



AVTOR:

Uroš Kavs

ILUSTRACIJE:

Janez Zega

OBLIKOVANJE:

Blaž Trušnovc

ZALOŽIL:

Prenos Uroš Kavs s.p.

[www.most-institut.eu](http://www.most-institut.eu)

DATUM IZDAJE:

junij 2017

ponatis: september 2018

NAKLADA:

250 izvodov

CENA:

29,89 EUR

—

© Inštitut M.O.S.T. 032/17

---

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

334.722.24

KAVS, Uroš

Problematika nasledstva družinskega podjetja : kako družinskemu podjetju zagotoviti uspešno prihodnost / Uroš Kavs ; [ilustracije Janez Zega]. - Ljubljana : Prenos, 2018

ISBN 978-961-285-720-2

294401792

---

PROBLEMATIKA NASLEDSTVA  
DRUŽINSKEGA PODJETJA

---

---

UROŠ KAVS

---

**KAKO DRUŽINSKEMU PODJETJU  
ZAGOTOVITI USPEŠNO PRIHODNOST**

# Predgovor

Ponosen sem, da sem ustanovil Inštitut MoST, katerega poslanstvo je pomagati družinskim podjetjem urediti družinsko - poslovne odnose.

Hvaležen sem, da lahko ob tem, ko pomagam drugim, tudi sam osebnostno rastem.



**INŠTITUT ZA DRUŽINSKA, MALA IN SREDNJA PODJETJA  
TER UREJANJE MEDSEBOJNIH POSLOVNIH RAZMERIJ**

Verjamemo, da so mala in srednja podjetja generator razvoja gospodarstva, pri čemer družinska še posebej slovijo po svoji poslovni etiki in predanosti poslu.

Prizadevamo si popraviti statistiko, ki pravi, da pri prenosu dejavnosti na naslednike propade kar 2/3 družinskih podjetij.

Za nas je to nedopustno. Osredotočeni smo na preprečevanje družinskih konfliktov, ki so glavni razlog za propad tako velikega števila podjetij.

Ta podjetja so zdrava v svoji osnovi. **Kje je potem vzrok?** Žal se konflikti ob prenosu družinske dejavnosti velikokrat pojavijo med generacijama in tudi med brati, sestrami ter njihovimi partnerji. Vse prevečkrat se stvari obrnejo ravno v nasprotno smer od želene.

- **Kaj se dogaja, ko nastopi čas prenosa odgovornosti na mlajšo generacijo?**
- **Kako pristopiti, da bo podjetje uspešno na dolgi rok?**

Vabim vas, da preberete resnične zgodbe. Tako neuspešne, kot uspešne, ki jasno nakazujejo, kaj je potrebno storiti, da skupaj dosežemo družinsko harmonijo. Ta je predpogoj za dolgoročno stabilnost podjetja.

Verjamem, da boste ob branju dobili mnogo koristnih nasvetov.

# Vsebina

UVOD	8
MOJA ZGODBA	10
ZAKAJ PRI PRENOSU DRUŽINSKE DEJAVNOSTI PROPADA KAR 2/3 PODJETIJ	14
KLJUČNI RAZLOG ZA PROPAD KAR 2/3 PODJETIJ SO KONFLIKTI	20
USTANOVITELJI SVOJA PODJETJA S TEŽKIM SRCEM PREPUŠČAJO NASLEDNIKOM	30
VEČINA USTANOVITELJEV ŽELI NADZOROVATI PODJETJE TUDI PO UPOKOJITVI	40
KONFLIKTI ZNOTRAJ GENERACIJE, MED BRATI, SESTRAMI TER NJIHOVIMI PARTNERJI	50
STARŠI POTOMCEM NE ZAUPAJO SAMOSTOJNEGA VODENJA PODJETJA	62

VEČINA PODJETNIKOV SE PRENOSA DEJAVNOSTI LOTI PREPOZNO	72
ZAKAJ JE POTREBNO PRENOS ZNANJA IN ODGOVORNOSTI NAČRTOVATI	76
KDAJ JE SMOTRNO ZAČETI RAZMIŠLJATI O PRENOSU ODGOVORNOSTI IN KAKO PRENESTI POTREBNO ZNANJE	86
KDAJ ZAČETI RAZMIŠLJATI O PRENOSU LASTNIŠTVA PODJETJA	90
DAVČNO - PRAVNI VIDIK PRENOSA DEJAVNOSTI	94
PRIMERI DOBRIH PRAKS	116
ZAKLJUČEK	134
LITERATURA	136

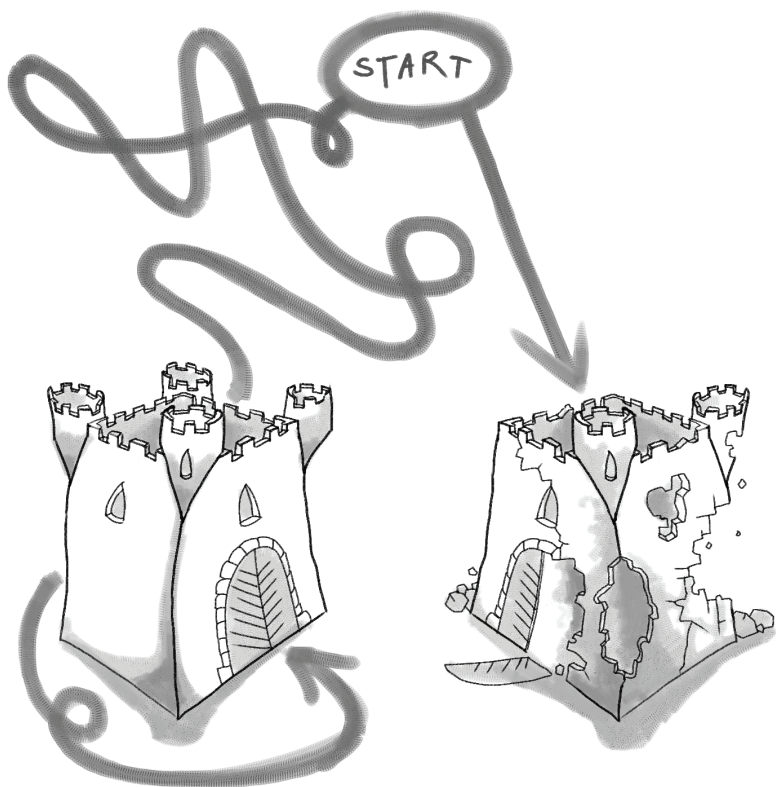
# Uvod

Knjiga, ki je pred vami, se ukvarja z vprašanji družinskega podjetništva in odnosi v družini. Izpostavljeni so zapleti, ki se običajno pojavijo, ko nastopi čas prenosa posla na naslednike.

Večina podjetnikov ob prenosu družinske dejavnosti na naslednike naredi nekaj ključnih napak:

- O prenosu družinskega podjetja začnejo resneje razmišljati šele tik pred upokojitvijo.
- Proces prenosa dejavnosti se podjetniki ne lotijo sistematično, pač pa stihijsko.
- Z nasledniki ne opravijo resnega pogovora o njihovi motivaciji za prevzem podjetja.
- Ključni proces - prenos odgovornosti in znanja na naslednike opravijo pomanjkljivo.
- Podjetniki se posvečajo zgolj vprašanju, kako državi ob prenosu podjetja plačati čim manj davka, kar za uspešen prenos ni ključnega pomena.
- Za svetovanje pri prenosu dejavnosti najamejo najcenejše svetovalce. Žal tudi v tem primeru velja, da manj kot plačaš, manj dobiš.
- Prenos podjetja opravijo zgolj na formalni ravni.





Na naslednjih straneh bom s konkretnimi primeri opisal vse našete zaplete in nakazal potencialne rešitve. Predstavil bom ključna vprašanja, na katera bi si morali podjetniki odgovoriti, če želijo, da bo njihovo podjetje tudi po prenosu dejavnosti dolgoročno uspešno.

Napisanega nikakor ne gre jemati kot vsesplošni recept za reševanje vseh mogočih težav. Vsak primer prenosa družinskega podjetja je zgodba zase in potrebno ga je obravnavati individualno. Na Inštitutu MoST verjamemo, da je potrebno čisto vsako, še tako podobno zgodbo, obravnavati kot ločen primer.

# Moja zgodba

Z družinskim podjetništvom sem se srečal že v zgodnjem otroštvu. Mož mamine tete je leta 1965 ustanovil obrtno delavnico za strojno in termično obdelavo kovin. Podjetje je leta 1976 razširil in ga preselil na lokacijo, kjer so še danes proizvodni prostori.

Tri leta pozneje se je obrti pridružil oče. Do leta 1985, ko se je ustanovitelj upokojil, sta podjetje vodila skupaj. Dogovorjena sta bila, da bo oče dejavnost postopno odkupil, kar je predstavljalo za ustanovitelja in teto neke vrste pokojnino. Za očeta je bilo to obdobje precej stresno, saj mu stric po prevzemu ni dal potrebnega miru za nemoteno delo.

Sam sem prve delovne izkušnje z družinskim podjetjem pridobil že kot osnovnošolec med počitniško prakso. Sicer sem takrat opravljal predvsem manj zahtevna dela, a sem bil vseeno na vsakem koraku pod drobnogledom zaposlenih, očeta in strica, saj sem bil že takrat v njihovih očeh predvsem bodoči vodja.

Ker sem bil najstarejši otrok, se je zdel moj prevzem dejavnosti v prihodnosti vsem v podjetju popolnoma logičen. Pričakovanja mi niso bila v breme, saj sem se tudi sam videl v podjetju. O vodenju seveda tedaj še nisem razmišljal, saj je bil oče še mlad.

Navduševal sem se nad metalurškim poklicem. Ogenj, stalnica v metalurškem obratu, me je očaral. Pri kaljenju kovine pri skoraj tisoč stopinjah, za trenutek zagori, ko žarečo pločevino potopimo v kalilno olje. To se mi je zdelo zares čarobno. Takrat je termična obdelava kovin zajemala kar 80 % vseh prihodkov v podjetju.

Štipendije v tistih časih ni bilo težko dobiti. Kadrovske štipendije sem prejemal v Litostroju, ki je takrat predstavljal sam vrh metalurške dejavnosti v celotni Jugoslaviji.

Ko sem v Ljubljani dokončal tretji letnik srednje metalurške šole, se je Slovenija osamosvojila. Naše družinsko podjetje je čez noč ostalo brez posla, saj je bil ta v celoti vezan na južne trge. Podobno je doletelo tudi Litostroj, zato sem v četrtem letniku ostal brez štipendije, brez prihodnosti v Litostroju in brez ideje, kako naprej. Sicer sem se vpisal na visoko šolo za metalurgijo, a tudi kmalu ugotovil, da me livarstvo ne zanima.

Študij sem tako opustil in se zaposlil v domačem podjetju. Oče se je takrat ukvarjal z uvedbo novega programa, in sicer z izdelavo pekarske opreme. Še posebej osredotočen je bil na iskanje priložnosti za posel in zaslužek na področju nanašanja neoprijemnih teflonskih premazov na stare pekače. Njegov cilj je bil peke prepričati, da naj obrabljenih in zamaščenih pekačev ne zavržejo, pač pa naj jih dajo obnoviti in za dobro polovico stroška novega, dobijo veliko boljšo uporabno vrednost.

Očetova ideja mi je bila všeč, saj je njena izpeljava zahtevala dinamično delo. V domačem podjetju sem se zaposlil kot pripravnik za šest mesecev. Takrat je bila praksa po srednji šoli obvezni del šolanja. Šest mesecev sem kot pripravnik opravljal vsa mogoča pomožna dela. Tudi sam od vsakega, ki si želi postati vodja, pričakujem podobno. Menim, da lahko nekdo postane zares dober vodja samo tako, da od blizu pozna vse faze poslovanja. To zagovarjam tudi ob izobraževanju prevzemnikov.

Po izteku šestih mesecev sem odšel na služenje vojaškega roka in v tem času dokončno spoznal, da je to delo primerno zame. Dinamika me je privlačila. Pretirane rutine nisem nikoli maral. Po vrnitvi iz vojske sem postopoma prevzemal vse več nalog v podjetju. Ukvarjal sem se s trženjem, vodenjem proizvodnje in tehnologije, pa vse do organizacije logistike. Delo mi je bilo pisano na kožo. V njem sem res užival, saj en dan ni bil enak drugemu.

**Toda kaj me je motilo?** Motilo me je, da sem se moral vedno znova dokazovati. Nenehno dokazovati, da imam prav. Tudi ko sem že desetič dokazal, da nekaj poznam, razumem in da delo opravim bolje kot oče, sva se vedno znova zapletala v enake konflikte. Najhuje pri tem je, da sva za te konflikte porabila veliko več energije, kot bi jo za popravljanje še tako slabo opravljenega dela.

Nepotrebni konflikti so največkrat ključen problem družinskega podjetništva. Starši ne dojamejo, da morajo potomci sami preizkusiti stvari, da jih bodo lahko izboljšali. In da se bodo marsičesa naučili šele na lastnih napakah.

Ker sem si zelo želel v družinsko podjetje vpeljati bolj podjetniški način razmišljanja, sem se odločil za izobraževanje. Najprej sem opravil tečaj ekonomije v okviru Obrtno-podjetniške zbornice, ki ga je v Tolminu izvajal Gea College. V večtedenskem tečaju sem pridobil kar precej izjemno koristnega znanja, a sem hkrati čutil, da potrebujem veliko več. Odločil sem se vpisati na fakulteto.

Možnost študija ob delu se mi je zdela najbolj smiselna. Gea College je ponujal idealno rešitev. Predavanja ob petkih popoldan in ves dan v soboto. Ker so se starši zavedali, da lahko novo znanje bistveno pripomore k razvoju dejavnosti, mi je podjetje krilo stroške študija.

Visoko šolo za podjetništvo sem začel obiskovati z enim samim namenom. Želel sem pridobiti čim več znanja ekonomije, da bi lahko maksimalno učinkovito vodil družinsko dejavnost. Spremembe in izboljšave sem seveda želel uvesti čimprej in ne šele po očetovi upokojitvi.

Z očetom sva se vseeno znova in znova zapletala v konflikte. Načeloma me je sicer spodbujal k iskanju novih rešitev v podjetju, a karkoli sem predlagal, je bilo v njegovih očeh zgolj »ekonomska teorija«.

Čas je tekel. O tem, da bi spisal diplomu, glede na okoliščine, lep čas sploh nisem več pomislil. Le čemu mi bo? Tisti papir mi takrat ni pomenil popolnoma nič.

Ko sem pozneje o vsem skupaj premislil, sem ugotovil, da so moji cilji v resnici drugačni. Domače okolje sem preprosto pre-rasel. Začel sem razmišljati, kakšna znanja imam in komu lahko s tem znanjem pomagam. Prešinilo me je, da lahko pomagam družinskim podjetjem. Izkušenj sem imel več kot dovolj, znanja prav tako.

Poleg tega se je bližal čas očetove upokojitve. Moral sem se odločiti, ali naj ostanem v družinskem podjetju ali naj vodenje v celoti prepustim bratu. Ta odločitev v resnici ni bila niti malo težka. Nekoliko težje mi jo je bilo zaupati staršem, še posebej očetu. Ampak čutil sem, da se želim ukvarjati s svetovanjem, kar sem takrat, ko sem bil sicer še zaposlen v družinskem podjetju, že tudi počel.

Po tej odločitvi sem kmalu diplomiral na temo Prenos družinskega podjetja na naslednike. Družinsko podjetje je prevzel brat in ga uspešno vodi še danes. Iskreno mu želim, da ga bo še dolgo. Na tem mestu se zahvaljujem celotni družini, da me pri odločitvi niso ovirali in so mi dali priložnost, da lahko danes uresničujem svoje poslanstvo.

# Zakaj pri prenosu družinske dejavnosti propade kar 2/3 podjetij

Po podatkih raziskav v Združenih držav Amerike<sup>1</sup> prehod na naslednjo generacijo preživi le vsako tretje podjetje. Samo vsakemu sedmemu podjetju uspe preživeti tudi drugi prehod.

Podatki so zastrašujoči. Skoraj do potankosti enaki rezultati prihajajo iz Velike Britanije<sup>2</sup>. V zadnjih letih Inštitut MoST beleži zelo podobno statistiko tudi v Sloveniji.

Na naših predavanjih in seminarjih sem to zaskrbljujočo statistiko zaupal veliko podjetnikom. Pričakoval sem, da bodo presenečeni, a običajno ni tako. Zame je to le dodaten dokaz, da se prenosniki premalo zavedajo te problematike.

Po naših izkušnjah lastniki podjetij v procesu prenosa na naslednike trmasto vztrajajo pri načinu, ki so si ga zamislili. Rezultat tega je v večini primerov propad podjetja in uničeni družinski odnosi.

---

1. Syms: Marcy: *Mind your own business and keep it in the family*, Mastermedia Publishing Company, 1992.

2. Leach, Peter: *The story hayward guide to the family business*, London: Kogan Page, 1993.

O težavah menjave generacije v podjetjih so avtorji B. Benson, E. T. Crego, R. H. Drucker, P. C. Rosenblatt, J. Ward pisali že v času, ko se pri nas družinsko podjetništvo še niti ni dobro uveljavilo. Razmah malega podjetništva se je v Sloveniji zares začel šele po osamosvojitvi.

Danes, dobrega četrta stoletja pozneje, je veliko podjetij tik pred prenosom dejavnosti na naslednike, saj se bliža čas upokojitve ustanoviteljev. Na Inštitutu MoST žal zaznavamo podobno statistiko propada podjetij, kot jo navajajo raziskave iz zahodnega sveta.

Na podlagi navedenih podatkov lahko vidimo, da ni zgolj priporočljivo, pač pa tudi nujno, da prenos dejavnosti na naslednike načrtujemo pred upokojitvijo ustanovitelja.

Na Inštitutu MoST ugotavljamo, da sta glavna razloga za propad ali neuspešen prenos dejavnosti na naslednike:

- **Konflikti med družinskimi člani in partnerji potomcev.**

Konflikti so v življenju posameznika nenehno prisotni. V različnih oblikah se pojavljajo tako rekoč na vsakem koraku. Posebno pogosti so med ljudmi, ki skupaj preživijo veliko časa.

V družinskih podjetjih se člani družine nenehno srečujejo ob delu in v prostem času. Poleg tega je odnos med starši in potomci specifična vrsta odnosov. Napetosti se pojavljajo zlasti v odnosih med očeti in sinovi, velikokrat tudi med brati, sestrami in njihovimi partnerji.

- **Nezadostna priprava naslednikov na prevzem odgovornosti.**

Starši večinoma ohranjajo prekomeren nadzor nad delovanjem podjetja. Ko se ustanovitelji dokončno umaknejo, podjetje propade, saj potomci niso bili ustrezno pripravljene na prevzem.

### **Zakaj večina podjetnikov prenosa ne načrtuje dolgoročno?**

Običajno se v družinskih podjetjih večina pozornosti posveča vsakodnevnim obveznostim. Bi lahko torej sklenili, da je podjetje, kateremu družina nameni dobršen del življenja, manj pomembno od dnevnih poslovnih sestankov?

Takšno vprašanje zveni seveda smešno. Toda zakaj potem vedno znova zmanjka časa za strateški pogovor o prenosu dejavnosti ali pa se ta čas najde šele tik pred upokojitvijo ustanoviteljev podjetij?

Ključna razloga za propad družinskih podjetij lahko razčlenimo na naslednje vzroke:

#### **1. Konflikti se najpogosteje pojavljajo zato, ker:**

- želijo imeti starši vedno prav. Karkoli želi potomec narediti po svoje, naleti na kritiko in neodobravanje.
- je za večino ustanoviteljev podjetje tako pomemben del življenja, da ga sploh ne želijo zares zapustiti. Ob tem se ne zavedajo, da bodo na neki točki zaradi starosti morali predati podjetje naslednikom.
- želi večina ustanoviteljev ostati aktivna v podjetju tudi po upokojitvi in imeti še vedno glavno besedo pri odločanju. Nasledniki si želijo samostojnega odločanja in posledično postanejo nestrpnji.



- do konfliktov pogosto prihaja tudi na ravni druge generacije, med brati in sestrami in njihovimi partnerji.

## **2. Nezdostna priprava naslednikov na prevzem odgovornosti:**

- Starši svojim naslednikom v resnici ne zaupajo, da so sposobni samostojnega vodenja podjetja, zato jih na prevzem odgovornosti strateško sploh ne pripravljajo.
- Mnogi ustanovitelji se sicer veselijo pokojnine in »zaslužene-ga miru«, a prenosa znanja in odgovornosti ne znajo izpeljati na pravi način. Tudi po formalni upokojitvi še vedno držijo vse niti v svojih rokah.
- Večina ustanoviteljev se prenosa dejavnosti loti prepozno, običajno tik pred upokojitvijo ali celo po njej.

Kdaj začeti načrtovati prenos družinske dejavnosti, da ne pride do propada podjetja?

Kot dokazujejo omenjene raziskave zahodnega sveta, prenos dejavnosti preživi samo vsako tretje podjetje. Na Inštitutu MoST ugotavljamo, da to velja tudi za Slovenijo. Če bi prenos podjetja načrtovali, bi podatki pokazali precej drugačno sliko.

Kdaj torej začeti z načrtovanjem prenosa? Svetujemo, da se prenos dejavnosti načrtuje najmanj 5 let pred upokojitvijo ustanovitelja.

**Zakaj toliko časa prej?** Ponazorimo si s sledečo situacijo. Predstavljajte si, da vas lovi krdelo volkov in se znajdete na robu 9 metrov široke in 50 metrov globoke soteske. Volkovi so zelo blizu, zato morate izbrati eno od dveh možnosti. Boste sotesko preskočili ali se lotili spuščanja po navpični steni? Za katero možnost bi se odločili?

Kdo je že kdaj skočil 9 metrov v daljino? Aktualni svetovni rekord je 8,95 m. Velika večina med nami ne preskoči niti 5 metrov. Skok je torej nesmiseln. Kakšne so druge možnosti? Prosto plezanje po navpični steni? V resnici sta možnosti samo dve. Padec v sotesko pri preskoku ali plezanju. No, tu je še možnost spopada z volkovi ...

**Kakšna bi bila razlika, če bi imeli na voljo čas za pripravo?** Bistvena. Imeli bi dovolj časa, da bi zgradili most. Pokazati želim, da rešitve vedno obstajajo, vendar jih je potrebno najti. To pa zahteva svoj čas. Bolj kot je stvar zahtevna, več časa potrebujemo.

Zveni precej smiselno, mar ne? Je pametno čakati, da nas dohitijo »volkovi«, torej razmišljati zgolj o davčnem vidiku prenosa podjetja? Ali je pametneje z načrtovanjem začeli dovolj zgodaj? Načrtovanje je nedvomno naporno. Nagrada za vloženi trud je uspešno delovanje podjetja na dolgi rok.

Načina, na katera lahko prenesemo podjetje na naslednike, sta pravzaprav samo dva. Prvi je načrtovanje in soočenje z vsemi težavami ter ovirami, ki jih srečamo na poti. Drugi način je odlašanje, zanašanje na slepo srečo in upanje na dober izid.

**Katero pot izbrati?** Čeprav se zdi, da je odgovor na dlani, glede na dejanske rezultate pri prenosih podjetij vidimo, da se podjetniki večinoma zanašajo na srečo. Kadar se izbere »ruleta«, pa so možnosti, da podjetje ne bo preživelo, velike. Statistika kaže, da kar 66 odstotkov.

Do sedaj še nisem spoznal ustanovitelja, ki bi si želel propada svoje dejavnosti. Hkrati se večina vendarle obnaša na tak način. Medtem, ko svoje jeklene konjičke zavarujejo kasko in z vsemi drugimi razpoložljivimi zavarovalnimi paketi, preprosto pozabijo na ustrezno zavarovanje svojih podjetij.

**Kako zaščititi dolgoletni družinski trud?** Prenos dejavnosti je potrebno načrtovati vsaj pet let pred upokojitvijo ustanovitelja in se o tem redno pogovarjati z nasledniki. Kadar pride do zapletov, je nujno poiskati ustrezno pomoč, da se komunikacija z mrtve točke premakne bližje k dogovoru.

Večina ustanoviteljev se ne zaveda težav, ki bodo nastale, če se na prenos ne bodo ustrezno pripravili. Vztrajajo pri svojem, ne poslušajo želja naslednikov in tako velikokrat sami zadajo smrtni udarec lastnemu podjetju. Pri tem ne boli samo »denarnica«. Tako se uniči tudi družina. Odnosi nikoli več niso takšni, kot so bili. Zamere so preprosto prevelike.

**Se vam zdi, da pretiravam?** Mogoče se zdi, da kažem zelo črno sliko. A dejstvo, da prenos na naslednike preživi le tretjina podjetij, ostaja neizpodbitno. Poleg tega se moramo zavedati, da tudi v tistih podjetjih, ki z ekonomskega vidika uspešno prenesejo dejavnost na naslednike, družinski odnosi pogosto niso več zgledni.

Večina vpletenih pozneje svoja dejanja in odločitve obžaluje, a poti nazaj največkrat ni več. Iz tega razloga je bistvenega pomena razmisliti, koliko nam pomenijo družinski odnosi. Je vredno do konca vztrajati pri svojih pogledih in stališčih, ne glede na posledice? Je zaradi tega vredno »izgubiti« sina, hčer, brata ali sestro?

Ključno za preživetje in ohranitev dobrih družinskih odnosov je zavedanje staršev, da so vse to pomembna vprašanja in da je vsa opisana problematika realnost. Ustanovitelj naj se ob tem odločno zaveže, da se bo z vsem tem spopadel. Tako bo lahko zagotovil uspešno predajo podjetja naslednikom in hkrati ohranil dobre družinske odnose.

# Ključni razlog za propad kar 2/3 podjetij so konflikti

Manjšina ustanoviteljev razmišlja o tem, da bo po predaji »štafetne palice« dejansko povsem odmisli podjetje. Mlajša generacija to zelo dobro čuti, kar pripelje do konfliktov, ki se s časom bolj in bolj zaostrejejo. Navsezadnje se kar 66 odstotkov primerov konča s propadom težko ustvarjenega premoženja.

Zelo redko se družine predhodno temeljito pogovorijo o posledicah odločitev. Na večini primerov starši pravzaprav »izsilijo« prevzem podjetja. Na Inštitutu MoST ugotavljamo, da želi družinski posel zares prevzeti zgolj 9 odstotkov potomcev.

**Kaj je torej tisto, kar podjetja in ljudi v njih vleče k družinskemu podjetništvu?** Syms<sup>3</sup> je prepričana, da naj bi bila uspešna in zdrava družina podlaga za uspešno podjetniško življenje. Tako kot uspešne družine, tudi uspešna podjetja ustvarjajo pozitivno okolje za osebni razvoj posameznika.

Zagotovo je to trditev, s katero se lahko popolnoma strinjamo. Toda kaj konkretno razumemo kot uspeh? Kakšno je pozitivno okolje? So lahko konflikti del tega? Seveda ne. Konflikti so zaviralci pozitivnega in ustvarjalnega okolja.

---

3. Syms, Marcy: *Mind your own business and keep it in the family.*

Poleg tega zmanjšujejo motivacijo za prevzem odgovornosti, zato je pomembno, da jih preprečimo. Tudi tako, da se prenos odgovornosti strateško in pravočasno načrtuje. Ob tem moramo poskrbeti, da se potomcem razdeli premoženje pravično in da se prenos odgovornosti izvede postopoma še pred upokojitvijo prenosnika.

**In kaj pomeni osebni razvoj posameznika?** Je to zgolj izobrazba ali tudi možnost, da se nekdo uči na lastnih napakah? Starši običajno ne dopuščajo potomcem, da bi na podlagi slabih odločitev pridobili potrebne izkušnje za samostojno podjetniško pot.

V nadaljevanju bom na resničnih primerih opisal konkretne težave, ki nastajajo ob prenosu družinskega podjetja na naslednike. Nakazal bom, kaj bi v dani situaciji svetoval. Opisane rešitve so seveda okvirne, služijo predvsem prikazu problematike. Nikakor jih ne gre dojemati kot recept za vsesplošno reševanje težav, saj vsak posamezen primer zahteva individualno obravnavo.

Na Inštitutu MoST se zavzemamo za rešitve, ki zajemajo želje in cilje vse družine. Tudi tistih posameznikov, ki v podjetju ne bodo zaposleni. Samo tako lahko preprečimo konflikte v prihodnosti. Prepričani smo, da lahko družina le na ta način ohrani pristne odnose in povezanost na dolgi rok, kar je temelj uspešnega delovanja družinskega podjetja.

## *Karkoli je sin naredil po svoje, ga je oče kritiziral*

Še pred osamosvojitvijo Slovenije je oče prevzel podjetje od bližnjega sorodnika. Najprej se je v njem zaposlil najstarejši sin, kmalu za njim žena, kasneje še mlajši sin. Ker so vsi stanovali v hiši zraven gospodarskega poslopja, so bili v stikih ves čas.

Ker je dejavnost rasla, je najstarejši sin kmalu prevzel veliko vodstvenih nalog. Mlajši je urejal nekatere sektorje, ki so bili do takrat zapostavljeni. Oče in starejši sin sta podjetje vodila skupaj, zato sta bila poslovno v nenehnih stikih. Da ne bi prišlo do stagnacije aktivnosti v podjetju, sta se morala intenzivno usklajevati.

Ker so živeli pod isto streho, so tudi kosili skupaj. Ob tej priložnosti se je vselej razvila burna razprava o poslu. Konflikti so se nadaljevali tudi v popoldanskih urah. Podobno je bilo ob drugih družinskih srečanjih, kjer je beseda vedno tekla o podjetju.

Oče je v starejšem sinu videl svojega naslednika, zato ga je prekomerno obremenjeval. Poleg tega mu ni pustil, da bi karkoli naredil po svoje. Z mlajšim sinom je imel oče veliko boljši odnos, čeprav je bil precej manj delaven. Za svoje delo je kljub temu prejemal enako plačo kot starejši sin.

Vse to je starejšega vedno bolj motilo. Odločil se je pridobiti dodatno ekonomsko izobrazbo. Verjel je, da bo z novim znanjem uspel prepričati očeta o nujnosti reorganizacije podjetja in posledično zmanjšati konflikte, a oče se ni spremenil.

Po skoraj petnajstih letih nenehnih poizkusov spremeniti očetovo miselnost je obupal. Ustvaril je svoj posel in se odselil. Bil je razočaran in prizadet. Konflikti z očetom so se nadaljevali ob

vsakem obisku, saj oče njegovega odhoda ni mogel preboleti. Jezilo ga je, da se mu sin ni hotel ukloniti.

**Bi lahko rekli, da se je situacija razrešila uspešno?** Odvisno od tega, kaj razumemo kot uspešno. Starejši sin se ne želi vrniti v podjetje, še manj razmišlja, da bi spet živel v isti hiši s starši.

S starši in bratom je sicer ohranil korektne odnose, a gotovo se ne bo vrnil. Očetu je »prestolonaslednik« torej zbežal. K sreči je mlajši sin ostal. Sicer je precej manj delaven od brata, a očetu ni preostalo drugega kot prenesti podjetje na mlajšega sina.

**Je bil oče s tem zadovoljen?** Ne. Je imel drugačno možnost? Podjetje bi lahko prodal, vendar o tem ni nikoli razmišljal. Ko smo mu predlagali to možnost, o tem ni hotel niti slišati. Začeli smo se pogovarjati o prenosu dejavnosti na mlajšega sina, kar smo uspešno in neobdavčeno tudi izvedli.

Težave so se tu šele zares začele. Problem pri tem ni bil starejši sin, ki bi povzročal težave glede dediščine. Šlo je za to, da mlajši preprosto ni bil dovolj aktiven v podjetju, niti ga ni znal voditi. Oče mlajšega sina poslovanja ni učil, saj ga nikoli ni obravnaval kot naslednika za prevzem dejavnosti.

Bo mlajši sin sposoben samostojno voditi podjetje? Kot kaže statistika, so možnosti za to zelo majhne.

Kaj bi moral storiti oče v opisani situaciji?

**Če bi želel, da starejši sin ostane in prevzame podjetje:**

- moral bi prisluhniti njegovim predlogom in željam,
- se z njim večkrat pogovoril in se uskladi glede strategije vodenja dejavnosti,
- mu postopno prepustil tudi strateško vodenje podjetja,

- bi postal sinov zaveznik v odnosu do bistveno manj motiviranega brata,
- dosegel, da bi mlajši sin bolje opravljal delo ali pa mu znižal plačo,
- vzpostavil način komunikacije, ki bi brata povezal in ne razdvajal,
- sistematično nadgrajeval znanje sinov tako, da bi se dopolnjevala.

### **Ko je starejši sin že odšel in je ostal samo mlajši:**

- bi svojo energijo usmerjal v motiviranje in izobraževanje mlajšega sina,
- razmišljal tudi o možnosti prodaje podjetja, dokler je še tržno zanimivo in
- kljub vsemu, kar se je zgodilo, poskusil zgraditi prijateljski odnos z obema sinovoma.

Posledice konfliktov in nerazumne odločitve staršev – prenosnikov, so med ključnimi razlogi za propad dejavnosti uspešnega podjetja, ki so ga prav ti starši tako težko ustvarili.

**Kaj meni večina ustanoviteljev?** »Meni se to ne bo zgodilo«. Kar dvema tretjinama podjetnikov se zgodi. Verjetnost je visoka. Najhuje je, da večina staršev ob prenosu dejavnosti trajno uniči tudi družinske odnose.



## *Neodločni oče*

Podobna je zgodba manjšega družinskega podjetja, katerega ustanovitelj ima že več kot deset let pogoje za upokojitev. Kljub svoji relativni majhnosti dejavnost uspešno vodijo, saj so specializirano podjetje in večino izdelkov izvažajo. Oče ima še vedno registriran s.p., ki ima v lasti vse nepremičnine in osnovna sredstva. Prodajo v tujino v celoti izvajajo preko d.o.o.-ja, ki ga vodi mlajši sin.

Z ustanoviteljem smo v stiku že nekaj let. Dejavnost si želi prenesti na naslednike in se tudi dejansko upokojiti. Če bi bil pred leti pokojninski zakon realiziran, bi prenos verjetno že izpeljali. A podaljšanje prehodnega obdobja je ustanovitelja, tako kot mnoge v podobnem položaju, pričalo, da še malo počaka.

Podjetnika je v zvezi s prenosom najbolj skrbela davčna obremenitev. Tudi v tem primeru so davki še najmanjši problem.

V podjetju sta zaposlena oba sinova, a je med njima bistvena razlika. Mlajši sin dela vsaj dvanajst ur dnevno, tudi ob koncu tedna, starejši pa hodi v podjetje zgolj »v službo«.

Pravzaprav še to ne. Oče je povedal, da je starejši prisoten v podjetju največ šest ur dnevno. Od tega učinkovito dela le dve do tri ure, torej realno deset do petnajst ur na teden. Približno toliko, kolikor mlajši sin dela v enem dnevu.

Ko sva se z očetom začela pogovarjati o teh stvareh, sem mu pojasnil, da so davki njegova zadnja skrb.

Zanimalo me je, kako vse opisano sprejema mlajši sin, ki ima že preko štirideset let. Je sicer lojalen in zelo potrpežljiv, vendar kako dolgo še? Bo čakal v nedogled? Mu bo prekipelo in si bo poiskal drugo službo?

S svojo pridnostjo, delavnostjo, marljivostjo, vztrajnostjo in nenazadnje znanjem, lahko dobi delo kjerkoli. Več bo imel od življenja in bolje bo plačan. Njegova plača v podjetju je sicer relativno visoka, vendar nikakor ne odtehta vloženega truda, ki ga »podarja« podjetju.

Navkljub vsem najinim pogovorom, se oče še vedno povsem ne zaveda, da lahko podjetje propade tako rekoč čez noč, če se mlajši sin odloči oditi. To se zdi zelo realna možnost, saj ustanovitelj že kar nekaj let ni več aktiven v podjetju in vse posle vodi mlajši sin. Od njega je odvisna vsa dejavnost.



**Kaj ima mlajši sin od tega?** Nenehne konflikte z bratom, očetom in materjo. Mama namreč starejšega sina zagovarja. Oče se s konfliktom z njim izogiba.

Zato pa je v stalnih konfliktih z mlajšim sinom, ki mu je vsega dovolj. To je nekajkrat tudi jasno povedal. Večkrat je že odločno vztrajal, da naj se dejavnost prepíše nanj in naj brat odide iz podjetja. Mama o tem noče niti slišati, oče tudi ne stori ničesar.

**Kaj smo predlagali?** Nastopil je skrajni čas za delitev premoženja. Prenos podjetja je nujen. Smiselno je iti še korak dlje. Dejavnost je potrebno nemudoma prepisati na mlajšega sina. Bratu v zameno dati nujni delež, ki mu pripada. Lahko v denarni ali v stvarni obliki. Obstaja tudi možnost v obliki rente, ki bi jo mlajši sin starejšemu izplačal v nekaj letih.

Dogovor je potrebno zavarovati s pogodbo. Čeprav se družinskim članom to na prvi pogled zdi kruto, drugače preprosto ne gre.

**Se bodo s tem konflikti v družini končali?** Ne. Konfliktov praktično ni več mogoče zaježiti, saj so šle zadeve predaleč. Vendar je to edina možnost, da se podjetje in družinsko premoženje rešita.

Na Inštitutu MoST svetujemo, da se v takšnih primerih resno razmisli tudi o delitvi drugega družinskega premoženja, ki ni vezano na podjetje. Ker sta brata že sprta, bi bilo smiselno napisati oporoko. S tem bi preprečili nadaljnje konflikte v obliki medsebojnih tožb bratov po smrti staršev.

Kako se razdeli drugo premoženje, je stvar odločitve. Le konkreten dogovor lahko staršem omogoči mirno vest oziroma zavedanje, da sta storila vse, kar je v njunih močeh, da bi preprečila poglobljanje konfliktov med bratoma po njuni smrti.

## *Odločna mati*

Po naših izkušnjah so za konflikte v družinskih podjetjih večinoma »zaslužni« očetje. To ne pomeni, da težav ni, kadar so vodje ženske. Naslednji primer dokazuje ravno to.

Zakonca sta družinsko turistično dejavnost ustvarjala več kot trideset let. Postavila sta trdne temelje in pridobila krog rednih strank, saj sta ustvarila pristno domače okolje, v katerega so se gostje radi vračali. Nikakor pa to ni veljalo za družino, kjer so bili odnosi pravo nasprotje.

Za prevzem dejavnosti je bil sprva predviden najstarejši sin. Ker je mati zelo oblastniška in ukazovalna, se je sin odločil, da si ustvari lasten posel, v katerem je kmalu postal zelo uspešen. Niti razmišlja ne o tem, da bi se vrnil v domače podjetje, čeprav bi ga v dejavnosti močno potrebovali, saj je oče bolehen.

Zaradi zamer je mati z njim prekinila stike. Sedaj vse upe polaga na hčer, vendar ravna z njo enako, kot je prej s sinom. Venomer poudarja, da bo družinsko dejavnost podedovala hči, vendar šele po njeni smrti. Ne zaveda se, da obstaja precej velika možnost, da bo tudi hčeri prekipelo.

Kaj bi morala storiti mati v opisani situaciji?

**Če bi želela, da sin ostane:**

- bi se z njim večkrat pogovorila in prisluhnila njegovim željam in predlogom,
- postopno bi prepustila vodenje poslov obema potomcema in
- odločiti se za prenos lastništva podjetja še za časa življenja.

### **Ko je sin odšel in je ostala samo hči:**

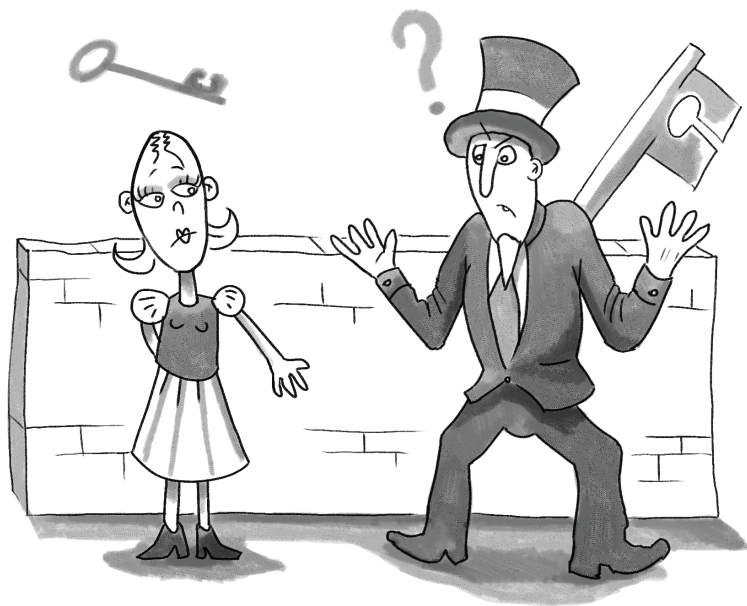
- bi svojo energijo usmerjala v usposabljanje hčere,
- postopno prepustila vodenje podjetja hčeri in ji tako pokazala, da ji zaupa,
- se počasi umaknila in hčeri prepustila tudi strateške odločitve,
- poskusila zgraditi prijateljski odnos s sinom kljub zameram in
- prenesla lastništvo podjetja na hčer in hkrati nekaj premoženja podarila tudi sinu.

Starši se ne zavedajo, da s trmastim vztrajanjem pri svojih stališčih ne uničujejo samo lastnega življenjskega dela, pač pa tudi odnose s svojimi potomci.

Tudi kadar razmere niso tako hude, kot v opisanih primerih, se pojavljajo konflikti, ki večkrat povzročijo napetosti tudi med brati in sestrami ter njihovimi partnerji. Čeprav je včasih na videz vse idealno, naenkrat »poči« in na vsem lepem dobri odnosi niso več mogoči. Take situacije so žal pogoste.

# Ustanovitelji svoja podjetja s težkim srcem prepuščajo naslednikom

Večina podjetnikov začne o prenosu podjetja na naslednike razmišljati tik pred upokojitvijo. Veliko je celo takih, ki so že upokojeni, a vodenja podjetja še vedno ne želijo predati, še manj lastništva. Mnogi so prepričani, da bodo živeli »večno«.



Znan je primer ustanovitelja avtomobilskega podjetja Ford. Ko se je priletni gospod končno odločil predati »štafetno palico« svojemu sinu, mu je ta povedal, da bi sicer z veseljem prevzel podjetje, a je žal že upokojen. Zato je vodenje koncerna zaupal vnuku<sup>4</sup>.

To je pravzaprav zgodba veliko podjetnikov. Marsikateri ustanovitelj je že upokojen, a vseeno vztraja na svojem »prestolu«.

Razlogi za to so različni. Nekateri nimajo pravih naslednikov, drugi naslednikom ne zaupajo, tretjim pomeni podjetje vse in se od njega ne zmorejo ločiti, četrti so prepričani, da bodo živeli »večno«. Večinoma gre za kombinacijo vseh teh okoliščin.

Marsikateri podjetnik si sicer želi prenesti dejavnost, vendar za to od svojih naslednikov pričakuje garancijo, da bo podjetje enako uspešno tudi v prihodnosti.

---

4. "Henry Ford." Wikipedia, The Free Encyclopedia. Wikipedia, The Free Encyclopedia, 6. mar. 2017. Pridobljeno s spleta. 18. mar. 2017. Dostopno na: [https://en.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Ford](https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford)

## *Podjetnik od sina pričakuje garancijo, da podjetja ne bo »zapravil«*

Ustanovitelj podjetja je od nas pričakoval, da bomo potrdili pravilnost njegovega načina razmišljanja in zahtev. Od sina je hotel nekakšno garancijo, da bo podjetje uspešno vodil v prihodnosti. Sin se z njegovimi pogoji ni strinjal.

Oče, ki je bil že precej v letih in tudi že upokojen, je videl stvari enake, kot so bile pred leti. Od sina je zahteval garancijo za preživetje dejavnosti. To je pomenilo, da je od njega pričakoval prekomerno posvečanje delu in odrekanje drugim področjem življenja. Točno tako, kot je moral delati sam v prvih letih po zagonu podjetja.

Ustanovitelja je mogoče razumeti v tem, da je razvoju podjetja posvetil velik del življenja. Pričakoval je, da bo tudi sin dejaven cele dneve, čeprav takšen način dela ni bil več nujen. Oče je hkrati priznal, da je sin sposoben samostojnega vodenja dejavnosti.

Sin, kot večina mladih, delu ni bil pripravljen podrediti vsega življenja. Podjetje je videl predvsem kot način za doseganje finančnega blagostanja. Zavedal se je pomembnosti posvečanja primerne pozornosti delovnim obveznostim, ni pa želel biti njihov suženj.

**Kakšna naj bi bila garancija, ki bo očeta zadovoljila, da bo dejansko predal dejavnost?** Sin, ki si želi prevzeti podjetje, je predlagal, da bi ga od očeta odkupil. Želel si je, da bi bila cena razumna. Odkup naj bi bil renta staršem.

Oče se s tem predlogom nikakor ni strinjal. Pravi, da mu podjetja ne bo prodal, pač pa podaril, če mu sin le garantira uspešno poslovanje.



Resnica je, da oče podjetja ne želi zapustiti. Večje garancije od tiste, ki mu jo je ponudil sin, preprosto ni. Le kako bi bil sin pripravljen v odkup vložiti toliko premoženja, če ne bi imel namena skrbno ravnati s podjetjem?

**Kakšni so možni scenariji razpleta?** Možnost, da sin prepriča očeta o odkupu in da obenem ohrani mir v družini, je zelo majhna. Prvi del je mogoč, a za ceno sporov med očetom in sinom za vse življenje.

Najbolj verjeten scenarij je, da bo sin kmalu obupal in sledil bratu. Podobno se je zgodba razpletla pred leti, ko je starejši sin odšel ravno zaradi očetovih pritiskov. Ustvaril je lastno podjetje, ki se ukvarja s podobno dejavnostjo.

Ker je tudi mlajši zelo sposoben in premore veliko znanja, mu ne bo težko najti ustrezne zaposlitve ali začeti na novo v lastnem podjetju. Obeta se torej propad družinske dejavnosti na srednji rok najkasneje takrat, ko oče ne bo več zmožen vodenja.

**Je mogoče, da bi se sin takrat vrnil?** Če bo začel ustvarjati svoj posel, je možnost zelo majhna. Če bo dobil dobro plačano službo, prav tako ni velike verjetnosti. Se torej očetu splača trmasto vztrajati pri svojih zahtevah? Ford je imel to srečo, da je bil vnuk dovolj star za prevzem koncerna. Večina te sreče nima.

Ta primer nazorno kaže, da oče nima resnega namena prepustiti dejavnost sinu. Čeprav je sin sposoben in že leta aktivno vključen v podjetje, mu oče preprosto ne zaupa.

V pogovoru sem ugotovil, da je očeta strah predaje poslov. Na neki način ga lahko razumemo. Po drugi strani bo ravno s svojim nerazumnim vztrajanjem uničil svoj večdesetletni trud in odnos z mlajšim sinom na enak način, kot ga je s starejšim.

## Kaj bi moral storiti oče?

- Poslušati sinove želje, predloge, vizijo.
- Vzpostaviti komunikacijo, ki bo sinu omogočala, da bo začutil očetovo podporo in ne nadzora.
- Postopno sinu predajati vse več odgovornosti.
- Vso svojo energijo usmeriti v predajanje znanja in izkušenj.
- Vedno bolj prevzemati svetovalno funkcijo v podjetju in se ne vpletati v dnevno vodenje.
- Nadzirati samo rezultate poslovanja ter sinu dopustiti njegov način izvajanja del.
- Dogovoriti se o vrednosti podjetja in sinovem predlogu izplačila »rente«.

Mnogo je primerov, ki so podobni zgoraj opisanemu. Manjšina ustanoviteljev si želi, da bi po predaji vodenja dejansko popolnoma odmisli podjetje. Večina želi ostati aktivna tudi po upokojitvi. Dognano je, da prevelik nadzor povzroča konflikte in posledično v večini primerov propad dejavnosti.

Mnogo ustanoviteljev sicer v veliki meri razmišlja o prenosu podjetja, a očitno ne na pravi način. Starši bi se morali zavedati, da prihodnost sloni na plečih potomcev. Poleg tega se časi spreminjajo in način vodenja, ki je bil optimalen pred dvajsetimi leti, danes ni več najprimernejši.

Izkušnje ustanoviteljev so brez dvoma neprecenljive in zato jih je smiselno prenesti na mlade, jih podpirati in hkrati dopustiti, da nekatere slabe in boleče izkušnje pridobijo sami. Le tako bodo suvereni pri samostojnem odločanju in kasneje na podlagi lastnih izkušenj, tudi slabih, sposobni uspešno voditi družinsko dejavnost, ki so jo starši gradili več desetletij.

## *Nihče od štirih sinov noče prevzeti dejavnosti*

V manjšem družinskem podjetju dela vsa družina. Oče, ki je ustanovitelj, je že upokojen, a še vedno v celoti vodi poslovanje. Mama skrbi za prehrano. Zaposleni so vsi štirje sinovi. Poslovni prostori se nahajajo zraven stanovanjske hiše. Dva otroka še živita doma pri starših. Povezanost in prepletenost družine s podjetjem je občutna in precej običajna za slovenski prostor.

Oče si na vsak način želi prepričati vsaj enega od sinov, da bi prevzel vodenje dejavnosti. A nihče od njih noče niti slišati o tem. Po krajšem pogovoru mi je postalo jasno, kje je težava. Oče vodenja podjetja ne želi zares prepustiti sinovom, ampak želi izvesti prenos zgolj formalno.

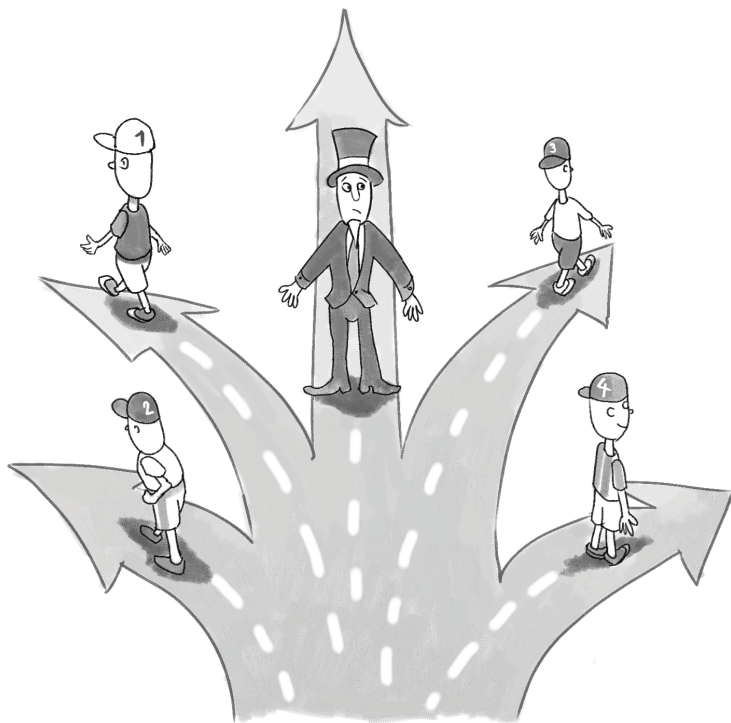
Ker si sinovi ne želijo še večjih konfliktov z očetom, molčijo, in ohranja se status quo. Poleg tega dejavnost prinaša dovolj prihodkov zgolj za preživetje. Sinovi odlašajo z odločitvijo o prevzemu odgovornosti, breme prelagajo drug na drugega in stanje je vedno slabše.

Ko sem očetu odkrito povedal, da je on jabolko spora, nas je preprosto odslovil. V resnici si torej ni želel pomoči pri reševanju problema s sinovi. Na vsak način je želel zgolj izsiliti tisto, kar si je zamislil in še naprej »vladati«. Seveda lahko sinove razumemo, da si takšne »diktature« ne želijo.

**Kakšen je najverjetnejši razplet opisane situacije?** Ob prvi priložnosti se bosta iz podjetja poslovila najstarejša sinova. Ker živita ločeno od staršev, od njiju nista popolnoma odvisna. Za mlajša bo težje, a bosta gotovo poiskala svojo priložnost za »pobeg«. Več sreče bo imel tisti, ki mu bo uspelo prvemu. Tisti, ki bo ostal, bo moral nositi breme vseh štirih.

Pri tem bo imel slednji le dve možnosti. Prva je, da se bo sprijaznil z nastalo situacijo in prevzel podjetje. Konflikt z očetom bo tako nekoliko manjši. Bolj verjetno je, da bo odšel tudi on.

Oče sam podjetja na neki točki ne bo mogel več upravljati in ga bo zaprl. Ob tem se ne bo mogel izogniti obdavčitvi. Je torej vredno do konca vztrajati in za vsako ceno »držati fronto v pat poziciji«? Je vendarle bolje prisluhniti željam potomcev?



Naslednji primer opisuje podobno problematiko še iz drugega vidika. Družinski zgodbi sta si precej podobni. Razlikujeta se v nekaj podrobnostih, imata pa skupni imenovalec - ustanovitelja. Sami boste lahko presodili, ali se je očetu obrestoval izvedeni manever in koliko je ob tem izgubila družina.

## *Pobeg »prestolonaslednika«*

V manjšem družinskem podjetju je bila zaposlena vsa družina. Oče kot direktor, mama je vodila računovodstvo in vsi trije sinovi. Najstarejši je bil najsposobnejši in ves čas predviden za bodočega vodjo.

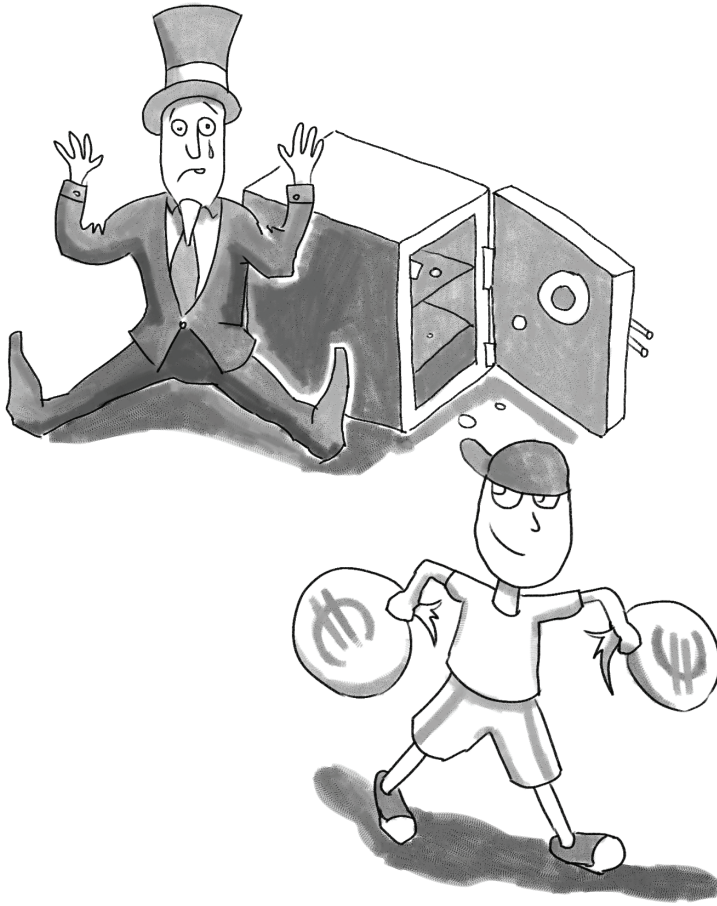
Mlajša sta bila zaposlena v proizvodnji. Imeli so sicer tudi nekaj drugih zaposlenih, vendar je bilo podjetje premajhno, da bi lahko mlajša zasedala položaj delovodje. Tudi najstarejši je občasno delal v skladišču in razvažal izdelke. Klasična zgodba.

Nekaj let pred očetovo upokojitvijo so se starši odločili, da najstarejši sin formalno postane direktor. Vodil je že večino poslovanja, zato je bila odločitev smiselna.

Kmalu je sin ugotovil, da je direktor zgolj na papirju. Vse pomembne odločitve so še vedno sprejemali starši brez njegove vednosti. Temu se je odkrito uprl in zahteval možnost soodločanja. Motila ga je neusklajenost njihovih poslovnih in strateških odločitev ter sam položaj, v katerem se je znašel.

Takšna situacija se je vlekla nekaj let. Nadaljevala se je tudi po tem, ko se je oče upokojil. Vmes je prihajalo do sporov med starejšim in mlajšima bratoma, ki sta se postavila na stran staršev. Brata, kot direktorja in formalnega vodjo, nista upoštevala.

Konflikt je postal nerešljiv in najstarejši sin se je odločil zapustiti podjetje. Pretrgal je stike z družino in tako rekoč na drugi strani ceste ustanovil konkurenčno dejavnost. Posel odžira predvsem domači družinski dejavnosti, ki je tako obsojena na propad.



Poleg propada podjetja pride v takih primerih tudi do razdora družine. Konflikti so vsak dan večji in sčasoma nepremostljivi. Prav to so glavni razlogi, da na dolgi rok preživi samo tretjina družinskih podjetij.

Konflikte v veliko primerih sproži trmasto vztrajanje staršev pri svojih stališčih. Vse stvari potrebujejo pozornost, predajanje in skrb. Družina ni izjema. Ne gre je jemati kot samoumevne. Kar zanemarjamo, ne more ostati enako, ampak se poslabša.

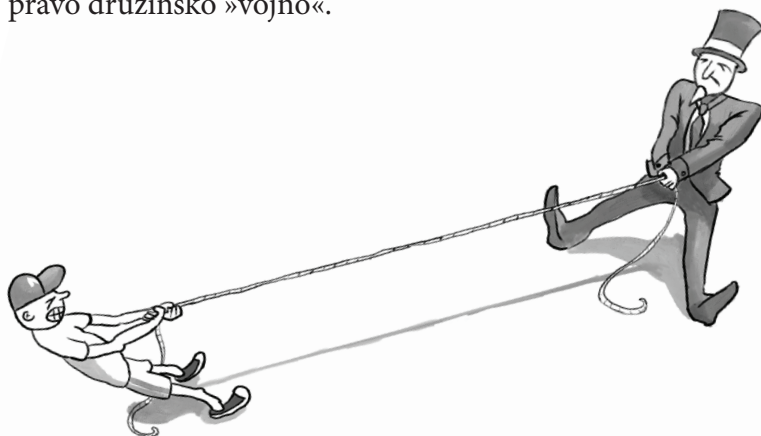
Starši bi se morali sistematično in dolgoročno ukvarjati s prenosom odgovornosti, znanja in izkušenj na potomce. Na Inštitutu MoST menimo, da je ključnega pomena, da se temu posvetimo najmanj 5 let pred načrtovano upokojitvijo.

Murphyjev zakon poznamo: *Če lahko gre kaj narobe, bo narobe tudi šlo.* Marsikaj gre lahko narobe tudi takrat, ko si prizadevamo delovati premišljeno in razumno.

Kadar pa se že zavestno vedemo brezkompromisno in se zanašamo na slepo srečo, ne moremo pričakovati, da se bodo ljudje vedli tako, kot želimo.

# Večina ustanoviteljev želi nadzorovati podjetje tudi po upokojitvi

Marsikateri ustanovitelj želi po upokojitvi imeti še vedno glavno besedo pri odločanju. Nasledniki se starajo in postajajo upravičeno nestrpni, saj si želijo samostojnosti. Zaradi tega večkrat prihaja do hudih konfliktov, ki marsikdaj prerasejo v pravo družinsko »vojno«.



Naslednji primer je med bolj zapletenimi, ki smo jih obravnavali na Inštitutu MoST. Težava ni bila v davčno - pravnem vidiku prenosa, čeprav je bil tudi ta del zahteven. Spet se je zataknilo pri očetu, ki je na vsak način hotel imeti popolno oblast.



## *Dva brata in oblastniški starši*

Uspešno srednje veliko podjetje je bilo razdeljeno na dva dela. Oče je imel svoj s.p., ki je imel v lasti vse nepremičnine in večino osnovnih sredstev. Mama je imela svoj s.p., ki se je ukvarjal z enako dejavnostjo.

Na pogovor nas je povabil mlajši od dveh sinov. Na prenos dejavnosti je imel svoj pogled, o katerem se je želel pogovoriti z nami. Zanimal ga je predvsem davčni vidik, vendar smo zelo hitro prešli na družinsko problematiko, ki je bila zelo zapletena.

Osnovna ideja očeta in matere je bila, da večji, očetov s.p., prenesemo na mlajšega sina, manjši mamin s.p. na starejšega sina.

Takšna delitev se nam je zdela nenavadna, a smo dobili očetovo pojasnilo, da je mlajši sposobnejši in je zato to varnejša možnost delitve.

Imel sem nekaj pripomb, a so me starši družno prepričevali, da je takšna razdelitev najboljša možna družinska »varovalka«.

Začutil sem, da je očetova beseda vedno zadnja, in se o tem pogovoril z mlajšim sinom. Menil je, da bo veliko bolje, ko bosta brata prevzela dejavnost. Imel je idejo, da bi po prevzemu vsak svojega s.p.-ja oba združila v eno gospodarsko družbo. Z davčnega vidika to ni sporno in ideja se mi je zdela smiselna. Vendar sem menil, da do tega ne bo prišlo zaradi očetovega nasprotovanja.

Lotili smo se prenosov obeh s.p.-jev na sinova. Ni šlo povsem brez zapletov, ker so bili računovodski izkazi potrebni temeljite »prevetritve«. Opažamo, da je pogosto tako. Prenos dejavnosti je odlična priložnost, da se takšne stvari uredijo.

Toda, že ko smo izvajali oba prenosa, se je očetova trma pokazala v vseh svojih razsežnostih. Nenehno nam je »solil pamet« in nas učil, kako so to delali v »starih časih«. Po njegovem mnenju danes »mladi« samo kompliciramo.

Za vsak korak pri prenosu dejavnosti smo skupaj z mlajšim sinom, ki nam je stoodstotno zaupal, potrebovali ogromno energije. Iz spoštovanja do njega in zaradi našega profesionalnega načina dela, smo vztrajali do konca.

Postopek smo kljub zapletenosti izpeljali brezhibno. Starši se niso zavedali, koliko stvari smo ob prenosu uredili. Niti tega, koliko direktnega davčnega prihranka smo jim na Inštitutu MoST ob tem omogočili. Namesto zahvale za dosežek in trud smo prejeli grajo in očitke, da se je postopek predolgo vlekel.

Mlajši sin se je zavedal nevednosti svojih staršev in neupravičenih očitkov. Bilo mu je nerodno in se je nenehno opravičeval. Svetoval sem mu, da naj v tistem trenutku ne začenja ničesar, kar bi povzročilo dodatne konflikte.

**Kaj je prineslo brezpogojno vztrajanje staršev?** Minilo je pol leta, ko nas je mlajši sin ponovno poklical na posvet. Zgrožen, ogorčen in užaljen je ugotavljal, da ima oče pri vsem v zvezi s podjetjem še vedno prvo in zadnjo besedo.

Čeprav je že pred formalnim prenosom vodil poslovanje samostojno, je oče znova prevzel »vajeti« v svoje roke. Vmešaval se je v ključne dele poslovanja in samovoljno sprejemal odločitve.

Ideje o združitvi podjetja si ni upal staršem niti omeniti. V tistem trenutku se je ukvarjal zgolj s tem, kako očeta prepričati, da mu prepusti poslovanje in da se v tekoče posle več ne vmešava. O drugem ni razmišljal, ker preprosto ni imel energije.

Dogovorila sva se, da celotni družini pripravimo kratko predavanje o pomembnosti samostojnega odločanja. Družina se je

zbrala v sejni sobi podjetja. Ker sem vedel, da bo zelo napeto, sem se dobro pripravil na vse mogoče ugovore in previdno začel predstavitev.

Že po nekaj minutah je oče vstal in pričel kričati name in na mlajšega sina, češ da govoriva neumnosti. Po pol ure silnega prepira so starši zapustili prostor. Starejši sin jim je sledil in tako pokazal, da se strinja z njimi oziroma staršem ni upal ugovarjati.

Mlajši je tako ostal v težkem položaju. Če bi s svojim s.p.-jem želel zapustiti prostore matičnega podjetja, bi si moral poiskati nove. Selitev proizvodnje bi bila zahtevna, saj ima kar nekaj zelo težkih delovnih strojev, in prišlo bi do izpada proizvodnje za najmanj dva meseca. Ker so že takrat delali v dveh izmenah, bi bilo to težko izvedljivo.

Ker brat izdeluje enake izdelke za iste naročnike, bi oče zelo verjetno posredoval pri kupcih, svojih starih znancih, in celotno proizvodnjo preusmeril na s.p. starejšega sina. Da o družinskih konfliktih in zamerah sploh ne govorimo.

**Kaj bo oče dosegel s svojo kontrolo?** Naj mlajši sin čaka, da se bo oče »izpel« in umiril? Naj v nedogled prenaša vsakodnevne konflikte? V resnici je očetov interes zgolj ohranjati popoln nadzor nad podjetjem in sinovoma, pri čemer ga žena podpira.

Je mogoče, da bo mlajšemu sinu prekipelo in bo, ne glede na posledice, zapustil podjetje? Njegov s.p. razpolaga z zadostnim premoženjem, da v primeru zaprtja dejavnosti poplača celoten davčni dolg.

Veliko je primerov, ko so se potomci odločili zapreti družinsko dejavnost zgolj zato, da so se otresli nadzora staršev. Poiskali so si novo službo in svoj mir. Zelo verjetno je, da se bo nekaj podobnega zgodilo tudi v tem primeru.

## *Oče želi zadržati nadzor nad poslovanjem*

Tiskarsko dejavnost je oče registriral še v času prejšnje države. Sprva skromno podjetje je po osamosvojitvi Slovenije prenesel na novo lokacijo, kjer je zgradil mogočno poslopje. V pritličju je bilo več kot dovolj prostora za širjenje dejavnosti. V nadstropju so uredili večje in manjše stanovanje.

**Kako je podjetnik takrat razmišljal?** Prvorojenka naj bi kmalu dokončala šolanje in namenjena ji je bila zaposlitev v podjetju, saj se je za področje dejavnosti tudi izobraževala. Sprva si je sicer želela študirati, a se ni izšlo in se je že pri dvajsetih odločila za zaposlitev v domačem podjetju.

Očetu je bilo to všeč, saj je računal na njeno znanje in njen prispevek pri širitvi posla. Imel je ambicije, da bi poleg tiska ponujal še druge storitve sorodnih dejavnosti in za to je potreboval hčerino znanje.

V večjem stanovanju so takrat stanovali podjetnik, žena in sin, ki je bil od sestre mlajši kar deset let. Manjše stanovanje je bilo rezervirano za starejšo hčer in njeno bodočo družino. Oče je že takrat razmišljal o tem, da bi se tudi bodoči zet zaposlil v družinskem podjetju.

Stanovanji naj bi si po odselitvi sina zamenjali. Z ženo bi se preselila v manjše stanovanje, hči z družino v večje, kar bi ponostavilo delo v družinskem podjetju. Tako razmišljanje je po izkušnjah Inštituta MoST za slovenski prostor precej običajno.

Nenavadno se mi je zdelo, da oče ni razmišljal o zaposlitvi sina v družinskem podjetju. Na svetovanju smo se o tem veliko pogovarjali. Nikakor nisem mogel doumeti, da se je podjetnik že pripravljal na zaposlitev zeta, ki ga še ni poznal, ni pa razmišljal, da bi bil sin dejaven v podjetju.

### **Očetova razlaga, kako je razmišljal v času po ustanovitvi podjetja:**

- Sin je imel pri osmih (!) letih drugačne sanje. Želel si je postati avtomehanic.
- Oče si ni želel, da bi se potomca prepirala o lastništvu podjetja ali njegovega upravljanja.

Drugi del očetovih argumentov je lažje razumeti, čeprav vnaprej nikakor ni mogel vedeti, kako bi se stvari obrnile.

Upam si trditi, da je bil oče hčeri bistveno bolj naklonjen in ji je tudi bolj zaupal, da bo pravi naslednik za njegovega »tretjega otroka«. Skozi pogovor se je namreč izkazalo, da je oče bolešno navezan na svoje podjetje.

### **V času svetovanja, 30 let po ustanovitvi podjetja, je bila situacija naslednja:**

- Oče je podaril hčeri polovični delež že pri njenih dvaindvajsetih letih. Takoj, ko se je izkazalo, da bo v dejavnost dejansko prinesla novo znanje in napredek.
- Hči se je leto dni pozneje poročila. Njenega moža je zanimala zaposlitev v družinskem podjetju. Sicer izučeni mizar, se je pričel izobraževati o tiskarskih poslih. Po ustanoviteljevi upokojitvi je postal direktor podjetja, ker se je že pred tem izkazal za odličnega komercialista.
- Hči in njen mož sta živela v svojem stanovanju in ne, kot je sprva predvidel oče, pod skupno streho s hčerinimi starši. Imela sta tri osnovnošolske otroke.
- Sin je v preteklosti iskal različne priložnosti v življenju. Nekako ni imel pravega obstanka pri zaposlitvah in ne pri iskanju partnerke. Živel je sam v manjšem stanovanju nad delavnico.

- V času svetovanja je bil sin že dobro leto zaljubljen in odločen, da se preseli skupaj s svojo izbranko. Želel si je, da bi mu starši pomagali pri ureditvi stanovanjskega problema.
- Oče je našel rešitev v tem, da bi hčeri prepustil še preostali 50-odstotni delež. V zameno bi mu izplačala toliko kupnine, da bi sinu kupil stanovanje v bližnjem večjem kraju.

Do tukaj je bila zgodba nekako razumljiva. Ko smo se pogovarjali o tem, **kaj bi lahko storili, se je pokazalo naslednje:**

- Sin se je z očetovim predlogom popolnoma strinjal. V zameno se je bil pripravljen odpovedati celotnemu premoženju podjetja in zgradbi, v kateri je bila delavnica in stanovanji.
- Družina je imela tudi drugo premoženje, vendar se v tem trenutku, na željo vseh, o slednjem nismo pogovarjali. Prepričan sem bil, da bi se bilo smiselno pogovoriti tudi o tem, vendar nisem vztrajal, saj je bil položaj že brez tega dovolj zapleten.
- Oče se je strinjal, da hči dobi celoten delež podjetja v zameno za znesek, ki bi ga potreboval sin za nakup stanovanja. Glede predaje lastništva nepremičnine, v kateri je potekala dejavnost, ni bil povsem prepričan. Želel si je, da se o tem še ne bi pogovarjali.
- Hči in zet sta bila mnenja, da se lahko dogovorimo za omejeni prvi korak. Vztrajala sta, da se dogovorimo izključno o 50 % očetovem deležu v zameno za stanovanje. Ni se jima zdelo potrebno, da bi se pogovarjali tudi o lastništvu poslopja.

Njuno razmišljanje me je presenetilo, saj bi se lahko že takrat dogovorili, da bi, najkasneje po smrti staršev, postala izključna lastnika poslopja, kot je predlagal brat.

## Kaj se je izkazalo po poglobitvi v situacijo?

- Oče je podjetje dojemal kot nerazdružljivo z nepremičnino, v kateri so poslovali. Dejavnost podjetja se torej lahko vrši le v zgradbi, kjer se je do tedaj in nikjer drugje.
- Obnovo poslopja je v celoti financiralo podjetje. Poleg tega je podjetje plačevalo še »nekaj najemnine« staršema, kar je bilo vsebinsko sporno. Toliko bolj sporno je bilo iz davčnega vidika, saj so bili izdatki neutemeljeni.
- Zneski »najemnine« so zeta in hčer zelo motili, saj nikoli nista vedela, koliko bo potrebno staršema plačati. Šlo je za »vrečo brez dna«.
- Zaradi tega je zetu že večkrat prekipelo. Proizvodnjo je hotel preseliti. Natančno je hotel vedeti, kolikšni bodo izdatki podjetja za stavbo. Podobno je razmišljala tudi ustanoviteljica hči.
- Poleg problema z »najemnino«, je v zgradbi že primanjkovalo prostora za širjenje posla, saj sta bila prevzemnika uspešnejši poslovni par kot prej oče in hči. Mladi par je želel dejavnost preseliti in pridobiti možnost nadaljnje širitve.
- Oče je bil v zadnjem desetletju pred upokojitvijo breme podjetju. Tega se sam seveda ni zavedal in je še vedno želel nadzirati poslovanje, prepričan, da s tem mladima pomaga.
- Prevzemnika sta vztrajala, da se ob njunem izplačilu očetovega deleža dogovorijo tudi, da se oče v poslovanje ne bo več vmešaval. Hotela sta se tudi natančno dogovoriti za rento, ki jo bosta plačevala staršem. Ta naj bi bila za razliko od preteklosti fiksna. Želela sta natančno določiti znesek in rok odplačila.

Oče je po naštetih zahtevah pobesnel in se nikakor ni želel pogovarjati o tem, da bi se podjetje preselilo iz zgradbe. Njegov

pogoj za prepis svojega deleža hčeri je bil, da dejavnost ostane v domači nepremičnini.

Na vsak način je želel ohraniti popoln nadzor. Kljub dejstvu, da je podjetje pod vodstvom hčere in zeta zelo dobro poslovalo, ga je skrbelo, kaj se bo zgodilo z le-tem. Hotel je izsiliti, da bi se zgodba odvijala točno tako, kot si jo je zamislil sam.

### Kaj se bo zelo verjetno zgodilo?

- Hči očetu in posledično bratu do nadaljnjega ne bo izplačala sredstev za stanovanje.
- Brat bo prej ali slej izsilil, da si oče premisli in bo »končno« dobil denar za nakup stanovanja.
- Četudi se hči ne bo takoj strinjala, bo zet ne glede na posledice poskrbel za preselitev podjetja.

Zet je pošten človek, a situacije ima dovolj, zato komaj čaka na priložnost, da dejavnost preseli iz sedanjih prostorov. Strošek pri tem ne bo igral nobene vloge, četudi bo najemnina drugje dražja, kot sedaj.

### Kaj bo oče s svojim vztrajanjem dosegel?

- Oče bo odgnal »svojo« dejavnost iz lastnih prostorov. Z željo po nadzoru bo izgubil možnost, da bi imel v poslovanje sploh še kakršenkoli vpogled.
- Z ženo bosta ostala sama v ogromnem poslopju. Veliko vprašanje je, kako ga bosta lahko vzdrževala.
- Velika verjetnost je, da bo oče s svojim vztrajanjem uničil dobre odnose med bratom, sestro in njenim možem.



Oče je v zadnjih letih s svojim nadzorom uničil dobre odnose s hčerjo in predvsem z zetom. Zet je sprva tasta globoko spoštoval, a spoštovanje je sčasoma plahnelo ravno zaradi nenehnega nadzora in nezaupanja.

Kljub doseženim rezultatom poslovanja, ki so bili zelo uspešni, je tast kritiziral zeta za vse, kar je naredil.

Sčasoma je prekipelo tudi hčeri. Če je sprva čutila veliko odgovornost do staršev, jo je oče s svojim odnosom utrdil v prepričanju, da se je nesmiselno truditi za njuno zadovoljstvo.

Zelo umestno se mi je zdelo njeno razmišljanje, ko nas je vprašala: »Naj se še naprej trudim za dobrobit svojih staršev ali je bolj prav, da razmišljam o dobrobiti svojih treh osnovnošolcev?«

S svojo trmo bo oče dosegel ravno nasprotno od želenega. Hči in njen mož bosta dejavnost preselila takoj, ko bo hči pridobila delež od očeta in postala stoddstotna lastnica. Storila bosta vse, da bosta pridobila kredit za izplačilo deleža in čim prej odšla.

# Konflikti znotraj generacije, med brati, sestrami ter njihovimi partnerji

## *Snaha je uničila družinsko podjetje*

Podjetnik je gostinsko dejavnost podedoval po svojem očetu. Gostilna je imela dolgo tradicijo, saj so z dejavnostjo začeli že pred drugo svetovno vojno. Šlo je za družinsko podjetje, ki je uspešno delovalo kar nekaj rodov.

V zakonu so se rodili trije otroci. Dva fanta in dekle. Mama je kmalu umrla, zato je oče težko usklajeval obveznosti v gostilni in družini. Potomci so morali zgodaj poprijeti za delo, kar jih je prikrajšalo za pravo otroštvo. Starejšemu sinu in hčeri se je posledično gostinstvo kmalu uprlo. Po končani osnovni šoli sta iskala drugačen poklic.

Mlajši od sinov je bil tako prisiljen ostati in pomagati očetu, ki je bil takrat že precej v letih. Bližal se je upokojitvi in je utrujen komaj čakal, da gostilno prevzame mlajši sin. Ko je sin zaključil šolanje, se je to tudi zgodilo. Oče je sicer še pomagal, vendar vsak dan težje, ker mu je pešalo zdravje.

Mlajši sin se je kmalu poročil. Snaha očetu ni bila preveč všeč, saj se je z gosti bolj družila in z njimi klepetala, namesto da bi stregla in pomagala pri delu. Oče je bil zaradi tega še vedno prisiljen poprijeti za delo.

Konflikti so bili iz dneva v dan pogostejši. Sin je svojo ženo podpiral, očetu pa se je zdelo situacija nevzdržna. Dejansko je v nekaj letih po snahinem prihodu promet nenehno upadal. Gostilna je izgubila dobro ime. Prihajali so le še lokalni gostje, moški, ki jim je bila mladenka všeč.

Konflikti med očetom in sinom so naraščali. Očetovo zdravje se je medtem močno poslabšalo. Ker ni bil več zmožen delati, je obisk v gostilni še bolj upadel. Prenehali so prihajati tudi dolgoletni stalni gostje. Gostinska dejavnost je stagnirala, prihodkov ni bilo več in vloženi trud več rodov je tako rekoč čez noč izpuhtel.

Nedolgo zatem se je sin ločil od žene, a bilo je prepozno. Oče ni imel več moči, da bi mu pomagal povrniti nekdanji ugled gostilne. Sin kljub šolanju in praksi ni imel pravega podjetniškega znanja, da bi pridobil nove goste. Kmalu je obupal in gostilno zaprl.

**Kaj storiti v takih primerih?** Preprosto se jim je potrebno izogniti. To je seveda enostavno reči, a veliko težje narediti. Življenje je zapleteno in podobne situacije niso redkost.

Če bi sin poslušal očetove nasvete, bi ženi poiskal drugo službo. Podjetje tako ne bi utrpelo škode in bi lahko še danes uspešno poslovalo. Ko sprejemamo pomembne odločitve, bi morali vedno misliti na to, kakšne bodo njihove dolgoročne posledice. Vprašanje je, če to zmoremo tudi v trenutkih, ko so vpletena naša čustva.

## *Brat je sestro odslovil iz podjetja*

V srednje velikem družinskem podjetju je bila zaposlena vsa družina. Oče, ustanovitelj, je bil direktor, mama računovodja. Hči je pomagala mami pri računovodstvu. Sin, strojni inženir, je bil sprva zadolžen za organizacijo proizvodnje. Z leti ga je oče priučil poslovanja. S tega vidika je bila organizacija idealna.

Oče je registriral podjetje kot s.p.. Družina se je soglasno odločila, da se ob prenosu dejavnosti preoblikuje v d.o.o. Razlog je bil enostaven. Sčasoma naj bi potomca postala enakovredna lastnika družbe. Ta rešitev je bila na videz idealna.

Iz davčnega vidika smo prenos na Inštitutu MoST uredili brezhibno. Med celotnim procesom sem večkrat opozarjal na možnost, da se bodo pojavili konflikti. Oče je to kategorično zavračal. Menil sem, da bo konflikt povzročila hčerina nedejavnost v podjetju. Razmerje vložnega dela s strani brata in sestre je bilo namreč zelo neuravnoteženo.

Bratu je po dveh letih prekipelo, saj sestra svojih nalog v podjetju ni opravljala. Ko nas je družina poklicala na dodaten pogovor, je bilo stanje naslednje. Oče in sin sta zamenjala vlogi. Upokojeni oče je, kot je bilo dogovorjeno, še vedno pomagal sinu in mu svetoval, vendar je vse pomembne odločitve sprejemal sin samostojno.

**Kaj pa hči?** Tudi z njo je bilo dogovorjeno, da zamenja mesto z materjo in da ji ta samo še svetuje pri delu. V dveh letih se ni zgodilo nič. Stanje se je celo poslabšalo. Hči je na delovno mesto prihajala še bolj neredno, vse pogosteje je zamujala. Mama je delala več kot pred upokojitvijo.

Bratu je bilo takrat dovolj. Zahteval je, da sestra odide iz podjetja in da se odpove lastništvu. Ker je brat postavil ultimat, da sam odide iz podjetja, če ne bo odšla sestra, staršema ni preostalo drugega, kot da sina upoštevata. Zavedala sta se, da je od te odločitve odvisna tudi usoda posla, ki ga je družina ustvarjala več desetletij.

**Epilog.** Sestra je morala zapustiti podjetje. Ni ostala samo brez zaposlitve, temveč tudi brez 50-odstotnega lastniškega deleža, ki ga je prevzel brat. Zapustila pa ni le podjetja, temveč tudi svojo družino. Ker je družini to dejanje zamerila, je pretrgala vse stike z domačimi.

Zanemarimo vprašanje, ali je hči upravičeno užaljena ali ne. Dejstvo je, da so starši z odločitvijo, da hči prevzame enakovredno lastništvo podjetja in da je v njem tudi zaposlena, pravzaprav odgnali hčer iz družine. Ves čas je bilo jasno, da ni ustrežna za delo, ki so ji ga namenili starši.

**Bi lahko ravnala drugače?** Da. Ko se pogovarjamo o prenosu podjetja, mora biti enakovrednost potomcev v drugem planu. Pri tem ne mislim na ekonomsko enakovrednost, saj je ta s stališča dediščine upravičena. Gre za to, da ne smemo enačiti lastništva in vodenja podjetja.

Kaj bi v tem primeru morali storiti starši?

- Poiskati hčeri drugo službo, saj je bilo očitno, da nima namena delati v domačem podjetju.
- Dati hčeri primerno stvarno ali denarno nadomestilo namesto lastništva podjetja.

## *Brat želi izplačilo polovičnega deleža takoj*

Oče je gradbeno dejavnost začel pred dvajsetimi leti. Brata sta jo prevzela pred tremi leti. Vsi so se strinjali, da bosta brata polovična lastnika. Ker si je oče želel zgolj upokojitve in miru, je takoj v celoti prenesel svoj delež na potomca.

Na svetovanje so nas povabili, ker je želel mlajši brat takojšnje izplačilo svojega celotnega deleža. Razlog je bila selitev v Italijo k partnerki in nakup stanovanja zanj.

Celoten kapital podjetja je bil vreden 400.000 €. Poleg te polovice je mlajši od sinov zahteval še dodatno plačilo »za pretekle zasluge«. Od starejšega brata je pričakoval, da mu bo v celoti izplačal 250.000 evrov. Približno toliko je bilo vredno stanovanja, v katerega sta se želela preseliti s partnerko.

Situacija je odprla kar nekaj vprašanj. **Ali mlajšemu pripada omenjeni znesek?** Do najmanj 200.000 evrov je upravičen, saj to predstavlja polovico bilančne vrednosti podjetja. Ko gre za dediščino ali lastniške deleže je stvar torej jasna.

Ali je upravičen tudi do 50.000 evrov, kolikor jih zahteva na račun »preteklih zaslug«? V podjetju so ves čas veliko delali, izplačevali malo. Od tega je imelo koristi predvsem podjetje, ki bo sedaj ostalo v rokah starejšega brata.

Na Inštitutu MoST zagovarjamo, da se tudi v družinskih podjetjih izplačuje nagrada – plača, ki je primerna glede na vloženi trud in odgovornost. S tega vidika ne podpiramo enakosti, pač pa pravično izplačilo. Kdor več prispeva v podjetje, naj prejema višjo plačo. Kdor manj, naj bo plačan sorazmerno z svojim učinkom.

V družinskih podjetjih je takšen pogled na plačo prej izjema kot pravilo. Večinoma so vsi družinski člani plačani približno enako, ne glede na dejanski učinek njihovega dela. To slabo vpliva tudi na delovno motivacijo ostalih zaposlenih, ki običajno niso nagrajeni, kadar naredijo več kot tisto, kar se od njih pričakuje.

Moje stališče o nagrajevanju učinka je bilo jasno. Menil sem, da bi se morali o tem pogovoriti že veliko prej, saj je vrednote-nje »za nazaj« zelo problematično. S tem sta se strinjala oče in starejši od sinov, ki nista soglašala z »dodatkom« pri izplačilu mlajšemu sinu.

**Sem tudi jaz menil, da si mlajši brat ne zasluži dodatnih 50.000 evrov?** Vztrajal je, da mu to pripada. Seveda je bil družinski konflikt na dlani, zato na Inštitutu MoST zagovarjamo čimprejšnji pravični družinski dogovor, saj se le tako zadeve razčistijo in se v prihodnosti izognemo konfliktom.

**Koliko je torej vreden delež podjetja mlajšega brata?** 200.000 evrov? Več? Manj? Oče in starejši brat sta bila prepričana, da mlajšemu, glede na okoliščine, pripada največ 150.000 evrov. Ključni argument pri tem je bil zanju preživetje podjetja, s čimer sem se strinjal tudi sam. Vsekakor je bistveno, da obstoj podjetja ni ogrožen.

**Je ta znesek pravično izplačilo za mlajšega brata?** Kapitalsko je podjetje vredno 400.000 evrov. Torej mlajšemu pripada 200.000 evrov. A to je zgolj kapital oziroma bilančna vrednost sredstev podjetja.

**Kaj pa vrednost blagovne znamke?** Ta je vsekakor nekaj vredna. Po mnenju našega Inštituta krepko prek 100.000 evrov. Tudi to bi morali upoštevati. Po tej strani sem se strinjal z mlajšim bratom, da mu dejansko pripada vsaj 250.000 evrov. H grajenju blagovne znamke je prispeval tudi on. Sicer o denarju,

ki mu za to pripada, ni razmišljal na takšen način. Znesek je določil skozi »drugačna očala«, a to je v resnici nepomembno.

Ključno je, da se je družina zapletla v konflikt. Višina zneska, ki ga je določil mlajši brat, ni bila rezultat pogajanj, pač pa izsiljevanje. Čim prej se je želel preseliti k svoji izbranki. Partnerji so velikokrat razlog za razdore v družini. Včasih niti ne po svoji krivdi.

**Kako se v danem primeru dogovoriti, da bodo vsi zadovoljni?**

Za to je žal že prepozno. Konflikt je izbruhnil in družina se pogovarja zgolj še o izplačilu deleža. To, da ključni kader odhaja iz podjetja, se jim sploh ne zdi največji problem. Pa je, kar bo pokazal šele čas.

Težava je tudi naslednja. **Podjetje oziroma starejši brat ne more izplačati zneska takoj.** Izplačilo v višini, kot ga želi mlajši brat, bi bilo za podjetje pogubno. Hkrati slednji takoj potrebuje sredstva za nakup stanovanja oziroma za preselitev k svoji izbranki. Elegantna rešitev žal ni mogoča.

**Bi se dalo konflikt preprečiti?** Vsekakor in celo zelo enostavno.

Na Inštitutu MoST vedno poudarjamo, da je davčni vidik prenosa najmanjši problem, kadar se za to najame dobre svetovalce.

**Kaj bi lahko družina storila drugače?** Če bi prenos dejavnosti iz očeta na oba brata izvajali mi, bi jim svetovali, da se že pred prenosom pogovorimo o vseh družinskih relacijah in rešitvah potencialnih konfliktov, ki bi lahko nastali.

V konkretnem primeru bi tako kot običajno svetovali, da se v pogodbo zapiše, pod kakšnimi pogoji lahko posameznik izstopi iz gospodarske družbe, po kateri metodi se vrednoti delež ob izstopu, v kakšnem roku mora podjetje izplačati mlajšega



posameznika, ki izstopa iz podjetja, itd. Nobena družba namreč ni sposobna čez noč izplačati polovice vrednosti podjetja.

Pri dedovanju zagovarjamo pravičnost, zato menimo, da je mlajši brat upravičen do 250.000 evrov. Vendar ne takoj. Podjetje takšnega izdatka enostavno ne bi preneslo. Zato bi že prej svetovali, da se sklene dogovor za razumen rok izvedbe izplačila.

Tak rok bi znašal najmanj pet let. Najverjetneje pa dlje, saj bi tako preprečili možnost, da bi podjetje zašlo v likvidnostne težave. A za to je bilo v konkretnem primeru že prepozno.

Zaradi podobnih razlogov propade marsikatera dejavnost. Konflikti so ključni razlog za to, da ob prenosu propade kar 2/3 družinskih podjetij. Tudi če se bo opisano podjetje obdržalo, zagotovo družinski odnosi nikoli več ne bodo enaki. Zamere bodo pregluboke.

Vsemu temu bi se lahko izognili, če bi nas poklicali nekaj let prej. Še preden bi prišlo do konfliktov, bi se lahko dogovorili o višini zneska in načinu izplačila. Tako se ne bi znašli v brezizhodni situaciji.

Na žalost podobne zgodbe niso redkost. Konflikti znotraj generacije so pogost pojav in do njih lahko pride iz najrazličnejših razlogov. Naslednja zgodba je še en primer tega, kako lahko na propad podjetja vpliva partner naslednikov podjetja.

## *Svaka sta skoraj izgnala zeta iz podjetja*

Dejavnost je ustanovil izkušen mesar. Pomagala mu je žena. V zakonu so se jima rodili trije otroci. Dve hčeri in sin. Vsi trije so bili od otroštva vpeti v podjetje in se tudi izučili za poklic. Dejavnost je rasla in kmalu je poleg mesarskega obrata vključevala še dve trgovini.

Po mami je sin podedoval podjetniško žilico in na drugi lokaciji odprl srednje veliko trgovino. Pri tem je ves čas sodeloval z domačim podjetjem, saj je meso kupoval v družinski mesariji.

Ko je oče umrl, je dejavnost formalno prevzela mama, kljub temu da je bila tik pred upokojitvijo. V tistem trenutku je v ospredje stopilo vprašanje, kako nadaljevati z dejavnostjo. Povabili so nas na pogovor in nam predstavili situacijo ter možnosti za nadaljevanje, o katerih so se pogovarjali.

Čeprav je imel sin svoje podjetje, so razmišljali, da bi mamin s.p. prenesli v sinov d.o.o. Njihova želja je bila združiti podjetji z namenom, da bi brat in sestri imeli enake deleže. Mami bi postopno izplačali nekaj rente, da bi lahko mirno uživala v pokoju.

Razloge za združitev podjetij sem lahko razumel. Kljub temu sem opozarjal na potencialne konflikte, do katerih bi utegnili priti. Zatrjevali so nam, da so v odličnih odnosih in da se nikoli niso prerekali. Opozarjal sem, da kljub temu lahko pride do konfliktov tudi pozneje, ko bodo v zgodbo vstopili njihovi partnerji, kasneje še otroci. Kljub mojim pomislekom so vztrajali, da do konfliktov ne bo prišlo.

**Podjetji smo združili.** Brat je postal direktor. Sestri sta vodili mesarijo in vse tri trgovine, kmalu so kupili še dve franšizni

trgovini. Ker so hoteli, da so vodilni ljudje v podjetju družinski člani, so za vodji teh dveh trgovin zaposlili moža obeh sester. Na Inštitutu MoST za ta korak nismo vedeli, dokler ni prišlo do zapletov.

Po letu dni nas je poklical brat in povedal, da je v sporu z obema svakoma, posledično tudi s sestrama, ki sta bili na strani svojih mož. Težava je bila v tem, da sta bili franšizni trgovini slabo vodeni. Promet je bil skromen. Ker so za nakup teh dveh trgovin najeli visok kredit, je bil problem zares pereč.



## Kje se je zapletlo?

- Izbira vodstvenega kadra je bila napačna. Vodja mora biti vedno izbran na podlagi sposobnosti. Dejstvo, da je nekdo družinski član, še ne pomeni, da bo skrbno opravljal svoje delo.
- Preden so zaposlili sestrina moža, bi se morali pogovoriti o načinu dela v podjetju. Izkazalo se je, da niso imeli določenih nikakršnih kriterijev za uspešnost.
- Sestri sta svoja partnerja kljub vsemu povsem nekritično branili, kar je povzročilo konflikt z bratom.

**Kako smo ukrepali?** Najprej sem se pogovoril z bratom in obe-ma sestrama. Čeprav je bila v konflikt posredno vpletena tudi mama, sem predlagal, da jo v to ne vmešavamo. Pomagati ni mogla in z vpletenostjo bi jo po nepotrebnem razburjali.

Najprej sem želel izvedeti, kako je do nastale situacije sploh prišlo. Že ob tej razpravi je iz brata kar vrelo, češ, da je bil vse-skozi proti zaposlitvi svakov in da sta ga sestri v to prisilili. Trdil je, da sta se za to odločili le zato, ker sta bila oba moža tak-rat brez službe. Izkazalo se je, da sta v resnici nesposobna za vodstvene položaje.

Predlagal sem, da se moža obeh sester odpusti iz podjetja. Ko sem to omenil, je predvsem starejša pobesnela in zapusti-la prostor. Mlajša ji je sledila. Z bratom sva se dogovorila, da bomo pogovor ponovili, a se za ponovni sestanek nismo uspeli dogovoriti.

Ker brat stanja ni hotel več mirno prenašati, sva se sestala sama. Bil je obupan in želel je, da na vsak način najdeva rešitev. Pred-lagal sem mu odhod iz podjetja. Z mojim predlogom se je takoj strinjal, čeprav zaskrbljen, kako bi to izvedli. Nikakor si ni želel ostati praznih rok. Poleg tega ga je skrbelo, kako bodo mami

poplačali dogovorjeno rento. Zavedal se je, da bo šlo podjetje po njegovem odhodu strmo navzdol.

Tudi sam sem se zavedal, da smo pred težko nalogo. Skupaj sva sestavila pismo o nameri, ki ga je poslal sestrama. Čeprav ogorčeni, sta pristali na dogovor. Brat je zahteval nazaj le trgovino, ki jo je imel v lasti pred združitvijo podjetij in nič drugega. V zameno za dogovor je bil pripravljen prevzeti del kredita.

Med dogovarjanjem se je zgodil preobrat. Sestri sta se odločili, da bosta prodali obe novi franšizni trgovini. Očitno sta doumeli, da sami ne bosta zmogli vsega posla. Na Inštitutu MoST smo jim pomagali najti kupca, ki je prevzel tudi celoten kredit. Podjetje smo tako rešili dolgov.

Ker moža sester po tem nista bila več vključena v podjetje, ni bilo več razloga, da brat in sestri ne bi še naprej poslovali skupaj. A brat ni pristal na to možnost. Vztrajal je, da gre na svoje. Podjetje smo razdružili. Sestri sta ostali skupaj, brat je prevzel svojo staro trgovino. Kljub vsemu meso še vedno kupuje v domači mesariji.

Opisana zgodba ima kljub »burni plovbi« srečen konec. Podjetje je preživelo. Še vedno je ostal konflikt med bratom in svakoma. Vendar je dejavnost preživela in brat je s sestrama ohranil korekten odnos.

Situacij, kot je opisana, družina ne pozabi. Lahko bi se končalo še veliko slabše. V podobnih primerih se tako tudi zgodi. Zato je smiselno predvideti posledice in se odločiti tako, da je minimalno ogroženo premoženje, predvsem pa odnosi, ki so ključni za uspešno dolgoročno delovanje družinskega podjetja.

# Starši potomcem ne zaupajo samostojnega vodenja podjetja

Predaja podjetja v roke naslednikom bi morala biti načrtovan in postopen proces. Vodje podjetij naj bi se zavedali dejstva, da se vsako življenje enkrat konča in ravnati odgovorno v skladu s tem. Dokler so še pri močeh, bi morali izbrati, izučiti in nastaviti svojega naslednika, ki bo skrbel za varnost in nadaljevanje družinskega posla.

Kljub vsemu temu podjetniki najpogosteje ne storijo ničesar, da bi svoje naslednike pripravili na prevzem podjetja. Veliko ustanoviteljev je celo prepričanih, da so njihovi potomci nesposobni za samostojno vodenje dejavnosti. Kadar takšno prepričanje temelji na dejstvih, je odločitev podjetnikov, da posla ne predajo potomcem, povsem razumna.

Konflikt postane neizbežen, če starši pred otrokom to skrivajo in ga zgolj navidezno pripravljajo na nasledstvo. V resnici prenosa odgovornosti ne naredijo, saj želijo ohraniti popoln nadzor nad podjetjem. Velikokrat je razlog, da se izkušenj in znanja na potomce ne prenese tudi ta, da se starši bojijo sprememb in izgube lastnega statusa vodje.

## *Kovač je bil prepričan, da je sin nesposoben za vodenje*

Pred nekaj leti smo obravnavali zanimiv primer. Na pogovor nas je povabil podjetnik, ki se je ukvarjal s kovaštvom. Zaradi skorajšnje upokojitve je hotel prenesti dejavnost na svojega sina, ki je bil takrat v podjetju zaposlen že več kot petnajst let. Drugih zaposlenih ni bilo in jih nimajo še danes.

Ko smo se z očetom dogovorili o bistvenih davčnopравниh vidikih prenosa, sem ga povprašal o tem, v kolikšni meri pozna sin poslovanje podjetja. Kljub zatrjevanju očeta, da je sin seznanjen z delovanjem celotnega podjetja, se je izkazalo popolnoma nasprotno. Sin o poslovanju ni vedel skoraj nič.

Tehničnega znanja mu sicer ni manjkalo. Bil je pravi mojster svoje obrti. Ni pa vedel ničesar o izpolnjevanju dobavnic, računov, potnih nalogov, niti ni poznal svojih kupcev in dobaviteljev. O poslovanju se mu ni niti sanjalo. Poznavanje tehničnega dela posla, kako nekaj izdelati ali izvajati, je veliko premalo za uspešno vodenje podjetja.

**Je tak naslednik sposoben prevzeti podjetje in ga uspešno voditi?** Seveda ne, ker oče ni opravil svojega dela. Sina ni naučil osnov poslovanja, pravzaprav mu niti ni dal priložnosti, da bi se sin lahko tega priučil.

Ker sem želel priti zadevi do dna, sem od očeta zahteval še dodatna pojasnila. Nenadoma je izstrelil: »Pa kaj naj ga učim, če je pa popolnoma nesposoben!« Ni me presenetil. Podobnih zgodb sem slišal in videl že mnogo.

Čeprav je bil oče precej razburjen, se je bil pripravljen pogovoriti o tem z menoj. Po dveh urah sva zaključila, da je problem v

tem, da sinu nikoli ni dal možnosti. Uspel sem ga prepričati, da si sin zasluži priložnost.



Strokovnjaki Inštituta MoST smo sina v letu dni usposobili za samostojno vodenje podjetja. V tem času smo ga iz popolnega nepoznavanja poslovanja pripravili na samostojno podjetniško pot. Toliko o sinovi nesposobnosti.

Dogovorili smo se, da bo oče sinu pomagal in svetoval še eno leto. Na svetovanja smo v podjetje najprej prihajali tedensko, nato mesečno. Celoten proces je potekal brez težav in danes oče uživa v zasluženem pokoju. V poslovanje se ne vmešava, sinu občasno samo še svetuje.

Veliko staršev si tudi po upokojitvi želi pomagati svojim potomcem pri poslu, kar je do neke mere nedvomno dobrodošlo. V opisanem primeru se oče v poslovanje ne meša več, a to ni običajno. V večini primerov starši sprožajo hude konflikte z nadzorom odraslih otrok pod pretvezo pomoči.

Starši se bojijo, da potomci niso dorasli nalogi. Seveda je jasno, da potomci niso sposobni samostojnega odločanja, kadar starši ne opravijo prenosa znanja in predvsem odgovornosti.



## *Mama potomcema ne zaupa*

Zakonca sta še pred osamosvojitvijo Slovenije registrirala gostinsko dejavnost s prenočišči. Mož je umrl preden sta sin in hči odrasla. Vse vajeti je tako v rokah obdržala mama, ki ji delo nikoli ni bilo odveč. Potomca sta že kot otroka pomagala v strežbi. Kasneje sta se izučila za ta poklic.

Ko je sin odrasel in si ustvaril družino, je pričakoval vedno več svobode in samostojnosti pri delu. Mama ga v njegovih poslovnih rešitvah in idejah ni podpirala. Kmalu je imel dovolj in odšel. Začel se je ukvarjati s turistično dejavnostjo.

Medtem si je tudi hči ustvarila družino. Mama se je upokojila. Pričakovali bi, da bo dejavnost počasi prenesla na hčer, a je ni. Danes, po skoraj desetih letih upokojitve, se še vedno pogovarjamo o prenosu odgovornosti.

**Materin nadzor počasi »ubija« njen odnos s hčerjo in njeno družino.** Mama šteje že preko sedemdeset let, a še vedno drži vse niti v svojih rokah. Hčeri nenehno gleda pod prste. O tem, da bi začela izvajati prenos znanja in prepustila vodenje podjetja hčeri, noče niti slišati.

Sin je vedel, kaj se bo zgodilo, zato je tudi »zbežal«. Z materjo govorita le redko, saj mu odhod zameri. Upravičeno? Je njeno vedenje smiselno? Hčerin mož je na točki, ko mu bo prekipelo. Ga bo žena poslušala in si našla drugo službo? Se bosta zaradi taščinega nadzora, posledično pa zaradi medsebojnega konflikta, ločila?

Mnogi starši ne znajo, nekateri pa nočejo izvesti prenosa znanja in odgovornosti na potomce.

Večina podjetnikov se na videz sicer veseli upokojitve in »zasluženega miru«, a mnogi od njih o dejanski upokojitvi ne razmišljajo. V resnici si želijo biti aktivni tudi po tem, ko štafetno palico formalno predajo naslednikom.

Na Inštitutu MoST ugotavljamo, da je v večini takšnih primerov ključen problem v tem, da so starši na svoja podjetja preveč čustveno navezani in svojega položaja nočejo prepustiti naslednikom.

Levinson<sup>5</sup> meni, da se težave začnejo pri tistih ustanoviteljih, za katere je podjetje najpomembnejša stvar v njihovem življenju, saj:

- ima večina za seboj »težko« življenje,
- je podjetje njihov otrok, del njihovega vsakdana,
- je posel podaljšek njih samih in njihove osebnosti.

Podjetniki so zato zelo zaskrbljeni, kaj se bo zgodilo, ko se bodo umaknili. Obenem jih skrbi, da bodo potomci podjetje spravili v težave. Strah je pogosto tako velik, da se ustanovitelji na vse kriplje otepajo že same misli o dejanskem prenosu. Formalno se za ta korak sicer odločijo, v resnici pa starši še vedno sami odločajo o pomembnih stvareh.

---

5. Levinson, Harry: Conflicts That Plague Family Businesses, Massachusetts : Harvard Business Review, 1971.

## *Do kdaj bosta sinova čakala na prevzem odgovornosti?*

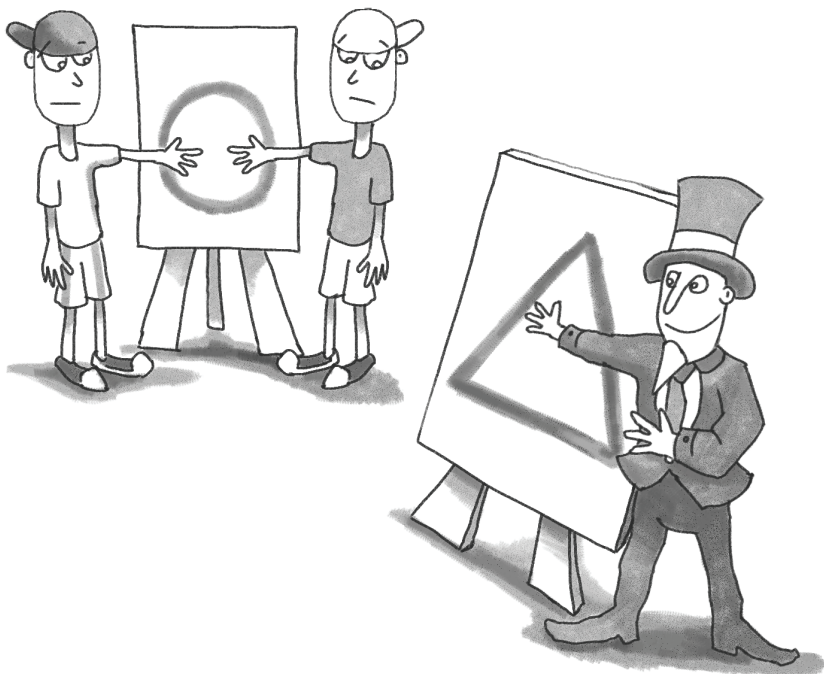
Oče je ustvaril gradbeno podjetje iz nič, zgolj s svojim delom in idejami. Ker je bil prodoren, delaven in pošten, mu dela nikoli ni manjkalo. Vse prihodke je vlagal v razvoj in v širitev dejavnosti ter v petindvajsetih letih ustvaril velik vozni park gradbenih vozil. Podjetje ni več majhno.

Prišel je čas njegove upokojitve. Želel je, da njegova sinova postaneta delna lastnika. Starejši sin je bil že nekaj let direktor in formalno vodi večino poslovanja. Mlajši se ukvarja z organizacijo del in razporeditvijo delovnih strojev ter zaposlenih, a večino pomembnih odločitev še vedno sprejema oče.

Preden smo izvedli delitev lastniških deležev, smo se o tem veliko pogovarjali. Oče je sicer trdil, da so se o vsem dogovorili in da ne potrebujejo nasvetov. Vseeno sem vztrajal, da formalen prenos ni dovolj, saj lahko vedno pride do zapletov.

Sinova sta mi prisluhnila. Bilo jima je jasno, da lahko pride do konfliktov, a oče o tem ni želel razpravljati. Prepričan je bil, da bo vse v najlepšem redu, dokler bo v podjetju on. Seveda, vsak ustanovitelj bi naredil vse, da podjetje ne propade.

**Toda kaj to konkretno pomeni?** Da bo v dejavnosti večno? Njegov odgovor je bil: »Do smrti.« Sinova sta onemela. Ves čas smo se pogovarjali, kako bo oče podjetje postopno prenašal tako z vidika vodenja kot tudi z vidika lastništva. V tej fazi sta sinova dobila vsak 10-odstotni delež podjetja. Tudi odločala sta že o marsičem, a sta priznala, da kadar očetu njune odločitve niso všeč, jih preprosto samovoljno spremeni.



**Se bo to nadaljevalo?** Čeprav očetu moje vztrajanje ni bilo po godu, sem ga vendarle prepričal, da takšno stanje pelje v konflikte. Tudi sinova sta mu jasno povedala, da pričakujeta postopno prenašanje izkušenj in predvsem odgovornosti, kot so dogovorjeni.

Sinova bosta imela z očetom še težave, saj dvomim, da bo ravnal v skladu z dogovorom. Preveč je navezan na podjetje, ki ga je ustvaril. Mislim, da bo ključne odločitve še vedno sprejemal sam. To bo vodilo v konflikte. Poleg tega bosta sinova oropana izkušnje odgovornosti in s tem možnosti, da bi se ustrezno pripravila na samostojno vodenje dejavnosti.

## *Oče po upokojitvi še vedno nadzoruje poslovanje*

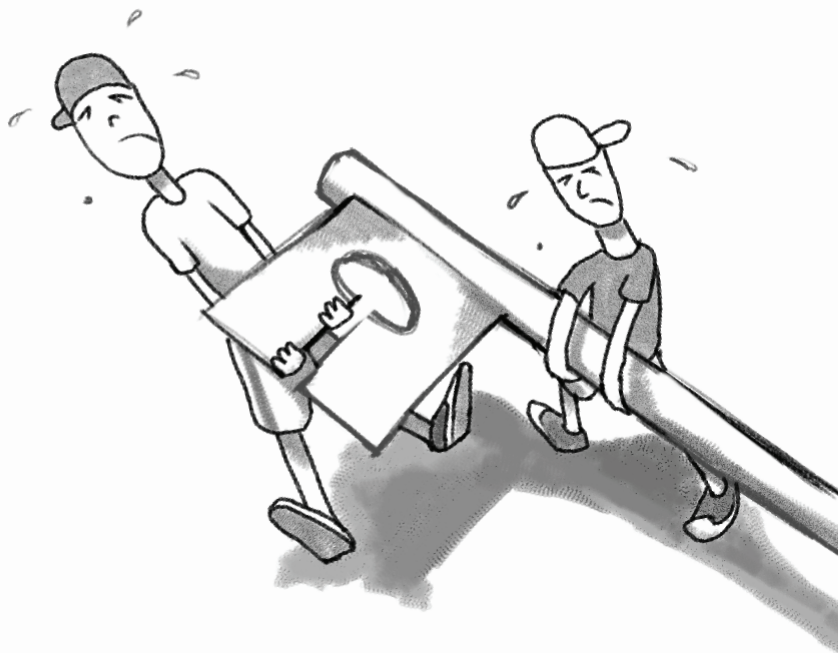
Srednje veliko podjetje se ukvarja s prodajo in servisiranjem vozil. V podjetju je bila zaposlena vsa družina. Oče, ustanovitelj, je bil direktor, mama je urejala in vodila dokumentacijo. Starejši sin je vodil prodajni salon, mlajši servisni del.

Očetova želja je bila, da celoten delež podjetja formalno prenesemo na sinova. Potomcema je torej podjetje podaril, vsakemu polovični delež. Ker ni kazal potrebe, da bi bil aktiven tudi po upokojitvi, se o potencialnih konfliktih s sinovoma nismo veliko pogovarjali.

Po dveh letih nas je poklical starejši sin in prosil za pomoč. Sestal sem se z obema. Starši niso bili prisotni. Sinova sta imela veliko težavo z očetovim nadzorom, saj je spremljal »vsak njen gib«. Konflikti so bili zaradi tega iz dneva v dan večji. Zatrjevala sta, da so se o tem pogovorili že velikokrat, vendar ni zaleglo.

Želel sem slišati tudi drugo stran, zato sem se sestal s starši. Oče je bil prepričan, da je njegovo vedenje normalno. Mama se s tem ni strinjala in je potrdila zgodbo sinov. Menila je, da sicer ni nič narobe s kontrolo in pomočjo, da pa mož v tem močno pretirava.

Mukoma je oče pristal na to, da smo organizirali nekaj skupnih sestankov, da bi se o situaciji odkrito pogovorili. Vse očitke je zavračal. Bil je prepričan, da s svojim nadzorom potomcema pomaga pri odločitvah. Sinova sta bila zelo vznemirjena. Očetu sta očitala marsikaj, tudi stvari iz preteklosti. Prepir je bil resnično buren. Padale so »težke« besede.



V takšnih primerih ni enostavno biti svetovalec. Čeprav imam sam ogromno izkušenj, te ne pomagajo, kadar nekdo nikakor noče sodelovati. Potrebovali smo kar tri sestanke, da se je oče toliko omeščal, da je pristal na našo pomoč. Dogovorili smo se, da bomo na Inštitutu MoST pripravili načrt, ki bo zajemal želje potomcev in svetovanje, kako jih doseči.

Ko sem načrt predstavil, se je oče uprl. Prepričan je bil, da smo se zarotili proti njemu in da ga želimo izločiti iz podjetja. Našemu naporu in vsem pojasnilom navkljub se je odločil, da predloga ne bo upošteval v celoti. Pristal je na nekatere izmed točk, o drugih ni hotel slišati.

**Kaj bo oče s svojo trmo dosegel?** Upokojeni oče, ki poleg tega niti ni več lastnik, v resnici nima več nobene moči, da bi sinova v karkoli prisilil. Kot vse kaže, se je odločil, da bo v zameno za enega »otroka«, podjetje, izgubil dva sinova. A propadlo bo tudi podjetje, ko ga bosta sinova zapustila. Nikakor ni nemogoče, da jima prekipi in odideta.



# Večina podjetnikov se prenosa dejavnosti loti prepozno

Vse do upokojitve se ustanovitelji velikokrat ukvarjajo izključno in samo s svojim podjetjem. Premalo, nesistematično in predvsem ne pravočasno razmišljajo o tem, da nezadržno prihaja čas, ko bo potrebno vodenje podjetja prepustiti naslednikom. Razumsko se seveda zavedajo, da se bodo morali upokojiti, a to še ne pomeni, da se s tem zares soočijo.

Prenosa odgovornosti pogosto ne znajo izpeljati na pravi način, zato se velikokrat zaplete. Smiselno se je vprašati, **v kolikšni meri naj bo upokojeni ustanovitelj še aktiven potem, ko vodenje podjetja zaupa mlajši generaciji?**

Pravo vprašanje, ki bi si ga morali prenosniki zastaviti že veliko prej pa je: **Kako pripraviti naslednike, da bodo sposobni samostojno voditi poslovanje v prihodnosti?**

Večina ustanoviteljev tema ključnima vprašanjema posveča premalo pozornosti in se ne zaveda, da prekomerni nadzor pe-lje točno v tisto smer, ki se ji želijo izogniti.



## *Oče je v podjetju nezamenljiv*

V večjem podjetju so zaposleni moški člani družine. Mama v podjetje formalno ni vpletena, čustveno pa, saj vse težave oče in sinova velikokrat premlevajo pri družinskem kosilu. V mamini navzočnosti se večkrat sporečejo.

Oče želi imeti vajeti vodenja še vedno trdno v rokah. Sinova le redko posluša. Ne dovoli jima, da bi mu »solila pamet«. Ker je oče s trudom ustvaril podjetje, je to do neke mere razumljivo.

**Kako se je začelo?** Ko se je ustanovitelj naveličal dela v večjem državnem podjetju, kjer je od blizu spoznal vse slabosti velikih sistemov, se je odločil oditi na svoje. Imel je kar nekaj idej glede dejavnosti. Odločil se je za mešanico vseh teh idej. Podjetje je konstantno raslo.

Vse niti vodenja ima oče še danes v svojih rokah, saj drugače preprosto ne zna. Ker je tik pred upokojitvijo, se zastavlja vprašanje, kako nadaljevati. Kdo bo prevzel vodenje podjetja? Dejstvo je, da njemu enakovreden naslednik preprosto ne obstaja. Toliko specifičnega znanja in praktičnih izkušenj nima noben manager. Niti oba sinova skupaj.

Vprašanje je, **kako razdeliti poslovske funkcije.** Ustanovitelj vodi prodajo, tehnologijo, praktično vse segmente podjetja. Nemogoče je, da bi ga kdorkoli zamenjal v njegovi vlogi. Sinova sta sicer že od mladosti vpeta v družinsko dejavnost, a si niti skupaj ne upata prevzeti očetovih vlog.

Dejstvo je, da tega tudi nista sposobna, saj bi potrebovali vsaj še eno osebo, da bi lahko podjetje uspešno delovalo. Potrebovali bi kar tri sposobne ljudi, da bi lahko nadomestili ustanovitelja, ki je samostojno ustvarjal in vodil podjetje več kot dvajset let.

**Kje so nastopile težave?** Sinova očetu očitata, da so se prenosa lotili prepozno, saj je bil podjetnik tik pred upokojitvijo. Sam sicer trdi, da si želi čim prej prekiniti stik s podjetjem oziroma ostati zgolj lastnik. Menim, da bo oče tipičen upokojeni »nadzornik«, kar je lahko povod za hud konflikt s sinovoma.

**Je v tem trenutku uresničljiv takojšen odhod ustanovitelja?** Ne. Sinova imata prav. Podjetnik je zamudil čas, ko bi moral razmišljati o postopnem sestopu s »prestola«. S prenosom odgovornosti je odlašal predolgo. Načrta za prenos ni bilo in ukrepati je potrebno takoj.

**Kakšne so lahko posledice, če bi se podjetnik preprosto upokojil in pustil naslednika, da se znajdetata sama?** Podjetje ne bi imelo niti najmanjših možnosti, da preživi. Sinova bi očeta zelo težko nadomestila. Četudi je nekdo dober vodja proizvodnje ali tehnolog, ali če pozna celoten sistem izvajanja storitev, to ni dovolj. Za uspešno vodenje podjetja je potrebno dobro poznati vsa področja delovanja.

Kaj naj stori ustanovitelj, če noče, da njegov dolgoletni trud »čez noč« propade?

- Lahko se sicer upokoji, vendar mora v podjetju ostati aktiven še vsaj nekaj let in nadoknaditi zamujeno.
- Najprej mora vprašati sinova, če si sploh želita prevzeti vodenje podjetja.
- Če si sinova želita prevzeti vodenje dejavnosti, se je potrebno dogovoriti, kateri segment vodenja bo vsak od njiju prevzel.

Ob vsem tem bi bil sam zelo previden, saj se večkrat zgodi, da se rivalstvo za očetovo naklonjenost, ki se med bratoma začne že v otroštvu, nadaljuje, ko odrasteta. Pripelje lahko do tega, da bo to imelo posledice za celotno podjetje.

Managerske odločitve lahko vse bolj postajajo sredstvo razkazovanja moči in oblasti enega ali drugega. Odnos bratov lahko še dodatno zaostrita tudi njuni partnerki.

**Rešitev.** Izbrati bo potrebno dodatno osebo, ki bo prevzela tretji del, da bo celotno vodenje povezano. Oče in sinova bodo morali izbrati to osebo skupaj, da ne bo zaradi tega prihajalo do sporov. V naslednji fazi mora oče začeti s predajo znanja na izbrane in se počasi umikati. Za svetovanje mora ostati na razpolago tudi pozneje.

Opisani primer jasno kaže, da s predajo funkcij naslednikom nikakor ni smiselno odlašati do upokojitve. Nujno je pravočasno pripraviti načrt postopne predaje vodenja.

Na Inštitutu MoST smo mnenja, da je z načrtovanjem prenosa odgovornosti potrebno začeti najmanj 5 let pred upokojitvijo ustanovitelja.

To je predpogoj za dolgoročno uspešnost družinskega podjetja. Ker se zavedamo, da nismo čudodelniki, vztrajamo na preventivi, saj je poznejše »zdravljenje« vedno izredno zahtevno.

V opisanem primeru bi moral oče zaradi obsega poslovanja s postopnim prenosom odgovornosti in znanja začeti že pred desetimi leti. Sistematično bi moral predajati funkcije in se postopno vse bolj umikati ter postajati svetovalec.

# Zakaj je potrebno prenos znanja in odgovornosti načrtovati

Večina podjetnikov začne o prenosu znanja in odgovornosti razmišljati prepozno. Prepričani so, da se bo vse odvijalo tako, kot so si zamislili. Velikokrat svojih potomcev sploh ne vprašajo, če si zares želijo nadaljevati dejavnost.

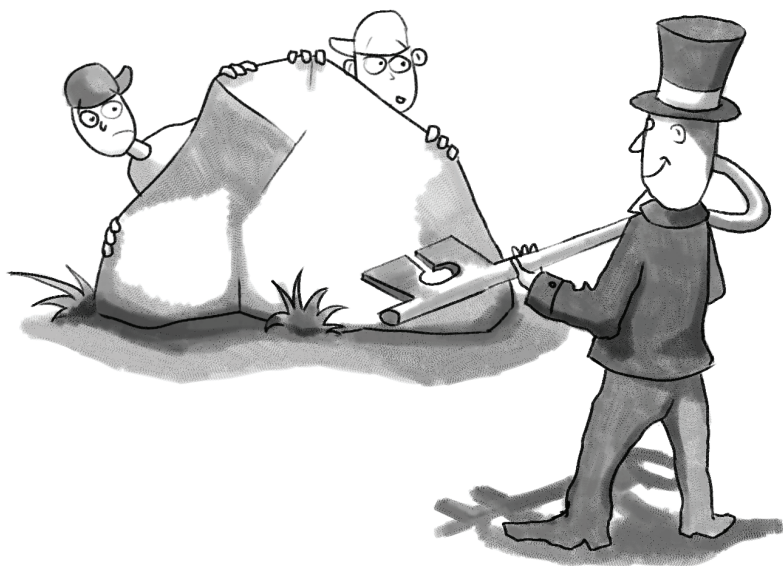
Navedel sem že, da si prevzema dejavnosti zares želi zgolj 9 % potomcev. Poleg tega ugotavljamo, da nasledniki v kar 90 % primerov niso ustrezno pripravljene na prevzem odgovornosti. Ko vse to seštejemo, večinoma ugotovimo, da se starši o prenosu dejavnosti s potomci sploh niso resno pogovarjali.

Nasledniki se posledično ne zavedajo odgovornosti in posledic, saj se tega ne zavedajo niti prenosniki. Večina staršev je prepričanih, da so dogovorjeni o vsem, nato pa v večini primerov pride do velikih težav. Večkrat se pojavijo po že izvedenem prenosu, kar je še veliko huje.

## *Brata se bojita prevzema odgovornosti, ker ju oče ni učil poslovanja*

Povabili so nas na posvet v podjetje, ki sta ga prevzemala sinova. Starejši naj bi bil direktor in bi skrbel za prodajo in marketing, mlajši za tehnični del. Do tistega trenutka je oče za vse našteto skrbel popolnoma sam. Sinova tako nista imela možnosti pridobiti potrebnih izkušenj.

Brata sta si po naravi precej različna. Starejši je zelo energičen in »prekipeva od življenja«, mlajši je bolj umirjen. Oba pa sta sposobna. Skupno jima je tudi to, da sta precej preplašena, saj bosta morala pri dobrih štiridesetih letih pridobiti popolnoma nove izkušnje. Oče jima jih ni omogočil pridobiti preko učenja na njunih manjših napakah, zato bo zdaj njuna naloga nepri- merno težja.



Žal večina staršev, ustanoviteljev, ob prenosu podjetja razmišlja zgolj o davkih, pozablja pa na prenos znanja, izkušenj in odgovornosti na naslednike. Te so ključne, da postanejo »mladi« sposobni samostojno voditi domače podjetje in da se ob tem prepreči konflikte.

Zmotno je razmišljanje, da so potomci avtomatično sposobni voditi družinsko dejavnost, če so bili prej v njem zaposleni že nekaj deset let. To nikakor ne pomeni, da poznajo poslovanje. Ob vsem tem je le 9 % otrok ustanoviteljev zares motiviranih za prevzem domačega posla. Toda tudi tem 9 % je skupno, da se vsaj malo bojijo prevzema odgovornosti.

Na tej točki nastopi Inštitut MoST Z našimi izkušnjami lahko pomagamo premostiti prve kritične mesece po prevzemu odgovornosti in po potrebi svetujemo tudi kasneje. Vse z namenom, da bo družinsko podjetje dolgoročno uspešno.

Za vsako podjetje je ključnega pomena, da je vodja najprej motiviran za poslovanje, seveda tudi sposoben samostojnega vodenja dejavnosti. Smiselno, mar ne? Seveda, ampak večina staršev se vede ravno obratno. Potomce prepustijo »usodi«, ali pa se nenehno vmešavajo v njihove odločitve. Na Inštitutu MoST poznamo pot, kako se izogniti tem pastem.

V tem primeru je oče poslušal naš nasvet. Sinova smo začeli pripravljati na prevzem odgovornosti in v dobrega pol leta sta brez najmanjše bojazni začela pisati svojo, uspešno zgodbo.

V dobrem letu dni je podjetje povečalo promet za kar 30 odstotkov. Sinova sta bila navdušena in popolnoma predana poslu. Oče se je zadovoljen umaknil in si poiskal hobije, za katere mu je prej vedno primanjkovalo časa.

## *Starejši sin se je umaknil, mlajši prevzel dejavnost*

Ugledno gostilno z dolgo tradicijo so starši začeli ustvarjati še pred osamosvojitvijo Slovenije. Začeli so skromno, vendar srčno. Dejavnost se je širila. Danes obsega restavracijo s prenočišči in pivovarno. Oba sinova sta že od majhnega pomagala pri poslu. Želeli so si, da bosta oba zaposlena v podjetju, vendar je imel starejši vedno tudi nekaj svojih idej. Starši ga pri njih niso omejevali.

Ko se je bližal čas upokojitve ustanoviteljev, so nas poklicali na pogovor. Predstavili smo jim njihove možnosti z davčnega in pravnega vidika. Seveda smo se pogovarjali tudi o tem, kako bodo odločitve vplivale na družino in dejavnost v prihodnosti.

Starejši brat se je že takrat odločil, da bo šel na samostojno pot. Poleg svojih poslov, se je želel ukvarjati z varjenjem piva. Ker se je mlajši s tem strinjal, je bila odločitev preprosta. Starejši je imel le željo, da pripravimo pogodbo, v kateri bo izrecno navedeno, da mlajši, ki prejme gostilno v dar, s tem sprejme tudi obveznosti preživljanja staršev do smrti.

Na Inštitutu MoST smo pripravili pogodbe v notarski obliki, ki smo jih ob izvedbi postopka prenosa dejavnosti na mlajšega sina overili pri notarju. Ker smo pogodbe pripravili sami, smo občutno znižali stroške notarskih storitev.

Ob prenosu smo se pogovorili tudi o tem, kakšne obveznosti bo imel prevzemnik v podjetju. Ves proces je potekal gladko. Pogovori so bili konstruktivni. Mlajši od sinov, prevzemnik, je bil marljiv delavec in je z veseljem opravljal naloge v strežbi. Vendar se je zapletlo.

**Prevzemnik je hotel odnehati.** Težava je bila v njegovih pričakovanjih. Očitno se starši o tem s sinom niso pogovarjali. Mlajši je pričakoval, da bo njegov izkupiček večji, kot se je pozneje izkazalo. Bil je seznanjen s tem, kolikšni so prihodki dejavnosti, a očitno o odhodkih ni vedel ničesar. Pričakoval je, da bo zaslužil več.

Dodaten problem je bil v tem, da se je prenos zgodil tik pred zimo, ko so prihodki najnižji. Ostajajo seveda fiksni stroški, ki zmanjšujejo dobiček. Slika, ki se je izrisala, je fanta tako zmedla, da je hotel dejavnost zapreti.

Starši so bili obupani, zato so nas poklicali na dodaten pogovor. Izkazalo se je, da o tem niso nikoli govorili in zato sin ni imel prave predstave, koliko bo zaslužil skozi leto. Z muko smo ga prepričali, naj počaka do pomadi, ko se bo stanje izboljšalo. K sreči je na to pristal in danes uspešno posluje.

Podobnih zgodb je veliko. Tudi, ko se zdi vse idealno, se lahko pošteno zaplete. Zato je pri načrtovanju prenosa dejavnosti potrebno razmišljati o vseh vidikih. Situacije so sicer različne. Načrtovanje možnih posledic zapletov je zahtevno. Podjetniki tega običajno sami ne zmorejo. To kaže tudi naslednji primer.



## *Najmlajši sin je prisiljen prevzeti odgovornost, zato je negotov*

Srednje veliko družinsko dejavnost je pred kratkim prevzel najmlajši sin, saj starejši in hči nista hotela imeti opravka s podjetjem. Težava je bila v tem, da tudi najmlajši ni bil »s srcem pri stvari«. Oče nas je poklical ravno zaradi tega.

V podjetju je bilo pravzaprav vse narobe. Sin ni bil ravno motiviran, še manj pripravljen na prevzem odgovornosti. Ugotovili smo, da je razlog za to njegova negotovost, saj se je bal, da ne bo sposoben uspešno voditi podjetje.

Težava je bila v tem, da oče ni opravil svoje osnovne naloge, torej predaje znanja in izkušenj na sina. Hkrati je pričakoval, da bo sin »splaval« brez vsakršnih težav.



**Kako smo se lotili reševanja opisane situacije?** Najprej sem se pogovoril s sinom. Strinjala sva se, da bi bila njegova negotovost bistveno manjša, če bi oče nanj prenesel svoje izkušnje. Na Inštitutu MoST smo pripravili načrt potrebnih znanj za uspešno poslovanje. K prenosu specifičnih izkušenj za konkretno dejavnost smo vključili očeta.

Naš skupni cilj je bil, da bi podjetje postalo še bolj uspešno, zato smo nekatere funkcije profesionalizirali. To ni stvar samo srednjih in velikih podjetij, pač pa je profesionalizacija funkcij smiselna tudi za manjše dejavnosti. Poleg bolj učinkovitega poslovanja, je bil eden od osnovnih ciljev tudi prihranek časa bodočemu podjetniku.

Obenem je bilo potrebno podjetje ustrezno zaščititi, saj so bile pogodbe, sklenjene z zavarovalnicami, neprimerne, celo škodljive za dejavnost. Vse smo podrobno preučili in pripravili ustrezno zamenjavo. Poleg večje varnosti so bila zavarovanja za podjetje tudi cenejša.

Nauk zgodbe je, da je mogoče marsikaj urediti in izboljšati, če obstajata za to volja in posluš. Žal proces večkrat zaustavi nerazumno vztrajanje prenosnikov pri svojih stališčih, zaradi česar zamudijo marsikatero priložnost.

## *Ali bo hčeri uspelo uspešno voditi podjetje?*

Oče ima iz prejšnjega zakona hčer in sina. V drugem zakonu sta se mu rodila dva sinova in nazadnje hči. Gradbeno podjetje sta ustvarila skupaj z drugo ženo. Ker je bil oče tik pred upokojitvijo, se je zastavljalo vprašanje, kdo bo prevzel dejavnost.

Nobeden od sinov ni bil pripravljeni prevzeti odgovornosti. Nazadnje se je ponudila najmlajša hči, ki je bila stara šele 22 let in je še študirala. Oče je zgrabil njeno ponudbo in jo določil za direktorico. Kljub študiju je hči vestno izpolnjevala svoje naloge v podjetju. Prevzela je pisarniška dela. Za vse gradbene posle se še vedno dogovarja oče sam.

Problematika situacije je večplastna.

Ključni sta dve vprašanji:

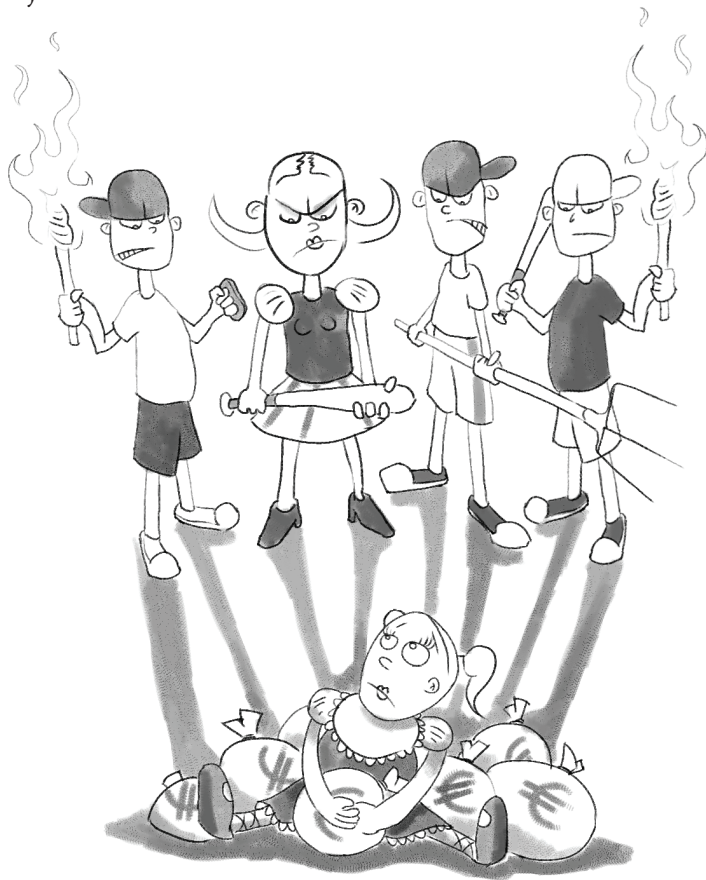
### **1. Kaj se bo zgodilo z dejavnostjo, ko se bo oče dokončno umaknil?**

- Velika verjetnost je, da oče ne bo imel dovolj časa, da bi svojo mlado hčer uvedel v posel in nanjo prenesel svoje znanje in izkušnje.
- Se bo hči lahko sama pogajala za posle v svetu, ki je primarno v moški domeni?
- Bi bilo bolj smotrno najti nekoga, ki bo skrbel za pogajanja in izvajanje poslov?
- Koliko lahko tak strokovnjak podjetje stane?
- Kolikšna je možnost, da novi strokovnjak sčasoma sam prevzame vse posle in ustanovi svoje podjetje?

Našteti so samo nekateri od realnih pomislekov, o katerih bi moral oče razmisliti. Žal misli, da težav ne bo, dokler bo on v podjetju. Koliko časa namerava oče ostati v podjetju? Do smrti?

## 2. Kaj bodo zahtevali drugi štirje potomci?

Ko sem očeta vprašal o tem, je odgovoril, da je predaja podjetja njegova osebna stvar. Enakega mnenja je večina prenosnikov, a takšno prepričanje je zmotno. Vsem ostalim štirim potomcem namreč pripada nujni delež, ki ga lahko zahtevajo kadarkoli za nazaj.



Zahtevajo ga lahko celo njihovi dediči. Izračun je pokazal, da bi vsakemu od drugih štirih otrok pripadal delež v višini 48.000 evrov, če bi oče podaril podjetje najmlajši hčeri. Skupaj torej skoraj 200.000 €.

Prezemnica podjetja se je ob tej številki kar zgrozila. Zanja je že prevzem odgovornosti predstavljal več kot dovolj veliko skrb, saj je zelo mlada in pripravljena prevzeti podjetje, predvsem zaradi navezanosti na očeta.

Ključna težava je bila v tem, da se oče o tem ni bil pripravljn pogovoriti. Na inštitutu MoST zagovarjamo preventivo. Naše izkušnje kažejo, da je konflikte veliko težje razrešiti, kot jih preprečiti.

V tem primeru bi z malo pogajanj lahko dosegli velik učinek. Takih primerov smo rešili že ogromno. Običajno so se ljudje vedno pripravljni pogovarjati, preden se situacija zaplete. Po tem je veliko težje.

Če se oče ne bo omehčal, je zelo verjetno, da:

- hči ne bo sposobna sama voditi podjetja in bo po očetovem odhodu propadlo,
- sestra in bratje ali njihovi dediči lahko zahtevajo nujni delež podjetja tudi za nazaj. **Od kod bo prevzemnica vzela 200.000 evrov potem, ko podjetje ne bo več delovalo?**

Nepopustljivost lahko drago stane. Poleg tega, da uniči podjetje, trajno uniči tudi družinske odnose.

# Kdaj je smotrno začeti razmišljati o prenosu odgovornosti in kako prenesti potrebno znanje

Ustanovitelji običajno razmišljajo predvsem o davčnih posledicah prenosa podjetja. O drugih, ki so za podjetje bolj usodne, žal ne. Večina podjetnikov prenos dejavnosti dojema kot rutinski postopek, kjer gre zgolj za prenos lastništva podjetja. V prejšnjih zgodbah sem opisal možne posledice takšnega pristopa. To je propad podjetja in resen družinski konflikt.

**Lahko pride še do kakšnih drugih neprijetnih posledic?** Seveda, na primer davčnih. Pri tem nimam v mislih plačila davka ob prenosu, ki ga pod določenimi zakonskimi pogoji ni. Mislim na plačilo davka ob zapiranju dejavnosti, v kar je podjetnik prisiljen, če do prenosa dejavnosti ne pride.

Večina podjetnikov si takšen scenarij »zakuha« sama. Zaradi vztrajanja pri svojih stališčih marsikdo ostane brez nasledstva, saj si potomci premislijo in dejavnosti nočejo prevzeti.

To pomeni zaprtje podjetja. Pred tem počasno propadanje in posledično nezmožnost poplačila davkov ob zaprtju. V prime-

rih, da ima podjetje premoženje, je potrebno plačati bodisi dohodnino (s.p.), bodisi kapitalski dobiček (d.o.o.).

Država je pri poplačilu tega dolga neizprosna. V veliko primerih podjetniki za to nimajo sredstev. Večino podjetij je tudi težko prodati. Vse to so vsekakor posledice, o katerih velja razmisliti. Seveda so tu še propadli družinski odnosi, do česar takšna pot zagotovo pripelje.

**Kaj vse naj bi prevzemnik obvladal, da lahko v podjetju uspešno nadomesti prenosnika?** Vse. Potrebna je preslikava znanja. Žal mnogi prenosniki tega ne razumejo.

Na predavanjih in seminarjih Inštituta MoST je bilo že veliko podjetnikov. Ko odidejo, je večina prepričanih, da so v nekaj urah izvedeli vse in da se bodo lahko znašli sami. Ne morete si predstavljati, koliko klicev za pomoč dobimo potem, ko ti samozavestni ljudje »rešijo« stvari po svoje. Ogromno. Vsak dan nekaj.

Podjetniki po večini razmišljajo le o tem, kako plačati čim manj davka in priti do najcenejšega svetovanja. Izvedba prenosa dejavnosti je po njihovem mnenju le rutinski postopek. Če je res tako enostavno, **zakaj uspe samo tretjini?** Gre za to, da je prenos dejavnosti zares kompleksen in zahteven postopek.

**Kdaj naj bi začeli razmišljati o prenosu dejavnosti, da se zapletom izognemo?** Najmanj 5 let pred upokojitvijo prenosnika. Bolje kakšno let prej. Na Inštitutu MoST podjetnikom svetujemo, naj z izvedbo prenosa nikakor ne odlašajo do upokojitve.

Ogromno je namreč stvari, ki se jih je potrebno temeljito dogovoriti, še preden se začne z izvajanjem prenosa odgovornosti. Med drugimi je potrebno ločiti lastništvo in vodenje podjetja. Marsikdo je prepričan, da gre za isto stvar. Pa ni tako.

**Kakšna je razlika med vodstveno in lastniško funkcijo?** Vodenje se nanaša izključno na upravljanje podjetja, ki ga lahko izvaja tudi najeti manager. Velika večina podjetnikov za to možnost najraje ne bi slišala. Še vedno je boljša kot tista, ki vodi v propad podjetja.

**Katera znanja potrebujemo, da lahko uspešno vodimo podjetje?** Predvsem ekonomska znanja. Poznati moramo tudi svoje kupce, dobavitelje, potencialne stranke, konkurenco in predvsem delovanje celotnega podjetja. Pomembno je, da znamo proizvod prodati, da smo konkurenčni na trgu, a hkrati dobičkonosni.

**Naloga lastnikov je, da se odločajo o strateških usmeritvah podjetja.** Torej ne o dnevnem vodenju, pač pa o strategiji podjetja na srednji in dolgi rok. Lastniki vodjem, managerjem postavljajo cilje, ki so vodilo merjenja uspešnosti.

**Primer.** Še preden se podjetnik upokoji, lahko vodenje podjetja prenese na drugo osebo. Sam ostane lastnik podjetja in svetovalec. Zakaj bi torej s prenosom izkušenj odlašali do upokojitve? Prenosnik lahko naslednika pripravi na prevzem odgovornosti že veliko pred tem. To je pravzaprav pogoj, da podjetje sploh lahko preživi.

**Kako prenos izvesti?** Najprej se je potrebno dogovoriti, kdo bo naslednik. Pri tem je potrebno biti prepričan, da si naslednik zares želi prevzeti podjetje. Če interesa s strani mladega naslednika ni, ne pomaga nobena prisila.

Predčasen prevzem vodenja dejavnosti velja tudi za s.p.-je, saj lahko posle vodi naslednik še pred formalnim prenosom lastništva. Prenosnik mu medtem nudi potrebno svetovanje z zavedanjem velike razlike med nadzorom in oporo.



Eden takšnih tipičnih primerov je opisan na začetku knjige, ko so starši najstarejšega sina postavili za direktorja podjetja še pred očetovo upokojitvijo. Seveda bi moral mladi direktor zares prevzeti odgovornost odločanja, česar mu v opisanem primeru starši niso dopustili. Zaradi tega je bila na izgubi celotna družina. Pomoč družine je pri prenosu podjetja bistvena. A ne na način, da se starši vmešavajo v vsako malenkost, temveč svetujejo o ključnih aktivnosti.

**Ali prenosniki znajo in zmorejo po prenosu odgovornosti ostati zgolj v vlogi svetovalca?** Velika večina ne. Zaradi tega običajno povzročijo velik družinski konflikt. Posledično se zgodi propad podjetja, ki so ga sami ustvarjali toliko časa. Starši večinoma niso zmožni sami prestopiti v vlogo svetovalca, zato je za primerno ureditev odnosov nujna pomoč pravih svetovalcev.

**Kaj je ključni korak, ki ga mora prenosnik pri prenosu znanja storiti?** Ključno je, da se ustanovitelj zares in iskreno odloči, da se bo spopadel z izzivom, ki je pred njim, da bo presegel miselnost, da je samo njegov način pravi in da so njegova prepričanja edina resnica ter da bo prisluhnil naslednikom in upošteval njihove poglede. Ključno je, da se ustanovitelj zave, da je prenos podjetja proces, ki ga je potrebno pravočasno načrtovati.

V tem procesu bo podjetnik zagotovo naletel na ovire in težave. Takrat je nujno in odgovorno poiskati pomoč. Zagotovo je v interesu vsakega podjetnika, da za seboj pusti trdno in uspešno podjetje, predvsem pa urejene družinske odnose.

Večina prenosnikov samih tega ne zmore. Zato podjetnikom na Inštitutu MoST svetujemo, da poiščejo pomoč že v času priprave. Za uspešnost prenosa sta bistvena dobro pripravljen načrt in njegovo dosledno izvajanje.

# Kdaj začeti razmišljati o prenosu lastništva podjetja

Orisal sem razliko med vodstveno in lastniško funkcijo. Dejstvo je, da se to dvoje večkrat enači. A razlika je bistvena. Za ponazoritev se bom vrnil na primer, kjer sta sinova očitala očetu, da so se prenosa lotili prepozno.

V tem primeru smo ugotovili, da oče v podjetju opravlja kar tri ključne funkcije hkrati, zato ga sinova ne moreta nadomestiti. Po posvetu sem jim predlagal, da bi najeli managerja, saj je bila vključitev tretjega sposobnega človeka nujna.

Ko se pogovarjamo o prenosu vodstvenih funkcij na potomce, se je smiselno vprašati sledeče:

- Ali so potomci pripravljeni prevzeti vodenje podjetja?
- Kako narediti dober načrt prenosa odgovornosti in znanja?
- Kako naslednikom prenesti izkušnje, da bodo sposobni samostojnega vodenja poslovanja?
- Do katere mere dopustiti prevzemniku, da se uči na lastnih napakah in tako pridobi prepotrebne izkušnje?
- V kolikšni meri naj bo upokojeni ustanovitelj v podjetju aktiven, ko vodenje preda mlajši generaciji?

V omenjenem primeru bi si moral oče ta vprašanja zastaviti že pred desetimi leti. Kljub zamudi vprašanja niso nič manj aktualna. Oče in sinova so se odločili, da bo novi manager direktor podjetja. Sinova bosta prevzela prodajo in tehnologijo.

Preostalo nam je še oblikovanje ustrezne vodstvene strategije. Ta zajema vsa področja delovanja podjetja. Ključne funkcije, prodajo in tehnologijo, bosta vodila sinova. Manager bo povezovalc vseh drugih funkcij v podjetju. Oče bo zadolžen za prenos znanja in svetovanje.

**Kaj se bo zgodilo, če se oče ne bo držal dogovora?** Zelo pomembno je, da oče svojo nalogo vzame resno: da prevzame vlogo svetovalca in da se v operativno vodenje podjetja ne vmešava več oziroma le takrat, ko ga povprašajo za mnenje. Zakaj?

Leach<sup>6</sup> poudarja, da se prave težave potomca začnejo šele takrat, ko posel tudi v praksi samostojno prevzame, saj se mora spopasti z globoko zakoreninjenimi metodami svojih staršev. Podjetje je od ustanovitve do prevzema morda postalo tako veliko, da ga en sam človek ne bi mogel več nadzirati.

V zgornjem primeru je očetu z nekakšno prvinsko energijo in zagonom to vseeno uspelo. A če oče ne bo upošteval sklenjenega dogovora, je konflikt neizbežen. Glede na njegov značaj se lahko, vsaj na začetku, pričakuje konflikte.

Malo je namreč verjetno, da bo takoj popolnoma izpregel in se postavil le v vlogi učitelja in svetovalca. Ravno to pa je ključnega pomena. V nasprotnem primeru se lahko kateri od sinov premisli in zapusti podjetje. Odideta lahko celo oba.

---

6. Leach, Peter: The story hayward guide to the family business, 1993.

**Kaj pa prenos lastništva?** Dogovorjeno je, da bo oče s prenosom vodstvene odgovornosti na oba sinova postopno prenašal tudi lastniške deleže. Končni cilj je, da bo odstotek lastništva bratov v razmerju 50:50. Ko bosta sinova pridobivala vse večji delež podjetja, bosta postopoma prevzemala tudi vse večjo odgovornost kot lastnika.

Glavna vloga lastnikov podjetja je postavljanje ciljev vodjem, to je managerjem. Lastniki se morajo najprej dogovoriti o srednjeročni strategiji in postaviti cilje. Zaplete se lahko že, če bo oče trmasto vztrajal na svoji poziciji in ne bo prisluhnil sinovoma ter upošteval njunih mnenj.

**Kaj se zgodi, če želi nekdo iz podjetja izstopiti?** Če bo šlo vse po načrtih, bosta sinova čez pet let edina lastnika v razmerju 50:50. Kaj, če bo takrat med njima prišlo do nesoglasij? Tudi konflikti med potomci so običajni spremljevalec družinskega podjetništva, zato moramo predhodno poskrbeti za pravičen dogovor, ki vključuje scenarij izstopa posameznika.

Rivalstvo med brati in/ali sestrami je lahko prav tako močno kot rivalstvo med starši in potomci. Levinson<sup>7</sup> meni, da odnos lahko poslabšajo tudi starši, še posebno, če se odločijo, da bodo sami posegali v odnose med potomci.

**Kaj se bo zgodilo, če se oče premisli in bo kasneje želel, da njegovo vlogo prevzame le eden od sinov?** Na Inštitutu MoST vedno opozarjamo na tovrstne potencialne težave. Večina prevzemnikov je naklonjena temu, da pripravimo načrt za scenarij, če bi v primeru konflikta hotel kateri od bratov/sester izstopiti.

V ta načrt je vključena tudi možnost, da bi se kateri od potomcev npr. odločil preseliti v Avstralijo. Vse dogovore zapišemo v

---

7. Levinson, Harry: Conflicts That Plague Family Businesses, 1971.

pogodbo, ki je veljaven dokument v primeru nestrinjanj oziroma tožb. Kljub temu, da lahko potencialne konflikte predvidimo, je takšna pogodba edina mogoča varovalka, saj konfliktov vnaprej ne moremo povsem preprečiti.

Možnosti, da pride do konfliktov je res veliko. Prva je seveda neposreden konflikt med potomci - prevzemniki. Druga možnost je, da nekdo od njih umre in postanejo solastniki njegovi dediči, torej njegov partner in potomci. Nekaj podobnih primerov smo že obravnavali.

Težava je velikokrat v tem, da novi solastniki, dediči umrlega, ki s podjetjem ne odraščajo, dobivajo svoje ideje o tem, kako bi morale podjetje delovati. Takšne »ideje« so za dejavnost običajno pogubne.

Do težav, konfliktov lahko pride tudi zaradi tega, ker se večina podjetnikov ne zaveda, da so nekomu izmed potomcev nekaj podarili, drugi pa imajo pravico do nujnega deleža. V veliko primerih se zgodi, da bratje in/ali sestre svoj delež zahtevajo čez nekaj let, torej po že izvedenem prenosu. Ko ugotovijo, da jim delež pripada. To seveda vodi v konflikte.

O vseh teh stvareh se je smiselno pogovoriti in dogovoriti, še preden se izvaja formalen prenos lastništva. Posebej pomembno je to, kadar gre za darilo premoženja večje vrednosti, tj. kadar skupaj s sredstvi podarjamo tudi stavbe.

Bistveno je zavedanje, da vrednost podjetja ni enaka temu, kar piše v računovodskih izkazih. Ne glede na to, kolikšna je amortizirana vrednost osnovnih sredstev, je dejanska vrednost podjetja njegova tržna vrednost. Nujni delež se vedno izplačuje glede na tržno vrednost.

# Davčno - pravni vidik prenosa dejavnosti

## *Zet je družinsko podjetje uničil v nekaj mesecih*

Ko smo prišli v družinsko podjetje na svetovanje, smo, kot običajno, predstavili vse vidike prenosa podjetja, različne možnosti in potencialne težave, ki se utegnejo zgoditi ob prenosu.

Čez dober mesec dni sem poklical v podjetje. Gospa, žena lastnika dejavnosti, mi je z jeznim tonom povedala, da smo jih ob svojem obisku samo strašili in da je bil prenos podjetja v resnici zelo enostaven ter polovico cenejši od naše ponudbe. Izvedli so ga na hitro, s pomočjo računovodje ter zgolj iz davčnega vidika.

Že čez štiri mesece nas je gospa spet poklicala in rotila, naj jim pomagamo. **Kje se je zapletlo?** Ded je imel dejavnost za razrez hlodovine še v času Jugoslavije. Dejavnost je prenesel na sina še pred osamosvojitvijo Slovenije. Petindvajset let pozneje se je hotel prevzemnik upokojiti. Zastavilo se je vprašanje, komu predati podjetje.

V zakonu so se rodili trije otroci, a oba sinova in hči so se odločili za drugačen poklic. Dejavnosti načeloma ni bilo smiselno zapreti, saj je bil posel utečen. Tudi davki, ki bi sledili ob zaprtju s.p.-ja, bi bili visoki.

**Kdo bo torej prevzel dejavnost?** Na svetovanju smo se pogovarjali o različnih možnostih. Izpostavili smo davčni, pravni, predvsem pa družinski vidik. Bolj kot smo razglabljali, bolj so se zdele rešitve »za lase privlečene«. Do dobre rešitve nismo prišli.

Enostavno je ni bilo. Vendar jo je družina vseeno poiskala. Prišli so na idejo, da bo podjetje prevzel hčerin mož, ki je bil že sedem let brez zaposlitve in s tem naravnost »idealna« rešitev za prevzem odgovornosti.

Bolj kot sem podjetniku in njegovi ženi razlagal, da je takšna rešitev neustrezna, bolj sta nas spraševala samo o izvedbi prenosa dejavnosti iz davčnega vidika. Kadar gre za upokojitve prenosnika, je z davčnega vidika prenos s.p.-ja mogoče izpeljati na katerokoli osebo neobdavčeno. Torej tudi na zeta? Da, v primeru upokojitve je to mogoče.

Takrat sem naredil vse, kar je bilo v moji moči, da bi ju prepričal, da bo prenos dejavnosti na zeta za družino pogubna odločitev. Zakaj? Če bo zet dejavnost zaprl prej kot v petih letih, bo potrebno poračunati dohodnino za nazaj. Če zet ne bo finančno zmožen, bo kot porok to primoran narediti upokojeni prenosnik. **Bo imel takrat dovolj sredstev za to?**

Po našem pogovoru se je družina kljub svarilom odločila, da bodo prenos dejavnosti zaupali računovodji, ki ni postavljajl vprašanj in je prenos izpeljal »brez kakršnihkoli zapletov«. Prenos na zeta so izvedli zelo hitro in tudi z davčnega vidika pomanjkljivo. Poleg tega jim je računovodja »pozabil« pojasniti nekaj bistvenih stvari. A to je bil šele začetek.

**Že po dobrih treh mesecih je prevzemnik praktično uničil dejavnost.** Sedem let brezposelni zet je bil povsem neprimeren za samostojno vodenje kakršnegakoli podjetja. Bil pa je neverjetno motiviran, željan dokazovanja, odločen in samozavestno prepričan, da mu bo uspelo. Tako je uničil podjetje že po treh mesecih.

Podjetje je v tem času poslovalo tako slabo, da so izgubili praktično vse dolgoletne stranke. Zet tastu ni dovolil, da bi ga naučil osnovnih zakonitosti poslovanja. Počutil se je kot »vladar« in se tako do vseh tudi vedel. Kljub dolgoletnim izkušnjam jim nismo mogli pomagati. Zet je bil odločen, da bo delal po svoje, in podjetje so zaprli čez dobrega pol leta.

Poti nazaj ni bilo več. Družina se je sprla s hčerjo in njenim možem. Zet denarja za poplačilo dajatev ni imel, zato so tastu davčni dolg, ki se mu je izognil ob prenosu dejavnosti, trgali od pokojnine.

Prenosi dejavnosti ob upokojitvi so sicer res neobdavčeni, vendar gre pri tem v bistvu za odložitev davčne obveznosti. Preteči mora pet let, da se ta obveznost, lahko jo imenujemo tudi poroštvo, izniči. Šele po petih letih podjetje v celoti preide na prevzemnika.

Na podlagi opisanih primerov lahko vidimo, da prenos podjetja ni enostavna zadeva. Tudi takrat, ko se vse zdi idealno in zelo enostavno, se lahko pošteno zaplete. Bistvenega pomena je, da se poišče usposobljenega strokovnjaka, ki bo znal svetovati. Nikakor se ne splača tvegati večdesetletnega truda zaradi nekaj sto evrov cenejše storitve. Navidezno najugodnejše svetovanje se na koncu vedno izkaže za najdražje.



## *Upokojeni starši poslovanja še ne želijo prepustiti sinu*

Starši so dejavnost ustanovili že pred leti. S.p. je registrirala žena, ki je skrbela za prodajo in marketing. Mož je pokrival tehnični del, razvoj in računovodstvo. Bili so delavni in skromni. Dejavnost se je širila. Ob stanovanjski hiši so sčasoma zgradili tudi nove proizvodne prostore.

V zakonu se jima je rodil edinec, ki se ukvarja s podobno dejavnostjo. Ima svoj s.p. Ker so sedaj starši tik pred upokojitvijo, se sprašujejo, kako naprej. Na svetovanju smo se pogovarjali o različnih možnostih, seveda tudi o potencialnih težavah. Odločili so se, da s.p. prenesemo na d.o.o., katerega 100-odstotni lastnik bo mama.

Na moje vprašanje, kdaj bo lastnik družbe postal sin, sem dobil odgovor, da za to še ni pravi čas. Izkazalo se je, da starši, predvsem mama, sinu ne zaupajo. Čeprav že nekaj let samostojno vodi svoje podjetje, si očitno v tem času ni pridobil njenega zaupanja oziroma spoštovanja.

V takih primerih se lahko pogovarjamo o več problemih. Na tem mestu bi izpostavil predvsem to, da bo sin zaradi nezaupanja veliko manj motiviran za prevzemanje vedno več vodstvenih nalog, kot bi bil ob prejemu lastništva. Starši pričakujejo, da bo vneto delal in se »boril do onemoglosti«.

**Je njihovo pričakovanje upravičeno?** Veliko bolje za podjetje bi bilo, če bi sin že v tej fazi dobil npr. vsaj 25-odstotni delež. Drugo bi prejemal postopoma kot nagrado za uspešno poslovanje. Ob morebitnem neuspehu ne bi prejel dodatnega deleža. Na ta način bi bil mladi direktor precej bolj motiviran za delo.

Vse to bi bilo sicer smiselno urediti že pred leti in ne čakati na upokojitev staršev. Trditev staršev, ki vztrajajo, da bo enkrat tako ali tako vse prešlo na sina, je zmotna. Sin si lahko tudi premisli in zapusti domače podjetje. Dlje kot bodo starši vztrajali pri zadrževanju lastništva, večja je možnost, da bo sin odšel na svoje. Izkušnje že ima.

Koliko bo vredno podjetje, če ga zapusti vsa družina? Komu ga bodo prodali? Konkurenci? Dobaviteljem? Kupcem? Dejstvo je, da ni enostavno prodajati manjšega podjetja, ki ga zapusti ves management oziroma vse »znanje«.

**Kako smo vseeno priskrbeli dolgoročno varnost družini?** Zagotoviti celostne družinske varovalke žal ni bilo možno, saj nam starši niso hoteli prisluhni. Uredili pa smo nekaj drugega, prav tako bistvenega. Podjetje je imelo veliko nepremičnin. Med drugim, v osnovnih sredstvih, tudi del stanovanjske hiše.

Pregledali smo stanje v zemljiški knjigi in register osnovnih sredstev ter ugotovili, da bi lahko prostore podjetja, ki so v stanovanjski hiši, izločili v zasebno last brez kakršnekoli obdavčitve. Prav tako bi lahko neobdavčeno izločili delavnico, vendar bi morali pri tem plačati približno 50.000 evrov poročuna DDV-ja od vlaganj v objekte. Ta del za starše ni bil sprejemljiv.

Uspel sem jih prepričati, da je smiselno izločiti vsaj stanovanjski del, hišo. **Zakaj?** D.o.o. odgovarja z vsem svojim, ne pa tudi z zasebnim premoženjem. Če bi družba propadla, bi sicer izgubili delavnico, a starši bi obdržali svojo hišo in v njej bivali s svojo prigarano pokojnino.

Če bi podjetje propadlo, najbrž ne bi ravno uživali. A to spada že v moj razmislek o sinovi motivaciji za uspešno vodenje podjetja skozi pridobivanje lastniških deležev. Vsekakor bi v najslabšem primeru ob propadu podjetja obdržali hišo, ki bi jo v krizni situaciji lahko prodali.

Na ta način smo staršem zagotovili finančno varnost v okvirjih, ki so bili mogoči. Še vedno sem prepričan, da bi bilo smiselno izločiti tudi delavnico in plačati poračun DDV-ja. 50.000 evrov sicer res ni malo denarja, a za dolgoročno varnost podjetja jih je smotrno plačati. V tem primeru bi ob propadu podjetja d.o.o. odgovarjal le z delovnimi stroji in zalogami, ki jih je imel v lasti.

Sin edinec bo po smrti staršev podedoval delavnico in hišo. Če bi tudi proizvodne prostore izločili v zasebno last, bi lahko potomec kasneje delavnico ovrednotil in jo kot stvarni vložek dal v osnovna sredstva podjetja. Nepremičnino bi lahko amortiziral po takrat veljavnih davčnih stopnjah.

Amortizacija za družbo predstavlja strošek, kar direktno znižuje davčno osnovo. Tudi najemnina je strošek podjetja. Če bi starši delavnico izločili v zasebno last, bi jo lahko d.o.o.-ju oddajali v najem. Enako velja za pisarniške prostore v hiši. Za družbo je to strošek, ki nadomešča amortizacijo.

Hkrati bi bila to za starše »renta«, ki bi jo plačevalo podjetje oziroma sin. Glede na skromne pokojnine, bi jim renta prišla še kako prav.

Vse opisane rešitve seveda ne gre jemati kot univerzalne, saj je vsak primer potrebno obravnavati zase. Na Inštitutu MoST zagovarjamo, da je čisto vsak prenos podjetja unikatni. Tudi v dveh zelo podobnih primerih ne svetujemo nujno enako. Rešitve so odvisne od mnogih dejavnikov, predvsem od želja, ciljev in volje družinskih članov.

»Svetovalci«, ki samozavestno razlagajo, da je vse zelo enostavno, delajo vse prenose podjetij na isti način. S tem se izgubijo ključne priložnosti, ki jih prenos dejavnosti ponuja. Teh je veliko, a so različne od primera do primera.

## *Kako ob in po prenosu zagotoviti varnost družinskemu podjetju*

Izučeni strojni inženir je ustvaril kovinarsko dejavnost takoj po osamosvojitvi Slovenije. Ostal je namreč brez službe v večjem podjetju, ki je takrat izgubilo celoten trg, saj je bilo vezano izključno na jugoslovansko tržišče.

Bil je marljiv delavec, zato je dejavnost rasla. Kmalu se je v njegovem s.p.-ju zaposlil najstarejši sin in pomagal soustvarjati podjetje. Hči in najmlajši sin sta našla drugo zaposlitev.

Zdaj že več kot desetletje vso dejavnost vodi najstarejši sin. Z očetom sta pred petimi leti skupaj registrirala tudi d.o.o., v katerem je vsak od njiju polovični lastnik. Vsa sredstva, ki sta jih kupovala na novo, sta od ustanovitve d.o.o.-ja nabavljala v okviru družbe. Nepremičnine so ostale vezane na s.p.

Pred letom dni se je oče delno upokojil. Ohranil je dve uri dnevnega dela. Samozaposlen je torej za 10 ur tedensko. S tem se je sicer odpovedal četrtini pokojnine, a ohranil dejavnost. **Zakaj se je odločil za to možnost?**

V primeru, da bi poslovanje d.o.o. zašlo v težave, bi družba odgovarjala s svojim imetjem. Stroje bi upniki sicer pobrali, a nepremičnine bi ostale last s.p.-ja. To je še posebno pomembno zato, ker si poslovni prostori ter očetova in sinova stanovanjska hiša delijo dvorišče. Bilo bi zelo neprijetno, če bi lastnik poslovnih prostorov postal nekdo tretji.

Očetova namera je bila zagotoviti, da bi družina obdržala nepremičnine tudi v primeru, če bi šel d.o.o. v stečaj. Na svetovanje so nas povabili, ko se je podjetnik odločil dokončno upokojiti. Jasno je bilo, da bo dejavnost prevzel sin. A kaj to pomeni za

## d.o.o. in očetov delež v njem? Na kaj je še potrebno pomisliti ob prenosu dejavnosti?

Večina svetovalcev bi rekla, da ni nobenih težav. Očetov s.p. naj se prenese na sina. Na ta način bo sin pridobili tudi nepremičnine in varovalka za d.o.o. ostane nespremenjena.

To vsekakor drži. Nikakor pa ni res, da je s tem vse urejeno in da ni več nobenega potencialnega zapleta, o katerem bi bilo potrebno razmisliti.

### Poglejmo:

- Drži, da ob prenosu dejavnosti z očeta na sina prenesemo tudi celotno vrednost s.p.-ja. Sin tako v svojo last pridobi tudi delavnico. Sicer je obstajala možnost izločitve poslovnih prostorov, a je znesek poročuna DDV-ja od vlaganj v delavnico v višini 27.000 € predstavljal prevelik zalogaj. Prenos dejavnosti na sina se zato izvede vključno z nepremičninami.
- Kaj pa hči in mlajši sin? **Bi bilo ob prenosu očetovega s.p.-ja na najstarejšega sina potrebno misliti tudi nanju?** Večina svetovalcev bi najbrž rekla, da ne, a to ne drži. Oba lahko kadarkoli zahtevata nujni delež od vrednosti podjetja. Pri tem je treba vedeti, da je potrebno ovrednotiti tržno vrednost nepremičnine, kar seveda poveča nujni delež.
- Nujni delež lahko ustanoviteljeva hči in mlajši sin zahtevata kadarkoli, tudi za nazaj. Zahtevajo ga lahko celo njuni otroci. **Kaj lahko storimo, da preprečimo takšen scenarij?** Že na tej točki se je potrebno dogovoriti za podpis ustrezne pogodbe, ki bo preprečila, da bi v prihodnosti prišlo do tega.
- Kaj pa očetov 50-odstotni delež družbe? Kaj se zgodi z očetovim polovičnim lastniškim deležem d.o.o.-ja, če ga zadrži in kasneje premine? Dedovali ga bodo vsi otroci in ustanovi-

teljeva žena, mama. 50-odstotni očetov delež bi se tako delil na štiri dele: med vse tri potomce in mamo. To pomeni, da bi se delež prevzemnika, tj. najstarejšega sina, povečal na 62,5 odstotkov. Drugi trije bi pridobili vsak po 12,5 odstotka. **Je smiselno dopustiti, da se to zgodi?**

- Dediči se sicer lahko odpovejo pridobitvi deleža, a veliko bolj elegantno je, če oče že v tem trenutku podari ali proda svoj 50-odstotni delež najstarejšemu sinu. Razumljivo je, da se večina staršev zelo nerada pogovarja o teh stvareh, vendar je zelo pomembno, da se s tem »spopademo« čim prej in situacij ne prepuščamo naključju.
- Ostane nam še vprašanje **dostopa do obeh stanovanjskih hiš**. Kot omenjeno, je dostop do glavne ceste skupen delavnici in zasebnim parcelam. Zato je smiselno, da sin, kot bodoči lastnik nepremičnin s.p.-ja ob cesti, dovoli dostop do zasebnih posesti vsem bodočim lastnikom.
- Služnostno pravico prehoda je nujno vpisati v zemljiško knjigo. Tudi najstarejšemu sinu se lahko kaj zgodi in po njem bodo dedovali njegovi potomci. Nihče se najbrž noče prepirati s svojimi vnuki oziroma nečaki.

**Se vam je zdel opisani prenos sprva enostaven?** Kot lahko vidimo, nikakor ni. Tudi kadar se zdijo stvari jasne, se zagotovo pojavi vsaj nekaj vprašanj, ki lahko pošteno zapletejo vso situacijo. Največja napaka, ki jo običajno storijo prenosniki je, da razmišljajo zgolj o davčnem vidiku prenosa, vse drugo pa zanemarijo.

## *Podjetnik je napačno izvedel prenos s.p.-ja na sina s pomočjo notarja*

Podjetnik je dimnikarsko dejavnost registriral še v času bivše države. Po osamosvojitvi Slovenije je imel s.p. vedno več prometa, zato je zaposlil dodatne delavce. Danes je v podjetju, poleg ustanoviteljevega sina, zaposlenih še pet dimnikarjev ter računovodkinja.

Ko nas je ustanovitelj povabil na svetovanje, je bil že nekaj časa delno upokojen. Odločil se je dejavnost prenesti na sina. Ko smo mu razložili postopek prenosa, smo mu svetovali tudi, da bi bilo prenos zaradi obdavčitve bolj smiselno izvajati na d.o.o., saj je imelo podjetje vsako leto preko 50.000 evrov dobička.

To bi bilo še bolj smiselno zaradi varnosti podjetja. Predstavljajte si, da bi se komu od zaposlenih kaj zgodilo. Da bi npr. kdo padel s strehe. Sledi lahko tožba. Podjetnik kot s.p. odgovarja z vsem svojim premoženjem. **Je smiselno tvegati?**

Pogovor je trajal dobri dve uri. Čeprav sem vztrajal, naj bo prisotna tudi računovodkinja, se to ustanovitelju ni zdelo potrebno. Kljub večkratnemu argumentiranju, da je njena prisotnost ključna, se za to ni zmenil in je ni povabil na sestanek.

Podjetnik se ni zmenil niti za naš nasvet o izvajanju prenosa na d.o.o. Sestanek je bil pravzaprav precej nenavaden. Imel sem občutek, da sploh ne posluša. Bolj kot smo mu razlagali, kaj vse je pri prenosu potrebno upoštevati, da ga ne bi doletele različne kazni ali zavrnitev postopka s strani FURS-a, bolj sem videl, da mu naše besede letijo mimo ušes.

Sestanek smo zaključili brez kakršnegakoli dogovora. Vedel sem, da ustanovitelj naših opozoril ni slišal niti razumel.

To se je potrdilo nekoliko kasneje. Izvedeli smo, da se je odločil vso zadevo urediti le s pomočjo notarja, čeprav smo ga opozarjali, da ureditev pravnega dela še zdaleč ni dovolj za uspešen prenos podjetja.

Ko sem ga čez dober mesec dni poklical, sem bil šokiran. Podjetnik je računovodkinji naročil naj izdela bilanco stanja. Odpravil se je k notarju, s katerim sta malomarno uredila prenos dejavnosti na sinov s.p.. Naredila sta številne napake.

Ker mi ta podjetnikova odločitev ni in ni dala miru, sem poklical računovodkinjo. Zanimalo me je, kakšne listine je notar prejel. Povedala mi je, da pravzaprav ne ve veliko o zadevi. Upoštevala je navodila ustanovitelja in izdelala bilanco uspeha in stanja. To je bilo vse, kar je vedela.

Še enkrat sem poklical podjetnika in se pozanimal, kaj sta z notarjem dejansko izvedla. Izkazalo se je, da sta, kot smo svetovali na sestanku, ob prenosu dejansko izvedla izločitev nepremičnin. Ampak na »svoj« način, torej ne tako, kot smo svetovali. Izkazalo se je, da sta postopek izvedla popolnoma narobe.

### **Prenos je potekal takole:**

- Notar je podjetniku zagotovil, da lahko svoj s.p. kadarkoli odvzame sinu, če bi se izkazalo, da ne obvladuje posla. Notarjevo pojasnilo ne drži. Zakon to dopušča samo v izrednih primerih. Davčno nevtralni prenosi niso namenjeni temu, da bi si nekdo lahko kadarkoli premislil. Namenjeni so pravnemu nasledstvu in nadaljevanju dejavnosti.
- Brez obdavčitve se lahko nepremičnine izloča iz dejavnosti pod določenimi pogoji. Te pogoje je podjetnik izpolnjeval, vendar sta z notarjem postopek izvedla povsem narobe. Nista upoštevala nobenih zakonskih določil. Pripraviti je potrebno ustrezen sklep, stavbe ovrednotiti in vse to ustrezno



zavesti tudi pri priglasitvi posebne davčne obravnave. Pri tem je prisotnost računovodkinje nujna, saj edina razpolaga s potrebnimi podatki.

- Izredna davčna obravnava se sploh ni priglasila. Notar naj bi »nekje nekaj prebral« o zakonodaji, ki zelo jasno določa pravilen postopek davčno nevtralnega prenosa. Ker notar seveda ni davčni svetovalec, ni imel potrebnih izkušenj in stvari je izvedel povsem neprimerno.

Navajam samo najbolj ključne pomanjkljivosti postopka. **Kaj je sledilo?** FURS je postopek zavrnil. Primer so obravnavali tako, kot da bi šlo za zaprtje dejavnosti. Nepremičnine so zaradi napak ostale v bilanci oziroma v popisu osnovnih sredstev. Ker je imel s.p. veliko premoženja, je podjetnik posledično plačal skoraj 70.000 evrov dohodnine.

Maso za dohodnino so izračunali na osnovi letnih prihodkov. K temu so dodali vrednost osnovnih sredstev, kar vključuje tudi nepremičnine. Vrednost se ni izračunala na osnovi knjigovodske, pač pa na osnovi tržne vrednosti. Podjetnik je plačal najvišjo, to je 50 % obdavčitev.

**Je bilo smiselno varčevati z nekaj sto evri, ki bi jih plačal strokovnemu svetovalcu?** Posledice prenosa, ki sta ga izvedla z notarjem, sem podjetniku pojasnil, še preden je prejel sklep FURS-a. Izračun dohodnine, ki jo bo plačal, smo natančno izračunali. Podjetnik je takrat začel preklinjati državo in notarja, ki naj bi ga zavedel.

Nisem ga podprl v njegovi jezi. Na svetovanju sem mu jasno povedal, da naj ne išče bližnjic, saj je prenos dejavnosti zahteven proces, še posebno, kadar ima podjetje nepremičnine. Za nastalo situacijo si je kriv zgolj sam in odgovornost je v celoti njegova.



Takoj, ko je prejel sklep FURS-a, nas je poklical in rotil, naj mu pomagamo. Če situacijo orišem z nogometno primerjavo. Ko je tekme enkrat konec, čisto nič ne pomaga, četudi se takrat ekipi pridruži Lionel Messi. Ko je tekme konec, je stvar zaključena. Zato nismo mogli pomagati.

Zastavlja se vprašanje, zakaj sme vsak notar oziroma nestrokovnjak izvajati zahtevne postopke prenosa podjetja. A tako pač je v Sloveniji. Tudi če notar sam pripravlja pogodbe, za te ne nosi odgovornosti.

Za vsako pomembno vprašanje o podjetju, še posebno za tako zelo zahtevno stvar kot je prenos dejavnosti, je potrebno poiskati usposobljene svetovalce. Najcenejše svetovanje se vselej izkaže za najdražje.

## *Družinskemu podjetju je grozil stečaj*

Avtoprevoznik je svojo dejavnost začel pred petindvajsetimi leti. Sčasoma je povečeval svoj promet in tako je imel že štirinajst zaposlenih voznikov. Kljub rasti podjetja in velikemu prometu, je poslovanje izkazovalo izgubo in s tem velike težave.

Ker se mu je to že nekaj let zdelo nenavadno, je poiskal pomoč. Na Inštitutu MoST smo pregledali celotno poslovanje zadnjih petih let. Kar smo ugotovili, je bilo za podjetnika šokantno. Presenetilo je celo nas, ki smo videli že marsikaj.

Največji problem podjetja je bilo povsem neurejeno računovodstvo. Tako slabo vodenega računovodstva že zelo dolgo nismo videli. O nepravilnostih, ki smo jih odkrili, bi lahko napisal samostojno knjigo.

Podjetnik je bil zaradi slabega računovodstva močno oškodovan. To je dejstvo, res pa je, da si je za to v veliki meri kriv sam. Na Inštitutu MoST vedno poudarjamo, da je smiselno najti kakovostno svetovanje na vsakem področju. Kadar se pri tem varčuje, se na koncu običajno drago plača.

**Kaj vse je bilo z računovodstvom narobe?** Celotno poslovanje je bilo v navzkrižju z računovodskimi standardi. Svetovanje je bilo napačno na vseh področjih. Tudi plače zaposlenih so bile odločno previsoke. Prejemali so bonitete, ki jih branža ni prenesla. Dobavitelji niso bili poplačani sproti. Enako je veljalo tudi za poplačilo bančnega kredita in davčnih obveznosti.

Očitno je podjetnik težave slutil, saj se je le deset dni po naši analizi oglasil FURS z odločbo o rubežu vozil. V podjetju je nastala panika. Že dva dni kasneje se je oglasila tudi banka, ki ji je ustanovitelj obveznosti plačeval kampanjsko. Ko je z denar-

jem razpolagal, je plačal obrok kredita, ko ga je zmanjkalo, ga ni. Le nekaj dni po tem so na vrata podjetja potrkali še največji trije dobavitelji, ki so prav tako zahtevali redno plačevanje obveznosti.

Lahko si predstavljate podjetnikovo grozo. Še huje se je počutila žena, ki je tudi zaposlena v dejavnosti. Prav ona je bila namreč vmesni člen med podjetnikom in računovodstvom. Ker je dopuščala nepravilnosti, je bila tudi ona kriva za nastali položaj.

**Kako smo se lotili reševanja?** Prvi korak so bila pogajanja s FURS-om glede rubeža vozil. Le-ta so bila bistvena, da bi lahko podjetje še naprej poslovalo. Če bi vozila dejansko zarubili, bi bil stečaj neizbežen, kar ni bilo v interesu podjetnika in upnikov.

To sicer ni veljalo za FURS. Vodjo izpostave sem med pogajanja, ki sem jih zaradi zahtevnosti vodil osebno, večkrat vprašal ali jim je zares vseeno, če podjetje propade. Vodja nam je nekajkrat zatrdila, da je njihova naloga, da podjetja, ki ne plačujejo dajatev, spravijo v stečaj.

Takšne izjave me zares žalostijo. Za marsikatero težavo se lahko najde rešitev. V interesu države bi vsekakor morala biti ohranitev podjetij in ne njihov stečaj. Takšno mišljenje me še posebno skrbi zato, ker sem sam prepričan, da so mala in srednja podjetja, še posebej družinska, generator gospodarskega razvoja.

Navkljub težavnim pogajanjem s FURS-om nam je uspelo doseči polletni odlog poplačila dolgov do države. Temu dogovoru je sledilo intenzivno pogajanje z banko o odložitvi obveznosti, ki jih je imel podjetnik. Nato smo morali prepričati še dobavitelje, da je podjetje na pravi poti in da bodo v roku enega leta vse njihove terjatve poplačane.

Ko smo to dosegli, je bil prvi naslednji pomemben korak najti ustrezen računovodski servis. Na Inštitutu MoST sicer imamo organizirano davčno in računovodsko svetovanje, a naš cilj ni postati servis komurkoli. Intenzivno smo sodelovali pri izbiri primernega računovodskega servisa in prenosa vseh potrebnih listin ter pri usklajevanju poslovanja.

Tukaj se je pravo delo šele zares začelo. Najprej smo poskrbeli, da so se stroški poslovanja znižali na minimum. Vse odvečnosti smo odstranili. Sledil je natančen načrt potrebnih aktivnosti.

Ni bilo lahko, a kjer je volja, je tudi pot. Samo dolg do FURS-a je znašal skoraj 100.000 evrov. Vprašanje, kako se je podjetje uspelo spraviti v takšno situacijo, je vsekakor umestno. Še posebej zato, ker poslovanje ni bilo slabo.

Dolg do FURS-a nam je v celoti uspelo poplačati v zgolj štiri-najstih mesecih. Prvotni dogovor je bil, da polletni moratorij velja pod pogojem, da se celotni dolg do države poravnava v roku enega leta. Vendar smo morali vmes delno poravnati tudi dolgove do banke in dobaviteljev, ki bi tudi lahko povzročili stečaj družinskega podjetja.

Dejansko nam je uspelo v štirinajstih mesecih poplačati vse dolgove. Po slabem letu dni smo namreč prodali zemljišče, ki ga podjetje ni nujno potrebovalo in izkupiček porabili za sanacijo dolgov do banke.

Na praktično vseh pogajanjih sem bil osebno prisoten, saj je bil položaj izjemno kritičen. A z veliko volje in sodelovanja nam je uspelo celotno poslovanje stabilizirati. Na neki način smo presenetili še sami sebe, saj je bil prvotni cilj v enem letu sanirati le dolg do FURS-a in dobaviteljev.

Z banko naj bi se dogovorili o reprogramaciji kredita. S prodajo zemljišča smo podjetje že v dobrem letu dni rešili vseh dolgov.

Tako se je lahko začela zadnja faza sanacije - zmanjševanje poslovanja.

Podjetnik si je želel ohraniti samo še nekaj vozil in največ tri zaposlene. Druge prevoze bo opravljal sam. Do upokojitve ima le nekaj let. Potomci niso pripravljeni na prevzem podjetja. Tudi ustanoviteljeva žena si bo raje poiskala drugo službo, kot prevzela dejavnost.

Ta primer zelo jasno pokaže, da:

- je strokovno svetovanje zelo pomembno za uspešno delovanje podjetja na vseh področjih poslovanja,
- lahko slabo svetovanje povzroči propad dejavnosti,
- je reševanje slabega poslovanja možno, a je izjemno zahtevno,
- se nikakor ne splača tvegati družinskega posla zato, da privarčujemo nekaj evrov,
- je reševanje družinskih situacij specifično, zato je kakovostno svetovanje nujno.

Vedno me preseneti, da se toliko podjetnikov odloča za varčevanje pri svetovanju, ki bi jih lahko rešilo mnogih neprijetnih situacij.

Podjetniki, ki zelo dobro razumejo, kaj pomeni dobra investicija, očitno težko razumejo, kaj pomeni dobro svetovanje in zakaj je to nujno potrebno za optimiziranje poslovanja.

Najbrž ne bi najeli najcenejšega zidarja, če bi grozilo, da se vam bo hiša sesula? Tudi svoje imetje zavarujemo za vsak primer, čeprav ne pričakujemo, da se bo zares zgodila katastrofa.

## *Gostinec je želel prenesti s.p. na svojo ženo*

Največja skrb gostinca, ki je želel prenesti s.p. na svojo ženo, je bila pravno nasledstvo za koncesije, ki jih je imel od državnih ustanov. Nekaj prostorov je imel v svoji lasti, večinoma pa je bil najemnik v stavbah, kjer je bila lastnik država. Ker se je zavedal togosti njihove pravne službe, nas je poklical na svetovanje.

Postopek je bil zahteven, saj je vseboval praktično vse elemente prenosa. Ko smo mu pojasnili postopek, smo se začeli ukvarjati z ustreznim obveščanjem pravne službe najemodajalca.

Izkazalo se je, da je bil to moder prvi korak. Še zdaleč ni bilo prvič, da smo bili soočeni z napačnim tolmačenjem zakonov. Državni pravniki so vztrajali, da našega predloga nikakor ne morejo obravnavati kot davčno nevtralen prenos. To pomeni, da podjetnikova žena ne more biti njegov zakoniti naslednik.

Seveda je bila takšna pravna interpretacija povsem zmotna. To se žal dogaja v marsikaterem primeru. Včasih pridejo napačne interpretacije s strani banke, kakšnega zahtevnega kupca ali dobavitelja, največkrat pa kar s strani države. Zgodilo se je že, da je bilo pravilno izveden postopek potrebno tolmačiti in dokazovati celo registrskemu sodišču.

To seveda ni enostavno. Zahteva ogromno dela in energije, predvsem pa potrpljenja. Do sedaj nam je še vedno uspelo, a se zastavlja vprašanje, kdo naj plača napačno tolmačenje s strani pristojnih organov? Ti naj bi državljanom pomagali, ne zapletali situacij.

Na Inštitutu MoST se ravnamo po načelu, da strankam reševanje takšnih situacij nikoli ne zaračunamo dodatno.

V opisanem primeru smo pojasnjevali in dokazovali, zakaj je žena s svojim s.p.-jem lahko pravni naslednik našega podjetnika. To pomeni, da bo prevzela vse obveznosti in pravice, ki jih ima s.p. njenega moža.

Enostavno sicer ni bilo, a dosegli smo soglasje in dobili dovoljenje za izvedbo prenosa s strani pravne službe najemodajalca. Postopek je končno stekel.

Podjetnik je želel, da eno od nepremičnin izločimo v zasebno last. S tem smo dosegli, da jo je lahko kot fizična oseba dajal v najem in tako prejemal rento tudi po upokojitvi.

Zelo pomembno je, da se takšen korak izvede skladno z zakonom. Pogoji za neobdavčeno izločitev so bili izpolnjeni, vendar je bilo potrebno poračunati DDV od vlaganj v nepremičnino, na kar pozabi prenekateri podjetnik.

Med postopkom smo se dodobra seznanili s poslovanjem podjetja. Ugotovili smo kar nekaj pomanjkljivosti in nanje opozorili podjetnika.

Z največ težavami smo se soočili pri različnih zavarovanjih. Le-ta so bila sklenjena tako pomanjkljivo, da je bilo nujno spremeniti vse zavarovalne pogodbe.

Zavarovanjem marsikdo posveča bistveno premalo pozornosti. Ko nastanejo težave, je prepozno. V opisanem primeru smo lahko potencialni polom pravočasno preprečili.

Podjetju smo priskrbeli ustrezno zamenjavo zavarovanj. Nekatera smo dopolnili. Na koncu je za bistveno ustrežnejša zavarovanja podjetje plačalo precej manj kot prej, ko so bila neustrezna.



V proces prenosa smo izboljšali tudi del poslovanja za prihodnost. Postopek smo izvedli brez problemov. Z notarsko pogodbo, ki smo jo kot vedno oblikovali sami, smo tudi najemodajalcu dokazali pravilnosti in predvsem pravno nasledstvo.

S tem smo dosegli vse bistvene cilje za podjetje in podjetnika. Poslovanje se je lahko nemoteno nadaljevalo. Ker pa tudi njegova žena ni imela več veliko let do upokojitve, smo pozornost posvetili še vprašanju, kaj se bo z dejavnostjo zgodilo čez nekaj let.

Na Inštitutu MoST vztrajamo, da je za primerno načrtovanje prenosa na potomce potrebnih vsaj pet let. V omenjenem primeru prenosa podjetja ustanovitelja na njegovo ženo ni bilo potrebno toliko časa, saj je bilo poslovanje utečeno. Žena je bila že dolgo vodja oddelkov. Šlo je zgolj za formalen prenos.

Z njunima potomcema je zgodba popolnoma drugačna. V podjetju ni zaposlen nihče od njiju. Smiselno se je bilo pogovoriti o tem, kdo od njiju želi prevzeti poslovanje, morda celo oba.

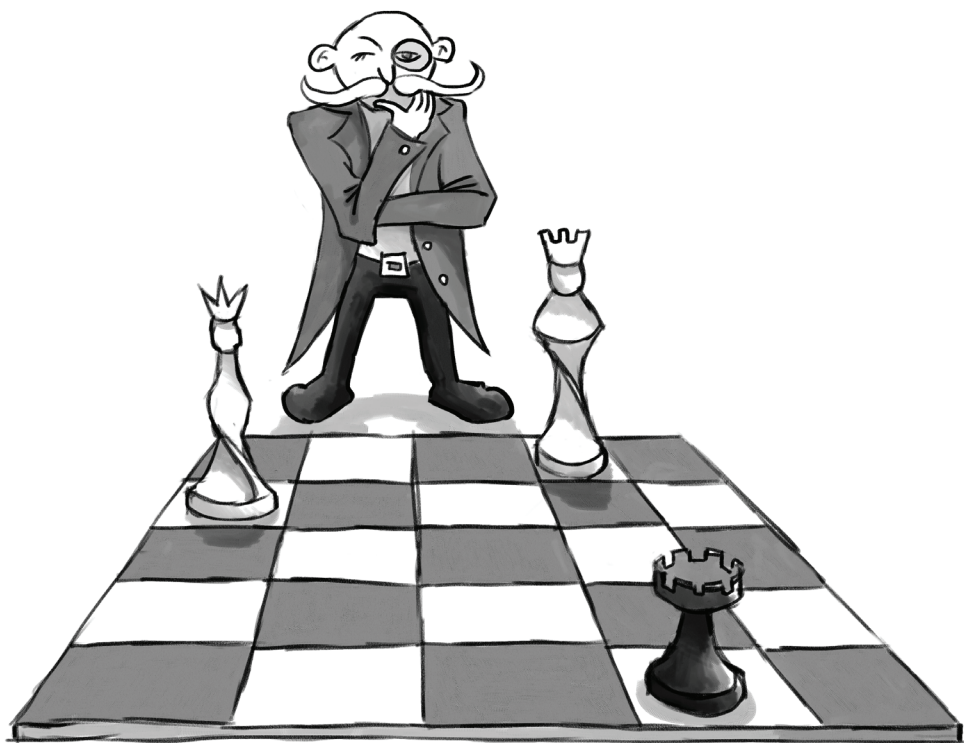
V primeru, da se nihče od njiju ne odloči za prevzem dejavnosti, bo potrebno razmišljati o prodaji podjetja, preden se bo mama upokojila. Največja napaka bi bila, da bi se s temi vprašanji odlašalo. Kdor s tem odlaša, si sproti zapira možnosti. Odločitev je vsak dan težja.

**Se je smiselno o tem pogovarjati že v tem trenutku?** Ne samo smiselno, nujno je pripraviti ustrezen scenarij za primer, če bi se potomca odločila, da podjetja ne želita prevzeti, zato smo s pogovori nadaljevali.

Vsak moder podjetnik si pripravi strategijo in scenarije, po katerih se bo ravnal v različnih primerih. Brez ustreznega načrta za prihodnost lahko podjetje propade tako rekoč čez noč.

Ključni razlog za propad kar 2/3 družinskih podjetij je prav to, da podjetniki razmišljajo zgolj o davčnem vidiku in odlašajo s prenosom odgovornosti.

Ob tem pozabijo na strategije za reševanje različnih scenarijev, ki bi se utegnili zgoditi. V primeru, da nimajo pripravljene ustrezne strategije, pride do izmikanja in celo konfliktov, ki so glavni razlog za propad družinskih podjetij.



Če se potomca odločita za prevzem dejavnosti, se je potrebno takoj začeti dogovarjati o prenosu odgovornosti, znanja in izkušenj. Mogoče se izkaže, da je smiselno najeti managerja za vodenje poslov. Potomca sta lahko zgolj lastnika.

Dogovor je nujno potrebno doseči čim prej in se ustrezno pripraviti na prihodnost že v tem trenutku. Samo tako se podjetje ne bo znašlo med tisto večino, ki ne uspe preživeti prenosa večdesetletnega družinskega truda.

# Primeri dobrih praks

## *Sestri in ogorčeni starši*

V podjetju, ki ga je ustanovila mati, je bila zaposlena mlajša hči. Prišel je čas, ko naj bi dejavnost formalno prenesli nanjo. Hči je bila za prevzem zelo zainteresirana. Del poslovanja je že vodila in dejavnost ji je bila »pisana na kožo«.

Ko smo se dogovorili o davčno-pravnem vidiku, sem se želel pogovoriti še o starejši hčeri. Mama je odgovorila, da starejša hči ni v nobeni povezavi s podjetjem. Ker sem v odgovoru začutil napetost, me je zanimalo več.

Izkazalo se je, da je vsa družina v konfliktu s starejšo hčerjo in da trenutno nimajo stikov. To je bil alarm za potencialne težave. Ko se namreč pogovarjamo o delitvi premoženja, so potomci upravičeni do nujnega deleža.

Ko sem to povedal materi, se je zelo vznemirila. Tega ni pričakovala. Mislila je, da se o prenosu podjetja s starejšo hčerjo ne bo potrebno pogovarjati. Pojasnil sem, da to ni nujno, a hči ima pravico zahtevati nujni delež tudi za nazaj, kadarkoli.

**Kaj smo naredili?** Na Inštitutu MoST smo pripravili različne scenarije. Na naslednji sestanek je prišel tudi oče. S podjetjem

formalno sicer ni povezan, seveda pa je bila vpletena vsa družina. Bil je še veliko bolj razburjen kot žena. Stika s starejšo hčerjo si ni želel vzpostavljati.

Kljub temu sem v izogib poznejšim težavam predlagal, da se vseeno nekako dogovorimo. Kakorkoli smo zadeve obračali, je bilo na dlani, da bo pogovor s starejšo od hčera neizbežen.

Ker starši niso hoteli o tem niti slišati, je to nalogo prevzela mlajša hči. Zavedala se je mogočih težav in posledic izogibanja, zato se je odločila nekaj ukreniti.

Pripravili smo podroben načrt, kako naj sestro prepriča, da bo dosegla dogovor. Naš skupni cilj je bil, da bi starejši sestri podarili del imetja v zameno za podpis izročilne pogodbe.

Dogovor s starejšo hčerjo je vključeval tudi lastništvo nepremičnine, tj. da po podpisu pogodbe starejša hči ne bi mogla ničesar več zahtevati. Po tem dogovoru bi bil prenos podjetja zaključen, ne da bi se bilo treba bati težav v prihodnosti.

Ni šlo brez zapletov. Potrebno je bilo nekaj prigovarjanja, ki ga je mlajša zmoгла. Sami smo v tej situaciji namenoma ostali v ozadju. Naša prisotnost bi starejši sestri gotovo zbudila dvom o dobrih namenih.

Zgodba se je končala tako, da so se odnosi otoplili in danes je vsa družina v stikih. **Vprašanje je, kaj bi se zgodilo, če ne bi opozorili na potencialni problem?**

- Bi se konflikti še poglobili?
- Kaj bi se zgodilo z družinskimi odnosi?
- Kako bi vplivalo na poslovanje, če bi starejša hči tožila družino?

## *Oče je modro prenesel dejavnost na sina tri leta pred svojo upokojitvijo*

V avtoprevozniški dejavnosti so bili poleg očeta zaposleni še sin in dva voznika. Oče se po upokojitvi ni želel več ukvarjati s podjetjem. Razmišljal je, kako in kaj sina naučiti, da bo zmožen samostojno voditi posel. Do takrat je sin predvsem razvažal. Z organizacijo poslovanja se je ukvarjal izključno oče.

Na svetovanje nas je poklicali oče, ker ni vedel, kako naj prenese odgovornost in svoje znanje na sina.

### **Težava je bila v tem, da:**

- se je oče zavedal pomembnosti prenosa znanja, če želijo, da bi podjetje še naprej uspešno poslovalo;
- je nekajkrat že poskusil sina poučiti o nekaterih poslovnih zadevah, a sta se vedno sporekla; tako je oče ugotavljal, da ni primeren za učitelja in da s svojim načinom predajanja znanja povzroča konflikt;
- je želel oče na sina prenesti tudi lastništvo podjetja, da bi sin že takoj prevzel odgovornost in prenos dejavnosti vzel skrajno resno.

Sin je bil pripravljen prevzeti posel. Vendar ga je skrbelo, ali bo zmožel uspešno nadaljevati očetovo delo, saj se do takrat z organizacijo ni ukvarjal.

**Kako smo se lotili celotne zadeve?** Najprej smo se pogovorili o željah obeh in na osnovi teh izhodišč pripravili načrt prenosa. Predlagal sem, da s prenosom lastništva počakamo pol leta za tem, ko bo sin sam vodil posel. V tem času se bo pokazalo, ali

je sin sposoben nadaljevati dejavnost. Z mojim predlogom sta se strinjala oba.

Ker je bil sin edinec, se nismo ukvarjali z različnimi »varovalkami« in nujnimi deleži drugih potomcev. Ker si je oče zares želel podjetje popolnoma predati iz svojih rok, tudi ni bilo potrebno razmišljati, do kolikšne mere bo oče še vpleten v sinove odločitve. Kljub temu smo kot običajno opozorili na pasti in potencialne konflikte.

Izkazalo se je, da je prenosnik razmišljal zelo modro. Oče je svoje prihodke ob upokojitvi načrtoval že leta nazaj, zato ni potreboval rente. Za ta del je poskrbel sam z dolgoročnim varčevanjem.

Prva naloga je bila, da prenesemo znanje z očeta na sina. Ker je to ena od osnovnih dejavnosti Inštituta MoST, smo pripravili načrt prenosa z vidika potreb vpletenih in časovni plan. Najprej smo sina seznanili z vsemi aspekti podjetništva.

Pripravili smo učni načrt za prevzemnika. Želeli smo nadgraditi dosedANJI, očetov način vodenja in ga prilagoditi sposobnostim sina. Ta korak je zelo pomemben, saj se ljudje med seboj razlikujemo. Oče je imel svoj način dela, ki se je, kot že velikokrat, izkazal neprimeren za sina. Na nekaterih področjih je bil boljši oče, na drugih sin.

Naš skupni cilj je bil, da se sin v šestih mesecih dovolj izobrazi in usposobi, da bo lahko sam vodil dejavnost. Uspelo nam je že v štirih mesecih. Dogovorili smo se, da oče prevzame vlogo prevoznika in da se v poslovanje ne vmešava več. Prenosnik je ta dogovor spoštoval in bil dejansko sinu v oporo.

Kadar je sin potreboval nasvet, mu ga je oče dal z veseljem. Dopuščal je, da se je sin odločal popolnoma samostojno. **To je zelo pomembno z dveh vidikov:**

- če se starši vmešavajo v odločitve potomcev, vedno pride do konfliktov.
- če potomci ne naredijo nobene napake, se tudi ne morejo ničesar naučiti.

Kot je bilo dogovorjeno, je sledil še prenos lastništva. Davčno nevtralno smo prenesli očetov s.p. na prevzemni s.p. sina. Postopek ni bil preveč zahteven, ker so imeli v popisu osnovnih sredstev le nekaj vozil in parkirišče.

Kot običajno, smo na Inštitutu MoST pripravili vse obrazce in pogodbo o prenosu v notarski obliki. Na ta način bistveno znižamo stroške notarskih storitev, saj notar samo še overi podpis na pogodbi. Kot vedno, smo pripravili tudi vse za oddajo izredne davčne obravnave z vsemi potrebnimi listinami.

Oče se je zaposlil v sinovem s.p.-ju in začel opravljati poklic šoferja. Ostal mu je na voljo za svetovanje. Dogovorili smo se, da bomo v naslednjih mesecih še nadgradili potomčevo znanje. Skupen cilj je bil, da bi bilo podjetje boljše organizirano in da bi imelo več prometa.

Sinova želja sicer ni bila bistveno razširiti dejavnost, zgolj toliko, da bi lahko bil le organizator in da njemu samemu ne bi bilo potrebno opravljati prevozov. V teh nekaj mesecih je namreč ugotovil, da sta mu organizacija in logistika pisani na kožo.

Očetu iskreno čestitam, da se je dovolj zgodaj odločil prenesti odgovornost in dejavnost na sina.



Na ta način je dosegel naslednje:

- Še za časa očetove zaposlitve je sin prevzel njegove naloge. Za svetovanje mu je vedno na razpolago in mu lahko tako učinkovito pomaga pridobivati izkušnje.
- Ker oče ni čakal vse do upokojitve, se mu ni bilo potrebno soočiti s sinovo bojznijo pred prevzemom odgovornosti.
- Oče se je s predajo izobraževanja Inštitutu MoST elegantno izognil konfliktom s potomcem.

Pomemben je še en vidik. Zakon določa, da mora biti prenosnik v primeru prenosa s.p.-ja na d.o.o. še tri leta lastnik prenesenega deleža. **Kaj to pomeni?**

Če bi želeli prenos dejavnosti izvesti na gospodarsko družbo, oče sinu ne bi mogel podariti svojega deleža še nadaljnja tri leta. Formalno bi moral ostati lastnik d.o.o.-ja še najmanj tri leta.

Ker je bil očetov cilj, da po upokojitvi s podjetjem ne bi imel več opravka, bi v primeru, da bi želeli prenesti dejavnosti na d.o.o. in bi oče čakal vse do upokojitve, zamudil priložnost, da se takrat takoj osvobodi dejavnosti.

Nikar torej ne čakajte. O prenosu dejavnosti je potrebno razmišljati podobno kot oče v tem primeru. Za večja podjetja je smiselno, da se o prenosu razmišlja najmanj sedem let pred upokojitvijo. Večje kot je podjetje, ali več kot je potomcev, več časa je potrebnega za kakovostno izvedbo prenosa odgovornosti.

## *Združitev dveh podjetij*

Ustanovitelj je ustvaril dejavnost, ki se je ukvarjala s telekomunikacijami v času, ko je bila to pri nas hitro rastoča panoga. V podjetju se je takoj zaposlil sin edinec. Ker sta pridobivala vedno več strank, sta se odločila, da zaposlita še strokovnega sodelavca, ki je skrbel za celotno tehnično podporo. Sčasoma so zaposlili še dva delavca za fizično delo.

V času svetovanja sta bila oče in tehnični vodja tik pred upokojitvijo. Zastavilo se je vprašanje, kako nadaljevati. Sin je bil sicer pripravljen prevzeti podjetje. Težava je bila v tem, da niso našli ustreznega kadra za pokrivanje tehničnega dela.

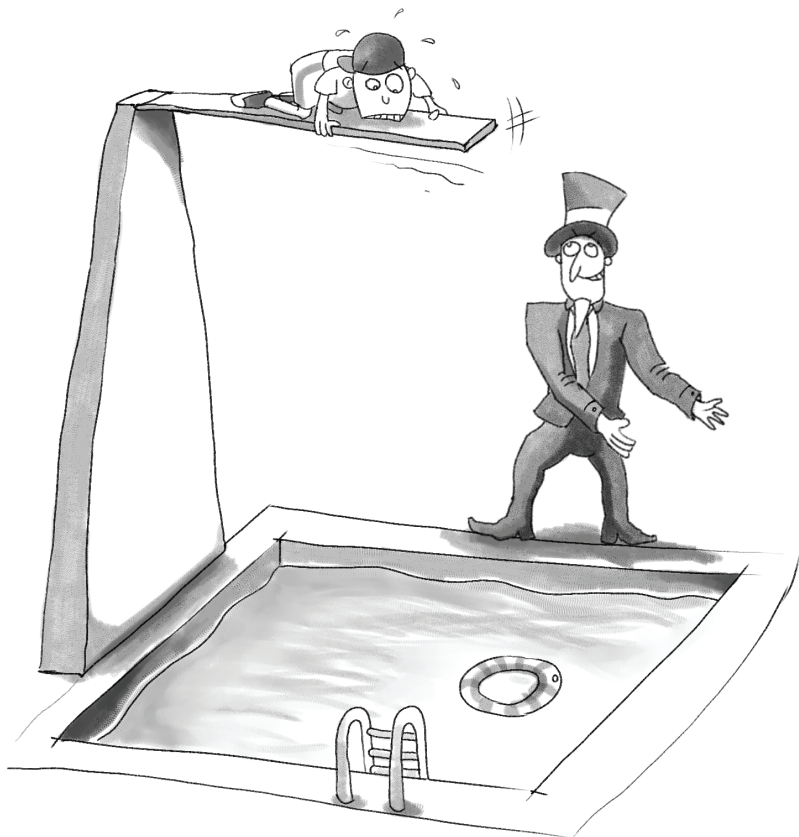
Ko smo se pogovarjali, je oče mimogrede omenil, da se upokojuje tudi njihov konkurent, kjer je tehnični vodja mlajši in nimajo takega problema. Resnici na ljubo jim je bil zaradi tega nevoščljiv. Jaz pa sem dobil idejo.

**Bi lahko podjetji združili in tako rešili problem?** Oče me je debelo pogledal in zavil z očmi, češ »resno?« Mislil sem natančno tako. Seveda je bilo glavno vprašanje, ali bi se s tem strinjali obe strani.

Sin je moj predlog razumel in prepričal očeta, da je začel poslušati. Najprej me je zanimalo, v kakšnih odnosih so s konkurenčnim podjetjem. Izkazalo se je, da so pri različnih projektih že večkrat sodelovali in posel vedno izpeljali brez težav.

Predlagal sem, da bi se dogovorili za sestanek s konkurenčnim podjetnikom in prevzemnikom. Na prvi sestanek z očetom in sinom konkurenčne dejavnosti sem prišel kot direktor Inštituta MoST, ki se ukvarja s svetovanjem družinskim podjetjem in z urejanjem medsebojnih poslovnih odnosov.

Konkurenta sem povprašal, kako razmišljata o prenosu podjetja. Izkazalo se je, da bi sin sicer rad nadaljeval posel, a se čuti negotovega za prevzem odgovornosti in direktorske funkcije. Ni se čutil dovolj kompetentnega.



Po kakšni uri pogovora sem ju seznanil s težavo, ki jo imata v svojem podjetju konkurenta in predlagal razmislek o tem, da bi podjetji združili. Glede na vse povedano sem ocenil, da bi bil sin prvega podjetja sposoben organizirati posel, drugi bi bil njegov pomočnik. Rešitev jima je bila načeloma všeč.

Dogovorili smo se za skupni sestanek, kjer smo se pogovarjali tako o lastništvu kot tudi o vodenju dejavnosti. Strinjali so se, da bi z združitvijo obe podjetji pridobili. Skupaj bi postali močnejši v primerjavi z drugimi konkurenti.

Prvo podjetje je imelo malenkost več sredstev kot drugo. Drugo podjetje je imelo ključen tehnični kader, zato so se strinjali, da bo najbolj pošteno, če se lastništvo deli na polovico.

**Kako je postopek združitve potekal?** Najprej smo združili oba d.o.o.-ja. Davčno to ni sporno. Očeta sta postala polovična lastnika. Organizirali smo prenos znanja in izkušenj na potomce, predvsem na bodočega direktorja. Sklenili smo tudi dogovor o načinu upravljanja in izvajanja storitev na terenu.

Opisani del je v celoti trajal pol leta. Ker sta medtem oba očeta izpolnila pogoje za upokojitev, smo se dogovorili za prenos funkcij. Prvi sin je postal direktor, drugi prokurist podjetja oziroma njegov pomočnik.

Sledil je dogovor glede potencialnih konfliktov med potomcema. Kot običajno smo se pogovorili o načinu izstopa, vrednotenju deležev, roku izplačila in o vsem drugem potrebnem, da se v primeru spora natančno ve, kakšen scenarij sledi.

Ko so bili vsi dogovori sklenjeni, sta očeta obema sinovoma podarila svoj polovični delež. Dogovorili smo se, da se v podjetje ne vmešavata več. Za to tudi ni bilo nobene potrebe, saj sta sinova podjetje odlično vodila in se zgledno pogovorila o vsaki odločitvi.

## *Oče je postopno prenesel odgovornost in lastništvo podjetja na sinova*

Oče dveh sinov in hčere je lesno podjetje podedoval od svojega strica. Še v času bivše države so se ukvarjali z razrezom lesa in raznimi mizarskimi storitvami.

Kot prvorojenec je bil najstarejši sin predviden za bodočega direktorja. Podjetju se je priključil takoj po končanem študiju in se začel spoznavati z vsemi delovnimi procesi. Tudi sam je imel nekaj zanimivih poslovnih idej, s katerimi je podjetje postajalo vedno bolj inovativno in prepoznavno v širši okolici.

Nekaj let pozneje sta se podjetju pridružila mlajši sin in najmlajša hči. Slednja ni imela želje po tem, da bi se z dejavnostjo intenzivneje ukvarjala, zato je prevzela administrativna dela. Mlajšega sina je zanimalo vodenje proizvodnje.

Očetovo razmišljanje lahko samo pohvalimo. Že takrat je želel na oba sinova prenesti del odgovornosti. **Kako je postopal?**

- Mlajši sin se je dobro leto spoznaval z vsemi vidiki proizvodnje.
- Starejši sin je na mlajšega postopno začel prenašati izkušnje z vodenjem procesov.
- Oče je na starejšega sina postopno začel prenašati izkušnje z vodenjem podjetja.

Opisani proces je trajal leto in pol. V tem času sta oba sinova postala dovolj samostojna, da sta bila pripravljena na prevzem odgovornosti. Vsak od njiju je prevzel svojo predvideno vlogo. Mlajši je postal vodja proizvodnje in logistike, starejši direktor podjetja.

Oče je ostal lastnik. Sinovoma je bil vedno na razpolago za svetovanje. Prepustil jima je samostojnost pri odločanju. Le o zares pomembnih odločitvah so se dogovarjali skupaj. Spodbujal je njune poglede na posel in se vključeval izključno v bistvene zadeve.

Po treh letih je oče smatral, da ga v podjetju ne potrebujejo več. Razmišljal je o tem, da bi prenesel na potomce tudi lastništvo podjetja. Poklical nas je na svetovanje, ker ni bil prepričan, kakšna delitev lastništva bi bila najbolj pravična.

Poleg tega se je ukvarjal tudi z vprašanjem o tem, kaj se bo zgodilo, če se potomci sporečejo. Na našem prvem sestanku sem jim predstavil potencialne težave v primeru sporov, možne posledice in naš vidik poštenega razdeljevanja premoženja.

Hči je bila bolj za to, da ne bi dobila lastniškega deleža. Izkazalo se je, da je podjetje zanjo zgolj varna služba. Sicer vestno izpolnjuje svoje naloge, vendar si ni želela postati družbenik oziroma biti z dejavnostjo kakorkoli drugače povezana.

Očeta sem vprašal, ali imajo kakšno premoženje, ki ji ga lahko podarimo v zameno za lastniški delež. Izkazalo se je, da ima oče nekaj dodatnih denarnih sredstev. Pričakovano izplačilo je tako lahko dobila iz zasebnega premoženja.

Hči se je s tem povsem strinjala in bila zadovoljna s predlogom. V zameno je bila pripravljena podpisati izročilno pogodbo, kar je pomenilo, da je zanjo zgodba z lastništvom podjetja zaključena za vselej. Seveda vključno z njenimi dediči, ki od podjetja ne morejo ničesar več zahtevati.

Ostal je še dogovor s sinovoma. Strinjala sta se, da bi postala polovična lastnika podjetja. Ko sem opozoril na potencialne konflikte med njima, smo se, kot običajno, pogovorili o mož-

nostih izstopa vsakega od njiju. Pogovorili smo se tudi o višini izplačila deleža in načinu vrednotenja ter ročnosti izplačila.

Dogovorili smo se za kar 12-letni rok izplačila, saj je imelo podjetje veliko premoženja in krajšega obdobja za izplačilo ne bi preživel. Vse bistvene dogovore smo zapisali v družbeno pogodbo. Podpisala jo je tudi sestra.

S tem se je v zameno za dogovorjena denarna sredstva dokončno odpovedala deležu podjetja. Pri notarju smo overili podpis na pogodbi. Pogodbo smo, kot vselej, v notarski obliki pripravili na Inštitutu MoST in s tem bistveno znižali notarske stroške.

Poleg tega smo se dogovorili, da se partnerji obeh bratov in sestre, v izogib konfliktom, v podjetju ne bodo zaposlovali. Čeprav so njihovi otroci še zelo majhni, smo se že tedaj dogovorili o pogojih zaposlovanja potomcev, tako v času njihovega šolanja in tudi kasneje v primeru redne zaposlitve.

Z bratoma smo se dogovorili tudi o konkretnem načinu dela med njima, da bi preprečili kakršnekoli konflikte, ki bi se utegnili razviti na ravni vodenja podjetja. Zelo jasno smo določili plačo za posamezno delovno mesto.

Sistemizirali smo vsa delovna mesta in se natančno dogovorili o izplačilih osnovnih plač in nagrad za presežene delovne obveznosti.

S tem smo dosegli naslednje:

- Če bi kateri od bratov odšel iz podjetja, se bo natančno vedelo, kakšna so pričakovanja in katere so odgovornosti posameznega delovnega mesta ter kakšno osebo se bo zanj iskalo.

- Tudi brata bosta plačana točno toliko, kot bi bil kdorkoli zaposlen na njunem delovnem mestu. Enako velja za sestrično delovno mesto. Takšen dogovor preprečuje marsikateri konflikt.
- Ob izplačilu kapitalskega dobička ne bo prihajalo do sporov v zvezi s tem, koliko je kateri od bratov zaslužen za ustvarjeni kapital. Kot polovična lastnika bosta pravično prejela enak delež izplačila dobička.

Očeta lahko za njegovo razmišljanje o prenosa odgovornosti, znanja in izkušenj samo pohvalim. Poiskal je pomoč, ko ni bil prepričan glede delitve deležev. Ko nas je povabil na svetovanje, je dosegel dolgoročno harmonijo v družini in podjetju.

Če bi na takšen način razmišljalo več podjetnikov, bi bila statistika propada družinskih podjetij bistveno drugačna. Velika večina družinskih podjetij bi prenos dejavnosti preživela. Če se v prenos vključi ustrezno svetovanje, se v procesu družina še bolj poveže.

V opisanem primeru smo za končni dogovor o vsem naštetem potrebovali le štiri sestanke. Ko se razmišlja konstruktivno, je lahko kakovostno svetovanje zelo učinkovito. Poleg tega je tudi ugodno, saj potrebujemo malo dela, da dogovore dosežemo in zapišemo.

Žal je večkrat obratno. Dlje kot se odlaša, težje je skleniti dogovor. S tem se draži tudi svetovanje, saj je potrebnih več obiskov in predvsem naporov, da se lahko dosežejo harmonični družinski odnosi. Preventiva je vselej boljša kot kurativa.



## *Skriti konflikt med sestrama*

Kemično dejavnost je oče ustanovil po odhodu iz večjega državnega podjetja, ki je zašlo v težave in odpuščalo delovno silo. Že pred tem si je želel oditi na svoje. Ko se je pojavil dvom ali bo odpuščen ali ne, ni čakal na razplet, ampak se je sam javil, da bo odšel.

Začel je skromno, a z veliko predanostjo. Zaposlil je nekaj svojih bivših sodelavcev. Ker je podjetnik obvladal trženje, so imeli vedno več posla. V nekaj letih je zgradil poslovne prostore, v katerih dejavnost posluje še danes.

Najprej se je v podjetju zaposlila njegova starejša hči. Njena vloga je bila bolj obrobna. Končala je srednjo komercialno šolo in ambicije po vodilnih položajih ni imela. Temu primeren je tudi njen prispevek k rasti podjetja. V dejavnosti ni nenadomestljiva. Njena osnovna vloga je biti vezni člen med vodstvom in računovodstvom.

Popolnoma drugače je bilo z mlajšo hčerjo. Najprej je končala srednjo kemijsko šolo, nato še študij na ekonomski fakulteti. Ko je podjetje vodil še oče, je bila na najrazličnejših delovnih mestih. Najprej je od blizu spoznavala proizvodnjo in delala na praktično vseh oddelkih oziroma delovnih mestih. Kasneje se je spoznavala z logistiko in odpremo izdelkov. Kmalu je postala vodja proizvodnje in kasneje še vodja razvojnega oddelka. Za podjetje je postala ključni kader.

Ko se je bližal čas očetove upokojitve, se je zastavilo vprašanje, **kako nadaljevati?** Oče je povabil obe hčeri na pogovor. Edina želja starejše je bila, da ostane na sedanjem delovnem mestu. Mlajša je bila pripravljena prevzeti očetovo vlogo.

Sklenili so, da bo mlajša hči direktorica podjetja, s čimer so bili vsi zadovoljni. Niso pa vedeli, na kakšen način bi ta preskok izvedli. Poklicali so nas na razgovor in nam okvirno opisali situacijo. Na sestanek sva prišla s kolegom, ki je zadolžen za izobraževanje vodstvenih kadrov.

Oče se je najprej želel pogovoriti o postopni predaji vodstvene funkcije na mlajšo hčer. Obenem je bilo potrebno najti tudi nekoga, ki bo nadomestil hčer pri vodenju proizvodnje in razvojnega oddelka.

Naredili smo analizo stanja v podjetju in kljub težavnosti našli rešitev znotraj le-tega. Ker je bila mlajša hči zelo sposobna, ni bilo enostavno najti zamenjave zanjo. Rešitev se je našla v dveh osebah. Ena je prevzela proizvodnjo, druga razvojni oddelek. Pripravili smo načrt prenosa znanja in izkušenj. Začeli smo s prenosom očetovega znanja na mlajšo hčer.

Celotno izobraževanje oziroma prenos odgovornosti je trajal pol leta. Oče je bil zelo zadovoljen. Čeprav mu je do upokojitve manjkalo še sedem mesecev, se je odločil, da se iz podjetja umakne. Mlajši hčeri je ostal na razpolago za svetovanje.

Oče je ostal zaposlen, saj je potreboval delovno dobo kot pogoj za upokojitev. Odločil se je prejemati minimalno plačo. Razliko do svoje prejšnje plače je dobila mlajša hči. Dogovorili smo se, da bo ta del prejemala kot fiksno plačo, preostali, očetov del pa v obliki nagrade za uspešno poslovanje.

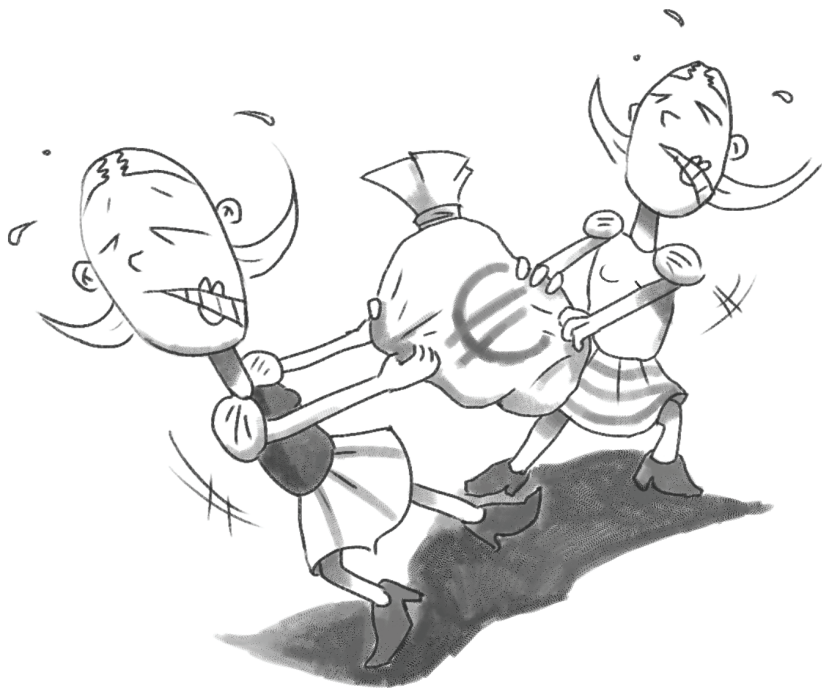
Za vsako od teh odločitev nas je oče povprašal za mnenje. Nad njegovimi zamislimi smo bili navdušeni. Tako kot on bi moral razmišljati vsak podjetnik.

Oče se je želel z nami pogovoriti še o prenosa lastniških deležev podjetja. Razmišljal je, da bi mlajši hčeri podaril 70 odstotkov,

starejši 30 odstotkov. Vprašal sem ga, **kako je prišel do takšne razdelitve**. Prepričan je bil, da je mlajša hči bolj zaslužna za razvoj podjetja in da ji zato pripada večji delež.

Razložil sem mu, da takšna razdelitev ni nujno najboljša, če pogledamo na zadevo z vidika dediščine. Zanimal me je tudi njegov pogled na delitev drugega premoženja. Zdelo se mu je pošteno, da bi obema hčerama podaril približno enako, torej bi prejeli podobno vrednost v stvarni obliki.

Nato sva se pogovorila tudi o značajih obeh hčera. Izkazalo se je, da obstaja nevarnost konflikta, saj so se o delitvi premoženja že pogovarjali. Že pri pogovoru o tem, katera nepremičnina bo pripadala kateri potomki, sta si sestri skočili v lase.



V mislih se mi je prižgal znak za alarm. Sestri se lahko sporečeta tudi glede deležev v podjetju. Moje razmišljanje se je izkazalo kot pravilno, saj se je starejša hči, ko smo se pogovarjali o očetovem mnenju o delitve podjetja, zelo razburila.

Izkazalo se je, da ima veliko težavo že s tem, da mora mlajšo sestro sprejeti kot svojo nadrejeno. Preden je mlajša zasedla direktorski položaj, ji ni bila direktno podrejena in težave niso bile tako očitne. Ker je sedaj dobivala navodila neposredno od nje, se je njun odnos iz dneva v dan slabšal.

Odkrit pogovor o nastalem položaju je bil nujen. Povabili smo tudi mamo. Pojasnil sem jim, zakaj je pomembno, da **ločimo lastniško funkcijo od zaposlitve.**

Moj predlog je bil, da sestri prejmeta enak lastniški delež podjetja. Pravično se mi je zdelo, da bi oče vsaki podaril polovico podjetja. Tudi starejša hči je svoje delo opravljala korektno in z vidika dedovanja ni bilo zadržka za tako delitev.

Obenem sem starejši hčeri pojasnil, da je njeno vedenje neprofesionalno in nekorektno do sestre ter posledično za podjetje močno škodljivo. Z vidika zaposlitve mlajša zasluženno prejema trikrat višjo plačo kot ona.

Pojasnil sem, da so njune odgovornosti neprimerljive. Z vidika zaposlitve starejša niti približno ni upravičena do višje plače. Sama je bila sicer mnjenja, da ji pripada vsaj približno enaka plača kot mlajši sestri. To seveda ne drži. **Le zakaj bi prejemali enako plačo?** Zgolj zato, ker je članica družine?

Z njenim mnenjem se nisem strinjal in sem ji to tudi zelo jasno povedal. Ponovno sem ji razložil, da ji bo zaradi družinskih vezi pripadal enak delež pri dobičku podjetja. Dejstvo je, da bo za dobiček najbolj zaslužna mlajša, od katere je poslovanje tudi najbolj odvisno. Od nje, starejše, zagotovo ni.

Pogovor je bil precej napet, a oče je doumel bistvo. Lastništvo je pravično deliti enakovredno. Za ustvarjen dobiček pa bo nagrajena izključno direktorica in ne tajnica. **Logično?**

V večini primerov družinam to ni povsem jasno. Toda v takih primerih je potrebno ravnati enako kot bi v podjetjih, ki niso družinska. Samo na ta način lahko dosežemo pravično razdelitev. Pri tem moramo pustiti čustva ob strani.

Oče bi se sicer lahko odločil podariti mlajši hčeri večji delež podjetja, vendar bi starejši tako pripadal večji delež drugega premoženja. Ta predlog ni bil všeč nikomur v družini, niti mlajši hčeri ne. Strinjala se je s polovično delitvijo.

Nazadnje je bil dogovor dosežen s soglasjem vseh. S tem pa naše delo še ni bilo končano. Družino sem opozoril, da se je pred podaritvijo deležev nujno dogovoriti tudi o tem, kakšne bodo varovalke v pogodbi za primer nadaljnjih konfliktov med sestrama. Predstavil sem jim možnosti.

Najbolj bistveni del dogovora je bil tisti, ki je opredeljeval, kaj bi sledilo v primeru spora med potomkama. Zapisali smo pogoje odhoda ene izmed njiju iz podjetja. Predvideli smo, kolikšno bi bilo ob tem izplačilo deleža, v kakšnem roku bi bilo izplačilo potrebno izvesti in podobno.

Poleg tega smo se v izogib konfliktom dogovorili tudi, da se partnerjev v podjetju ne zaposluje. Potomce lahko zaposlujejo, vendar so pogoji zaposlovanja zelo jasno zapisani.

Tudi ta primer je bil sprva videti enostaven, pa se je vseeno zapletlo. Če bi oče prepustil reševanje težav naključju, bi bila opisana zgodba danes še en primer sprte družine. To vedno pelje v propad družinskega podjetja, česar si seveda nobeden od staršev ne želi.

# Zaključek

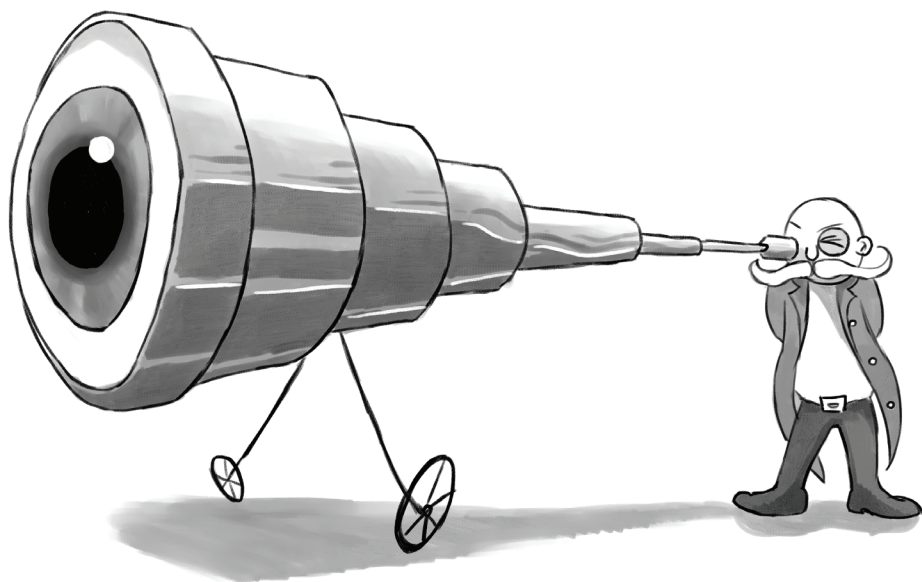
Verjamem, da sem z vsem, kar sem zapisal in opisal v pričujoči knjigi, razjasnil marsikatero vprašanje in zagato. Kljub temu je to le osnova, na kateri je potrebno začeti graditi, da se lahko s prenosom podjetja začnemo resno in celostno ukvarjati.

Žal je veliko podjetnikov, ki pride na naša predavanja prepričanih, da so v nekaj urah izvedeli vse in da bodo lahko sami pravilno ovrednotili vse potrebno za uspešen prenos odgovornosti. Nato najamejo najcenejšega svetovalca, saj zmotno verjamejo, da za uspešen prenos potrebujejo le še svetovanje na davčnem področju.

To je najpogostejša napaka. Gotovo si nihče ne želi biti med 2/3 tistih podjetij, ki jim ob prenosu ni uspelo ohraniti lasten večdesetletni trud. Zato bi vas rad povabil, da se nam pridružite v izpolnjevanju našega poslanstva, ki je zelo preprosto.

Želimo ohraniti podjetja na dolgi rok. Na Inštitutu MoST verjamemo, da so mala in srednja podjetja generatorji razvoja gospodarstva, pri čemer družinska še posebej slovijo po svoji poslovni etiki in predanosti poslu.

Vabim vas, da nam pomagate pri širjenju našega poslanstva. Povabite svoje kolege, naj nas spremljajo na Facebooku in obišejo našo spletno stran [www.most-institut.eu](http://www.most-institut.eu).



Hvala, ker nam pomagate prenesti družinsko kulturo na mlajšo generacijo in s tem ohraniti slovensko gospodarstvo. Na Inštitutu MoST smo prepričani, da nam bo skupaj uspelo družine še bolj povezati in podjetja narediti še močnejša ter dolgoročno uspešna.

## Literatura

*Syms, Marcy: Mind your own business and keep it in the family, Mastermedia Publishing Company, 1992.*

*Leach, Peter: The story hayward guide to the family business, London: Kogan Page, 1993.*

*"Henry Ford." Wikipedia, The Free Encyclopedia. Wikipedia, The Free Encyclopedia, 6 Mar. 2017. Pridobljeno s spleta. 18. mar. 2017. Dostopno na: [https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Henry\\_Ford&odid=768961905](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Henry_Ford&odid=768961905)*

*Levinson, Harry: Conflicts That Plague Family Businesses, Massachusetts: Harvard Business Review, 1971.*