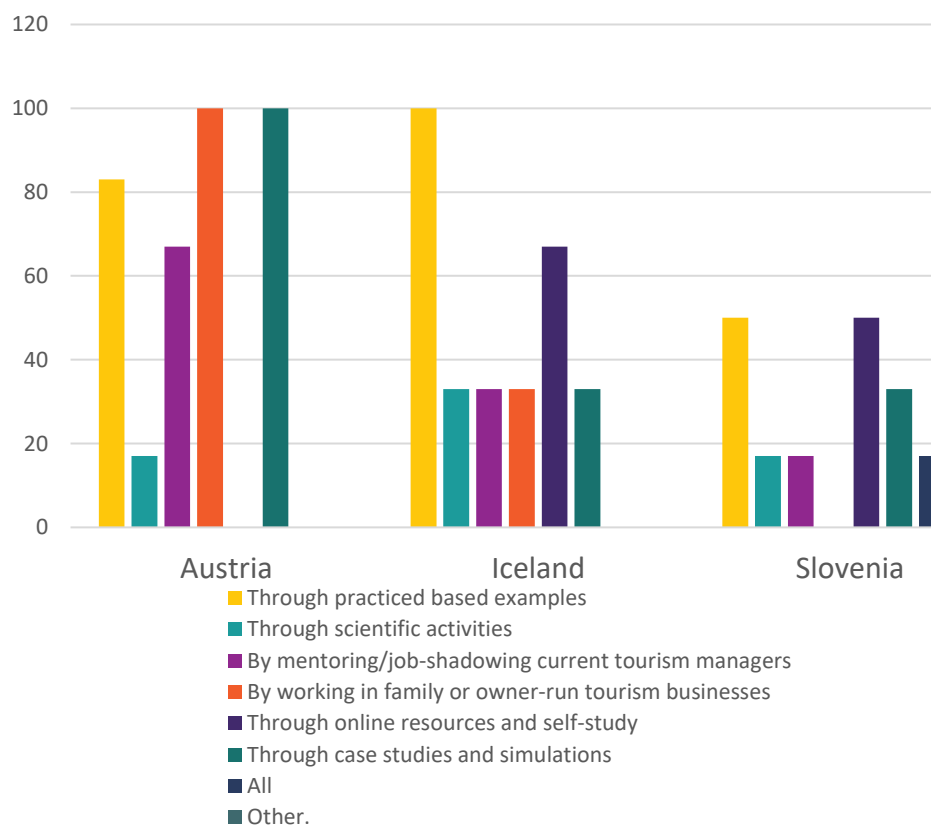
Avstrija kombinira mentorstvo, praktične primere in neposredno vključevanje v družinska podjetja, kar omogoča učenje v dejanskih kontekstih procesa nasledstva. Islandija največji poudarek namenja mentorstvu in neposrednemu operativnemu delu, pri čemer izpostavlja pomen postopnega prenosa odgovornosti. Slovenija pa uporablja bolj raznolik pristop, ki poleg praktičnih izkušenj vključuje tudi večji pomen spletnega učenja in kombiniranih oblik razvoja.

3.2.4 Finančno načrtovanje in obvladovanje tveganj

Katera znanja in spretnosti so pomembna za finančno načrtovanje in upravljanje tveganj?



Kako razviti tovrstno znanje in veščine?

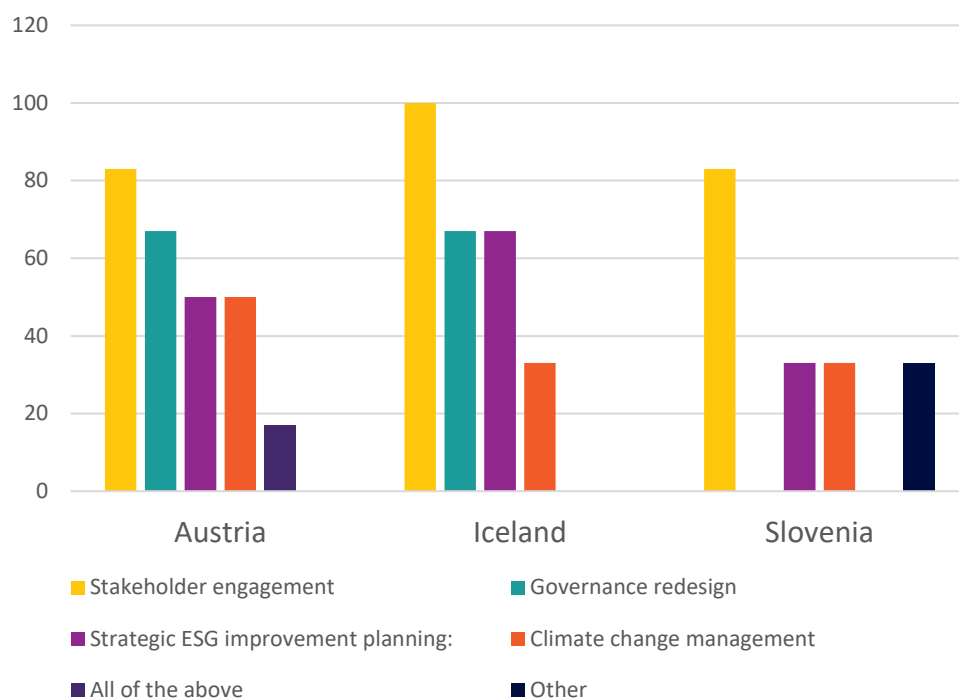


Ocena tveganj in finančna pismenost se v vseh državah izpostavljata kot ključni kompetenci: V Avstriji so udeleženci poudarili predvsem sposobnost prepoznavanja tveganj, pogajalske spretnosti ter pravno in davčno znanje, kar odraža kompleksnost lastniških struktur in ureditev. Na Islandiji je bil največji poudarek namenjen finančni analizi in kompetencam obvladovanja tveganj, kar kaže na potrebo po bolj strukturiranem finančnem odločanju. V Sloveniji je bilo v ospredju predvsem zavedanje o tveganjih, kar odraža poudarek na upravljanju negotovosti in zagotavljanju dolgoročne finančne stabilnosti podjetij.

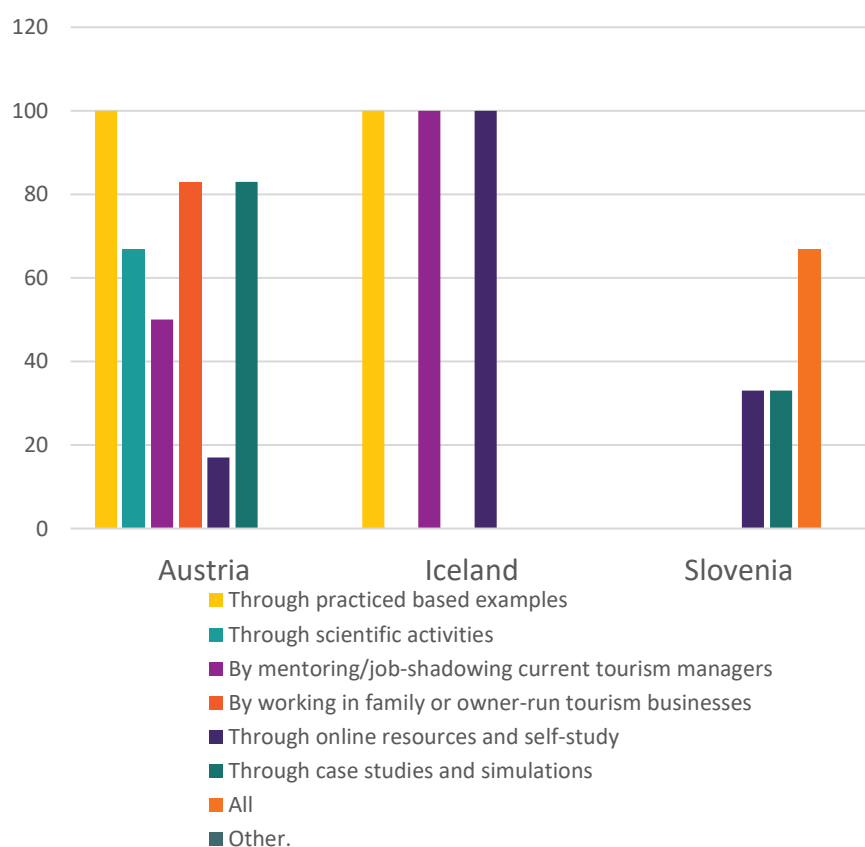
Učenje skozi prakso se v vseh državah izkazuje kot prevladujoč pristop k razvoju kompetenc: V Avstriji razvoj temelji predvsem na učenju z neposrednim vključevanjem v družinska podjetja in praktičnih primerih. Islandija kombinira učenje skozi prakso z mentorstvom in samostojnim učenjem, s čimer podpira postopni razvoj kompetenc naslednikov. Slovenija pa kaže bolj uravnotežen pristop, ki poleg praktičnih izkušenj vključuje tudi spletne oblike učenja.

3.2.5 Vloga ESG pri nasledstvu v turizmu

Katero znanje in katere veščine so pomembne za ESG in nasledstvo?



Kako razviti tovrstno znanje in veščine?



ključevanje deležnikov se v vseh državah izpostavlja kot osrednja ESG kompetenca:

V Avstriji in na Islandiji je povezano tudi s prenovo upravljavskih struktur ter strateškim načrtovanjem ESG vidikov, kar kaže na širše vključevanje trajnostnega razmišljanja v procese nasledstva. V Sloveniji je vključevanje deležnikov najizrazitejša kompetenca, medtem ko strateško načrtovanje ESG vidikov in upravljanje podnebnih izzivov predstavljata podporni področji razvoja.

Učenje skozi prakso ostaja osrednjega pomena tudi za razvoj ESG-povezanih kompetenc.

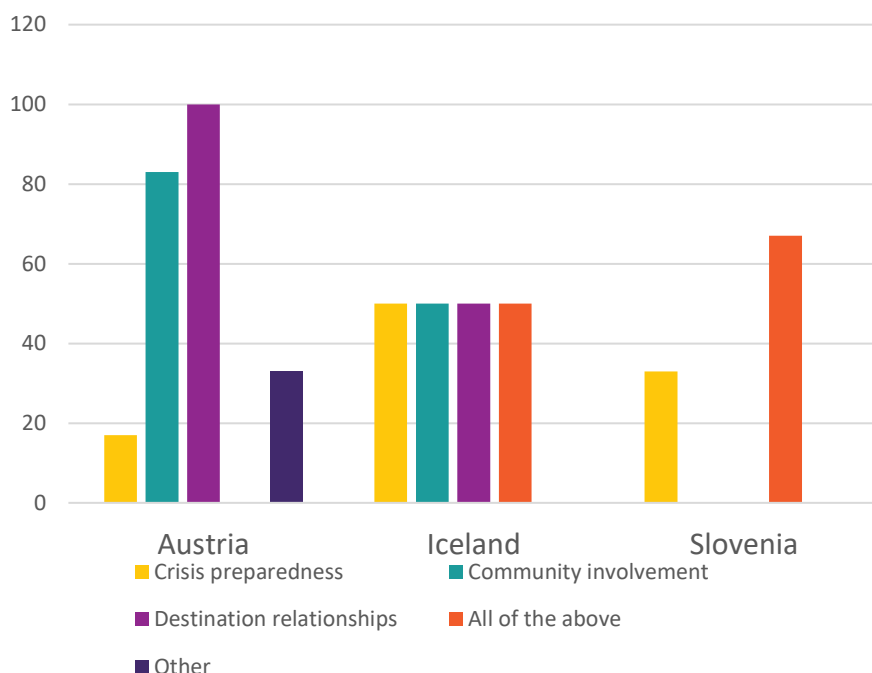
V Avstriji je razvoj kompetenc tesno povezan z neposrednim vključevanjem v poslovno okolje, praktičnimi primeri in učenjem na podlagi primerov (ki omogočajo razumevanje ESG vidikov v realnih kontekstih nasledstva).

Islandija kombinira učenje skozi prakso z mentorstvom in samostojnimi učnimi pristopi.

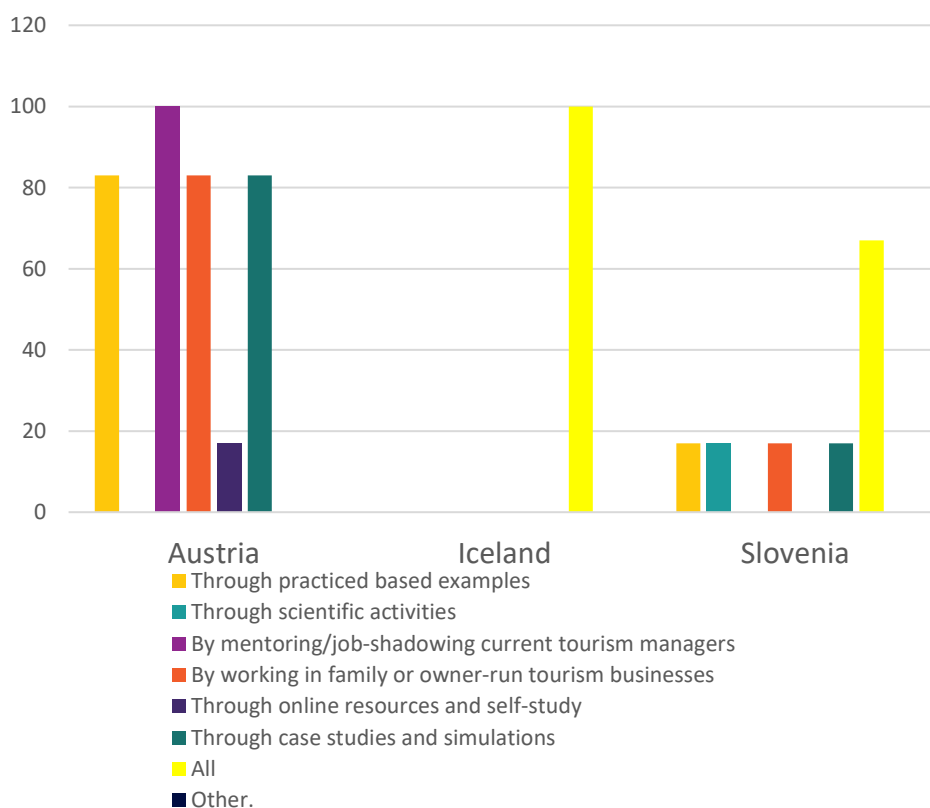
V Sloveniji pa imajo neposredne praktične izkušnje v družinskih podjetjih in kombinirane oblike učenja pomembnejšo vlogo pri krepitvi ESG-povezanih sposobnosti.

3.2.6 Turistično specifični aspekti

Katero znanje in katere veščine so pomembne za ESG in nasledstvo?



Kako razviti tovrstno znanje in veščine?



Turistično specifične kompetence kažejo različne prioritete po državah:

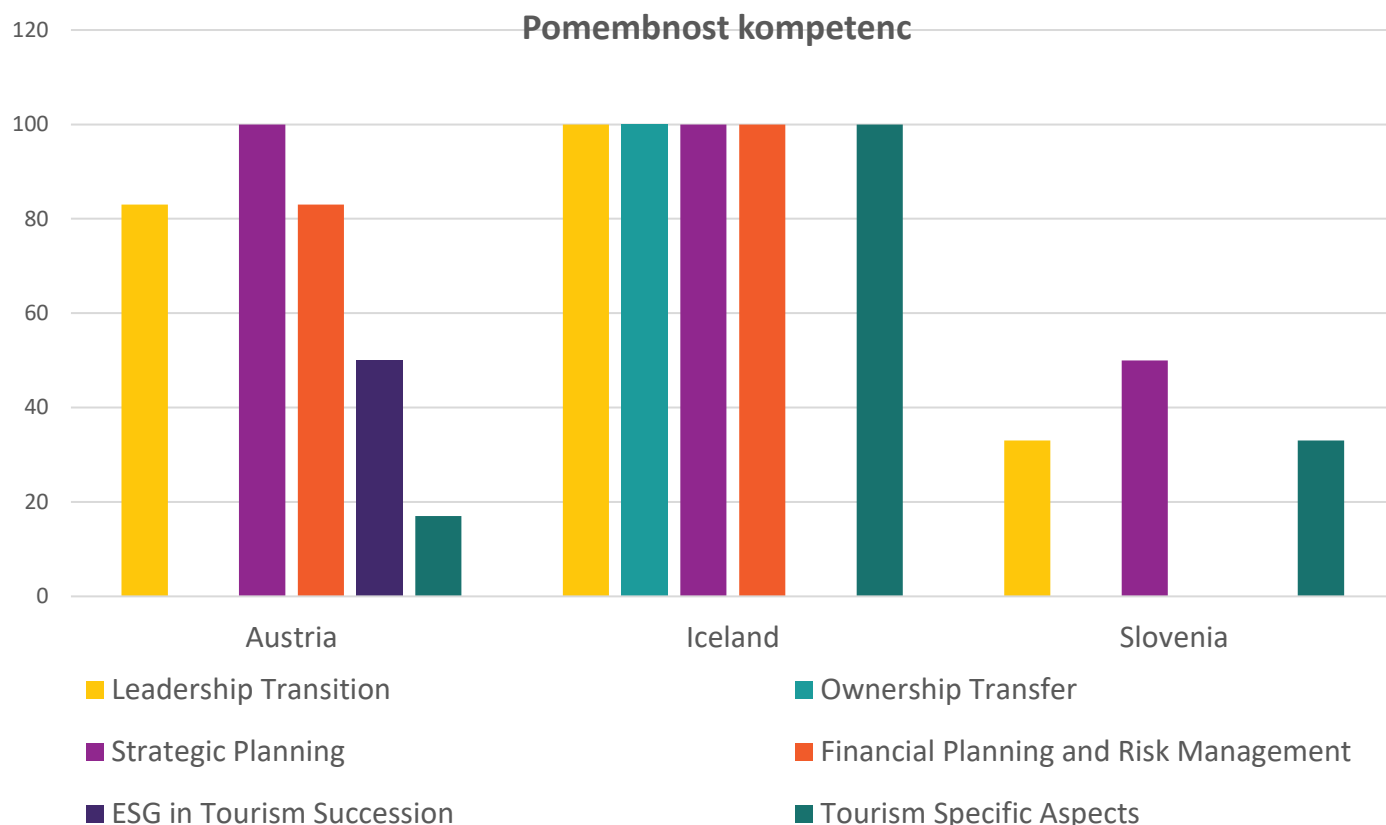
V Avstriji se kot posebej pomembna izpostavlja sodelovanje z destinacijskimi deležniki in vključenost skupnosti, kar odraža močno regionalno vpetost turističnih podjetij. Islandija izkazuje uravnotežen poudarek med različnimi področji kompetenc, kar nakazuje, da je za obvladovanje specifičnih izzivov turizma potreben širok nabor znanj in spretnosti. V Sloveniji pa večji pomen pridobivajo celostne kompetence, ki povezujejo različne vidike turizma, skupaj s pripravljenostjo na krizne situacije.

Razvoj kompetenc na turistično specifičnih področjih v veliki meri oblikuje učenje v realnih poslovnih okoljih:

v Avstriji je poudarek predvsem na mentorstvu in spremljanju dela izkušenih sodelavcev (job shadowing), podprtih s praktičnimi primeri, učenjem na delovnem mestu in pristopi, ki temeljijo na primerih iz prakse. Na Islandiji je razvoj kompetenc predvsem povezan s kombinacijo različnih učnih metod. Slovenija podobno izpostavlja integrirane pristope učenja, dopolnjene z manjšimi prispevki posameznih razvojnih formatov.

3.2 Fokusna skupina: Glavne tematike in ugotovitve V

Katere kompetence so po vašem mnenju najpomembnejše?



Celovita primerjava povzema ključne vzorce, ki so skupni vsem trem državam.

Udeleženci so izpostavljali, da nasledstvo v turističnih MSP zahteva kombinacijo različnih kompetenc in ne zgolj enega prevladujočega področja znanja, pri čemer so posebej povezali prenos vodstvenih vlog, prenos lastništva, strateško načrtovanje in finančno upravljanje.

V Avstriji so udeleženci večji poudarek namenili strateškemu načrtovanju, prehodu vodstvenih vlog in upravljanju finančnih tveganj, kar odraža pomen strukturirane priprave ter ustreznega upravljanja v procesu prenosa lastništva.

Na Islandiji so razprave odražale bolj

celosten pogled, pri čemer so bila vsa kompetenčna področja ocenjena kot enako pomembna za učinkovito upravljanje procesov nasledstva.

V Sloveniji pa so udeleženci posebej izpostavili strateško usmerjenost kot vodilno kompetenco, medtem ko so bila druga področja razumljena kot podporni elementi, ki prispevajo k dolgoročnim procesom prehoda.

Splošne ugotovitve fokusnih skupin potrjujejo, da je nasledstvo razumljeno kot kompleksen in večdimenzionalen proces, ki zahteva povezovanje strateških, upravljaljskih in relacijskih kompetenc za zagotavljanje kontinuitete in odpornosti družinsko vodenih turističnih MSP

3.2 Fokusna skupina: Glavne tematike in ugotovitve

Kakšna je po vašem mnenju vloga izvajalcev VET pri krepitevi pripravljenosti turističnih MSP na nasledstvo?

V vseh fokusnih skupinah so bili VET izvajalci prepoznani kot pomembni akterji pri krepitevi pripravljenosti turističnih MSP na nasledstvo. Udeleženci so izpostavili njihovo vlogo pri povezovanju teoretičnih znanj s praktičnimi poslovnimi izkušnjami, spodbujanju medgeneracijskega dialoga ter razvoju vodstvenih in odnosnih kompetenc. Medtem ko je Avstrija poudarila zagotavljanje varnih učnih okolij in moderirano izmenjavo izkušenj, je Islandija izpostavila potrebo po prilagodljivih, v prakso usmerjenih učnih pristopih ter mentorskih strukturah, prilagojenih potrebam MSP. Na splošno se od VET izvajalcev pričakuje širša vloga, ki presega tradicionalno izvajanje usposabljanj in vključuje podporo učenju skozi prakso ter dolgoročni pripravi na procese nasledstva.

Avstrija	Islandija	Slovenija
• Povezovalci med teorijo in dejansko poslovno realnostjo. • Izvajalci usposabljanj s področja upravljanja konfliktov, komunikacije in odpornosti. • Spodbujevalci mentorstva, izmenjave izkušenj (peer exchange) in moderiranega dialoga. • Snovalci varnih učnih okolij za obe generaciji. • Podporniki čustvene pripravljenosti, ne le pridobivanja kompetenc.	• Kratki, modularni in v prakso usmerjeni programi, prilagojeni sezonskim omejitvam turističnega sektorja • Poudarek na finančni pismenosti, temeljnih poslovnih znanjih in strateškem razumevanju trga. • Prenos teorije v praktična orodja, prilagojena potrebam turističnih MSP. • Omogočanje mentorstva, učenja med vrstniki (peer learning) in dostopa do zaupanja vrednih svetovalcev. • Podpora naslednikom in obstoječim vodjem (vprašanja upravljanja, zaupanja ter prepuščanja vodenja oziroma »opuščanja vlog«). • Zagotavljanje stabilnih učnih struktur, ki presegajo politične cikle oziroma spremembe.	• Povezovalci med teorijo in prakso. • Spodbujevalci mentorstva in povezovanja z ekosistemom. • Zagotavljalci pravne, finančne in strateške pismenosti. • Snovalci modularnih in prilagodljivih učnih poti. • Izobraževalci ne le naslednikov, temveč tudi obstoječih vodij (prepuščanje vodenja, zaupanje, upravljanje).

3.3 Vpliv in pomen za okvir

Next GEN Tourism

Na podlagi ugotovitev fokusnih skupin je bil začetni kompetenčni model dodatno izboljšan in razširjen.

Udeleženci so večkrat poudarili, da procese nasledstva v turističnih MSP v največji meri oblikujejo relacijske in čustvene dinamike med generacijami.

Zato je bilo kot samostojno kompetenčno področje dodano področje medgeneracijski prehod in odnosi, s čimer okvir ustrezno vključuje pomen gradnje zaupanja, učinkovite komunikacije ter upravljanja prenosa vodstvenih vlog in organizacijske kontinuitete, ki ga prenos vključuje.

V istem duhu je bilo vključeno področje prehoda vodstva in zaposlenih, ker uspešno

nasledstvo ne pomeni zgolj prenosa lastništva, ampak vključuje tudi upravljanje in nadzor ter pripravo in usklajevanje zaposlenih in organizacijskih struktur.

Poleg tega so bile vključene kompetence s področja blagovne znamke in trženja, saj so udeleženci izpostavili potrebo po prilagajanju hitro spreminjajočim se tržnim razmeram ter širšim vplivom turističnih ekosistemov, tržnega okolja in zunanjih pritiskov, ki jih mora dolgoročno načrtovanje nasledstva upoštevati.

Revidirani **kompetenčni okvir Next GEN Tourism združuje sedem medsebojno povezanih kompetenčnih področij**, takšna struktura pa odraža večplastnost procesov nasledstva v družinsko vodenih turističnih MSP.



4. Kompetenčni okvir (pregled)

NEXTGEN Tourism

Skills for Tourism Business Succession

- 4.1 Predstavitev kompetenčnega okvira
- 4.2 Pregled področij kompetenc
- 4.3 Znanje, veščine in odnosi pri posameznih kompetencah

4.1 Predstavitev kompetenčnega okvira

Opremljenih je bilo sedem ključnih kompetenčnih področij na podlagi treh fokusnih skupin, izvedenih z VET izvajalci in predstavniki turističnih MSP iz Islandije, Avstrije in Slovenije.

Participativni pristop je zagotovil, da kompetenčni okvir odraža dejanske operative izzive ter dinamiko procesov nasledstva v različnih turističnih okoljih. **Sedem kompetenčnih področij predstavlja strukturiran okvir za krepitev pripravljenosti na nasledstvo ter spodbujanje strateške prenove turističnih podjetij.**

Strukturiran pristop zagotavlja, da so programi usposabljanja:

01. Znanje

Kaj morajo strokovnjaki vedeti.



02. Veščine

Kako naj to uporabijo v praksi.



03. Odnos

Način razmišljanja, ki bi ga morali prevzeti.



Učinkovito vključiti načrtovanje nasledstva in strategije generacijskega prehoda v poslovne prakse turističnih podjetij.

4.2 Pregled področij kompetenc



V nadaljevanju je vsaka kompetenca opredeljena skozi dimenzije znanja (Z), spretnosti (S) in odnosa oziroma naravnosti (O) ter vključuje posebno perspektivo Next GEN Tourism, ki je usklajena z vprašanji nasledstva in medgeneracijskega prehoda v malih in srednjih turističnih podjetjih (MSP). Takšna struktura jasno opredeljuje, kaj morajo strokovnjaki vedeti, znati uporabiti v praksi in kakšno naravnost morajo razviti, da lahko učinkovito obvladujejo izzive, povezane z nasledstvom.

4.3 Znanje, veščine in odnosi pri posameznih kompetencah

4.3.1 Prenos vodstvene vloge in organizacijska kontinuiteta

Prenos vodstvenih vlog in organizacijska kontinuiteta predstavljata ključno organizacijsko kompetenco, saj je nasledstvo postopen, družbeno vpet proces, ki temelji na zaupanju, legitimnosti in vzdrževanju obstoječih odnosov, ne pa zgolj na tehničnem prenosu lastništva.

KOMPETENCE	ZNANJE (Z)	VEŠČINE (V)	PRISTOP (P)	NextGen KONTEKST
Razvoj vodenja	Razumevanje teorij vodenja; Generacijska dinamika vodenja; Turistični poslovni modeli.	Vodenje medgeneracijskega prenosa znanja; Upravljanje prehodov v ekipah; Spodbujanje inovacij.	Odprtost za učenje; odgovornost, odpornost in pripravljenost na usklajevanje tradicije s prenovo.	Pripravlja naslednike na postopno prevzemanje vodstvenih vlog, krepitev ugleda (kredibilnosti) med zaposlenimi in interesnimi skupinami (deležniki) ter zagotavljanje kontinuitete ob hkratni strateški prenovi turističnega podjetja.
Zasnova upravljanja	Razumevanje struktur upravljanja; Mehanizmi za jasnost vlog; Dinamika družinskega podjetja.	Oblikovanje preglednih struktur odločanja; določanje odgovornosti med generacijami.	Zavezanost pravičnosti, preglednosti, sodelovanju in dolgoročnemu odgovornemu upravljanju.	Podpira strukturirane in na konflikte občutljive procese nasledstva z zmanjševanjem nejasnosti, preprečevanjem konfliktov zaradi moči in nadzora ter krepitev organizacijske stabilnosti.
Premagovanje ovir in/ali premoščanje vrzeli med družinskimi člani	Razumevanje medgeneracijskih razlik v vrednotah, konfliktnih dinamik ter čustvenih vidikov procesa nasledstva.	Spodbujanje odprtega dialoga, posredovanje pri konfliktih, usklajevanje pričakovanj med generacijami ter oblikovanje skupnih dolgoročnih vizij razvoja podjetja.	Empatija, spoštovanje, potrpežljivost ter zavezanost k kontinuiranemu izgrajevanju zaupanja med generacijami.	Omogoča uspešnejše medgeneracijske prehode z razvijanjem čustvene pripravljenosti udeležencev v procesu nasledstva.
Okviri odločanja za izbiro in ocenjevanje naslednikov	Razumevanje kompetenčno zasnovanih metod ocenjevanja, kazalnikov vodstvenega potenciala ter orodij za spremljanje in vrednotenje uspešnosti.	Uporaba strukturiranih ocenjevalnih okvirov, izvajanje preglednih izbirnih postopkov ter presojanje strateške ustreznosti.	Objektivnost, prevzemanje odgovornosti, integriteta ter dolgoročna usmerjenost pri odločanju.	Zagotavlja, da izbor naslednika presega neformalna pričakovanja ter krepi legitimnost, kontinuiteto in strateško trajnost.
Upravljanje prehoda zaposlenih	Strukture odgovornosti in vlog, načrtovanje nasledstva, razvoj kadrovskih potencialov, prenos znanja ter upravljanje sprememb v turističnih MSP.	Načrtovanje strukturiranih procesov prenosa odgovornosti, usklajevanje mentorskih aktivnosti ter postopno uvajanje novih.	Zavezanost ohranjanju kontinuitete, pravičnosti, prevzemanju odgovornosti ter odprtosti za povratne informacije med spremembami.	Podpira sistematično prenovo kadrovskih zmogljivosti, ohranjanje ključnega organizacijskega znanja, krepitev zaupanja ter zagotavljanje stabilnosti storitev med medgeneracijskim prehodom.

4.3.2 Prenos lastništva, upravljanje in nadzor

Prenos lastništva, upravljanje in nadzor je pravno formalizirano in časovno omejeno prestrukturiranje lastniškega kapitala, pravic nadzora in ureditev upravljanja, ne pa zgolj transakcijska menjava delnic. Njegova učinkovitost je odvisna od usklajenosti interesov delničarjev, jasnosti razporeditve nadzora in medgeneracijskega zaupanja.

KOMPETENCE	ZNANJE (Z)	VEŠČINE (V)	PRISTOP (P)	NextGen KONTEKST
Spretnosti facilitacije in komunikacije za usmerjanje dialoga, podporo odprti razpravi ter premagovanje zadržanosti udeležencev v procesu nasledstva	Razumevanje komunikacijske dinamike v procesu nasledstva, psihološkega odpora do prenosa lastništva ter kartiranja deležnikov.	Omogočanje strukturiranih pogovorov o nasledstvu, konstruktivno obravnavanje zadržanosti ter usklajevanje pričakovanj med ustanovitelji in nasledniki.	Odprtost, potrpežljivost, nepristranskost ter zavezanost k vzpostavljanju dialoga, temelječega na zaupanju.	Omogoča postopen in na zaupanju temelječ prenos lastništva z zmanjševanjem negotovosti, krepitevjo legitimnosti procesa ter razvijanjem skupne zavezanosti vseh vključenih deležnikov.
Veščine reševanja konfliktov	Razumevanje medgeneracijskih razlik v vrednotah, odnosov moči ter vpliva družinske dinamike v družinskih turističnih podjetjih.	Prepoznavanje zgodnjih opozorilnih znakov konfliktov, mediacija nesoglasij, usklajevanje jasnih vlog in odgovornosti ter uporaba pristopov za reševanje konfliktov.	Empatija, pravičnost, čustvena zadržanost ter spoštovanje medgeneracijskih perspektiv.	Preprečuje, da bi konflikti ogrozili procese nasledstva, varuje kontinuiteto poslovanja ter krepí zaupanje med ustanoviteljem, naslednikom in zaposlenimi.
Veščine načrtovanja in projektnega vodenja za učinkovito usklajevanje pravnih, finančnih in operativnih aktivnosti v procesu nasledstva	Razumevanje pravnih okvirov prenosa lastništva, možnosti finančnega pre/strukturiranja, davčnih vidikov ter načel vrednotenja podjetja.	Oblikovanje strukturiranih načrtov poti nasledstva, usklajevanje pravnih in finančnih svetovalcev ter učinkovito upravljanje časovnih načrtov procesa prenosa lastništva.	Odgovornost, skrbnost, dolgoročna usmerjenost ter strateška predvidevanja.	Zagotavlja profesionalno vodenje procesa prenosa lastništva namesto neformalnega pristopa, zmanjšuje tveganja ter krepí organizacijsko kontinuiteto, legitimnost procesa in zaupanje vlagateljev.
Čustvena inteligenca za obvladovanje psiholoških ovir in družinske dinamike	Razumevanje izzivov, povezanih z identiteto pri »opuščanju vlog«, preobremenjenosti naslednika z vlogami, vrzeli v čustveni pripravljenosti ter dinamike družinskega sistema.	Obvladovanje čustev, podpora ustanoviteljem pri procesih opuščanja vlog ter krepitev naslednika.	Samozavedanje, empatija, odpornost ter spoštovanje dediščine..	Naslavlja čustvene in identitetne vidike prenosa lastništva ter omogoča uspešnejše medgeneracijske prehode in ohranjanje dolgoročnega zaupanja med generacijami.
Etična in trajnostna naravnost	Razumevanje načel odgovornega skrbništva, dolgoročnega ustvarjanja vrednosti ter odgovornih turističnih praks.	Vključevanje etičnih vidikov v načrtovanje nasledstva ter usklajevanje finančnih ciljev z družbenimi in okoljskimi odgovornostmi.	Integriteta, odgovornost, medgeneracijska odgovornost ter usmerjenost k skupnosti.	Opređeljuje prenos lastništva ne zgolj kot prenos sredstev, temveč kot projekt kontinuitete, ki ohranja verodostojnost ter krepí vezi s skupnostjo.

4.3.3 Strateška usmeritev, trajnost in poslovna prenova

Kompetenca strateške usmeritve, trajnosti in poslovne prenove je osrednja povezovalna sposobnost, ki združuje nasledstvo s tržno realnostjo, pričakovanji strank ter hitrimi digitalnimi in regulativnimi spremembami, s čimer zunanje standarde spreminja v izvedljivo poslovno strategijo. To ni enkraten načrt, temveč živo, premišljeno procesno delovanje, ki se gradi skozi dialog, oblikovanje skupne vizije in zgodnje vključevanje naslednika.

KOMPETENCE	ZNANJE (Z)	VEŠČINE (V)	PRISTOP (P)	NextGen KONTEKST
Strateško načrtovanje nasledstva in predvidevanje prihodnosti	Razumevanje načel strateške usmeritve, razvoja scenarijev, pozicioniranja na trgu ter dolgoročnega oblikovanja vizije poslovanja v turističnih MSP.	Postavljanje jasnih ciljev nasledstva, izvajanje scenarijskega načrtovanja, usklajevanje prenosa lastništva s tržnimi trendi ter opredeljevanje strateških prioritet.	Usmerjenost v prihodnost, strateška odgovornost, odprtost za inovacije ter dolgoročna zavezanost.	Zagotavlja, da nasledstvo ni zgolj odziven proces, temveč strateško umeščen proces, ki povezuje medgeneracijski prehod s konkurenčnostjo in razvojem sektorja.
Strukturiran prenos in načrtovanje upravljanja	Razumevanje modelov upravljanja, mehanizmov za jasno opredelitev vlog, časovnih načrtov nasledstva ter struktur institucionalne odgovornosti.	Oblikovanje načrtov poti prenosa, določanje mejnikov in faz usposabljanja, pojasnjevanje odgovornosti ter preoblikovanje upravljavskih struktur, kjer je to potrebno.	Transparentnost, disciplina, pravičnost ter usmerjenost v kontinuiteto.	Zmanjšuje nejasnosti in konflikte zaradi boja za moč z oblikovanjem formalnih procesov prenosa ter krepí organizacijsko stabilnost med spremembo lastništva.
Upravljanje sprememb in prenosov	Razumevanje dinamike organizacijskih sprememb, interesov deležnikov, vzorcev odpora ter komunikacijskih strategij.	Upravljanje faz prehoda, vključevanje notranjih in zunanjih deležnikov, usklajevanje vizij ter konstruktivno obravnavanje odpora do sprememb.	Prilagodljivost, empatija, odpornost ter sodelovalna naravnost.	Podpira uspešne medgeneracijske prehode z ohranjanjem zaupanja, zagotavljanjem operativne kontinuitete ter krepitvijo skupne zavezanosti prenovi.
Spremljanje uspešnosti in evalvacija	Razumevanje okvirov spremljanja, kazalnikov uspešnosti, spremljanja mejnikov ter sistemov povratnih informacij.	Spremljanje napredka glede na načrte nasledstva, vrednotenje rezultatov, prilagajanje strategij ter zagotavljanje odgovornosti.	Zmožnost za refleksijo, odgovornost, na dokazih temelječe razmišljanje ter pripravljenost na prilagajanje.	Zagotavlja, da nasledstvo ostaja na pravi poti z uporabo strukturiranega vrednotenja, ki omogoča korektivne ukrepe ter krepí dolgoročno vzdržnost.
Trajnostni in podnebno usmerjen strateški razvoj	Razumevanje načel trajnostnega razvoja turizma, podnebnih tveganj, sprememb v regulativnem okolju ter dolgoročnih okoljskih vplivov.	Vključevanje trajnostnih ciljev v strategijo nasledstva, oblikovanje ukrepov za prilagajanje podnebnim spremembam ter usklajevanje upravljanja z odgovornimi poslovnimi praksami..	Skrbnost, etična odgovornost, medgeneracijsko razmišljanje ter zavedanje o pomenu skupnosti.	Opredeljuje nasledstvo kot projekt kontinuitete, ki vključuje trajnost in podnebno odpornost v prihodnjo usmeritev turističnih MSP.

4.3.4 Finančno načrtovanje in obvladovanje tveganj

Finančno načrtovanje in obvladovanje tveganj je ključna kompetenca, saj je tesno povezana s preglednostjo, dolgoročnim razmišljanjem in strateškim odločanjem – ne gre le za računovodsko tehniko. Finančna tveganja so pogosto skrita, čustvena in se doživljajo kot nestanovitnost in negotovost.

KOMPETENCE	ZNANJE (Z)	VEŠČINE (V)	PRISTOP (P)	NextGen KONTEKST
Veščine finančne analize in finančnega modeliranja	Razumevanje računovodskih izkazov, dinamike denarnih tokov, stroškovnih struktur, ocenjevanja investicij ter scenarijskega modeliranja v turističnih MSP.	Izvajanje finančnih analiz, priprava scenarijev poslovne vzdržnosti, ocenjevanje dobičkonosnosti v različnih tržnih razmerah ter modeliranje strateških kompromisov.	Transparentnost, analitična disciplina, dolgoročna usmerjenost ter pripravljenost soočiti se s finančno realnostjo.	Omogoča naslednikom prehod od pasivne vključenosti k aktivnemu finančnemu odločanju ter krepi odpornost in premišljeno strateško prenavo.
Ocena tveganj in zmanjševanje tveganj: Prepoznavanje ranljivosti	Razumevanje finančnih, operativnih in tržno povezanih tveganj, vzorcev nestanovitnosti ter strukturnih ranljivosti.	Prepoznavanje izpostavljenih področij, izvajanje kartiranja tveganj, razvoj strategij za zmanjševanje tveganj ter uravnoteženje izkoriščanja virov.	Proaktivnost, preudarnost, prilagodljivost ter strpnost do negotovosti.	Krepi pripravljenost na spremembe z zagotavljanjem, da so finančna tveganja aktivno razumljena in obvladovana.
Pogajalske veščine	Razumevanje pogajalskih okvirov, interesov deležnikov, pogojev financiranja ter mehanizmov razporejanja virov.	Pogajanje z bankami, vlagatelji, dobavitelji in družinskimi deležniki; upravljanje kompromisov ter zagotavljanje izvedljivih finančnih dogovorov.	Asertivnost, pravičnost, strateško razmišljanje ter usmerjenost k rešitvam.	Podpira trajnostne odločitve glede lastništva in naložb ter zagotavljanje, da so finančni dogovori usklajeni z dolgoročno vzdržnostjo in cilji nasledstva.
Pravna in davčna pismenost	Razumevanje pravnih oblik, lastniških struktur, davčnih posledic, skladnosti z zakonodajo ter davčnih okvirov, povezanih z nasledstvom.	Razumevanje pravnih in davčnih priporočil, usklajevanje zunanjih strokovnjakov, ocenjevanje posledic strukturnih odločitev ter zagotavljanje skladnosti.	Odgovornost, skrbnost, etična ozaveščenost ter prepoznavanje tveganj.	Zagotavlja, da tehnična in pravna kompleksnost ne ogroža kontinuitete, saj naslednikom omogoča aktivno usklajevanje na podlagi informacij namesto zgolj pasivnega sprejemanja strokovnih priporočil.

4.3.5 Turistični ekosistemi, tržni kontekst in zunanji pritiski

Turistični ekosistemi, tržni kontekst in zunanji pritiski so pri nasledstvu močno odvisni od konteksta, vpeti v prostor in zahtevajo poglobljene odnose; oblikujejo jih sezonskost, ekosistemi destinacije in skupnostne vezi, zato zahtevajo dolgotrajno izpostavljenost, situacijsko učenje in življenjske izkušnje, ki presegajo splošno poslovno izobraževanje.

KOMPETENCE	ZNANJE (Z)	VEŠČINE (V)	PRISTOP (P)	NextGen KONTEKST
Pripravljenost na krizne situacije	Razumevanje nestanovitnosti turizma, sezonskih vplivov, zunanjih šokov (pandemije, podnebni dogodki, geopolitične spremembe) ter okvirov kriznega odzivanja.	Razvoj kriznih načrtov, scenarijsko modeliranje v pogojih negotovosti, prilagodljivo odločanje ter ohranjanje operativne kontinuitete v času motenj..	Odpornost, pozornost, prilagodljivost ter proaktivno zavedanje tveganj.	Krepi pripravljenost na nasledstvo z usposabljanjem naslednje generacije za vodenje v razmerah negotovosti ter zagotavljanjem poslovne kontinuitete v zelo dinamičnem turističnem okolju.
Vključenost v skupnost	Razumevanje družbeno-ekonomske vloge turističnih MSP, soodvisnosti s skupnostjo ter pričakovanj deležnikov.	Vzpostavljane lokalnih partnerstev, vključevanje akterjev skupnosti ter usklajevanje poslovne strategije s cilji regionalnega razvoja.	Odgovornost, vzajemnost, dolgoročna zavezanost ter razmišljanje, povezano s prostorom.	Opredeljuje nasledstvo kot družbeno umeščen proces, ki ohranja legitimnost, lokalno zaupanje ter prispeva k trajnostnemu razvoju destinacije.
Odnosi z destinacijo	Razumevanje struktur upravljanja destinacij, turističnih mrež, mehanizmov oblikovanja blagovne znamke ter sodelovalnih vrednostnih verig.	Sodelovanje z organizacijami za upravljanje destinacij, vključevanje v skupne pobude ter usklajevanje strategije nasledstva s pozicioniranjem destinacije.	Sodelovanje, strateška usklajenost, odprtost za partnerstva ter usmerjenost v mreženje..	Zagotavlja, da medgeneracijski prehod krepi namesto oslabi vključenost podjetja v destinacijsko okolje ter ohranja konkurenčnost znotraj širših turističnih ekosistemov.
Prilagajanje trgu in inovacije v turizmu	Razumevanje spreminjajočih se pričakovanj gostov, digitalizacije, trendov, povezanih z umetno inteligenco, zahtev trajnostnega razvoja ter spreminjajočih se poslovnih modelov v turizmu.	Pretvarjanje tržnih signalov v inovacije storitev, prilagajanje ponudbe vrednosti ter vključevanje novih tehnologij v poslovanje.	Radovednost, prilagodljivost, inovacijska naravnost ter usmerjenost k strankam.	Omogoča naslednikom povezovanje tradicije in preнове ter usklajevanje medgeneracijskega prenosa s spreminjajočo se tržno dinamiko in konkurenčnimi pritiski.
Medgeneracijsko usklajevanje vrednot v turistični strategiji	Razumevanje medgeneracijskih razlik v dojemanju tveganj, trajnostnih prioritetah, vodstvenih slogih ter ambicijah za rast.	Omogočanje strateškega dialoga, oblikovanje skupne vizije, usklajevanje različnih razvojnih poti ter vključevanje inovacij, temelječih na ESG načelih, v dolgoročno turistično strategijo.	Medsebojno spoštovanje, odprtost za dialog, reflektivno razmišljanje ter skupna odgovornost.	Naslavlja specifične napetosti, povezane z nasledstvom v turizmu, z usklajevanjem stabilnosti, ki izhaja iz dediščine podjetja, s preobrazbo, usmerjeno v ustvarjanje nove vrednosti, ter zagotavlja kontinuiteto ob hkratnem omogočanju preнове.

4.3.6 Medgeneracijski prenos in odnosi

Nasledstvo v turizmu je proces, ki močno temelji na odnosih in oblikovanju identitete ter je tesno vpet v družinske vezi, dolgoletno zvestobo zaposlenih in odnose v skupnosti. V majhnih turističnih podjetjih, vezanih na določen kraj, sta lastništvo in vodenje tesno prepletena z osebno identiteto, lokalnim ugledom in »osebnostjo« podjetja.

KOMPETENCE	ZNANJE (Z)	VEŠČINE (V)	PRISTOP (P)	NextGen KONTEKST
Medgeneracijska izgradnja zaupanja	Dinamika družinskega sistema, medgeneracijske razlike v vrednotah, procesi razvoja zaupanja ter relacijska razsežnost umika in prevzemanja nove vloge.	Omogočanje strukturiranega dialoga, usklajevanje pričakovanj, postopni prenos odgovornosti ter krepitev verodostojnosti med generacijami.	Spoštovanje, potrpežljivost, empatija ter dolgoročna zavezanost odnosom.	Zagotavlja postopen proces nasledstva, ki temelji na zaupanju, pri katerem ustanovitelji in nasledniki skupaj soustvarjajo kontinuiteto ter varujejo relacije v družini, med zaposlenimi in v destinacijskih mrežah.
Prenos identitete in jasnost vlog	Spremembe identitete v procesu nasledstva (umik ustanovitelja, preobremenjenost naslednika z novo vlogo), tveganja nejasno opredeljenih vlog ter simbolne razsežnosti spremembe vodstva.	Jasna opredelitev odgovornosti, usklajevanje spreminjajočih se vlog, podpora ustanovitelju pri preoblikovanju njegove vloge ter krepitev legitimnosti naslednika.	Samozavedanje, samozavest, ponižnost ter odprtost za spremembe.	Podpira odnosno vzdržne prehode z zmanjševanjem nejasnosti ter krepitevjo priznane avtoritete naslednika znotraj turističnega ekosistema.
Upravljanje čustev in konstruktivno usmerjanje konfliktov	Dinamika stopnjevanja konfliktov, tveganja solastništva med sorojenci, realcijski sprožilci ter asimetrije moči v družinskih turističnih podjetjih.	Upravljanje zahtevnih pogovorov, mediacija sporov, umirjanje napetosti ter ohranjanje konstruktivne komunikacije pod pritiskom.	Relacijska zrelost, pravičnost, umirjenost ter usmerjenost k rešitvam.	Preprečuje porušitve relacij, ki bi lahko ogrozile proces nasledstva, ter zagotavlja, da se napetosti v odnosih ne razvijejo v strukturna poslovna tveganja.
Skupna vizija in ustvarjanje skupnega pomena	Pripovedna identiteta turističnih podjetij, vidiki dediščine, medgeneracijske ambicije ter vrednotno usmerjeno strateško usklajevanje (npr. trajnostni razvoj).	Soustvarjanje dolgoročne vizije, povezovanje tradicije s prenovo ter pretvarjanje vrednot v strateške prioritete.	Odprtost, medsebojno priznavanje ter pripravljenost za usklajevanje različnih vizij.	Usklajuje medgeneracijske poglede ter preoblikuje morebitne napetosti v skupen projekt kontinuitete, ki uravnoteža dediščino z inovacijami.

4.3.7 Blagovna znamka, identiteta in tržno pozicioniranje

Nasledstvo v turističnih malih in srednje velikih podjetjih (MSP) pomembno vpliva na trženje in blagovno znamko, saj sta oba tesno povezana z **identiteto podjetja, ugledom in relacijskim kapitalom**. V mnogih podjetjih, ki so vezana na določen kraj, je blagovna znamka močno povezana z **osebnostjo ustanovitelja, pripovedovanjem zgodb (storytellingom) in dolgotrajnimi odnosi s strankami**.

KOMPETENCE	ZNANJE (Z)	VEŠČINE (V)	PRISTOP (P)	NextGen KONTEKST
Kontinuiteta blagovne znamke in skrbništvo nad identiteto	Razumevanje identitete blagovne znamke, pripovedovanja zgodb (storytelling), pozicioniranja dediščine ter vloge osebnosti ustanovitelja pri oblikovanju blagovne znamke v turizmu	Ohranjanje ključnih vrednot blagovne znamke, pretvarjanje dediščine v prihodnost usmerjene pripovedi ter upravljanje razvoja identitete brez izgube avtentičnosti	Spoštovanje dediščine, občutek skrbništva ter dolgoročna odgovornost za blagovno znamko	Zagotavlja, da medgeneracijska sprememba krepi verodostojnost blagovne znamke namesto da bi jo oslabila, ter ohranja zaupanje med stalnimi gosti in destinacijskimi partnerji.
Strateško tržno pozicioniranje in repozicioniranje	Razumevanje ciljnih trgov, segmentacije gostov, turističnih trendov, digitalne prepoznavnosti ter konkurenčnega pozicioniranja.	Ponovna presoja tržnega pozicioniranja, prilagajanje ponudbe vrednosti ter vključevanje trajnosti in inovacij v komunikacijo blagovne znamke.	Tržna ozaveščenost, odprtost za spremembe ter usmerjenost k gostom.	Omogoča naslednikom usklajevanje strategije blagovne znamke s spreminjajočimi se pričakovani gostov in nastajajočimi turističnimi trendi ob hkratnem ohranjanju kontinuitete
Kompetenca digitalnega in podatkovno podprtega trženja	Razumevanje digitalnih platform, marketinških orodij, podprtih z umetno inteligenco, sistemov spletnega ugleda ter kazalnikov uspešnosti.	Strateško upravljanje digitalne prisotnosti, pretvarjanje podatkovnih vpogledov v konkretne trženske ukrepe ter krepitev spletne prepoznavnosti, dosega in odnosa z gosti.	Radovednost, prilagodljivost ter inovacijska naravnost.	Podpira medgeneracijsko prenovu z modernizacijo komunikacijskih kanalov ter zagotavljanjem konkurenčnosti v hitro spreminjajočem se digitalnem okolju.
Odnosi z gosti in blagovna znamka, povezana s skupnostjo	Razumevanje odnosnega trženja, mehanizmov zvestobe gostov, blagovne znamke, temelječe na skupnosti, ter soustvarjanja destinacije.	Ohranjanje dolgoročnih odnosov z gosti, transparentno komuniciranje procesa prehoda ter izkoriščanje lokalnih mrež za krepitev legitimnosti blagovne znamke.	Občutljivost v odnosih, avtentičnost ter zavezanost lokalni vpetosti.	Zagotavlja, da nasledstvo ohranja zdrav relacijski kapital ter krepi zaupanje med gosti, zaposlenimi in deležniki v skupnosti.

Literatura in viri

Austria National Tourist Office (2026). *Tourism in numbers – tourism research data*.

<https://www.austriatourism.com/tourismusforschung/tourismus-in-zahlen>

Chamber of Commerce Austria (Wirtschaftskammer Österreich) (2025). *Tourism and leisure industry in figures 2025*. <https://www.wko.at/oe/tourismus-freizeitwirtschaft/tourismus-freizeitwirtschaft-in-zahlen-2025.pdf>

Chamber of Commerce Austria (Wirtschaftskammer Österreich) (2025). *Tourism and leisure industry 2025 overview*. <https://www.wko.at/oe/tourismus-freizeitwirtschaft/tourism-and-leisure-industry-2025-overview.pdf>

European Commission (2023). *Entrepreneurship and small and medium-sized enterprises (SMEs)*. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes_en?utm_source

Icelandic Tourist Board (Ferðamálastofa) (2024). *Numbers of foreign visitors*.

<https://www.ferdamalastofa.is/en/research-and-statistics/numbers-of-foreign-visitors>

KMU Forschung Austria. (2024) *SMEs in focus 2024*. <https://www.kmuforschung.ac.at/studies/smes-in-focus-2024>

OECD (2023). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2023*. OECD Publishing.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2023_c5ac21d0/342b8564-en.pdf

Statistical Office of the Republic of Slovenia (2024). *Tourist arrivals and overnight stays, detailed data, 2023*.

<https://www.stat.si/StatWeb/en/news/Index/13509>

Statistical Office of the Republic of Slovenia (2025). *Economic accounts for tourism, 2022 and 2023*.

<https://www.stat.si/statweb/en/News/Index/13559>

Statistik Austria. (2025a) *Arrivals and overnight stays 2024/25*. <https://www.statistik.at/statistiken/tourismus-und-verkehr/tourismus/beherbergung/ankuenfte-naechtigungen>

Statistik Austria. (2025b) *Bed capacity and accommodation establishments 2024/25*.

<https://www.statistik.at/fileadmin/announcement/2026/01/20260120TourismusBettenBestand2025.pdf>

Statistics Iceland (2025). *Share of tourism in GDP 2024 (Tourism satellite accounts)*.

<https://statice.is/statistics/business-sectors/tourism/tourism-satellite-accounts/>

Statistics Iceland (2025). *Tourism short-term indicators in September 2025*.

<https://www.statice.is/publications/news-archive/tourism/tourism-short-term-indicators-in-september-2025>

Slovenian Tourist Board. (2025). *Tourism in numbers – annual report*.

<https://www.slovenia.info/en/business/research-and-analysis/tourism-in-numbers>

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.

NEXTGEN Tourism

Skills for Tourism Business Succession

Sledite nam



www.nextgentourism.eu

This resource is licensed
under CC BY 4.0



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are, however, those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.