

**SPIRIT
SLOVENIJA**

JAVNA AGENCIJA

**I FEEL
SLOVENIA**



REPUBLIKA SLOVENIJA
**MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI
RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO**

NASLEDSTVO

Z VIDIKA NASLEDNIKA V DRUŽINSKEM PODJETJU

NASLEDSTVO

Z VIDIKA NASLEDNIKA V DRUŽINSKEM PODJETJU

Naročnik publikacije je SPIRIT, Javna agencija
in financer Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.

Nasledstvo z vidika naslednika v družinskem podjetju

Nosilec avtorskih pravic: SPIRIT Slovenija, javna agencija, Verovškova ulica 60e, 1000 Ljubljana

Odgovorna urednica in skrbnica pri založniku: Ida Praček, vodja programa spodbujanja družinskega podjetništva pri SPIRIT Slovenija, javni agenciji

Urednica: mag. Tina Kociper, svetovalka za nasledstvo

Avtorji poglavij: mag. Tina Kociper, Mateja Ahej, Ida Praček, dr. Jaka Vadnjal, mag. Samo Lubej, Žiga Marovt, odvetnik, in dr. Sabina Žampa

Založnik: SPIRIT Slovenija, javna agencija, Verovškova ulica 60e, 1000 Ljubljana

Lektura: Tina Vehovec, s.p.

Oblikovanje in prelom: Urška Špeh, s.p.

Fotografije: osebni arhiv podjetnikov in avtorjev, fotografija stran 14 - Anuška Skubic, fotografija stran 43 - Visual Tag Mx / Pexels

Leto priprave publikacije: 2018

Naklada: 1500 izvodov

Publikacija je za podjetnike brezplačna.

Publikacija je financirana s strani SPIRIT Slovenija, javna agencija, Verovškova ulica 60, 1000 Ljubljana

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658.114.012.4

NASLEDSTVO z vidika naslednika v družinskem podjetju / [avtorji poglavij Tina Kociper ... [et al.] ; urednica Tina Kociper ; fotografije osebni arhiv podjetnikov]. - Ljubljana : Spirit Slovenija, javna agencija, 2019

ISBN 978-961-94769-0-1

1. Kociper, Tina

COBISS.SI-ID 301288192

SPREMNI BESEDI	1
UVODNIK	5
OSEBNO DRUŽINSKI VIDIK	7
1 DILEMA NASLEDNIKA: KAKŠNE MOŽNOSTI IMAM? NAJ OSTANEM ALI GREM? (Tina Kociper)	8
1.1 Primer – Colnar vinogradništvo	10
1.2 Primer – naslednik, ki je odšel iz družinskega podjetja	11
2 VZGOJA IN UVAJANJE NASLEDNIKA (Tina Kociper)	13
2.1 Pomen izobrazbe in izkušenj zunaj družinskega podjetja	13
2.2 Delo v družinskem podjetju in njegove posebnosti	15
2.3 Primer – družina Oblak, Oblak Group d.o.o.	16
2.4 Primer – Matjaž Čadež, Halcom d.d.	18
3. PRIPRAVA DRUŽINE NA NASLEDSTVO (Jaka Vadnjak, Tina Kociper)	20
3.1 Konflikti med družinskimi člani	21
3.2 Vloge različnih deležnikov	23
4. ŽIVLJENJE IZVEN PODJETJA (Tina Kociper)	24
4.1 Prosti čas	24
4.2 Mreženje	26
FINANČNO PRAVNI VIDIK	27
5 FINANČNI VIDIK PRIPRAVE NA PRENOS IN IZSTOP (Mateja Ahej)	28
5.1 Vpliv časa (kdaj)	28
5.2 Načrtovanje kontinuitete – priprava podjetja na izstop	33
6 FINANČNO UPRAVLJANJE IN VODENJE (Mateja Ahej)	37
7 KLJUČNA POROČILA IN KAZALNIKI, KI JIH MORA SPREMLJATI NASLEDNIK (Mateja Ahej)	41
7.1 Poslovno načrtovanje – pogled naprej	41
7.2 Spremljanje učinkov in sprememb (kontroling)	44

8	POMOČ PRI UPRAVLJANJU DRUŽINSKEGA PODJETJA (Ida Praček)	45
8.1	Podporne institucije	45
8.2	Upravljanje premoženja s pomočjo Family Officea (mag. Samo Lubej)	46
8.2.1	Storitve Family Officea	48
8.2.2	Prednosti sodelovanja s Family Officeom	50
9	OBLIKE POGODB S KATERIMI LAHKO IZVEDEMO NASLEDSTVO IN NJIHOVE POSEBNOSTI (Žiga Marovt)	51
9.1	Pravni posli	52
9.1.1	Odplačni pravni posli	52
9.1.2	Neodplačni pravni posli	55
9.2	Prenos na podlagi zakona	56
10	ODNOS MED NASLEDNIKOM IN SOROJENCI, KI SO VKLJUČENI V PODJETJE UPRAVLJAVSKO IN LASTNIŠKO (Žiga Marovt)	57
11	PRAVICE IN OMEJITVE ZAKONCEV IN ZUNAJZAKONSKIH PARTNERJEV (Žiga Marovt)	60
11.1	Novosti, ki jih prinaša družinski zakonik, pri podjetniškem udejstvovanju	60
11.2	Zakoniti premoženjski režim	61
11.3	Pogodbeni premoženjski režim	63
12	UVAJANJE SPREMENB V POSLOVANJE – PROFESIONALIZACIJA POSLOVANJA (dr. Sabina Žampa)	64
12.1	Prenova poslovnih procesov	66
12.2	Primer - Pišek - Vitli Krpan, d. o. o.	68
12.3	Primer – Goce Tasev, Tabakum d. o. o.	70
13	PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PREVZEMU (Tina Kociper)	71
14	GLAVNI POUČENI	74
15	LITERATURA	75

Pri nastanku priročnika so sodelovali:

- Mag. Tina Kociper se ukvarja s svetovanjem pri vzpostavljanju nasledstva v družinskih podjetjih. Poslovno pot je začela v družinskem podjetju s 45-letno tradicijo in se kasneje odločila za samostojno poslovno pot. Je avtorica monografij in člankov in predavateljica podjetniških vsebin. Svetuje predvsem na področju načrtovanja nasledstva, priprave družinske ustave in komuniciranja. Je avtorica 1., 2., 3. in 4. poglavja. Kontakt: tina.kociper@gmail.com
- Mateja Ahej se v svetovalni družbi Targo finance ukvarja z ocenjevanjem vrednosti podjetij, lastniškimi preoblikovanji in svetovanjem družinskim podjetjem pri vzpostavljanju nasledstva. Je avtorica številnih strokovnih prispevkov in priznana predavateljica s področja prodaje podjetij, vrednotenja podjetij, družinskega nasledstva in poslovnih financ. Je avtorica 5., 6. in 7. poglavja. Kontakt: mateja@superior.si
- Ida Praček je vodja programa spodbujanja družinskega podjetništva pri SPIRIT Slovenija, javni agenciji. Je odgovorna urednica publikacije in avtorica 8. poglavja. Kontakt: ida.pracek@spiritslovenia.si
- Dr. Jaka Vadnjal je bil prvi svetovalec in raziskovalec družinskega podjetništva pri nas. Po delu v družinskem podjetju je postal redni profesor za podjetništvo. V zadnjem obdobju se kot predsednik uprave Hranilnice Lon d.d. ukvarja predvsem s finančnim vidikom družinskih podjetij. Kontakt: jaka.vadnjal@gmail.com
- Mag. Samo Lubej je podjetnik, ustanovitelj in soustanovitelj več uspešnih podjetij. Je eden izmed vodilnih, neodvisnih strokovnjakov na področju osebnih in naložbenih financ v Sloveniji, s tega področja je objavil že vsaj 700 prispevkov. Kot avtor treh knjig s področja vzajemnih skladov in soavtor še treh z osebnih financ je najbolje prodajani avtor tovrstne literature v Sloveniji. Trenutno se najbolj angažira kot kreator celovitih premoženjskih rešitev za podjetniške družine v okviru Prosperita Family Office. Je avtor poglavja 8.2. Kontakt: samo.lubej@familyoffice.si
- Odvetnik Žiga Marovt ima 10 let delovnih izkušenj v odvetništvu. Je prevzemnik družinske odvetniške pisarne s preko 25-letnimi izkušnjami s področja odvetništva. Večinoma deluje na področju civilnega, dednega, delovnega in gospodarskega prava. Je avtor 9., 10. in 11. poglavja. Kontakt: ziga@marovt-odvetnik.si
- Dr. Sabina Žampa prihaja iz svetovalnega podjetja Riso d.o.o. Ukvarja se s poslovnim svetovanjem na področju poslovnih procesov, subvencij, investicijskih dokumentov in vodenjem projektov. Posveča se tudi raziskavam na področju managementa in trajnostnega razvoja. Je avtorica poglavja 12.1. Kontakt: sabina@riso.si

Spoštovane bralke, spoštovani bralci,

raziskava Slovenskega podjetniškega observatorija 2018 (Rebernik, Močnik, Duh, Crnogaj, 2018) izpostavlja, da je po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije leta 2016 prenehalo poslovati in bilo brez naslednika 8.000 podjetij z vsaj eno zaposleno osebo. Kot ugotavlja Global Entrepreneurship Monitor (GEM), je kar v 43 % primerih razlog v neustrezni in nepravočasni pripravi podjetnikov na prenos lastništva podjetja.

Ti podatki jasno opozarjajo na to, da je časovna komponenta pri prenosu lastništva podjetja izjemno pomembna, vsak korak pa mora biti zaradi kompleksnosti področja izjemno dobro premišljen.

Na Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo smo v letu 2018 skupaj z javno agencijo SPIRIT izvedli pomembne aktivnosti za ustrežnejšo in bolj pravočasno pripravo podjetnikov na prenos lastništva. 19 delavnic, ki jih je SPIRIT organiziral s pomočjo podpornih institucij, se je udeležilo 609 predstavnikov družinskih podjetij. Veseli nas, da so te aktivnosti informiranja in osveščanja družinskih podjetnikov postavile odlične temelje za naslednje korake, saj se v javnosti o družinskem podjetništvu, prenosu lastništva in upravljanja podjetij, pa tudi o možnostih notranjih oziroma delavskih odkupov lastništva podjetij, vedno več govori.

Vsekakor pa se nima smisla ustavljati le na nacionalni ravni, pomembno je tudi aktivno sodelovanje pri sooblikovanju mednarodnih trendov in izzivov na tem področju. Tako smo bili v letih 2018 in 2019 povabljeni k aktivnemu sodelovanju v okviru dveh čezmejnih projektov s področja družinskega podjetništva in prenosa lastništva, za kar bi se želeli zahvaliti Območni obrtno-podjetniški zbornici Maribor ter BSC Kranj, ki sta izkušnje in izzive evropskih partnerjev delila z nami.

Pričujoči priročnik vsebinsko nadaljuje leta 2018 izdan priročnik Nasledstvo: izziv družinskih podjetij, v katerem smo zajeli osnovne pojme in izzive družinskih podjetij. Ta priročnik je namenjen naslednikom, predvsem z namenom, da vam pomagamo premagovati izzive, s katerimi se boste srečevali v prihodnje, in z željo, da ste na te izzive dobro pripravljeni ter se boste nanje lahko hitro odzvali.

Jernej Tovšak, generalni direktor,

Direktorat za internacionalizacijo, podjetništvo in tehnologijo
na Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo

Javna agencija SPIRIT Slovenija in Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo želita z različnimi vsebinskimi priročniki in podporo ozaveščati o pomenu pravočasne priprave na prenos lastništva družinskih podjetij po Sloveniji. V letih od 2016 do 2018 smo v ta namen skupaj s podpornimi institucijami OZS, GZS in CEED izvajali predavanja o pomenu pravočasnega prenosa lastništva in pripravljali video vsebine uspešnih podjetnikov, ki so prenose že izvedli ali jih izvajajo z namenom spodbuditi podjetnike k ustreznim in pravočasnim izvedbam prenosa lastništva. Pripravili smo tudi Priročnik za ustanovitelje in naslednike pri prenosu lastništva in vodenju družinskega podjetja. V letu 2018 je nastal nov priročnik, ki je nadaljnji korak pri prenosu lastništva. V priročniku vam predstavljamo ustanovitelje in naslednike, ki so družinska podjetja v preteklih letih prevzeli in se srečujejo z izzivi upravljanja podjetja in uravnoteženja novega vodstva in lastnika z zaposlenimi.

Z aktivno vlogo pri osveščanju, informiranju in spodbujanju poslovnega okolja za prenos lastništva želita ministrstvo in agencija podpreti aktivnosti podjetnikov na tem področju. Tudi v prihodnje želimo lastnike gospodarskih družb spodbujati k razmisleku o pravočasni pripravi na prenos lastništva z različnimi ukrepi. V letu 2018 smo zato oblikovali priročnik, namenjen pripravi naslednikov na prevzem družinskega podjetja. V priročniku smo osvetlili nekatere pomembnejše vidike prenosa lastništva in upravljanja družinskega podjetja, kot so vzgoja naslednikov, priprava družine na nasledstvo in pravnih, finančnih ter družinskih vidikov prenosa ter upravljanje podjetja in družine. V naslednjih letih ministrstvo in agencija načrtujeta tudi finančne spodbude za podjetja, ki so pred izvedbo prenosa lastništva.

Želimo vam prijetno in uporabno branje.

Krunoslav Karlovčec in **Barbara Ulaga**, MGRT

Ida Praček, SPIRIT Slovenija, javna agencija

UVODNIK

Družinska podjetja so trden del gospodarstva in priznavamo jim velik pomen pri gospodarski rasti in zaposlovanju. Mnogi se zavedamo ranljivosti tovrstnih podjetij zaradi vpetosti družinskih interesov in velikega izziva, s katerim se soočajo – nasledstvom oz. prenosom lastništva in vodenja na naslednjo generacijo.

Naša podjetja se v obdobju prenosa na naslednjo generacijo torej znajdejo v nezavidljivem položaju, saj nenadoma pridejo na dan izzivi, ki z vsakodnevnim poslovanjem nimajo neposredne povezave. Vprašanje nasledstva je zapleten splet dilem, ki niso povezane samo z materialnimi dobrinami, ampak tudi s psihološko pogojenimi stiskami, ki so prisotne v obeh generacijah.

Da bi družinska podjetja lahko preživela dolgoročno, potrebujejo podjetniški duh, ki na naslednjo generacijo poleg temeljnih vrednot in načel prenaša tudi priložnosti za gradnjo uspešne prihodnosti. V tem okviru se člani naslednje generacije pogosto sprašujejo, kakšna bi bila njihova prava poslovna pot.

VSEBINA PRIROČNIKA

Priročnik za naslednike vsebinsko nadaljuje priročnik *Nasledstvo: izziv družinskih podjetij*, v katerem smo zajeli osnovne pojme in izzive družinskih podjetij. Tako smo predstavili posebnosti družinskih podjetij, razloge za nasledstvo, ovire pri načrtovanju in se posebno posvetili strateškemu načrtu nasledstva. Podrobno smo opisali izbor načina nasledstva in poleg prenosa na družinskega naslednika predstavili tudi možnosti prenosa znotraj širše družine, prodajo podjetja, zaposlitev nedružinskega managerja in zaprtje podjetja. Predstavili smo tudi možnosti za delo po upokojitvi in prednosti sodelovanja s strokovnjakom za nasledstvo. V prvem priročniku smo se tako posvetili **USTANOVITELJU, RAZMISLEKU in PRIPRAVI PRENOSA**.

V pričujočem (drugem) priročniku se bomo posvetili naslednikom, njihovi odločitvi o karieri, profesionalizaciji podjetja, s katero se bodo srečali, ko bodo prevzeli podjetje, rasti, leadershipu, finančnim in pravnim informacijam, ki jih potrebuje, in strategijam za prihodnje. Priročnik je razdeljen na dva vsebinska dela; osebno družinski del, kjer začnemo z razmislekom o tem, kakšne možnosti ima naslednik in o njegovi odločitvi o (ne)prevzemu podjetja. Nadaljujemo z vzgojo in uvajanjem naslednika ter pomenom izobrazbe in izkušenj zunaj družinskega podjetja. V tretjem poglavju spoznamo izbor naslednika in izvedbo nasledstva. Sledi del o družini, kako člane pripravimo na nova razmerja v družini in odnose med družinskimi člani. Zaključimo s pogledom na življenje izven podjetja.

Poslovni del delimo na finančni in pravni vidik ter vidik vodenja in upravljanja. Začnemo s pripravo podjetja, profesionalizacijo poslovanja in kot novost v Sloveniji predstavljamo Družinsko pisarno (Family office). Nadalje opozorimo na nevarnosti po nasledstvu in na ustrezno pripravo na naslednjo generacijo.



OSEBNO DRUŽINSKI VIDIK

Tina Kociper

1 DILEMA NASLEDNIKA: KAKŠNE MOŽNOSTI IMAM? NAJ OSTANEM ALI GREM?

Odraščanje v podjetniški družini ljudje dojemajo zelo različno; nekateri kot poseben ponos in življenjsko poslanstvo, želijo si nadaljevati družinsko tradicijo in kot karierno možnost vidijo predvsem vključitev v podjetje. Drugim pa je družinsko podjetje nerelevantno ali celo ovira, saj svojo poklicno pot vidijo v popolnoma drugi smeri. Pri vsem tem je pomembno le to, da naj sledijo svojim željam in naj niti ne pomislijo, da bi svojo kariero usmerili v družinsko dejavnost samo zato, ker čutijo odgovornost do nadaljevanja dejavnosti ali da bi ugodili svojim staršem.

Na odločitve za karierno pot poleg demografskih dejavnikov, zunanjega okolja in osebnega odnosa do podjetništva vplivajo tudi dejavniki, ki izhajajo iz družine oziroma osebne zgodovine posameznika. Raziskave kažejo, da samozaposleni starši postanejo podjetniški vzor svojim otrokom in večji je ta vzor, večja je verjetnost, da bodo potomci izbrali podjetniško kariero (Ernst & Young 2012, Jeraj in Fošner 2016).

Upam si reči, da je biti rojen v podjetniški družini dobra popotnica za življenje. Če pustimo ob robu potencialno boljše finančno izhodišče, so tu še mnoge druge prednosti; tisti, ki smo odrasli ob družinskem podjetju, smo dokazano bolj komunikativni, samostojni, imamo višje izražen občutek, da zmoremo uresničiti zastavljene cilje. Od malih nog smo bili namreč v stiku s poslovnim svetom, različnimi ljudmi, opazovali smo starše pri poslovanju, dobili smo delovne navade. Vendar smo poleg pozitivnih lahko dobili tudi negativne občutke o podjetništvu. Starši kot vzorniki vplivajo na to, kako bo možni naslednik kasneje dojemal družinsko podjetje. Opazovanje težkih obdobij v poslovanju, dolgih urnikov in utrujenih staršev, ki poleg osnovnega dela bijejo še boj z neplačniki, davki, zakoni in težavami zaposlenih, lahko odločilno vpliva na interes naslednikov po pridružitvi podjetju. So vas starši nasitili s to tematiko, še preden ste začeli aktivno delati v podjetju?

Potencialne družinske naslednike lahko delimo na dve skupini: na tiste, ki kažejo zanimanje za dejavnost družinskega podjetja in za podjetništvo, vendar je od njihovega odnosa s starši in izkušnje s podjetjem odvisno, ali želijo podjetje voditi ali ne; drugo skupino pa zanima delo v drugem sektorju oziroma niso naklonjeni podjetniški poti.

Možni naslednik lahko razvije odpor do družinskega podjetja, ker ga čuti kot breme. Pričakovanja staršev se ne ujemajo z njegovimi osebnimi željami in interesi. Posledično ne vidi možnosti za udeležanje lastnih idej v obstoječem podjetju. Želja po neodvisnosti postaja vedno močnejša

Naslednik ima torej več možnosti: prevzeti družinsko podjetje po umiku staršev, izbrati povsem drugo profesionalno pot ali ustanoviti svoje podjetje, ki se lahko ukvarja s sorodno dejavnostjo kot družinsko (družinsko podjetje je tako v vlogi inkubatorja).

in se izraža kot želja po zmanjšanju odvisnosti od družine in družinskega podjetja. Večina otrok dojema družinsko podjetje, za razliko od staršev, le kot poslovni subjekt in finančni vir preživetja. Kadar govorimo o negativnih vplivih, imamo torej večinoma v mislih starše, ki podjetje upravljajo (Vadnjal in Ljubotina 2015).

V Sloveniji je bila opravljena raziskava o kariernih odločitvah mladih (Vadnjal, 2013), ki prihajajo iz podjetniških družin in izkazalo se je, da 55 % anketiranih želi ustvariti lastno podjetniško kariero, 20 % jih želi naslediti in voditi družinsko podjetje in samo 10 % jih namerava iskati zaposlitev drugje (drugi so še neodločeni). Družinsko podjetje jim torej daje motivacijo in znanje za podjetništvo, vendar si želijo na svojo podjetniško pot in ne naslediti posla staršev. In sicer zakaj ne bi potomcem dali priložnosti, da se sami podjetniško uveljavijo, namesto da jih pretirano spodbujamo k vključevanju v družinsko podjetje, kjer bi se lahko vse življenje čutili karierno neizpolnjene. »Družinska podjetja lahko postanejo inkubatorji za nova podjetja, ki kasneje lahko postanejo del družinskega holdinga. Ta rešitev ima še drugo priložnost: ko govorimo o konfliktnih v družinskih podjetjih, so po pogostosti na drugem mestu konflikti v isti generaciji, torej med vrstniki. Poleg psiholoških razlogov je v ospredju boj za nasledstvo, kdo bo glavni, kdo bo direktor. Če se sprijaznimo s tem, da je tak boj na nek način naraven, ga lahko v vzajemno zadovoljstvo preprečimo tako, da potomcu s podjetniškimi ambicijami dovolimo in omogočimo, da odide na svoje in ga ne skušamo na vsak način privezati v družinsko podjetje. Zelo verjetno je, da bo tako podjetnik, ki se je 'zvalil' v družinskem podjetju, razvil uspešno podjetje. Priložnost za drugačen pristop razvoja družinskega podjetja je torej na dlani, vendar je potrebno tak modernejši način tudi sprejeti in dopustiti« (Vadnjal, 2013).

Zakaj »sprejeti in dopustiti«? Večina (kar 80 %) ustanoviteljev namreč želi, da bi njihovo podjetje dolgoročno ostalo v družinski lasti, torej da bi ga vodili njihovi otroci. Vendar je hkrati tudi vedno več takih, ki se zavedajo, da je pomembneje, da njihovi potomci delajo, kar jih veseli in kar si resnično želijo. Podjetniki bi seveda želeli, da bi podjetje živel dolgoročno in pogosto kot edino možnost vidijo prenos na potomce, čeprav so možnosti tudi druge (o tem smo izčrpno govorili v prvem priročniku). Nasledstvo je največji izziv družinskih podjetij in hkrati priložnost zgraditi medgeneracijsko podjetje, ki bo gojilo vrednote in vizijo ustanovitelja še dolga leta.

Da pa bi nasledniki videli svojo prihodnost v domačem podjetju, jim mora ustanovitelj pokazati zaupanje, predajati odgovornost in pokazati, da so dobrodošli. Če bo naslednik dolga leta le asistent ali senca svojih staršev, bo kmalu prišlo do nesoglasij in se bo počutil nekoristnega. Po drugi strani naj ne bo samoumevno, da družinske člane čaka delovno mesto v podjetju, prislužijo naj si ga z delom in rezultati. Le tako bodo nekega dne vodili podjetje in cenili preteklo delo.

1.1 PRIMER - COLNAR VINOGRADNIŠTVO

Domačija Colnarjevih nad Novim mestom je znana daleč naokoli, tako po dobri hrani kot domačem vinu. Goste pričakajo skoraj vsi družinski člani, saj so bolj ali manj vsi vključeni v delo v vinogradništvu in turizmu.

Družina Colnar ima dolgo zgodovino, prvi zapisi o njej segajo v leto 1400 in iz njih med drugim izvemo, da od leta 1747 najstarejšega sina poimenujejo Janez in ime v družini ostaja še danes. Janez starejši, njegova oče in mama, brat Matjaž in sin Janez mlajši vodijo vinogradništvo, žena Katarina pa skrbi za turistično ponudbo v zidnici. Vsi štirje otroci Janeza starejšega pomagajo pri opravih, kljub temu da še študirajo ali imajo svoje zaposlitve izven družinske domačije. V delovanje družinske kmetije vstopajo postopoma, tudi Janez starejši je bil dolga leta redno zaposlen v večjem podjetju in delo na kmetiji opravljal po službi do trenutka, ko je dela postalo preveč in usklajevanje ni bilo več mogoče.

Pri Colnarjevih sta nas navdušili družinska povezanost in srčnost. S kakšnim žarom otroci pomagajo pri delu in kako jih starši poslušajo in upoštevajo. Marsikatera kmetija in tudi družinsko podjetje v Sloveniji žal ne napreduje, saj nima posluha za mladega človeka. »Mlad človek je poln energije, idej in entuziazma, naloga starejših pa je, da ga pri delu in uresničevanju sanj spodbujajo. Če tega ni, kmetija nazaduje, mladi pa se umaknejo,« je povedala mama Katarina in položila na srce gospodarjem, ki imajo možnost predati delo mlajši generaciji.



Colnar vinogradništvo: Oče in sin

Za Colnarjeve smo izvedeli, ko so začeli polniti prvo penino. Idejo in znanje zanjo je dobil takrat 23-letni Janez mlajši, ki je že dosegel vidne rezultate na področju vinogradništva. Janez je namreč v okviru evropskega enološkega tekmovanja spoznal profesorja iz Luksemburga, ki mu je ponudil prakso in nato redno zaposlitev v znani kleti Krier v Luksemburgu. Ponujeno priložnost je z veseljem sprejel in tam ostal leto in pol, delal je kot enolog in vodja kleti. Kljub dobri plači in odličnemu položaju se ni odločil ostati v tej majhni vinorodni državi, ki je znana po zelo kvalitetni pridelavi vina. Želel se je vrniti domov in tudi sam poskusiti s proizvodnjo penine ter drugih sortnih vin. Pravi, da sodi med dolenske griče, kjer lahko razvija svoje proizvode, kljub temu pa je zelo hvaležen za izkušnjo v tujini, kjer je »drug svet«. Sprva je bil v dvomih, ali bo doma dobil odobravanje in podporo staršev, saj je bila to kar drzna ideja za družino, ki sicer prideluje večkrat nagrajen cviček, modro frankinjo, rosé in laški rizling. Colnarjev cviček je bil tudi dobitnik zlatega priznanja kralj cvička, njihov rosé pa se je letos na ocenjevanju Decanter v Londonu uvrstil med pet najboljših roséjev na svetu. Janez mlajši je poln idej, seveda pa brez podpore staršev in strica ne bi šlo. Vsi se zavedajo, da je sodelovanje ključnega pomena. Starša želita, da naslednik sam poskuša in se uči, onadva pa sta na voljo za posvet. Sicer pa ima vsak v družini svoje naloge, trudijo se, da vsak naredi kar najbolje kot lahko, saj se zavedajo, da delajo zase in za družino.

Janez mlajši pravi, da je pri trti enako kot pri ljudeh – kar ješ, tako se počutiš; kakor trto neguješ, tako bo rodila.

Penina je že na voljo za pokušino, ravno tako tudi druga sortna vina. Janez mlajši pa že razmišlja o novih možnostih prodaje vina predvsem na tujih trgih. Morda je ponovno čas, da kateri od otrok odide v tujino na prakso v najboljše kleti in prinese pod Gorjance sveže znanje.

1.2 PRIMER - NASLEDNIK, KI JE ODŠEL IZ DRUŽINSKEGA PODJETJA

Nasledstvo, kljub temu da je načrtovano in zaželeno, se ne obnese vedno. In s tem ni nič narobe, če le znamo težave prepoznati dovolj zgodaj, da ukrepamo, preden se zgodi najhujše za družino in podjetje. Kot smo pisali v prejšnjem poglavju, je lahko ustanovitev lastnega podjetja naslednika dobra karierna odločitev. V nadaljevanju navajam zgodbo Franca in Matjaža, očeta ustanovitelja in sina naslednika, ki ne želita biti imenovana in smo jima zato spremenili imena.

Tudi delavci so se zbalii sprememb in niso bili naklonjeni mlademu šefu, saj je pod Frančevim vodstvom podjetje delalo dobro in Matjaža niso sprejemali kot vodje (naj vas spomnim na besedilo Pomen izobrazbe in izkušnje izven družinskega podjetja). Odnos med očetom in sinom se je krhal, vedno bolj so težave prehajale tudi v širšo družino. Med božično večerjo sta mati in Matjaževa sestra stopili na očetovo stran, češ da so očetovi rezultati očitno dobri, Matjaž pa bi moral biti ponižnejši. Nezadovoljstvo je postalo tako veliko, da je vplivalo na zasebno in službeno življenje vseh vpletenih.

Ko je v podjetje prišel svetovalc z namenom priprave načrta nasledstva, je kmalu ugotovil, da vse, kar je smiselno pripraviti, je načrt delitve podjetja in Matjaževga odhoda. Pogovorili so se o možnosti, da Matjaž odpre svoje podjetje, ki bo uvažalo in prodajalo surovine, ki jih uporablja tudi očetovo proizvodno podjetje. Morda bodo nekega dne ob očetovi upokojitvi lahko njegovo podjetje pripojili. Matjaž je pri sebi dobro vedel, da v očetovem podjetju ne želi ostati, le dovoljenje je moral dobiti.

Resnični problem pri takih primerih je pomanjkanje dobre komunikacije in nepripravljenost na spremembe, s katerimi bi obe generaciji našli skupno rešitev.

Nesoglasja postanejo bolj verjetna, kadar se od naslednje generacije pričakuje, da stopi v čevlje svojih staršev. Torej da bodo podjetje prevzeli in vodili enako kot starši, kar pa je nemogoče in slabo za podjetje. Nasledniki niso enaki svojim staršem in ne delijo njihovega občutka za obveznost. Predvsem iščejo svojo izpopolnitev. To pa ustvarja izzive za družinska podjetja, v katerih odprta komunikacija med generacijami ni privzgojena vrednota.

Družine večinoma lahko razrešijo tovrstne težave tako, da opredelijo vlogo in odgovornosti vsakega izmed njih, vzpostavijo jasne meje, najdejo pravo poslanstvo vsakega družinskega člana znotraj podjetja in se odprejo za spremembe. Odhoda naslednika iz podjetja nikakor ne smemo jemati kot neuspeh, saj je odhajajoči našel boljšo pot zase, s sprejemanjem tega pa bodo boljši tudi medosebni odnosi v družini.

2 VZGOJA IN UVAJANJE NASLEDNIKA

Potomci, rojeni v času, ko eden od staršev že ima podjetje, bodo že kot otroci slišali marsikateri pogovor staršev o poslu. Tako rekoč odraščali in rasli bodo s podjetjem in spoznavali ne samo medosebne odnose v družini in družinske vrednote, ampak tudi vrednote družinskega podjetja. Zato ne moremo reči, kdaj bi bilo »prav«, da naslednike začnemo uvajati. Otroci naj spontano spoznavajo podjetje in poslovne procese, vendar le toliko, kolikor jih veseli. S starši lahko obiskujejo sejme, skozi igro spoznavajo poslovne procese, fantje bodo kmalu pomagali očetu pospraviti delavnico in dekleta mami pospraviti pisarno. Konec osnovne šole in v srednji šoli pa že lahko ob koncih tedna ali prostih popoldnevih pomagajo pri preprostejših nalogah.

V velikih mednarodnih podjetjih pri komuniciranju z javnostjo radi poudarijo, da mora tudi prihodnji generalni direktor začeti z delom v skladišču ali pa vsaj kot blagajnik, če gre za trgovine široke potrošnje, da bi kasneje lahko razumel poslovni proces in vodil podjetje. Tako naj naslednik spoznava vsa področja domačega podjetja, najprej naj opravlja lažje naloge, s katerimi se uči, ko se izkaže, pa lahko prejema težje in odgovornejše naloge. Ko bo nekega dne prevzel vodenje, bo ne le poznal zadolžitve vsakega delovnega mesta, ampak imel tudi več zaupanja okolice.

Po zaključeni izobrazbi in praksi izven podjetja, o čemer govorimo v naslednjem poglavju, svetujemo, da postopno prevzema samostojne funkcije (vodenje oddelka ali srednji management, če ga podjetje ima) in se uvaja v samostojnem odločanju in prevzemanju odgovornosti.

2.1 POMEN IZOBRAZBE IN IZKUŠENJ ZUNAJ DRUŽINSKEGA PODJETJA

Družinsko podjetje lahko za naslednika postane »zlata kletka«, kjer bo veliko delal, predvidoma s časom prevzel oziroma podedoval podjetje in nekaj premoženja in se mu ne bo treba boriti ali izkazati za zasedo vodstvenega položaja. Zakaj bi se potem šolal več, kot je na prvi pogled potrebno?

Izobrazba podjetnikov je pomembna za poslovni uspeh, še pomembneje pa je biti inovativen, slediti trendom v panogi ali jih celo narekovati. Med uspešnimi podjetniki sicer najdemo tako tiste s poklicno (ali manj) izobrazbo kot doktorje znanosti. Ali torej izobrazba nima nobene vloge? Seveda jo ima, vendar je odvisno od razvitosti panoge in posla, v katerem delujete. Za posle obrtniške narave, ki so jih gradili naši starši ali stari starši, visoka izobrazba ni bila pomembna. Pomembno je bilo, da so prepoznali poslovno priložnost in si upali na samostojno pot. Vendar je takšnih obrtniških poklicev vedno manj, rastejo pa tehnološko napredne panoge, kjer je znanje nujno. V preteklosti na trgu tudi ni bilo toliko sprememb, razvoja tehnologije, potrebe po delovanju na tujih trgih, danes pa morajo mladi podjetniki vsemu temu slediti.

Še ena velika razlika je v potrebi po izobrazbi med ustanovitelji in naslednjimi generacijami, in sicer pri upravljanju podjetja. To je bilo za časa ustanovitelja majhno, obrtniško vodeno, postopki manj kompleksni in z manj zaposlenimi. Ustanovitelj je imel podjetniške lastnosti, ki so priučene in prirojene, saj v nasprotnem primeru ne bi ustanovil podjetja oziroma to ne bi preživel. Ne moremo pa pričakovati, da ima podjetniške lastnosti tudi naslednik. Dokazano je namreč ustanoviteljska generacija bolj podjetna kot nasledstvena. Poleg tega mora imeti naslednik tudi upravljavsko znanja, vodil bo namreč večje podjetje, v bolj konkurenčnem obdobju, zato se bo od njega pričakovala profesionalizacija poslovanja in rast, da bo podjetje dolgoročno preživel.

Izobrazba ima še več pozitivnih posledic, ena od njih je samozavest, ki jo bo naslednik dobil z izobrazbo in jo še kako potreboval. Študijsko okolje je tudi vir poznanstev in mreženja. Druga in tudi pomembna posledica je spoštovanje, ki ga želi pridobiti s strani deležnikov podjetja. S tem mislimo poslovne partnerje, okolico in ne nazadnje zaposlene. Zaposleni v družinskih podjetjih ostanejo dolga leta in svojega prihodnjega direktorja poznajo, odkar je bil otrok in najstnik, ki je marsikatero »ušpičil«. Se strinjate, da ga bodo težko prepoznali kot zrelega za prevzem podjetja in mu zaupali? Dobra, preizkušena praksa je študij (morda tudi na kvalitetnih institucijah v tujini) in praksa ali nekajletno delo izven družinskega okvira.



Ko pišemo o izobraževanju, ne mislimo na nujnost univerzitetnega študija, temveč na izobraževanje, primerno za poklic, ki ga bo naslednik opravljal. In pri tem se odpira vprašanje: Ali bo naslednik resnično celotno življenje vodil družinsko podjetje? Ali naj se v mladih letih pripravi tudi na druge možnosti, če mu prvotno zamišljena kariera ne uspe? Tako si bo z izobraževanjem poleg teoretičnega znanja, razgledanosti in naziva oblikoval tudi večje možnosti za zaposlitev drugje, če bi bilo to kdaj potrebno. Vzgajajmo torej samostojno osebo, podjetnika in ne le naslednika družinskega podjetja.

Izobraževalne (visokošolske) institucije se povezujejo z gospodarstvom, vpeljujejo praktične primere, vendar se zavedamo, da visokošolski študij ni poklicna šola, kjer bi se izogibali teoriji in izučili študente za operativno delo, slednje je poslanstvo drugih ravni izobrazbe. Teorija je dobra osnova, prakso pa lahko pridobiva med študentskim delom v domačem ali, še bolje, drugih podjetjih.

Okoli polnoletnosti naj začne prevzemati manjše projekte, ob katerih se bo učil in se počutil koristnega. Starši od mladega študenta radi pričakujejo preveč in mu znižujejo samozavest z očitki, kot so »toliko let se šolaš, pa še vedno ne znaš narediti tega in tega«. Takšno obnašanje staršev bo naslednike le odvrčalo od sodelovanja.

Zahtevnost in smer študija naj bo predvsem odvisna od mladostnikovega zanimanja, tudi če nima neposredne povezave z družinskim podjetjem. Študij naj da širino, praktičnega dela in posebnosti podjetja pa se bo že priučil. Dekleta in fantje se že spontano odločajo za usmeritve v bolj ženske ali moške smeri izobrazbe, v nekaterih družinah se nasledniki tudi spontano odločajo eni v poslovno in drugi bolj tehnično smer in si tako utirajo pot v podjetništvo.

2.2 DELO V DRUŽINSKEM PODJETJU IN NJEGOVE POSEBNOSTI

Delo v družinskem podjetju ima mnoge prednosti in tudi nekaj slabosti, ki ste jih gotovo že izkusili. Podjetniki kot glavno prednost izpostavljajo, da »delajo zase«, torej prednosti, ki jih prinese lastništvo podjetja in s tem možnost upravljanja in žetve sadov. Omenjajo tudi druge prednosti, saj lahko delajo v okolju ljudi, ki jim zaupajo in se ob njih dobro počutijo, kar se izraža v večji samozavesti in varnosti. Tudi delovno okolje in delovni čas je bolj fleksibilen, kar je posebej lahko v pomoč pri usklajevanju družinskega in poslovnega življenja. Ženske podjetnice se za lastno podjetniško kariero pogosto odločajo tudi zaradi lažjega usklajevanja urnika s potrebami družine.

Člani družine se zavedajo, da delajo za skupno dobro in da morajo pri tem sodelovati. Pri delu so pripravljeni vložiti več časa in napora, kot če bi delali za drugega delodajalca. Vendar iz tega že izhajajo tudi slabosti, saj se pripadnost in odgovornost lahko odražata v predolгих urnikih in neurejenih osebnih finančah. Podjetnik mora za svoje delo dobiti pošteno plačilo, v družinskih podjetjih pa se srečujemo z dvema skrajnostma: izplačevanje minimalnega osebnega dohodka, ker »podjetje potrebuje denar« ali prevelika potrošnja v osebne namene (predragi avtomobili, počitniške hiše). Ne eno ne drugo gotovo ni dobro, priporoča se, da je plačilo tako, kot bi ga dobili za podobno delo v drugem podjetju.

Čustva, stare zamere, družinski vzorci in še enkrat čustva so negativne posebnosti dela v družinskem podjetju. Ne samo za družinske člane, tudi nedružinski uslužbenci občutijo družinske spore in zamere, predvsem pa se zavedajo, da je možnost, da bodo prevzeli eno od vodilnih mest zelo majhna. Kri ni voda in pri imenovanju na vodstvene položaje imajo družinski člani prednost, tudi če je to še tako neracionalna odločitev ustanovitelja.

Delo s člani družine pripelje do sporov in zamer. Predstavljajte si, da na primer kot vodja prodaje pripravite načrt prodaje novega izdelka, ga predstavite mami direktorici in niti ne pomislite, da bi ga lahko zavrnila. Mama pa je v slabem trenutku namesto objektivne ocene vašega načrta načela vse vaše neuspehe, odkar pomnite, in s temi spomini podkrepila argument, zakaj ne boste dobili finančnega vložka za svojo idejo. Na takšne situacije bodite pripravljeni. Po drugi strani bodo družinski člani težko sprejeli poslovne odločitve, ki bi imele negativne posledice za enega od članov družine, enako bodo težko podali ali sprejeli kritiko na delo sorodnika.

Osebnostne težave se zlahka prenesejo v podjetje in obratno, težave podjetja bomo nosili domov, kjer bodo to občutili naši partnerji in otroci.

2.3 PRIMER – DRUŽINA OBLAK, OBLAK GROUP D.O.O.

VSI TRIJE OBLAKOVI OTROCI V PODJETJU

Nedvomno ste že opazili tlakovce v H obliki pred katero od stanovanjskih hiš ali se peljali mimo cestnega gradbišča, kjer Oblakovi betonski robniki čakajo na vgradnjo. Verjetno pa niste vedeli, da pri Oblakovih iz Logatca betonske izdelke izdelujejo že od leta 1901. Tako je, po 117-letni tradiciji vodenje predajajo v roke peti generaciji. S tako zgodovino so posebnost v slovenskem prostoru, še posebej zato, ker poslovanje raste z vsakim prenosom na novo generacijo in so za sodelovanje v podjetju zainteresirani vsi trije otroci, ki predstavljajo peto generacijo.

Oče Bogdan in mama Neva pripravljata vse potrebno za prenos vodenja podjetja, že zdaj so vsi trije otroci prokuristi, v petih letih pa načrtujeta umik iz podjetja. Gospod Bogdan je aktiven tudi v vodstvu območne obrtne zbornice, kjer kolegom rad pove svojo formulo za dobre družinske odnose. »Družine ne moreš kupiti, ena sama je in to je pri nas velika vrednota. Medsebojno spoštovanje in komunikacija sta ključ do dobrega razumevanja v družini,« pove. Nadaljuje, da se za družinsko mizo in v družbi priženjenih poskušajo čim manj pogovarjati o podjetju, takrat je čas za druge teme. Prenos urejajo po korakih. Najprej se je pridružil sin Blaž, ki je v podjetju že 10 let, po študiju na Fakulteti za gradbeništvo in delu v proizvodnji je sedaj prevzel vodenje proizvodnje, razvoja in kakovosti. O svojih začetkih v podjetju pravi, da je že v obdobju osnovnega šolanja v podjetju opravljal lažja dela, predvsem pomagal in sodeloval. V srednji šoli je to postala redna praksa. Tako je z leti tudi napredoval in od takrat dalje ni razmišljal o drugi karieri.

Hčeri Teja in Tajda sta obe magistrici ekonomije. Ker imajo v družinskem holdingu tudi podjetje za trgovino s kozmetiko, sta se sprva bolj videli v kozmetični panogi. Teja, ki skrbi za marketing cele skupine podjetij, deluje tudi na področju kozmetike. Tajdi, kot najmlajši, pa najbolj ustreza finančno in kadrovsko področje in bo prevzela upravljanje skupine Oblak Group.

Teja se spominja: »Skupaj s podjetjem smo preprosto odraščali. V podjetje sem vključena že od malih nog. Spomnim se svojih osnovnošolskih poletnih počitnic. Večino dneva sem preživela na paletah tlakovcev, ko smo z drugimi otroki skakali po njih in gradili utrdbe. Že takrat mi je bilo nekako jasno, da ko bom 'velika' bom delala v njem. In tako je tudi padla odločitev najprej z vpisom na srednjo šolo, potem pa z vpisom na univerzo, kjer sem končala študij podjetništva in komaj čakala, da s svojimi idejami in znanjem, ki sem ga pridobila, začnem pravo delo v podjetju.«

Naslednike v družini Oblak smo prosili za njihovo mnenje o tem, kaj je pomembno pri uvajanju naslednikov. Blaž pravi, da je na prvem mestu vsekakor zaupanje in podajanje dragocenega znanja, pridobljenega iz večletnih izkušenj in prenosa več generacij. Predvsem pa dajanje možnosti popolno samostojnega dela in podpore, kadar jo potrebujejo.

Teja ga dopolni: »Medsebojno spoštovanje in zaupanje med družinskimi člani sta bistveni dejavniki za uspešno podjetje. Že od malega so nas učili vrednot, kot so: biti pošten, delaven in biti dober do drugih. Vse te vrednote so ključne za uspešno vodenje v podjetju. Kot prednost bi izpostavila tudi to, da mi starša že od začetka dasta veliko možnosti svobodnega odločanja na področju, ki ga vodim. S tem seveda prevzemam tudi odgovornost za svoje odločanje.«



Družina Oblak

Ko smo naslednike vprašali o tem, kaj bi spremenili pri trenutnem delovanju, so nam soglasno odgovorili, da jim primanjkuje časa za sestanke in posledično premalo komunicirajo. »Vendar se vsi trije otroci zavzemamo k temu, da si vzamemo čas za tedenske kratke sestanke in to področje izboljšamo.«

Mladim naslednikom v družinskem podjetju sporočajo, da »strast in veselje v podjetju povzročita trdo delo, ki obrodi sadove in daje pozitiven rezultat, če presojava in se odločamo z zdravo pametjo. Kljub vsemu pa mora biti družina na prvem mestu!« Teja doda, da je »delati v družinskem podjetju s svojim znanjem in veseljem neprecenljivo. Ves trud, ki ga pošteno vlagas v podjetje, se odrazi v rasti podjetja. Dober vodja zna razdeliti naloge in organizirati svoje delo. Pri tem je bistven čas preživet s svojo 'novo' družino. Samo dobri odnosi v 'primarni' in 'novi' družini vodijo podjetje tudi v naslednje generacije.«

Za mnenje smo prosili tudi prenosnika in ga vprašali, kaj je poleg dobrih družinskih odnosov in komunikacije še pomembno. Odgovori, da »je treba pripraviti družinsko ustavo – zapisati odnose med družinskimi člani, kar je sicer mehko pravo, družbeno pogodbo z razmejenimi lastniškimi deleži in ustanoviti družinsko pisarno (family office ali trust). Prenos nasledstva mora biti kakovosten, zapisan, da bo dogovor držal. Hitro lahko pride čas za upokožitev in zamenjavo, prenos pa traja približno pet let, nikakor manj kot tri. Zato bodite pripravljeni.

2.4 PRIMER – MATJAŽ ČADEŽ, HALCOM D.D.

PRIMER PRODAJE PODJETJA

Matjaž Čadež je podjetje Halcom ustanovil leta 1992 in nikoli si ni mislil, da podjetje ne bi ostalo v družinskih rokah, vendar se danes Halcom od večine drugih družinskih podjetij razlikuje v tem, da je v vlogi izvršnega direktorja profesionalni menedžer in ne lastnik oziroma ustanovitelj. Halcom je v tem obdobju postal vodilni ponudnik tehnoloških rešitev za plačilne sisteme na 8 trgih v regiji CEE, Afriki in na Bližnjem vzhodu. V podjetju je zaposlenih 150 delavcev.

Matjaž Čadež je podjetje Halcom ustanovil leta 1992 in kot pravi, si nikoli ni mislil, da podjetje ne bi ostalo v družinskih rokah. Vendar se danes Halcom od večine drugih družinskih podjetij razlikuje v tem, da je bilo prodano drugemu lastniku in je v vlogi izvršnega direktorja profesionalni menedžer in ne ustanovitelj.



Matjaž Čadež

Halcom je v tem obdobju postal vodilni ponudnik tehnoloških rešitev za elektronsko bančništvo, oskrbuje več bank kot kateri koli drug slovenski ponudnik in z rešitvami pokriva tri celine.

Gospod Čadež pravi, da je dolgo čutil Halcom kot družinsko podjetje, ki ga je gradil več kot dvajset let, in verjame, da družinska podjetja niso nujno le tista, pri katerih se operativno vodenje prenaša iz roda v rod. Še nekaj let pred prodajo podjetja o prodaji ni razmišljal, ker je velik zagovornik družinskega podjetništva, a naslednika v družini ni imel. Šele ko so začeli pogovore o pripojitvi drugemu podjetju, se je s sinovoma začel pogovarjati o nasledstvu. Sinova sta mislila, da oče od njiju pričakuje prevzem in vodenje podjetja, vendar je na njuno začudenje oče takoj razumel, da nista želela prevzeti tega bremena. »Moj cilj ni bil izstop in prodaja podjetja, vendar sinova razumem in njuno odločitev od začetka spoštujem,« pravi Čadež. »Sinova sta mi v veliko pomoč v dobrem in slabem pri mojih projektih, sama pa si managerskega življenja ne želita,« še dodaja.

Tako so se s sinovoma sprva odločili ostati v solastništvu podjetja Halcom in sinova sta tudi ostala zaposlena v podjetju. Ustanovitelj pravi, da je dobro premislil in naredil tisto, kar je najboljšo za podjetje na dolgi rok. V podjetju so zaposliti managerja in se na spremembo intenzivno pripravljali štiri leta. S pomočjo svetovalcev (med drugim tudi dr. Adizesem) so oblikovali strukturo podjetja, ki ni več toliko odvisna od ustanovitelja. Leta 2016 je družina Čadež Halcom prodala kanadski skupini Constellation, obdržala pa lastništvo v odcepljenem podjetju za brezgotovinsko poslovanje mBills, katerega večinski delež, 76 odstotkov, je leta 2017 kupil Petrol, ostalo pa obdržal Matjaž Čadež.

Danes pravi, da je vesel, da so dobili lastnika, ki nadaljuje z delom v skladu z vizijo. Nadaljuje, da po prodaji Halcoma živi bolj mirno, a v podjetniških vodah ostaja. Čadež se namreč sedaj, kot predsednik nadzornega sveta, ukvarja z omenjenim start-up podjetjem mBills. Le to je razvilo aplikacijo za najsodobnejše plačevanje, ki združuje vse možnosti na enem mestu in s tem popoln nadzor nad svojimi financami kar iz mobilnega telefona.

3 PRIPRAVA DRUŽINE NA NASLEDSTVO

O izboru naslednika in primerih možnih naslednikov smo obsežno pisali v prvem priročniku, ravno tako smo predstavili nasvete za komuniciranje v času izbora naslednika. V tem priročniku se bomo obsežneje posvetili pripravi družine na nasledstvo, odnosom med družinskimi člani in drugimi zaposlenimi, konfliktom itd.

Menjava lastništva in poslovedenja podjetja pomeni veliko spremembo v delovnem okolju, drugačen način vodenja podjetja, drugačne prioritete in druge spremembe, s katerimi se morajo vpleteni soočiti. Treba je sprejeti odločitev, katere kompetence so potrebne za prevzem vodenja podjetja, in se odločiti, ali primerno osebo lahko najdemo v družini. Možnosti za konflikt je veliko, v družinskih podjetjih še toliko več, saj gre pri medosebnih rivalstvih še za kombinacijo z družinskimi temami in s tem povezanimi čustvi. Izbira naslednika lahko za ustanovitelja in dosedanjega direktorja družinskega podjetja predstavlja hudo dilemo. Navadno se mora odločiti za nekoga izmed svojih sinov ali hčera. Do zdaj je spoštoval enakost vseh svojih otrok, zdaj se mora odločiti in nekemu dati prednost. Po drugi strani tudi otroci gojijo svoje skrite ambicije, morda jih je celo več med njimi, ki bi si želeli prevzeti vodstvo podjetja. Ustanovitelj se tega včasih zaveda, vendar je dilema, kako izpeljati proces, da bi ugodil vsem in naredil dobro za podjetje (Vadnjal 2008).

Družinske člane moramo zato dobro pripraviti ne le na izbor nasledstva, temveč tudi na spremenjene odnose v podjetju, ko bo vodenje prevzel nekdo drug. Konflikti so v takih primerih neizogibni.

3.1 KONFLIKTI MED DRUŽINSKIMI ČLANI

Kot smo že omenili, gre v družinskem podjetju za prepletanje dveh močnih sistemov, družinskega in poslovnega, ki temeljita na zelo različnih vrednotah in iz tega izhajajo vzroki mnogih konfliktov. Gre za prenašanje vzorcev vedenja in medosebnih odnosov iz zasebnega v poslovno življenje.

Družinski člani čutijo osebno odgovornost za uspeh podjetja, preprečevanje konfliktov in ustvarjanje dobrih delovnih pogojev in so pripravljene v delo vložiti veliko več energije, kot bi jo sicer v kakšnem drugem podjetju. Čustvena povezanost družinskih članov je vir močne podpore med njimi in velikih trenj. Med seboj so bolj zaščitniški, zvesti in pripravljene se žrtvovati drug za drugega, ko pride do interakcije z zunanjim svetom, vendar so zaradi teh razlogov tudi bolj občutljivi, če menijo, da se jim znotraj družine dogaja krivica (Vadnjal 2008).

Težava nastane pri komunikaciji, po eni strani se družinski člani niso navajeni ali celo sposobni med

seboj poslušati brez vrednostnih sodb. Po drugi strani pri pogovoru manj pazijo na izbor besed in tona, povedo bolj direktno, kot bi povedali svojemu nedružinskemu sodelavcu ali poslovnemu partnerju. Vse to lahko vodi v nepotrebne zamere ali konflikte.

Eden od ciljev podjetniške družine se je naučiti, kako upravljati s konflikti znotraj družine, da ti ne bodo ogrozili odnosov in bodo celo pomagali razvijati potencial posla in družinskih članov. Konflikti namreč niso vedno slabi, če jih znamo prepoznati in z njimi upravljati, so lahko celo koristni.

KONFLIKTE V PODJETJIH DELIMO NA:

- a) manjša nestrinjanja, ki nastanejo, ko imajo sodelavci o problemu različna mnenja oziroma poglede. Če s takšnimi nestrinjanji znamo upravljati, so lahko koristna, saj bodo soočenja več pogledov pripeljala do boljših, bolj inovativnih rešitev. Pomembno je, da jih rešujemo sproti in se o njih odkrito pogovarjamo.
- b) če nestrinjanja niso rešena, se lahko prelevijo v prepire, ki se spustijo na osebno raven. Ker so vpletena čustva, se pojavijo obtoževanje, branjenje in očitjanje. Tudi resnejši prepiri se lahko rešijo, če pravočasno ukrepamo in pogledamo na vsebino objektivno. Odgovornost vodij je, da take prepire prepoznajo in ukrepajo, se pogovorijo z obema stranema in predvsem pravočasno preprečijo, da bi se nestrinjanje med dvema osebama preneslo na sodelavce, ki stopijo na stran enega ali drugega.
- c) resnejši konflikti nastanejo, ko se zaostri komunikacija, vplete se več ljudi, ki zavzamejo eno ali drugo stališče, pojavi se jeza in vpleteni čutijo konflikte kot napad na njihovo osebnost, drugo stran pa kot nasprotnike. V tej fazi se je že težko osredotočiti na konstruktivne cilje, gre za zmago ali poraz.
- d) vojna; ta lahko ogrozi obstoj podjetja in/ali družine. Mnogim vpletenim je bolj pomembno, da imajo prav, kot da bi rešili problem. Zaostrene razmere čutijo vsi v podjetju in negativno vplivajo na storilnost. Medosebni odnosi med družinskimi člani ali drugimi zaposlenimi se po takšnem konfliktu skoraj nikoli več ne popravijo na prvotno raven, zato je pomembna preventiva, da do njih sploh ne pride.

NA KONFLIKTE LAHKO POGLEDAMO TUDI Z VIDIKA CILJNIH SKUPIN, MED KATERIMI SE POJAVIJO:

a) Konflikti med generacijama

Konflikti med starši in otroci so najpogostejši. Nastajajo iz razloga, da starši še niso pripravljeni prenesti odgovornosti in odločanja na naslednike, ti pa si to že želijo. Eden od ključnih vzrokov konfliktov med očetom in sinom ali širše gledano med starejšo in mlajšo generacijo v družinskem podjetju je, da bi se moral po naravi stvari od vstopa mlajše generacije v podjetje dogajati proces prenosa podjetja na mlajšo generacijo. Starejša generacija bi se morala počasi

umikati, mlajša prevzemati vse več odgovornosti. Vendar v naravi ni tako. Mnogi predstavniki druge generacije družinskih podjetij so pri svojih 40 ali 50 letih še vedno v senci svojih staršev. Njihovi vrstniki imajo svoje poklicne kariere, sami pa živijo z bremenom, da jim je bilo v življenju vse podarjeno in prineseno. Potreba po dokazovanju svojih sposobnosti samemu sebi ostaja neizpolnjena.

b) Konflikti v isti generaciji

Konflikti med sorojenci najpogosteje pridejo na dan v času odločitve o nasledniku, ki bo prevzel vodstveno funkcijo. Njihov medosebni odnos izhaja iz otroštva, ko je bilo med mlajšimi in starejšimi vedno prisotno rivalstvo. Smiselno je, da se sorojenci odkrito pogovorijo o strahu, skrbah in občutkih, ki jih imajo. Prav v vsakem medčloveškem odnosu lahko najdemo ljubezen in sovražstvo, zato ni nič neobičajnega, da imajo sorojenci tudi negativna čustva drug o drugem. Podrejenost svojemu sorojencu že sicer težko prenašamo, za podjetje pa je lahko problematična tudi popolna enakovrednost med njimi. Podrejeni ima namreč vedno občutek manjvrednosti, medtem ko enakovredna brata hitro zaideta v tekmovanje, ki zadovoljuje njune imaginarne interese, vendar je lahko popolnoma v nasprotju z interesi podjetja.

Preprosto orodje, ki naj bi sorojencem (uporabno tudi pri konfliktih med generacijama) pomagalo pri komunikaciji, prikazuje naslednja slika. V matriko sorojenca zabeležita svoje mnenje drug o drugem v poslovnem smislu in kakšne spremembe v delovanju drugega bi si želela. Nato se o vsebini pogovorita in sta pri tem pozorna, da ne prihaja do vrednostnih sodb in da je pogovor usmerjen v poslovno življenje.

Slika 1: Matrika mnenj in želenih sprememb za reševanje konfliktov

		Željene spremembe	
		Jože	Janez
Mnenje	Jože		
	Janez		

Vir: Prirejeno po Kaye K.: The Kid Brother, 1992, stran 251

Kako preprečevati konflikte oziroma olajšati njihovo reševanje s pomočjo pravnih instrumentov, pa pišemo v 10. poglavju.

3.2 VLOGE RAZLIČNIH DELEŽNIKOV

Bolj kot konflikti so v primeru družinskih podjetij zanimivi njihovi vzroki. Gre za kompleksne procese, ki nastajajo v kontekstu »družinske prtljage«.

Največ lastnikov družinskih podjetij je odraslih oseb moškega spola. Večinoma gre za poročene moške, sposobne v poslovnih zadevah, vendar brez menedžerske izobrazbe. Finančno povračilo zanje nima tolikšnega pomena, pomembnejša jim je izgradnja podjetja, ki jim resnično prinaša osebno zadovoljstvo. Gre za inovativne in kreativne osebe, ki premorejo veliko energije. Njihova značilnost je tudi potreba po nadzoru družinskega in podjetniškega premoženja. Pomembno vlogo ima tudi njegova žena, kasneje v vlogi matere, ki igra nenadomestljivo vlogo pri vzpostavljanju komunikacije zaradi reševanja konfliktov v isti generaciji ali med generacijama.

Podjetnice pa se morajo za razliko od moških kolegov za doseganje avtoritete običajno bolj dokazovati v znanju in sposobnostih. Njihov uspeh v poslovnem svetu je pogosto težji, saj so manj nagnjene k tveganjem, imajo manj poslovnih kontaktov, dodatni razlog je tudi konflikt ženske podjetnice s tradicionalno vlogo žene in matere, ki ji jo pripisujeta družba in okolje. Ženske podjetnice potrebujejo močno podporo s strani družine, še posebej moža, ki se hitro lahko počuti manjvrednega ob uspešni ženi.

Od sinov se pričakuje, da se bodo že zgodaj vključili v družinsko podjetje in ga tudi prevzeli. Njihove želje pri tem niso tako pomembne. Odnos med sinom in očetom je lahko zelo dober, če se slednja razumeta in imata podobne vizije. V nasprotnem primeru lahko hitro prihaja do trenj, ta pa ne nazadnje vplivajo tudi na samo podjetje. Spreminja se tudi tradicionalno podrejena vloga hčera, ki postajajo vedno bolj resne kandidatke za vodstvene položaje in tudi naslednice podjetja.

Ne smemo pozabiti priženjenih družinskih članov, ki imajo velik pomen, vendar njihov položaj ponavadi ni preprost. Prihod v podjetniško družino ima svoje prednosti in priložnosti, hkrati pa pomeni nevarnost konfliktov. Ena od pozitivnih stvari je, da je podjetna družina ponavadi relativno premožna in močna družina, ki drži skupaj, kjer večkrat dobijo priložnost zaposlitve in niso redki primeri, ko se v podjetju lahko zelo izkažejo. Žal se priženjeni lahko počutijo izolirane ob večnih razpravah o poslu, tudi ob najbolj neprimernih trenutkih, kot so praznovanja in nedeljska kosila. Podjetniške družine imajo svojstven ritem tudi v prostem času. Za tiste, ki pridejo na novo in prej niso imeli podobnih življenjskih izkušenj, je prestop pogosto težek.

Tina Kociper

4 ŽIVLJENJE IZVEN PODJETJA

4.1 PROSTI ČAS

Podjetniki že pogovorno delajo dolge delovnike, ki se zavlečejo v večer in konec tedna. To še posebej velja za ustanoviteljsko generacijo podjetnikov. Veseli nas, da pri generaciji naslednikov opažamo, da znajo poskrbeti tudi za svoj prosti čas, hobi je in predvsem, da najdejo čas za družino.

Zato v tem priročniku posebno poglavje posvečamo življenju izven podjetja, prednostim kvalitetnega preživljanja prostega časa in tudi mreženju, ki je lahko nekakšen hibrid med prostim časom in delom.

Izhajamo iz obsežne raziskave, ki je pokazala, da se izkušnje in znanja, pridobljeni na potovanjih, neposredno prenesejo v povečanje kompetenc in s tem prednosti za podjetje. Z neprestanim delom in posledično utrujenostjo močno pada naša produktivnost. Po oddihu nismo le bolj spočiti, temveč smo tudi veliko bolj inovativni in motivirani. Zato vztrajanje pri dolgih delovnikih in odrekanju dopustu ne obrodi sadov. Mnogi podjetniki pa so v svojem podjetju nepogrešljivi – ali pa se počutijo nepogrešljive – in si v letu ne privoščijo niti nekaj dni oddiha.

Druge prednosti dopusta oziroma potovanj so, da takrat nismo podvrženi vsakodnevni rutini, imamo več časa in smo bolj sproščeni. Zaradi geografske oddaljenosti od doma in težav ter zaradi spremembe okolja smo tudi bolj inovativni in najdemo več kreativnih rešitev. Kreativnost še posebej spodbujata spoznavanje in razumevanje drugih kultur in druženje z domačini. Ne smemo pozabiti na sproščanje stresa. Popotniki poročajo, da lahko večino službenih stvari odmislijo že v prvih dveh dneh potovanja. Raziskovalci Univerze v Kansasu so dokazali, da potovanja višajo raven zadovoljstva, izboljšujejo psihološko počutje in zmanjšujejo znake depresije. Pozitivni znaki se začnejo kazati že pri načrtovanju potovanja in vztrajajo še nekaj tednov po potovanju (Kociper 2017).

S potovanji si širimo obzorja, spoznavamo nove ljudi, njihovo kulturo, način mišljenja in spoznavamo, da se njihovo dojetje lepega in težkega močno razlikuje od našega. Najdemo se v položajih, v katerih se v domači rutini ne, gremo iz svoje cone udobja. Ne le druge, bolje spoznamo tudi sebe, na primer ali nam ustrezajo bolj ali manj varne destinacije ali moramo imeti vse organizirano vnaprej itd. Koliko neudobja in izzivov je za nas dovolj? Na potovanjih so naši vzorci vedenja podobni kot v poslu. Uspešno zaključeno potovanje v lastni režiji, še posebej pri tistih, ki tega niso vajeni, je dobrodošlo za dvig samozavesti na področju organizacijskih, logističnih in komunikacijskih veščin (Kociper 2017).

Spoznavanje novih dežel in gospodarstev je odličen vir novih podjetniških idej. Podjetniki nove ideje večinoma najdejo v svojem okolju, na delovnem mestu ali pri hobijih. Vendar so tuje dežele izjemna priložnost. Ste med potovanjem našli izdelke ali storitve, nad katerimi ste bili navdušeni, pa jih pri nas še ni? Morda ideja za odprte franšizne restavracije, nove trende v transportu, uvoz izdelkov itd. To so torej že preizkušene podjetniške ideje, ki čakajo na prenos na nove trge. Nezavedno boste opazili novosti v svoji panogi, nove postopke dela, trženje, embalažo in ne nazadnje celotni poslovni model. Manj obremenjeno boste lahko tudi razmislili o poslovanju svojega podjetja in morebitni vpeljavi novosti.

Ko začnemo s poslovanjem na novih trgih, bomo med poslovnim obiskom spoznali le poslovne partnerje in osnove o trgu, več informacij o nakupnih navadah in željah potencialnih kupcev pa bomo spoznali, če bomo v deželi sproščeno potovali (Kociper 2017). Bi bili poslovno manj uspešni, če bi več potovali? Bi raje imeli več premoženja ali prepotovali svet? Kaj bo na koncu naših dni štel – stvari ali doživetja?



4.2 MREŽENJE

Mreženje je ena najpomembnejših veščin poslovnježev, ki vam bo pomagala zgraditi vezi z drugimi podjetniki različnih starosti, narodnosti in zanimanj. Poslovna srečanja privabijo zanimive strokovnjake, ki ravno tako pogledujejo za novimi idejami, navdih, nasveti in poznanstvi kot vi. Več kot 90 % podjetij načrtuje, da bo pridobilo nove stranke s pomočjo trženja od ust do ust, vendar za to naredijo premalo. O vašem kvalitetnem proizvodu bo govorilo nekaj zadovoljnih strank, kaj pa vi? Vi sami bodite najboljša reklama s tem, ko se predstavite potencialnim partnerjem, javnosti. Morda vas povabijo k sodelovanju na okrogli mizi, predstavitvi v strokovni reviji ali oddaji, naredijo intervju. Morda se boste morali kdaj nominirati kar sami.

Če mreženja niste vešč, navajamo nekaj nasvetov strokovnjakov; ti svetujejo, da si pripravite načrt, kaj želite na nekem dogodku doseči, koga želite spoznati in se povezati, zato vnaprej pregledajo gostujoče govornike in udeležence. Povezave so plod predhodnih povezav in pri mreženju je začetek najtežji. Izberite dogodek, ki se ga splača udeležiti z vidika vsebine ali ciljne skupine, ki bo ta dogodek obiskala. Za začetek se vam lahko pridruži kateri od sodelavcev ali družinskih članov. Možnosti je veliko; od strokovnih konferenc vaše panoge, seminarjev v organizaciji Obrtno-podjetniške ali Gospodarske zbornice Slovenije, Združenja družinskih podjetij itd. Vsakdo lahko najde nekaj zase, na primer ena od poslovnih mrež organizira srečanja ob poslovnih zajtrkih, na katerih si udeleženci vzajemno predstavijo svoja podjetja, možnosti sodelovanja in priporočila strankam, in to zjutraj, še preden jih delo v podjetju posrka vase (Kociper 2017).

FINANČNO PRAVNI VIDIK

Naslednik bo torej prevzel zrelo podjetje, ki je bilo pred tem v večini primerov vodeno na »obrtniški« način. Podjetje je raslo generično, struktura upravljanja in odločanja je bila skoraj enaka od ustanovitve dalje, le število zaposlenih se je večalo. Takšno strukturo pa zmore voditi le ustanovitelj, pri prenosu upravljanja na naslednika pa tak način ne bo več deloval. Upravljanje je treba profesionalizirati. Na to področje bomo pogledali z več zornih kotov; najprej s finančnega in pravnega, nato še z vidika upravljanja.

5 FINANČNI VIDIK PRIPRAVE NA PRENOS IN IZSTOP

Priprava na nasledstvo je ključnega pomena za uspešno izvedbo. Splošno o pripravi smo govorili v prvem priročniku, kjer smo predstavili ovire pri načrtovanju nasledstva, podali nasvete, kako v družini komunicirati o pripravah na nasledstvo, podrobno predstavili strateški načrt, kako izbrati pravo pravnoorganizacijsko obliko in razmejitev upravljalvske in lastniške funkcije. V tem priročniku bomo na pripravo pogledali s finančnega in pravnega vidika ter vsebino poglobili.

5.1 VPLIV ČASA (KDAJ)

O tem, kdaj urediti prenos in nasledstvo, se sprašujeta oba – prenosnik in naslednik. In pri tem »kdaj« sta pogosto različnega mnenja. V tem delu se bomo skušali izogniti psihološkemu vidiku (saj je prenosnika preveč strah nasledstva, naslednik pa je preveč prepričan o svojih sposobnostih in bi zato prvi kasneje, drugi pa prej) in poiskati čisto objektivni »pravi trenutek« prevzema.

Populističnim »statistikam« o tem, koliko podjetij propade ob prenosu na naslednjo generacijo, ne moremo popolnoma verjeti, saj bi bilo za zanesljivejše rezultate o uspešnosti naslednikov treba analizirati še kondicijo, v kateri je podjetje naslednik prevzel, in makroekonomsko situacijo.

Osredotočili se bomo torej na dva objektivna vidika iskanja »pravega trenutka« za prevzem podjetja: poslovno kondicijo podjetja in makroekonomsko situacijo.

POSLOVNA KONDICIJA PODJETJA

Podjetje se v teoriji in praksi razvija in prehaja določene faze in ponavadi je prehod iz ene v drugo težaven zaradi sprememb, ki jih je treba uveljaviti, in vloge podjetnika v podjetju v takšnih prehodih. Z vidika prevzema podjetja s strani naslednika je poznavanje poslovne kondicije in faze razvoja podjetja zelo pomembno, saj bo tako lažje razumel, kaj ga čaka v prihodnje.

Življenjski cikel družinskega podjetja v smislu rasti oziroma propada podjetja največkrat izgleda tako, da prva generacija podjetje zažene, druga generacija se ukvarja z rastjo, v tretji pa je navadno že preveč različnih interesov, da bi se podjetje lahko obdržalo. Zanimivo je, da se v življenjskem ciklu spreminjajo tudi vrednote v družinskem podjetju. Tako imajo različne generacije v različnih življenjskih obdobjih podjetja različne poglede na pomen podjetja, tako za njihovo osebno rast kot

za družino (Vadnjal 2008). V naslednji tabeli predstavljamo stopnje evolucije družinskega podjetja. Glede na stopnjo razvoja in starost podjetja predstavljamo izzive, s katerimi se podjetje srečuje.

Slika 2: Stopnja evolucije družinskega podjetja

	Stopnje razvoja		
	I.	II.	III.
Čas v (letih)			
Starost podjetja	0 do 5	10 do 20	20 do 30
Starost staršev	25 do 35	40 do 50	55 do 70
Starost otrok	0 do 10	15 do 25	30 do 45
Izzivi			
Narava posla	hitro rastoče podjetje, zahteva čas in denar	zrelo podjetje	potreba po strateški regeneraciji in reinvestiranju
Organizacijska struktura	majhna, dinamična	večja in kompleksna	stagnantna
Motivacija lastnika - ustanovitelja	predan poslovnemu uspehu	želja po moči in stabilnosti	išče nove intresne dejavnosti, naslednja generacija želi rast in spremembe
Družinski interes pri denarju	omejen na osnovne potrebščine	več potreb tudi po udobju in izobraževanju	večje potrebe po varnosti
Družinski cilji	poslobni uspeh	rast in osebni razvoj otrok	družinska harmonija in enotnost

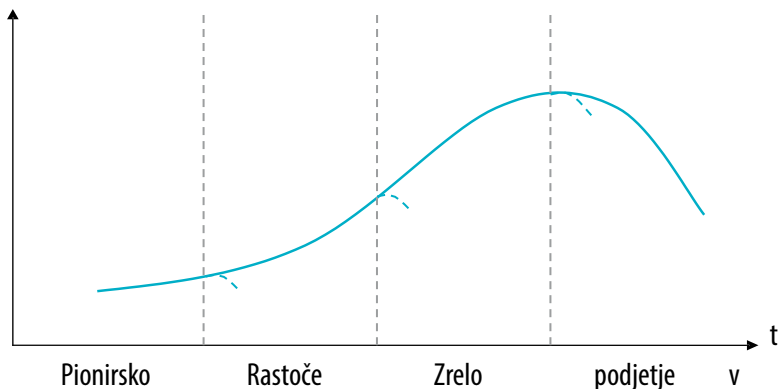
Vir: Hollander B. S., Elman N. S.: Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry, 1988, str. 155

ŽIVLJENJSKI CIKEL PODJETJA PO PÜMPINU IN PRANGEJU

Pionirsko podjetje je mlado podjetje. Poslovna ideja podjetnika ustanovitelja se lahko nanaša na povsem nove poslovne možnosti (inovativni pionirski podjetnik) ali pa na osvajanje že znanih poslovnih možnosti. Značilno pionirsko podjetje je majhno po prometu in številu zaposlenih, ima skromen program proizvodov in oskrbuje le malo strank. Preživetje podjetja je v tej fazi odvisno od pionirjeve osebne prizadevnosti. Za pionirska podjetja je značilna visoka »umrljivost«.

Rastoče podjetje je našlo eno ali dve poslovni možnosti, ki se hitro povečujeta in ju je sposobno uresničiti. Za takšno podjetje je značilno tudi zniževanje stroškov skozi izkoriščanje potencialov. Med rastjo lahko opazimo vse večje oddaljevanje od osnovnega posla. Za to fazo je značilna tudi profesionalizacija vodenja, podjetnika – lastnika ponavadi zamenja tim managerjev.

Slika 3: Življenjski cikel podjetja po Pümpinu in Prangeju



Vir: Pümpin in Prange, 1995

Lastnina *zrelega podjetja* je bodisi v rokah različnih rodbin ali pa je široko razpršena med ljudmi. Trden položaj na prodajnih in nabavnih trgih, ki ga je podjetje ustvarilo v času faze rasti, mu omogoča v povezavi z ekonomijo obsega velikoserijsko proizvodnjo, s katero dosega ugodne finančne izide. Najbolj kritično pri tem podjetju je, da se vse bolj opira na poslovne možnosti, ki so že dosegle fazo zrelosti, in da narašča birokratizacija v podjetju.

Pri *podjetju v preobratu* se popolnoma izrazi neproduktivno vedenje, ki ga lahko opazimo že pri zrelem podjetju, zlasti v močni usmerjenosti v preteklost in notranjost. Podjetje v preobratu ima predvsem dve posebnosti: zaton poslovnih možnosti podjetja in okostenelost notranjih struktur. Če vodstvo v tej situaciji ničesar ne ukrene, se podjetje bliža stečajju (Duh 2002).

MODEL RAZVOJA ZA MALA IN RASTOČA PODJETJA PO CHURCHILLU IN LEWISU

Model razvoja za mala in rastoča podjetja, ki sta ga razvila Churchill in Lewis, poleg življenjskega cikla podjetja, vezanega predvsem na izdelek oz. priložnost (modeli tržnega razvoja), kot vzporednico opazuje tudi vlogo oz. vključenost podjetnika, lastnika v različnih obdobjih življenjskega cikla podjetja. Njun model rasti predvideva pet faz.

V prvi fazi – *obstoj* – je osnovni problem podjetja, da poišče kupce in jim ponudi izdelke oz. storitve. Strategija podjetja v tej fazi je preživetje (prehod v drugo fazo). Lastnik podjetja le-tega usmerja, koordinira in nadzira, opravlja torej vse pomembne naloge. V tej fazi potrebni kapital zagotavlja lastnik. Mnoga podjetja na tej stopnji ne dosežejo zadostne proizvodne sposobnosti, da bi preživela, lastniki ne morejo sprejeti zahtev, ki jih postavlja podjetje do njihovega časa, finančnih sredstev in energije. Tista, ki jim težave uspe prebroditi preidejo v drugo fazo.

Preživetje – v tej fazi ima podjetje dovolj kupcev, ki jih uspe tudi obdržati. Največji problem je zagotavljanje sredstev za financiranje rasti in zagotavljanje ustrezne donosnosti. Organizacijska shema je še vedno zelo preprosta, saj lastnik še vedno obvladuje celotno poslovanje. Temeljna strategija je še vedno preživetje. V tej fazi podjetje dejansko lahko ostane zelo dolgo. To se zgodi takrat, ko lastnik nima nobenega motiva, da bi se podjetje razvijalo, ali pa gre za podjetje življenjskega stila, kar je večina družinskih podjetij. Tukaj ima lastnik dve možnosti. Prva je, da podjetje v tej fazi ostane, druga pa je hitra rast podjetja.

Uspeh – na tej točki ima lastnik podjetje, ki je dobičkonosno in stabilno. Odločiti pa se mora, kako naprej. Obstajata dve podstopnji te faze: uspeh – umik in uspeh – rast. Na podstopnji uspeh – umik ima lastnik podjetje, ki je ekonomsko zdravo, ima zadosten trg, dosega pa vsaj povprečni, če ne nadpovprečni dobiček. Organizacijsko je podjetje dovolj veliko, da potrebuje funkcijske managerje, ki prevzamejo del nalog lastnika. Na nek način so ti skupaj z lastnikom zavezani vzdrževati »status quo«, kar se tiče poslovanja (večinoma je to tudi glavna strategija podjetja v tej fazi). Lastnik se tudi nekoliko oddalji od podjetja. Na podstopnji uspeh – rast lastnik tvega prigospodarjena sredstva in vse možne kreditne limite za financiranje rasti. V tej fazi je ključnega pomena management, usmerjen v prihodnost, in obsežno strateško načrtovanje. Lastnik je na tej razvoji stopnji zelo močno vključen v podjetje. Če podjetje na tej podstopnji uspe izvesti zastavljene cilje, pride v naslednjo stopnjo.

Vzlet – na tej stopnji je glavni problem podjetja in lastnika, kako rasti in hkrati, kako to rast financirati. Pomembno vlogo pri uspešnosti te faze ima lastnikovo delegiranje odgovornosti na druge. Lastnik in podjetje sta že bolj ločena (razen lastniško). To je ključno obdobje v življenju podjetja! Če lastnik uspe (z vidika upravljanja in vodenja ter financiranja), potem podjetje lahko postane veliko. Če ne in če se to ugotovi pravi čas, lastnik lahko podjetje proda – še vedno z dobičkom. Dejstvo je, da pogosto tisti, ki so podjetje pripeljali do te točke, podjetja ne morejo popeljati naprej, bodisi, ker so skušali rasti prehitro in so zato ostali brez sredstev, ali pa zato ker jim ni uspelo dovolj učinkovito delegirati vodstvenih nalog.

Zrelost virov – če je podjetje uspelo v vzletu, potem mu morajo biti glavne skrbi, kako utrditi položaj, ki je dosežen s hitro rastjo, nadzor finančnih učinkov ter kako ohraniti prednost majhnosti in s tem fleksibilnosti. Podjetje se mora na tej točki profesionalizirati. Zagotoviti se mora decentraliziran management, lastnik in podjetje pa postaneta precej ločena (Duh 2002).

MAKROEKONOMSKA SITUACIJA

Prevzeti podjetje v času gospodarske krize in ga popeljati iz nje ni lahka naloga. Prav tako ni lahka naloga prevzeti podjetja v času konjunktura in »debelih krav« in ga stabilno peljati v morebitno obdobje gospodarske stagnacije ali celo krize.

Da razumemo, kako širša gospodarska situacija vpliva na naše podjetje, moramo pogledati, kakšna je vloga našega podjetja v celoti. Pogledajmo podjetje, ki deluje kot podizvajalec drugega podizvajalca v npr. avtomobilski industriji in se gospodarstvo začne ohlajati. Najprej centralne banke nekega gospodarstva dvignejo obrestne mere in tako zaostrijo zadolževanje v celoti. Ker je na voljo manj denarja in je ta dražji, začnejo podjetja bolj racionalno razporejati svoje vire, manj je investicij. Zaposlenost se ne dviga, ampak vsaj stagnira ali celo pada. Zato ljudje manj trošijo (zmanjšana zasebna potrošnja). Posebno racionalni bodo pri večjih nakupih, kot je avto. Posledično se zmanjša proizvodnja vozil nemškega proizvajalca. Le-ta pretehta, da bo najprej zmanjšal naročila pri tujih dobaviteljih (podizvajalcih) in posledično naš naročnik zmanjša ali v celoti ukine naročila pri našem podjetju.

Če torej aktivno spremljamo gospodarske napovedi in napovedi panoge, se lahko na prihodnja gibanja dobro pripravimo, tako da diverzificiramo nabor kupcev, optimiramo vire financiranja idr.

Ko združimo oba vidika, poslovno kondicijo podjetja in makroekonomsko situacijo, bi bil optimalen čas za prevzem podjetja sredi njegovega razvojnega cikla, ko bo imel naslednik dovolj časa, da se uvede v svojo novo vlogo in bo lahko načrtoval novo obdobje razvoja, obenem pa bi se začinjalo obdobje višjih gospodarskih rasti. Vse druge kombinacije so za naslednika precej bolj stresne.

5.2 NAČRTOVANJE KONTINUITETE – PRIPRAVA PODJETJA NA IZSTOP

Ob prenosu podjetja je najbolj zaželeno, da se to zgodi kar najmanj stresno za vse deležnike. Predvsem tisti zunanji (kupci, dobavitelji, financerji) prenosa sploh ne bi smeli čutiti ali pa bi zaznali samo pozitivne učinke. Ne glede na morebitno odlično poslovanje podjetja ga ne bo mogoče predati nasledniku, če podjetje ne bo imelo vzpostavljene primerne lastniške in organizacijske strukture ter mehanizmov, ki bodo zagotovili nemoteno poslovanje po odhodu prenosnika. Na nemotnost poslovanja ob izstopu posebno vplivajo:

PРАВNO ORGANIZACIJSKA OBLIKA

Za večino malih in srednjih podjetij v Sloveniji je značilno, da so to bodisi samostojni podjetniki ali družbe z omejeno odgovornostjo.

Samostojni podjetnik – V odnosu do nasledstva ima samostojni podjetnik drugačen položaj kot podjetje. V preteklih letih je sicer zakonodajalec poskrbel za možnosti, predvsem družinskega nasledstva, druge oblike prenosa s. p.-ja pa še vedno ostajajo precej kompleksne in davčno neugodne in se zato podjetniki pred nasledstvom pogosto odločijo za preoblikovanje v gospodarsko družbo, ponavadi d. o. o.

Družba z omejeno odgovornostjo je v nasprotju s samostojnim podjetnikom gospodarska družba (kapitalska družba) in se kot taka šteje kot premoženje, kapital posameznika, s katerim lahko ta svobodno razpolaga (npr. ga proda) brez večjih ovir. Transakcije podjetja so od posameznika ločene obenem pa so računovodski izkazi pregledni in mednarodno primerljivi ter zato v očeh morebitnih naslednikov tudi bolj verodostojni. Davčni vidik transakcij (npr. prodaje) je osredotočen predvsem na dohodnino od dobička iz kapitala po ZDoh-2. Prehodi v lastništvo d. o. o.-ja so tako vsaj načeloma preprostejši kot v primeru s. p.-ja.

LASTNIŠKA STRUKTURA

Od pravno organizacijske oblike, velikosti posla in potrebnih kapitalskih vložkov je seveda odvisno, za kakšno lastniško strukturo se bo podjetnik odločal ob ustanovitvi podjetja. Če za samostojnega podjetnika posameznika velja, da je v podjetju že po definiciji sam, ima lahko družba z omejeno odgovornostjo tudi do 50 družbenikov – t. i. solastnikov. Z vidika nasledstva je treba lastniško strukturo skrbno načrtovati, da podjetnika v načrtovanem trenutku ne bi presenetila reakcija morebitnih partnerjev.

Edini lastnik v podjetju – V tem primeru je verjetno podjetnik v času vzpostavitve in rasti podjetja pogosto v situaciji, ko bi mu bila delitev tveganja in na koncu tudi morebitnega donosa ljuba odločitev, saj so vsa tveganja usmerjena izključno nanj, sam nosi financiranje in garancije. Obenem pa je to na točki izstopa preprostejša možnost. Podjetnik sam odloča, kako in kdaj bo izstopil ter komu in pod kakšnimi pogoji bo predal podjetje.

Partnerstvo ima svoje pozitivne in negativne strani. Z vidika nasledstva se da s pametnim načrtovanjem poslovanja že ob ustanovitvi oz. vstopu novih partnerjev precej negativnih odstraniti. Najpomembnejši pri tem je akt o ustanovitvi in družbena pogodba, v kateri se poleg drugih obveznih sestavin navedejo tudi razmerja lastništva v podjetju in opredelijo možnosti odsvojitve lastniških deležev na tretje osebe. Npr. solastnik, ki bi želel delež podjetja predati svoji hčeri in zagotoviti družinsko nasledstvo, vendar je v družbeni pogodbi zapisana klavzula, da svojega deleža ne sme odsvojiti niti podariti tretji osebi brez privoljenja solastnikov, ima zelo slabe zglede za nasledstvo, kot si ga je predstavljal, v celoti je odvisen od dobre volje drugih lastnikov. Pogosto je problem pri nasledstvu takih podjetij tudi nestrinjanje solastnikov glede vrednosti podjetja, medtem ko ga eni podcenjujejo, so drugi prepričani, da je vredno precej več, kot je v realnosti. Težavam se je nemogoče v celoti izogniti, vendar lahko, z upoštevanjem dejstva, da bo podjetnik nekoč želel izstopiti iz podjetja, to na primeren način opredelimo v družbeni pogodbi.

STRUKTURA MANAGEMENTA – VODSTVA

Slaba ali dobra struktura managementa v podjetju bistveno vpliva na vrednost podjetja v naslednikovih očeh. V večini malih in srednjih podjetij je lastnik obenem tudi manager. Zagotovo podjetja, v katerih je posel v celoti odvisen od lastnika – managerja, ni možno uspešno predati, naj gre za prodajo podjetja ali družinsko nasledstvo. Tudi če sama predaja uspe, je nadaljnje poslovanje podjetja na trhljih tleh.

Naslednik mora imeti zagotovilo, da bo podjetje uspešno poslovalo tudi po izvedenem nasledstvu in izstopu lastnika iz podjetja. Vzpostavljane primerne managerske strukture je dolgotrajen proces (vsaj 3–5 let), ne glede na to, ali želimo »vzgojiti« naslednika v podjetju ali bo podjetje predano tretjemu. S stališča nasledstva bi bilo najbolje imeti ob izstopu takšno managersko strukturo, ki bi omogočala, da bi se lastnik lahko fizično umaknil iz podjetja že nekaj časa pred dejanskim izstopom in bi podjetje kljub temu nemoteno poslovalo.

STRUKTURA PREMOŽENJA

Ena izmed značilnosti družinskih podjetij je prepletenost osebnega in poslovno potrebnega premoženja. Tako je mogoče v sredstvih podjetja najti od nepremičnin, v katerih živijo družinski člani, do kapitala, ki ga je ustvaril prenosnik ali celo več prejšnjih generacij.

Ko se delež v podjetju prenese na naslednika, se posledično prenese tudi vse premoženje v lasti podjetja ter obveznosti, ki iz tega premoženja izhajajo. Zaradi jasnosti, kaj je poslovno potrebno premoženje (tisto, ki je potrebno za kreiranje denarnih tokov) in obveznosti, bi bilo pred prenosom podjetja treba premoženjsko prestrukturirati podjetje tako, da se izločijo, prodajo, oddelijo ali kako drugače razmejijo tisti deli premoženja in obveznosti, ki so zasebne narave.

VREDNOST PODJETJA IN KAKO JO POVEČATI

V družinskih podjetjih se v ospredje ponavadi postavlja druga merila uspešnosti delovanja, kot je vrednost podjetja. A vendar lastniki nikakor ne bi smeli zanemariti tega vidika zaradi pomembnih razlogov:

- morebitne (kasnejše) prodaje podjetja oz. dela podjetja,
- vstopa strateških partnerjev in investitorjev,
- širjenja lastniške strukture (sorojenci, bratrance idr.),
- delitve upravljavskih in lastniških funkcij,
- ugodnejših pogojev financiranja.

Da bi lažje razumeli navedene razloge, je treba razložiti, kako deluje ocenjevanje vrednosti in kaj v podjetju kreira/predstavlja vrednost. Vrednost (delujočih) podjetij najpogosteje ocenjujemo na tri načine:

- z nabavno vrednostnim načinom (ocenjujemo vrednost sredstev in obveznosti),
- s tržnimi primerjavami (vrednost podobnih podjetij, ki kotirajo na borzi ali so bila prodana v posamičnih transakcijah),
- z na donosu zasnovanimi načini (ocenimo vrednost podjetja na podlagi projekcij prihodnjega poslovanja).

Najpogosteje za uspešna podjetja, pri katerih ni kakšnih skrbi, da bi bila v kratkem likvidirana, uporabimo zadnji način, in sicer metodo diskontiranja čistih denarnih tokov (DCF). Ključni del ocenjevanja ocenjevalec opravi tako, da na podlagi analize poslovanja podjetja, napovedi v gospodarstvu in panogi napravi konkretno projekcijo poslovanja podjetja za vsaj naslednjih 5 let, za nadaljnje poslovanje pa predvidi neko posplošeno konstantno poslovanje. Iz tega ugotovi, koliko bi lahko vsako leto ostajalo prostega denarnega toka za lastnike, torej tistega denarja, ki bi si ga lastniki tudi izplačali kot dobiček, če bi se tako odločili. Ob tem velja poudariti, da je bilančni dobiček samo knjigovodska postavka, ki nam formalno kot lastnikom dovoljuje določeno izplačilo, ki pa ga ne moremo izvesti, če na TRR-ju nimamo denarnih sredstev. Zato pri ocenjevanju to postavko zanemarimo in raje ugotavljamo prosti denarni tok.

Vsak premišljen lastnik pa bi poleg tega moral poznati še likvidacijsko vrednost podjetja. To pa (zelo poenostavljeno) izračunamo kot razliko med tržno vrednostjo sredstev in tržno vrednostjo obveznosti do virov sredstev. Tako lastnik tudi tehta, ali ima več premoženja, kot znašajo njegovi dolgovi, ali je obratno.

KAKO POVEČATI VREDNOST PODJETJA

1. EBITDA (Earnings before interests taxes depreciation and amortization) in marža EBITDA (%) najbolj preprosto povedano predstavljata donosnost iz poslovanja. Torej koliko je podjetje donosno, preden poravnava še kakšne izredne odhodke, obresti, amortizacijo ipd. Iz EBITDE lahko že precej dobro razberete, kakšen je prosti denarni tok podjetja. Če torej želite povečati vrednost podjetja, morate povečati EBITDO. To lahko storite na dva načina:
 - povečate prihodke od prodaje (pri čemer pazimo na stroške),
 - znižate stroške.
2. Diverzificirajte kupce. Podjetje bo manj tvegano, če bo imelo razpršeno strukturo kupcev (in dobaviteljev), kot če bo velik del prodaje ustvarilo samo z enim.
3. Uredite osebne in poslovne finance. Manjša podjetja vidijo urejeno računovodstvo bolj kot nujno zlo in ne nekaj, kar bi jim lahko pomagalo pri poslovanju. V resnici ažurno knjigovodenje vodi do hitrejšega in pravilnejšega odločanja, obenem pa je za zunanjega opazovalca tako podjetje bolj urejeno in verodostojno. K večji verodostojnosti (in zmanjševanju tveganj) bo pripomoglo tudi ločevanje osebnega in poslovnega premoženja ter zmernost pri davčni optimizaciji.
4. Zgodovina in kontinuiteta sicer na prihodnje denarne tokove ne bosta neposredno vplivali, vendar pa bo ocenjevalec ali že samo opazovalec manj sumničavo gledal vaše poslovne načrte, če ste v preteklosti že dokazali določeno raven poslovanja.
5. Vstopne ovire povečujejo vrednost podjetja. Nekaterih dejavnosti ne morete opravljati, če niste pridobili koncesije, licence ali pa morate najprej veliko investirati v stroje ipd. Vstop v tako panogo je pogosto za nekoga, ki bi si rad razširil trg ali dejavnost, preprostejši z investicijo v že obstoječe podjetje. Vašemu podjetju pa to dviga vrednost.
6. Profesionalni management ali vsaj zmožnost delovanja podjetja v vaši odsotnosti povečuje vrednost. To pomeni, da niso na eni ali dveh osebah skoncentrirane vse ključne funkcije, temveč lahko podjetje enako ali celo bolje deluje tudi ob daljši odsotnosti lastnika.
7. Za vrednost podjetja je pomembna tudi njegova zunanja podoba. Dobesedno. Urejenost okolice, skladišča, proizvodnih prostorov, pisarn – vse to daje občutek, da podjetnik ve, kaj dela. Nered še nikomur ni vlival zaupanja. Poskrbite še za spletno stran in primeren PR.

Mateja Ahej

6 FINANČNO UPRAVLJANJE IN VODENJE

Ob primernem uvajanju naslednika bo ta pri prevzemu podjetja dobro poznal stroko in tehnično-tehnološki vidik podjetja. Z delom v podjetju si postopno pridobiva tudi znanja o vodenju podjetja in zaposlenih. Ugotavljamo pa, da ustanovitelji in nasledniki premalo poznajo področje finančnega upravljanja, to področje zanemarijo in menijo, da bodo zanj poskrbeli v računovodskem servisu, kar pa seveda ne drži. Vedno, ne glede na velikost podjetja, je za uspešnost podjetja ključno finančno upravljanje podjetja.

Najprej je treba razmejiti funkcijo računovodenja in finančnega upravljanja. Gre za dve ločeni funkciji, ki se lahko dopolnjujeta, vendar ju ne smemo enačiti. Računovodja (ne glede na to, ali notranji ali zunanji) skrbi predvsem za pravilno knjigovodenje poslovnih dogodkov, sestavo poslovnih izkazov, obračunavanje osebnih dohodkov ipd. Ko govorimo o finančnem upravljanju, pa mislimo predvsem na naslednje aktivnosti:

- odnosi z banko,
- kratkoročno in dolgoročno zadolževanje,
- obvladovanje denarnih tokov (prilivi – odlivi),
- kapitalna ustreznost,
- priprava finančnih poročil (podpora poslovodstvu),
- obvladovanje obratnega kapitala (terjatve, obveznosti, zaloge),
- davki idr.

Vsakemu podjetniku, ki po stroki ni ekonomist, priporočamo izobraževanje o finančnem upravljanju podjetja. Do neke mere podjetnika v to sili tudi zakonodaja, saj direktorju nalaga veliko odgovornosti. Ko torej naslednik sprejme delež v podjetju ali pa ko upravljavsko prevzame podjetje, se mora zavedati, da ima vsaka poslovna odločitev poleg finančnih tudi pravne posledice.

Sprejemanje poslovnih odločitev je vedno tvegano, zato mora direktor vsakodnevno tehtati med tveganji in koristmi poslovnih odločitev. Včasih se pri odločitvah, kjer je direktor videl predvsem koristi, izkaže, da so prinesle predvsem realizirana tveganja, medtem ko koristi sploh ni bilo.

Za direktorja podjetja so lahko boleče predvsem tiste poslovne odločitve, kjer ni sprejel potrebnih ukrepov za zmanjšanje tveganj in tako opustil dolžno ravnanje. Pravila o tem, kako mora direktor finančno upravljati podjetje, predpisuje Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP). V tem zakonu so predpisana:

- temeljna pravila o finančnem poslovanju (temeljne obveznosti direktorjev in članov nadzornega sveta, obvladovanje tveganj, zagotavljanje kapitalske ustreznosti),
- pravila o finančnem poslovanju pri nastopu insolventnosti.

Pomembno je, da zakon velja za vse direktorje ne glede na velikost podjetij, česar se veliko podjetnikov ne zaveda. Direktor mora pri opravljanju svojih nalog (vodenje poslov) vedno ravnati s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika. V primeru, da je podjetju nastala škoda, je zanjo odgovoren, če je nastala kot posledica kršitve njegovih nalog. Zakon določa strog standard poslovne skrbnosti.

KJE POISKATI ZNANJE IN ALI POTREBUJEMO SVETOVALCE

Ko podjetje preraste raven obrtniške delavnice (ali bi ga rado preraslo), bo lastnik oz. podjetnik sam težko zmožgal usklajevati vse ključne funkcije, obenem pa bo težko organiziral »oddelke«, ki bodo skrbeli za posamezna področja, saj bi bilo to daleč predrago. Najpreprostejša in najcenejša je tako možnost najemanja zunanjih sodelavcev in svetovalcev.



RAČUNOVODSTVO

Pri izbiri računovodskega servisa bodite preišljeni. Dokler podjetje ne zrse na raven, da bi računovodski oddelek znotraj podjetja sestavljali vsaj dve osebi (ki se lahko nadomeščata v primeru odsotnosti), je izbira zunanjega računovodskega servisa racionalnejša izbira. Cena storitve pa naj nikakor ne bo edino merilo izbire.

Skrbno izbran izvajalec računovodskih storitev pomeni varnost, saj nudi celovito podporo in svetuje podjetjem, spoštuje zaupnost podatkov in se prilagaja potrebam strank.

H kakovostnim računovodskim storitvam lahko veliko pripomore tudi naročnik sam s svojim skrbnim in zakonitim poslovanjem ter s spoštovanjem pogodbeno dogovorjenih obveznosti. O delitvi storitev med zunanjim izvajalcem računovodskih storitev in podjetjem se dogovorita izvajalec in naročnik glede na lastne resurse in obseg dela.

Osnovne storitve izvajalcev računovodskih storitev so:

- vodenje temeljnih poslovnih knjig (dnevnik in glavna knjiga),
- vodenje registra osnovnih sredstev,
- obračunavanje plač in drugih izplačil fizičnim osebam,
- obračunavanje davka na dodano vrednost,
- sestavljanje računovodskih izkazov in letnega poročila,
- sestavljanje obračuna davka od dohodkov pravnih oseb/davčnega obračuna akontacije dohodnine od dohodka, doseženega z opravljanjem dejavnosti.

Zaradi lažjega zaznavanja in potrebe po takojšnjem evidentiranju pa naj v podjetju raje ostanejo:

- vodenje zalog v trgovini,
- poraba materiala pri proizvodnji,
- evidenca o opravljenih urah zaposlenih,
- vodenje evidence službenih poti in potnih stroškov,
- razčlenitev stroškov zaposlenih glede na projekte.

FINANČNO IN POSLOVNO SVETOVANJE

Na zunanje svetovalce se mora podjetnik obrniti, ko s trenutnimi resursi znanja ne more napraviti preboja, ki bi ga želel. Naj gre za podjetje, ki je prezadolženo in ima težave z bankami, ali na drugi strani za podjetje v rasti, ki ima presežke denarja ali potrebuje investitorja. Pomembno je prepoznavanje dejstva, da vsi ne znamo vsega in da je neodvisen zunanji pogled lahko ključen za uspeh.

ZUNANJI SVETOVALCI NAM LAHKO POMAGAJO UREJATI:

- **Poslovno načrtovanje**

Osnova za vizionarsko, dosledno in uresničljivo poslovno načrtovanje je praviloma lastnik ali direktor podjetja. Zunanji partner lahko pomaga z usmeritvami, sodobnimi modeli in objektivnim pogledom na načrtovano prihodnost. Rezultat bo najboljši, če bo nastal kot skupek notranjih in zunanjih pogledov ter orodij.

- **Nadzor in kontrola**

Nadzor in kontrola sta že po definiciji boljša in realnejša, kadar sta neodvisna. Le redki notranji sodelavci zmorejo svojemu delodajalcu realno in neprikrito prikazati in argumentirati morebitne slabše rezultate, ki so lahko tudi predmet slabih odločitev posloводства.

S SVETOVALCEM SE DOGOVORITE:

- katere vhodne podatke bo potreboval, da bo lahko oblikoval kriterije in mnenje o uspešnosti poslovanja podjetja,
- kako pogosto bo preverjal vaše poslovanje in pripravljaj poročila,
- katere so ključne informacije, ki bi jih kot direktor podjetja želeli, da se boste lažje odločali.

Zunanji nadzorniki so še posebej dragoceni, ko se je treba dogovarjati s financerji ali investitorji, saj bodo bistveno bolj argumentirano in čustveno neodvisno prezentirali vaše podjetje.

- **Poslovno finančna prestrukturiranja**

Poznavanje zakonodaje, finančnega modeliranja, delovanja finančnih vzvodov, možnosti izkoriščanja notranjih in zunanjih virov financiranja so pomembni vidiki vsakega prestrukturiranja, naj gre za prostovoljno prestrukturiranje, ko sami začutimo potrebo po spremembi na finančnem področju, ali tisto prestrukturiranje, kjer nas vanj že silijo upniki.

V primeru likvidnostnih in drugih finančnih izzivov investitorji in bančniki praviloma bolj verjamejo zunanjim presojevalcem poslovanja. Če boste dokazali, da sodelujete z verodostojnim svetovalcem na področju prestrukturiranja poslovanja in financ, bodo tudi zunanji financerji lažje prisluhnili vašim argumentom.

- **Lastniška prestrukturiranja**

Pri teh imajo pomembno vlogo argumentirane projekcije in neodvisno ocenjevanje vrednosti deležev. V primeru vstopa novih solastnikov, investitorjev ali morebitno dokapitalizacijo bo treba angažirati finančnega in pravnega svetovalca.

Pri izbiri preverite kompetentnost svetovalca, tako da preverite njegove reference pri sodelovanju pri podobnih projektih (velikost, kompleksnost, panoga) in morebitne pridobljene licence pri stanovskih združenjih (ocenjevanje vrednosti – Slovenski inštitut za revizijo).

7 KLJUČNA POROČILA IN KAZALNIKI, KI JIH MORA SPREMLJATI NASLEDNIK

Da so vsi poslovni načrti in kalkulacije v glavi podjetnika, je pogost izgovor tistih, ki nimajo nobenega pregleda nad svojim podjetniškim početjem. Če ne prej, ko se v upravljanje podjetja vključi več deležnikov (npr. nasledstvo), je poslovanje treba spraviti na »papir«. V nadaljevanju predstavljamo ključna poročila in kazalnike, ki jih mora spremljati naslednik in o njih poročati deležnikom v podjetju.

7.1 POSLOVNO NAČRTOVANJE – POGLED NAPREJ

Poslovni načrt je dokument, s katerim ima podjetnik priložnost sebi in drugim deležnikom znotraj in zunaj podjetja pokazati, kako si predstavlja poslovanje podjetja v nekem določenem časovnem obdobju v prihodnosti. S poslovnim načrtom preveri, kako uspešno bo predvidoma poslovanje in ali je morda treba na prihodkovni ali stroškovni strani kaj spremeniti. Iz poslovnega načrta tudi zelo jasno izhajajo aktivnosti, ki jih je treba opraviti, da pridemo do predvidenih rezultatov. Kadar je v nasledstvo vključenih več oseb, od katerih morda nekatere niso zaposlene v podjetju, ampak bodo nastopale samo v lastniški strukturi, je še toliko bolj pomembno, da znamo predstaviti, kakšni so načrti s podjetjem.

V velikih korporacijah z razpršenim lastništvom je strateško in operativno načrtovanje nujno in precej formalizirano. Načrtovanje se izvaja po ustaljenem letnem urniku v posebej zato organiziranih poslovnih enotah oz. oddelkih. Strateški in operativni načrt predstavljata okvir poslovanja. Nihče ne dvomi v nujnost priprave takšnih dokumentov. V malih in srednjih podjetjih pa pogosteje slišimo vprašanje o dejanski potrebi takšnega načrtovanja, saj so po naravi bolj fleksibilna in tudi dovzetna za nepredvidene spremembe. Proces načrtovanja večinoma ni del rednih aktivnosti, prav tako ni sistemiziran.

ANALIZA OKOLJA PODJETJA

Osnova za kakovostno pripravo operativnih načrtov je natančna analiza vseh dejavnikov, ki bodo vplivali na poslovanje podjetja (gospodarstvo, panoga, konkurenca, kupci, resursi, kulturno in politično okolje, kadri ipd.). Nekateri podatki so na voljo že pripravljene, npr. za analizo okolja bodo pomemben vir informacije, ki jih o panogah in gospodarstvu objavljajo specializirane agencije, npr. Urad za makroekonomske raziskave RS, Evropska komisija, združenja, zbornice.

Poznavanje gospodarskih in panožnih gibanj je ključno predvsem za podjetja, ki delujejo v t. i. cikličnih dejavnostih. Tam se vsaka sprememba bistveno odrazi. Statistika sicer ne more pojasniti in napovedati vsega, a vendar naj predstavlja eno izmed meril za določanje letnih rasti prodaje in odhodkov.

ANALIZA PRETEKLEGA POSLOVANJA

V kontekstu poslovnega in finančnega načrtovanja gre pri analizi poslovanja za zbiranje, urejanje in primerjanje preteklih poslovnih rezultatov v povezavi s preteklimi notranjimi in zunanji dejavniki. Naštevamo nekaj splošnih parametrov, ki jih je smiselno izračunavati v vsakem podjetju ne glede na dejavnost in velikost:

% stroškov prodanega blaga in materiala v čistih prihodkih od prodaje,

% stroškov storitev v čistih prihodkih od prodaje,

% stroškov dela v čistih prihodkih od prodaje.

Znotraj tega lahko seveda izpostavite še posamezen strošek in ugotovite, kako se giblje v primerjavi z gibanjem prodaje.

Takšna analiza ima bistveno večjo izpovedno moč kot medletna primerjava posameznega stroška. Tako lahko ugotovimo, da se nekateri stroški relativno gledano ne spreminjajo kaj dosti, kljub temu da absolutno gledano npr. rastejo. Posebno pozornost v stroškovni analizi namenimo tistim stroškom, ki nesorazmerno hitreje rastejo kot prodaja in se podrobno posvetimo razlogom in možnostim za odpravo nesorazmerja (npr. dogodki na svetovnih trgih surovin ipd.).

Na drugi strani analiziramo, kako se kreirajo prihodki. Zakaj upadajo in zakaj rastejo. Morda smo z istimi prodanimi količinami ustvarili višje prihodke, ker smo lahko dosegli višje cene. To bo pomemben podatek za načrtovanje prodaje v prihodnosti.

V podjetjih, kjer za poslovanje potrebujejo veliko sredstev (strojev, zalog ipd.), bo pomembna tudi analiza amortiziranja sredstev in novo investiranje. V analizi bomo skušali ugotoviti CAPEX oz. nove investicije, ki jih bomo prenesli tudi v poslovno načrtovanje.

STRATEŠKO NAČRTOVANJE

Oblikovanje jasne strategije podjetja (poslanstva, strategije, politike, ciljev) je osnova za pripravo dolgoročnih in kratkoročnih poslovnih in finančnih načrtov. Za dolgoročni uspeh poslovanja je za podjetja pomembno vprašanje, »kam so namenjena« in kako bodo »tja prišla«. Brez jasnega smerokaza se podjetja ob obilici aktualnih poslovnih dogodkov, novih priložnosti in informacij hitro znajdejo v slepi ulici.

OPERATIVNO NAČRTOVANJE IN RAZLIČICE (»SCENARIJI«)

Operativni načrt je (časovno) zelo blizu izvedbi v poslovanju in ga zato tudi težje prilagajamo. Za operativni načrt naj bi veljalo, da je pripravljen dovolj natančno, da večje prilagoditve ne bodo potrebne. V času nenehnih sprememb je morda smiselno pripraviti različice operativnih načrtov. Če je poslovni partner v težavah in bi to lahko bistveno vplivalo na naše poslovanje, moramo to danes predvideti.



7.2 SPREMLJANJE UČINKOV IN SPREMEMB (KONTROLING)

V odvisnosti od kompleksnosti poslovanja ter velikosti podjetja je treba vključiti primerne mehanizme za prepoznavanje morebitnih odstopanj od zastavljenega. Zapisana kriterija bosta poleg dejavnosti podjetja tudi omejitve za izbiro primernih orodij za nadziranje in vrednotenje poslovanja. Osnovno orodje, primerno za večino podjetij, bodo že v osnovnih Excelovih preglednicah prikazana odstopanja (%) od načrtovanega. Bolj celovito spremljanje poslovanja in uresničevanje načrtov pa bodo zagotovila orodja, kot so koncept ekonomskega dobička in njegove izvedenke (EVA), primerjalno presojanje (benchmarking) ter uravnotežen sistem kazalnikov (BSC). Vsekakor orodje ne sme biti samo sebi namen, služiti mora hitremu prepoznavanju odstopanj in primernemu reagiranju.

Poročila, ki jih bo za podjetnika pripravil finančnik, računovodja ali pa se jih bo lotil kar sam, bodo različna glede na to, komu bodo namenjena.

Poročila za tiste, ki podjetje upravljajo (poslovodstvo, direktor), bodo relativno pogosta in natančna.

MESEČNA POROČILA BODO VSEBOVALA VSAJ NASLEDNJE INFORMACIJE:

- 3-mesečno primerjavo postavk bilance stanja in izkaza poslovnega izida z izračunom donosnosti vsakega meseca,
- primerjavo z istim obdobjem preteklih let,
- doseganje mesečnih in letnih načrtov z argumentacijo,
- gibanje prodaje po pomembnejših kupcih,
- trend gibanja vsakokratne 12-mesečne prodaje (rolling),
- zasedenost kapacitet (strojev),
- višino neto zadolženosti in podatek o kapitalski ustreznosti,
- poročilo o stanju terjatev in obveznosti,
- analiza denarnega toka.

Za tiste, ki poslovanje spremljajo bolj od daleč, nastopajo v vlogi pasivnih lastnikov, bodo poročila občasna, npr. 3-mesečna, še pogosteje pa polletna in letna, in bodo vsebovala:

- doseganje načrta v obdobju,
- poročilo o donosnosti in ključnih stroških,
- poročilo o zadolženosti in kapitalski ustreznosti,
- poročilo o prostih denarnih tokovih in ocenjeni vrednosti,
- dodana vrednost na zaposlenega.

8 POMOČ PRI UPRAVLJANJU DRUŽINSKEGA PODJETJA

8.1 PODPORNE INSTITUCIJE

Obstajajo različni koncepti upravljanja družinskega podjetja. Pomoč in izmenjave izkušenj lahko podjetnik pridobi preko formalnih in neformalnih povezav. Pri poslovanju družinskega podjetja so podjetniku v Sloveniji na voljo različne podporne institucije, ki so članske in nečlanske. V nadaljevanju predstavljamo podporne institucije, ki brezplačno ali za članarino ponujajo podjetnikom, ne glede na status družinskega podjetja, različne storitve:

1. Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije s svojim delovanjem in komuniciranjem z javnostmi podpira in promovira tradicionalne vrednote svojega članstva: delavnost, marljivost, vztrajnost, poštenost, čast, etičnost, kakovost in odličnost, znanje in inovativnost. Zavzema se za ohranjanje tradicije in posebnosti obrti. Skrbi za enakovredno vlogo območnih obrtno-podjetniških zbornic in tako kot članom tudi njim nudi vso strokovno pomoč in podporo. Ključno vlogo v OZS-ju imajo strokovne sekcije, saj predstavljajo temelj povezovanja obrtnikov. Doma in v Evropski uniji se zavzema za boljše razmere za gospodarjenje v obrti, mikro, malih in srednjih podjetjih. Obrtniki so s svojo zbornico postali enakovreden partner v dialogu z državo in sindikati.
2. Gospodarska zbornica Slovenije, katere temeljno poslanstvo je izboljševanje poslovnega okolja, kar posledično omogoča večjo gospodarsko rast. GZS je mrežno organizirana in pokriva vse regije Slovenije in tudi panoge dejavnosti. Poleg lobističnih aktivnosti nudi širok nabor najrazličnejših storitev podpore poslovanju podjetij doma in v tujini.
3. Family business network (FBN) Adria je platforma za mreženje na mednarodnih trgih, ponuja dostop do najboljših praks na področju vodenja in upravljanja družinskih podjetij, prenos znanj in izkušenj med podjetniki, organizira srečanja, izobraževanja itd.
4. CEED Slovenija, katerega poslanstvo je preko usposabljanj in mreženja pomagati podjetnikom pri rasti njihovih podjetij. Spodbuja povezovanje podjetnikov, dviga raven podjetniškega znanja in promovira podjetništvo kot pozitivno vrednoto v širši družbi, ki ustvarja inovativno in odprto družbo.
5. Regionalna razvojna agencija je pravna oseba v večinski javni lasti, ki ima razpršeno upravljavsko oziroma lastniško strukturo in opravlja splošne razvojne naloge v regiji. Pripravlja, usklajuje, spremlja in vrednoti regionalni razvojni program, dogovor za razvoj regije in regijske projekte. Nudi strokovno in tehnično podporo delovanju razvojnega sveta regije ter sveta regije, oblikuje regijsko razvojno mrežo in lahko tudi izvaja regijske projekte. Regijska razvojna mreža je

oblika povezovanja ključnih razvojnih institucij za pripravo in izvajanje regijskih projektov, ob upoštevanju razvojnih prioritet in razvojne specializacije regije. Na institucije v okviru regijske razvojne mreže se tudi prenašajo razvojne naloge države, za katere zakon določa javni interes, da se opravljajo na regionalni ravni (regijske finančne sheme, sheme regijskih kadrovskih štipendij, lokalne akcijske skupine v okviru programa razvoja podeželja ipd.).

6. Sistem SPOT je celovit sistem brezplačnih podpornih storitev države za poslovne subjekte pod enotno znamko. Sistem SPOT poslovnim subjektom, podjetnikom in potencialnim podjetnikom nudi nove in izboljšane elektronske storitve, storitve podjetniškega svetovanja, informiranja in podjetniškega usposabljanja ter obogaten nabor storitev s področja internacionalizacije in tujih investicij.
7. Svetovalne institucije, ki nudijo storitev Družinske pisarne (Family office). Namen družinske pisarne je pomoč podjetnikom pri upravljanju družinskega premoženja. Ta koncept se je v tujini razvil kot model Family office in je v Sloveniji še v povojih. V tujini pa je, posebno pri podjetniških družinah, to koncept obvladovanja in vodenja družinskega premoženja, ki se je dodobra uveljavil in je vse bolj v uporabi.

V naslednjem podpoglavju bomo predstavili storitve, ki naj bi jih svetovalna institucija, ki ima vzpostavljeno Family office, izvajala in ponujala podjetnikom z namenom, da podjetniki bolje upravljajo s svojim družinskim premoženjem.

8.2 UPRAVLJANJE PREMOŽENJA S POMOČJO FAMILY OFFICEA (mag. Samo Lubej)

Družinska pisarna (v nadaljevanju Family office in FO) je paket storitev, ki ga za svoje stranke oblikuje podjetje, ki se ukvarja s finančnim svetovanjem. Nabor storitev je odvisen od ponudnika in je prilagojen potrebam stranke. Lahko se pojavlja tudi z drugim imenom, npr. celostna skrb za družinske finance in finance podjetja, premoženjski svetovalec, skratka osebni ali družinski finančni in premoženjski menedžer dobro situiranih. To področje v Sloveniji ni regulirano in lahko storitev ponuja katerokoli podjetje, ne da bi moralo pred tem pridobiti licenco ali podobno. Zato svetujemo, da pred začetkom sodelovanja dobro preverite izkušnje in reference ponudnika.

Family office zagotavlja celoten splet povezanih in optimiziranih storitev s področja vodenja naložb, nepremičnin, zavarovanj, obdavčenja, finančnih proračunov (budgetiranje), dobrotelčnosti, nasledstva in dedovanja ter še česa, kar bi lahko z eno besedo imenovali blaginja družine. Celovito vodi in ureja vse finančne in nefinančne vidike dobro situiranega posameznika in/ali družine in ob tem po potrebi upošteva tudi podjetja oz. deleže v njem.

Nemogoče je zapisati popolno definicijo, kaj vse spada v obseg delovanja FO, saj je dejanski obseg storitev rezultat želja in potreb posamezne družine. Tako je dejanski koncept izvajanja storitev zelo prilagojen potrebam konkretne družine.

Najpogostejši klienti FO po svetu so uspešni podjetniki in podjetniške družine, ki so razvili ter morda že tudi prodali podjetje (v celoti ali delno) ali kako drugače ustvarili opazno premoženje. V razvitih ekonomijah so klienti FO pogosto družine ali posamezniki, ki so premoženje podedovali, torej večgeneracijske podjetniške družine. Redkeje so to tudi športniki in drugi »zvezdniki« ter loto srečneži.

Paul Tramontano, direktor ene največjih FO, pravi: »Pogosto rečem svojim klientom, da so bili oni uspešni pri služenju denarja, mi pa bomo zanje ta denar ohranili in oplemenitili.«

Pri presoji, za koga je primerno sodelovanje s FO-jem, se ne omejujemo z obsegom premoženja ali naložbam namenjenih sredstev. Ključen je pošten odgovor potencialnega klienta na vprašanje: Ali je za naše družinsko premoženje (finančno in tudi nefinančno) dovolj dobro poskrbljeno s strani sedanjih svetovalcev? Pogosto se izkaže, da teh sploh ni, če pa so, je sedanje vodenje premoženja nepovezano, premalo koordinirano. Pogosto zato nastajajo celo konflikti interesov med svetovalci in tudi družino. Ključni koordinator in tudi operativni izvajalec je praviloma že tako preobremenjeni glava družine. Zato sta pravi vprašanji za odločitev glede FO naslednji:

1. Ali verjamemo, da lahko z vodenjem in koordinacijo s pomočjo enovitega, integriranega tima strokovnjakov dosežemo, da bo premoženje bolje služilo potrebam in željam klienta z bistveno manj angažmaja slednjega?
2. Ali klient (in njegova družina) v storitvah FO prepozna potencial izboljšanja življenjskega sloga ter blaginje, ki odtehta plačilo teh storitev?

Seveda je vzpostavitev FO in njeno vodenje določen strošek. A kot kažejo izkušnje, se ta vsaj pokrije, če že ne preseže s prihranki zaradi optimalnejšega gospodarjenja s premoženjem in davčne optimizacije, vam pa se zagotovo sprosti veliko časa.

8.2.1 STORITVE FAMILY OFFICEA

Aktivnosti, ki jih v FO-ju opravijo namesto podjetnika, slednjemu privarčujejo precej dragocenega časa in poskrbijo, da bo že ustvarjeno premoženje optimalno služilo željam in ciljem podjetnika in njegove družine. Klienti FO sami praviloma nimajo znanj in izkušenj s področja upravljanja premoženja in blaginje in tudi ne dostopa, še najmanj pa časa, da bi našli najboljše rešitve.

Skrbniki strank v FO-ju zato zelo dobro poznajo svoje stranke in jim na podlagi znanja ter izkušenj strokovno pripravijo kombinacije rešitev, ki bodo kar najboljše zadostile potrebam in željam podjetnikov. Lastništvo družinskih podjetij je lahko razpršeno med družinskimi člani in tudi zunanjimi lastniki. Ker ni nujno, da bodo zunanji lastniki imeli vedno enake cilje kot družina, je lahko FO tista, ki celovito in enovito zastopa interese družine (npr. na skupščinah), medtem ko so člani družine odsotni zaradi dopusta, porodniškega dopusta ali drugih razlogov. Klienti kot neprecenljivega izpostavljajo tudi občutek, da je za to pomembno področje celovito poskrbljeno.

Podjetnik, ki se odloči za sodelovanje s FO-jem, mora biti pozoren na dokumente, ki jih mora pred začetkom sodelovanja podpisati. Najprej je treba podpisati dogovor o nerazkrivanju podatkov (t. i. NDA), s čimer se svetovalci FO zavežejo, da bodo podatki, pridobljeni s pogovorom in sodelovanjem, trajno ostali zaupne narave. Sledil bo pregled vašega družinskega, premoženjskega in po potrebi tudi poslovnega stanja. Pogovorili se boste o svojih osebnih in družinskih vrednotah, željah in ciljih za bližnjo in daljno prihodnost.

Na podlagi ugotovljenega bodo v FO pripravili predloge, kako prilagoditi vaše premoženje za doseganje ciljev. Podpisali boste pogodbo, določijo se tudi nosilci in njihova pooblastila, postopki izvajanja, poročanja ter način in obseg kompenzacije opravljenih storitev. Sledi t. i. uvajalna faza, ki traja praviloma leto do dve, v kateri se opravi osnovno prestrukturiranje premoženja družine, na FO pa se postopoma prenese izvajanje vseh dogovorjenih storitev.

NAJPOGOSTEJŠE STORITVE

1. Finančno načrtovanje, priprava in izvajanje proračunov.
2. Skrb za naložbe in premoženje. Izhajajo iz dolgoročnih naložbenih načrtov, v katerih so opredeljeni naložbeni cilji, strategija doseganja teh ciljev, razporeditev po naložbenih razredih, izpostavljenost tveganjem. Upoštevajo se tudi potrebe po likvidnih sredstvih.
3. Davčno svetovanje in optimizacija. Davčne stopnje v vseh razvitih ekonomijah nenehno rastejo, a so različne za posameznike in pravne osebe. Zato je optimizacija davčnega vidika podjetja, naložb in drugega premoženja ena ključnih nalog FO. Izkušnje kažejo, da lahko že majhna optimizacija v davčni strukturi premoženja klienta pokrije večletne stroške FO.
4. Poročanje, vodenje evidenc, knjigovodstvo, operativa. Je eno najbolj časovno potratnih in dolgočasnih opravil za dobro situirane podjetniške družine, ki zahtevajo določeno mero strokovnosti, predvsem pa absolutno ažurnost in doslednost, zato jih podjetniške družine z veseljem predajo FO-ju. Ta storitev je sestavljena iz organizacije in sprotnega vodenja

vseh evidenc, obdelave in odlaganja dokumentacije, spremljanja zapadlosti, obnavljanja in podaljševanja preprostih finančnih poslov (zavarovanja, depoziti ...). Cilj je, da ima podjetniška družina praktično vsak trenutek celovit pregled nad premoženjskim stanjem in razporeditvijo naložb.

5. Prenos med generacijami – dedovanje in priprava dedičev. Svetovalec FO pomaga pri načrtovanju in svetuje, kako prenesti premoženje na otroke in druge dediče odgovorno, davčno učinkovito ter ob pravem času. To je preprostejši del v primerjavi s pripravo dedičev na to odgovorno nalogo. Nekateri družinske pisarne izvajajo posebne individualne izobraževalne in pripravljalne programe z namenom, da bo naslednja generacija pripravljena tudi na premoženjsko upravljalvske izzive.
6. Upravljanje tveganj in zavarovanja. Ločeno od investicijskega in naložbenega menedžmenta se v FO-ju posvetijo upravljanju realnih tveganj skozi primerno strukturo organizacije premoženja in tudi skozi izbiranje ter sklepanje zavarovanj. Pri slednjem gre za širok splet zavarovanj, premoženjskih in osebnih, zavarovanj odgovornosti, pravne zaščite in drugih.
7. Dodatno zdravstveno varstvo in zavarovanja. S svetovanjem o primernih dodatnih pogodbah in zavarovanjih lahko pomagajo pri zdravstveni oskrbi doma in v tujini.
8. Zakonska skladnost in usklajenost. Nekateri naložbe, investicije in tudi poslovne odločitve potrebujejo temeljito pravno preverbo in tudi oceno, kako se bo neko regulativno področje razvijalo v prihodnje.
9. Dobrodelne in družabne aktivnosti. Dobrodelne aktivnosti lahko vključujejo izbiro oblike, vzpostavitev in vodenje dobrodelne organizacije (npr. fundacije) ter izbiro, organizacijo in izvedbo učinkovite dobrodelne dejavnosti. FO s svojimi družbenimi omrežji pogosto organizira tudi srečanja in druženja podobno situiranih ter poslovno naravnanih ljudi.
10. Upravljanje voznega parka in luksuznih dobrin. Upravljanje z voznimi parki (avtomobili, plovila ...), kar pomeni pomoč pri izbiri, izposoji, najemu ali nakupu, sklepanju zavarovanj, registraciji, vzdrževanju.
11. Treningi, izobraževanja in svetovanja. Vsak potrebuje kontinuirano izobraževanje in izpopolnjevanje, da lahko sledi spremembam v globalnem okolju ekonomije in naložbenih priložnosti. Posebna pozornost je v okviru te aktivnosti posvečena finančnim in premoženjskim izobraževanjem mladih, tj. naslednje generacije, na katero bo premoženje preneseno.



Skrivnost uspeha ni v opravljanju vašega lastnega dela, ampak v zmožnosti najti in prepoznati pravo osebo, da delo opravi za vas.

Andrew Carnegie, drugi najpremožnejši človek, kar jih je kdaj živel

8.2.2 PREDNOSTI SODELOVANJA S FAMILY OFFICEOM

Namesto običajnega pristopa samostojnega iskanja rešitev s pomočjo drugače nepovezanih in nekoordiniranih računovodij, bančnikov, borznih posrednikov, zavarovalnih zastopnikov, davčnih in drugih svetovalcev ima sodelovanje s FO-jem kar nekaj prednosti:

1. Celovitost, usklajenost in preglednost. Boljši pregled, urejenost in povezanost upravljanja z družinskim premoženjem in financami, saj se vse akcije koordinirajo na enem mestu.
2. Prihranek časa in energije – namesto da bi se ukvarjali z naložbami, davki, zavarovanji, plačevanjem, izterjavo, iskanjem in ocenjevanjem naložb ter operativnimi nalogami, povezanimi s tem, bodo to delali profesionalci.
3. Nekateri FO so tudi profesionalni in institucionalni vlagatelji, razpolagajo s kapitalom večjega števila vlagateljev in tako z opazno večjimi zneski (t. i. pooling). S tem pridobijo ugodnejše pogoje (nižje stroške) in dostop do naložb, ki individualnemu vlagatelju pogosto ne bi bile dostopne, saj so minimalni zneski vplačil pogosto previsoki. Prav tako pride do delitve stroškov glede pridobivanja pravnih mnenj, iskanja davčnih, naložbenih in drugih rešitev, ki bi v nasprotnem primeru v celoti bremenili vas.
4. Maksimalna diskretnost. V komunikaciji s ponudniki finančnih storitev bo do informacij o vašem premoženjskem stanju in naložbah imelo dostop minimalno število ljudi, ki so zavezani k absolutni in trajni molčečnosti in diskretnosti.
5. V primeru oblikovanja družinskega premoženja v obliki podjetja ali fundacije, ki jo za družino vodi FO, bo postopek prenosa na dediče veliko preprostejši in davčno bolj optimalen.

9 OBLIKE POGODB S KATERIMI LAHKO IZVEDEMO NASLEDSTVO IN NJIHOVE POSEBNOSTI

Ko govorimo o prenosu podjetja oziroma dela podjetja v družinskem krogu, sta največkrat mišljeni dve obliki subjektov, in sicer podjetje v smislu samostojnega podjetnika in družba z omejeno odgovornostjo. Zakon o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD-1)¹ določa, da je podjetnik fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost v okviru organiziranega podjetja,² medtem ko je družba z omejeno odgovornostjo kapitalska družba, katere osnovni kapital sestavljajo vložki družbenikov.³ Že iz same zakonske definicije obeh subjektov izhaja, da je v primeru podjetnika celotno poslovanje dosti bolj vezano na določeno fizično osebo, v tem primeru nosilca dejavnosti, kot pa v kapitalskih družbah, kjer je lahko družbenikov več in niso nujno vpleteni v poslovanje družbe, samo ime kapitalska družba pa da vedeti, da je v ospredju njenega delovanja kapital. Tako bomo v tem poglavju spoznali osnovne načine prenosa lastništva iz podjetnika na svojega naslednika in prenos deleža v kapitalski družbi ter prednosti in slabosti posameznih načinov.

Prenos deleža oziroma podjetja se največkrat opravi v obliki pravnega posla, osnova za prenos podjetja oziroma deleža pa je lahko tudi zakon. O prenosu na podlagi zakona imamo v mislih predvsem dedovanje, ki nastopi v primeru smrti podjetnika oziroma družbenika.

¹ Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15 in 15/17).

² ZGD, člen 3/6.

³ ZGD, člen 471/1.

9.1 PRAVNI POSLI

Najprej bomo pogledali pravne posle, saj ti nastajajo po volji strankine pogodbe. Ti posli se delijo na odplačne in neodplačne. O odplačnih pravnih poslih govorimo, kadar mora ena stranka drugi plačati ali storiti oziroma dati neko protivrednost za to, kar je od druge stranke prejela. Tipični primer je prodajna pogodba, pri kateri ena stranka da denar, druga pa ji izroči blago. Poleg že omenjene prodajne pogodbe sta odplačna posla, na podlagi katerih bi bilo mogoče prenesti podjetje ali poslovni delež v družbi, pogodba o preužitku ter pogodba o dosmrtnem preživljanju.

9.1.1 ODPLAČNI PRAVNI POSLI

Prodajna pogodba je najpogostejša oblika pogodbe v pravnem prometu. Sama prodajna pogodba je v Obligacijskem zakoniku (v nadaljevanju OZ)⁴ opisana kot pogodba, s katero se prodajalec zavezuje, da bo stvar, ki jo prodaja, izročil kupcu tako, da bo ta pridobil lastninsko pravico, kupec pa se zavezuje, da bo prodajalcu plačal kupnino. To je tudi osnovna definicija prodajne pogodbe in nam sporoča njen namen in vsebino. S to obliko pravnega posla je mogoče prenesti podjetje in poslovni delež v družbi. V primeru, da gre za prodajo podjetja, ZGD-1 tega posebej ne ureja, ureja in predpisuje pa način prenosa podjetja na prevzemnika. S tem določa pogoje za prenos, in sicer pogodba mora biti sestavljena v notarski obliki. Prav tako predpiše obvezno vsebino pogodbe. Zakon določa tudi postopek objave in vpisa prenosa podjetja pri Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES). Ko so vse te zakonske predpostavke izpolnjene, ni ovir, ki bi stranki, torej podjetnika in prevzemnika, omejevale pri sklenitvi posla ali prenosu podjetja.

Glede prodaje poslovnega deleža v družbi z omejeno odgovornostjo je stvar podobno preprosta. Pogodba mora biti prav tako sklenjena v notarskem zapisu, pri čemer pa mora notar preveriti, ali so pri pridobitelju poslovnega deleža podani razlogi za omejitev, ki jih predpisuje zakon. Te omejitve se nanašajo predvsem na kazniva dejanja, neplačevanje davčnih obveznosti ipd. V primeru, da gre za družbo z več družbeniki, ZGD-1 določa, da če z družbeno pogodbo ni določeno drugače, imajo drugi družbeniki predkupno pravico. Torej mora družbenik, ki namerava prodati svoj poslovni delež, druge družbenike pisno obvestiti o nameravani prodaji in pogojih prodaje ter jih pozvati, da mu morebitni kupec sporoči svojo pripravljenost za nakup v enem mesecu od prejema obvestila. Na podlagi take pogodbe kupec deleža postane nov družbenik z vsemi pravicami in dolžnostmi, ki jih določata zakon in družbena pogodba.

Glede prenosa podjetja ali poslovnega deleža v družbi je tak način najbolj transparenten. Zato je to tudi najpogosteje uporabljen način prenosa, kadar gre za odplačne pravne posle. V praksi se pogosto pojavlja problem, da stranke izkoriščajo prodajno pogodbo tako, da z njo prekrijejo

⁴ Obligacijski zakonik (Uradni list RS, št. 97/07 – uradno prečiščeno besedilo, 64/16 – odl. US in 20/18 – OR0Z631), OZ, členi 435–457.

nek drug pravni posel, ki je največkrat neodplačen. Tako bi v primeru spora sodišče ugotovilo, da prodajna pogodba prekriva neko drugo (ponavadi darilno) pogodbo in bi odločilo, da gre za darilno pogodbo z vsemi posledicami, ki jih ima slednja za stranke.

Pogodba o dosmrtnem preživljanju je druga oblika odplačnega pravnega posla. S to pogodbo se pogodbenik (preživljalec) zaveže, da bo preživljal drugega pogodbenika ali koga drugega (preživljanca), drugi pogodbenik pa izjavi, da mu zapušča vse premoženje ali del premoženja, ki obsega nepremičnine in premičnine, s tem da je njihova izročitev odložena do izročiteljeve smrti. Taka je tudi zakonska definicija po OZ-ju. V praksi to pomeni, da preživljanec izjavi oziroma se zaveže, da bo točno določeni osebi – preživljalcu – prepustil svoje premoženje, ki ga lahko predstavlja tudi podjetje ali poslovni delež družbe. V zameno za to bo ta oseba zanj skrbela oziroma mu nudila neke osnovne potrebščine za življenje in mu omogočila dostojno bivanje. Sam prenos premoženja pa je odložen na trenutek smrti preživljanca. Pri tem pravnem poslu je trenutek prenosa lastništva definiran kot nek gotov dogodek, to je smrt, za katerega se še ne ve, kdaj se bo zgodil. V poslovnem svetu pa taki nedoločeni časovni trenutki niso zaželeni, saj prevzemnika neprestano puščajo v negotovosti. Zato se tovrstni posli ponavadi ne sklepajo za prenos podjetij oziroma poslovnih deležev v gospodarskih družbah. Izjema so deleži v velikih delniških družbah, v katerih mali delničarji s svojim deležem (delnico) nimajo velike vloge pri upravljanju in vodenju družbe in so njihove pravice primerno osredotočene na izplačilo dobička.⁵

Pogodba o preužitku je podobno kot pogodba o dosmrtnem preživljanju odplačen posel, s katerim se ena stranka (preužitkar) zavezuje, da bo na drugo stranko (prevzemnik) prenesla lastninsko pravico na določenih svojih nepremičninah, prevzemnik pa se zavezuje, da bo preužitkarju ali komu drugemu do njegove smrti nudil določene dajatve in storitve. Ključna razlika med zgoraj opisano pogodbo o dosmrtnem preživljanju in pogodbo o preužitku je ravno trenutek prehoda lastninske pravice s prenosnika na prevzemnika oziroma s dotedanjega lastnika na novega. Pri pogodbi o preužitku se prenos lastninske pravice zgodi v trenutku sklenitve posla in ne šele enkrat v prihodnosti. To je zelo pomembno dejstvo, saj prevzemnik oziroma novi lastnik deleža nastopi položaj družbenika oziroma podjetnika takoj. S tem je takoj udeležen v vodenje družbe ali podjetja in lahko uveljavlja vse pravice, ki izhajajo iz deleža v družbi. Tako je pogodba o preužitku veliko bolj primerna za prenos podjetij in poslovnih deležev družbe.⁶

Oba opisana posla spadata med odplačne pravne posle in zanje velja vse, kar je navedeno že pri prodajni pogodbi. Ravno s tovrstnimi odplačnimi pravnimi posli stranke rade obidejo zakonsko določeni nujni delež pri dedovanju. Poglejmo primer, da oče treh otrok enemu izmed sinov želi prepustiti svojo družbo (d. o. o.). To bi rad storil tako, da bi sinu v zahvalo za dolgoletno pomoč pri vodenju družbe celoten delež družbe prepisal neodplačno. To stori na podlagi odplačnega pravnega posla (npr. prodajno pogodbo). Sin mu kupnine nikoli ni plačal ali pa je očetu denar samo

5 OZ, člani 557–563.

6 OZ, člani 564–586.

navidezno nakazal in mu ga je slednji vrnil. Tako je očitno, da je šlo za navidezni pravni posel, ki prikriva nek drug pravni posel, in sicer darilno pogodbo. Posledice takega ravnanja nastopijo šele v fazi dedovanja, ko drugi dediči uveljavljajo svoje pravice. Ker je oče na sina prenesel poslovni delež odplačno, ta posel nima vpliva na zapuščino oziroma ostali dediči nimajo nobenih zahtevkov do sina, ki je pridobil delež. V primeru, da bi oče poslovni delež na sina prepisal na podlagi darilne pogodbe, bi to lahko vplivalo na zapuščino oziroma na deleže, ki bi jih dobili drugi dediči. Če eden od dedičev dobi predhodno od zapustnika darilo, se zaradi tega darila zmanjša njegov podedovani delež. Na podlagi določil Zakona o dedovanju (v nadaljevanju ZD)⁷ se zakonitim dedičem v njihov dedni delež vštejejo darila, ki so jih prejeli od zapustnika. To pomeni, da bi se drugo premoženje očeta naprej razdelilo med druge dediče do te mere, da bi iz zapuščine vsi drugi dobili toliko, kot je ta sin dobil z darilom, šele nato bi se ostanek zapuščine (če bi ga kaj bilo) razdelil med vse dediče po enakih delih. Oče bi v darilno pogodbo lahko tudi zapisal, da izrecno ne želi, da se to darilo všteje v sinov dedni delež in bi to tudi učinkovalo v zapuščinskem postopku. Vendar je v tem delu treba izpostaviti še en pomemben inštitut, ki mu pravimo nujni delež. Če očetovo premoženje ob njegovi smrti ne bi zadostovalo za pokritje nujnih deležev, bi nujni dediči lahko od sina zahtevali vračilo darila do te mere, da se zapolnijo njihovi nujni deleži. To bi lahko storili ne glede na zapis v darilni pogodbi, s katerim bi oče izjavil, da se darilo sinu naj ne všteje v dedni delež. Ker pa sta oče in sin sklenila odplačni pravni posel (prodajno pogodbo), vsi ti zahtevki drugih dedičev odpadejo. Zato je pomembno, za kakšen posel se stranke odločijo.

V opisanem primeru bi morali dediči dokazati, da je bil med očetom in sinom sklenjen samo navidezni posel prodaje in da je šlo v resnici za darilo. Šele ko bi uspeli z dokazovanjem, bi lahko uveljavljali svoje pravice, ki jim pripadajo.

V praksi se je v zvezi s pogodbo o preužitku in pogodbo o dosmrtnem preživljanju pojavljal tudi problem, ko je prenosnik kmalu za tem, ko je sklenil tak posel, tudi umrl. Nato so (drugi) dediči izpodbijali tak posel, saj prevzemnik do smrti prenosnika ni zanj storil ničesar oziroma zelo malo, v zameno pa je vseeno prejel premoženje. S takimi ugovori pa niso bili uspešni, saj je sodna praksa zavzela stališče, da gre za t. i. aleatorni – tvegan pravni posel. To je posel, pri katerem obveznosti v celoti niso znane vnaprej, torej prevzemnik v trenutku, ko se zaveže skrbeti za prenosnika oziroma mu nuditi druge usluge, prevzame obveznost, katere obseg še ni znan. Lahko, da bo moral svojo obveznost izpolnjevati več desetletij ali pa samo nekaj mesecev, celo samo nekaj dni. Tak posel bi bil izpodbojen v primeru, da bi se že vnaprej vedelo, da bo prenosnik kmalu umrl. Potem bi bil znan obseg obveznosti prejemnika in ne bi bil sorazmeren s tistim, kar je sam v tem poslu prejel. Tak posel bi dejansko prikrival darilo in bi bila situacija podobna, kot je opisano že v prejšnjem odstavku.

⁷ Zakon o dedovanju (Uradni list SRS, št. 15/76, 23/78, Uradni list RS, št. 13/94 – ZN, 40/94 – odl. US, 117/00 – odl. US, 67/01, 83/01 – OZ, 73/04 – ZN-C, 31/13 – odl. US in 63/16).

9.1.2 NEODPLAČNI PRAVNI POSLI

Neodplačni pravni posli so tisti, pri katerih ena stranka nekaj da oziroma stori, ne da bi v zameno za to prejela kakršno koli protivrednost druge stranke. Najbolj tipični posel te vrste je **darilna pogodba**.

Z darilno pogodbo se ena oseba (darovalec) zaveže na drugo osebo (obdarjenca) neodplačno prenesti lastninsko ali drugo pravico, obdarjenec pa izjavi, da se s tem strinja. Če gre za prenos podjetja ali poslovnega deleža družbe, je treba spoštovati tudi določila ZGD-1, ki izrecno zahtevajo posebno obliko pogodbe pri omenjenih prenosih. Tako je na primer poslovni delež v gospodarski družbi mogoče prenesti na podlagi darilne pogodbe, ki pa mora biti v notarskem zapisu. Pri darilni pogodbi je treba izpostaviti posebna določila OZ, ki pa darovalcu omogočajo preklic darila. To pomeni, da v primeru določenih okoliščin lahko darovalec prekliče darilo in od obdarjenca zahteva vračilo darila. Darovalec lahko prekliče darilno pogodbo, če je po tem, ko je sklenil darilno pogodbo, prišel v položaj, da je ogroženo njegovo preživljanje. Prekliče jo lahko tudi zaradi hude nehvaležnosti obdarjenca ali pa če se darovalcu po sklenitvi darilne pogodbe rodi nov otrok. Vse te tri pogoje natančno opisuje OZ. V primeru, da pride do preklica, mora obdarjenec darovalcu vrniti darovano stvar ali pravico oziroma plačati vrednost, za katero je bil obogaten. Možnosti za preklic darila je v praksi zelo malo.⁸

Neodplačen pravni posel je tudi oporoka. V tem primeru gre za enostranski posel za primer smrti. To pomeni, da učinek oporoke nastopi šele s trenutkom smrti zapustnika. Zakon predvideva točno določeno obliko za veljavnost oporoke. Teh oblik je več, vendar so za vsako posamično izrecno določene bistvene sestavine in postopki, kako se lahko naredi veljavno. Ena izmed najpogostejših oblik oporoke je oporoka pred pričami, pri kateri se zapustniku v prisotnosti dveh prič prebere vsebina oporoke, ta pa izjavi, da je zapisano njegova volja, nato zapustnik in priče oporoko podpišejo. Druga pogosta oblika je lastnoročna oporoka, pri kateri zapustnik lastnoročno zapiše svojo voljo. Pri tem ni posebnih oblikovnih zahtev. Pomembno je le, da je celoten zapis zapustnik napisal lastnoročno. Druge oblike oporoke so še sodna, ustna, mednarodna oporoka ipd., vendar se te oblike uporabljajo redkeje.⁹

Z oporoko lahko zapustnik prosto razpolaga s svojim premoženjem, tudi poslovnim deležem oziroma podjetjem. Tako lahko svoj delež prepusti komur koli želi, vendar je pri tem treba opozoriti na nujne deleže drugih zakonitih dedičev.

8 OZ, členi 533–545.

9 ZD, členi 63–75.

9.2 PRENOS NA PODLAGI ZAKONA

Najpogostejši način prenosa poslovnega deleža ali podjetja, ki ga določa zakon, je vsekakor dedovanje. Ob trenutku zapustnikove smrti namreč v njegov položaj stopijo njegovi dediči, najpogosteje so to potomci in partner.

DEDOVANJE POSLOVNEGA DELEŽA DRUŽBE

Pri tem je treba izpostaviti, da če gre za dedovanje poslovnega deleža v družbi, načeloma ni večjih posebnosti. Vsak dedič deduje svoj dedni delež skladno z zakonom ali oporoko. Dedič postane lastnik premoženja s trenutkom smrti zapustnika, vpiše pa se v register na podlagi pravnomočnega sklepa o dedovanju, ki ga izda sodišče po zaključenem zapuščinskem postopku.

DEDOVANJE PODJETJA

V primeru dedovanja podjetja je stvar malo bolj kompleksna. Glede na to, da je podjetje strogo povezano s fizično osebo, je v primeru smrti izgubilo svoj smisel. Tako zakon predvideva več možnih situacij in načinov, po katerih je mogoče tako situacijo reševati. Prvi način, ki ga predvideva ZGD-1, je, da podjetnik, ko je še živ, imenuje zastopnika za primer smrti, ki je od trenutka smrti pooblaščen za opravljanje vseh pravnih dejanj, ki spadajo v redno poslovanje podjetnika. Tako se ohrani kontinuiteta poslovanja podjetja. Vendar lahko dediči to pooblastilo vsak čas preklicajo. Če podjetnik ni določil zastopnika podjetja, lahko to stori sodišče na predlog vsakogar, ki izkaže pravni interes. Tako se reši samo vodenje podjetja, vseeno pa ostaja nerešeno vprašanje lastništva.

Če gre samo za enega dediča, načeloma ni zapletov. Dedič postane lastnik oziroma prevzemnik celotnega podjetja. Če je dedičev več, lahko sklenejo dogovor, s katerim se dogovorijo, da bo podjetje prevzel eden izmed njih, in je nato glede podjetja situacija enaka kot v primeru enega dediča. Dedič, ki je podedoval podjetje, nadaljuje s poslovanjem podjetja nemoteno. Kadar pa dediči ne sklenejo dogovora oziroma dogovora ni mogoče skleniti, obstajata dve možnosti. Prva možnost je, da podjetje nadaljujejo kot dediščinska skupnost. Ta rešitev je neprimerna, saj glede na to, da dediči niso dosegli soglasja o delitvi zapuščine, tudi ne bodo dosegli potrebnega soglasja za vodenje podjetja. Dediščinska skupnost za vodenje podjetja zahteva soglasje o vseh poslih, ki zadevajo redno upravljanje, in je težko dosegljivo. Lastniki so prav tako v negotovosti glede načina delitve skupnega premoženja in glede časa, ko bo do delitve prišlo. V takih okoliščinah poslovni subjekt težko ohranja svoj položaj na trgu, kaj šele, da bi z investicijami in na druge načine povečeval svoj delež na trgu. Za smiselno potezo se zato pokaže druga možnost, ki je, da se podjetje preoblikuje v eno izmed oblik gospodarskih družb. Tako bodo dediči preoblikovali podjetje v drugo obliko z dolgoročno vizijo poslovanja. Dediči svoj podedovani delež pretvorijo v poslovni delež v družbi in s tem ohranijo razmerje glede lastništva in vpliva na poslovanje družbe.

Glede zastopanja in uveljavljanja družbe na trgu je v primeru, ko dediči ne določijo enega prevzemnika podjetja, najbolj smiselno podjetje preoblikovati v gospodarsko družbo, saj bo le tako omogočeno normalno poslovanje in delovanje družbe.

10 ODNOS MED NASLEDNIKOM IN SOROJENCI, KI SO VKLJUČENI V PODJETJE UPRAVLJAVSKO IN LASTNIŠKO

Družinska podjetja so posebna zaradi ljudi, ki so vanje vključeni. To niso naključno izbrani zaposleni, menedžerji in vlagatelji, ampak gre izključno za družinske člane. Tako imajo člani družine več vlog – so matere, očetje, bratje, sestre in obenem lastniki, zaposleni in menedžerji. Vsak član družine ima svoje značilnosti, vrednote, potrebe, mnenja in cilje, ki jih želi doseči. Zato je za razumevanje delovanja teh podjetij, družinskih odnosov in potencialnih konfliktov pomembno poznavanje najpogostejših vlog članov družine v podjetju.¹⁰ S psihološkega vidika smo osebe v podjetju opisali v poglavju o konfliktih.

Podjetje in družina potreujeta izdelano hierarhijo moči. Medtem ko je ustanovitelj podjetja pridobil dominanten položaj že s samo ustanovitvijo, pa to ne velja za generacijo, ki mu sledi. Ta si bo le težka pridobila ugled in pomembnost predhodnika. V zasledovanju cilja, da se preprečijo spori, je treba ustvariti sistem, ki ustrezno uravnava razmerja med brati in sestrami. To najlažje dosežemo tako, da točno določimo naloge in pristojnosti vsake posamezne osebe, ki je vpeta v družinsko podjetje. Na tem mestu govorimo o hierarhiji moči. Ta je nujno potrebna in ne nazadnje tudi neizogibna, lestvica moči pa mora določati mesta, ki jih zasedajo družinski člani, in določati tudi hierarhijo odnosa med njimi. Zaradi nujnosti takega sistema se od družinskih članov na drugi strani tudi pričakuje, da se bodo podredili takemu načinu vodenja družinskega podjetja.

DRUŽINSKA USTAVA

Eden od načinov urejanja medsebojnih odnosov je lahko tudi t. i. Družinska podjetniška ustava, ki je temelj za urejenost medsebojnih odnosov znotraj družine in podjetja. O njenem namenu in vsebini smo podrobneje pisali v prvem priročniku, zato bi izpostavili le nekaj poudarkov.

Tako ustavo podpišejo vsi člani družine, njena temeljna naloga pa je zavarovanje pred kasnejšimi spori, ki utegnejo nastati v prepletenosti družinskega in podjetniškega življenja. Gre za deklarativni družinski akt, ki ima naravo civilnopravne societetne pogodbe. S to pogodbo se dve ali več oseb zaveže, da si bodo s svojimi prispevki prizadevale doseči z zakonom dopustni skupni namen, kot je določeno s pogodbo. Slovenska zakonodaja družinske ustave posebej ne ureja, je pa taka ustava dogovor, katerega določila se lahko vključijo v družbeno pogodbo, iz katere pa potem izhajajo tudi pravne posledice, če njene določbe seveda ne nasprotujejo slovenskemu pravnemu redu.

Družinska ustava je dogovor o načinu upravljanja odnosov med člani družine in samim družinskim podjetjem. Njen temeljni cilj je usmeritev prihodnje generacije, da bo ta lahko optimalno delovala v dobro podjetja in v dobro družine in medsebojnih odnosov na obeh ravneh. Družinska ustava neguje temelj podjetja, njegove korenine, se uči iz preteklosti njegovega delovanja in je hkrati tudi usmerjena k boljšemu delovanju v prihodnosti. Družinska ustava kljub temu ni zavezujoč akt. Ta predvideva organ, imenovan družinski odbor, vendar slednji ne predstavlja skupščine lastnikov podjetja. Tako so odločitve, ki jih na podlagi družinske ustave sprejme družinski odbor, le priporočila dejanskim lastnikom podjetja. Je pa jasno, da so te osebe ponavadi isti družinski člani. Kljub temu da gre le za moralne obveznosti, ki jih določa družinska ustava, pa njena teža ni zanemarljiva. Pomembno je, da k njej pristopijo vsi polnoletni družinski člani, od lastnikov podjetja do njegovih dedičev. Družinska ustava določi in začrta smernice in vrednote, ki so jim nato zavezani slediti vsi družinski člani. Tako se zagotovi usklajeno in dostojno delovanje podjetja in družine, hkrati pa se ohranja in nadaljuje tudi kultura družinskega podjetništva.

Družinska ustava lahko v svoji vsebini ureja različna področja glede na naravo družinskega podjetja in dejavnost, v kateri nastopa, ter glede na vrednote in pričakovanja lastnikov, vendar pa se v praksi v njej najpogosteje pojavljajo vprašanja, ki urejajo dedovanje lastništva družinskega podjetja, delovanje družinskih organov, investicije in upravljanje premoženja, pogoje za izplačevanja dobičkov iz podjetja in temeljna načela le-tega, pravila pri zaposlovanju v družinskem podjetju, ureditev nasledstva, pravila obnašanja in način reševanja medsebojnih konfliktov, pomoč družinskim članom (pri študiju, na zasebnem področju, pri lastnem podjetniškem udejstvanju), reševanje kriznih situacij in razmejitev vloge lastnika in zaposlenega v podjetju. Posamezniki naj bi v skladu z njo opravljali funkcije, ki so jih sposobni opravljati, v osnovi naj bi ločila menedžment od lastništva.

Da bi dosegli optimalni učinek ustave in upoštevanje njene vsebine, je pomembno, da se sprejme še pred prenosom podjetja, ko z njim še upravlja ustanovitelj, ki ima vizijo prihodnjega razvoja podjetja in tudi zadosti avtoritete, da k mizi posede vse družinske člane, ki jih ta problematika zadeva, s tem pa olajša tudi prenos podjetja na naslednika. Treba je določiti način odločanja v prihodnosti in doseči soglasje glede nadaljnje vizije podjetja. Tako moralno pomemben dokument mora namreč skozi sito različnih interesov in vrednot, drugače govorimo samo o mrtvih črkah na papirju, ki k družinski slogi in posledično tudi blaginji podjetja ne prinaša ničesar.

Nekatere ustave predvidevajo tudi organ družinski svet, tiste najbolj složne družine pa v ustavi določijo tudi skupščino, ki postavi direktorja, ter tudi način njenega sklicevanja. Vedno bolj so prisotne tudi tendence, da se v primeru neinteresa oziroma neprimerne izobrazbe ali sposobnosti na mesto direktorja postavi tudi oseba, ki ni družinski član. Take in podobne tendence je treba jasno opredeliti v ustavi.

PRAVILA VODENJA IN UPRAVLJANJA V PODJETJU

Pravila vodenja in upravljanja družinskega podjetja so odločitev ustanovitelja oziroma lastnika, s katerimi drugim članom družine in vsem drugim zaposlenim sporoča svojo vizijo podjetja in pričakovanja v prihodnosti. Če družinsko ustavo sprejme družina, pravila vodenja in upravljanja sprejme podjetje samo kot pravna oseba. Ta se nanašajo na notranje odnose v podjetju in so pravno zavezujoča samo v notranji sferi podjetja. Če se vsebina družinske ustave in pravila vodenja in upravljanja podjetja med sabo vsebinsko prepletajo, je pomembno, da so te določbe med sabo tudi ustrezno usklajene. Neusklajenost med obema aktoma namreč kaže na konfliktnost sobivanja družinske in podjetniške sfere družinskega podjetja.

Zato je treba k oblikovanju navedenih aktov pristopiti na strukturiran način. V prvi fazi moramo ugotoviti dejansko stanje in poglede družinskih članov, ki jih nato v ustrezni obliki tudi zapišemo. Pravila, ki so postavljena izključno z namenom same sebi, so le pot v neživiljenjske rešitve in nezadovoljstvo članom družine. Zato so vprašanja, kot so: kateri od družinskih članov naj nadaljuje dejavnost družinskega podjetja, ali želimo zaposlovati nečlane družine, ali želimo podjetje razdeliti med več dedičev, ali želimo, da so mlajši člani družine zaposleni v podjetju, kako določiti nasledstvo, nujno potrebna. Vključevanja vseh družinskih članov v taka vprašanja prinaša pozitivne odzive, saj se ti počutijo kot aktivni člani družinskega podjetja, četudi morda v njem nimajo take vloge. Slednje v njih namreč doprinaša k pomenu odgovornosti, ki jo imajo, in omogoča varen prehod v nasledstvo in tudi mirno stanje le-tega.

Celoten sistem, ki ga tvorijo ustava družine in pravila vodenja ter upravljanja podjetja, lahko tako označimo kot sistem upravljanja poslovne družine. Namen tega je dolgoročno blagostanje družinskih članov ter uspešno delovanje podjetja. Ključ pa je v odkritem pogovoru.

11 PRAVICE IN OMEJITVE ZAKONCEV IN ZUNAJZAKONSKIH PARTNERJEV

Aprila 2019 je v polno veljavo stopil nov Družinski zakonik (v nadaljevanju DZ),¹¹ ki bo v uveljavljen pravni sistem, ki ga je do zdaj urejal Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih (v nadaljevanju ZZZDR),¹² prinesel nekatere pomembne spremembe.

Najpomembnejša izmed vseh sprememb, ki jih prinaša DZ, je ta, da od polne uveljavitve dalje ne bo več obvezen zakoniti premoženjski režim med zakoncema, ampak bosta zakonca lahko s pogodbo o premoženjskopravnih razmerjih svoja razmerja lahko uredila prosto oziroma avtonomno. Zakoniti premoženjski režim bo med zakoncema veljal le, če slednja med sabo ne bosta sprejela drugačnega dogovora. Zakoniti premoženjski režim je tisti, ki ga določa zakon, pogodbeni pa tisti, ki ga v pogodbi določita zakonca, vendar pri tem nimata neomejenih možnosti razpolaganja, ki bi bile v nasprotju s temeljnimi načeli pravne ureditve.¹³ Pri tem velja omeniti, da je v Sloveniji zunajzakonska skupnost izenačena z zakonsko skupnostjo, je pa takšno dejstvo obstoja zunajzakonske skupnosti seveda težje dokazovati.¹⁴

11.1 NOVOSTI, KI JIH PRINAŠA DRUŽINSKI ZAKONIK, PRI PODJETNIŠKEM UDEJSTVOVANJU

Ena od novosti, ki jih uvaja DZ, je tudi razmerje med zakoncema pri podjetniškem udejstvanju. ZZZDR namreč ni posebej urejal teh razmerij.

DZ v 80. členu določa, da če zakonec vlaga svoj prispevek v gospodarsko družbo ali v drugo pravno osebo ali v podjetje samostojnega podjetnika posameznika ali samostojne podjetnice posameznice, ki predstavlja posebno premoženje drugega zakonca, zakonca s pogodbo določita obliko udeležbe

11 Družinski zakonik (Uradni list RS, št. 15/17 in 21/18 – ZNOrg).

12 Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih (Uradni list RS, št. 69/04 – uradno prečiščeno besedilo, 101/07 – odl. US, 90/11 – odl. US, 84/12 – odl. US, 82/15 – odl. US, 15/17 – DZ in 30/18 – ZSVI).

13 Družinski zakonik z uvodnimi pojasnili prof. dr. Barbare Novak, 2. ponatis, Uradni list RS, Ljubljana, 2017, str. 25–27.

14 Vrhovno sodišče Republike Slovenije, Sodba II Ips 264/2010 z dne 19. 12. 2013

zakonca, ki vlaga svoj prispevek. Če takega dogovora ni, se šteje, da gre za udeležbo po pravilih obligacijskega prava o družbeni pogodbi.

V 81. členu pa določa, da če zakonca skupaj opravljata pridobitno dejavnost ali sta pri njej udeležena in sta sklenila družbeno pogodbo, pogodbo o delu ali drugo tovrstno pogodbo, ki ureja konkretno razmerje, se za obravnavanje njunih premoženjskih vprašanj iz te dejavnosti ne uporabljajo pravila njunega premoženjskega režima po tem zakoniku. Če zakonca nista sklenila take pogodbe iz prejšnjega odstavka in imata sklenjeno pogodbo o ureditvi premoženjskopравnih razmerij, vendar se v njej nista izrecno dogovorila o vprašanih, ki izvirajo iz skupne pridobitne dejavnosti ali udeležbe pri njej, se pravila njunega pogodbenega premoženjskega režima uporabijo tudi pri odločanju o teh vprašanih. Če zakonca nista sklenila pogodbe iz prvega odstavka tega člena in tudi nista sklenila pogodbe o ureditvi premoženjskopравnih razmerij ali pa sta jo sklenila, vendar z razlago njenih določb ni mogoče rešiti vprašanj iz njune skupne pridobitne dejavnosti ali udeležbe pri njej, se uporabljajo pravila zakonitega premoženjskega režima.

To pomeni, da zakonec lahko vlaga v podjetje ali gospodarsko družbo drugega zakonca, ki predstavlja njegovo posebno premoženje. Obliko udeležbe takega vlaganja morata zakonca urediti s pogodbo. Če pogodbe ni, se uporabijo pravila obligacijskega prava o družbeni pogodbi in tako nastane solastnina. Deleži se tako matematično določijo. Zakonca lahko tudi skupaj opravljata pridobitno dejavnost, v tem primeru se o razmerjih lahko dogovorita s pogodbo. Če o tem ni dogovora, velja režim, ki sta ga vzpostavila s pogodbo o ureditvi premoženjskopравnih razmerij. Če tudi tega zakonca nista uredila s pogodbo, potem se uporabijo pravila zakonitega premoženjskega režima. Če torej zakonca ne skleneta pogodbe o urejanju premoženjskopравnih razmerij, velja zakoniti pravni režim, od katerega pa ni mogoče odstopiti brez strinjanja obeh strani.

11.2 ZAKONITI PREMOŽENJSKI REŽIM

Če se zakonca ne bosta posebej dogovorila, potem bo ob sklenitvi zakonske zveze obveljal zakoniti premoženjski režim skupnega premoženja in ločenega premoženja. DZ v 67. členu glede opredelitve skupnega premoženja dodaja, da to ni le premoženje, ki nastaja v času trajanja zakonske zveze, ampak tudi v času trajanja življenjske skupnosti. S tem je bila v zakon zapisana tudi rešitev, ki je do zdaj veljala na podlagi ustaljene sodne prakse, da skupno premoženje ne nastaja več po prenehanju življenjske skupnosti zakoncev.

Zakon določa posebno in skupno premoženje zakoncev. Posebno premoženje zakoncev je tisto, ki ga ima vsak od zakoncev ob sklenitvi zakonske zveze, ostane njegova last in lahko z njim prosto razpolaga. V posebno premoženje zakonca spada tudi vsako drugo premoženje, ki ga je kako

15 DZ, člena 77–78.

drugače pridobil v času trajanja zakonske zveze, na primer darila, dediščina. V posebno premoženje spadajo tudi pravice, ki so vezane na njegovo osebo, na primer preživnine, invalidnine in tudi premoženjske koristi, ki jih ima zakonec od raznih odlikovanj.¹⁵

Skupno premoženje zakoncev je tisto premoženje, ki sta ga pridobila z delom v času trajanja zakonske zveze. Skupno premoženje je skupna last zakoncev, ki ga upravljata in z njim razpolagata skupno in sporazumno. Deleža pri skupnem premoženju zakoncev sta nedoločena. Zakonca se lahko dogovorita, da s celotnim ali z delom skupnega premoženja upravlja le eden od njiju, ali pa ga upravlja in z njim razpolaga upošteva je koristi drugega zakonca. Pravice na nepremičninah, ki so skupno premoženje zakoncev, se vpišejo v zemljiško knjigo na imena obeh zakoncev kot njuno skupno premoženje po nedoločenih deležih.¹⁶

Zakonec za svoje obveznosti, ki jih je imel pred sklenitvijo zakonske zveze, in za obveznosti, ki jih prevzame po sklenitvi zakonske zveze, odgovarja s svojim posebnim premoženjem in s svojim deležem na skupnem premoženju. Upnik lahko na podlagi pravnomočne sodbe zahteva, da sodišče določi delež dolžnega zakonca na skupnem premoženju in nato zahteva izvršbo na ta delež.¹⁷

Skupno premoženje se razdeli, če zakonska zveza preneha ali se razveljavi, v času trajanja zakonske zveze pa po sporazumu ali na zahtevo enega ali drugega zakonca. Pri delitvi skupnega premoženja se šteje, da sta deleža zakoncev enaka, vendar pa lahko zakonca dokažeta, da so bili njuni prispevki k skupnemu premoženju različni, zaradi česar se le-to lahko razdeli v drugačnem razmerju, pri čemer pa se glede prispevanja ne upošteva le prihodkov iz dela, temveč tudi pomoč, ki jo zakonec daje drugemu zakoncu, varstvo in vzgojo otrok, opravljanje domačih del, skrb za ohranitev premoženja in vsako drugo obliko dela in sodelovanja pri upravi, ohranitvi in povečanju skupnega premoženja.¹⁸ Zakonca lahko med seboj sklepata vse pravne posle, ki jih lahko sklepata z drugimi osebami in na tej podlagi ustanavljata pravice in obveznosti.

Glede skupnega premoženja bo še vedno veljalo, da zakonca z njim upravljata in razpolagata skupaj in soglasno, lahko pa se bosta sporazumela o drugačnem upravljanju in razpolaganju.¹⁹ Ta sporazum pa ne sme nasprotovati pravilu, da zakonca lahko le skupaj oddata v najem, ustanovita služnost, odtujita ali obremenita stanovanje, v katerem živita in je v skupni lasti, in bi razpolaganje lahko oviralo uporabo stanovanja. Če je najemnik stanovanja le eden od zakoncev, ta ne sme odpovedati najemnega razmerja brez pisnega soglasja drugega zakonca.

Pri vlaganju v nepremičnino je do zdaj po Stvarnopravnem zakoniku (v nadaljevanju SPZ)²⁰ veljalo, da z gradnjo na tuji nepremičnini graditelj ne pridobi stvarne pravice niti polne obligacijske pravice

17 DZ, člani 72–74.

18 DZ, člana 74–75.

19 DZ, člen 70.

20 Stvarnopravni zakonik (Uradni list RS, št. 87/02 in 91/13).

za povračilo celotnega vložka, ampak le zahtevk na povračilo tistega dela vložka, za kolikor je bil lastnik z gradnjo obogaten. Bistveno je, da se je z gradnjo povečala vrednost nepremičnine. Nov Družinski zakonik pa predvideva možnost, da zakonca skleneta sporazum o obstoju in višini terjatve in njenem zavarovanju. Nova možnost predvideva, da se še pred delitvijo skupnega premoženja zavaruje pravica zakonca, ki je vlagal v tuje premoženje. Zakonec lahko tako zahteva povračilo celotnega vlaganja ali pa solastninski delež. Če takega soglasja ni mogoče doseči, lahko o njem odloči sodišče.²¹

11.3 POGODBENI PREMOŽENJSKI REŽIM

Najpomembnejša novost, ki jo prinaša nov DZ, je pogodba o urejanju premoženjskopравnih razmerij. To pogodbo lahko sklenejo zakonci ali pa zunajzakonski partnerji ter partnerji v sklenjeni in nesklenjeni partnerski skupnosti. Skleniti jo bo mogoče v času trajanja zakonske zveze ali partnerske skupnosti, pa tudi pred njo. Z njo bo mogoče urejati premoženjska razmerja za čas trajanja zakonske zveze in za primer razveze zakonske zveze, ne pa tudi za primer smrti. Dogovori o usodi premoženja zakoncev po smrti s pogodbo še vedno ne bodo dovoljeni.²² Pogodbo bo treba, enako kot vse druge pogodbe med zakonci, skleniti v notarski obliki. Notar bo pred sklenitvijo pogodbe zakonca moral seznaniti z zakonitim premoženjskim režimom in ju poučiti o njihovih pravicah in obveznostih. Poleg tega pa DZ notarju nalaga tudi obveznost nepristranskega svetovanja.²³

Po sklenitvi pogodbe oziroma po predložitvi izpiska iz matičnega registra bo imel notar dolžnost, da pri Notarski zbornici zahteva vpis pogodbe v novoustanovljen register pogodb o ureditvi premoženjskopравnih razmerij, ki ga vodi Notarska zbornica. Izpisek iz matičnega registra bosta morala zakonca notarju posredovati sama. Z vpisom pogodbe v register bo zagotovljena publiciteta dejstva, da sta sklenila tako pogodbo, drugače pa bo veljala izpodbojna domneva, da zanju velja zakoniti premoženjski režim.²⁴

Najboljše zavarovanje za obstoj podjetja v prihodnosti je torej predhoden dogovor zakoncev, kjer naj se jasno razmejijo njihove vloge in tudi določijo posledice v primeru razveze. Še vedno pa bo veljalo, da zakonca svojih premoženjskih razmerij ne smeta urejati v nasprotju s prisilnimi predpisi. Na primer njun dogovor ne sme nasprotovati določbam DZ o prežिवninski obveznosti, skupnem domu, prispevanju za skupne potrebe, vračanju daril in podobno.

21 DZ, člen 79.

22 DZ, člen 85.

23 DZ, člen 87.

24 DZ, člen 90/3.

12 UVAJANJE SPREMENB V POSLOVANJE – PROFESIONALIZACIJA POSLOVANJA

Podjetnik se pogosto vpraša, kako naj vodi podjetje, da bo to lahko sledilo izzivom rasti in sprememb. Svetovalci odgovarjajo, da je treba organizacijsko strukturo, procese in upravljanje profesionalizirati. Kaj torej to pomeni in kako se tega lotiti?

Vodje velikih podjetij poročajo, da je bila rast tržnega deleža in s tem podjetja njihova strateška usmeritev, da so se za rast odločili in temu prilagodili vodenje in financiranje podjetja. Zavedali so se, da bodo morali v management sprejeti zunanje zaposlene in sprejeti tudi zunanje financiranje. »Zavedali smo se, da odločitve ne bomo več sprejemali v domači dnevni sobi ali v krogu družine. Odločitve bodo sprejete na kolegijih ali sejah, kjer bodo imeli nedružinski managerji ali lastniki ravno tako pravico glasovanja kot mi, njihovo mnenje pa bo le racionalno, ne tudi čustveno kot naše,« je povzel eden od naslednikov v družinskem podjetju.

Znana raziskava pravi, da prenos na tretjo generacijo preživi le 12 % družinskih podjetij, razlogov za to je mnogo, poleg slabo pripravljenega procesa nasledstva, kondicije podjetja itd. je eden od najpogostejših upravljanje podjetja, ki ni profesionalizirano. Podjetje raste, spreminja se vodstvo, lastniška struktura, razmere na trgu, vodeno in strukturirano pa je še vedno na enak način kot pred časom.

Profesionalizacija družinskega podjetja mora biti eden najpomembnejših elementov vsakega načrta nasledstva. Prej ko bo prepoznana kot strateško pomembna in vpeljana, lažje bo podjetje preživelo izzive.

KDAJ SE JE TREBA LOTITI PROFESIONALIZACIJE?

Ko je podjetje mlado, ga vodi inovativni podjetnik s svojo strastjo in podjetniško žilico. Njegovo znanje in delo vodita podjetje preko faze preživetja do rasti. Vendar ko podjetje raste, postaja vedno bolj kompleksno in težje obvladljivo za podjetnika. Bolj ko se posel razvija, vedno bolj tvegano je, da sloni na eni sam osebi, le na njegovem znanju, povezavah itd. Taka odvisnost je nevarna za podjetje in slaba za potencialno rast, kaj šele za možnost nasledstva ali prodaje.

Kdaj se torej lotiti profesionalizacije? Kadar podjetje raste in je že tako veliko, da ga ustanovitelj sam ne more obvladovati, kadar išče zunanje partnerje ali investitorje, kadar ima namen vodenje prepustiti drugi osebi (ali družinskemu nasledniku ali zunanjemu managerju). V mnogo podjetjih

profesionalizacijo izvedejo po prenosu upravljanja na naslednika, saj ta ne zmore voditi podjetja tako, kot ga je vodil ustanovitelj.

Razlika med obrtniško vodenim (vse vodi ena oseba) in profesionaliziranim podjetjem je predvsem v tem, kako se sprejema odločitve. Pri obrtniško vodenem podjetju vse odločitve sprejema ena oseba, te odločitve so spontane, brez posvetovanja, temeljijo na subjektivnih ocenah. Za razliko od odločitev v profesionaliziranem podjetju, kjer so te načrtovane, temeljijo na podatkih, so objektivne. Uporaba podatkov in znanja je pomembna razlika med omenjenima modeloma vodenja.

KATERI SO KORAKI PRI PROFESIONALIZACIJI?

Profesionalizacija ne pomeni, da moramo za vodenje podjetja najeti zunanjega (profesionalnega) managerja ali zaposliti novo vodstvo. Vodstvene funkcije lahko zelo dobro opravljajo tudi družinski člani. Vsak zaposleni ima svoje prednosti in slabosti, morda imajo družinski člani manj izkušenj iz drugih podjetij, vendar imajo druge prednosti, na primer so podjetju bolj predani, so pripravljeni delati daljše delovnike itd. Pri tem moramo biti le pozorni, da so primerno usposobljeni za prevzem nalog, če niso, je seveda bolj smiselno zaposliti zunanje osebe. Pri tem lahko v družinsko ustavo zapišemo, kateri so tisti minimalni pogoji, ki so potrebni za zasedbo delovnega mesta.

NEKAJ KORAKOV ZA PROFESIONALIZACIJO JE:

1. Usposablajte naslednjo generacijo, naj se izobražujejo, pridobivajo delovne izkušnje v drugih podjetjih ali poskusijo svojo podjetniško pot.
2. Zaposlite nedružinske uslužbenke; ti bodo v podjetje prinesli sveže znanje, neobremenjene poglede. Samo v krogu družine boste težko našli tako raznovrstne zaposlene in ti bodo podjetju dali novo moč.
3. Pridobite si zunanje svetovalce; časi, ko ste vsa področja poznali in lahko vodili sami, so mimo. Vaš čas naj bo namenjen razvoju podjetja, za funkcije, ki niso vaša strateška usmeritev, pa najemite profesionalce. Lahko celo oblikujete neformalni tim računovodje, finančnika, pravnika, tehničnega svetovalca, s katerimi proučite pomembnejše odločitve. S tem boste prihranili svoj čas, denar in odločitve bodo kvalitetnejše.
4. Določite osebo, ki se bo ukvarjala s kadrovsko funkcijo, skrbela za ustrezno motivacijo in rekrutacijo dobrih kadrov.
5. Uredite poslovne procese, podprite poslovanje z IT programi, racionalizirajte skladiščno poslovanje.
6. Zaposlite zunanjega managerja; če vidite, da vas je podjetje preraslo, da si morda želite delati kaj drugega, v družini pa (še) nimate ustreznega naslednika.

12.1 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV

Vsak od nas v svojem dnevu opravlja različne procese. To so procesi v službi, doma oz. vsepovsod, kjer ustvarjamo nekaj z določenim ciljem. Če določene stvari ne počnemo dovolj dobro, jo moramo ponoviti ali ponoviti vsaj del procesa. Posledično prihaja do slabšega izida ali nedoseganja ciljev. Pri prenosu podjetja na naslednika se velikokrat zgodi, da funkcije in procesi v podjetju niso natančno definirani, nasledniku niso popolnoma znani. Nezanje pa povzroča strah, zmedo in napake. Ob predaji podjetja nasledniku mora ta biti seznanjen z vsemi procesi v podjetju po posameznih funkcijah in ne samo z nekaterimi.

Podjetje je živ, dinamičen in v okolje odprt sistem, ki mu moramo nenehno posvečati pozornost in biti pripravljeni na spremembe znotraj njega samega v odvisnosti od sprememb okolja, v katerem deluje. Vsak posameznik odrašča in se neprestano razvija, enako je tudi s podjetjem. Na razvoj posameznika vplivajo različni dejavniki, kot sta vzgoja in okolje. Podjetje je skupek teh posameznikov in vplivov iz okolja, ki mora delovati znotraj določenih pravil ter dosežati svoje zastavljene cilje. Poleg zasledovanja ciljev pa je vedno prisotna tudi tekma s konkurenco.

Podjetniki se velikokrat sprašujejo, v čem je konkurenčno podjetje boljše. Največkrat vidijo prednosti konkurenčnega podjetja v njegovi optimalnejši nabavi, boljših kupcij, višje doseženi prodajni ceni itd., torej v njihovih doseženih ciljih po posameznih funkcijah v podjetju. Redkokdaj se zgodi, da se podjetniki vprašajo, kako je konkurenca te cilje dosegla. Morali bi se vprašati, kakšni so procesi konkurence po posameznih funkcijah ter kako so ti procesi optimizirani. Če želi podjetje biti boljše od konkurence, si mora priznati realno stanje svojih procesov ter biti dovolj močno za uvedbo in izvedbo izboljšanih – optimiziranih procesov v svojem podjetju.

Ena od najpomembnejših nalog vodstva podjetja je izboljšava poslovnih procesov. Podjetje ne more enako delovati z desetimi, štiridesetimi ali sto zaposlenimi. Pogosto opazimo hitro rast podjetij, predvsem obrtniških, ki enako delujejo z desetimi in nato s petdesetimi zaposlenimi. Prihaja do popolnega kaosa, nenadzorovanih operacij, lovljenja rokov, nenadzorovane likvidnosti, slabe organiziranosti, preveč porabljenih ur in materiala. Največji problem pa je stres in posledično velikokrat izgorelost vodje, podjetnika. Sam še vedno opravlja določene procese, ki bi jih že zdavnaj moral predati. Velikokrat je to posledica strahu pred predajo odgovornosti ali izgubo popolnega nadzora. To se dogaja takrat, kadar niso jasno določeni cilji in odgovornost za njihovo dosego. Zato je treba cilje in odgovornosti definirati znotraj posameznega procesa. Tako vodja ne bo preobremenjen, še vedno pa bo imel vse pod nadzorom, le da bodo odgovornosti drugače razdeljene.

Podjetjem so na voljo številne znane tehnike²⁵ in orodja²⁶ za izboljšavo poslovnih procesov. Katero in kdaj uporabiti je stvar ciljev, znanj in izkušenj. Številna podjetja pri nas tega zaradi različnih vzrokov ne uporabljajo, kar pa dolgoročno nikakor ni dobro. Vsako podjetje v določenem času začne rasti in se razvijati. Spreminjanje lahko poteka načrtovano in nenačrtovano. Če poteka nenačrtovano, prihaja do bolj ali manj naključnega vpliva podjetja na okolje. Pri načrtovanem spreminjanju se vodstvo poskuša sistematično pripraviti na odzivanje in vplivanje na okolje. Pomembno je, da rast in razvoj podjetja izvajamo načrtno.

Podjetje mora poslovne procese izvajati učinkovito, v današnjem času si pomagamo z digitalizacijo, saj velikokrat prav informacijska tehnologija omogoča veliko sprememb, ki pripomorejo k večji učinkovitosti poslovnih procesov. Večjo učinkovitost procesov dosežemo z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, avtomatizacijo določenih opravil, boljšim dostopom do skupnih podatkov, izboljšano komunikacijo med izvajalci procesa, natančno določeno odgovornostjo itd.

POTEK OPTIMIZACIJE

Procese v podjetju je treba nenehno optimizirati. Ko se podjetje odloči za optimizacijo poslovnih procesov, mora najprej proučiti obstoječe stanje procesov, definirati kazalnike, s katerimi bo merilo delovanje procesov, in na osnovi dobljenih rezultatov optimizirati poslovne procese. V okviru optimizacije lahko izboljšamo pretočne čase procesov, bolje razporedimo obremenitve osebja v svojem podjetju, v splošnem izboljšamo poslovanje in ga naredimo bolj preglednega. Pred implementacijo prenove poslovnega procesa v prakso je treba biti pozoren na podporo vodstva. Treba je začeti z malimi koraki. V nasprotnem primeru lahko pride do tega, da spremembe med zaposlenimi ne bodo dobro sprejete. Glavni razlog za nesprejetost je slabo izvedena komunikacija med vodstvom in zaposlenimi, ki se jim ne obrazloži dovolj dobro namena in ciljev sprememb poslovnih procesov ter njihovo vključenost v izvajanje. Posredna rezultata natančnega definiranja procesov znotraj podjetja sta izboljšanje zadovoljstva strank in zmanjšanje stroškov poslovanja zaradi optimizacije. Eden od najpomembnejših rezultatov pa je podjetnikov nadzor nad celotnim poslovanjem, posledično umirjeno vodenje, doseganje načrtovanih ciljev ter možnost za strateško načrtovanje rasti in razvoja podjetja.

25 Diagrami poteka, diagrami tokov podatkov, Petrijeve mreže, itd.

26 BPMN, ABC Flow Charter, Project Workbench, Business Flow, Flowcharter, Flowmark itd.

12.2 PRIMER - PIŠEK - VITLI KRPAN, D. O. O.

V podjetju Pišek - Vitli Krpan, d. o. o., so zaradi hitre rasti prerasli preprosto organizacijsko obliko, ki je primerna za majhna podjetja in kjer vodstvo (družina) poskuša sama nadzorovati glavne procese in funkcijske enote (prodaja, nabava, proizvodnja, razvoj). Lastniki podjetja so se zavedali, da mora podjetje začrtati in nastaviti novo učinkovitejšo organizacijsko obliko, ki bo uspešno usmerjala podjetje k doseganju ciljev. Odločili so se za prenovu procesov po posameznih funkcijah. Odločili so se za pomoč svetovalca, s katerim so najprej pripravili analizo trenutnega stanja, ki vsebuje anketo med zaposlenimi, razgovore z vodilnimi v podjetju in določitev ciljev podjetja.



Vitli Krpan d. o. o.

Postopek prvega dela prenove poslovnih procesov je potekal 12 mesecev, trenutno poteka druga faza – modeliranje in optimiziranje vseh procesov v podjetju itd. Podjetje deluje bolj sistematično, organizirano, beležijo in spremljajo se učinki v skladu z akcijskimi načrti. Organizacijski učinki prenove poslovnih procesov se začnejo kazati takoj po uvedbi poslovnih procesov (hitrejši pretok informacij, sprejemanje odločitev, razporeditev odgovornosti itd.). Po optimiziranju poslovnih procesov se njihova uspešna vpeljava začne izkazovati v pozitivnih ekonomskih kazalnikih podjetja.

Podjetnik se mora zavedati, da ni dovolj, da se pripravi sprememba procesov, novi procesi se morajo tudi izvajati in seveda sprti nadzirati.

V podjetju so se izvedle spodaj navedene aktivnosti za doseganje ciljev podjetja.

AKTIVNOSTI:

- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Situacijska analiza trenutnega stanja• Izvedba ankete med zaposlenimi• Razgovori z vodilnimi v podjetju• Določitev ciljev podjetja |] | ANALIZA |
| <ul style="list-style-type: none">• Ukrepi za organizacijsko prestrukturiranje podjetja• Uvedba akcijskega načrta vodilnih zaposlenih po sektorjih• Uvedba kolegijev po sektorjih• Uvedba kolegija vodstva• Izdelava sistemizacije delovnih mest• Modeliranje organigrama podjetja• Pravilniki v podjetju |] | OSNOVNI UKREPI |
| <ul style="list-style-type: none">• RNP-metoda uvajanja novih produktov• Spremljanje donosnosti poslovanja in pokalkulacije• Modeliranje osnovnega poslovnega procesa podjetja• Izvajanje tržnih raziskav in odpiranje novih trgov• Pospeševanje prodaje in medijsko načrtovanje• Prodajni načrt in priprava pogodb s kupci• Izdelava poslovnega in finančnega načrta podjetja• Itd. |] | IZVAJANJE
IN MERJENJE
REZULTATOV |

12.3 PRIMER – GOCE TASEV, TABAKUM D.O.O.

PRIMER UPORABE VAVČERJEV PRI PROFESIONALIZACIJI PODJETJA

Podjetje Tabakum export-import, d. o. o., se je razvilo iz akumulatorske delavnice Tasev Blažo, ki je bila ustanovljena 1974, pod imenom Tabakum je bilo uradno registrirano leta 1991. Ustanovitelj, ki je še vedno lastnik in prokurist, je vodenje podjetja predal sinu Gocetu, ki je dejavnost podjetja razvil tudi na druga področja poslovanja.

Dejavnost podjetja bi lahko razdelili na dva dela. Prvi je povezan z akumulatorji in motornimi vozili. Akumulatorji so pomemben del poslovanja in v podjetju se od začetka zavedajo, da je treba poskrbeti tudi za izrabljene akumulatorje, zato so bili med prvimi, ki so postavili skupinsko shemo za zbiranje izrabljenih akumulatorjev. Njihova druga dejavnost pa je prodaja vrtno in kmetijske mehanizacije in je v porastu.



Tabakum d. o. o., Goce Tasev

V podjetju povedo, da se je uvajanje naslednika začelo že v času osnovne šole, več odgovornosti pa je začel prevzemati po končani fakulteti in v roku petih let tudi prevzel vodenje podjetja. Goce pove, da je delovanje podjetja z vidika stroke v času prevzema dobro poznal, delal je na večini delovnih mest. Nekaj težav mu je povzročala komunikacija z zaposlenimi in predvsem je opazil, da način dela v podjetju ni optimalen. Ocenil je, da se zaposleni premalo odločajo sami in ga sprašujejo za preveč podrobnosti, kadar gre kaj narobe, pa mu to tudi zamolčijo. Potreboval je ureditev poslovnih procesov in poročanja. Poleg tega ni imel ustreznega pregleda nad finančnim poslovanjem in kazalniki uspešnosti, iz skladišča pa je bilo večkrat slišati, da ni optimalno urejeno. Ugotavljal je, da je treba delovanje podjetja osvežiti, vendar sam ni imel izkušnje, kako to narediti. V tistem obdobju so bili na voljo vavčerji za ureditev procesov v podjetjih, spodbuda, ki jo je razpisala SPIRIT Slovenija, javna agencija. V podjetju so pripravili prijavo in pridobili sofinanciranje. Izbrali so svetovalno podjetje in z njihovo pomočjo izvedli delavnice na temo prodajnih procesov, digitalizacije podjetja, upravljanje kadrov, vitkih procesov ter več ur osebnih svetovanj in analiz s strani strokovnjakov s praktičnimi izkušnjami.

Kar nekaj sprememb in izboljšav je bilo lažje in hitreje izpeljanih zaradi sistematičnega in strokovnega pristopa s strani strokovnjakov. Lastnik, direktor in večina zaposlenih so dojeli, zakaj so določene spremembe nujno potrebne za izboljšanje in olajšanje delovanja podjetja.

13 PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PREVZEMU

Podjetja pri marketinških akcijah vedno pogosteje poudarjajo, da so »družinska podjetja«, tako se opredeljujejo tuje multinacionalke in domača mala podjetja. Sliši se lepo, kaj pa to pomeni strankam? Ali lahko »družinskost« izkoristimo kot prednost?

Pogosto pomislimo, da bi bilo delo v podjetju lažje, če v njem ne bi bilo družinskih članov in sodelavci ne bi bili v sorodu z nami. Do dela družinskih članov namreč nismo objektivni, kri ni voda in z istimi osebami si delimo mizo pri nedeljskem kosilu ali božični večerji.

Ima pa »družinskost« tudi veliko prednosti, delimo si vrednote, kulturo, želje in motive. Mnoga podjetja te prednosti izkoriščajo nevede, ker pa lahko pomembno vplivajo na uspešnost podjetja, jih velja izkoristiti in poudariti pred strankami in v promocijskih materialih.

Ena najpomembnejših prednosti družinskih podjetij je, da imajo posebna znanja (tehnična ali komercialna), po katerih se razlikujejo od svojih konkurentov, ta znanja se prenašajo iz roda v rod in so postala njihova konkurenčna prednost.

Kot stabilne sisteme jih pozna tudi trg, kupci, dobavitelji. Mnogi poslovni partnerji raje sodelujejo s podjetji z dolgoletno tradicijo, kar jim daje občutek večjega zaupanja. K dobrim poslovnim odnosom in zaupanju pripomore tudi osebni odnos in poznanstvo s poslovnimi partnerji. Z zanesljivostjo je tesno povezan ponos, ki vlada v družinskem podjetju. Ljudje, ki vodijo družinsko podjetje, so torej nanj zelo ponosni, veliko so pripravljeni prispevati in žrtvovati za posel. Tudi drugi zaposleni v podjetju se počutijo kot del celote (Vadnjal 2008).

Družinska podjetja zaznamuje hitro prilagajanje trgu, sprejemanje odločitev in zapolnjevanje tržnih niš, saj se zaradi svoje jasne strukture odločanja (ve se, kdo je lastnik, direktor in kdo odloča) lahko hitro prilagajajo trgu.

Vendar mora biti naslednik pri prevzemu pozoren tudi na nevarnosti in jih poskušati preprečiti. Eden od primerov je preveč stabilna (rigidna) kultura v podjetju. Stabilen sistem lahko postane zaprt vase, preveč konzervativen, tak, kjer slišimo: »To počnemo zato, ker smo vedno tako počeli.« Premalo uvajajo spremembe, nihče se ne zaveda, da bi spremembe lahko prispevale k učinkovitosti posla. Stabilnost je torej pomembna prednost družinskih podjetij, ki pa se morajo zavedati, kdaj lahko postane to ovira za nadaljnji razvoj (Vadnjal 2008).

Ker so družinska podjetja manj nagnjena k tveganju kot nedružinska, niso naklonjena zunanjim investitorjem, dobičke pa pogosto vlagajo tudi v družinske in ne le podjetniške projekte, obstaja nevarnost, da ne bodo rasla in bodo po začasni stagnaciji začela izgubljati tržni delež.

Druga nevarnost so finančne nagrade, previsoke ali prenizke. Družina je pripravljena delati v podjetju kolikor je treba, denar iz podjetja pa je izplačan takrat, ko si podjetje to lahko privoščiti, nihče ne sprašuje za nadure, potne stroške ali dnevnice. Prav pri vprašanju denarja najdemo eno od pomembnih razlik med podjetniškimi in navadnimi družinami. V običajnih družinah pride večina prihodkov iz plač posameznih družinskih članov in družina se ukvarja z vprašanjem, kako ta denar razporediti za potrošnjo družine. V podjetniških družinah je zasebni denar tisti, ki so ga pridobili iz podjetja. Tako je vedno treba uravnotežiti zasebne potrebe družine in potrebe podjetja. Kakšen interes bo prevladal pri vprašanju, kaj storiti z dobičkom? Družina ga lahko izplača za zasebne ugodnosti ali ga investira v nadaljnjo rast podjetja. O primernem nagrajevanju dela družinskih članov smo že pisali, naj samo povzamemo; naslednik mora biti finančno ustrezno nagrajen. Nagrada naj ne bo prenizka v smislu »saj je vse naše«, saj ni tako. Nekaj je premoženje naslednika, drugo premoženje podjetja, ki je lahko podvrženo delitvi premoženja med sorojence, investicijam, bankrotu podjetja itd. Prav tako naj plača ne bo previsoka, če bi s tem trpel razvoj podjetja.

Nepotizem je naslednja nevarnost družinskih podjetij, na katero opozarjamo, saj zaposlovanje in napredovanje družinsko povezanih povečuje možnost, da bodo zunanji zaposleni odšli, poslovni partnerji pa dvomili o profesionalnosti.

Nasledniki poudarjajo, da čutijo veliko odgovornost pri prevzemu družinskega podjetja oz. kar družinske »srebrnine«. Skrbi jih, ali bodo sposobni obdržati in voditi posel, ga razvijati tako, kot ga je razvijala generacija pred njimi, poskrbeti za zaposlitve delavcev itd. Vendar, dragi nasledniki, gre SAMO za podjetje, samo za poslovni subjekt. Vi in vaša družina ste neprimerno pomembnejši.

14 GLAVNI POUČENI

Namesto zaključka smo pripravili glavne poudarke, ki jih z različnih vidikov prikazujemo v priročniku:

- Ne pridružite se družinskemu podjetju zato, ker je (ali mislite, da je) to od vas pričakovano, pridružite se le, če je to za vas najbolj zaželena karierna izbira,
- definirajte cilje, vrednote in vizijo podjetja in poskrbite, da so z njimi seznanjeni vsi deležniki,
- pri sprejemanju odločitev poskušajte biti objektivni, ne odločajte se s čustvi in ne bolj v dobro družine kot podjetja,
- vsak član družine naj ima določeno svojo vlogo, odgovornosti in pravice,
- pripravite načrt napredovanja in plačila, ki velja za družinske in nedružinske uslužbence,
- zavedajte se pomena nedružinskih uslužbencev,
- uredite in profesionalizirajte podjetje, priskrbite si zunanje svetovalce za področja, ki jih sami ne obvladate,
- pridobite si managerska znanja, pridružite se podjetniškim skupinam za izmenjavo izkušenj,
- dovolj zgodaj začnite uvajati svojega naslednika in pripravite načrt nasledstva.

15 LITERATURA

Antončič, B., Auer Antončič, J., in Juričič, D. (2015). Družinsko podjetništvo: značilnosti v Sloveniji. Ljubljana: Ernst & Young.

Ahej, M. (2008). Prodajte svoje podjetje. Kapital, 446, 32–35.

Ahej, M. (2009). Načrtovanje nasledstva v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji : diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

Ahej, M. (2017). Vrednotenje podjetja in kako načrtovati izstop. Zbornik prispevkov 19. Kongresa izvajalcev računovodskih storitev. Ljubljana: GZS.

Ahej, M. (2017). 4 pasti lastniškega kontrolinga. <http://www.superior.si/index.php/si/novice/item/390-4-pasti-lastniskega-kontrolinga>. Pridobljeno: 30.9.2017.

Belak, J. (2000). Podjetniško planiranje kot funkcija managementa. Maribor, Gubno: Založba MER Evrocenter.

Ernst & Young Svetovanje. (2017). Družinsko podjetništvo Slovenija. Ernst & Young: Ljubljana.

Gersick E. K., Davis A. J., Hampton Marion M., in Lansberg I., (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business, Harvard Business School Press, str. 6.

Lažji prenos podjetij. (2013). Bruselj: Evropska komisija, Generalni direktorat za podjetništvo in industrijo.

Kavs, U. (2017). Prenehanje opravljanja dejavnosti s.p. s prenosom na drugo osebo. <http://www.prenospodjetja.si/index.php?id=kaj-podjetnike-sp-je-se-zanima>. Pridobljeno: 10.9.2017.

Kavs, U. Likvidacija podjetja. (2017). <http://www.prenospodjetja.si/index.php?id=likvidacija-podjetja>. Pridobljeno: 20.8.2017.

Kociper, T. (2016a). Kako podjetje spustiti iz rok in ga predati novi generaciji. <https://podjetnik.finance.si/8843638>. Pridobljeno: 14.9.2017.

Kociper, T. (2016b). Zakaj moji otroci ne želijo prevzeti družinskega podjetja? <https://manager.finance.si/8841345>. Pridobljeno: 2.9.2017.

Kociper, T. (2016c). Ali družinsko podjetje potrebuje svetovalca – in kakšnega? <https://manager.finance.si/8848597>. Pridobljeno: 28.8.2017.

Kociper, T. (2016d). Družinska ustava - koristen dokument ali utvara?. <https://manager.finance.si/8850851>. Pridobljeno: 30.9.2017.

Končno poročilo strokovne skupine o prenosu malih in srednje velikih podjetij. (2002). Bruselj. Evropska komisija.

SPIRIT
SLOVENIJA

JAVNA AGENCIJA

I FEEL
SLOVENIA

