NASLEDSTVO:
IZZIV DRUŽINSKIH PODJETIJ

Priročnik za ustanovitelje in naslednike
pri prenosu lastništva in vodenja družinskega podjetja

NASLEDSTVO:
IZZIV DRUŽINSKIH PODJETIJ

Priročnik za ustanovitelje in naslednike
pri prenosu lastništva in vodenja družinskega podjetja

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

Nasledstvo: izziv družinskih podjetij - Priročnik za ustanovitelje in naslednike pri prenosu lastništva in vodenja družinskega podjetja

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

Izvajalka: SUMMUM, poslovno svetovanje, Tina Kociper s.p.

Avtorica: Tina Kociper s sodelavci

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

Oblikovanje in prelom strani: Urška Špeh s.p.

Leto izida publikacije: 2018

Naklada: 1000 izvodov

Publikacija je 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

334.722.24(035)

KOCIPER, Tina
Nasledstvo : izziv družinskih podjetij : priročnik za ustanovitelje in naslednike pri prenosu lastništva in vodenja družinskega podjetja / [avtorica Tina Kociper s sodelavci]. - 1. izd. - Ljubljana : Spirit Slovenija, javna agencija, 2018

ISBN 978-961-92668-7-8
1. Gl. stv. nasl.
293556992

	Spremne besede	5
1	DRUŽINSKO PODJETJE IN NASLEDSTVO	13
1.1.	Izzivi družinskih podjetij	15
1.2.	Posebnosti družinskih podjetij	16
1.3.	Nasledstvo	18
1.4.	Razlogi za nasledstvo	19
2.	PRIPRAVA NA NASLEDSTVO	21
2.1.	Ovire pri načrtovanju nasledstva	22
2.2	Komuniciranje v družini	24
2.3.	Strateški načrt	27
2.3.1	Vizija in strategija	28
2.3.2	Čas izstopa	29
2.4.	Pravnoorganizacijska oblika, organizacijska in lastniška struktura	30
2.5.	Razmejitev upravljavske in lastniške funkcije	33
2.6.	Družinska ustava	35
3.	IZVEDBA PRENOSA IN IZBOR NAČINA NASLEDSTVA	38
3.1.	Prenos na družinskega naslednika	42
3.1.1	Izbira in uvajanje možnega naslednika(ov)	43
3.1.2	Prenos lastništva podjetja	47
3.2.	Prenos znotraj širše družine ali na drugo osebo	50
3.3.	Prodaja podjetja	51
3.4.	Zaposlitev nedružinskega managerja	53
3.5.	Zaprtje podjetja	54
3.6.	Ocena vrednosti podjetja	56
4.	PO IZSTOPU	58
4.1.	Lastniški kontroling	60
4.2.	Možnosti za delo po upokojitvi	61
5.	SODELOVANJE S STROKOVNJAKOM ZA NASLEDSTVO	63
6.	GLAVNI RAZLOGI ZA NEUSPEH NASLEDSTVA	67
7.	LITERATURA	69

Spodbujamo rast in razvoj družinskih podjetij

Družinska podjetja predstavljajo pomemben del gospodarstva. Kot je pokazala raziskava EY Slovenija (Antončič, Auer Antončič in Juričič, 2015), je v naši državi družinsko vodenih kar 83 odstotkov podjetij, ki so po velikosti večinoma (94,7 odstotkov) mikro in majhna podjetja z manj kot 50 zaposlenimi ter zaposlujejo kar 70 odstotkov delovno aktivnega prebivalstva.

Na Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo se zavedamo, da se družinska podjetja od drugih oblik podjetij razlikujejo po oblikovanju strategije poslovanja, saj se pri tem srečujejo družinski, poslovni in lastniški interesi. Več kot polovico slovenskih družinskih podjetij vodi prva generacija in le 30 odstotkov družinskih podjetij uspešno nadaljuje s poslovanjem v drugi generaciji. V Evropi se vsako leto prenese okoli 450.000 podjetij z 2 milijonoma zaposlenih. Ker pa so prenosi težko izvedljivi, jih po ocenah vsako leto propade 150.000 s 600.000 zaposlenimi (Evropska komisija, 2012). Tako je tudi za družinska podjetja največji izziv prenos lastništva in vodenja podjetja na naslednjo generacijo.

Slovenskim družinskim podjetjem želimo nuditi učinkovito in celovito podporo pri razvoju in dolgoročni stabilnosti ter prepoznavnosti na globalnem konkurenčnem trgu. Skladno s tem smo skupaj z Agencijo SPIRIT Slovenija pričeli izvajati aktivnosti, s katerimi želimo prispevati k večjemu pretoku izmenjave dobrih praks in podjetjem omogočiti, da bodo uspešna pri prenosu lastništva.

Menimo, da je potrebno olajšati prenose lastništva, tako za podjetnika, kot za prevzemnika. S pomočjo strokovnjakov in družinskih podjetnikov smo oblikovali priročnik, ki vam bo v pomoč, da se boste lahko na izzive prenosa hitreje in uspešneje odzvali. Verjamemo, da boste v priročniku našli odgovore na marsikatero vprašanje, ki se vam poraja pri postavljanju nasledstva. Najpomembneje je, da se med seboj povezujete, izmenjujete izkušnje in se tako pripravite na uspešen prehod med generacijami.

Uspešno na poti rasti.

Jernej Tovšak, generalni direktor,
Direktorat za internacionalizacijo, podjetništvo in tehnologijo
na Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo

Veseli me, da ste eden tistih podjetnikov, ki se zavedajo, kako pomembno je razmišljati o dolgoročnem poslovanju podjetja in s tem tudi o načrtovanju nasledstva podjetja. Za marsikoga je razmislek o tem popolnoma nov, saj se s tem vprašanjem doslej ni ukvarjal.

Že od samega začetka poslovanja vašega podjetja so bile misli usmerjene najprej v razvoj izdelkov, k zadovoljnim strankam in zaposlenim, nato v rast podjetja in morda profesionalizacijo, v zrelosti podjetja pa pride na vrsto razmišljanje o razvoju in strategijah in tudi o nasledstvu.

Veliko podjetnikov niti nima časa razmišljati o predaji ali prodaji podjetja. Ob dejstvu, da smo Slovenci bolj množično začeli z ustanavljanjem podjetji po letu 1990 in da so podjetniki pri ustanavljanju podjetij povprečno stari 40 do 45 let, lahko hitro izračunamo, da so številni že tik pred upokojitvijo, zato je razmislek in načrtovanje prenosa nasledstva nujno.

Nekateri strokovnjaki sicer pravijo, da je treba o nasledstvu razmišljati že ob ustanovitvi podjetja, spet drugi, da je to nujno pri 55 letih ali 5 do 10 let pred dejanskim prenosom.

Ste se našli v opisu? Potem vas, vljudno vabimo k branju tega priročnika.

V njem vam želimo prikazati več možnosti za prenos ali nasledstvo podjetja in predstaviti tudi alternativne možnosti, ne zgolj prenos na družinske člane. Menimo, da v Sloveniji premalo poznamo možnosti prodaje podjetja zaposlenim ali zunanjemu kupcu in vidimo le možnost, da podjetje ostane v družinski lasti, našim potomcem.

Raziskave kažejo, da naj bi si 86 odstotkov slovenskih lastnikov družinskih podjetij želelo prenesti lastništvo in upravljanje na družinske naslednike. Žal pa slednji pogosto niso zainteresirani za prevzem, imajo svoje kariere ali pa niso primerni za vodenje podjetja, saj praksa kaže, da poslovanje po prenosu podjetja ni več uspešno. Po prenosu nasledstva na drugo generacijo namreč propade vsako tretje podjetje, po prehodu na tretjo generacijo pa preživi le še vsako sedmo.

Pred vami je priročnik, ki ga je naša agencija pripravila s pomočjo strokovnjakov in družinskih podjetnikov. V priročniku so predstavljene težave, s katerimi se družinska podjetja srečujejo pri prepoznavanju in reševanju izzivov, ki jih čakajo v bližnji in daljni prihodnosti. To so izzivi postavljanja managementa, profesionalizacije, nasledstva in drugi izzivi, ki spodbujajo podjetja k rasti. Želimo, da ste na te izzive dobro pripravljeni in se nanje hitro odzovete.

Mag. Gorazd Mihelič, direktor,
SPIRIT Slovenija, javna agencija

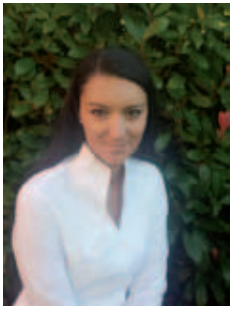
Na podlagi analiz stanja družinskih podjetij v Sloveniji, ki jih je agencija izvedla v letu 2016, smo ugotovili, da kar dobrih 90 odstotkov podjetij nima urejenega razmerja med družinskimi člani in nasledstvom ter da dobrih 60 odstotkov podjetnikov pri tem rabi pomoč.

Strokovnjaki pravijo, da se morajo podjetniki odkrito pogovoriti o teh vprašanjih ter si razjasniti, ali bo podjetje ostalo v družinski lasti oziroma bo družinsko vodeno. Če ustreznih naslednikov ni, so tu še ostale možnosti, ki so predstavljene v priročniku.

Odločitev o prenosu nasledstva se mora zgoditi vsaj 5 do 10 let pred prenosom, predvsem pa je to odvisno od razmer na trgu in v družini. Prav pri slednji morajo družinski člani strniti glave in pretehtati potrebe, pričakovanja in želje družine ter na drugi strani potrebe podjetja.

V priročniku bomo za začetek predstavili nekaj osnovnih značilnosti slovenskih družinskih podjetij in poudarili, da je vpliv družine tisti, ki razlikuje družinska podjetja od drugih. Nadaljevali bomo s pomenom oblikovanja strategije in vizije podjetja, ki je predpogoj za uspešno poslovanje in tudi za uspešen prenos na naslednjo generacijo in z razmejitvijo upravljavske in lastniške funkcije, ki ju mnogi ne ločijo. V naslednjem poglavju bomo predstavili možnosti nasledstva in se posvetili tudi možnostim prenosa ali prodaje, kadar v družini nimamo primernega naslednika. Za tem predstavljamo proces prenosa podjetja po posameznih korakih, kot so si zaželeli podjetniki. Ne smemo pozabiti, da ima vsak prenos podjetja svoj pravni in finančni vidik, davčne posledice in spremembe, ki vplivajo tudi na zasebno, družinsko življenje. Za vsa našteta področja boste prve odgovore lahko dobili v tem priročniku.

Ida Praček
Vodja programa spodbujanja družinskega podjetništva,
SPIRIT Slovenija, javna agencija



Načrtovanje in komuniciranje naj bosta rdeča nit vzpostavljanja nasledstva v vašem podjetju. Pri razvoju te publikacije smo s sodelavci uporabili dolgoletne izkušnje pri vzpostavljanju nasledstva v družinskih podjetjih in izkušnje iz domačih družinskih podjetij. Govorili smo z mnogimi podjetniki in predstavniki podpornih inštitucij, da smo lahko odgovorili na vprašanja, ki se vam postavljajo najpogosteje.

Že od samega začetka poslovanja vašega podjetja so bile misli usmerjene v razvoj izdelkov, k zadovoljnim strankam in zaposlenim, nato v rast podjetja in morda profesionalizacijo, v zrelosti podjetja pa pride na vrsto razmislek o razvoju in strategijah pa tudi o nasledstvu.

Veseli me, da ste prijeli v roke ta priročnik, da ste si vzeli čas za tako pomembno nalogo, kot je izvedba nasledstva in da se zavedate pomena tega koraka. Z ustreznim načrtovanjem ter komunikacijo z družinskimi člani si lahko to obdobje močno olajšate. Če se zatakne, ali pa boste imeli kljub priročniku dodatna vprašanja, ne odlašajte in se obrnite na svetovalce. Če jih imamo na številnih drugih področjih v življenju, zakaj jih ne bi imeli tudi za tako pomembno nalogo, kot je skrb za nadaljevanje družinske tradicije.

Srečno!

Tina Kociper
avtorica priročnika in svetovalka za nasledstvo

Pri pripravi publikacije so sodelovali:

- mag. Tina Kociper je avtorica priročnika in svetovalka pri vzpostavljanju nasledstva v družinskih podjetjih. Višja predavateljica na Univerzi na Primorskem prihaja iz družinskega podjetja s 45 letno tradicijo in svetuje predvsem na področju načrtovanja nasledstva, priprave družinske ustave in komuniciranja.
- prof. dr. Jaka Vadnjal je predsednik uprave Hranilnice Lon d.d. in svetovalec za nasledstvo v družinskih podjetjih. Sodeloval je pri poglavju Ovire pri načrtovanju nasledstva in recenziji priročnika.
- Mateja Ahej prihaja iz svetovalne družbe Superior in se ukvarja z lastniškimi preoblikovanji podjetij in svetovanjem družinskim podjetjem pri vzpostavljanju nasledstva s finančnega in davčnega vidika. Sodelovala je pri poglavjih Ocena vrednosti podjetja in Lastniški kontroling.
- Ida Praček je vodja programa spodbujanja družinskega podjetništva pri SPIRIT Slovenija, javni agenciji in idejna vodja priročnika Nasledstvo: izziv družinskih podjetij.

1 DRUŽINSKO PODJETJE IN NASLEDSTVO

Družinska podjetja nas obkrožajo na vsakem koraku. V Sloveniji je družinsko vodenih kar 83 % podjetij, od tega jih 95 % sodi v kategorijo mikro in majhnih podjetij, ki zaposlujejo 70 % delovno aktivnega prebivalstva. Podobno velja tudi za druge evropske države, kjer je med 70 % in 85 % vseh podjetij družinskih in ta zagotavljajo do 70 % delovnih mest v zasebnem sektorju (Antončič, Auer Antončič in Juričič, 2015).

Družinsko podjetje je tisto podjetje, pri katerem družinski člani ene ali več družin močno vplivajo na poslovanje in so hkrati (večinski) lastniki podjetja, zasedajo vodilne položaje in imajo namen podjetje prenesti na naslednjo generacijo.

Številke že same pričajo o pomenu družinskih podjetij za gospodarstvo, saj ta ustvarijo več novih delovnih mest kot druga podjetja, so inovativna in usmerjena v rast. Slovijo po tem, da vodijo svoje poslovanje z zaposlenimi in z okoljem po visokih standardih družbene odgovornosti, da gojijo svoje vrednote ter ustvarjajo ugodno okolje za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Večgeneracijski značaj družinskih podjetij krepi stabilnost gospodarstva, družinska podjetja imajo običajno ključno vlogo v regionalnem razvoju, prenosu strokovnega znanja in izkušenj ter regionalnega načrtovanja (Poročilo o družinskih podjetjih v Evropi, 2014).

Ob teh podatkih se pojavi primerno vprašanje, katera podjetja lahko uvrščamo med družinska. Tako v Sloveniji kot na svetovni ravni ni pravno zavezujoče in usklajene opredelitve pojma »družinsko podjetje«.

Za namen te publikacije želimo predstaviti le nekaj najpogosteje uporabljenih definicij. Ena od njih pravi, da je družinsko podjetje tisto, pri katerem je več kot 50 % glasovalnih pravic družbe v rokah družine, kjer so družinski člani prisotni v vodstvu podjetja, da podjetje vodi druga generacija ali obstaja namen prenosa ter da se vodstvo samo opredeljuje za družinsko podjetje (Weasthead in Cowling, 1998).

Evropska komisija (2014) pod pojmom družinsko podjetje opisuje gospodarsko družbo, ki ima nekatere od naslednjih značilnosti:

- večina odločevalskih pravic je v rokah fizičnih oseb (oziroma njihovih zakoncev, staršev, otrok ali vnukov), ki so družbo ustanovile ali so delež v družbi nasledile,
- vsaj en član družine je formalno vpet v upravljanje družbe (sodelovanje v organih vodenja ali nadzora),
- delniške družbe ustrezajo definiciji družinskega podjetja, če je oseba, ki je ustanovila ali nasledila delnice v družbi ali družina take osebe, imetnik vsaj 25 % odločevalskih pravic v družbi.

Po opredelitvah Svetovne banke se pojem družinsko podjetje nanaša na gospodarske družbe, v katerih je večina glasovalnih pravic v rokah ene družine, kar vključuje ustanovitelje, ki stremijo k temu, da lastništvo družbe prenesejo na svoje naslednike.

Najpreprosteje razloži sistem družinskega podjetja Gersickov (1997) model treh krogov, ki ponazarjajo družinsko podjetje kot presečišče treh prekrivajočih se področij; podjetja,

družine in lastništva, pri čemer je vsak od udeležencev v družinskem podjetju umeščen v enega od področij, ki nastanejo s prekrivanjem.

V nadaljevanju bomo predstavili izzive družinskih podjetij, njihove posebnosti, po katerih se razlikujejo od nedružinskih in predstavili razloge za nasledstvo.

1.1. IZZIVI DRUŽINSKIH PODJETIJ

Z namenom pripraviti kakovostno publikacijo, ki bo odgovorila na vprašanja družinskih podjetnikov, smo se med drugim oprli na raziskavo, ki jo je opravila SPIRIT Slovenija (2016) in potrjuje, da je proces nasledstva največji izziv družinskih podjetij. Kar 66 % slovenskih podjetij danes vodi prva generacija, 28 % druga in le 6 % tretja generacija. Kar pomeni, da lahko v naslednjih letih pričakujemo veliko število prenosov podjetij, predvsem zato, ker so se po letu 1991 v Sloveniji množično ustanavljala podjetja, katerih lastniki sedaj dosegajo starost upokojevanja.

Slovenska družinska podjetja so v 89 % v večinski lasti družine, v kar 76 % podjetij pa pri poslovanju sodelujeta vsaj dva člana družine. Lastništvo in delovanje družine v podjetju vodi želja, da bi nekega dne predali podjetje naslednji generaciji, kar si želita dve tretjini podjetnikov, ki vodijo mala podjetja in polovica tistih, ki vodijo srednje velika podjetja. 34 % anketiranih načrtuje prenos nasledstva v bližnji prihodnosti, 43 % jih odgovarja, da se z načrtovanjem prenosa aktivno že ukvarjajo, 16 % se jih aktivno še ne ukvarja s tem, saj je do prenosa še več kot 10 let in le 7 % jih odgovarja, da so pred nedavnim opravili proces nasledstva (SPIRIT Slovenija, 2016).

S to publikacijo odgovarjamo na močno potrebo po znanjih na področju družinskega podjetništva, saj so lastniki družinskih podjetij odgovorili, da bi potrebovali informacije o nasledstvu in ureditvi lastniških deležev (82 % anketiranih), prenosu vodenja na naslednike (77 %), vzgoji naslednikov (74 %) in davčnem in pravnem vidiku (76 %). Vendar je potrebno poudariti, da podjetniki ne poiščejo radi informacij v zvezi s perečimi temami ali pa ne poznajo možnosti, kje informacije poiskati. Anketirani podjetniki so najpogosteje iskali informacije o vlogi priženjenih članov družine (47 %), le 18 % pa jih je že iskalo informacije o nasledstvu in ureditvi lastniških deležev.

Velika večina (91 %) vprašanih lastnikov družinskih podjetij nima oblikovanega posebnega dogovora ali sistema kot je npr. družinska ustava, se pa zavedajo potrebe po takem dogovoru in si želijo pomoči pri pripravi družinske ustave, zato smo tej tematiki namenili posebno pozornost.

1.2. POSEBNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

Izzivi družinskih podjetij večinoma izhajajo iz njihovih posebnosti. V družinskih podjetjih smo namreč priča prepletu podjetniških, lastniških in družinskih odnosov in vlog. Družina močno vpliva na poslovanje podjetja s svojimi potrebami, vrednotami in motivi. V nedružinskih podjetjih poslovanje usmerjajo lastniki in management, ki poslovanje prilagaja izključno trgu in ciljem lastnikov, pri čemer ne upoštevajo zasebnih in družinskih preferenc. Vpliv družine na podjetje torej prinaša prednosti in slabosti za poslovanje in pomembno vpliva na uspešnost podjetja. Pravno gledano razlikujeta družinska podjetja od nedružinskih dva elementa, in sicer lastništvo ter upravljanje oz. strateški vidik, ki vključuje nadzor nad podjetjem.

> **V tujini zelo cenijo, da smo družinsko podjetje. Veliko damo na besedo. Tudi naši največji dobavitelji so družinska podjetja. Lahko dobimo za milijon ali dva materiala, ne da bi vnaprej plačali – gre za zaupanje.**
>
> Mira Petre, Petre d.o.o.
> v Ernst & Young, 2017.

Družinska podjetja so nekaj posebnega prav zaradi ljudi v njih. Ti niso le uslužbenci, managerji in direktorji, ki so se slučajno znašli v istem podjetju, ampak so družinski člani, torej v sorodu drug z drugim. Sprva sta v podjetju samo dva ali trije člani, ko podjetje zraste, se vključujejo novi in novi družinski člani in vsak prispeva svojo vlogo v igri (Vadnjal, 2008).

Družinska podjetja predstavljajo svojim deležnikom številne prednosti pred nedružinskimi, na primer, med prednosti, ki

jih podjetje prinaša družini uvrščamo možnost zaposlitve družinskih članov v podjetju in kasneje prevzem upravljanja podjetja, identificiranje s podjetjem, ponos na močno tradicijo in ime podjetja ter posebno znanje, ki se je oblikovalo skozi generacije. Drugi zaposleni v družinskih podjetjih lahko računajo na dolgoročno stabilna delovna mesta in stabilno kulturo v podjetju. Pogosto tekom let postanejo del širše družine in z njo navežejo prijateljske stike. Poslovni partnerji radi sodelujejo z družinskimi podjetji, saj so ta sodelovanja dolgoročna in se pri njih razvijejo dobri poslovni in medosebni odnosi. Partnerji tudi dobro poznajo podjetnika, ki živi za svoje podjetje in je zanesljiv pri poslovanju.

Družinska podjetja so s trajnostnega vidika in z vidika družbene odgovornosti pravi zgled nedružinskim podjetjem, saj v odnosu do zaposlenih izkazujejo visoko stopnjo družbene odgovornosti, ustvarjajo in ohranjajo kakovostna delovna mesta tudi izven gospodarskih središč in nadpovprečno kakovostno skrbijo za družini in zaposlenim prijazno podjetje. Z viri upravljajo dejavno in odgovorno, njihov večgeneracijski pristop glede gospodarske prihodnosti podjetja pa je načeloma bolj trajnostno in dolgoročno naravnan. V njihovi naravi je, da se znanje in spretnosti prenesejo na prihodnje generacije, s čimer pomembno prispevajo k razvoju lokalnih skupnosti, krepijo stabilnost gospodarstva in imajo ključno vlogo v regionalnem razvoju, ostajajo namreč na svojem sedežu tudi v manj industrializiranih regijah. Nenazadnje so bolj okoljevarstveno naravnana kot nedružinska podjetja. Tako so primer uspešnega modela, saj uresničujejo načelo okoljsko in socialno trajnostnega krožnega gospodarstva (Evropska komisija, 2015).

> **Prisegamo na družbeno odgovornost, vlagamo v lokalno, dolenjsko okolje, podpiramo športna društva in razne prireditve.**
>
> Robert Medle, Roletarstvo Medle, d.o.o., v E&Y, 2017.

Poleg naštetega imajo družinska podjetja tudi močno kulturo in vrednote, poleg tega ne merijo uspešnosti le preko dobičkov in rasti, njihovo odločanje je hitrejše in dolgoročnejše in so podjetnejša kot nedružinska podjetja.

1.3. NASLEDSTVO

S pojmom nasledstva oz. prenosa podjetja označujemo vrsto aktivnosti, ki jih podjetnik ustanovitelj[1] opravi, da bi uspešno načrtoval in izvedel prenos lastništva in upravljanja podjetja na drugo osebo ali podjetje. Nasledstvo pomeni predajo podjetja nasledniku pod dogovorjenimi pogoji in delni ali v celoti umik ustanovitelja iz podjetja. Umik iz podjetja se izvede tako, da se zagotovita neprekinjen obstoj podjetja in poslovanja. Nasledstvo se lahko izvede znotraj družine, z managerskimi odkupi (prodaja vodstvu/zaposlenim, ki niso člani družine) in prodajo zunanjim osebam ali obstoječim podjetjem, vključno s prevzemi in združitvami (Evropska komisija, 2013).

V Sloveniji nimamo poenotenega poimenovanja za ta skupek aktivnosti, tako avtorji (Ahej 2008, Kociper 2016, Vadnjal 2008) uporabljamo vrsto izrazov:

- **nasledstvo**; pojem je najboljši prevod uveljavljenega poimenovanja v angleščini (succession) in nemščini (die Nachfolge) in označuje »pridobitev določenega položaja, funkcije neposredno po kom drugem ali pridobitev premoženja ali določenih pravic neposredno po kom drugem (SSKJ, 2017)«,
- **prenos lastništva**; poudarja prenos lastniških deležev in ne govori o prenosu upravljanja,
- **prenos podjetja**; je najširši pojem, ki zajema prenos na družinskega naslednika, prodajo zunanjim osebam, MBO, vendar ni najprimernejši za poimenovanje pri zaprtju podjetja,
- **tranzicija**; pojem opisuje aktivnosti samega prenosa, proces.

V tej publikaciji uporabljamo izraza nasledstvo in prenos podjetja. Kadar govorimo o obdobju vzpostavljanja nasledstva pa uporabljamo izraz tranzicija.

Naj poudarimo, da prenos lastništva podjetja lahko pomeni prenos dejavnosti (pri samostojnih podjetnikih) ali prenos lastništva, torej poslovnih deležev pri družbi z omejeno odgovornostjo. Ti dve obliki sta najpogostejši med malimi in srednjimi podjetji, med katera družinska podjetja po večini sodijo. Ne gre zanemariti niti prenosov podjetja v ostalih kapitalskih in osebnih družbah vendar s pravnega vidika ti prenosi terjajo ločeno obravnavo (Pirc, 2015).

Na ravni EU se letno izvede 480 000 prenosov podjetja. Ocenjuje se, da zaradi številnih težav, povezanih s prenosi lastništva, letno do 150 000 podjetij (600 000 delovnih mest) preneha poslovati. Med temi podjetji so v veliki meri zastopana družinska podjetja, za katere naj države članice omogočijo neoviran prenos na naslednjo generacijo in ohranitev dejavnosti znotraj družine kot družinsko podjetje (Evropska komisija, 2013).

1 Podjetnika ustanovitelja v nadaljevanju imenujemo podjetnik, enako imenujemo tudi tiste podjetnike, ki so sami že nasledniki (2. ali kasnejša generacija), vendar so sedaj v vlogi, ko podjetje prenašajo na naslednjo generacijo.

1.4. RAZLOGI ZA NASLEDSTVO

Enako kot živa bitja, gredo tudi podjetja skozi faze življenjskega cikla. Podjetje se zasnuje, rodi, preživi, doseže zrelost in če podjetnik ne bi poskrbel za nasledstvo, bi podjetje po določenem času prenehalo. Nasledstvo tako razumemo kot eno od faz v življenjskem ciklu podjetja, s katero se bo srečalo vsako podjetje. Te faze imajo svoje značilnosti in podjetniki večinoma vedo, kako ravnati v določeni fazi, še najmanj jim je poznana faza nasledstva. Ta se lahko zgodi kadarkoli v življenjskem ciklu podjetja, saj je odvisna od tega, kdaj si podjetnik želi ali pa mora predati podjetje. Faza nasledstva terja, kot tudi ostale faze, dobro strateško načrtovaje, podjetnik ji mora posvetiti pozornost in z njo ne odlašati, kot na primer ne moremo odlašati z odločitvijo za rast ali lansiranjem novih izdelkov, ko se za njih pokaže potreba.

Razloge za nasledstvo delimo na dve skupini, in sicer na osebne in poslovne razloge. Osebni se v večini primerov vežejo na starost in upokojitev ali bolezen. Podjetnik se lahko odloči tudi za spremembo poklica ali ga pomanjkanje časa za družino prisili k temu, da proda podjetje in se loti novega posla, ki mu bo dopuščal več prostega časa. Lahko gre tudi za izredne dogodke, kot so bolezen v družini, razveza in podobno (Evropska komisija, 2013).

Med poslovne razloge lahko štejemo nerentabilno poslovanje podjetja ali zaostrene razmere na trgu, ki od podjetnika zahtevajo dodatno znanje in svež kapital, ki ga podjetnik ne more zagotoviti in mora podjetje ali prodati ali vsaj potrebuje pomoč pri vodenju. Nekateri podjetniki prodajo podjetje v fazi intenzivne rasti, ko morda sami ne zmorejo zagotoviti financiranja in vodenja v rast in podjetje takrat dosega visoko vrednost na trgu. Oziroma prodajo podjetje v fazi zrelosti, ko je podjetje doseglo optimalno velikost, poslovanje je relativno stabilno in se ne čutijo več potrebne v podjetju.

Kot deloma osebne deloma poslovne razloge lahko uvrstimo prodajo podjetji s strani »serijskih podjetnikov«, kot imenujemo osebe, ki so zelo uspešne pri prepoznavanju poslovnih priložnosti. Ti v življenju ustanovijo več podjetij, ki jih prodajo kmalu po tem, ko podjetja začnejo rasti in na trgu dosežejo pričakovano vrednost.

Navedeni razlogi za prenos podjetja (ZAKAJ?) vplivajo na to KAKO HITRO mora podjetnik urediti prenos in na zmožnost primernega načrtovanja. Kot bomo govorili v nadaljevanju, je primerno prenos podjetja načrtovati vsaj 5 let v naprej in se nanj ustrezno pripraviti z vidika uvajanja naslednika, optimizacije poslovnih funkcij, davščin in podobno. NA KAKŠEN NAČIN bo podjetnik izvedel prenos je odvisno od uspešnosti poslovanja podjetja. Pri insolventnem poslovanju bo šlo podjetje v stečaj ali likvidacijo. Pri uspešnem oziroma vsaj solventnem poslovanju pa ima podjetnik več možnosti, tudi takšne, o katerih ne razmišlja pogosto.

Nekateri od možnih načinov prenosa so naslednji:

- prenos na naslednjo generacijo znotraj družine,
- prenos znotraj širše družine ali prodaja zaposlenim (MBO),
- zaposlitev zunanjega managerja,
- tržna prodaja podjetja,
- strateška partnerstva, franšizing,
- zaprtje podjetja.

2 PRIPRAVA NA NASLEDSTVO

Med pogovorom so nam podjetniki, ki so zaključili proces nasledstva, zaupali nekaj nasvetov za vse tiste, ki se procesa nasledstva šele lotevajo. Več podjetnikov je priznalo, da bi se ob ponovnem procesu, temeljiteje pogovorili s člani svoje družine o njihovih željah in občutkih. Eden od podjetnikov je poudaril, da ni nič pozitivnega v tem, da ustanovitelj poskuša nasledstvo urediti sam, saj imajo drugi njegovi prijatelji mnogo izkušenj, iz katerih se da veliko naučiti. Njegovo sporočilo je bilo tudi, da obstaja znanje in podporne ustanove, ki lahko proces olajšajo. Le vsak ustanovitelj se mora sam odločiti, če bo to pomoč poiskal.

2.1. OVIRE PRI NAČRTOVANJU NASLEDSTVA [2]

Prenos podjetja je zapleten proces, ki obsega veliko več kot le pravni prenos lastništva v zameno za plačilo. Za uspešen prenos je potrebno premagati številne ovire, med njimi tudi takšne, ki so čustvene in psihološke narave. Prenos podjetja ima več pomembnih značilnosti, po katerih se razlikujejo od prodaje (ali podaritve) večine drugih sredstev (Evropska komisija, 2013). Gre za kritično obdobje v poslovanju družinskega podjetja, ki poleg menjave direktorja pomeni tudi zahtevno kombinacijo lastniških, organizacijskih, pravnih, finančnih, davčnih in nenazadnje čustvenih dejavnikov (Kociper, 2016).

Nasledstvo je nujno potrebno načrtovati, vendar ustanovitelji pogosto odlašajo z začetkom načrtovanja, saj se ob njem soočajo z mislijo o minljivosti in upokojitvi, prenos podjetja gre namreč z roko v roki s staranjem. Poleg tega bodo po prenosu podjetja izgubili podjetniški življenjski slog, možnost odločanja, nadzora in moči. Načrtovanje odlagajo tudi zaradi ne zavedanja resnosti problema in upanja, da se bodo stvari uredile same od sebe. Tudi odločitev, komu prepustiti vodenje ni najlažja, če imajo več možnih naslednikov ali pa naslednika sploh nimajo. Dodaten problem po upokojitvi bodo nezadostni prihodki, saj si mnogi podjetniki ne izplačujejo ustreznih plač in posledično prispevkov za pokojnino. Ko izpolnijo pogoje za upokojitev, sledi trenutek streznitve, saj pokojnina ne zadostuje za vzdrževanje življenjskega standarda, ki so ga bili vajeni. Žal ti razlogi običajno niso samostojni, ampak se pojavljajo v vseh mogočih kombinacijah in se prepletajo. Ker odlašajo z načrtovanjem in ker je prenos kompleksen, se prepogosto zgodi nepripravljen.

OVIRE ZA NAČRTOVANJE NASLEDSTVA IZHAJAJO IZ TREH PODROČIJ (VADNJAL, 2008):

A) USTANOVITELJ

- **Strah pred upokojitvijo:** mnoge ljudi je strah upokojitve, čeprav je njihovo delo težko. Pogosto nimajo drugih interesov, ki bi se jim lahko posvetili, zato jih pri razmišljanju o upokojitvi skrbi, kaj bodo počeli z vsem prostim časom in v čem se bodo počutili koristni.
- **Strah pred smrtjo:** ljudje se težko sprijaznimo z mislijo o svoji minljivosti, še redkejši med takimi so podjetniki. Njihov uspeh je pogosto posledica njihovega močnega ega in značilnost njihovih osebnosti je prepričanje, da nadzirajo svojo usodo. Misel na to, da nekega dne ne bodo več najprimernejša oseba za vodenje podjetja, je za njih zelo boleča.
- **Strah pred izgubo kontrole in moči:** ustanovitelj je navajen sam sprejemati vse pomembne odločitve pri poslu in se v tej vlogi tudi najbolje počuti. Mnogi tudi postanejo podjetniki zaradi potrebe po moči nad drugimi ljudmi. Tako je razumljivo, da pomeni odpovedati se vodilnemu položaju za ustanovitelja veliko žrtev.

2 Poglavje 2.1. je deloma povzeto po knjigi Vadnjal, J. (2008). Družinsko podjetništvo

- **Izguba identitete:** ustanovitelj se močno identificira s podjetjem in občutek lastne identitete je nerazdružljivo povezan z njegovo vlogo v podjetju. Odhod iz podjetja bi tako pomenil izgubo osebne učinkovitosti in smisla življenja. Morda preži nanj tudi nevarnost prebujanja kakšne stare identitete, s katero se je na stara leta težko soočiti.
- **Nezmožnost načrtovanja:** uspešno vodenje nasledstva je rezultat natančnega načrtovanja, podjetniki pa so bolj ljudje akcije kot načrtovalci, zato svojo energijo raje usmerjajo v dnevne aktivnosti kot dolgoročno načrtovanje.
- **Neodločnost pri izbiri pravega naslednika:** s stališča poslovanja je potrebno izbrati tistega od možnih naslednikov, ki bo najbolj uspešno vodil podjetje. Po drugi strani pa družinske vrednote narekujejo, da otroci ne smejo biti predmet ocenjevanja in tako čustva ustanovitelju preprečujejo, da bi favoriziral enega otroka na račun ostalih.
- **Nezaupanje v naslednike:** podjetniki pogosto ne zaupajo naslednikom, da bodo lahko vodili podjetje tako kot ustanovitelj sam in posledično odlagajo nasledstvo, dokler naj ne bi naslednik bolj dozorel.

B) DRUŽINA

- **Ustanoviteljeva žena:** je pogosto zaposlena v podjetju in se upokoji prej kot njen mož, se posveti vnukom ali hobijem. Vendar neformalno zadrži določeno vlogo v podjetju in z odhodom njenega moža se zmanjša njena pomembnost ter tudi poslovno-družabno življenje, ki sta ga pred upokojitvijo z možem imela. Dodatno je zaskrbljena, kako se bo po upokojitvi znašel mož, kar se odraža v njeni nenaklonjenosti moževi upokojitvi.
- **Družinski tabuji:** kulturne vrednote, ki usmerjajo družinsko življenje, navadno niso naklonjene pogovorom o tem, kaj se bo zgodilo, ko starši ne bodo mogli več voditi podjetje. O tem bomo govorili v poglavju o komunikaciji.

C) ZAPOSLENI V PODJETJU IN SPLOŠNO PODJETNIŠKO OKOLJE

- **Zaposleni:** so vajeni ustanovitelja in njegovega načina vodenja in čeprav bi morali biti naklonjeni nasledstvu, se bojijo sprememb. Poleg tega imajo z ustanoviteljem dobre odnose in si ne želijo za vodjo nekoga, ki mu ne zaupajo in ki bo uvajal spremembe.
- **Poslovni partnerji:** odpor pred planiranjem nasledstva prihaja tudi od zunaj. Poslovni partnerji novemu človeku neradi zaupajo, saj ga ne poznajo tako dobro kot ustanovitelja.

Težava je tudi v tem, da zaradi kratkotrajne tradicije družinskega podjetništva v Sloveniji nimamo pravega znanja in izkušenj, kako se lotiti in strokovno pomagati družinam s podjetji, da bi uspešno prebrodili najbolj kritično obdobje svojega delovanja. O nasledstvu se v Sloveniji premalo govori, podjetniki ne vedo, na koga se obrniti, saj neradi sprašujejo o tem druge podjetnike, gre namreč tudi za osebne zgodbe. Podporno okolje, ki bi osveščalo o teh težavah pa se šele vzpostavlja, saj bomo potrebovali še vrsto let, da bomo dobili prave izkušnje in dovolj znanja s tega področja.

2.2. KOMUNICIRANJE V DRUŽINI

Družinski sistem temelji na čustvih, poudarja lojalnost in skrb za blaginjo družinskih članov za razliko od poslovnega sistema, ki temelji na nalogah, zahteva rezultate in pušča ob strani čustvene (tudi družinske) odnose. Torej ni nenavadno, da dva sistema, ki sta v svojih osnovah nezdružljiva, pa se kljub temu mešata, povzročata konflikte. Konflikti kot posledica rivalstva med družinski člani: med starši in otroci, med sorojenci in med drugimi zaposlenimi in družinskimi člani imajo zelo škodljiv vpliv na vse posredno in neposredno vpletene. Podjetniška družina mora čim prej prepoznati izziv, kako rešiti te težave, saj so ti konflikti lahko usodni za družinsko harmonijo in tudi za podjetje (Vadnjal, 2008).

V podjetniških družinah se redko pogovarjajo o vlogah družinskih članov v podjetju in nasledstvu. Redno se o tem pogovarja le 24 % družin, 47 % se je o tej temi pogovarjalo nekajkrat, skoraj 40 % pa le enkrat ali nikoli (SPIRIT 2016).

Do konfliktov pri planiranju in prenosu podjetja pride tudi v družinah kjer so sicer odnosi dobri, zato se zavedajte, da pri tem niste izjema.

> **Prepričan sem bil, da se v družini veliko pogovarjamo o načrtovanju nasledstva, ko so o tem vprašali mojo hči, pa o teh pogovorih ni vedela dosti.**
>
> Marko Lotrič (Lotrič Meroslovje d.o.o.) o tem kako različno dojemamo komuniciranje v družini.

Pomanjkanje komuniciranja in neustrezen prenos informacij je eden najpogostejših razlogov za neuspešen proces nasledstva. Pogovor o tej temi je težko začeti in izvesti, saj nanj močno vplivajo čustva in zgodovina, ki jo ima družina za seboj. Na dan privrejo stare zamere, tudi takšne, na katere smo že pozabili in poskus pogovora se lahko kmalu sprevrže v obtoževanje. Če k pogovoru spodbudijo nasledniki, lahko starši začutijo, da se jih spodbuja v pokoj ali da niso več koristni za podjejte, nekateri reagirajo tudi zelo čustveno, kot na primer »ali me želite že pokopati in mi tekom življenja vse pobrati«.

Seveda ne gre za take namere, gre le za dogovor o prenosu upravljanja in morda tudi lastništva, ki pa je 5 let do 10 let pred podjetnikovo upokojitvijo ali pri njegovih okvirno 55 letih nujen. Če pogovor začnejo starši, lahko nasledniki hitro začno preračunavati, kako ugoden je za njih predlog staršev. Občutljivo je še posebej finančno vprašanje, saj tistega, ki ga sproži, hitro doleti sum, da ga bolj kot zdravje staršev zanima dediščina. Razpravi o planiranju nasledstva se izogibajo tudi najbolj prilagodljive družine. Prav tako je pomembna zavora pred planiranjem filozofija enakosti vseh otrok in globoko zakoreninjen strah otrok pred smrtjo svojih staršev.

Če podjetnik želi, da bi njegovi nasledniki prevzeli podjetje, naj jim to pokaže. Naslednike naj povabi, da se mu pridružijo, s tem jim bo dokazal, da jim zaupa, jih ocenjuje kot sposobne in da so dobrodošli. Mnogi podjetniki ta del spregledajo, saj menijo, da bodo otroci sami pristopili k njim, čeprav so tako zaposleni, da se k njim sploh ne da pristopiti.

Kljub zahtevni tematiki so potrpežljivi poskusi predstavitve mnenj edina možnost, da najdemo soglasje. Ni bolj žalostne posledice, kot je raztrgana družina. Pomislite samo na številna srečanja in praznike, ki bodo uničeni, če bo prišlo do konflikta v družini ali zamer med starši in otroci, med sorojenci ali priženjenimi.

Za pogovor z družinskimi člani predlagam naslednje »zlate nasvete «:

- Kot ustanovitelj obvestite družinske člane, da razmišljate o nasledstvu in da bi se v bližnji prihodnosti želeli z njimi pogovoriti o tem. Tako se bodo na pogovor lahko pripravili.
- Organizirajte družinsko srečanje, izberite miren kraj in dan, ko boste odmaknjeni od poslovnih obveznosti, lahko je to počitniška hiša ali restavracija, kjer se dobro počutite.
- Na družinskem srečanju se pogovorite z vsemi člani družine skupaj, tudi s tistimi, ki v poslovanje podjetja niso vpeti in predstavite, kdaj in zakaj bi želeli izvesti nasledstvo.
- Nato naj vsak član družine predstavi svoj pogled na delo v podjetju, na sodelovanje v upravljanju in v lastništvu podjetja.
- Bodite pozorni, da se izogibate vrednostnim sodbam, kdo je za kaj sposoben in koliko bi si kdo želel »nagrabiti«, vi kot moderator sestanka ste odgovorni, da ohranjate komunikacijo na ustreznem nivoju.
- Kasneje kot ustanovitelj govorite tudi z vsakim članom posebej, saj si nekateri ne upajo povedati mnenja pred ostalimi.
- Ustni dogovor zapišite, s časom se lahko izoblikuje v strateški načrt ali zametek družinske ustave.
- Število sestankov je odvisno od posebnosti vašega primera, predvidoma bodo vsaj dva do štirje.

Če bo pri pogovorih med sestanki prišlo do povzdignjenih glasov, solza in nerazumevanja, se zavedajte, da je to nekaj povsem normalnega. Sestanek lahko prekinete in ga nadaljujete čez mesec ali dva, le pazite na kontinuiteto. V primeru, da se sestanki večinoma končajo s prepiri in se na njih ne približujete konsenzu, razmislite o pomoči s strani svetovalca za nasledstvo, ki je lahko fizična oseba, ki se ukvarja s to dejavnostjo ali svetovalna družba.

Pri komunikaciji z družinskimi člani se zavedajte, da ne poznate njihovih občutkov in načrtov, dokler vam jih sami ne povedo. Vse, kar veste do tedaj, so vaša predvidevanja. In soočite se s to temo, preden postane težava.

2.3. STRATEŠKI NAČRT

Za tako pomembno nalogo, kot je nasledstvo, je potrebno pripraviti strateški načrt. Glavni razlog, da je strateško načrtovanje tako pomembno, so možni konflikti v družini. Naslednji pomemben razlog je poslovne narave in sicer načrtovanje omogoča dobro poslovanje na dolgi rok, kar je večinoma tudi cilj vseh podjetnikov.

Leach (1991) priporoča, da se načrt pripravi v pisni obliki, saj se izkaže kot dobro orodje, ki pripomore k bolj strukturiranem procesu nasledstva. Dokument, ki so ga vsi vpleteni sooblikovali in se z njim strinjajo, bo zmanjšal možnost za konflikte.

Načrt naj vsebuje več vsebinskih področij, ki jih mora ustanovitelj načrtovati pri pripravi za prenos podjetja. Potrebno je določiti vizijo, poslanstvo in cilje podjetja, določiti še časovni načrt prenosa, načrtovati kontinuiteto v podjetju in primerno strukturo. Pri prenosu podjetja je potrebno pridobiti oceno vrednosti podjetja, ki bo koristila v več primerih; če se bo podjetnik odločal o prodaji podjetja, zaprtju, kot tudi pri prenosu na družinskega člana, saj je vrednost potrebno vpisat v Pogodbo o prenosu. Najpomembnejši del strateškega načrta je odločitev o načinu prenosa podjetja (družinsko nasledstvo, prodaja itd.). Od slednjega bo odvisen način poplačila in izročitve podjetja (Ahej, 2009).

Načrt naj podjetnik sooblikuje skupaj z družinskimi člani in drugimi pomembnimi osebami v podjetju. Nato naj ga predstavi širši družini, morda tudi strankam in dobaviteljem, banki, računovodstvu itd., torej tistim, ki so s podjetjem močno povezni in jih nasledstvo zadeva. S tem bo podjetje pokazalo svojo resnost in zagotovilo o načrtovanju nadaljnjega uspešnega poslovanja.

Žal se podjetniki slabo zavedajo pomena načrtovanja, kar je pokazala tudi krajša raziskava (Ahej, 2009), kjer je 43 % podjetnikov sicer odgovorilo, da prenos podjetja že načrtujejo. Zaskrbljujoče je dejstvo, da jih kar 38 % meni, da je dovolj kmalu, če z načrtovanjem prenosa začnejo nekaj mesecev pred samim prenosom. Preostalih 19 % meni, da nasledstva ni potrebno načrtovati in bodo sproti iskali rešitve, ko bo to potrebno.

V nadaljevanju predstavljamo nekaj najpomembnejših točk strateškega načrta, vsaka družina pa bo glede na svoje potrebe lahko dodala kakšno vsebino.

2.3.1 VIZIJA IN STRATEGIJA

Oblikovana vizija in strategija podjetja sta predpogoj za uspešen prenos podjetja in odločitev o načinu prenosa podjetja. Vizija pomeni, kako si podjetnik predstavlja podjetje čez 5 do 10 let, strategija pa je način, kako bo do izpolnitve vizije prišlo.

Podjetnik si mora zastaviti in odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kako želim, da bi izgledalo moje podjetje čez 5 do 10 let? Kateri bodo glavni proizvodi in trgi? Ali imam znanje za realizacijo tega?
- Ali za realizacijo prve alineje potrebujem dodaten kapital? Ali ga lahko zagotovi družina, banke s krediti, zunanji vlagatelji?
- Ali želim, da bi podjetje ostalo v družinski lasti in/ali družinsko vodeno?
- Kje se vidim v povezavi s podjetjem po upokojitvi? Kdo ga bo vodil?

Ko si podjetnik odgovori na navedena vprašanja si je tudi že v veliki meri odgovoril, kakšen naj bo način nasledstva. Če družinski člani ne bodo zmogli upravljavsko ali finančno obvladovati podjetja, potem naj razmislijo o prodaji. Če potrebujejo le dodaten kapital, je smiselno, da razmislijo o strateškem partnerju. Če pa podjetje že sedaj ne posluje uspešno, se trgi zapirajo ali je konkurenca premočna, podjetnik pa za povrhu še nima družinskega naslednika, je smiseln razmislek o prodaji dela podjetja oz. sredstev in zaprtju. O načinih nasledstva bomo poglobljeno govorili v nadaljevanju.

2.3.2 ČAS IZSTOPA

Podjetnik naj načrtuje, kdaj želi oditi iz podjetja in kdaj bo njegov naslednik pripravljen na prevzem. Leta, ko podjetnik izpolni pogoje za upokojitev so lahko orientacija, najpogosteje je to okoli 65. leta. Načrtovanje prenosa naj začne vsaj 5, še bolje 10 let prej, torej kmalu po 55. letu. Podjetniki predolgo odlašajo z odločitvijo za prenos podjetja in ga ne načrtujejo, posledično jih lahko doleti, da bodo morali zaradi bolezni, razmer na trgu ali drugih razlogov podjetje predati na hitro, brez da bi imeli čas izbrati primernega naslednika, ga usposobiti in izvesti ostale pripravljalne aktivnosti.

Obdobje prenosa je bodisi postopno, torej z uvajanjem naslednika bodisi nenadno zaradi ustanoviteljeve smrti ali hude bolezni. V prvem primeru naslednik postopoma prevzema ključne funkcije v podjetju v sodelovanju z ustanoviteljem. V drugem primeru je nepripravljen potomec ali zakonski partner enostavno potisnjen v posel (Vadnjal, 2008).

Na izbiro časa izstopa najbolj vpliva razlog zaradi katerega želi ali mora podjetnik izstopiti. Dejstvo je, da ni vsako obdobje pravo za izstop, in sicer iz vsaj treh razlogov (Ahej, 2017):

- **stanje gospodarstva**

  Stanje gospodarskega cikla (ali je gospodarstvo v recesiji ali konjukturi) in panoge, v kateri podjetje posluje, je pomembno za uspešnost nasledstva. Če bo gospodarstvo v konjukturi, bo nasledniku poslovanje močno olajšano. V času recesije se namreč pogoji za podjetništvo slabšajo (visoke obrestne mere, zniževanje povpraševanja ipd.) in tudi naslednika je težje najti. V času finančne krize po letu 2008 smo v Sloveniji videli mnogo prenosov podjetij na družinske člane, saj je finančna kriza ustanovitelje utrudila in zaostrenim razmeram niso bili kos, nasledniki pa so podjetja prevzeli v neoptimalnem stanju in obdobju.
- **čas, ki je na voljo za načrtovanje nasledstva**

  Koliko časa ima podjetnik na voljo za načrtovanje nasledstva je ključni dejavnik, od katerega je odvisno tudi, koliko bo ob izstopu lahko iztržil za podjetje. Večinoma namreč traja priprava podjetja na nasledstvo in s tem izstop ustanovitelja vsaj 3 do 5 let (pri družinskih nasledstvih celo dlje). Zaradi nepredvidenih situacij (npr. bolezen ustanovitelja) je žal podjetje včasih potrebno predati v kratkem roku ali celo takoj. V takšni situaciji je izbor načina nasledstva bistveno ožji, kot če je nasledstvo načrtovano in je podjetje na to pripravljeno (kontinuiteta v podjetju in primerne strukture).
- **vpliv obdavčitve**

  Podjetnik bi moral svoj lastniški izstop načrtovati vnaprej in strateško, da bi lahko izkoristil davčne ugodnosti v zvezi z dohodnino od dobička iz kapitala (pri prodaji podjetja), saj je pri tem davku pomembno, kako dolgo je podjetnik imel deleže v lasti. Več o davščinah bomo govorili v nadaljevanju.

2.4. PRAVNOORGANIZACIJSKA OBLIKA, ORGANIZACIJSKA IN LASTNIŠKA STRUKTURA

PRAVNOORGANIZACIJSKA OBLIKA

Za izvedbo optimalnega prenosa podjetja je pomembna tudi ustrezna pravnoorganizacijska oblika. Mnogi podjetniki imajo podjetje registrirano v obliki samostojnega podjetnika (s. p.), tudi če obseg poslovanja preraste s. p. in taka oblika ni več racionalna z vidika davkov, zaposlovanja in tveganja. Zato je najprej smiselno preveriti, katera oblika je najprimernejša z vidika velikosti podjetja, nadalje pa tudi katera oblika je najprimernejša z vidika nasledstva.

Če deduje podjetje samostojnega podjetnika le en dedič, ta lahko nadaljuje z opravljanjem dejavnosti kot samostojni podjetnik. Prenos je ob izpolnjevanju določenih pogojev davčno nevtralen, kar pomeni, da se pri prenosu ne plača davka oz. natančneje, davčna obveznost se odloži. Pogoje za prenos dejavnosti predpisuje ZDoh-2, pri čemer se v delu, ki dovoljuje davčno nevtralni prenos navezuje na ZGD-1, sam postopek prenosa pa določa ZDavP-2. V primeru, da je dedičev s. p.-ja več, morajo opraviti prenos premoženja podjetja v eno od oblik gospodarskih družb, in sicer lahko ustanovijo novo družbo z namenom prenosa ali naredijo prenos na (obstoječo) prevzemno kapitalsko družbo.

Družba z omejeno odgovornostjo je v nasprotju s samostojnim podjetnikom gospodarska družba (kapitalska družba) in je tako premoženje, kapital posameznika, s katerim lahko le-ta svobodno razpolaga (npr. ga proda). Transakcije podjetja so od posameznika ločene, za razliko od s. p.-ja, poleg tega pa so računovodski izkazi pregledni in mednarodno primerljivi ter zaradi tega v očeh morebitnih naslednikov tudi bolj verodostojni. Davčni vidik transakcij (npr. prodaje) je osredotočen predvsem dohodnino od dobička iz kapitala po ZDoh-2. Prehodi v lastništvu d. o. o.-ja so načeloma enostavnejši kot v primeru s. p.-ja (Ahej, 2017).

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Pri pripravi na nasledstvo je potrebno poskrbeti tudi za ustrezno organizacijsko strukturo, ki mora biti zasnovana tako, da bo delo, kljub menjavi vodstva oziroma lastništva, potekalo nemoteno. Najprej naj v podjetju uredijo in popišejo poslovne procese in vzpostavijo takšno strukturo, ki bo omogočala delitev nalog in delegiranje. Tako bodo zaposleni bolj natančno vedeli, kaj se od njih pričakuje ter imeli širši vpogled v delovni proces v podjetju. Odločanje o manj pomembnih vprašanjih naj se prenese iz podjetnika na druge zaposlene in vsakodnevno delo naj ne bo odvisno od njegove neprestane prisotnosti. Podjetnik si posledično lahko vzame čas za oddih in prenos na naslednjo generacijo bo manj motil vsakodnevne naloge. Zavedati se moramo, da bo minilo kar nekaj časa, da bo prevzemnik spoznal in suvereno vodil podjetje in nenazadnje od naslednika ne moremo pričakovati takšne predanosti, kot je bila ustanoviteljeva. Raziskave namreč kažejo, da so nasledniki manj inovativni, podjetni in manj osredotočeni na podjetje kot ustanovitelji (npr. imajo mlado družino, hobije itd.). Za podjetnike z manj poslovnimi znanji ali tiste, ki izhajajo iz

obrtniških vod je smiselno, da si pri urejanju poslovnih procesov pomagajo s strokovnjaki, ki bodo podali nevtralen pogled na procese v podjetju.

Če poslovni procesi opredeljujejo, kako in na katerih delovnih mestih se opravljajo naloge in sprejemajo odločitve, korporativno upravljanje (ang. governance) opredeljuje razmerja, odgovornosti, nadrejenost med deležniki v podjetju.

LASTNIŠKA STRUKTURA

Če je podjetnik edini lastnik v podjetju, je to na točki prenosa enostavnejša možnost, saj se sam odloča, kako in kdaj bo izstopil ter komu in pod kakšnimi pogoji bo predal podjetje.

Nasprotno pa ima partnerstvo svoje pozitivne in negativne strani. Z vidika nasledstva je potrebno ob ustanovitvi podjetja oz. vstopu novih partnerjev v akt o ustanovitvi in družbeno pogodbo, v kateri se poleg ostalih obveznih sestavin navedejo tudi razmerja lastništva v podjetju, opredeliti možnosti odsvojitve lastniških deležev na tretje osebe.

Priporočljivo je, da družine redno izvajajo družinska srečanja aktivnih članov, torej tistih, ki delajo v podjetju, in družinska srečanja v širši zasedbi, kjer se pridružijo tudi neaktivni člani. V tujini podjetja pogosto ustanovijo družinski upravni odbor, ki sprejema pomembnejše odločitve, v večjih podjetji pa tudi družinski urad oziroma družinsko pisarno (ang. Family office), ki upravlja s premoženjem družine in njihove filantropske aktivnosti.

PRIMER IZ PRAKSE:

Podjetnik solastnik bi želel prodati svoj delež podjetja in si s tem zagotoviti rento, hkrati pa je v družbeni pogodbi zapisana klavzula, da svojega deleža ne sme prodati niti podariti tretji osebi brez privoljenja solastnikov. Posledično ima slabše možnosti za nasledstvo, kot si je predstavljal, saj je odvisen od dobre volje in privolitve solastnikov. Klavzulo, ki bo lastniku omogočala fleksibilnost pri izstopu je v družbeno pogodbo najenostavneje dodati že v samem začetku ali, ko nov partner vstopa v podjetje. Izpostaviti moramo, da se zaradi solastništva precej zožijo tudi možnosti nasledstva, npr. družinsko nasledstvo bo skoraj neizvedljivo, tržna prodaja bo težka zaradi morebitnih prepovedi odsvojitve in velikosti deleža (kupci malih in srednjih podjetij večinoma želijo odkupiti vsaj 51 % delež). Pogosto je problem pri nasledstvu takšnih 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 izogniti v celoti vendar lahko, kot omenjeno pripravimo podlago za izstop podjetnika že v družbeni pogodbi (Ahej, 2017).

2.5. RAZMEJITEV UPRAVLJAVSKE IN LASTNIŠKE FUNKCIJE

Pri procesu nasledstva ločimo dva pojma, in sicer lastništvo podjetja in upravljanje podjetja (management). Prenos lastništva in upravljanja lahko opravimo istočasno, ni pa nujno. Ustanovitelj podjetja je v večini primerov lastnik (ali solastnik) in direktor (upravljalec) v eni osebi, kar pa ne velja nujno tudi po prenosu podjejta naslednikom. V večini malih in srednje velikih podjetjih se sicer ob prenosu vodstvenega položaja (upravljanja) resda istočasno izvede tudi prenos lastništva (Evropska komisija, 2002). Svetovalci pogosto predlagamo, da se na mlajšo generacijo najprej prenese upravljanje, nato se skozi leta spremlja delo naslednika in se ob uspešnem delu prenese tudi lastništvo.

> **Na naslednike je potrebno najprej prenesti vodenje podjetja, dosti kasneje in šele ko se izkažejo kot sposobni in dobri gospodarji, se prenese tudi lastništvo.**
>
> Štefan Pavlinjek, ustanovitelj podjetja ROTO – Roto Group d.o.o.

V 75 % slovenskih družinskih podjetij sta lastniška in upravljavska funkcija neločljivo povezani, 11 % podjetnikov bi si želelo ti dve funkciji ločiti, v 14 % podjetij pa sta funkciji že ločeni (SPIRIT Slovenija, 2016). Pri nas torej še nismo doumeli, da so glede lastništva možni različni dogovori in so neodvisni od vodenja podjetja, saj tudi vsi nasledniki niso zainteresirani za delo v družinskem podjetju, kljub temu pa jih ne smemo pozabiti pri delitvi premoženja.

Vzporedno s planiranjem nasledstva je potrebno načrtovati tudi delitev preostale dediščine, ki neposredno ne zadeva delovanja družinskega podjetja. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da se konflikti iz zasebnega življenja (komu bo pripadalo kaj) prenašajo in odražajo skozi odnose družinskega podjetja.

PRIMER IZ PRAKSE :

V družinskem podjetju, v katerem so štirje potomci, so s pomočjo svetovalca našli rešitev za nasledstvo pri upravljanju in lastništvu. Po posvetu z vsemi člani družine so ugotovili, da sta le dva potomca zainteresirana za delo v podjetju in tudi prevzem vodenja, tretji bi v podjetju želel ostal kot družbenik in biti udeležen pri delitvi dobička, ne bi pa bil zaposlen, četrti bi se želel popolnoma izločiti, saj ga podjetje ne zanima. Po več sestankih so se dogovorili za različne lastniške deleže v podjetju, s čimer so se strinjali vsi člani družine. Prvi in drugi potomec sta prevzela vodenje podjetja, četrtega pa so izplačali z drugim družinskim premoženjem (stanovanjsko nepremičnino). S pomočjo svetovalca so pripravili sporazum, ki je vseboval jasno opredelitev, da je to v trenutku podpisa poštena delitev premoženja. Podpisali so ga vsi člani družine in podpise notarsko overili. Sporazum vsebuje klavzulo, da se vsi odpovedujejo kasnejšim terjatvam iz tega naslova. Slednje je pomembno, saj se trenutno lahko zdi delitev poštena, čez nekaj let pa morda kdo od podpisanih ne bo več istega mnenja. Namreč, tisti, ki je dobil podjetje, bo iz tega lahko naredil veliko ali ga uničil. Kdor je dobil stanovanjsko nepremičnino, iz tega ne bo mogel narediti velikih donosov, izgubiti pa tudi ne.

PRIMER IZ PRAKSE:

V družinskem podjetju so s pomočjo svetovalca želeli prenesti lastništvo in upravljanje podjetja na naslednjo generacijo. Po pogovoru z družino in obema potomcema so ugotovili, da sin želi prevzeti družinsko podjetje, hči pa za to ni zainteresirana. Podjetje, vključno z gospodarskim poslopjem, bi prepisali na sina, hči bi po smrti staršev dedovala družinsko hišo. Ko je svetovalec izračunal vrednost podjetja in ga primerjal z vrednostjo družinske hiše, je družino soočil z dejstvom, da je podjetje vredno veliko več, kot sama hiša in da meni, da bo hči pri tem oškodovana. Priporočil je tudi, da se po zaključenem svetovanju podpiše pogodbo, s katero se hči (in njeni dediči) dokončno odpove pravici do podjetja. Svetovalec je predlagal, da brat izplača sestro za razliko med vrednostjo podjetja in vrednostjo družinske hiše. Pri tem se je pokazalo napačno razmišljanje velikega števila družinskih podjetnikov, saj so tako brat kot tudi starša zavrnili ta predlog in povedali, da sin že vrsto let dela v podjetju, hči pa ni nikoli delala v njem (zaposlena drugje), je pa v otroštvu »na račun podjetja lepo živela« in si zato po njihovem mnenju ne zasluži poplačila razlike. Svetovalec je družini le stežka pojasnil, da je potrebno ločiti poslovodsko in lastniško funkcijo, kar pomeni, da je dedovanje ena zgodba, plača pa druga. Sin je za svoje delo tekom let dobival plačilo in ne lastniškega deleža.

PRIMER IZ PRAKSE:

Pri nas je veliko ločitev zakonskih partnerjev in podjetniki niso izjema. Pogosto se ponovno poročijo in si ustvarijo novo družino. Razlika v letih med nasledniki iz prve in iz druge družine so pogosto velike in otroci iz prvega zakona že delajo v podjetju. Razmislek, da so aktivni otroci bolj upravičeni do deleža v podjetju, je morda legitimen, vendar formalno-pravno gledano ni utemeljen. Vsi potomci so enakopravni glede nasledstva, čeprav so morda še mladoletni. Morebitno razdeljevanje premoženja brez njih je račun brez krčmarja. Podjetnik je s sinovoma in prvo ženo ustvaril izjemno podjetniško zgodbo. Z ženo sta se po dvajsetih letih sporazumno razvezala, vendar je žena ostala solastnica podjetja in bila pripravljena, da z nekdanjim možem podjetje lastniško preneseta na njuna sinova. Vendar se je mož medtem ponovno poročil in druga žena mu je rodila dve hčerki. Načrt prenosa lastništva podjetja se je izjalovil, saj je nova žena popolnoma upravičeno zahtevala enakopraven delež za svoji hčeri. Potrebno je bilo narediti nov, zelo kompleksen nasledstveni načrt, v katerem so na obe hčeri prepisali del zasebnega (neposlovnega) premoženja, vendar ju je pri pogajanjih zastopala njuna mati, saj sta bili še mladoletni (povzeto po Vadnjal 2015).

[3] Vsi trije primeri iz prakse so povzeti po Vadnjal, 2015

2.6. DRUŽINSKA USTAVA

Morda[4] ste že slišali, da so v nekem družinskem podjetju oblikovali družinsko ustavo, pa se vam je zazdelo, da vaše podjetje ni dovolj veliko, kompleksno, da bi se ukvarjalo z nečim, kar se imenuje »ustava«? In kaj ta dokument s tako velikopoteznim imenom sploh je?

Družinska ustava je zapis dogovora o vrednotah in strategiji nadaljnjega poslovanja podjetja, ki ga sprejmejo družinski člani. Tega dogovora pa ni lahko doseči, nasprotno, pogosto je tako oddaljen, da se ga niti ne lotimo iskati. In glavni namen družinske ustave je pogovor in dogovor o prihodnosti družine in njene vloge v podjetju, tudi če so nekatere teme takšne, da bi se jim raje izognili. Sestavimo torej pravila delovanja, ki nam bodo prav prišla v takšnih primerih kot je v poslu podpisana pogodba, ko bo šlo kaj narobe, ne takrat ko bo vse teklo tekoče (Kociper, 2016).

> **Proces priprave družinske ustave smo začeli z branjem strokovne literature, nato smo k sodelovanju povabili svetovalca in imeli kar nekaj družinskih srečanj. Za dokončno oblikovanje smo potrebovali nekaj mesecev.**
>
> Martin Jezeršek iz Gostinstva Jezeršek d.o.o.

Najprej je potrebno pojasniti, da družinska ustava ni zavezujoč pravni akt. Pri njenem uvajanju se velikokrat pojavijo težave pri razumevanju tega, da družinski odbor (to je organ, ki ga običajno predvideva družinska ustava) ni skupščina lastnikov. Sklepi družinskega odbora so lahko kvečjemu priporočila lastnikom, ki so tudi sami člani družine. Družinska ustava je tako dokument, ki ima bolj naravo "gentlemenskega dogovora", je torej moralno zavezujoča. Težo ji daje to, da jo sprejmejo oz. k njej pristopijo vsi polnoletni krvni družinski člani, tako lastniki podjetja kot tudi potomci, ki so dediči in bodo najverjetneje podedovali družinsko podjetje. Gre torej za vrednote in smernice, ki jim je zavezana družina pri skrbi za svoje družinske člane, pri upravljanju podjetji (Pirc, 2013).

Pri oblikovanju je pričakovati čustvene reakcije članov družine, saj gre za nekaj, o čemer se nismo vajeni pogovarjati, še manj zapisovati, vključuje pa naša čustva, zgodovino in družinsko srebrnino.

Ustavo napišite čim prej ali vsaj, ko ugotovite, da obstajajo realne možnosti prenosa nasledstva. Vsekakor pa pred prenosom nasledstva, saj v njej določamo tudi kdo, kdaj in s kakšnimi kompetencami je lahko naslednji vodja.

> **Družinsko ustavo vidimo kot koristno in kot dogovor med družinskimi člani o tem, kako naprej. Zavedamo se, da 70 % podjetij propade zaradi slabe komunikacije in da moramo najti način, kako biti med 3 % družinskih podjetij, ki preživijo prehod v tretjo generacijo. Zato smo se s pomočjo svetovalcev odločili za proces priprave družinske ustave**
>
> Marko Lotrič, Lotrič Meroslovje d.o.o.

Kolikor je družinskih podjetij, toliko bo različnih ustav

Vsebine ustav se bodo med podjetji razlikovale, saj ima vsako podjetje svoje posebnosti. Rdeča nit vsebine naj bodo vrednote in cilji podjetja, način odločanja, kadrovanja in nasledstva. Naj bo oblikovana kot priročnik za upravljanje in vodenje podjetja ter nadzor konfliktov.

POGLAVJA USTAVE[4], KI SO ZAPISANA V OBLIKI ČLENOV, NAJ IMAJO PREDVIDOMA NASLEDNJO VSEBINO:

1. **vizija, strategija in cilji podjetja**, kaj so naše vrednotenje in kje se vidimo čez 5 do 10 let
2. **vodenje in upravljanje podjetja:** kakšen bo naš odnos do zaposlenih, do kupcev, do kvalitete proizvodov
3. **vodstvo:** kakšna bo struktura vodstva in kakšne bodo zahteve glede izobraženosti in delovnih izkušenj za določena delovna mesta.

   Primer člena: Direktor podjetja naj ima pred imenovanjem primerno strokovno izobrazbo (na primer visokošolsko) in vsaj 3 leta delovnih izkušenj izven domačega podjetja (po možnosti v tujini). Imeti mora sposobnost vodenja, vzpostavitve avtoritete in zaupanja. Njegova vizija razvoja podjetja se mora ujemati z vizijo zapisano v tej družinski ustavi.

4 Primer vsebine ustave je deloma povzet po komentarju Kociper, T. 2016. Družinska ustava - koristen dokument ali utvara?.

4. **Nasledstvo**, kako izbrati naslednika in kdaj začeti prenos

   Primer člena: Naslednika začnemo uvajati, ko izpolni pogoje zapisane v zgornji točki in najmanj 3 leta pred prevzemom podjetja in nastopom direktorskega položaja.

5. **Kako bomo postopali, če ni primernega naslednika**

   Primer: Če nihče od kandidatov ne izpolnjuje pogojev iz 3. točke, bomo podjetje za čas do izpolnitve teh pogojev zaupali v vodenje zunanjemu managerju, ki ga bomo izbrali s soglasjem večine solastnikov podjetja.

6. **Zaposlovanje družinskih članov v podjetju in nagrajevanje**

   Primer člena 1: Družinski člani se lahko zaposlijo le na delovnih mestih, za katera imajo potrebna znanja in delovne izkušnje. Nihče ni upravičen do delovnega mesta, če zanj ni ustrezno usposobljen.

   Primer člena 2: Zaposlovanju zakonskih partnerjev družinskih članov nismo naklonjeni. Lahko pa se prijavijo na razpis za delovno mesto, kjer bosta odločilna dejavnika izobrazba in primerne delovne izkušnje.

7. **Politika odhoda iz podjetja** in obveznosti (do) neaktivnih v podjetju

   Primer: Družinski člani bomo spoštovali prepoved odtujitve poslovnega deleža izven družinskega kroga. V primeru, da bi želeli družinski člani svoj delež prodati, so ga zavezani ponuditi najprej podjetju oziroma družinskim članom (predkupna pravica drugih družbenikov).

8. **Komuniciranje in družinska srečanja**

   Primer: Člani družine se bomo enkrat mesečno srečevali na sestankih, kjer se bomo seznanili s pomembnimi informacijami glede poslovanja. Enkrat letno (pred poletnimi počitnicami) pa se bomo srečevali na neformalnem srečanju v krogu širše družine.

9. **Obdobje, ko bomo ponovno pregledali in po potrebi osvežili družinsko ustavo**

   Primer: Solastniki podjetja bomo to ustavo pregledali in po potrebi spremenili vsakih 5 let, spremembe se sprejmejo s soglasjem vseh solastnikov.

Družinskim podjetjem, ki so napisala ustavo, je skupno to, da je še v času aktivnega delovanja podjetje vodil lastnik, ki je imel občutek za bodoči razvoj podjetja ter je premogel dovolj modrosti, da je k mizi posedel vse družinske člane, ki jih delovanje podjetja zadeva (Pirc, 2013).

Ustava je živ dokument, ki ga lahko s soglasjem solastnikov spreminjamo, saj tekom let nekateri členi postanejo nerelevantni, priporoča se revizija ustave na 5 do 10 let.

Če menite, da sami v družini ne bi mogli priti do dogovora, vam lahko koristi pomoč zunanje osebe, svetovalca, ki bo pomagal usmerjati potek dogovorov in nevtraliziral čustvene situacije. Če oblikovana ustave ne bi šla skozi sito različnih interesov, vrednot in pogledov, bi bila neuporaben kos papirja.

> **V ustavo dodajmo tudi poglavja o pravilih investiranja in sklepanja odločitev glede investicij, glede izplačevanja dobička, glasovalnih pravic in pravil vedenja.**
>
> Jakob Žigante iz podjetja Makro 5 d.o.o.

3 IZVEDBA PRENOSA IN IZBOR NAČINA NASLEDSTVA

Priprava na prenos nasledstva v podjetju je že odgovor na nekaj najpomembnejših vprašanj, predvsem pa se je prenosnik že odločil za izstop. Tradicionalno je v Evropi najobičajnejša rešitev prenos znotraj družine z ene generacije na drugo. V najboljših primerih so družinski okvir, obstoječa medsebojna razmerja, zaupanje in skupne informacije o samem podjetju olajšale ekonomski prenos sredstev, informacij, znanja, poslovnih odnosov (European Commission, 2002).

Vendar v veliko podjetjih primernega naslednika znotraj ožje družine nimajo, slabo pa poznajo preostale možnosti za izstop podjetnika. Prenos na naslednika tudi ni vedno najbolj racionalna rešitev. Tako ni preprosto izbrati načina nasledstva, koristi lahko, da si podjetniki odgovorijo na nekaj vprašanj.

Zlata vprašanja pri izbiri tipa nasledstva:

- ali imajo v družini primernega naslednika (družinski član ali nedružinski manager), ki je pripravljen in sposoben peljati posel naprej,
- kakšne so potrebe in želje družine po finančnih sredstvih, npr. za zagotovitev ustanoviteljeve socialne varnosti,
- kakšne bodo davčne posledice odločitve, tako za ustanovitelja kot za podjetje,
- kakšno je finančno stanje, likvidnostni položaj družbe ali družbenika in velikost podjetja
- kakšno je splošno poslovno in podjetniško okolje (recesija, konjunktura).

Vsak od načinov nasledstva ima svoje prednosti in slabosti, zato je potrebno vsakega ovrednotiti z različnih vidikov. Optimalna izbira je tista, ki maksimira izkupiček lastnika ob izstopu, se dobro vključuje v njegove finančne načrte in maksimira lastnikovo zadovoljstvo.

KRITERIJI ZA IZBIRO NAČINA NASLEDSTVA SO NASLEDNJI (AHEJ, 2008):

- vrednost podjetja – ali bo izbran tip maksimiziral izkupiček,
- finančni položaj podjetnika – kolikšen znesek potrebuje za ohranitev življenjskega sloga,
- tveganje – da se bo predaja podjetja dejansko zgodila,
- nadzor – ali želi ustanovitelj obdržati nadzor nad podjetjem po izvedenem prenosu,
- verjetnost poplačila – verjetnost, da se bo poplačilo izvedlo,
- osebno (nefinančno) zadovoljstvo
- vpliv na deležnike v podjetju (solastniki, drugi zaposleni, okolje, dobavitelji, stranke),
- optimizacija obdavčitve.

Pripravili smo orodje za izbiro primernega načina nasledstva (glej Priloga 1), s katerim lahko ocenite najprimernejši način nasledstva za vaš primer.

V nadaljevanju bomo predstavili možne načine nasledstva v primeru, da imamo ali nimamo primernega družinskega naslednika in v primeru, da podjetje ne posluje uspešno ali je celo insolventno (slika 1).

Možni načini nasledstva		
Če podjetje posluje pozitivno in imate družinske naslednike: • družinsko nasledstvo • zunanji manager (za čas da družinski nasledniki izpolnijo neke pogoje, zrastejo, dozorijo)	**Če podjetje posluje pozitivno in nimate družinskih naslednikov:** • prodaja članu širše družine, zaposlenim • tržna prodaja • razprodaja sredstev in zaprtje • strateška partnerstva • franšizing (manj primerno za manjša podjetja) • javna ponudba delnic (redko primerno za slovenska podjetja)	**Če je podjetje insolventno** • likvidacija / zaprtje • stečaj

Slika 1: Možni načini nasledstva

Možne načine nasledstva smo torej razdelili glede na uspešnost poslovanja podjetja. Če podjetje ne posluje pozitivno ali je celo insolventno, potem je smiselna likvidacija ali stečaj podjetja. Če pa podjetje posluje s pozitivnim poslovnim izidom, imamo več možnosti, ki so predvsem odvisne od tega, če imamo primernega družinskega naslednika ali ne.

Družine, ki sicer imajo primerne potomce s podjetniškimi aspiracijami, vendar le ti niso zainteresirani za prevzem družinskega podjetja srečamo pogosto. V raziskavi med slovenskimi študenti je bilo kar 55 % s pozitivnimi izkušnjami iz družinskega podjetja, ki pa si želijo ustvariti lastno podjetniško kariero, 20 % jih želi naslediti in voditi družinsko podjetje in zgolj 10 % jih namerava iskati zaposlitev drugje (ostali se še niso zmožni odločiti). Družinsko podjetje jim torej daje odlične izkušnje in znanje, vendar ne želijo nadaljevati tradicije, ampak poskusiti nekaj svojega. Ta ugotovitev družinskim podjetjem nudi izjemno priložnost za miselni preskok iz tradicionalističnega dojemanja družinskega podjetja v modernejšega. Zakaj ne bi potomcem dali priložnosti, da se sami podjetniško uveljavijo, ne pa da jih skoraj silimo 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 (Vadnjal, 2012).

Mladi, ki jih delo v družinskem podjetju sicer zanima, se temu lahko želijo izogniti iz več razlogov. Nekaj je že omenjenih, na primer, da jih starši k temu ne spodbudijo ali pa jih v mladosti pretirano obremenjujejo s težavami podjetja. Najpogostejši razlog je, da ne želijo 24 ur na dan delati s svojimi starši. Pri tem imajo več možnosti, in sicer, da v podjetju zasedejo delovno mesto, na katerem nimajo neposrednega opravka s starši, ali pa odprejo svoje podjetje, ki se ukvarja s sorodno dejavnostjo (Kociper, 2015).

Ena od možnosti je tudi delitev podjetja, in sicer v primeru, da je med nasledniki rivalstvo tako veliko, da bi težko delali skupaj, je morda najbolje razdeliti posel na več podjetij.

IZROČITEV

Dejansko predajo lastništva, odgovornosti in vodenja podjetja nasledniku imenujemo izročitev. Način in čas izročitve podjetja je odvisen od tipa nasledstva. V družinskem podjetju se bo izročitev zgodila, ko se bo ustanovitelj upokojil oziroma iz drugih razlogov ne bo želel več voditi podjetja. Kadar gre za prenos podjetja na izven družinskega kroga (npr. prodaja podjetja), lahko govorimo o izročitvi s podpisom pogodbe in dejanskim prepisom lastništva in izvedeno predajo vodenja podjetja (Hawkey 2005 v Ahej 2008).

Z željo, da bi podjetje uspešno delovalo naprej, naj pred izročitvijo ustanovitelj obvesti zaposlene, da bo podjetje predal naslednji generaciji ali ga prodal ter jim sporoči, za kakšne pogoje se je z naslednikom dogovoril za zaposlene, predvsem, da se za njih ne bodo poslabšali pogoji dela. Ravno tako naj obvesti svoje stranke in jih morebiti z naslednikom tudi obišče, s čimer zagotavlja, da stoji za novim vodjem in da bodo odnosi še naprej ostali dobri. Dobra pa bo ostala tudi kvaliteta izdelkov in razna sodelovanja. Enako velja za ključne dobavitelje, ki so v skrbeh za poslovanje podjetja.

3.1. PRENOS NA DRUŽINSKEGA NASLEDNIKA

Da bi bil prenos na družinskega naslednika kar se da učinkovit, mora biti ustanovitelj zadovoljen z izbiro naslednika ter verjeti v sposobnosti naslednika, da bo podjetje uspešno vodil naprej in negoval, kar je ustanovitelj gradil vrsto let. Enako se mora tudi naslednik dobro počutiti v novi vlogi in si jo predvsem želeti, saj bo le tako lahko nasledstvo uspešno.

Vendar zakaj nekateri potomci ne želijo prevzeti družinskega podjetja? Odgovor na omenjeno vprašanje seveda ne leži na dlani, saj je možnih vzrokov veliko. Da bi našli vzroke, bi bilo potrebno pobrskati po preteklosti po odnosih v družini, vendar člani družinskih podjetij ne delijo radi informacij o tem, saj menijo, da lahko vsaka informacija negativno vpliva na podobo podjetja.

Dobro je, da so nasledniki vzgojeni v razmišljujoče osebe, ki vedo, kaj jih veseli in kakšno karierno pot želijo. Biti rojen v družinsko podjetje je lahko velik privilegij, lahko pa zelo težak nahrbtnik. Otroci, ki so zrasli skupaj s podjetjem, so bolj socializirani, komunikativni, bolj samostojni, od malih nog so bili namreč v interakciji z različnimi ljudmi, opazovali starše pri poslovanju, morali kaj postoriti, dobili so delovne navade. Vendar so poleg pozitivnih lahko dobili tudi negativne izkušnje, zato nekateri ne želijo prevzeti družinskega podjetja. Potencialne naslednike lahko v grobem delimo na dve skupini: na tiste, ki jih dejavnost družinskega podjetja ne zanima in so manj naklonjeni podjetništvu (gradijo kariero na drugem področju) in na tiste, ki kažejo zanimanje za dejavnost družinskega podjetja. Ali se bodo slednji podjetju pridružili in prevzeli vodenje pa je odvisno od njihove izkušnje v otroštvu in kako bodo vključeni v podjetje (Kociper, 2015).

Vadnjal (2012) meni, da mladi, ki imajo visoko želji po »imeti usodo v svojih rokah« raje izberejo zaposlitev drugje ali ustanovitev lastnega podjetja, kot da bi nadaljevali družinsko podjetje. To pomeni, da možni nasledniki vidijo družinsko podjetje kot okolje, ki vsiljuje odločitve. Družinsko podjetje vidijo kot način dela, ki ni v skladu z željo po »samostojnosti«, kar je tradicionalno eden najmočnejših motivacijskih dejavnikov za podjetništvo. To pa je po drugi strani v nasprotju s prepričanjem ustanoviteljev družinskih podjetij, da bi otroci enostavno morali prevzeti družinsko podjetje, kar je v Sloveniji dokazano precej zakoreninjeno.

Podjetniki ustanovitelji seveda želijo, da bi podjetje živelo dolgoročno in pogosto kot edino možnost vidijo prenos na potomce, čeprav so možnosti tudi druge. Prenos nasledstva je eden največjih izzivov v podjetništvu in hkrati priložnost zgraditi medgeneracijsko podjetje, ki bo gojilo vrednote in vizijo ustanovitelja še dolga leta.

3.1.1. IZBIRA IN UVAJANJE MOŽNEGA NASLEDNIKA(OV)

UVAJANJE NASLEDNIKA

Za prenos podjetja je potrebno naslednika ne samo uvajati, ampak naj s podjetjem živi, tako kot njegov ustanovitelj. In za uvajanje naslednika ni nikoli prezgodaj. V družinskih podjetjih smo priča lepi praksi na tem področju, ko otroci že med šolskimi počitnicami ali med vikendi pomagajo staršem pri lažjih opravilih in imajo kot najstniki ali študentje že redne naloge v podjetju. Tako ob prevzemu že dobro poznajo procese, sistem delovanja, vrednote, poslovne partnerje in nenazadnje zaposlene, ob katerih so morda celo rasli. Še bolje pa je, če po končani izobrazbi izkušnje nabirajo tudi izven domačega podjetja (Kociper 2016a).

Priporočljivo je, da mladi pred zaposlitvijo v družinskem podjetju spoznajo delo tudi v drugih okoljih in starša naj ne bosta prvi in edini nadrejeni. Izkušnje si lahko nabirajo z nekajletnim delom zunaj družinskega okolja. Morda v tujini prek številnih možnosti praks mladih[5] ali v sorodnih družbah doma. Tako si bodo razširili znanje, pridobili samospoštovanje in spoštovanje drugih zaposlenih v družinskem podjetju. Pred odhodom je smiselno, da se v okviru družine dogovorijo kako dolgo bo obdobje odsotnosti in o možnostih vrnitve v družinsko podjetje (Kociper, 2015).

Uvajanje naslednika naj se začne tako, da ti postopno v nekaj letih spoznajo in preizkusijo vse faze

[5] Na primer program Erasmus za mlade podjetnike ali izmenjava naslednikov preko združenja Family business network Adria

Fotografija: Iva Emeršič

in delovna mesta v podjetju, od proizvodnje, nabave, prodaje itd. Kasneje se potomci preizkusijo kot vodje posameznih oddelkov s prevzemom vedno večjih odgovornosti. Starši lahko naslednikom namenoma, vendar nadzorovano, pustijo narediti kakšno napako, na podlagi katere potomci pridobijo izkušnje in se otresejo strahu pred odločanjem.

Pogosto ustanovitelji vodijo podjejte do upokojitve povsem samostojno, brez vključevanja naslednikov s čimer bi slednji pridobivali izkušnje, veščine in samozavest, ki je nujno potrebna za prevzem in uspešno vodenje podjetja. Večina potencialnih naslednikov vse do upokojitve staršev ali celo še dlje opravlja neodločevalske funkcije v podjetju in tako ne morejo čez noč postati uspešni vodje. Mnogi podjetniki se tovrstnega vedenja ne zavedajo, saj v želji po ohranitvi statusa odločevalca svojim potomcem onemogočijo odločanje, saj bi to pomenilo, da se morajo sami (počasi) umakniti. Naravno bi bilo, da bi se proces prenosa odgovornosti na potomce začel dogajati že kmalu po zaposlitvi v podjetju (Kavs, 2017).

Žal pa mnogi starši z odlašanjem prenosa odgovornosti vplivajo na to, da je ob prenosu dejavnosti njihove potomce, ki so lahko stari tudi že 40 ali več let, strah prevzema odgovornosti (Kavs, 2017). Vzrok lahko izhaja iz tega, da starši ne sprejemajo idej in razmišljanj potomcev in jih odženejo s stavki kot so: "kaj pa ti veš, saj si šele prišel v podjetje" ali "a zdaj ko si končal šolo pa misliš, da vse veš". S takšno komunikacijo bodo potomci vedno manj motivirani in samozavestni za prispevanje svojih idej in kasneje prevzem podjetja. Naslednike je potrebno spodbujati, da izrazijo svojo inovativnost, željo po novostih, znanje in jih ne kritizirati ali kazati nezaupanja še preden bi dejanje tudi izvedli. Tudi če bodo naredili napake, se lahko iz tega veliko naučijo, ustanovitelj pa je še vedno lahko v vlogi "bankine in ne krmila".

IZBIRA NASLEDNIKA

Izbiri naslednika lahko rečemo »sladki problemi«, saj pomeni, da možne naslednike imamo. Ko se izbira med sorojenci, je pogosto naslednik najstarejši otrok. Ko je možnih naslednikov več, v veliko primerih eden od njih spontano prerašča v vodjo. V takem primeru mora biti ustanovitelj previden, saj so lahko po krivem zapostavljeni drugi potencialni nasledniki, ki so morda ravno tako sposobni dobro voditi podjetje. Poleg tega pa je pomembno, ali se zna neodvisno odločati in razmišljati s svojo glavo, ali bo imel dovolj avtoritete in bo znal motivirati zaposlene. In nenazadnje ali je vizija tega spontanega naslednika skladna z družinsko, tudi naslednik mora v podjetju nadaljevati z negovanjem družinske klime in kulture (Kociper 2016a).

Posledično svetujemo, da starši najmanj 5 let pred upokojitvijo ugotovijo motiviranost potomcev za prevzem dejavnosti. Kot že omenjeno, lahko uspešno nadaljujejo družinsko zgodbo samo tisti, ki so zares motivirani za nadaljevanje dejavnosti. Družinsko podjetje je namreč lahko nekomu le delovno mesto, kjer je delo lažje in delavniki krajši, nemalo je situacij, ko nekateri potomci zagnano delajo, drugi "hodijo malo v službo".

Torej, kandidatov, ki bi nadomestili ustanovitelja je lahko več ali pa ni nobenega. Procesa tranzicije ne gre jemati kot iskanje ustanoviteljevega dvojnika, ampak je potrebno zavedanje, da lahko nasledstvo pomeni korak v evoluciji podjetja. Pri izbiri naslednika si je potrebno odgovoriti na naslednja vprašanja (Leach, 1991, str. 133):

- Ali se istoveti z usmeritvijo (vizijo) podjetja?
- Ali je sposoben razvijati organizacijo naprej?
- Ali zna neodvisno razmišljati in se odločati?
- Ali ima komunikativne in vodstvene sposobnosti?

Vprašanje je, ali je ustanovitelj pravi človek, ki lahko odgovori na ta vprašanja. Morda je v tem primeru smotrno poiskati zunanjo, neodvisno pomoč. To velja tako v primeru, ko obstajajo pravi kandidati za naslednika, kot v primeru, ko jih ni, pa se je potrebno odločati med več možnostmi.

Vodenje si lahko potomci tudi delijo, na primer tako, da si razdelijo delovna področja. Kot primer lahko prikažemo družinsko gradbeno podjetje, kjer eden od otrok prevzame operativno-tehnični del, drugi pa poslovnega.

KOGA IZBRATI?

Kot navaja Vadnjal (2008) se prenosnik pri soočanju z vprašanjem, koga izbrati najpogosteje srečuje z naslednjimi primeri:

1. **Logični naslednik.** V nekaterih procesih načrtovanja nasledstva se zgodi, da nekdo spontano prerase v naslednika. Po drugi strani je v nekaterih družinah logično, da bo vodstvo nasledil najstarejši sin, kar ima za posledico manjšo možnost konfliktov, saj se družina podreja tradiciji. Nevarnost je seveda v tem, da bi vodstvo prevzel nekdo, ki za to ni najbolj usposobljen, čeprav se pojavlja kot logična izbira.
2. **"Izbira med "enakimi".** Mnogi lastniki menijo, da je tudi pri nasledstvu potrebno zagotoviti enakost med potomci. Tako se včasih zgodi, da je postavljenih več naslednikov. Ti rešujejo odnos včasih tako, da se izmenjavajo (rotirajo) na vodilnem položaju, kar ima za posledico, da se je nekdo položaja komaj privadil in že mora oditi. Druga možnost je delitev vodstva: kjer si dva ali več naslednikov natančno razdeli področja.
3. **Hčere.** Hčere so prav zaradi pogostega konflikta med očetom in sinom pogosto zelo primerni kandidati za prevzem podjetja, vendar se v nekaterih panogah na njih pozabi, saj jih dojemamo kot tipično moške panoge (npr. gradbeništvo, prevozništvo).
4. **Priženjeni kot nasledniki.** Priženjeni so večkrat kandidati za nasledstvo, še posebej kadar ustanovitelj nima moškega naslednika, deluje pa v panogi, ki velja za tradicionalno moško panogo. Nevarnost je vse več ločitev, kar je primer tudi pri nas. Ločitev v zasebnem življenju lahko prinese veliko spremembo tudi v podjetje. Potrebne je namreč veliko strpnosti, še posebej, ko si ločeni par na novo ustvari družino, še pogosteje pa se pojavi, da mora priženjeni zapustiti podjetje.
5. V**eč kot ena družinska enota.** Kadar je lastnikov preveč in se je nemogoče odločiti o enem samem nasledniku, je za izognitev konfliktov najboljša rešitev delitev podjetja na več enot v okviru enotnega podjetja, če to poslovni proces omogoča, ali delitev podjetja na več podjetij, ki kasneje sodelujejo pri poslovanju.

Za neuspešne primere nasledstva okolica rada krivi naslednike, saj naj bi od staršev dobili uspešno delujoče podjetje, ki ga niso bili sposobni voditi. Vendar je del odgovornosti tudi na starših, če potomcev niso pravočasno spodbujali in jim dali možnosti pridobiti si potrebne izkušnje, prevzemati odgovornost, če so jih silili v prevzem dejavnosti. Ustanoviteljem lahko njihov občutek nezamenljivosti onemogoča, da bi naslednikom prenesli znanje, izkušnje in odgovornost, ter da bi izpregli in zaupali naslednikom vodenje podjetja.

3.1.2. PRENOS LASTNIŠTVA PODJETJA

Poznamo dva načina prenosa lastništva v gospodarski družbi za čas življenja, in sicer odplačne in neodplačne (podaritev) prenose. Tretjo skupino predstavljajo prenosi, do katerih pride zaradi smrti lastnika in jih ravno tako uvrščamo pod obliko neodplačnega prenosa, ki je zaradi značilnosti, da gre za posel »mortis causa«, ločeno obravnavan. Prenos, do katerega pride zaradi smrti prenosnika, se lahko deli na oporočno dedovanje, lahko pa gre za prenos po samem zakonu. Vsaka od teh skupin ima svoje posebnosti (Pirc, 2016). Govora je torej o prenosu lastništva podjetja (prenosu poslovnega deleža) in ne o prenosu samega vodenja oziroma upravljanja podjetja.

V družinskih podjetjih ob prenosu lastništva podjetja na družinske člane lastnik pogosto ni poplačan, niti delno, kaj šele v celoti. Ko se lastnik želi upokojiti, ponavadi lastniško izstopi iz podjetja.

NEODPLAČEN PRENOS LASTNIŠTVA PODJETJA

Pri neodplačnem prenosu lastništva gre za podaritev poslovnega deleža (darilo) izbranemu nasledniku za čas življenja, kar je tudi poleg oporočnega razpolaganja in prenosa na podlagi dedovanja najbolj običajen način nasledstva v Sloveniji.

Neodplačen prenos lastništva podjetja se lahko izvede v naslednjih oblikah oz. v skladu s pravnimi podlagami, ki jih določajo (Pirc, 2016):

- Obligacijski zakonik, ki ureja darilno pogodbo in pogodbo o izročitvi in razdelitvi premoženja (izročilna pogodba),
- Zakon o dedovanju, predvsem v okviru instituta odpovedi neuvedenemu dedovanju,
- Zakon o davku na dediščine in darila, Zakona o dohodnini in Zakona o davčnem postopku, ki urejajo vprašanje obdavčitve v primeru neodplačnega prenosa lastništva podjetja.

Zakon o dedovanju (ZD) določa možnost dedovanja na podlagi zakona in oporoke. Krog oseb, ki so poklicane k dedovanju na podlagi zakona (v kontekstu družinskega podjetja) oziroma dedujejo po zapustniku so njegovi potomci, njegovi posvojenci in njihovi potomci, njegov zakonec (oziroma oseba, s katero živi v dalj časa trajajoči življenjski skupnosti, njegovi starši, posvojitelj in njegovi sorodniki, njegovi bratje in sestre ter njihovi potomci in njegovi dedi in babice ter njihovi potomci ter moški in ženska, ki živita v dalj časa trajajoči življenjski skupnosti (Pirc, 2016).

ODPLAČEN PRENOS LASTNIŠTVA PODJETJA

V Slovenji poznamo predvsem primere, ko ustanovitelji podjetje naslednikom podarijo oziroma ga slednji podedujejo, vendar je prav, da ustanovitelj razmisli tudi o možnosti prodaje podjetja naslednikom, kar imenujemo odplačni prenos.

> **Za odkup deleža družinskega podjetja od očeta sem vzel kredit.**
>
> Marko Lukić (Lumar d.o.o.) o tem, da je prenos lastništva lahko tudi odplačen.

Mnogi podjetniki med samo aktivno delovno dobo plačujejo nizke pokojninske prispevke in tako ne morejo pričakovati pokojnine, s katero bi po upokojitvi ohranili življenjski standard. Mnogi o tem premalo razmišljajo pred upokojitvijo. Odplačen prenos lastništva na družinske člane torej izhaja tudi iz potrebe ustanoviteljev po ohranitvi ekonomske neodvisnosti in vsaj delne žetve premoženja ustvarjenega v podjetju. Izvedba prodaje deleža potomcem je pogosto pogojena z okoliščino, da slednji ne razpolagajo z zadostnimi lastnimi sredstvi za takojšnje poplačilo tržne vrednosti podjetja. Zaradi tega je prenos lastništva podjetja na potomce ali druge družinske člane preko različnih oblik odloženega plačila kupnine tako pogost. Za pridobitev pravic iz poslovnega deleža je namreč relevanten trenutek vpisa v sodni register (glej 482. člen ZGD-1), pri čemer plačilo kupnine ni nujen predpogoj za izvedbo vpisa. Torej plačilo ni predpogoj veljavnosti prenosa poslovnega deleža, pač pa velja, da je družbenik tisti, ki je vpisan v ustrezen poslovni register (Pirc, 2016a).

Odplačni prenos oziroma odkup poslovnega deleža s strani naslednika ima lahko tudi vzgojni pomen, saj je lahko za naslednike koristno, da so v družbo vložili svoj denar in imajo tako večjo odgovornost, tveganje in spoštovanje do pridobljenega.

Za zadovoljevanje finančnih potreb ustanovitelja po upokojitvi se v tujini uporablja tako imenovano izplačilo rente, ki jo podjetje staremu lastniku izplačuje do smrti. V Sloveniji zakonodaja takšne oblike izplačil ne omogoča, zato se ustanovitelj po upokojitvi poslužuje drugih možnosti, npr. da s podjetjem sodeluje kot honorarni sodelavec (Ahej, 2008). Več o možnosti dela po upokojitvi bomo govorili v enem od naslednjih poglavij.

Nekaj zanimivih rešitev problema oziroma odplačnega prenosa lastništva lahko najdemo v državah z anglosaksonsko pravno ureditvijo (Pirc, 2016a). Navajamo jih kot primer, saj bi se jih dalo z nekaj prilagoditve in ob pomoči svetovalcev prilagoditi tudi za slovenske razmere:

- dogovor o plačilu dogovorjene anuitete predvideva, da ustanovitelj do konca svojega življenja ali do dogovorjenega roka prejema denarno rento. Dolžnost plačevanja anuitete običajno preneha s smrtjo ustanovitelja, v primeru, da njegova dosežena življenjska doba presega načrtovano oz. ocenjeno bo kupec vrednost poslovnih deležev preplačal;
- obročno plačilo predstavlja plačevanje kupnine skozi daljše časovno obdobje, pri čemer je kupnina razdeljena na periodične obroke, ki jih plačuje kupec. Plačilo kupnine je pogosto zavarovano z zastavitvijo poslovnih deležev, ki so predmet prodaje;
- plačilo kupnine in pripadajočih obresti z izplačilom bodočih dobičkov v družbi, katerih poslovni deleži so predmet prodaje je zelo fleksibilen način in omogoča prilagajanje željam in potrebam kupca in prodajalca.

DAVČNI VIDIK

Pri podaritvi poslovnih deležev družinskim članom moramo (velja za odplačni in neodplačni prenos) priglasiti odlog plačila davka na kapitalske dobičke. Le na ta način namreč darovalec poslovnega deleža ne bo plačal davka na kapitalske dobičke, saj bi bila v nasprotnem primeru podaritev davčno obravnavala enako kot prodaja poslovnega deleža. Predstavniki prvega dednega reda so namreč oproščeni le davka na dediščine in darila, ne pa tudi davka na kapitalske dobičke, ki bi jih bilo potrebno obračunati razen če, kot omenjeno, pri FURS-u priglasimo odlog plačila (Macarol, 2016).

PRIMER IZ PRAKSE:

Kot svetovalec za nasledstvo sem se pred kratkim ukvarjal s premožno podjetniško družino, ki ima večji del družinskega premoženja v podjetju. Ustanovitelj in žena sta se upokojila in skupaj prejemata nekaj manj kot 1000 evrov pokojnine. Po njunih besedah ne potrebujeta veliko – 2000 evrov mesečno bi zadostovalo. Vseeno pa nastane težava, in sicer na kakšen način naj jima iz podjetja vsak mesec nakažejo 1000 evrov. Po razmisleku smo se dogovorili, da sta podjetje v 90 % podarila otrokom, 10 % podjetja pa sta otrokom prodala. Tako jima otroci, ki so zdaj lastniki podjetja, vsak mesec plačajo po 1000 evrov kupnine, kar jima zadostuje za solidno preživetje (Vadnjal, 2012).

3.2. PRENOS ZNOTRAJ ŠIRŠE DRUŽINE ALI NA DRUGO OSEBO

V primeru, da prenos na potomce v prvem dednem redu ni mogoč, saj jih podjetnik nima ali pa za prevzem podjetja niso zainteresirani, naj omenimo možnost o kateri podjetniki premalokrat razmišljajo. Zakaj bi podjetnik podjetje podaril ali za znižano kupnino prodal le svojim potomcem, ki se zanj ne zanimajo, če ima morda v podjetju sorodnike, ki z njim že dolga leta pridno delajo in so na prevzem pripravljeni. Poznamo lep primer avtoprevoznika, katerega trije sinovi niso želeli nadaljevati družinske tradicije, je pa v podjetju zrasel v vodjo ustanoviteljev nečak, ki je izrazil željo po nadaljevanju posla. Z ustanoviteljem sta se dogovorila za odplačen prenos, vendar močno prilagojeno ceno podjetja. Tako podjetja ni bilo potrebno prodati tujcem, ki bi obdržali le poslovne pogodbe in ne tudi poslovne kulture ali celo zapreti. Enako bi se lahko dogovorili z dolgoletnimi zaposlenimi, ki so v podjetju prerasli v vodje.

Podjetje (s. p.) lahko brez plačila davka prenesemo tudi na nedružinskega naslednika, pri čemer je nujni pogoj podjetnikova (obrtnikova) upokojitev, invalidnost ali smrt. Tako lahko obrtno dejavnost davčno nevtralno prepišemo na katerokoli osebo ali družbo (d. o. o.) brez da bi plačali dohodnino, vendar pod pogojem, da prevzemnik podjetja (s. p.-ja) ne sme zapreti vsaj 5 let (ter vsi ostali pogoji), sicer mora ustanovitelj poračunati davčne obveznosti za nazaj (Kavs, 2017).

Za davčni in pravni vidik odplačnega prenosa velja zapisano pod naslednjo točko Prodaja podjetja.

3.3. PRODAJA PODJETJA

Prodaja podjetja je ena od možnosti za razrešitev vprašanja lastništva, če nasledniki za podjetje niso zainteresirani. Podjetje je možno prodati kot celoto, ali premoženje razprodati po delih (npr. opremo, nepremičnine) ter podjetje likvidirati. Oba postopka sta ponavadi precej dolgotrajna. Veliko težavo predstavlja prodajna cena. Cenitev, ki jo opravi strokovnjak, lahko pomaga le toliko, da se določi orientacijsko vrednost, okoli katere se bo podjetnik pogajal. Sicer je tudi podjetje tržno blago, ki je vredno natančno toliko, kolikor je nekdo zanj pripravljen plačati.

Pri večjih podjetjih, tistih ki kotirajo na borzi, bo trgovanje opravila borza. Mala in srednje velika podjetja pa se lahko za pomoč pri posredovanju obrnejo na Borzo posla (www.borzaposla.si), kjer so oglaševane prodaje malih in srednjih podjetij v Sloveniji, za tuje trge pa se podjetja lahko poslužijo spletne strani www.businessesforsale.com. Sicer pa se večina prodaj opravi med konkurenti, brez da bi bile prodaje javno objavljene.

Čustvena navezanost na podjetje, ki je, ekonomsko gledano, samo naložba, je primerljiva s hišami, ki smo jih gradili. Personifikacija je popolna. Podjetje - to sem jaz. Rešitev, da je podjetje možno prodati, se zdi bolj teoretična kot dejansko izvedljiva (Vadnjal, 2014).

DAVČNI VIDIK

Prodaja podjetja je ena izmed oblik odsvojitve kapitala, ki jo opredeljuje ZDoh-2. V tem smislu ni pomembno, ali gre za tržno prodajo ali za kakšen drug odplačni način odsvojitve. Trenutna zakonodaja predvideva cedularno (enkratno) obdavčitev z dohodnino od dobička iz kapitala. Davčna stopnja je padajoča glede na dobo lastništva kapitala, in sicer 25 % v primeru lastništva manj kot 5 let. Stopnja po dopolnjenih 5 letih pade na 15 % in se nato na vsakih dopolnjenih 5 let zniža še za 5 %. Za lastništvo kapitala nad 20 let trenutno velja oprostitev plačila davka. V odplačni transakciji se obdavčuje samo prejemnika kupnine, medtem ko kupec ob pridobitvi ni obdavčen (Ahej, 2017).

POPLAČILO

Pri prodaji podjetja je podjetnikov glavni motiv čim višji izkupiček. Načeloma naj bi bilo poplačilo urejeno pred vpisom novega lastnika v sodni register, vendar to, kot smo v tej publikaciji že omenili, ni nujno tako. Stranki se lahko dogovorita za obročno odplačilo, če kupec ni uspel zbrati dovolj sredstev ali pridobiti kredita oziroma mu je ta način financiranja najcenejši. Lahko se zgodi celo, da je kupec podjetje pripravljen kupiti le pod tem pogojem. Pri odločitvi za obročno odplačilo je pomembno, da se prodajalec ustrezno zavaruje pred neplačilom, morda tudi s tem, da deloma ostane solastnik podjetja. Zadržanje solastniškega deleža lahko prinese tudi davčne ugodnosti, saj davek na kapitalske dobičke pada s trajanjem (so)lastništva podjetja, kar smo opisali že v prejšnjem odstavku.

Ahejeva (2008) predlaga tudi možnost zadržanja sredstev, ki ga ponavadi predlaga kupec, ki se boji, da bi po nakupu podjetja izgubil glavne kupce in dobavitelje, z zadržanjem sredstev pa prodajalca zaveže, da mu bo slednji pomagal pri ohranitvi obsega poslovanja. Tako se del kupnine lahko veže na posebnem računu in se prodajalcu izplača, če so po določenem času doseženi dogovorjeni poslovni rezultati. Slabost takega načina je seveda to, da prodajalec ne more vedeti, če se bo kupec vedel kot dober gospodar in kako bodo druge razmere na trgu vplivale na poslovanje.

Naslednja od možnosti (Ahej, 2008) je oblika obročnega odplačevanja, ki temelji na pričakovanih bodočih dobičkih (ear–outs), in sicer je primerna za podjetja, ki nimajo veliko opredmetenih osnovnih sredstev (nepremičnine, stroji), podjetje pa prodajajo na osnovi pričakovanja dobrih poslovnih rezultatov v prihodnje. V primeru uresničitve rezultatov, ki jih predvideva prodajalec bo izplačana tudi višina kupnine.

PRIMER IZ PRAKSE:

Podjetnik se je odločil prodati podjetje zaradi upokojitve. Najel je pooblaščenega sodnega cenilca, da mu je izdelal oceno vrednosti. Čeprav se je ta podjetniku zdela visoka, je cenilec visoki oceni verjel in pri njej vztrajal. Ker noben od potencialnih kupcev ni bil pripravljen plačati tako visoke cene, je prodaja trajala toliko časa, da je podjetje vmes izgubilo nekaj poslovnih partnerjev, pojavila pa se je tudi finančna kriza, ki je še dodatno zmanjšala število potencialnih kupcev. Lastnik je bil na koncu primoran podjetje prodati po kosih, za kar je iztržil bistveno manj, kot če bi pristal na ponujene ponudbe kupcev in ne vztrajno verjel »cenitvi na papirju« (Vadnjal, 2014). Torej lahko le še ponovimo; podjetje je vredno toliko, kolikor je kupec zanj pripravljen plačati.

PRIMER IZ PRAKSE:

Podjetnik, ki ima manjše proizvodno podjetje (d. o. o.) bi se želel upokojiti, za podjetje ima potencialnega kupca in ga je pripravljen prodati, razmišlja le, da bi kak manjši posel občasno še opravil sam. V takem primeru lahko proda celotno podjetje ali samo posel. Če se odloči za prodajo podjetja, se s kupcem, ki je lahko pravna ali fizična oseba, dogovorita za ceno. S pogodbo pri notarju uredita lastništvo in od takrat dalje podjetnik ni več povezan s podjetjem. Za svoje manjše posle lahko odprete novo podjetje oziroma kot upokojenec lahko registrira svoj s. p. Druga možnost je, da kupcu proda stroje in zaloge ter obvesti svoje poslovne partnerje, da naj odslej poslujejo z novim dobaviteljem. Tudi v tem primeru je cena stvar dogovora, pri čemer v prvem primeru dobi denar on kot fizična oseba, v drugem pa njegovo podjetje. Po taki transakciji sicer njegovo podjetje nima ne opreme ne poslov, lahko pa z njim vseeno posluje. Nobena od možnosti ni formalnopravno zelo zapletena ali bistveno cenejša ali dražja. Še najtežje bo določiti ceno podjetja.

3.4. ZAPOSLITEV NEDRUŽINSKEGA MANAGERJA

Zaposlitev nedružinskega oziroma zunanjega managerja je možnost, ko bi podjetnik želel predati vodenje podjetja, vendar ostati lastnik, saj je morda vodenje podjetja preraslo njegove sposobnosti in čuti potrebno po profesionalnem managerju.

Nedružinski manager je lahko tudi le oseba za premostitev, dokler ni nekdo iz družine pripravljen prevzeti vodenja podjetja, oziroma dokler se družina ne poenoti, kdo bi to lahko bil. Nedružinski manager v tem času operativno vodi podjetje. Rešitev je primerna, ko nasledniki še niso dovolj stari ali izkušeni za prevzem podjetja oziroma je naslednikov več in se ni mogoče odločiti o tem, kdo bi bil najprimernejši. Nedružinski manager je lahko nasledniku tudi boljši mentor, kot bi mu bili starši. Pogosto se izkaže, da se družinski člani v takem primeru počutijo bolje, saj so raje podrejeni neki zunanji osebi kot, da bi bili podrejeni sorodniku, ki ga ne cenijo. Vadnjal (2008) opozarja, da je slabo, če družina določi za direktorja nekoga, ki že dolgo dela v podjetju. Tak človek je že preveč vpet v družino, z nekaterimi ima boljše in z drugimi slabše odnose, tako da se ne more uspešno soočati z različnimi pritiski.

> **Pred časom sem ugotovil, da sem dober manager do neke ravni, ki jo je podjetje s časom preraslo. Zato smo zaposlili zunanjega managerja in posledično spremenili tudi način dela, kar ni bilo preprosto za zaposlene, ki so imeli izkušnjo od prej.**
>
> Sašo Krumpak, Happy Tours d.o.o., v Ernst & Young, 2017

Lastnik lahko za direktorja imenuje kogarkoli, ki izpolnjuje pogoje in nasledniki pri tem formalno gledano nimajo nobene besede. Pri izbiri gre predvsem za vprašanje zaupanja nekomu, ki bo upravljal z družinskim bogastvom. Z imenovanjem managerja se kratkoročno reši upravljanje podjetja, ne pa tudi premoženjska dilema oziroma se odločitev glede prenosa lastništva le odloži.

3.5. ZAPRTJE PODJETJA

Edini pravi razlog za zaprtje podjetja naj bo neuspešno poslovanje oziroma slabe napovedi. Torej v primeru, če podjetje nima utečene dejavnosti s stalnimi strankami, nima ugledne blagovne znamke, je morda izgubilo trg in ne posluje pozitivno. Praviloma tudi takrat, ko je poslovno sodelovanje strank vezano na eno osebo v podjetju, ki je strokovnjak in hkrati tudi lastnik, pa ne želi več opravljati dejavnosti. V primerih, ko je zapiranje nujno, je potrebno dobro razmisliti o načinu in roku zaprtja, da ne bi ustvarili novih dolgov.

Postopek zapiranja s. p.-ja je v osnovi preprost in se lahko opravi na točki VEM. Na FURS je potrebno oddati zaključne bilance, na osnovi česar se izračuna dohodnina, na banki zapre poslovni račun in s. p. je likvidiran. Takšen je enostaven postopek za samostojnega podjetnika, ki nima osnovnih sredstev, nepremičnin, zaposlenih. V praksi je pogosto bolj zapleteno, saj mora podjetnik poskrbeti, da pred zaprtjem uredi delovnopravna razmerja in lastnino podjetja, ker bi v nasprotnem naknadno plačal visoke davke in tudi globe. Smiselno je dobro razmisliti o vseh možnostih, ali resnično želimo podjetje likvidirati. Prava vrednost so namreč znanje in zaposleni. Če dejavnost zapremo, se to zgubi in kasneje bo storjena škoda prevelika, da bi podjetje lahko ponovno zagnali. Po drugi strani pa naj podjetnik nikar ne razmišlja preveč čustveno in predolgo odlaša z zaprtjem, če je to nujno potrebno (Kavs, 2017).

V primeru, da se odločimo za likvidacijo dejavnosti, je prav zaposlene o tem čim prej obvestiti in jim pravočasno vročiti odpoved delovnega razmerja (najmanj 30 dni prej), slednje se brez vročitve ne zaključi, tudi če je podjetje likvidirano. Odpoved mora biti pisna in imeti naveden razlog odpovedi, tako bomo lahko opravili odjavo zaposlenih z Zavoda za zdravstveno zavarovanje in bodo upravičeni do nadomestila za brezposelnost. Zaposlenim pripada odpravnina, za izračun katere se uporabljajo določbe Zakona o delovnih razmerjih, zaposleni pa so upravičeni do odpravnine za vsako leto delovnega razmerja pri zadnjem delodajalcu oz. njegovih pravnih prednikih (Kavs, 2017).

Zelo pomembno je pred zaprtjem urediti odnose s kupci in dobavitelji. To velja predvsem v primeru, da bi želel kasneje podjetnik ali njegovi nasledniki ponovno odpreti dejavnost. Če bodo odnosi razčiščeni, bo kasneje z njimi lažje obnoviti sodelovanje. Ne pozabimo, da samostojni podjetnik tudi po zaprtju dejavnosti za vse obveznosti odgovarja z vsem svojim premoženjem in lahko upniki od njega terjajo povračilo dolgov tudi, če ne posluje več. Velja tudi obratno. Nekdanji s. p. lahko naknadno zahteva povračilo dolgov od svojih dolžnikov. Podjetniki prepogosto skrivajo svoje težave, ker se čutijo osramočeni. Nikar ne počnite tega, saj se s tem težave samo kopičijo, rešitev pa je, kot rečeno, komunikacija na vseh ravneh in pravočasno ukrepanje.

DAVČNI VIDIK

Podjetnik mora ob zaprtju razmisliti tudi o davčnih posledicah in ali jih je sposoben poravnati. Predvsem gre za vračilo ali obračun DDV, vračilo uveljavljenih davčnih olajšav za določena vlaganja, možna pa je tudi sorazmerno visoka obdavčitev kapitala pri lastnikih družbe oziroma skritih rezerv pri fizičnih osebah z dejavnostjo. To pomeni, da so davčne posledice pri zapiranju podjetja fizične osebe z dejavnostjo in gospodarske družbe različne, zato jih je potrebno obravnavati ločeno. V obeh primerih pa so enake davčne posledice glede DDV-ja in vračila davčnih olajšav (Macarol, 2016).

Po ZDoh-2 prav tako šteje za odsvojitev kapitala likvidacija podjetja, in sicer se po sprejemu sklepa o razdelitvi premoženja na predlog likvidacijskega upravitelja v družbi, ki preneha v postopku likvidacije in po poplačilu dolgov med družbenike, razdeli preostalo premoženje družbe. Z dohodnino se obdavči davčna osnova, ki bi nastala, če bi bila vrednost kapitala, ki je ovrednoten v okviru ocenjene likvidacijske vrednosti premoženja družbe, večji od zneska nabavne vrednosti kapitala. Obdavči se na enak način kot pri prodaji kapitala, torej prav tako velja padajoča davčna stopnja glede na dobo lastništva kapitala (Ahej, 2017).

3.6. OCENA VREDNOSTI PODJETJA[6]

Pri večini naštetih načinov nasledstva bo potrebno pripraviti oceno vrednosti podjetja oziroma se bo z njo želel seznaniti podjetnik. Še posebej to velja pri prodaji podjetja na trgu ali prodaji zaposlenim, vendar bo potrebno oceniti vrednost podjetja tudi pri neodplačnem prenosu.

Podjetniki, ki so v poslovanje čustveno vpleteni težko realno ocenijo vrednost svojega dela, nekateri so mnenja, da je njihovo podjetje vredno precej več, kot je v resnici, drugi so presenečeni, ko ugotovijo, da je podjetje na trgu vredno manj, kot so pričakovali. Kot smo že omenili, pa je podjetje vredno le toliko, kot je za njega pripravljen plačati kupec v trenutku, ko podjetnik želi prodati oz. je podjetje vredno toliko, kot je vredno v naslednikovih očeh ali ob likvidaciji.

Vrednotenje podjetij je zelo zahtevno in odgovorno opravilo, ki od ocenjevalca zahteva poleg strokovne usposobljenosti še oz. predvsem veliko občutka za posel in podjetje, ki ga ocenjuje. Tako se bosta oceni dveh strokovnjakov s tega področja skoraj zagotovo razlikovali, kljub enaki metodologiji.

Pri vrednotenju je, ne glede na metodo, potrebno upoštevati, da knjigovodski izkazi ne prikazujejo nujno dejanskega stanja v podjetju. Pogosto si lastniki namreč ne izplačujejo realnih plač, kot bi jih za vodenje podjetja morali plačati kadru na trgu dela, najemnine so nižje ali višje kot na trgu, če podjetje najema od svojega lastnika ali pa so na podjetje »obešeni« stroški, ki nimajo neposredne povezave s poslovanjem (avto, potovanja, telefon ipd.). Zato je za realno sliko potrebno izračunati prilagojene normalizirane oz. prilagojene poslovne rezultate in denarne tokove, s katerimi kasneje operiramo pri ocenjevanju vrednosti podjetja. Mednarodni standardi ocenjevanja vrednosti (od 1. 7. 2017 naprej MSOV 2017) predpisujejo kako in na kakšen način naj se podjetja ocenjujejo, da bodo ocene realne in mednarodno primerljive (Ahej, 2017).

NABAVNOVREDNOSTNI NAČIN

Ocenitev vrednosti podjetja z na sredstvih zasnovanim načinom je primerna takrat, kadar je podjetje nezanimivo s stališča denarnih tokov ali pa gre za zagonsko podjetje oz. holding. V tem primeru je podjetje vredno vsaj toliko, kolikor znaša njegova »razprodajna« vrednost zmanjšana za poravnane obveznosti. V praksi to pomeni, da izračunamo, kakšna je vrednost sredstev v podjetju oz. po kakšni ceni bi jih bilo dejansko možno prodati in kakšni so dolgovi. Za poslujoča podjetja, kjer načelo »going concerne« ni ogroženo, uporaba te metode ni smiselna.

6 Poglavje je povzeto po prispevku Mateje Ahej, Vrednotenje podjetja in kako načrtovati izstop, 2017.

METODE NA DONOSU ZASNOVANEGA NAČINA – METODA DISKONTIRANEGA DENARNEGA TOKA (DCF)

Metoda je usmerjena v prihodnje donose in s tem namenjena ocenjevanju poslovno perspektivnih podjetij. Pri tej metodi pridemo do rezultata na podlagi presoje preteklih in ocene bodočih poslovnih dogajanj v podjetju. Prednost se daje poslovni aktivnosti in iz nje izvirajoči vrednosti podjetja.

METODA TRŽNIH PRIMERJAV

Metoda tržnih primerjav je za mala podjetja relativno nezanesljiva metoda, saj ponavadi nimamo zadovoljivih podatkov o prodajah primerljivih podjetij. Poleg tega trg nakupov in prodaj podjetij v Sloveniji ni razvit in zato relevantni podatki ne obstajajo. V kolikor pa so podatki razpoložljivi, ne moremo npr. izključiti možnosti, da je šlo za prodajo med povezanimi osebami, ali da je podjetje razpolagalo s specifičnim znanjem.

METODE »ČEZ PALEC«

Kompleksni izračuni se tukaj umaknejo osnovni poslovni logiki, in sicer, da je podjetje vredno toliko kot znaša dobiček ali EBITDA pomnožen z ustreznim multiplikatorjem. Multiplikator se v gospodarstvu razlikuje glede na branžo, gotovost dobičkov in nujnost novih vlaganj.

Obstaja »teorija«, ki pravi, da se v povprečju podjetja prodajajo za 3- do 5-krat svojega EBITDAja. EBITDA izračunamo tako, da od čistih prihodkov od prodaje odštejemo stroške iz poslovanja (razen amortizacije, ki ne predstavlja denarnega toka) ter druge stroške in znesek nato pomnožimo s 3 do 5. Tako izračunani vrednosti pogosto rečemo, da je izračunana »čez palec« in zato ni najboljše orodje za ocenitev vrednosti, saj na ta način zanemarimo preveč zelo pomembnih faktorjev. Poleg tega na ta način morda lahko le približno pokažemo, kakšna bi bila vrednost na podlagi preteklih rezultatov, nič pa ne povemo o prihodnosti. Prav tako zanemarimo vrednost presežka obratnega kapitala, presežka denarnih sredstev, poslovno nepotrebnih sredstev, potrebnih vlaganj ter dolgov.

Pri razmišljanju o vrednosti v primeru prodaje je potrebno upoštevati še vidik potencialnega kupca. Kupec bo na vrednost tarče gledal zelo racionalno. Ugotavljal bo predvsem, v kakšnem času se mu bo povrnila investicija v nakup. Če bo ocenil, da je ceneje, da sam postavi poslovanje enako tarčnemu, ali da kupi drugo podjetje, mu nakup ne bo zanimiv – temu rečemo tudi metoda substitucije oz. nadomestitvene vrednosti. Tudi s tega vidika z višino postavljene cene ne gre pretiravati čez mejo racionalnih pričakovanj.

4 PO IZSTOPU

Izstop ustanovitelja se redko zgodi čez noč, njegove izkušnje so v podjetju še vedno zelo pomembne, svetuje lahko pri večjih strateških odločitvah, morda prevzame eno od področij (kadri, naložbe …). Vsekakor pa se mora umakniti iz vsakodnevnega vodenja podjetja in dovoliti nasledniku, da se razvije iz njegovega pomočnika v vodjo in na koncu tudi v neodvisnega lastnika in podjetnika.

Večina ustanoviteljev se sicer veseli pokojnine in zasluženega mirnejšega tempa, a prenosa znanja ne znajo izpeljati na pravi način, želijo ostati aktivni tudi po upokojitvi in še vedno sodelovati pri odločanju. Nasledniki pa so že odrasle osebe in postajajo nestrpni. Želijo si samostojnosti, zato se pojavijo konflikti, nasledniki obupajo in odidejo v druga podjetja ali pa se zaradi močne očetove figure ne upajo prevzeti odgovornosti.

Kako uspešna bo tranzicija, je torej v veliki meri odvisno od ustanovitelja in njegove pripravljenosti, da svojo vlogo prenese na naslednika. V nadaljevanju navajamo štiri najbolj pogoste načine odhoda ustanovitelja iz podjetja. V teh opisih se spoznajo mnogi ustanovitelji. Čeprav jim prebrano ne bo ravno všeč, je spoznavanje samega sebe dober prvi korak pri razumevanju psiholoških faktorjev, ki otežujejo odločitve za nasledstvo. Nezmožnost planiranja nasledstva je tako kombinacija ustanoviteljeve želje po zadržanju nadzora nad ustvarjenim premoženjem, po drugi strani pa običajne človeške nenaklonjenosti načrtovanju (Vadnjal, 2008).

Štirje načini odhoda ustanovitelja iz podjetja (Leach,1991 v Vadnjal 2008):

- **monarhi:** ne odidejo, dokler niso prisiljeni zaradi smrti ali internega upora v podjetju. Upre se lahko management ali upravni odbor;
- **generali:** so prisiljeni oditi, vendar ves čas načrtujejo svojo vrnitev in izkoristijo najmanjši povod, da pridejo nazaj reševat podjetje;
- **ambasadorji:** postopoma zapustijo delovno mesto in so kasneje po potrebi še aktivni v mentorski in svetovalni vlogi;
- **guvernerji:** odidejo in vzdržujejo zelo malo stikov s podjetjem, posvetijo se drugim aktivnostim.

Če podjetnik ostaja v podjetju po tranziciji, se mora zavedati, da so razmerja v podjetju postavljena na novo in da je njegova vloga sedaj drugačna, morda samo svetovalna, nadzorna ali vodi le eno od področij.

Podjetnik mora ob izstopu upoštevati, da bo imel izstop vpliv tudi na njegove osebne finance, saj je v času vodenja podjetja imel višje dohodke in tudi nekaj ugodnosti, kot so avto, telefon itd. (Ahej, 2008).

… in da,… izstop in izpustitev vajeti podjetja iz rok je izjemno težko dejanje za nekoga, ki mu je bilo podjetje toliko let vse. In ne boste verjeli, upokojeni podjetniki poročajo tudi o kvalitetnem »življenju po…«

4.1. LASTNIŠKI KONTROLING

Ko se podjetnik odloči za zaključek aktivne upravljavske funkcije, ostane pa lastnik v svojem podjetju, potrebuje učinkovit sistem nadzora, s katerim bo spremljal uspešnost poslovanja podjetja, meni Ahejeva (2017a) v prispevku 4 pasti Lastniškega kontrolinga . Spremljal bo torej delo profesionalnega managerja ali direktorja, ki ga je postavil. Slednji je lahko predstavnik družine ali zunanji manager.

Podjetnik mora biti pozoren, da ne naredi ene od štirih najpogostejših napak pri spremljanju poslovanja:

1. **Spremljanje napačnih kazalnikov**

   Podjetnik mora definirati, kaj zanj pomeni uspešnost podjetja. Ali je to donosnost, dobiček, likvidnost, denarni tok ali stanje na TRR? Vsak podjetnik dojema uspešnost nekoliko drugače. Standardizirana bonitetna poročila in sistemi kontrolinga (ki sicer koristijo pri upravljanju) tukaj izgubijo veljavo. **Predlog: vzpostavite svoj sistem kazalnikov, ki bodo primerni vaši definiciji uspeha, vaši dejavnosti in fazi razvoja vašega podjetja.**

2. **Knjigovodski podatki**

   Ko podjetnik opravi prvi del naloge, torej določi sistem kazalnikov, je tu še vprašanje, katere podatke uporabiti. Knjigovodske?! Bolj kot je podjetnik ali njegov računovodja kreativen, bolj težko bo iz

7 Poglavje Lastniški kontroling je povzeto po prispevku Mateje Ahej z naslovom 4 pasti lastniškega kontrolinga

kazalnikov kaj pametnega prebrati. In tukaj seveda govorimo o popolnoma sprejemljivih računovodskih praksah, ki jih dovoljujejo ali celo predpisujejo računovodski standardi. Največjo težavo predstavljajo stroški – ki niso odhodki, rezervacije – ki znižujejo prihodke, dolgoročne pasivne časovne razmejitve, dolgoročno odloženi stroški razvijanja, ki znižujejo stroške obdobja idr. **Predlog: vsak podatek, ki bo uporabljen pri izračunu posameznega kazalnika skrbno pretehtajte. V kolikor smatrate, da v poslovnih knjigah ni prikazan tako, da bi odrazil realno sliko vodite izvenknjigovodsko evidenco oz. ga pri izračunu prilagodite na realno vrednost.**

3. **Pogostost poročanja**

   Od operativnega vodenja podjetja se podjetnik najverjetneje poslavlja, ker želi več časa nameniti drugim stvarem v življenju. Zakaj bi torej na dnevnem, tedenskem ali mesečnem nivoju spremljal operativno poslovanje, stroške, prihodke? To je naloga poslovodstva. Podjetnik je po novem lastnik in ne več poslovodja. Zanimajo naj ga le rezultati. **Predlog: če ste dobro oddelali prvi dve točki tega zapisa (in novega managerja dobro vpeljali), potem na mesečnem nivoju ne boste spremljali ničesar, prav ničesar. Posvetite se novim hobijem in pričakujte kvartalna, polletna ter letna poročila.** Za tiste bolj »firbčne« pa predlagam nabor res osnovnih informacij, brez katerih ne morete spati. Dozo mesečnih informacij pa postopoma zmanjšujte.

4. **(Ne)razumevanje poročil**

   Nerazumevanje ali napačno razumevanje poročila ali kazalnikov lahko povzroči veliko zmede in hude krvi. Če je od tega odvisno še nagrajevanje poslovodstva, je ta točka toliko bolj pomembna. **Predlog: sistem lastniškega kontrolinga dopolnite s pojasnili o tem, kaj na posamezni kazalnik vpliva, v kakšnem območju se lahko giblje. Oseba, ki poročila pripravlja pa naj v primeru odstopanj pojasni vzroke**.

Za konec Ahejeva še dodaja, da mora sistem dobro postavljenega lastniškega kontrolinga nujno vsebovati tudi kakovosten letni in 3-letni načrt, ki ga pripravi poslovodstvo.

4.2. MOŽNOSTI ZA DELO PO UPOKOJITVI

Znanje in izkušnje ustanovitelja so neprecenljive in lahko pomagajo pri uspešnem nadaljevanju poslovanja, zato je dobrodošlo, če podjetnik sodeluje s podjetjem tudi po upokojitvi. Dobrodošel pa bo tudi dodaten zaslužek, zato predstavljamo, kakšne so zakonske možnosti sodelovanja v podjetju po upokojitvi.

Pokojnina in delo načeloma nista združljiva, vendar Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2) omogoča izjeme za delo, krajše od polnega delovnega časa. Upokojenec tako lahko dela kot zaposlen, samozaposlen ali kot lastnik poslovodja, vendar v omejenem delovnem času, če ne želi ostati brez pokojnine. Najpogosteje upokojenci izberejo opravljanje dela (in zavarovanje) za 10 ur tedensko (25 % delovnega časa) in plačevanje sorazmernih prispevkov, vendar se upokojencu za tak delež tudi zniža pokojnina. Obstajajo še druge možnosti dela, kot

so kratkotrajno delo, osebno dopolnilno delo, delo prek podjemne ali avtorske pogodbe (Lipičnik Škalič, 2016).

Upokojenci, ki želijo aktivno sodelovati s podjetjem, lahko delajo preko svojega **statusa samostojnega podjetnika**, ki ga na preprost način odprejo na VEM točkah. Kot omenjeno, se morajo zavarovati za vsaj četrtino polnega delovnega časa, to je 10 ur tedensko (25 %), za preostali del do 100 % pa prejemajo pokojnino. Lahko se zavaruje tudi za višji odstotek (več kot 25 %) vendar bodo prejemali sorazmerno nižjo pokojnino in plačevali višje prispevke. Že na prvi pogled vidimo, da to ni racionalno, saj si z namenom višjega zaslužka namesto višjega odstotka zaposlitve lahko povečajo le urno postavko.

Upokojenec lahko vstopi tudi v **delovno razmerje** za določen ali nedoločen čas. Če sklene pogodbo za polni delovni čas, mu s tem preneha pravica do prejemanja pokojnine, če sklene pogodbo za krajši delovni čas od polnega pa mu pripada sorazmerni del pokojnine, podobno kot je to pri s. p.-ju. Podobno je pri upokojencu, ki ima v podjetju **funkcijo lastnika poslovodje**. Da to funkcijo ohrani, mora poskrbeti za obvezno zavarovanje. Tudi v tem primeru velja, da se lahko zavaruje za najmanj 25 % delovnega časa in pri tem ohrani sorazmeren delež pokojnine (75 %) (Lipičnik Škalič, 2016).

Možne so tudi **druge oblike dela**, ki sicer ne vplivajo na pokojnino (torej jo upokojenec prejema v celoti), vendar so te oblike namenjene manj obsežnemu delu in sodelovanju v podjetju.

V skladu z novelo Zakona o urejanju trga dela – ZUTD-A so upokojenci (razen tistih, ki prejemajo delno starostno ali predčasno pokojnino, delno pa so še delovno aktivni) upravičeni do **opravljanja začasnega in občasnega dela**, ki se opravlja na podlagi istoimenske pogodbe. Gre za občasno delo, ki traja največ 60 ur mesečno in upokojencem predstavlja dodatni zaslužek. Zakonodaja določa najnižjo urno postavko in najvišji letni zaslužek upokojenca. Ker ne gre za delovno razmerje, tako delo ne posega v višino pokojnine, potrebno pa je urediti zavarovanje (MDDSZ, 2017).

Naslednja možnost sta **avtorska in podjemna pogodba**. Zaslužek na tak način ne vpliva na višino pokojnine, vpliva pa na višino obdavčitve upokojenca in je kot tako delo znano kot davčno neugodno.

Osebno dopolnilno delo je omejeno le s točno določenimi vrstami opravil, ki jih oseba, ne glede na status, lahko opravlja. Urediti je potrebno zavarovanje ter biti pozoren, katera so dela, ki se jih lahko opravlja preko te možnosti.

Za konec omenimo še **kratkotrajno delo**, ki je namenjeno pomoči med ožjimi sorodniki (oče in mati – otroci, zakonca med seboj). Gre za neplačano delo, predvsem v času, ko imajo družinska podjetja povečan obseg dela, saj se lahko opravlja v višini 40 ur mesečno. Zanje je potrebno urediti le zavarovanje za poškodbe pri delu. S to obliko dela se torej le zavarujemo pred delom na črno in inšpekcijskimi službami, ni pa upokojenec za to delo plačan (Lipičnik Škalič, 2016).

5 SODELOVANJE S STROKOVNJAKOM ZA NASLEDSTVO

V[8] našem vsakdanu se obrnemo na svetovalce ali druge strokovnjake pogosteje, kot si mislimo. V banki imamo osebnega bančnika, v zavarovalnici svojega zavarovalnega zastopnika, brez računovodje ne moremo pripraviti zaključne bilance. Kaj pa naredimo, ko imamo težave v družinskem podjetju? Osebe, ki bi nam svetovala na tem področju pogosto ni v imeniku našega telefona. Težav v podjetju in družini ne želimo razlagati drugim, razumeli bi nas morda tisti, ki imajo izkušnje iz družinskih podjetij, a kaj, ko so to pogosto naši poslovni partnerji.

ALI OBSTAJAJO SVETOVALCI ZA DRUŽINSKA PODJETJA?

Seveda, vendar je ta dejavnost je pri nas še premalo poznana. Koncept prihaja iz tujine, kjer so svetovalci za družinska podjetja uveljavljeni in stalni spremljevalci družinskih podjetij.

KDAJ JE SMISELNO NAJETI SVETOVALCA?

Prvi korak je prepoznati težave v podjetju ter se z njimi soočiti. Pomoč svetovalca je dobrodošla, če nestrinjanje v družini in podjetju vpliva na poslovanje ali povzroča resne konflikte. Ali kadar je podjetje pred pomembnimi mejniki kot so nasledstvo, preoblikovanje pravnega statusa, prodaja podjetja ali oblikovanje nadzornega organa. Včasih je svetovalec tudi »samo poslušalec in mediator« pri konfliktih.

ZAKAJ BI NAJELI SVETOVALCA?

Marsikatere težave bi se lahko lotili sami, vendar smo čustveno v podjetje preveč vpeti, omejuje nas poznavanje preteklosti in vemo, da »kri ni voda«. Pomagamo si lahko z raznimi priročniki, vendar ti dajejo enake nasvete za vsa podjetja, mi pa vemo, da je naše drugačno od sosedovega.

Predvsem je v družinskih podjetjih težava v komunikaciji. Ni odveč ponovno zapisati, da za pogovor o nasledstvu ni nikoli prezgodaj. Pri pogovorih o podjetju je v družini prisotnih veliko čustev in subjektivnih pogledov, nekateri člani družine si ne upajo povedati svojega mnenja, da se ne bi zamerili drugim. Sestanki se lahko končajo vsaj s solzami, če ne hudimi konflikti in obtoževanji. Zato je potreben neodvisni svetovalec, ki usmerja pogovor in prepozna ovire. Namen svetovanja je preko odkritega pogovora najti rešitve, ki ustrezajo tako članom družine kot podjetju in nadaljevati družinsko dejavnost.

Namen svetovalca je dolgoročno preživetje podjetja, in to brez osebnih (in čustveno pogojenih) interesov v podjetju. Svetovalec je oseba, ki pozna širok spekter področij, od medosebnih odnosov v družini, nekateri so celo družinski mediatorji, do davčnega in pravnega področja. Po tem širokem spektru se ločijo od specializiranih davčnih ali pravnih svetovalcev. Slednji bodo morda ustrezno pripravili npr. načrt nasledstva s pravnega vidika, vendar lahko njihovo morebitno nepoznavanje davčne ureditve za družinska podjetja veliko stane. Spremembe v družinskem podjetju so lahko tudi zelo čustvene, npr. prodaja podjetja, upokojitev, izbor naslednika in pravi svetovalec bo upošteval tudi čustveno komponento in bolje razumel situacijo, saj ima pogosto tudi lastno izkušnjo iz družinskega podjetja. Nadalje bo lahko svetoval o izobraževalnih programih primernih za ustanovitelja ali naslednike, morda obisk skupin, v katerih se srečujejo podjetniki s podobnimi težavami ali specializiranega svetovalca, če bo to potrebno.

8 Točka Sodelovanje s strokovnjakom je povzeta po članku Ali družinsko podjetje potrebuje svetovalca – in kakšnega? (Kociper, 2016)

KAKO IZGLEDA SVETOVANJE IN KAJ LAHKO PRIČAKUJEMO?

Svetovalec z vami odkrije težave in pripravi načrt, ki upošteva posebnosti vašega podjetja, upošteva vrednote in cilje tako podjetja kot družine. Poda mnenje, predstavi situacijo na nevtralen način in predlaga rešitve, ne bo pa namesto vas sprejemal odločitev.

Svetovanje se pogosto začne s tem, da podjetnik predhodno pojasni problem, svetovalec se ustrezno pripravi in se sreča z družino. Odvisno od odnosov znotraj družine se svetovalec sreča z vsemi predstavniki skupaj in/ali z vsakim družinskim članom posebej. Ko strne ugotovitve, jih predstavi vsem članom družine, s katerimi potem pripravijo sklepe. Če gre za daljše sodelovanje lahko sledijo tudi pisna navodila, telefonski pogovori in podobno. Svetovalec pripravi tudi poročilo o možnih zapletih in predlogih za rešitve.

Krajša svetovanja npr. enodnevna so namenjena svetovanju o davčni in pravni optimizaciji prenosa nasledstva, spremembi statusno pravne oblike in pripravi ustreznih pogodb, vprašanjem kot so, kako poskrbeti za finančno varnost ustanovitelja po upokojitvi, urediti status članov družine, ki ne sodelujejo v podjetju, itd., vendar morajo biti osnovne usmeritve že pred tem dogovorjene znotraj družine. V večini primerov se znotraj družine o usmeritvah ne uspejo dogovoriti in takrat je smiselno najeti svetovalca za daljše obdobje in večkratna srečanja. Le ta so namenjena profesionalizaciji vodenja, oblikovanju strategije, ki bo podpirala dolgoročni obstoj podjetja, zasnovi načinov odločanja in učinkovite komunikacije. Svetovalci po pogovoru s člani družine pripravijo načrt prenosa podjetja, identificirajo potencialne naslednike in tiste člane družine, ki ne želijo prevzeti podjetja, svetujejo o razdelitvi podjetja in premoženja med naslednike in sodelujejo pri izvedbi načrta prenosa in pripravi družinske ustave. Kot poslovni svetovalci lahko sodelujejo pri uvajanju naslednika na vodstvenem položaju, prodaji podjetja in podobno. Pri srednje velikih in velikih podjetjih svetujejo tudi o ustanovitvi upravnega in/ali nadzornega odbora, ki lahko vključuje poleg družinskih članov tudi druge osebe, kot so lastniki, drugi podjetniki, svetovalci.

KAKO IZBRATI SVETOVALCA?

Predvsem preverite področja, na katerih je podkovan in da gre za svetovalca za družinska podjetja. Pozanimajte se o njegovi izobrazbi, izkušnjah in referencah. Izberite osebo, ki ji lahko zaupate, saj boste morali z njo deliti podrobnosti iz vašega podjetja in družinskega življenja. Pogosto je izvor težav v dogodkih, ki segajo v zgodovino družine in smo jih pometli pod preprogo, svetovalcu pa jih bomo morali zaupati. Morda vsi družinski člani ne bodo zainteresirani za idejo o svetovalcu in pomembno je, da se odločite in ga izberete skupaj. Rezultate boste dosegli le, če bodo sodelovali in svetovalcu zaupali vsi vpleteni. Zato naj vam svetovalec pove, ali boste sodelovali samo z njim ali bo vključil tudi druge sodelavce.

Cena svetovanja je majhna v primerjavi s tem, kaj lahko izgubite, zato naj cena ne bo merilo in ne varčujte pri številu srečanj. Če želi svetovalec dobro oceniti vašo situacijo in pomagati, se boste morali z njim srečati večkrat tekom procesa. Na trgu so ponujena svetovanja, ki trajajo od nekaj ur do nekaj mesecev (Kociper, 2016c).

V primeru, da v podjetju ocenijo, da celostnega svetovanja ne potrebujejo in so se o nasledstvu dogovorili, naj vseeno opozorimo na obsežno zakonodajo, ki jo morajo odgovorni poznati, zato svetujemo vsaj pogovor z davčnim in pravnim svetovalcem, poleg računovodje, ki bo predvidoma v vsakem primeru vpleten v proces nasledstva. Pirc (2016) je zbral zakonodajo, ki zadeva družinsko podjetništvo in ki naj bi jo vodstvo poznalo in vsebuje vsaj naslednje pravne akte in na njih temelječa pravila in sodno prakso:

- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)[6];
- Zakon o prevzemih (ZPre-1)[7];
- Zakon o trgu finančnih instrumentov (ZTFI)[8];
- Zakon o davku od dohodka pravnih oseb (ZDDPO-2)[9];
- Zakon o dedovanju (ZD)[10];
- Zakon o dohodnini (ZDoh-2)[11];
- Zakon o davku na dediščine in darila (ZDDD)[12];
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)[13];
- Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih (ZZZDR)[14];
- Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP)[15];
- Obligacijski zakonik (OZ)[16];
- Zakon o davčnem postopku (ZDavP-2)[17];
- Zakonu o dedovanju kmetijskih gospodarstev (ZDKG).[18]

Obstajajo pravne posebnosti, ki odnose, ki nastopajo v družinskih podjetjih obravnavajo drugače, kot to velja za primere, ko takšne povezave niso prisotne.

6 GLAVNI RAZLOGI ZA NEUSPEH NASLEDSTVA

Glavni razlogi za neuspeh nasledstva so v dejstvu, da mnogo ustanoviteljev prepozno začne z uvajanjem naslednikov ter da jim pri uvajanju ne dajo dovolj pozornosti. Vzrok tega je, da svojim potomcem ne zaupajo, da so sposobni samostojno voditi podjetje.

Preostali razlogi za neuspeh nasledstva so:

- marsikateremu ustanovitelju je podjetje tako pomembno, da ga sploh ne želi zares zapustiti, zato z upokojitvijo zavlačuje, potomec pa sčasoma obupa in zapusti podjetje,
- večina ustanoviteljev želi ostati in sprejemati odločitve, tudi ko so že predali vodenje naslednji generaciji,
- menijo, da lahko prenos izvedejo le s pomočjo računovodje, brez davčnih in pravnih svetovalcev,
- nevede dopuščajo velike razlike med nasledniki, še posebej pozabijo na tiste, ki ne želijo delati v podjetju, so pa vseeno upravičeni do lastniškega deleža.

Vadnjal (2008) je zbral nekaj zlatih nasvetov:

- načrtovanje je potrebno opraviti z vključevanjem vseh deležnikov in volja posameznika, ali želi biti podjetnik ali ne, je ključna, zato jo je treba nujno upoštevati;
- dogovorjene stvari je potrebno zapisati, morda pravno overiti;
- zmagovalci nesposobnosti dogovarjanja so odvetniki. Na eni družini, ki se ne more dogovoriti, bosta služila vsaj dva odvetnika;
- za moderiranje procesa načrtovanja nasledstva je dobro najeti zunanjega neodvisnega strokovnjaka;
- mnogi napačno mislijo, da so najbolj pomembni formalno-pravni, davčni in finančni postopki, kar je zmotno: to so zgolj tehnikalije, ki pridejo na vrsto šele po dogovoru, kaj deležniki sploh želijo.

7 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.

Leach, P. (1991) The Stoy Hayward Guide to The Family Business. Thomson/Carswell.

Lipičnik Škalič, D. (2016). http://www.racunovodski-servis-zeus.si/aktualne-informacije/ali-upokojenec-se-lahko-dela, pridobljeno 10. 10. 2017.

Macarol, B. (2016). Kako sprejeti odločitev o najugodnejši obliki prenehanja poslovanja podjetja https://akademija.finance.si/8851192. Pridobljeno 10. 9. 2017.

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti – MDDSZ. (2017). http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/zaposlovanje/upokojenci/. Pridobljeno 10. 12. 2017.

Pirc, I. (2013). Družinsko podjetje potrebuje družinsko ustavo. https://korporacijsko-pravo.si/druzinsko-podjetje-potrebuje-druzinsko-ustavo/. Pridobljeno 1. 10. 2017.

Pirc, I. (2017). Prodaja podjetja družinskim članom. https://korporacijsko-pravo.si/prodaja-podjetja-druzinskim-clanom/. Pridobljeno 2. 10. 2017.

Pirc, I. (2017). Prenos lastništva družinskega podjetja. https://korporacijsko-pravo.si/prenos-lastnistva-podjetja/. Pridobljeno 1. 10. 2017.

Poročilo o družinskih podjetjih v Evropi. (2015). Bruselj: Evropski parlament – Odbor za industrijo, raziskave in energetiko.

Vadnjal, J. (2008). Družinsko podjetništvo. Študijsko gradivo. Neizdano.

Vadnjal, J. (2014). Da ne bi kače prilezle. Privatno : revija o privatnem bančništvu, ISSN 2385-9342, str. 20-21.

Vadnjal, J. (2014). Če podjetje prodajam, sem zguba, če kupujem, sem tajkun. https://www.finance.si/8809802. Pridobljeno 1. 8. 2017.

Westhead, P. in Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodology rethink, Entrepreneurship Theory and Practice. Fall 1998, str. 31–56.

Priloga 1: ORODJE ZA IZBIRO PRIMERNEGA NAČINA NASLEDSTVA

Podjetnik mora pri izbiri načina nasledstva razmisliti o več pomembnih vidikih in jih ovrednotiti, kar pa ni enostavno, saj gre za več kriterijev in vpliv čustev. Pripravili smo orodje za pomoč pri izbiri primernega načina nasledstva, ki bo podjetniku pomagalo pri ocenitvi možnosti. Nekatere možnosti niso primerne za vsa podjetja, lahko pa podjetnik s pomočjo tega orodja spozna nove možnosti nasledstva.

Navodila za izpolnjevanje: podjetnik najprej določi, kateri od kriterijev zapisanih v prvem stolpcu je zanj relevanten, nato pa pri relevantnih kriteriji označi da/ne. Preprost seštevek odgovorov »da« bo podal predlog za najbolj optimalno rešitev.

	Družinsko nasledstvo	Tržna prodaja podjetja	MBO / EBO	Franšizni sistem	Strateška partnerstva in združitve	Umik v lastniško funkcijo	Likvidacija podjetja
Ali bo izbran tip izstopa maksimiral izkupiček?	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne
Obstaja visoka verjetnost, da se bo predaja podjetja dejansko zgodila.	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne
Ali bom lahko vplival na poslovanje po izstopu?	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne
Obstaja visoka verjetnost, da bo vpliv na moje osebne finance ugoden.	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne
Ali je gotovo, da bom v celoti poplačan?	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne
Moje osebno zadovoljstvo bo visoko.	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne	da / ne
da							
ne							

Vir: Ahej, M., 2017. Finančni vidiki nasledstva

SPIRIT SLOVENIJA

JAVNA AGENCIJA

I FEEL SLOVENIA