

## ČLANEK 4/2020

# KAKO NAJ SE DRUŽINSKA PODJETJA LOTIJO PRENOSA? HITRI PREDLOGI IN NAPOTKI

Družinska podjetja predstavljajo večino podjetij tudi v Sloveniji in so gonilna sila gospodarstva. Večina podjetij v Sloveniji (do 83 %) je družinsko vodenih in predvsem majhnih, z manj kot 50 zaposlenimi. Ta družinska podjetja posamično običajno ustvarjajo letne prihodke v višini do 4 mio EUR, delujejo že več kot 20 let, vodi pa jih prva ali druga generacija lastnikov.

***Stanje v Pomurju bistveno ne odstopa od slovenskega povprečja, saj se je razmah družinskega podjetništva začel v osemdesetih in devetdesetih letih 20. stoletja.***

Družinska podjetja se soočajo s podobno problematiko kot večina ostalih podjetij, le da je njihova vloga še toliko zahtevnejša, saj se tukaj pojavljajo dodatne težave z vidika usklajevanja poslovnega in osebnega življenja.

***V družinskih podjetjih je še toliko bolj pomembno pravočasno postavljanje nasledstva pri prehodu iz ene generacije v drugo.***

Večina družinskih podjetij, ki razmišlja o prenosu izpostavi predvsem potrebo po zunanji pomoči pri pravnih, finančnih in davčnih vidikih nasledstva in podpori nadaljnjemu poslovanju po opravljenem prenosu. Ponavadi pa zanemarijo ali spregledajo socialni in psihološki vidik, ki ga takšen prenos prinese v družino in družinsko podjetje.

Zato je potrebno v družinskem podjetju že v fazi razmišljanja o prenosu narediti vsaj resen akcijski in časovni načrt prenosa ter dodatno razčistiti nekatera ključna vprašanja, na katera ponavadi prenosniki in nasledniki sploh ne pomislijo.

V nadaljevanju smo za vas pripravili nekaj hitrih predlogov in napotkov, kako se lahko družinska podjetja pravočasno lotijo prenosa.

***Strnili smo jih v 7 ključnih korakov, ki vam lahko služijo kot opomnik in pomagajo v postopku razmišljanja in priprave na prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo.***

## 1. KORAK



### VKLJUČITEV NASLEDNIKOV V DELOVNI PROCES

Se dogaja procesno in se začne vsaj 10 let pred upokojitvijo staršev. Nasledniki se zaposlijo v podjetju in postopno preizkusijo vsa delavna mesta, saj je smiselno, da zelo dobro spoznajo ustroj delovanja podjetja. To pomeni, da se soočijo tudi s prodajo in strankami, prisotni naj bodo tudi vsaj nekajkrat na sestankih, pogajanjih. Vodje se namreč ne rodijo, pač pa naredijo in to je večletni proces.

## 2. KORAK



### DOLOČITEV UPRAVLJANJA IN (SO)LASTNIŠTVA

Se dogaja vsaj 5 let pred upokojitvijo prenosnika. Družina se zelo resno pogovori, kdo bo podjetje upravljal in kdo bo (so)lastnik. Lastniki imajo veliko odgovornosti in če nekdo ni pripravljen tega sprejeti ter bi rad zgolj varno službo, ga ni smiselno mešati v lastništvo podjetja.

## 3. KORAK



### PRENOS ZNANJ, IZKUŠENJ IN ODGOVORNOSTI

Prenosnik začne postopno prenašati na izbranega vodjo svoje znanje, izkušnje in tudi odgovornost. Ta korak je zagotovo najtežji, ker prenos odgovornosti pomeni, da starši svetujejo in potomcem dopustijo, da naredijo tudi kakšno napako. Ravno zaradi tega je tako pomembno, da se ta del odvija nekaj let pred upokojitvijo in postopno.

## 4. KORAK



### RAZDELITEV CELOTNEGA PREMOŽENJA - DRUŽINSKA USTAVA

Ko se zagotovi dolgoročno uspešno vodenje podjetja, od česar je odvisno tudi prejemanje rente staršev in potencialno izplačilo za potomce, ki ne bodo lastniki podjetja, se je z družino potrebno dogovoriti glede razdelitve celotnega premoženja, tudi privatnega - osebnega. Vse dogovore se zapiše v družinskem dogovoru imenovanem **DRUŽINSKA USTAVA**, ki določa vse potrebne obližacijske dogovore, tudi dedne oz. oporoko, saj starši ne poklanjajo vsega takoj.

## 5. KORAK



### LASTNIŠKA STRATEGIJA

Če več potomcev prevzema lastništvo podjetja, se je še posebej pomembno dogovoriti in zapisati lastniško strategijo podjetja ter obenem pogoje, pod katerimi se zaposluje družinske člane, pogoje izstopa v primeru konfliktov itd. Lastniška strategija pa je nujna tudi, če podjetje prevzema en sam naslednik.

## 6. KORAK



### OPREDELITEV SODELOVANJA DO IN PO UPOKOJITVI PRENOSNIKA

S prevzemniki se prenosnik uskladi, kakšno bo sodelovanje do upokojitve in potencialno po upokojitvi.

Določi se pristojnosti prenosnika in področja, v katera se po upokojitvi ne vtika več in o le teh prevzemniki odločajo samostojno.

## 7. KORAK



### VIZIJA PREVZEMNIKOV IN OPTIMIZACIJA POSLOVNIH PROCESOV

Zelo pomembno je, da imajo prevzemniki svojo vizijo razvoja podjetja in strategijo, kako bodo to dosegli. Zato je smiselno optimizirati poslovne procese ter modernizirati komunikacijo in marketing, saj se s tem poveča učinek poslovanja ter verjetnost, da bodo starši prejeli svojo rento in ostali potomci dogovorjeno izplačilo.

W: <https://www.spotpomurje.si>



<https://www.facebook.com/SPOTPomurje/>

Pripravil:

Roman Wolf, svetovalec

21. maj 2020

SPOT svetovanje Pomurje (Pomurska gospodarska zbornica)

Projekt je sofinanciran s pomočjo Evropskega sklada za regionalni razvoj, Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo ter SPIRIT Slovenija, javna agencija