

**UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO – POSLOVNA FAKULTETA  
MARIBOR**

**DIPLOMSKO DELO**

**NAČRTOVANJE NASLEDSTVA V MALIH IN  
SREDNJIH PODJETJIH V SLOVENIJI**

**SUCCESSION PLANNING IN SMALL AND  
MEDIUM ENTERPRISES IN SLOVENIA**

Študentka: Mateja Ahej  
Naslov: Zg. Lehen 48, 2364 Ribnica na Pohorju  
Št. Indeksa: 81581197  
Redni študij  
Program: univerzitetni  
Študijska smer: Podjetništvo  
Mentor: prof. dr. Miroslav Rebernik

**Maribor, januar, 2009**

## **PREDGOVOR**

Znatna inflacija, visoka stopnja brezposelnosti ter drugi tranzicijski problemi so po osamosvojitvi Slovenije zahtevali nujno strukturno preobrazbo gospodarstva. To je omogočil leta 1988 sprejet Zakon o podjetjih, ki je dovoljeval ustanavljanje zasebnih podjetij brez posebnih omejitev. Od začetka 90-ih let naprej se tako v Sloveniji vsako leto ustanovi na tisoče podjetij.

Podjetja v svojem razvoju prehajajo različne faze. Razvoj se giblje v ciklih. V vsaki izmed faz (vzpostavitev, razvoj, nasledstvo) se podjetje in s tem lastnik-manager sooča z značilnimi problemi/krizami, ki brez dobrih rešitev lahko pomenijo nazadovanje na najmanj predhodno stopnjo, v skrajni situaciji pa celo propad podjetja. Tretja kritična faza – nasledstvo podjetja, ki ni nujno vedno na tretjem (zadnjem) mestu, zna biti po svojih značilnostih najbolj kritična.

V letih 2000 do 2005 je v Sloveniji prenehalo poslovati okoli 10.000 podjetij, če pa prištejemo še samostojne podjetnike številka poskoči na 34.000. Zagotovo lahko med razloge za prenehanje prištejemo tudi nepoznavanje možnosti za nasledstvo in ne načrtovanje oz. slabo načrtovanje nasledstva. Ugotavljamo torej, da se podjetja v Sloveniji že soočajo s problemom nasledstva in načrtovanja nasledstva.

V Sloveniji so se strokovnjaki za podjetništvo do nedavnega ukvarjali predvsem s tematiko vzpostavitve in rasti podjetja. Tako ugotavljamo, da je v slovenski literaturi in literaturi dostopni v Sloveniji nasploh, področje nasledstva oz. izstopa lastnika iz podjetja razmeroma skromno zastopano. Na osnovi analize nam dostopnih virov o nasledstvu malih in srednjih podjetij ugotavljamo, da v Sloveniji področje ni celovito obravnavano.

Če upoštevamo dejstvo, da bo lastnik prej ali slej, zaradi poslovnih ali osebnih razlogov, iz podjetja moral izstopiti in ga predati drugemu, tako v lastniškem kot managerskem smislu, potem vemo, da bi bilo to področje v vsakem podjetju potrebno načrtovati in to pravočasno. Praksa in raziskave iz drugih evropskih držav, predvsem Anglije, pravijo, da večina lastnikov-managerjev podjetij o nasledstvu in prenehanju podjetniške kariere sploh ne razmišlja, le nekaj pa jih ima pripravljen konkreten načrt za nasledstvo in izstop. Podobne rezultate kažejo raziskave pri nas. Slovenski podjetniki o načrtovanju nasledstva sicer razmišljajo kot o potrebnem vendar večinoma nimajo prave predstave o kompleksnosti procesa. Podobno kot podjetniki v tujini so prepričani, da je nasledstvo možno načrtovati v zadnjem trenutku pred dejanskim izstopom. To pogosto privede do tega, da je lastnik-manager zaradi okoliščin primoran podjetje predati nepripravljeno, ga prodati bistveno pod ceno ali pa ga celo likvidirati.

Skozi diplomsko delo celovito predstavljamo nasledstvo malih in srednjih podjetij v Sloveniji, predstavljamo različne tipe nasledstva in predlagamo postopek načrtovanja

nasledstva v le-teh, da bi do težav v zvezi s tem prihajalo v čim manjši meri. Da bi ugotovili kakšna so stališča slovenskih podjetnikov o načrtovanju nasledstva oz. izstopu iz podjetja smo med lastniki-managerji malih in srednjih podjetij v Sloveniji opravili anketo. V diplomskem delu tako navajamo še kakšne so preference lastnikov-managerjev pri izbiri določenega tipa nasledstva in kakšne so njihove preference pri izpolnitvi vidikov za vrednotenje posameznih tipov nasledstva.

Dilema nasledstva v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji je še posebej pereča, saj nimamo večgeneracijske tradicije podjetništva, ki bi lahko postregla s praktičnimi rešitvami in primeri dobre prakse kakršne lahko zasledimo v tujini. Da bi bila v Sloveniji lahko vsa ali pa vsaj večina nasledstev oz. izstopov uspešna moramo vzpostaviti primerne izobraževalne in svetovalne mehanizme, ki bodo podjetnike usmerjali pri načrtovanju in izvedbi nasledstva ter t.i. borze podjetij, ki bodo poskrbele za pretok informacij od lastnikov do naslednikov in obratno.

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1</b>	<b>Opredelitev področja in opis problema</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2</b>	<b>Namen, cilji in osnovne trditve</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3</b>	<b>Predpostavke in omejitve raziskave</b> .....	<b>8</b>
<b>1.4</b>	<b>Predvidene metode raziskovanja</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>MALA IN SREDNJA PODJETJA V SLOVENIJI TER NJIHOV ŽIVLJENJSKI CIKEL</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1</b>	<b>Leta »podjetniške revolucije« (1991-1995)</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2</b>	<b>Mala in srednja podjetja v Sloveniji danes</b> .....	<b>10</b>
<b>2.3</b>	<b>Podjetniški življenjski cikel</b> .....	<b>11</b>
2.3.1	<i>Model razvoja po Pümpinu in Prangeju</i> .....	12
2.3.2	<i>Model razvoja za mala in rastoča podjetja po Churchill in Lewisu</i> .....	13
2.3.3	<i>Modifikacija modela razvoja za mala in rastoča podjetja po Churchill in Lewisu</i> .....	14
<b>2.6</b>	<b>Problemi povezani s pripravami na nasledstvo malih in srednjih podjetij</b> .....	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>NAČRTOVANJE NASLEDSTVA</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1</b>	<b>Pomembnost časa in pravočasnosti</b> .....	<b>20</b>
3.1.1	<i>Stanje gospodarskega cikla</i> .....	21
3.1.2	<i>Čas, ki je na voljo za načrtovanje nasledstva</i> .....	21
3.1.3	<i>Vpliv davčenja</i> .....	22
<b>3.2</b>	<b>Načrtovanje kontinuitete v podjetju in ustvarjanje primernih struktur</b> .....	<b>22</b>
3.2.1	<i>Pravno organizacijska oblika</i> .....	22
3.2.2	<i>Lastniška struktura</i> .....	24
3.2.3	<i>Struktura managementa – vodstva</i> .....	25
3.2.4	<i>Drugo</i> .....	26
<b>3.3</b>	<b>Vrednost podjetja</b> .....	<b>27</b>
3.3.1	<i>Ocenitev vrednosti podjetja na podlagi čiste substance oz. likvidacijske vrednosti podjetja</i> .....	27
3.3.2	<i>Ocenitev vrednosti na podlagi diskontiranja bodočih denarnih tokov (discounted cash flow method - DCF)</i> .....	28
3.3.3	<i>Ocenitev vrednosti na podlagi uglavničenja oz. kapitalizacije</i> .....	28
3.3.4	<i>Ocenitev vrednosti ob pomoči kapitalizacije čistega dobička ali čistih denarnih tokov (price/earnings method - P/E) oz. metoda sposobnosti zaslužka</i> .....	28
3.3.5	<i>Ocenjevanje vrednosti na podlagi primerjave prodaje podobnih podjetij</i> .....	28
3.3.6	<i>Ocenitev vrednosti ob pomoči multiplikacije dobička</i> .....	29
3.3.7	<i>Ocenjevanje vrednosti malih in srednjih podjetij v Sloveniji</i> .....	29
<b>3.4</b>	<b>Tipi nasledstva in izstopov iz podjetij v Sloveniji</b> .....	<b>29</b>
3.4.1	<i>Družinsko nasledstvo</i> .....	30
3.4.2	<i>Management buy out (MBO) oz. managerski odkup</i> .....	31

3.4.3	<i>Tržna prodaja</i> .....	34
3.4.4	<i>Prva javna ponudba delnic (IPO-initial public offering)</i> .....	36
3.4.5	<i>Ustvarjanje franšize</i> .....	37
3.4.6	<i>Združitev podjetij in strateška partnerstva</i> .....	38
3.4.7	<i>Likvidacija</i> .....	39
<b>4</b>	<b>ANALIZA STALIŠČ LASTNIKOV O NAČRTOVANJU NASLEDSTVA</b> .....	<b>41</b>
<b>4.1</b>	<b>Cilji</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2</b>	<b>Vprašalnik</b> .....	<b>41</b>
<b>4.3</b>	<b>Vzorec in metodologija</b> .....	<b>41</b>
<b>4.4</b>	<b>Rezultati in ugotovitve</b> .....	<b>42</b>
<b>5</b>	<b>PREDLOGI, PRIPRAVA IN IMPLEMENTACIJA NAČRTOV</b> .....	<b>48</b>
<b>5.1</b>	<b>Analiza tipov nasledstva in izbira strategije izhoda v malih in srednjih podjetjih</b> .....	<b>48</b>
<b>5.2</b>	<b>Davčni in pravni vidiki nasledstva v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji ...</b>	<b>52</b>
5.2.1	<i>Podjetje kot dediščina</i> .....	52
5.2.2	<i>Podjetje kot darilo</i> .....	52
5.2.3	<i>Prodaja podjetja</i> .....	53
5.2.4	<i>Davčni vidiki nasledstva</i> .....	53
<b>5.3</b>	<b>Izročitev in poplačilo</b> .....	<b>54</b>
5.3.1	<i>Izročitev</i> .....	54
5.3.2	<i>Poplačilo</i> .....	55
<b>5.4</b>	<b>Podjetnik po izstopu</b> .....	<b>56</b>
<b>6</b>	<b>SKLEPNA SPOZNANJA</b> .....	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>POVZETEK</b> .....	<b>60</b>

## 1 UVOD

### 1.1 Opredelitev področja in opis problema

V Sloveniji so se posledice procesa tranzicije ter političnih, ekonomskih in socialnih problemov osamosvajanja iz nekdanje Jugoslavije v začetku 90-ih pokazale v visoki stopnji brezposelnosti, v znatni inflaciji ter posledično nujnosti strukturne preobrazbe gospodarstva. V letu 1988 sprejeti Zakon o podjetjih je brez posebnih omejitev omogočil ustanavljanje zasebnih podjetij (Rebernik et al. 2003, 49). Ta zakonodaja je v letih po osamosvojitvi Slovenije sicer doživela še nekaj prevetritev vendar jo zagotovo lahko štejemo kot osnovo za začetek intenzivne podjetniške aktivnosti v zgodnjih 90-ih. Obdobje od leta 1990 do 1995 nekateri strokovnjaki imenujejo celo obdobje »podjetniške revolucije«.

Sklepamo torej lahko, da je podjetje, ustanovljeno v začetku 90-ih, in je seveda uspelo preživeti, danes staro okoli 18 let, podjetnik, ki ga je ustanovil pa 50. To potrjujeta tudi raziskavi, GEM 2005, ki pravi, da je največ lastnikov ustaljenih podjetij<sup>1</sup> zaznati ravno v starostni skupini od 45 do 50 let (Rebernik et al. 2006, 25) in raziskava o nasledstvu malih in srednjih podjetij iz leta 2004, ki pravi, da je kar 64,2 % anketiranih podjetnikov starejših od 41 let, 23,1% pa starejših od 51 let (Duh, Tominc in Rebernik 2005, 595). Ta starostna skupina podjetnikov se bo v naslednjih letih pričela resneje ukvarjati z mislijo o zaključku podjetniške kariere in načrtovanjem nasledstva, bodisi zaradi nuje ali zgolj želje po drugačnem življenju.

Praksa in raziskave iz drugih evropskih držav, predvsem Anglije, pravijo, da večina (75%) lastnikov-managerjev podjetij o nasledstvu in prenehanju podjetniške kariere sploh ne razmišlja, le 7% pa jih ima pripravljen konkreten načrt za nasledstvo in izstop (Hawkey 2005, 1). Da je situacija podobna tudi v Sloveniji priča v letu 2004 opravljena raziskava o nasledstvu malih in srednjih podjetij v Sloveniji, ki pravi, da kar 75,8% lastnikov-managerjev malih in srednjih podjetij ne pripravlja nasledstva (Duh, Tominc in Rebernik 2005, 594). To pogosto privede do tega, da je lastnik-manager zaradi okoliščin primoran podjetje predati nepripravljeno, ga prodati bistveno pod ceno ali pa ga celo likvidirati.

Ker v Sloveniji nimamo dolgoletne ali boljše rečeno več generacijske tradicije podjetništva, kot je to v nekaterih drugih evropskih državah (predvsem Angliji) ter ZDA, tudi okolje ne ponuja izdelanih rešitev ali vzorcev za ti. podjetniški izstop in nasledstvo malih in srednjih podjetij. Ob ugotovitvi, da imajo slovenski podjetniki oz. lastniki-managerji do nasledstva podoben odnos kot podjetniki v tujini gre zagotovo pričakovati udejanjanje zaznanih problemov tudi pri nas.

---

<sup>1</sup> Ustaljeno podjetje v tem delu imenujemo podjetje, ki je starejše od treh let in pol.

## 1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

### *Namen*

Nasledstvo malih in srednjih podjetij oz. izstop iz podjetij (angl. succession) je v svetu (predvsem Angliji in ZDA) raziskano in proučeno področje. V Sloveniji pa zaradi zapoznelega prihoda kapitalizma in s tem svobodne iniciative na področju podjetništva ter specifične pravne in davčne ureditve to področje ni celovito obravnavano.

Namen tega diplomskega dela je celovito predstaviti nasledstvo malih in srednjih podjetij v Sloveniji, predstaviti tipe nasledstev in predlagati postopek načrtovanja nasledstva v le-teh, da bi do težav v zvezi s tem prihajalo v čim manjši meri.

### *Cilji*

V diplomskem delu bomo:

- ugotovili kakšna so stališča lastnikov-managerjev o nasledstvu malih in srednjih podjetij v Sloveniji,
- predstavili glavne tipe nasledstva in izstopov iz podjetij v Sloveniji in jih ovrednotili s stališča primernosti za mala in srednja podjetja,
- razvili splošen model načrtovanja nasledstva v malih in srednjih podjetjih.

### *Trditve*

Trditve, ki jih bomo skušali dokazati v diplomskem delu, so:

- mala in srednja podjetja v Sloveniji se že soočajo s problemom nasledstva,
- v Sloveniji obstaja več različnih tipov nasledstva podjetij, ki so za mala in srednja podjetja bolj ali manj primerni,
- načrtovanje nasledstva v malih in srednjih podjetjih je potrebno,
- večina lastnikov-managerjev malih in srednjih podjetij v Sloveniji ne razmišlja o nasledstvu,
- večina lastnikov-managerjev malih in srednjih podjetij v Sloveniji nima izdelanega načrta za nasledstvo.

### **1.3 Predpostavke in omejitve raziskave**

V diplomskem delu izhajamo iz naslednjih predpostavk:

- prvo obdobje razvoja slovenskega podjetništva se izteka,
- v Sloveniji lahko vzpostavimo mehanizme za uspešno nasledstvo podjetij,
- v Sloveniji bodo v zvezi z nasledstvom malih in srednjih podjetij nastopile enake težave kot v tujini,
- lastniki-managerji malih in srednjih podjetij so homogena skupina.

Raziskavo smo v diplomskem delu omejili na mala in srednja podjetja v Sloveniji. Zaradi smiselne poenostavitve smo v pojem »mala in srednja podjetja« vključili mikro, mala in srednja podjetja kot so opredeljena v 55. členu ZGD-1. Pojem podjetnik, lastnik-manager zaradi praktičnosti uporabljamo za oba spola, tako moškega kot ženskega. V obravnavi problema nasledstva podjetij bomo zajeli predvsem prenos lastništva, s prenosom vodenja se bomo ukvarjali zgolj kot eno izmed potrebnih strukturnih sprememb potrebnih za uspešno nasledstvo.

### **1.4 Predvidene metode raziskovanja**

V diplomskem delu bomo obravnavali problematiko, ki je v Sloveniji nova in do danes skoraj nepoznana. Zato je tudi javno dostopna bibliografija s tega področja v Sloveniji relativno skromna. Zbiranje ustreznih informacij o obravnavani temi bo zato oteženo.

Pri zbiranju in obdelavi informacij o obravnavani temi bomo uporabili deskriptivni pristop v okviru katerega bomo uporabili metode deskripcije, kompilacije in komparacije.

V okviru diplomske naloge bomo pripravili vprašalnik, izvedli anketiranje in analizirali pridobljene podatke s pomočjo orodja MS Excel. V vzorec anketiranih bomo zajeli lastnike malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji.



## 2 MALA IN SREDNJA PODJETJA V SLOVENIJI TER NJIHOV ŽIVLJENJSKI CIKEL

### 2.1 Leta »podjetniške revolucije« (1991-1995)

Posledice procesa tranzicije ter političnih, ekonomskih in socialnih problemov osamosvajanja Slovenije iz nekdanje Jugoslavije so se v začetku 90-ih pokazale v visoki stopnji brezposelnosti, v znatni inflaciji ter posledično nujnosti strukturne preobrazbe gospodarstva. V letu 1988 sprejeti Zakon o podjetjih je brez posebnih omejitev omogočil ustanavljanje zasebnih podjetij (Rebernik et al. 2003, 49). Ta zakonodaja je v letih po osamosvojitvi Slovenije sicer doživela še nekaj prevetritev vendar jo zagotovo lahko štejemo kot osnovo za začetek intenzivne podjetniške aktivnosti v zgodnjih 90-ih. Obdobje od leta 1991 do 1995 v Sloveniji pa imenujemo celo obdobje »podjetniške revolucije«.

V osemdesetih letih je bilo število malih podjetij v Sloveniji zanemarljivo, v tem obdobju skoraj ni bilo vstopa in izstopa podjetij, vsega skupaj je v teh letih v Sloveniji delovalo okoli 2.500 podjetij (Rebernik et al. 2003, 49). Da je podjetniška iniciativa v Sloveniji kljub temu obstajala lahko trdimo na podlagi podatka objavljenega v raziskavi GEM 2002 (*ibid.*, 49), ki pravi, da je bilo leta 1991 pri nas registriranih 35.700 samostojnih obrtnikov in veliko število popoldanskih, občasnih obrtnikov. Tudi to je zagotovo eden izmed razlogov za hiter razmah podjetništva po uveljavitvi Zakona o podjetjih v Sloveniji<sup>2</sup>. Drugi razlogi za »podjetniško revolucijo«, kot so omenjeni v GEM 2002 (*ibid.*, 49) so še:

- močna tradicija zasebnega podjetništva v obrtni dejavnosti (tudi znatna sredstva),
- odprtost Slovenije v evropsko in širše svetovno gospodarstvo, kar je oblikovalo tržno naravnanoost, razvijalo managerske zmožnosti, vplivalo na pozitiven odnos do tržnega gospodarstva,
- delovanje podpornih organizacij, Gospodarske in Obrtne zbornice,
- razpoložljiva proizvodna znanja, čeprav šolski sistem ni podpiral praktične poklicne naravnanoosti, težnje k samostojnemu poslovanju, prevzemanju tveganja,
- precejšnje število ljudi na delu v tujini, ki so prinesli poslovno naravnanoost, poslovne vezi in znaten finančni kapital.

Prvi val podjetniške aktivnosti v letih 1991 – 1995 je poleg preoblikovanih obrtnikov zagotovo zajemal tudi veliko število podjetij, ki so nastala kot posledica privatizacije in razpada socialističnih velikanov (npr. Metalna, TAM). Iz t.i. socialističnih konglomeratov je, večinoma srednji in vrhnji management, ustanovil manjša podjetja, se tako rešil starih dolgov in presežka zaposlenih. Druga skupina, ki je v tem obdobju ustanovljala podjetja so posamezniki, do takrat zaposleni v družbenih podjetjih, ki so zaznali poslovno priložnost

---

<sup>2</sup> Večina samostojnih obrtnikov, popoldanskih in občasnih obrtnikov se je po uveljavitvi Zakona o podjetjih preoblikovala v samostojne podjetnike, s.p.-je.

ali pa so na ta način sledili želji po samostojnosti. Pomembno pa so k podjetniški aktivnosti pripomogli tudi programi samozaposlovanja za brezposelne osebe (informacije, svetovanje, finančne pomoči); med podjetji, ustanovljenimi med 1991-95, predstavlja ustanavljanje podjetij iz tega naslova<sup>3</sup> namreč kar 25% vseh novoustanovljenih podjetij v tem obdobju (Rebernik et al. 2003, 50).

Če skušamo opisati motive in značilnosti podjetnika iz prvega obdobja slovenskega podjetništva, lahko rečemo, da je imel podjetnik v povprečju le poklicno ali srednješolsko izobrazbo (po letu 1995 se izobrazbena raven podjetnikov izboljšuje). Večino (60%) podjetij so ustanovili zelo izkušeni podjetniki, z več kot 10-imi leti delovnih izkušenj, ki so imeli poslovno zamisel in željo po samostojnosti pa jim tega ekonomski sistem prej ni dopuščal. Podobno kot danes pa je bil psihološki profil podjetnika v večjem delu bližje lastnostim zaposlenih kot želenim lastnostim dinamičnih, inovativnih podjetnikov<sup>4</sup>.

## 2.2 Mala in srednja podjetja v Sloveniji danes

Podjetja danes po 55. členu Zakona o gospodarskih družbah – ZGD 1 (Ur.l. RS 2006, 4405-4498) delimo na mikro, mala, srednja in velika podjetja. Opredelimo pa jih glede na naslednja merila:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu;
- čisti prihodki od prodaje;
- vrednost aktive.

Mikro družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset;
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 eur;
- vrednost aktive ne presega 2.000.000 eur.

Majhna družba je družba, ki ni mikro družba po prejšnjem odstavku, in ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50;
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7.300.000 eur;
- vrednost aktive ne presega 3.650.000 eur.

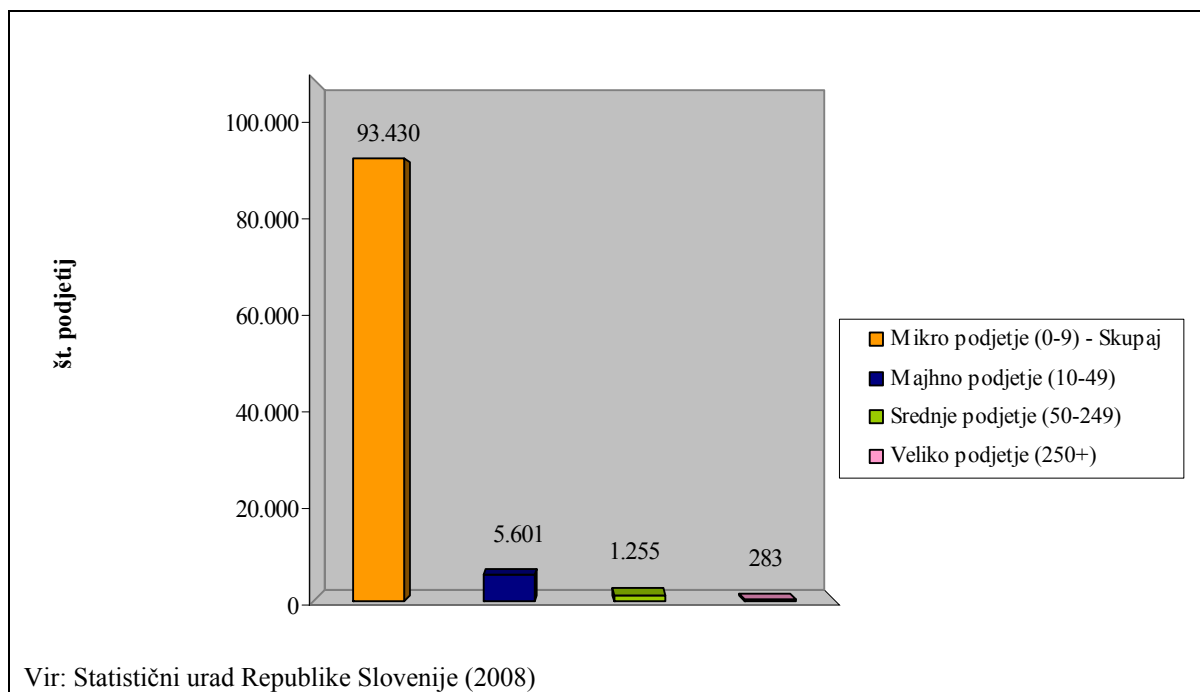
---

3 Brezposelne osebe, ki so se v obdobju »podjetniške revolucije« odločale za ustanovitev podjetja so ustanovile predvsem t.i. podjetja življenjskega stila. Podjetja življenjskega stila so majhna podjetja, v katerih je ponavadi zaposlen zgolj lastnik, cilj pa ni ustvarjanje visoke dodane vrednosti in dobička temveč preživetje posameznika – takšna podjetja imenujemo tudi preživetvena podjetja.

4 Slovenski podjetniki ocenjujejo kot svoje pozitivne lastnosti odgovornost, delovno vnemo, vztrajnost, znatno manj pa ustvarjalnost, inovativnost, zmožnost graditi vizijo, pripravljenost na tveganje (Rebernik et al. 2003, 50).

Srednja družba je družba, ki ni mikro ali majhna družba in ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 29.200.000 eur,
- vrednost aktive ne presega 14.600.000 eur.



Slika 1: Razvrstitev podjetij po velikosti (glede na št. zaposlenih) na 31.12.2006

Na Sliki 1 lahko vidimo, da ob koncu leta 2006 prevladujejo podjetja, ki smo jih v tem diplomskem delu poimenovali z malimi in srednjimi podjetji. Takšnih je bilo kar 100.286.

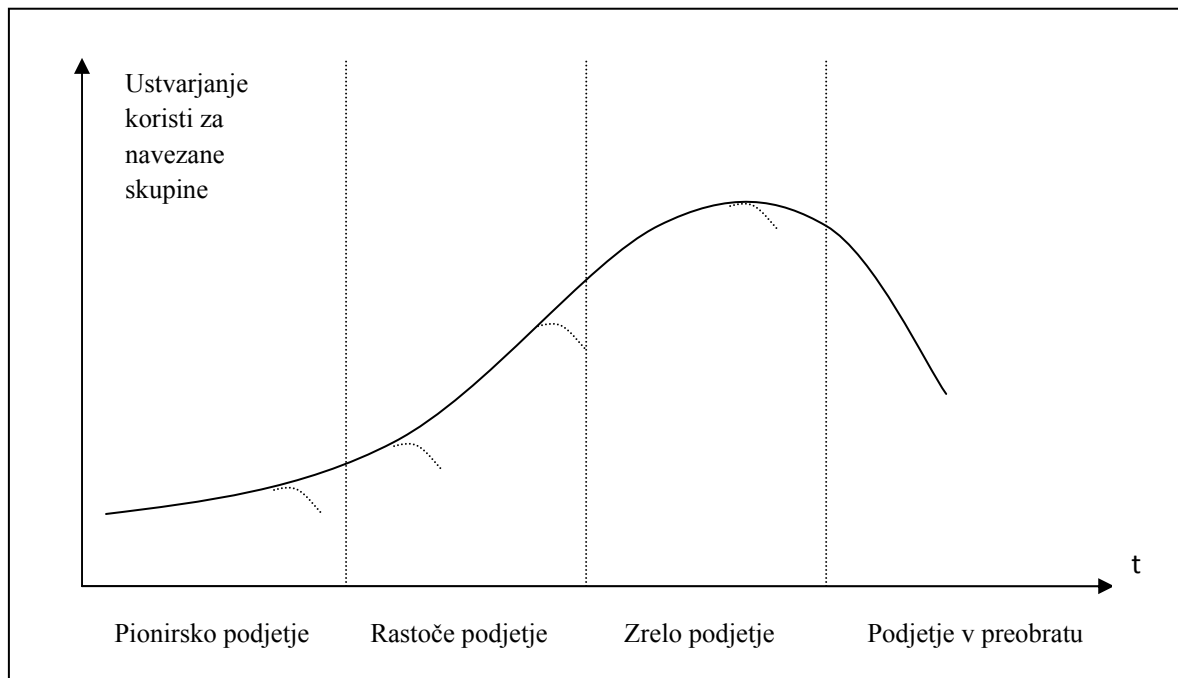
S stališča podjetnika, lastnika-managerja meja za umeščanje podjetij v velikostne razrede seveda ni tako jasno začrtana. Bistveno večjega pomena kot formalno razvrščanje po velikosti je podjetnikovo zaznavanje velikosti podjetja s stališča kompleksnosti in kompliciranosti poslovanja. Ob enem pa je treba omeniti, da se podjetje skozi čas kvalitativno in kvantitativno spreminja.

### 2.3 Podjetniški življenjski cikel

Podjetje je živ organizem (Rebernik, Repovž 2000, 167), tako se tudi razvija podobno kot ostali živi organizmi. Podjetje se ustanovi. Če je poslovna priložnost dobra, viri primerni in organizacija sposobna se podjetje razvija in večinoma tudi raste. Ko večina poslov podjetja preide v fazo zrelosti, ob enem pa so strukture v podjetju ustaljene, lahko podjetje sicer še vedno dobro posluje, vendar zaradi birokratizacije, prevelike usmerjenosti v znane poslovne dejavnosti kaj hitro doseže negativen preobrat v poslovanju (Duh 2002, 66-96).

### 2.3.1 Model razvoja po Pümpinu in Prangeju<sup>5</sup>

Model idealnotipskih konfiguracij podjetja po Pümpinu in Prangeju pravi, da razvoj podjetja določajo uresničene poslovne možnosti.



Slika 2: Življenjski cikel podjetja po Pümpinu in Prangeju

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

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

Lastnina *zrelega podjetja* je bodisi v rokah različnih rodbin ali pa je široko razpršena med ljudmi. Trden položaj na prodajnih in nabavnih trgih, ki ga je podjetje ustvarilo v času faze rasti, mu omogoča v povezavi z ekonomijo obsega velikoserijsko proizvodnjo, s katero

<sup>5</sup> (1995, 82-129; povzeto po Duhovi 2002, 81)

dosega ugodne finančne izide. Najbolj kritično pri tem podjetju je, da se vse boj opira na poslovne možnosti, ki so že dosegle fazo zrelosti in da narašča birokratizacija v podjetju.

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

### 2.3.2 Model razvoja za mala in rastoča podjetja po Churchill in Lewisu<sup>6</sup>

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

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

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

*Uspeh* – na tej točki ima lastnik podjetje, ki je dobičkonosno in stabilno. Odločiti pa se mora kako naprej. Obstajata dve podstopnji te faze: *uspeh-umik* in *uspeh-rast*. Na podstopnji uspeh-umik ima lastnik podjetje, ki je ekonomsko zdravo, ima zadosten trg, dosega pa vsaj povprečni, če ne nadpovprečni dobiček. Organizacijsko je podjetje dovolj veliko, da potrebuje funkcijske managerje, ki prevzamejo del nalog lastnika. Na nek način so le-ti skupaj z lastnikom zavezani vzdrževati »status quo« kar se tiče poslovanja (večinoma je to tudi glavna strategija podjetja v tej fazi). Lastnik se tudi nekoliko oddalji od podjetja. Na podstopnji uspeh-rast lastnik tvega prigospodarjena sredstva in vse možne

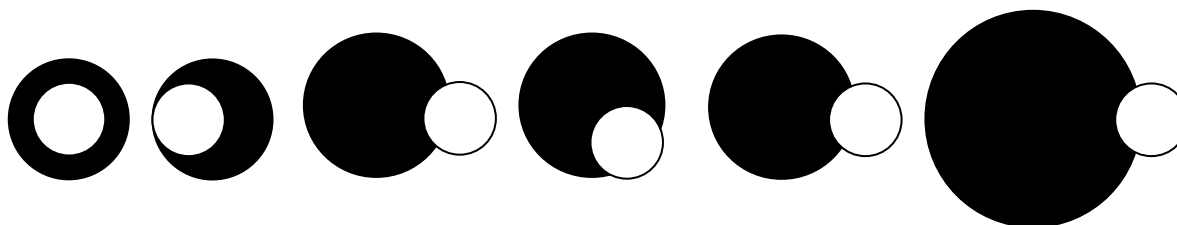
<sup>6</sup> (1992, 266-271; povzeto po Duhovi 2002, 84-88)

kreditne limite za financiranje rasti. V tej fazi je ključnega pomena management usmerjen v prihodnost in obsežno strateško planiranje. Lastnik je na tej razvoji stopnji zelo močno vključen v podjetje. Če podjetje na tej podstopnji uspe izvesti zastavljene cilje pride v naslednjo stopnjo.

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

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

Obstoj	Preživetje	Uspeh - opustitev	Uspeh - rast	Vzlet	Zrelost virov
--------	------------	-------------------	--------------	-------	---------------



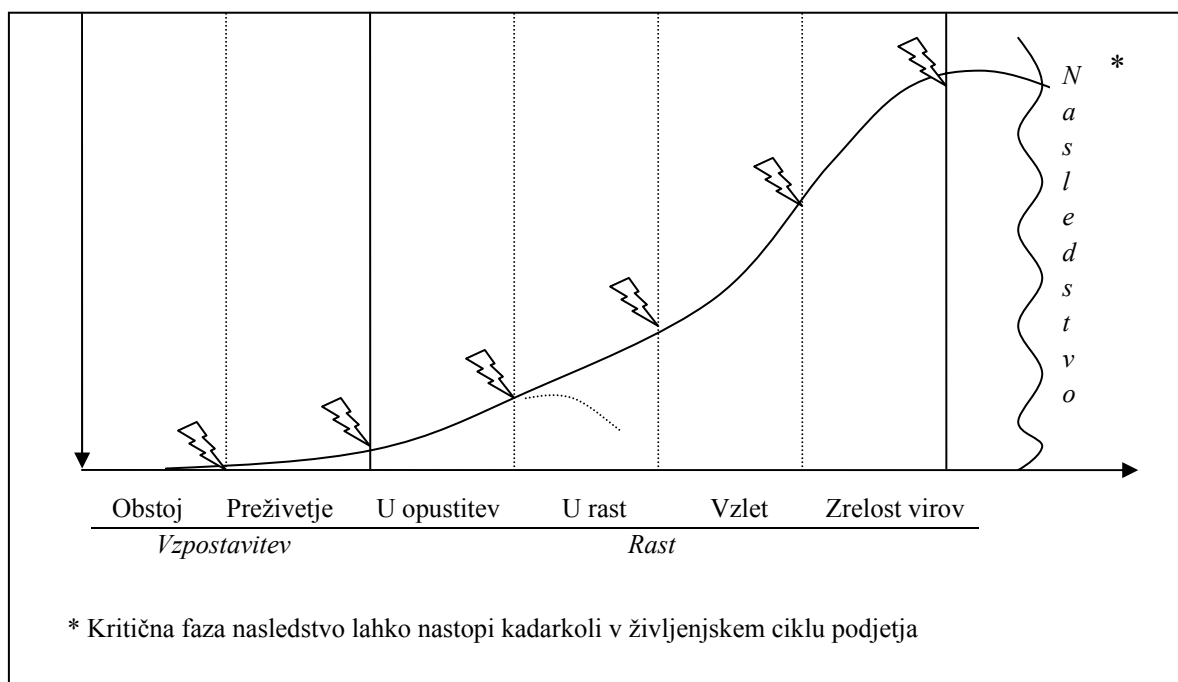
\*bel krog predstavlja lastnika, črni predstavlja posel

Slika 3: Vključenost lastnika v posel (Rebernik, Repovž 2000, 171),

### 2.3.3 Modifikacija modela razvoja za mala in rastoča podjetja po Churchill in Lewisu

Za potrebe tega diplomskega dela smo model razvoja za mala in rastoča podjetja po Churchill in Lewisu modificirali in življenjski cikel podjetja razdelili na tri kritična obdobja: vzpostavitev, rast in nasledstvo. V fazo vzpostavitve bi lahko šteli stopnji obstoja in preživetja podjetja iz prej omenjenega Churchill-Lewisovega modela razvoja za mala in rastoča podjetja, v fazo rasti pa uspeh, vzlet in zrelost virov, ki se delno že v svojem osnovnem konceptu nagibajo k tretji kritični fazi – nasledstvu.

Zakaj kritične faze? V vsaki izmed naštetih faz se podjetje in s tem lastnik-manager sooča z značilnimi problemi/krizami, ki brez dobrih rešitev lahko pomenijo nazadovanje na najmanj predhodno stopnjo, v skrajni situaciji pa celo propad podjetja. Tako se podjetje v fazi vzpostavitve sooča predvsem s problemom iskanja primernosti poslovne ideje, kupcev in financiranja rasti, če jim uspe prebroditi vse krize tega obdobja in tako napredujejo v naslednjo fazo se morajo skoraj zagotovo soočiti s problemom tveganja prigrispodarjenih finančnih sredstev, pridobivanja kreditnih linij in morda najpomembnejšim problemom malih in srednjih podjetij – delegiranjem. Tretja kritična faza – nasledstvo podjetja, ki ni nujno vedno na tretjem (zadnjem) mestu, zna biti po svojih značilnostih najbolj kritična.



Slika 4: Modifikacija Churchill-Lewisovega modela razvoja za mala in rastoča podjetja

Za nasledstvo se je možno odločiti na različnih točkah razvoja podjetja<sup>7</sup>. Iz prakse poznamo npr. t.i. serijske podjetnike, ki podjetje ustanovijo, že v samem začetku nastavijo sposoben management in ko se pojavijo prvi izgledi za nadaljnje (vsaj srednjeročno) dobro poslovanje, podjetje tudi prodajo (kar je eden izmed tipov nasledstva). Drugi se za nasledstvo odločajo na tretji razvojni stopnji (uspeh-opustitev ali uspeh-rast), bodisi ker sami ne morejo zagotoviti potrebnih sredstev za vzlet ali pa enostavno menijo, da so v podjetju oddelali svoje. Tretji podjetje pripeljejo do točke, ko ima zares dobre izgledi v prihodnosti (dolgoročno), dosega spodobne donose in ima utrjen položaj na trgu, sami pa se v poslu več ne vidijo saj mu zaradi utečenega delovanja nekako tudi niso več potrebni, zadržijo morda le minimalni lastniški delež ali pa sploh ne. Četrti so v nasledstvo prisiljeni

<sup>7</sup> Več o »pravočasnosti« nasledstva bomo govorili v poglavju 3

(zdravstveni razlogi, konkurenčna situacija ipd.) zato je uspešnost takšnega nasledstva najbolj vprašljiva.

## 2.4 Nasledstvo - pojem

Da Slovenci nimamo dolgoletne tradicije podjetništva in s tem nasledstva podjetij je jasno vidno že skozi prizmo izbire izraza za ta zelo pomemben trenutek v podjetnikovi karieri, do danes si namreč slovenska podjetniška stroka ni edina ali bi naj ta trenutek imenovali žetev, izstop ali pa kar nasledstvo, ki je mimogrede še najbližje prevodu iz tujih jezikov držav, ki imajo na tem področju bogato tradicijo<sup>8</sup> (Ahej 2008, 32-35).

Slovar slovenskega knjižnega jezika (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU 2008) o nasledstvu in s tem povezanih pojmih pravi:

- naslédstvo -a s (ě) 1. pridobitev določenega položaja, funkcije neposredno po kom drugem: pravica (do) nasledstva; boji za nasledstvo / priznali so njegovo nasledstvo // jur. pridobitev premoženja ali določenih pravic neposredno po kom drugem: prvorojenčeva pravica nasledstva; dedovanje, menjava in druge oblike nasledstva / pravno nasledstvo 2. knjiž., redko nasledniki: nasledstvo se je odpovedalo svojim pravicam 3. knjiž., redko dednost: motivirati dejanja z nagoni, nasledstvom,
- sukcesija -e ž (í) knjiž. zaporednost, postopnost: sukcesija dveh pojavov / časovna sukcesija ♦ jur. pridobitev premoženja ali določenih pravic neposredno po kom drugem; nasledstvo,
- žétev -tve ž (ě) 1. delo, dejavnost, povezana s pospravljanjem žita s polja: začela se je žetev; pomagati pri žetvi; pšenična žetev; setev in žetev // čas tega pospravljanja: bilo je ob žetvi 2. glagolnik od žeti: razsipati bilke pri žetvi; celodnevna žetev ajde / žetev na roke; žetev s srpom, strojem // kar se (po)žanje: žetev dobro kaže; spraviti žetev s polja 3. ekspr., navadno s prilastkom dosežki, rezultati: predstaviti enoletno književno žetev; obeta se bogata turistična žetev; presenetljiva žetev naših športnikov na olimpiadi • žetev soli pospravljanje soli na solinah; preg. kakršna setev, taka žetev za dober pridelek je treba vsejati dobro seme v dobro pripravljeno zemljo; dobro začeto delo daje uspehe; preg. brez setve ni žetve brez dela, prizadevanja ni rezultatov.

Pojem *nasledstvo* se je v slovenskem podjetniškem okolju dolgo uporabljal zgolj ob generacijskih prehodih družinskih podjetij. V smislu razvojnega obdobja podjetja (vseh, tudi nedružinskih podjetij), se uporablja šele v zadnjem času, ko sta žetev in izstop postala nekoliko preozka pojma, da bi lahko opisali to kompleksno obdobje razvoja podjetja in s tem vloge podjetnika v njem. Nasledstvo v tem smislu pomeni predajo podjetja nasledniku

---

<sup>8</sup> angl. Succession: 1 a: the order in which or the conditions under which one person after another succeeds to a property, dignity, title, or throne b: the right of a person or line to succeed c: the line having such a right (Merriam-Webster 2008); nem. Nachfolge



pod določenimi pogoji in izstop lastnika iz podjetja v celoti ali vsaj delno in praviloma pomeni zagotavljanje normalnega poslovanja podjetja tudi v prihodnosti.

Kot že zapisano, je potrebno na nasledstvo podjetij gledati, kot na eno izmed razvojnih stopenj podjetja, ki naj bo vključena v strateško planiranje razvoja in naj bo vsaj tako skrbno načrtovana kot sam razvoj in rast podjetja.

## 2.5 Razlogi za nasledstvo

James Hank (2008) »mentor za izstop« (exitstrategy mentor) na svoji spletni strani navaja nekaj razlogov za izstop iz podjetja, ki so mu jih zaupali svetovanci (predvsem v povezavi s prodajo podjetja):

- izgorel sem, v tem poslu sem že 30 let,
- zagozdil sem se in ne znam naprej,
- nihče v družini ne kaže interesa za delo v podjetju,
- ločitev ali druga družinska tragedija,
- problemi z manjšinskimi delničarji – želijo izplačila dobičkov ne vlaganj,
- žena se bo ločila če ne upočasnim – delo 12 ur na dan zanjo ni sprejemljivo,
- imam krizo srednjih let,
- manager je dal odpoved – na nasprotni strani ulice je odprl konkurenčno trgovino,
- do danes sem zaslužil več kot bom lahko kadarkoli zapravil.

Razlogi so po vsem svetu bolj ali manj podobni, te konkretne razloge pa lahko združimo v dve glavni skupini:

a) Osebni razlogi:

- upokojitev,
- zdravje,
- družinski pritiski,
- prerazporejanje premoženja,
- izgorelost,
- novi poslovni interesi,
- (občasno) dobra ponudba za odkup podjetja.

b) Poslovni razlogi:

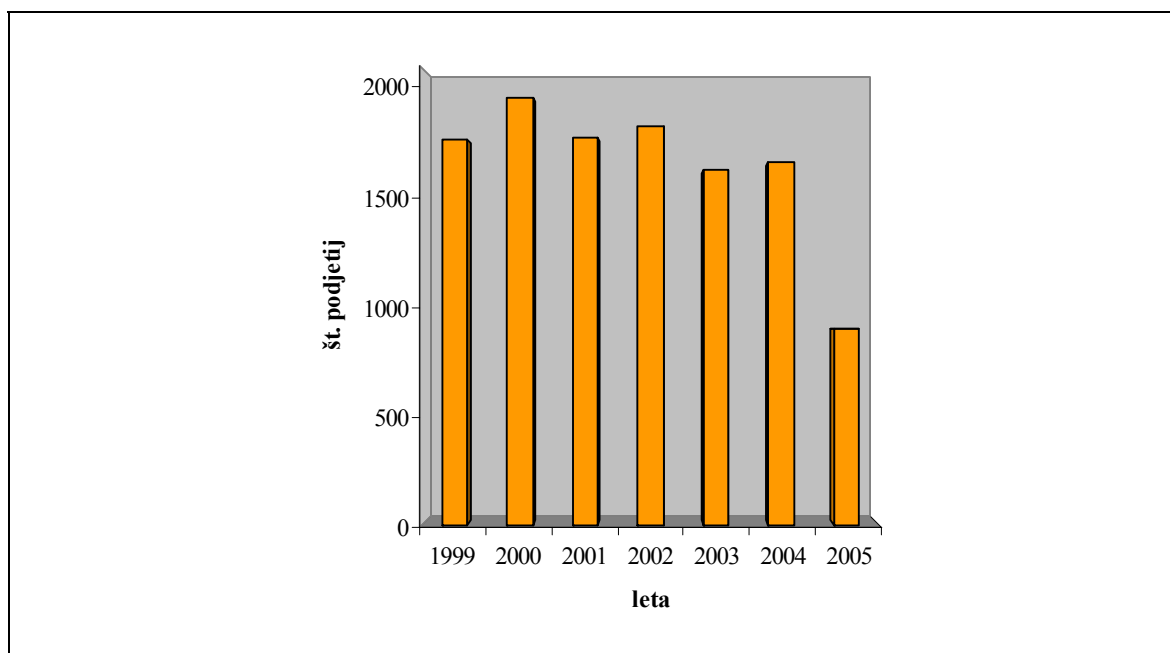
- insolventnost podjetja,
- minimalni prihodki od prodaje ali dobički,

Večinoma so vsi ti razlogi nenačrtovani in se zgodijo nepričakovano, nenadoma. Da bi lahko lastnik-manager čim bolj lagodno zapustil podjetje bi bilo potrebno nasledstvo načrtovati že precej prej – preden razlog dejansko nastopi.

## 2.6 Problemi povezani s pripravami na nasledstvo malih in srednjih podjetij

Podjetja ustanovljena v zgodnjih devetdesetih, so danes stara približno 18 let. Z našega stališča pomembnejše dejstvo je, da so podjetja v začetku devetdesetih pri nas ustanovljali večinoma zelo izkušeni posamezniki, ki so imeli vsaj 10 let delovnih izkušenj. Tako lahko predvidevamo, da so ti podjetniki danes stari vsaj 50 let. Zagotovo je to generacija podjetnikov, lastnikov-managerjev, ki se bodo v naslednjem desetletju želeli ali morali soočiti z nasledstvom.

Na Sliki 2 prikazujemo podjetja, ki so prenehala poslovati in so brez naslednika v letih 1999 do 2005. Razlogi za prenehanje so bili seveda različni, predvidevamo pa lahko, da je bilo med temi podjetji tudi nekaj takšnih, ki niso imela pripravljenega načrta za nasledstvo ali sploh niso poznala možnosti za nasledstvo.



Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2008)

*Slika 5: Podjetja v Sloveniji, ki so prenehala poslovati in so brez naslednika po koledarskih letih od 1999 do 2005*

Problemi povezani s pripravami na prenos malih in srednjih podjetij v Sloveniji:

- prvi problem je podoben kot pri podjetnikih v tujini in sicer, da se lastniki-managerji malih in srednjih podjetij ne zavedajo, da je njihov izstop iz podjetja in nasledstvo

gotov kot smrt in davki, kakor je zapisal Hawkey (2005, xi) in da se zagotovo bo zgodil tako ali drugače; ovira na tem mestu so tudi čustva lastnika-managerja v zvezi z nasledstvom,

- drugi problem, ki nastane kot posledica prve, je ne načrtovanje nasledstva in kompleksnost samega procesa nasledstva kar pogosto privede do tega, da je lastnik-manager zaradi okoliščin primoran podjetje predati nepripravljeno, ga prodati bistveno pod ceno ali pa ga celo likvidirati,
- za tretjo dilemo nasledstva v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji pa v tem diplomskem delu štejemo odsotnost podpornih mehanizmov<sup>9</sup> za uspešno nasledstvo.

Če pogledamo globalno, se strokovnjaki s problemom nasledstva ukvarjajo že od šestdesetih let prejšnjega stoletja. Kljub temu številni avtorji ugotavljajo, da še vedno ni razvita teorija o nasledstvu in planiranju nasledstva (Duh, Tominc in Rebernik 2005, 590). Menimo, da bi bilo takšno (enolično) teorijo tudi zelo težko razviti, saj je vsako nasledstvo specifičen primer, v veliki meri odvisen od podjetnikovega odnosa do podjetja, gospodarske, davčne ter pravne ureditve države, v kateri se nasledstvo dogaja.

Dilema nasledstva v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji je še posebej pereča, saj nimamo večgeneracijske tradicije podjetništva, ki bi lahko postregla s praktičnimi rešitvami in primeri dobre prakse kakršne lahko zasledimo v tujini. Dobra praksa iz držav, ki imajo v evropskem prostoru največ izkušenj na področju nasledstva podjetij in podjetniških izstopov pa je za slovenskega podjetnika skoraj neuporabna, saj specifična pravna in davčna ureditev ter odsotnost podpornih mehanizmov pogosto onemogoča posnemanje in primerjavo.

---

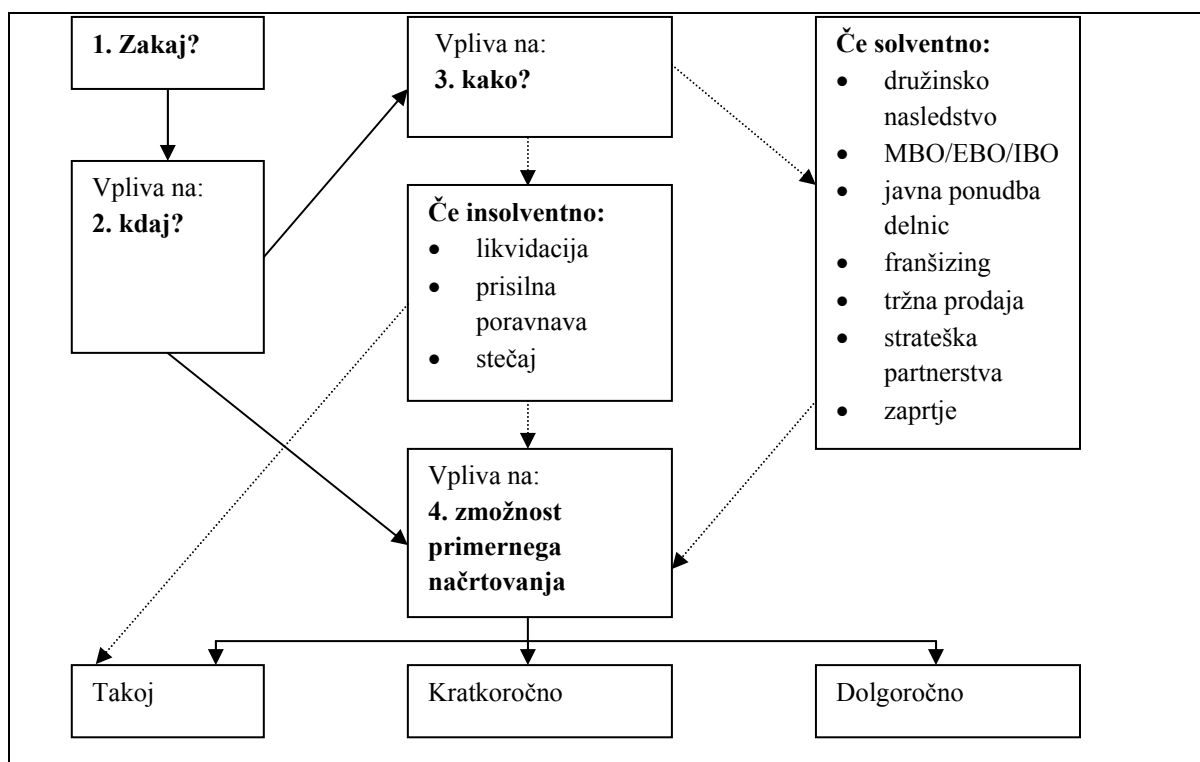
<sup>9</sup> Podporni mehanizmi: borza podjetij (opisujemo v nadaljevanju), usposobljeni svetovalci, literatura ipd.

### 3 NAČRTOVANJE NASLEDSTVA

Nasledstvo moramo razumeti kot proces in ne zgolj kot trenutek prenosa vodstva in lastništva na naslednika (Duh, Tominc in Rebernik 2005, 591). Celoten proces nasledstva bi lahko razdelili na tri faze:

- načrtovanje nasledstva,
- predaja oz. izročitev podjetja,
- obdobje po izstopu.

V bistvu bi prvi fazi v praksi težko razdelili na dva ločena procesa, saj je izročitev zgolj trenutek izvršitve, med tem, ko načrtovanje zajema vse teoretične in praktične priprave na ta trenutek (od ugotavljanja pravočasnosti, zagotavljanja kontinuitete v podjetju, vrednotenja podjetja, izbire tipa nasledstva do načrtovanja poplačila), zato je ta del pri nasledstvu ključnega pomena.



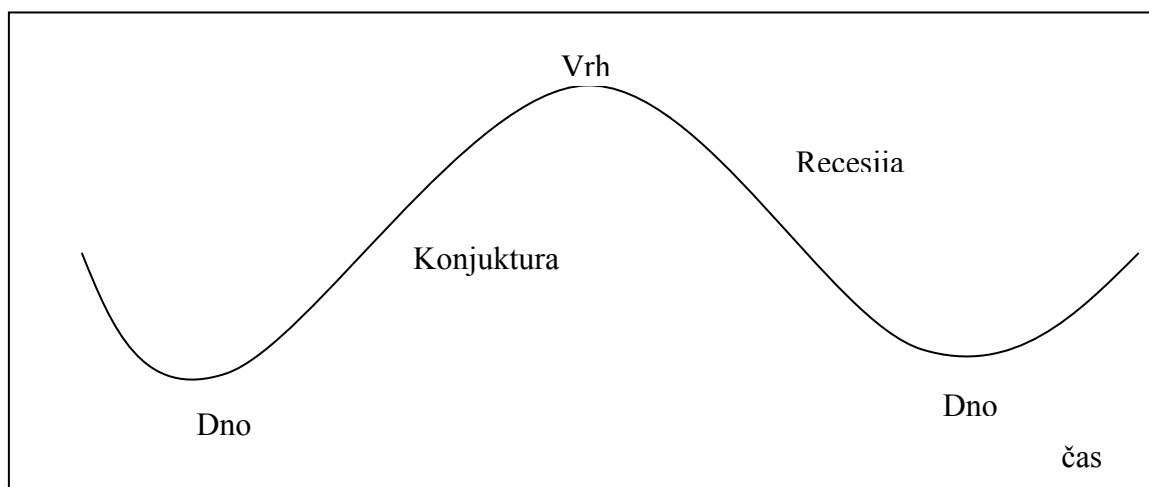
Slika 6: Zakaj, kdaj in kako lahko podjetnik izstopi iz podjetja (Hawkey 2002, 4)

#### 3.1 Pomembnost časa in pravočasnosti

Na izbiro časa izhoda oz. trenutka nasledstva dejansko najbolj vpliva zaradi katerega razloga lastnik-manager želi ali mora izstopiti. Dejstvo je, da vsak čas ni pravi čas za izstop in to iz vsaj treh razlogov, ki so po Hawkeyu (2002, 4-9): stanje gospodarstva, čas, ki je na voljo za načrtovanje nasledstva ter vpliv davčenja.

### 3.1.1 Stanje gospodarskega cikla

Gospodarstvo se giba v ciklih. Obdobju gospodarske rasti praviloma sledi recesija.



Slika 7: Gospodarski cikel

Za lastnika-managerja, je stanje gospodarskega cikla in panoge v kateri posluje, ključnega pomena za uspešnost nasledstva in s tem izstopa. Če npr. le-ta izstopa zaradi zdravstvenih težav bo verjetno primoran to storiti takoj – brez načrtovanja, ne glede na trenutno stanje v panogi oz. gospodarstvu. Zgolj o sreči lahko govorimo, če bo v takšni situaciji stanje gospodarstva in panoge v kateri posluje ravno v konjunkturi in bo možno podjetje uspešno predati. V času recesije se namreč pogoji za podjetništvo slabšajo (visoke obrestne mere, zniževanje povpraševanja ipd) tako je tudi naslednika težje najti.

### 3.1.2 Čas, ki je na voljo za načrtovanje nasledstva

Čas, ki je na voljo za načrtovanje nasledstva je ključni dejavnik, od katerega je odvisno tudi koliko bo lastnik-manager ob izstopu lahko iztržil za podjetje. Večinoma namreč traja priprava podjetja na nasledstvo in s tem izstop lastnika-managerja vsaj tri do pet let (pri družinskih nasledstvih celo dlje). Vedno seveda ni toliko časa, zaradi nepredvidenih situacij (npr. bolezen lastnika-managerja) je podjetje včasih treba predati v kratkem roku ali celo takoj. V takšni situaciji je izbor tipa nasledstva bistveno ožji, kot če je nasledstvo načrtovano in podjetje na to pripravljeno (kontinuiteta v podjetju in primerne strukture).

Vsak *kratkoročni* (pod dve leti) načrt za nasledstvo, je v bistvu kompromis. Zagotovo se v tako kratkem obdobju ni možno dobro pripraviti na izstop in nasledstvo. Večino tipov nasledstva sploh ni možno implementirati v tako kratkem času; težko je vzpostaviti primerne strukture v podjetju in izvesti davčno optimiranje ob izstopu, skoraj nemogoče pa je v samem podjetju vzgojiti naslednika, ki bi prevzel posel.

*Srednjeročni načrt* za nasledstvo (dve do štiri leta) še vedno ni optimalen saj je za davčno optimiranje in vzpostavljanje primernih struktur v podjetju potrebnega precej časa, prav tako je težko pričakovati, da bi bilo možno v tem času »vzgojiti« naslednika v podjetju.

*Dolgoročno planiranje* (več kot štiri leta) bi načeloma moralo zadostovati za to, da se podjetje primerno pripravi na nasledstvo in izstop lastnika-managerja, da se vzpostavijo primerne strukture in kontinuiteta v podjetju, da se sprememba lastnika-managerja vključi v strategije podjetja, prav tako je v tem času možno izvesti zadovoljivo davčno optimizacijo in pripraviti naslednika na prevzem.

### *3.1.3 Vpliv davčenja*

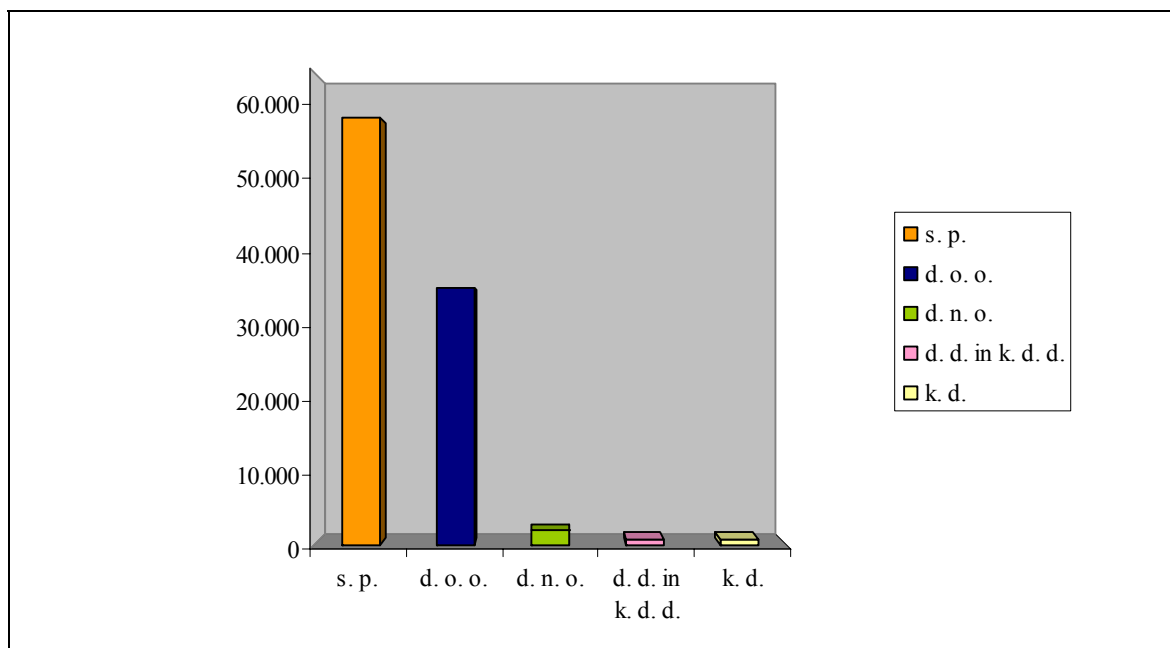
Vpliv davčenja v odvisnosti od časa izstopa se najbolj pokaže pri davku na kapitalske dobičke, tukaj je predvsem važno, kako dolgo je podjetnik imel podjetje v lasti. Da bi lahko podjetnik, lastnik-manager, izkoristil davčne ugodnosti v zvezi z davkom na kapitalske dobičke bi moral svoj lastniški izstop načrtovati precej vnaprej. Prav tako je možno s pravočasno davčno optimizacijo nekaj davkov prihraniti tudi pri odločanju o tem kaj bo sploh predmet nasledstva.

## **3.2 Načrtovanje kontinuitete v podjetju in ustvarjanje primernih struktur**

Pri načrtovanju nasledstva je glede na razpoložljiv čas treba najbolj previdno odmeriti čas za vzpostavljanje primernih struktur v podjetju in ti. kontinuitete. Ne glede na morebitno odlično poslovanje podjetja, le-tega ne bo mogoče predati nasledniku, če podjetje ne bo imelo vzpostavljene primerne lastniške in organizacijske strukture ter mehanizmov, ki bodo zagotovili nemoteno poslovanje po odhodu lastnika-managerja. Na nemotenost poslovanja ob izstopu posebej vpliva v kakšni pravnoorganizacijski obliki je organiziran podjetnik, kakšna je lastniška struktura podjetja in kako je strukturiran in organiziran management.

### *3.2.1 Pravno organizacijska oblika*

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



Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2008)

*Slika 8.: Število malih in srednjih podjetij glede na pravnoorganizacijsko obliko v Sloveniji za leto 2006*

Vsaka izmed pravno organizacijskih oblik ima svoje posebnosti v katerih podrobnosti se v tem diplomskem delu ne bomo spuščali, osredotočili se bomo zgolj na specifične oblike s.p. in d.o.o., ki vplivajo na način in uspešnost nasledstva.

*Samostojni podjetnik* je pravno organizacijska oblika, ki je sicer urejena z Zakonom o gospodarskih družbah a v bistvu ni gospodarska družba; je fizična oseba ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost, kot svojo izključno dejavnost. Biti s.p. je, dokler je posel majhen, lahko prav prijetno poceni. S.p.-ji lahko knjige vodijo po tako imenovanem enostavnem knjigovodstvu (ne vsi s.p.-ji), zaradi česar je njihov strošek za računovodske storitve nekoliko nižji. Nimajo plače, zaradi česar nekateri s.p.-ji še vedno poslujejo, čeprav jim na koncu ne ostane niti za osnovno preživetje. In kar je očitno še najbolj mamljivo, prosto lahko razpolagajo z gotovino, česar kapitalske družbe ne morejo. Si pa ob tem le malo samostojnih podjetnikov, ko malo zrastejo, izračuna, ali se jim ta statusna oblika po bilančni in davčni strani sploh še splača. Tako imamo danes med s.p.-ji tudi takšne, ki imajo v lasti cele tovarne ali pa verige gostinskih lokalov (Foto Tabor Zoran Marković s.p., Firšt rototehnika s.p., Avtohiša Furman Peter Furman s.p., Avto Slak Anton Slak s.p.) s po petdeset ali celo sto zaposlenimi. Tudi s.p.-ji pa se morajo prej ali slej soočiti z nasledstvom, takšnim ali drugačnim. V odnosu do nasledstva ima samostojni podjetnik precej slabši položaj kot podjetje, največja slabost (v Sloveniji) je zagotovo združenost računov (osebnih in poslovnih) in s tem nepreglednost vrednosti »podjetja/posla«, poslovne knjige so enostavnejše in v mednarodnem smislu slabše

primerljive, velik problem pri nasledstvu predstavlja tudi kompleksnost statusne spremembe v gospodarsko družbo (najpogosteje v d.o.o.) t.i. inkorporacija samostojnega podjetnika. Podjetnik lahko s.p. prenese na kapitalsko družbo, ki jo ustanovi prav z namenom prenosa (npr. zaradi ugodnosti, ki jih bi imel s preoblikovanjem v d.o.o.) ali opravi prenos podjetja na prevzemno kapitalsko družbo, to je podjetje, ki je bilo ustanovljeno pred začetkom sprožitve postopka preoblikovanja (to se izvede z dvostranskim pravnim poslom oz. pogodbo o prenosu podjetja). Tukaj se pokaže največja slabost s.p. ja v odnosu do nasledstva - problem je v obdavčitvi. Medtem, ko je zgolj statusno preoblikovanje s.p. ja v d.o.o. načeloma davčno nevtralnno, mora s.p. pri prenosu posla na tretjo gospodarsko družbo (npr. prodaja podjetja, strateško partnerstvo z vstopom novih partnerjev ipd.) plačati davek po dohodninski stopnji, ki velja za druge dohodke fizične osebe<sup>10</sup>. (VEM Slovenske Konjice 2008)

*Družba z omejeno odgovornostjo* je v nasprotju s samostojnim podjetnikom gospodarska družba (kapitalska družba) in se kot takšna smatra kot premoženje, kapital posameznika s katerim lahko le-ta svobodno razpolaga (npr. ga proda) brez večjih ovir. Transakcije podjetja so od posameznika ločene ob enem pa so računovodski izkazi pregledni in mednarodno primerljivi ter zaradi tega v očeh morebitnih naslednikov tudi bolj verodostojni. Davčni vidik transakcij (npr. prodaje) je osredotočen predvsem na kapitalske dobičke<sup>11</sup>. Prehodi v lastništvo d.o.o.-ja so tako vsaj načeloma enostavnejši kot v primeru s.p.-ja.

### 3.2.2 Lastniška struktura

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

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

<sup>10</sup> Temu davku se je možno izogniti ob izpolnjevanju pogojev po 38. členu Zakona o dohodnini -1

<sup>11</sup> V odvisnosti od izbranega načina nasledstva se seveda pojavijo tudi drugi davki, npr. davek na dediščine in darila ipd.



*Solastništvo* – ima svoje pozitivne in negativne strani. Z vidika nasledstva se da s pametnim načrtovanjem poslovanja že ob ustanovitvi oz. vstopu novih partnerjev precej negativnih eliminirati. Najbolj pomemben pri tem je akt o ustanovitvi in družbena pogodba, v kateri se poleg ostalih obveznih sestavin navedejo tudi razmerja lastništva v podjetju in opredelijo možnosti za prenos lastniških deležev na tretje osebe. Npr. solastnik, ki bi želel delež podjetja prodati in si s tem zagotoviti rento ob enem pa je v družbeni pogodbi zapisana klavzula, da svojega deleža ne sme prodati niti podariti tretji osebi brez privoljenja solastnikov ima zelo slabe izglede za nasledstvo kot si ga je predstavljal, v celoti je odvisen od dobre volje drugih lastnikov. Vključitev klavzul v družbeno pogodbo, ki bodo lastniku omogočale fleksibilnost pri izstopu je najenostavneje dodati že v samem začetku, ali ko nov partner vstopa v podjetje. Vsi drugi trenutki so v bistvu popolnoma neprimerni za spreminjanje družbene pogodbe v tem smislu in lahko pripeljejo do resnih razdorov v podjetju. Tukaj so še drugi problemi, ki nastopijo pri nasledstvu v takšnih podjetjih. Izpostaviti moramo, da se zaradi solastništva precej zožijo tudi možnosti nasledstva, npr. družinsko nasledstvo bo skoraj neizvedljivo, tržna prodaja bo težka (kupci malih in srednjih podjetij večinoma želijo odkupiti vsaj 51% delež). Pogosto je problem pri nasledstvu takšnih podjetij tudi nestrinjanje solastnikov glede vrednosti podjetja, medtem ko ga eni podcenjujejo so drugi prepričani, da je vredno precej več kot je v realnosti. Težavam se je nemogoče v celoti izogniti vendar lahko, kot že rečeno, z upoštevanjem dejstva, da bo podjetnik nekoč želel izstopiti iz podjetja, to na primeren način opredelimo v družbeni pogodbi.

### 3.2.3 *Struktura managementa – vodstva*

Slaba ali dobra struktura managementa v podjetju bistveno vpliva na vrednost podjetja v naslednikovih očeh. V večini malih in srednjih podjetij je lastnik ob enem tudi manager. Pogosta je situacija, ko se lastnik-manager noče ali ne zna prilagoditi razmeram v podjetju. Govorimo predvsem o delegiranju odgovornosti, potreba po katerem se pojavi najkasneje, ko podjetje preide v drugo kritično fazo – torej rast. Podjetnik sam skuša ne glede na nesmiselnost početja koordinirati in nadzirati vse operacije v podjetju, namesto, da bi odgovornost za le-te delegiral npr. linijskim managerjem sam pa skrbel kvečjemu za vizijo, strategijo in politiko podjetja ter morda koordiniral najpomembnejše funkcije v podjetju (vse je seveda odvisno od velikosti in kompleksnosti podjetja). Hawkey (2005, 24) pravi, da je bistveno bolj verjetno, da bo podjetje uspešno poslovalo, če podjetnik dela *na* podjetju in ne *v* podjetju.

Koliko je lastnik vpet v vodenje podjetja in kako delegira odgovornost sodelavcem je najlepše vidno, ko se le-ta odpravi na dopust (mnogi podjetniki, v času kariere niso bili niti enkrat na dopustu). V tej situaciji je potrebno opazovati, kolikokrat in iz kakšnega razloga ga zaposleni pokličejo, pošiljajo e-pošto in kako sam reagira na novice. Zagotovo podjetja v katerem je posel v celoti odvisen od lastnika-managerja ni možno uspešno predati pa naj

gre za prodajo podjetja ali družinsko nasledstvo. Tudi če sama predaja uspe je nadaljnje poslovanje podjetja na trhlih tleh.

Naslednik tako mora imeti zagotovilo, da bo podjetje uspešno poslovalo tudi po izvedenem nasledstvu in izstopu lastnika iz podjetja. Vzpostavljanje primerne managerske strukture je dolgotrajen proces (vsaj 3-5 let), ne glede na to ali želimo »vzgojiti« naslednika v podjetju (MBO-management buy out oz. managerski odkup, EBO-employees buy out oz. odkup podjetja s strani zaposlenih, družinsko nasledstvo ipd.) ali bo podjetje predano tretjemu. Najprej je potrebno sestaviti dober managerski tim. Tukaj se ponovno pojavi vprašanje pravočasnosti. Podjetje ob zagonu ne bo potrebovalo kompleksne managerske strukture (ponavadi je podjetje eno z lastnikom, ki lahko vse sam obvladuje); v bistvu bi bilo najbolj primerno, da se managerska struktura prilagaja potrebam podjetja v različnih razvojnih fazah. S stališča nasledstva pa bi bilo najbolje imeti ob izstopu takšno managersko strukturo, ki bi omogočala, da bi se lastnik lahko fizično umaknil iz podjetja že nekaj časa pred dejanskim izstopom pa bi podjetje kljub temu nemoteno poslovalo.

Druga skrajnost je, da naslednik ne želi prevzeti obstoječega managementa, temveč želi vpeljati zunanje managerje (to bi se lahko zgodilo pri nakupu podjetja s strani konkurenta, ki že posluje na podobnem področju). Kako torej vedeti kakšno managersko strukturo pripraviti, da bo prenos čimbolj uspešen? Potrebno je natančno opazovati in spoznavati potencialne naslednike in se kolikor je možno prilagoditi njihovim zahtevam.

### *3.2.4 Drugo*

Da bi bilo nasledstvo uspešno in bi podjetje po izstopu lastnika-managerja uspešno poslovalo naprej (zagotavljanje kontinuitete v podjetju) je potrebno zagotoviti še nekaj drugih zelo pomembnih postavk, ki jih povzemamo po Hawkeyu (2005, 28-29):

- ključni management mora biti vezan na podjetje z dolgoročnimi pogodbami z jasnimi opredelitvami del in nalog,
- vsa solastniška razmerja morajo biti jasno opredeljena v pogodbah prav tako pravice in dolžnosti posameznih solastnikov,
- pogodbe sklenjene s kupci, dobavitelji in ostalimi partnerji nikakor ne smejo biti vezane konkretno na lastnika temveč na podjetje,
- vsi poslovni dogovori morajo biti sklenjeni v pisni obliki (npr. pogodba),
- lastništvo morebitnih patentov, licenc ter blagovnih znamk mora biti v rokah podjetja in ne lastnika (razen kadar je takšen dogovor lastnika in naslednika),
- vse pristojnosti, dela in naloge v podjetju morajo biti jasno razmejene,
- poslovni procesi naj bodo čimbolj standardizirani,
- računovodski sistem podjetja mora biti pregleden in verodostojen.

### 3.3 Vrednost podjetja

Podjetnik ob izstopu in predaji podjetja seveda želi iztržiti določeno vrednost. Tukaj se lastnikom ponavadi prvič resno zalomi. Nekateri so namreč prepričani, da je njihovo podjetje vredno precej več kot je v resnici, spet drugi so presenečeni, ko ugotovijo, da imajo bistveno več kot so pričakovali. Vrednotenje podjetij, je Hawkey (2005, 196) opisal z besedami: »An art and not a science« (umetnost in ne znanost). Koliko je podjetje vredno danes in koliko bo morda vredno v prihodnosti je namreč bolj, kot od izbrane metodike odvisno od osebne presoje in argumentacije ocenjevalca. Ne glede na vsa vrednotenja, ki jih morajo za podjetnika seveda opraviti strokovnjaki (osnovno, predvsem knjigovodsko, oceno vrednosti lahko pripravi tudi računovodja), pa le-ta ne more in ne sme mimo dejstva, da je podjetje vredno točno toliko, kot je za njega pripravljen plačati kupec v trenutku, ko podjetnik želi prodati oz. je podjetje vredno toliko kot je vredno v naslednikovih očeh ali ob likvidaciji (Ahej 2008, 32-35).

Vrednotenje podjetij je, kot že rečeno zelo zahtevno opravilo, ki od samega ocenjevalca zahteva poleg strokovne usposobljenosti še oz. predvsem veliko občutka za posel in podjetje, ki ga ocenjuje. Tako je celo realno pričakovati, da se bosta oceni dveh strokovnjakov s tega področja razlikovali, kljub podobni metodiki.

Pri vrednotenju je ne glede na metodo potrebno najprej upoštevati, da knjigovodski izkazi ne prikazujejo nujno dejanskega stanja v podjetju. Pogosto si lastniki namreč ne izplačujejo realnih plač, kot bi jih za vodenje firme morali plačati kadru na trgu dela, najemnine so nižje ali višje kot na trgu, če podjetje najema od svojega lastnika ali pa so na podjetje »obešeni« stroški, ki nimajo neposredne povezave s poslovanjem (avto, potovanja, telefon ipd.). Zato je za realno sliko potrebno izračunati prilagojene odhodke in prihodke, ter s tem poslovne izide (angl. adjusted profit) s katerimi kasneje operiramo pri vrednotenju podjetja.

Mednarodni standardi ocenjevanja vrednosti, ki jim moramo slediti tudi v Sloveniji predpisujejo kako in na kakšen način naj se podjetja ocenjujejo, da bodo ocene realne in mednarodno primerljive. Nekaj najbolj pogostih metod vrednotenja povzemamo po omenjenih standardih (Slovenski inštitut za revizijo 2008), Hawkeyu (2005, 195-216) in Koletniku (2000, 42-56) v podpoglavjih 3.3.1. do 3.3.6.

#### *3.3.1 Ocenitev vrednosti podjetja na podlagi čiste substance oz. likvidacijske vrednosti podjetja*

Ocenitev vrednosti podjetja na podlagi čiste substance oz. likvidacijske vrednosti podjetja je primerna takrat, kadar je podjetje nezanimivo s stališča donosa. V tem primeru je podjetje vredno vsaj toliko kolikor znaša njegova »razprodajna« vrednost zmanjšana za

poravnane obveznosti. To v praksi pomeni, da izračunamo kakšna je vrednost stalnih in gibljivih sredstev v podjetju oz. po kakšni ceni bi jih bilo dejansko možno prodati (zaloge ponavadi po nižji ceni od knjigovodske, nepremičnine po višji) in kakšni so dolgovi. Na ta način bo vrednotil podjetje predvsem tisti, ki se bo odločil za izhod iz podjetja brez naslednika in bo podjetje opustil - zaprl (prostovoljna likvidacija) ali tisti, ki bo v zaprtje prisiljen (prisilna likvidacija, stečaj).

### *3.3.2 Ocenitev vrednosti na podlagi diskontiranja bodočih denarnih tokov (discounted cash flow method - DCF)*

Metoda je usmerjena v prihodnje donose in s tem namenjena ocenjevanju poslovno perspektivnih podjetij. Je v zadnjem času najpogosteje uporabljena metoda, ki jo tudi večina strokovnjakov prepoznava kot »pravo«. Pri tej metodi pridemo do rezultata na podlagi presoje preteklih in ocene bodočih poslovnih dogajanj v podjetju. Prednost se daje poslovni aktivnosti in iz nje izvirajoči vrednosti podjetja. Predvsem za mala podjetja je metoda dokaj nezanesljiva, saj je v izračun vključen faktor predvidevanja prihodnosti. Pri malih podjetjih je le-to še težje napovedati kot pri velikih (predvsem javnih) podjetjih zato je takšen izračun za mala podjetja bolj ali manj neprimeren.

### *3.3.3 Ocenitev vrednosti na podlagi uglavničenja oz. kapitalizacije*

Je zelo enostavna metoda, ki predvideva padajočo ali naraščajočo konstantno stopnjo donosa v teoretično neskončnost. Je neprimerna za mala podjetja, kjer se lahko stopnja rasti izredno hitro spreminja.

### *3.3.4 Ocenitev vrednosti ob pomoči kapitalizacije čistega dobička ali čistih denarnih tokov (price/earnings method - P/E) oz. metoda sposobnosti zaslužka*

Metoda temelji na razmerju med ceno in čistim dobičkom delnice oz. na kazalniku o vrednosti in donosu delnice. Čim višji je P/E tem dražji je vrednostni papir. Če kazalnik pomnožimo s čistim dobičkom delnice dobimo približno vrednost podjetja. Metoda se uporablja predvsem pri podjetjih, ki kotirajo na borzi in sama po sebi ponavadi ne zadostuje za realno oceno vrednosti podjetja.

### *3.3.5 Ocenjevanje vrednosti na podlagi primerjave prodaje podobnih podjetij*

Je za mala podjetja relativno nezanesljiva metoda, saj ponavadi nimamo popolnih podatkov o prodaji, poleg tega trg nakupov in prodaj podjetij v Sloveniji ni razvit in

relevantni podatki zato ne obstajajo. V kolikor s podatki razpolagamo ne moremo npr. izključiti možnosti, da je šlo za prodajo med povezanimi osebami, da je podjetje razpolagalo s specifičnim znanjem ali kaj podobnega.

### *3.3.6 Ocenitev vrednosti ob pomoči multiplikacije dobička*

Je najpogosteje uporabljena metoda v malih podjetjih. Kompleksni izračuni se tukaj umaknejo osnovni poslovni logiki, ki pravi da je podjetje vredno toliko kot znaša dobiček pomnožen z ustreznim multiplikatorjem. Multiplikator se v gospodarstvu razlikuje glede na branžo, gotovost dobičkov in nujnost novih vlaganj. V ZDA povprečno v malem gospodarstvu 3,5 kratnik povprečnega dobička ustvarjenega v preteklih 3 letih (BusinessTown.com, 2008).

### *3.3.7 Ocenjevanje vrednosti malih in srednjih podjetij v Sloveniji*

V nekaterih primerih nasledstev v Sloveniji so formalna vrednotenja z zakonodajo predpisana (IPO) medtem, ko je pri drugih bolj pomembno kakšno vrednost ima podjetje v očeh naslednika.

Kot že omenjeno se predvsem pri zelo malih podjetjih kompleksne metode umaknejo poslovni logiki in subjektivnemu vrednotenju. Tako je nasledniku pogosto bolj pomembno kakšen obseg prodaje bo pridobil z nasledstvom drugega podjetja ali celo koliko miz je v gostilni, ki jo bo nasledil, pri zavarovalnih posrednikih je vrednost podjetja/posla mogoče določiti na podlagi izračuna en do dvakratnika letnih provizij ipd. (Hawkey 2005, 213). Vrednost podjetja nasledniki ocenjujejo tudi s sinergijskimi učinki, ki bi jih lahko dosegli ( $1+1=3$ ; npr. mlekarsko podjetje kupi še sirarno in tako poveča nabor produktov in s tem doseže še večji segment kupcev in posledično višjo prodajo). Skratka v praksi se pri nasledstvu malih in celo srednjih podjetij pogosto uporabljajo zelo enostavne metode ocenjevanja vrednosti.

## **3.4 Tipi nasledstva in izstopov iz podjetij v Sloveniji**

Lastniki malih in srednjih podjetij večinoma ne poznajo številnih možnosti, ki se jim ponujajo za izstop iz podjetja. V podjetjih, kjer je »zaposlenih« več družinskih članov je družinsko nasledstvo večinoma edina predvidena opcija nasledstva, čeprav nihče izmed družinskih članov ne kaže pravega zanimanja za prevzem posla. V manjših podjetjih, kjer je posel odvisen od ene osebe, ki je tudi lastnik je ponavadi predvidena likvidacija (zaprtje podjetja). Takoj, ko se podjetnik zapre v enega izmed tipov nasledstva in vse druge popolnoma zanemari, ne da bi sploh skušali pridobiti informacije o njih, je morda zamudil

odlično priložnost za (bolj)dobičkonosen oz. bolj optimalen izstop iz podjetja ali pa zaradi tega celo ne bo mogel izstopiti..

### 3.4.1 Družinsko nasledstvo

Raziskave v Sloveniji (Duh, Tominc in Rebernik 2005, 594) in tujini (Hawkey 2002, 135 in Halter 2006, 4) kažejo, da se približno polovica vseh malih in srednjih podjetij kvalificira kot družinska podjetja. Le 15 % le-teh pa doseže oz. preživi do tretje generacije družinskega nasledstva (podatki za Anglijo, *ibid.*, 135).

Družinsko nasledstvo v bistvu pomeni predajo podjetja enemu izmed družinskih članov, npr. otroku ali drugemu bližnjemu sorodniku. Večina lastnikov-managerjev, katerih otroci vsaj občasno pomagajo v firmi in jo poznajo, upa na družinsko nasledstvo. Pogost problem je, da otroci nočejo prevzeti podjetja, saj imajo svoje interese na drugih področjih ali pa enostavno nimajo dovolj znanja. Drug problem družinskih nasledstev je, da takšno predajo podjetja vodijo bolj čustva kot pa razumne poslovne odločitve. S tega vidika je takšno nasledstvo lahko najbolj zahteven tip nasledstva.

Podjetnik, ki se odloča za družinsko nasledstvo, mora najprej razmisliti o nekaj ključnih vprašanjih.

*Kdo bo naslednik?* Vprašanje ni enostavno je pa ključno, v zvezi z odložitvijo o nasledniku je namreč možno napraviti nešteto napak, ki jih navaja tudi Hawkey (2002, 136):

- izbran je sorodnik, ki ni uspel na nobenem drugem področju (v smislu: »Bo pač delal doma.«) ne glede na morebitno nesposobnost vodenja posla,
- najprimernejši kandidat, ne kaže interesa zato je izbran naslednji, zagotovo manj primeren,
- lastnik preferira enega izmed otrok/sorodnikov (vodijo ga čustva ne poslovne odločitve),
- lastnik ima dva otroka zato obema preda podjetje, ne glede na morebitne spore in nesoglasja med njima,
- najboljši kandidat je ženska, in zato smatrana kot neprimerna, da prevzame podjetje, izbran je moški sorodnik, ki ni tako sposoben,
- izbran je sorodnik, ki osebno dominira nad ostalimi, ne glede na morebitno nesposobnost vodenja posla.

*Ali je/bo naslednik sposoben prevzeti podjetje?* Je vprašanje povezano tudi s časom, ki ga ima podjetnik, da »vzgoji« naslednika. Zagotovo naslednik ne bo mogel prevzeti podjetja brez posebnega uvajanja, pomembno je namreč, ne samo, da zna dobro voditi, temveč tudi, da ga zaposleni, stranke in dobavitelji prepoznajo kot dobrega vodjo. Strokovnjaki

(Hawkey 2002, 139) opozarjajo, da bi uvajanje naslednika moralo trajati vsaj pet let, obsegati pa bi moralo naslednje faze:

- učenje,
- delo na različnih funkcijah v podjetju,
- obvladovanje in organiziranje posla (tudi delegiranje),
- vodenje,
- izkušnje v drugih podjetjih.

*Čas, ki je na voljo do trenutka izstopa* ima kot že rečeno pomembno vlogo pri pripravi podjetja in naslednika na prevzem. Da bi zagotovil uspešno nasledstvo pa bi podjetnik, sicer v odvisnosti od velikosti podjetja, moral razmišljati o času pet let in več.

*Koliko je vredno podjetje in koliko bo možno iztržiti?* V nasprotju z večino ostalih tipov nasledstva ima vrednost v družinskem podjetju nekoliko drugačno vlogo. Pogosto namreč ni ocenjevana s stališča: »Koliko bom iztržil ob izstopu?«, temveč prej skozi prizmo osebnega zadovoljstva (npr. predaja podjetja najljubšemu otroku, dobro ime podjetja tudi po izstopu ipd.). Kljub vsemu se mora podjetnik vprašati koliko denarja bo potreboval, da se lahko upokoji, kot si je predstavljal<sup>12</sup> in ali mu bo naslednik (takoj ali v obliki rente) lahko želeno vsoto izplačal (Halter 2006, 4-5).

Družinsko nasledstvo je, kot že zapisano eden izmed najtežjih načinov nasledstva po drugi strani pa ima tudi nekaj prednosti. Lastnik ima lahko še vedno pregled nad poslovanjem in včasih celo vpliva nanj, skozi to pa je tudi verjetnost izplačila rente večja. Ob enem laže v podjetju ostane kot npr. svetovalec. Mnenja so na tem mestu sicer deljena vendar večina strokovnjakov meni, da bi lastnik moral po predaji podjetja le-tega popolnoma zapustiti in nasledniku prepustiti vse funkcije in odločitve (Hawkey 2002, 142).

### *3.4.2 Management buy out (MBO) oz. managerski odkup*

V Sloveniji se v zadnjih letih veliko govori o managerskih odkupih. Predvsem v negativnem smislu. Slovenska zakonodaja je namreč do nedavna (sprememba zakonodaje z januarjem 2008) dopuščala, da je bilo javne delniške družbe možno odkupiti za svoje ime; bankam, skladom tveganega kapitala in drugim investitorjem, ki so zagotovili denar za odkup pa ponuditi jamstvo v obliki delnic ali sredstev podjetja, tako je bilo podjetje možno odkupiti z zelo nizkim ali celo nikakršnim deležem lastnih sredstev. Negativno medijsko poročanje o takšnih prevzemih je samemu bistvu managerskega odkupa napravilo precej škode, to je namreč kar se privatnih podjetij tiče ena izmed boljših možnosti za izstop podjetnika iz posla. V nadaljevanju tega podpoglavja se bomo zato posvetili izključno vidikom managerskih odkupov zasebnih podjetij.

<sup>12</sup> Državna pokojnina mu namreč verjetno ne bo zagotovila ohranitve trenutnega standarda.

Managerski odkup je celotna ali delna prodaja podjetja managementu v katerem je ta tudi zaposlen. Ponavadi je manager ali tim, ki podjetje odkupi finančno podprt s strani bank, skladov tveganega kapitala ali drugih institucij, ki lahko zagotovijo kapital. V tem poglavju pod managerskimi odkupi razumemo tudi EBO-je (employees buy out – prodaja podjetja zaposlenim) in MBI-je (management buy in – zunanji management odkupi podjetje), ki sta po svojih značilnostih načeloma zelo podobna klasičnemu managerskemu odkupu.

Preden se podjetnik odloči za takšen način nasledstva se mora vprašati:

- ali je v podjetju zaposlen primeren management,
- ali podjetje s poslovanjem kreira zadosten čisti denarni tok, da bo možno financirati kredite za odkup,
- ali ima podjetje zadosten potencial rasti?

V zvezi z managerskimi odkupi obstaja tudi v Sloveniji precej literature, ki pa se osredotoča predvsem na pomoč managementu, se pravi govori predvsem o tem kako kupiti podjetje in kako se pogajati s tega stališča, po drugi strani pa je vidik prodajalca podjetja managementu v literaturi izredno skromno zastopan. V alinejah po Hawkeyu (2002, 144-151) delno povzemamo nekaj najpomembnejših izhodišč, ki jih mora podjetnik upoštevati v zvezi z managerskim odkupom.

»Vzgoja« *managementa* je za opisovano obliko nasledstva prav tako pomembna kot npr. financiranje. Manager mora v prvi fazi odlično poznati podjetje in branžo, v kateri posluje, biti mora v zelo dobrih odnosih s kupci, dobavitelji, investitorji ob enem pa mora uživati nesporno podporo zaposlenih. Predvsem v malih podjetjih lastniki, težko popolnoma prepustijo vodenje nekomu drugemu preden sami popolnoma izstopijo. Da pa bi lahko izvedli uspešen managerski odkup je nujno, da ima management že precej pred izstopom vso zaupanje in znanje za samostojno poslovanje in kot zapisano v poglavju 3.2.3<sup>13</sup>, da že nekaj časa pred izstopom lastnika samostojno vodi podjetje.

*Financiranje managerskih odkupov* je najpomembnejša postavka pri samem odkupu. Da bi namreč lahko manager sam pokrival kupnino, je namreč v večini primerov iluzorno pričakovati, lahko pa se posluži naslednjih načinov financiranja:

- najlažje in najceneje management nakup financira s pomočjo kredita pridobljenega na banki. Za takšne transakcije banka ponavadi zahteva garancije oz. jamstva, ki jih management sam po sebi ne more zagotoviti, zato jamči s sredstvi podjetja. Poudariti je potrebno, da takšno jamstvo slovenska zakonodaja za podjetja v privatni lasti dopušča, način je bil sporen zgolj v primerih javnih podjetij. Banka kot kreditodajalec praviloma ne zahteva lastniškega deleža,

---

<sup>13</sup> Struktura managementa - vodstva



- skladi tveganega kapitala, ki jih je tudi v Sloveniji že kar nekaj (Poteza, Horizonte, NLB idr.) so prav tako pripravljene financirati managerske odkupe, čeprav pod drugačnimi pogoji kot banke. Večinoma teh skladov v zameno zahteva tudi lastniški delež, ki je pogosto časovno omejen na dosego zastavljenih poslovnih rezultatov. Skladi tveganega kapitala izvedejo izredno natančen pregled podjetja, kar lahko proces prodaje precej podaljša in razkrije pomanjkljivosti v poslovanju. Treba je tudi upoštevati, da so skladi tveganega kapitala večinoma zainteresirani za financiranje nakupov pri vrednosti nad 500.000 EUR.

Tudi pri nasledstvu zelo malih podjetij so managerski odkupi vedno bolj zanimiva možnost, vendar pri teh podjetnik težje računa na financiranje s strani banke ali sklada tveganega kapitala. V takšnem primeru je možno z managerjem skleniti dogovor o delnem odplačevanju, kar pa seveda prinaša visoko tveganje, prodajalec namreč ne more biti popolnoma prepričan, da bo nov lastnik tudi dober gospodarstvenik in bo v prihodnosti zmožen odplačati obljubljeni.

*Skrbni pregled poslovanja – due diligence.* Preden bo kupec podjetja pripravljen podjetje kupiti oz. preden bo investitor ali posojilodajalec pripravljen financirati nakup podjetja bo želel v podjetju opraviti skrben pregled poslovanja. Kaj vse bo pregled zajemal je odvisno od poznavanja branže in podjetja samega. Načeloma velja, manj kot investitor pozna podjetje in okoliščine v katerih le-to posluje, bolj natančen pregled bo želel izvesti. Namen takšnega pregleda je tudi odkriti morebitne pomanjkljivosti in napake v poslovanju z namenom nižanja nakupne cene podjetja. Skrbni pregled ponavadi vključuje pregled zgodovinskih računovodskih izkazov, pravnih zadev (pogodbe, blagovne znamke, patenti, licence ipd.), garancij, ki jih je dalo podjetje, poslovnega načrta, finančnih projekcij in seveda sposobnosti managementa, ki podjetje prevzema; nikakor pa skrbnega pregleda poslovanja ne smemo enačiti z revizijo. Pogosto je lahko ravno ta pregled prelomna točka v pogajanjih za nakup. Da bi se lastnik izognil neprijetnostim in morebitnim poskusom nižanja cene je dobro, da takšen pregled predhodno sam izvede in odpravi pomanjkljivosti v poslovanju, le-tako bo namreč argumentirano zastopal lastne interese.

*Dogovori o ekskluzivnosti,* so ponavadi zahtevani s strani skladov tveganega kapitala ali drugih investorjev. Ta čas, ko naj bi namreč sami pregledovali podjetje se lastnik naj ne bi pogajal še z drugimi ponudniki. Dogovor bazira predvsem na enostranski koristi investorjev, ki naj bi financirali managerski odkup, saj se sami ne zavežejo storiti nič določenega v zameno, prav tako jih takšen dogovor nikakor ne zavezuje k nakupu oz. financiranju nakupa. Pregledi podjetij trajajo nekje osem tednov (dva meseca), toliko časa oz. do odločitve velja tudi ekskluzivnost pogajanj. Da se lastnik podjetja vsaj delno izogne takšni situaciji lahko sam poišče več potencialnih investorjev, ki bi bili pripravljene financirati managerski odkup podjetja, jim predstavi poslovanje in prosi za ponudbe. Pogoj za to je seveda, da je lastnik predhodno dal sam opraviti skrben pregled poslovanja in lahko poslovne odločitve primerno argumentira. Takšen pristop zagotovi, da lastnik obdrži kontrolo nad pogajanjmi in vnese v pogajanja delček tekmovalnosti. Ekskluzivnosti pogajanj

se seveda ne bo mogel popolnoma izogniti, verjetno je namreč, da bo investitor, ki bo prvi dal ponudbo le-to zahteval.

*Potreben čas* za takšen način nasledstva je odvisen predvsem od tega ali podjetje že ima vpeljan uspešen in kompetenten management. Da bi namreč lastnik podjetja »vzgojil« takšnega je potrebnih vsaj 3-5 let. Sam proces nasledstva pa je predvsem odvisen od načina financiranja in koliko strani je vključenih, vsak vključen bo namreč zahteval svoje preglede in postavljaj svoje pogoje. Načeloma pa lahko računamo, da bi bil sam postopek managerskega odkupa zaključen v 4-5 letih.

### 3.4.3 Tržna prodaja

Že definicija trga pravi, da je trg mehanizem, ki povezuje kupce in prodajalce, da določijo ceno in količino posameznih dobrin. Trg je torej tam, kje se srečata ponudba in povpraševanje (Samuelson A. P. in Nordhaus D. W. 2002, 27). Organiziranega trga, kjer bi se lahko srečala ponudba in povpraševanje po podjetjih zaenkrat v Sloveniji še nimamo. Dobra praksa organiziranega trga (borza podjetij) izhaja predvsem iz držav kot so Anglija, Nemčija, kjer so se že pred desetletji soočili s problematiko nasledstva in propadanja podjetij iz tega naslova ter s pomočjo borz podjetij omogočili, da se ponudba in povpraševanje po podjetjih srečata in podjetja preživijo.

Ni pa seveda nujno, da za tržno prodajo obstaja organizirano okolje, saj nekatere potencialne kupce podjetnik pozna in tako pri prodaji ne potrebuje posredovanja trga.

*Konkurenti*, bi morda želeli kupiti podjetje, da povečajo tržni delež, izkoristijo sinergije v proizvodnji ali trženju ter tako zmanjšajo stroške. Konkurenti z drugih geografskih področij, ki še niso prisotni v tržnem okolju podjetja so prav tako lahko potencialni kupci. Na splošno gledano pa konkurenti niso najboljši kandidati za odkup podjetja. Vedno namreč obstaja visoka stopnja tveganja, da takšen kupec zgolj hlini zanimanje, medtem ko pridobljene poslovne informacije v času pogajanj s pridom izrabi za izboljšanje lastnega položaja na trgu ali za oslabitev podjetja, za nakup katerega se zanima. V primeru prevzema podjetja s strani konkurenta lastnik-manager tudi ne more biti popolnoma prepričan ali gre dejansko za prijateljski ali sovražen prevzem in bo podjetje po zaključku prodaje uničeno, zaposleni odpuščeni ipd.

*Dobavitelji*. V primeru, da podjetnik s svojimi nabavami dobavitelju predstavlja velik del trga je zagotovo zanimivo razmisliti o ponudbi podjetja takšnemu dobavitelju, saj bi si le-ta z nakupom tega podjetja zagotovil trg tudi v prihodnosti. V nasprotnem primeru tudi dobavitelji bolj ali manj niso pravi naslov za pogajanja o prodaji, lahko se namreč zgodi, da podjetju zaradi suma, da v prihodnosti ne bo poslovalo dobro odrečejo dobave.

*Stranke.* Tudi pri ponudbi podjetja stranki je potrebno biti previden, zgoditi se namreč zna, da druge stranke, ne bodo želele nabavljati od konkurenta to pa bi pomenilo slabitev podjetja in takšen kupec posledično morda ne bi mogel izpolniti dogovorjenih plačil kupnine za podjetje v prihodnosti. Stranke so zanimivi potencialni kupci v primeru, da predstavljajo glavnino prodaje podjetja.

*Komplementarne dejavnosti - trgi.* Morda najzanimivejša izmed možnosti tržne prodaje podjetja je prodaja t.i. sinergijskim kupcem. Le-ti sicer prodajajo istim kupcem, ki pa podjetju ne predstavlja konkurence, temveč je proizvodno ali geografsko komplementarno. Npr. podjetje, ki se ukvarja s transportom in spravilom lesa bi bilo morda zainteresirano za odkup podjetja, ki se ukvarja s proizvodnjo sekancev in druge lesne biomase, podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo avto akustike bi bilo lahko zainteresirano za nakup podjetja, ki se ukvarja z alarmnimi sistemi za avtomobile, podjetje, ki se ukvarja s podjetniškim svetovanjem bo morda zainteresirano za nakup podjetja, ki se ukvarja z davčnim svetovanjem. Bolj odmevna prodaja, ki jo lahko štejemo v to kategorijo v Sloveniji je bila prodaja podjetja Zaslon d.o.o. – Hermes Softlabu.

Čisto tržno prodajo podjetja pa lahko označimo tisto kjer se podjetje prodaja v naprej neznanemu kupcu. Medtem, ko je tržna prodaja podjetij najrazličnejših branž in velikosti v svetu (predvsem Angliji in Ameriki) stalnica že stoletja je v Sloveniji to prej eksotika kot običajna praksa.

Kot tradicionalno tržno prodajo podjetja lahko označimo prodajo 100% deleža podjetja tretji osebi, ki do sedaj s podjetjem ni bila povezana (takšna prodaja je lahko tudi prodaja sinergijskim - komplementarnim kupcem) dosedanji lastnik pa pri tem popolnoma izstopi iz podjetja. Seveda danes obstajajo razne variacije takšnih prodaj (npr. prodaja deleža, prodaja nepremičnine ipd.). Tudi pri tržni prodaji pa mora lastnik računati z skrbnimi pregledi poslovanja in drugimi formalnostmi.

V Sloveniji v zadnjem letu opazamo tudi povečano povpraševanje po uspešnih malih zasebnih podjetjih s strani t.i. private equity skladov<sup>14</sup> (odkup deležev v podjetjih preko letih ponujata npr. KD Group d.d. in Poteza d.d.).

Zagotovo je prodaja podjetja ena izmed boljših možnosti za maksimiranje izkupička ob izstopu, ki bo v prihodnosti tudi v Sloveniji pridobila na veljavi.

---

<sup>14</sup> Slovenska zakonodaja takšne organizacije kapitala ne predvideva zato so tudi slovenski ponudniki uradno registrirani v tujini, npr. na Nizozemskem.

#### 3.4.4 Prva javna ponudba delnic (IPO-initial public offering)

IPO je proces, kjer lastniki podjetja svoje deleže v podjetju prodajo javnosti na organiziranem trgu – borzi (Hawkey 2002, 153). Načeloma je to zanimiv način izstopa, ki ob določenih pogojih zagotovo lahko maksimira pričakovanja lastnikov v zvezi z vrednostjo podjetja in likvidnostjo ob prodaji deleža.

V Sloveniji je na ta način možno podjetje uvrstiti v eno izmed borznih kotacij. V juniju 2008 je Ljubljanska borza uvedla novo segmentacijo borznega trga s tem pa naj bi se tudi manjšim podjetjem omogočil vstop oz. prodaja njihovih vrednostnih papirjev na organiziranem trgu.

*Prva kotacija* je najelitnejši del trga delnic, ki je namenjen družbam, ki najbolj izstopajo po svoji likvidnosti, velikosti in transparentnosti poslovanja. Prva kotacija je oblikovana z namenom povečanja prepoznavnosti najboljših slovenskih družb med mednarodnimi vlagatelji. Uvrstitev delnic v Prvo kotacijo namreč domači in mednarodni investicijski javnosti sporoča o kakovosti podjetja, družba pa se tako lahko neposredno primerja z najboljšimi konkurenčnimi družbami v svoji panogi (Ljubljanska borza d.d., 2008).

*Standardna kotacija* je namenjena delnicam družb, ki zagotavljajo višjo stopnjo transparentnosti poslovanja ter izpolnjujejo višje zahteve po velikosti in razpršenosti. To so družbe, ki presegajo kvaliteto Vstopne kotacije ali pa ob uvrstitvi na borzni trg še pripravljajo za vstop v najvišji segment. Te delnice so med vlagatelji bolj prepoznane in praviloma bolj likvidne kot v Vstopni kotaciji (*ibid.*).

*Vstopna kotacija* je segment, v katerega so uvrščene delnice:

- družb iz prostega trga, ki so pristopile k novim borznim pravilom, ali
- delnice novih podjetij, ki bodo izpolnjevale osnovne pogoje za borzni trg, ne bodo pa še dovolj zrele za višji segment trgovanja.

Družbe v vstopni kotaciji morajo izpolnjevati standarde obveščanja, kot jih predpisuje slovenska zakonodaja, za razvrstitev delnic to pa ni posebnih dodatnih pogojev (*ibid.*).

Dejstvo je, da je uvrstitev na borzo še vedno rezervirana za zelo malo število podjetij, le-ta morajo namreč izpolnjevati številne pogoje, da bi sploh formalno lahko začela razmišljati o tem. Podjetnik, ki bi se odločil za tak način izstopa ali, da to možnost preuči kot eno izmed zanj verjetnih načinov izstopa mora poznati prednosti in slabosti.

*Prednosti* (KPMG LLP 2005, 1-8; Hawkey 2002, 153-162; Kiyosaki T., Robert 2000, 349-351 ):

- takšna družba je lažje prevzeta ali sama lažje prevzame drugo družbo, prenos lastništva so enostavnejši,
- družba lahko pridobi veliko količino denarja,

- družbam, ki kotirajo na borzi na splošno banke in druge institucije, ki zagotavljajo kapital bolj zaupajo, zato je lažje pridobiti/si izposoditi kapital za poslovanje, razvoj in rast,
- družba, ki kotira na borzi ima večji ugled pred dobavitelji, strankami in zaposlenimi,
- delniška družba ima bolj fleksibilne možnosti nagrajevanja zaposlenih (z delniškimi opcijami, delnicami brez glasovalnih pravic ipd.),
- podjetnik, si z uvrstitvijo v borzno kotacijo zagotovi lažji izstop (likvidnost deleža – prodajljivost deleža) v točki, ko bo to želel.

*Slabosti* (KPMG LLP 2005, 1-8; Hawkey 2002, 153-162; Kiyosaki T., Robert 2000, 349-351):

- IPO je izredno drag proces (npr. za vstop na London stock exchange se stroški gibljejo od 300.000 GBP dalje za glavno kotacijo<sup>15</sup>),
- visoki stroški sprotne poročanja (revizijska poročila, kvartalna poročila, prospekti, izvlečki prospektov, članstvo itd.)
- izpostavljenost medijem – javnosti je zagotovo v primeru da podjetje kotira večja kot če ne, cena delnice se na poročanje v medijih intenzivno odziva,
- poslovanje podjetja je bistveno bolj volatilno in se močno odziva na zunanje faktorje (mediji, prevzemi ipd.), podjetje je v vsakem momentu lahko prevzeto in to za podjetnika lahko pomeni predvsem izgubo kontrole nad podjetjem in poslovanjem,
- sistem managementa mora biti v skladu z zakonodajo formaliziran, obstoječ management težko prevzame te naloge,
- zunanji nadzor, ki je predpisan z zakonodajo (nadzorni svet, skupščina delničarjev ipd.) in s tem izguba nadzora nad poslovanjem,
- takojšen izstop ni možen, ker so ponavadi pričakovanja o dobrem poslovanju vezana na konkretno osebo – lastnika podjetja, ki ponavadi z IPO-jem prevzame funkcijo predsednika uprave.

V Sloveniji nimamo veliko prakse (tudi znanja ne) z uvrstitvami malih in srednjih podjetij na LJSE, IPO namreč zaradi kompleksnosti postopka uvrstitve na organiziran trg in s tem dolgega postopka ter visokih stroškov ostaja ena izmed bolj redko uporabljenih možnosti izstopa iz podjetja, čeprav tuji strokovnjaki (Kiyosaki 2000, 348-349) zagotavljajo, da je to najdonosnejši način.

### 3.4.5 Ustvarjanje franšize

Ustvarjanje franšize kot eden izmed tipov nasledstva ni niti pri nas niti v tujini pogosto uporabljena možnost. Lastniki svoj izstop namreč večinoma vidijo kot enofazni proces, kar pa izstop z ustvarjanjem franšize zagotovo ni. Ustvarjanje franšize je dejansko prvi korak,

<sup>15</sup> S primerljivimi podatki za Slovenijo ne razpolagamo

ki lahko pripomore, da bo podjetje ob izstopu vredno precej več kot bi bilo morda brez tega.

Franšizing je poslovno sodelovanje med franšizorjem in franšizijem kjer ima prvi posel, ki je na dolgi rok donosen, zanimiv in ga je možno aplicirati v različna okolja oz. ga je možno ponoviti drugi pa ima željo po samostojni podjetniški poti pod že uveljavljenim imenom oz. z že uveljavljeno blagovno znamko. Franšizor franšizijem zagotovi določene storitve (marketing, izobraževanje, know-how) le-ti pa mu za to plačujejo t.i. rojalitete (plačila za storitve franšizorja). Vsak franšizni sistem pa ima seveda svoja pravila, tako kar se tiče pristopa, poslovanja, kot plačevanja za storitve franšizorja.

Proces nasledstva ob uporabi načina ustvarjanja franšize bi tako bil sestavljen iz dveh faz:

- ustvarjanje sistema franšize:
  - oblikovanje podjetja, tako da bo primerno za franšizing / priprava poslovnega načrta,
  - iskanje primernih franšizijev,
  - sklepanje pogodb s franšiziji in začetno izobraževanje,
  - podpora franšizijem in motivacija le-teh,
- prodaja franšize.

Kolikor se ustvarjanje franšize na prvi pogled zdi enostavno in predstavlja učinkovito možnost širitve in rast podjetja toliko ima na drugi pogled slabosti, franšizor mora namreč nenehno skrbeti za pozitiven image blagovne znamke in vzdrževati motiviranost franšizijev, v nasprotnem primeru namreč lahko iz dobrega poslovnega partnerja – franšizija hitro nastane konkurent. Z vidika nasledstva je ustvarjanje franšize tvegan način izstopa predvsem zaradi dolgoročnosti in večfaznosti procesa vendar zagotovo tudi zanimiv, saj se z večanjem podjema in prepoznavnostjo podjetja (kar franšizni sistem zagotovo omogoča) možnosti za večji izkupiček ob izstopu povečajo.

#### *3.4.6 Združitev podjetij in strateška partnerstva*

Predvsem mala podjetja, ki imajo enega dominantnega lastnika in v katerih je tudi posel odvisen predvsem od njega (podjetja življenjskega stila, projektantska podjetja, druge storitvene dejavnosti ipd.) imajo za nasledstvo izredno ozke možnosti. Prodaja takega podjetja ni verjetna saj so prisotni še problemi, ki bi lahko ovirali katero koli izmed možnosti nasledstva (Hawkey 2002, 183):

- lastnik je podjetje (dobro ime, know how je vezano predvsem na njega),
- ni vzpostavljene strukture managementa, ker lastnik vse upravlja sam,
- podjetja so pogosto premala ali premalo donosna, da bi zanimala profesionalne investitorje (npr. private equity skladi),
- kupci ne bi bili pripravljeni plačati za podjetje več kot je vrednost sredstev.

Za takšna podjetja je najprimernejša ali celo edina možnost nasledstva združitvev podjetja z drugim podjetjem ali sprejem strateškega partnerja v obstoječe podjetje. Kot že nekatere prej omenjene možnosti je tudi ta večfazna in sicer zajema naslednji fazi:

- združitvev z drugim podjetjem (pridruženo podjetje), ki naj ima naslednje lastnosti:
  - pridruženo podjetje naj bo podobne velikosti in vrednosti,
  - lastnik pridruženega podjetja naj bo pet do deset let mlajši od podjetnika, ki želi izstopiti,
  - lastnika naj bosta podobna v osebnem in poslovnem ravnanju,
  - lastnik pridruženega podjetja mora biti prepričan, da z združitvijo podjetij njegov podjetjem pridobi na vrednosti in mu omogoča rast,
  - oba lastnika morata imeti realistično in usklajeno mnenje o vrednosti njunih podjetij,
- nasledstvo s prodajo podjetja je druga faza pri tem tipu nasledstva, s tem da je kupec kar lastnik pridruženega podjetja.

Opisana možnost nasledstva je dejansko zelo enostavna, največjo oviro predstavlja iskanje primerneza podjetja za združitvev in usklajevanje:

- poslovnih stilov,
- stilov dela,
- poslovnih kultur,
- različnih pogledov na izplačevanje plač in bonitet,
- različnih pogledov o vrednosti podjetja.

V Sloveniji je bila v okviru Slovenskega podjetniškega observatorija 2000 (Rebernik, Močnik in Rus 200, 43) objavljena raziskava, ki je med drugim ugotovila, da ima skoraj polovica vprašanih podjetnikov do solastništva negativen odnos. Da bi lahko tudi v Sloveniji v malih podjetjih izpeljali uspešna nasledstva s pomočjo združitvev ali strateških partnerstev bo potrebno pravočasno spremeniti odnos do solastništva in partnerstva v podjetju.

### *3.4.7 Likvidacija*

Pri normalnem prenehanju podjetja govorimo o likvidaciji, kjer so upniki v celoti poplačani, lastniki pa si razdelijo preostanek od prodaje sredstev. Likvidacijo podjetja izpeljejo organi podjetja, in sicer na način, da upniki niso oškodovani ali, da niso ogroženi njihovi interesi (Petrlin in Glavina 2007, 172).

Ko govorimo o prenehanju podjetja ima to predvsem negativen prizvok, zato v tem poglavju predstavljamo likvidacijo podjetja, kot enega med tipi nasledstva podjetja ali v tem primeru bolje rečeno kot eno izmed možnosti za izstop iz podjetja, ki je solventno in celo solidno posluje. Govorimo o t.i. prostovoljni likvidaciji podjetja.

Takšen način izstopa iz podjetja je zanimiv za:

- podjetnike katerih vrednost podjetij je enaka vrednosti sredstev,
- podjetnike katerih vrednost podjetij je nižja od vrednosti sredstev,
- podjetnike katerih podjetja poslujejo na pragu pokritij ali v neperspektivnih panogah,
- ne razpolagajo s pozitivnim good willom,
- ne razpolagajo s specifičnim know howom,
- podjetja življenjskega stila,
- podjetnike, ki niso načrtovali drugega načina nasledstva (oz. je ta spodletel).

Najpomembnejše vprašanje ob prostovoljni likvidaciji je vprašanje vrednosti podjetja oz. posla in na drugi strani vprašanje vrednosti sredstev podjetja. Pogosta je namreč situacija, ko so posamična sredstva (npr. nepremičnine, stroji ipd.) vredna več kot bi bilo podjetje vredno v celoti (slaba prihodnost panoge, stroje ali nepremičnino pa je mogoče uporabiti v druge namene). Na tem mestu naj omenimo, da je priporočljivo sredstva podjetja (nepremičnine, stroji), ki niso nujno potrebni za opravljanje osnovne dejavnosti prodati pred samo likvidacijo, pogosta je namreč situacija, da sredstva v postopku zaradi negativnega prizvoka izgubijo na vrednosti. Tudi vprašanje vrednosti goodwilla je kočljivo; good will namreč izhaja iz aktivnosti delujočega podjetja in je tako ob njegovem prenehanju vredno – nič.

Slabost takšnega načina je seveda ta, da je pogosto možno za likvidirano podjetje oz. sredstva iz tega naslova iztržiti precej manj kot ob drugih načinih nasledstva. Kadar lastnik ni edini zaposlen je potrebno tudi odpuščanje zaposlenih, kar ima tako v mikro kot makro okolju podjetja negativne posledice (večanje brezposelnosti, zniževanje gospodarske rasti).

Prostovoljna likvidacija je ena izmed enostavnejših in najhitrejših možnosti izstopa iz podjetja in zato priročna tudi za tiste, ki so se pripravljene odreči višjemu izkupičku ob izstopu na račun enostavnosti in hitrosti postopka.



## **4 ANALIZA STALIŠČ LASTNIKOV O NAČRTOVANJU NASLEDSTVA**

### **4.1 Cilji**

Cilj ankete je bil ugotoviti kakšna so stališča slovenskih podjetnikov o načrtovanju nasledstva oz. izstopa iz podjetja, kakšna je njihova percepcija kompleksnosti načrtovanja nasledstva in ugotoviti ali morebiti preferirajo določen tipa nasledstva.

### **4.2 Vprašalnik**

Vprašalnik je zajemal 8 vprašanj, ki so pokrivala naslednja področja:

- starostna struktura anketiranih lastnikov-managerjev,
- stališča lastnikov-managerjev o načrtovanju nasledstva,
- preference lastnikov-managerjev pri izbiri določenega tipa nasledstva,
- preference lastnikov-managerjev pri izpolnitvi vidikov za vrednotenje posameznih tipov nasledstva.

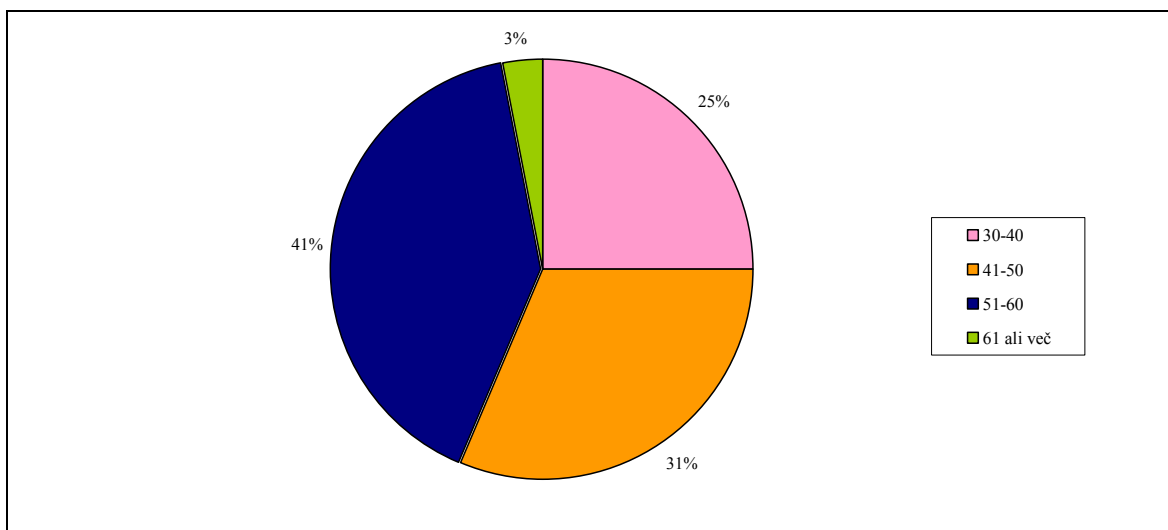
### **4.3 Vzorec in metodologija**

Za raziskavo smo izbrali ciljno skupino podjetnikov, ki so lastniki malih ali srednjih podjetij v Sloveniji, jih tudi vodijo in so starejši od 30 let. Izbor podjetnikov ni bil naključen. 50 anketirancev smo jih izbrali iz kroga podjetnikov s katerimi smo že sodelovali v okviru seminarjev, svetovanj ipd. Za nadaljnje raziskovanje smo uporabili baze PIRS, AJPES in bonitete.si (GVIN), iz katerih smo pridobili podatke o velikosti in lastnikih ter poštne naslove in telefonske številke posameznih podjetij. Anketa je bila opravljena med 01.10 in 20.10 2008. Zaradi slabega odziva (v prvem tednu smo dobili vrnjenih 5 anket) smo se odločili, da v naslednjem koraku kandidate osebno kontaktiramo po telefonu. S pomočjo osebnega pristopa smo uspeli dobiti še 15 izpolnjenih vprašalnikov, 12 kandidatov pa je izrazilo željo, da nam odgovore podajo kar po telefonu, tako smo skupaj dobili 32 izpolnjenih vprašalnikov. Končna odzivnost je bila dobra, 64%, kar pa je verjetno posledica osebnega kontaktiranja lastnikov.

Vzorec je zajel 32 malih in srednjih podjetij s sedežem v Sloveniji. Na vprašanja so odgovarjali lastniki ali večinski solastniki podjetij, ki jih pomagajo tudi voditi in so starejši od 30 let.

#### 4.4 Rezultati in ugotovitve

Ker se vprašanje nasledstva skoraj praviloma pojavi v povezavi s starostjo lastnika-managerja smo proučil starostno strukturo anketiranih lastnikov-managerjev.

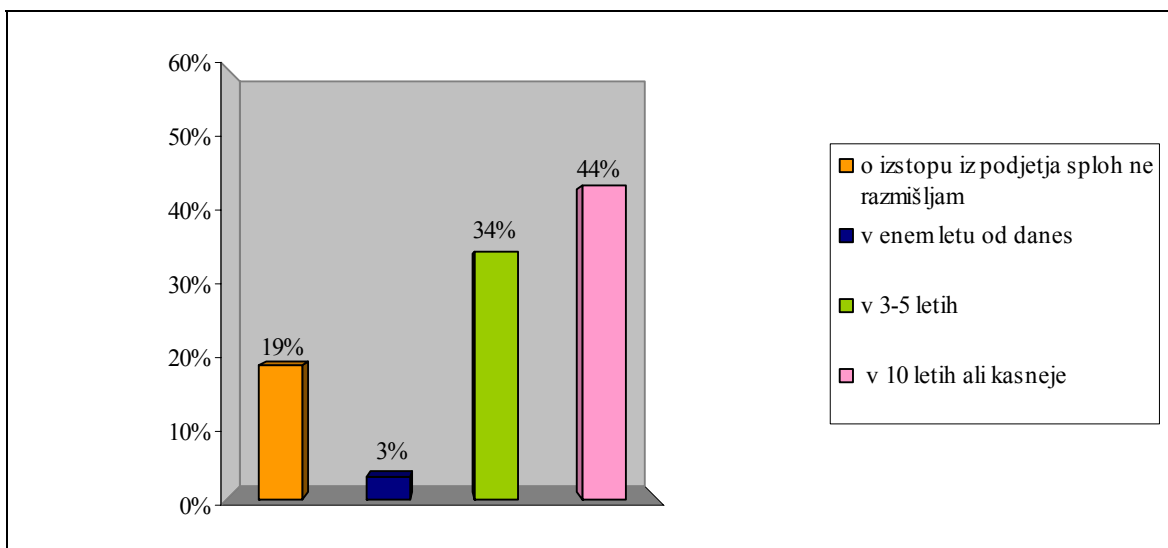


Vir: Podatki iz ankete, oktober 2008

*Slika 9: Koliko ste stari?*

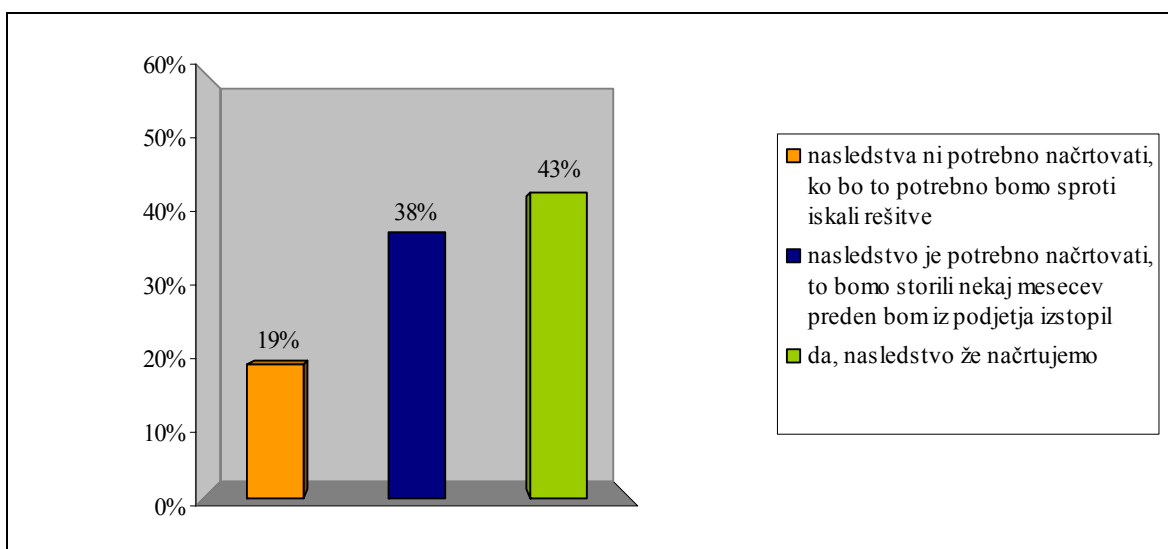
Največ anketiranih podjetnikov se nahaja v starostni skupini od 51 – 60 let (41% vprašanih), sledi skupina od 41 – 50 let (31%), skupini pod 41 let in nad 60 let skupaj zavzemata manj kot tretjino vprašanih (28%).

Ko smo podjetnike vprašali, kdaj nameravajo izstopiti iz podjetja in predati lastništvo drugemu, jih je kar 44% odgovorilo, da nameravajo izstopiti v 10 letih ali kasneje, 34% jih želi izstopiti v 3-5 letih, 3% v enem letu od »danes« kar 19% vprašanih pa o nasledstvu sploh ne razmišlja.



Vir: Podatki iz ankete, oktober 2008

Slika 10: Kdaj nameravate izstopiti iz podjetja in predati lastništvo drugemu?

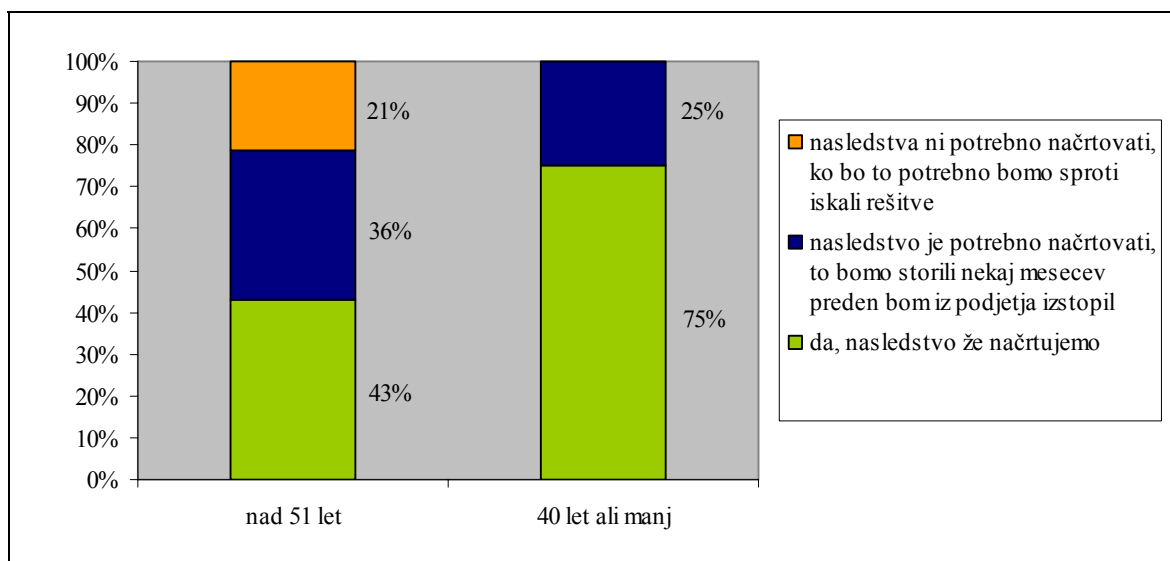


Vir: Podatki iz ankete, oktober 2008

Slika 11: Ali menite, da je potrebno nasledstvo podjetja oz. izstop lastnika iz podjetja načrtovati in ali sami nasledstvo že načrtujete?

Kar 43% vprašanih nasledstvo oz. svoj izstop iz podjetja že načrtuje, 38% jih meni, da ga je potrebno načrtovati, a bodo to storili nekaj mesecev preden bodo iz podjetja dejansko izstopili. 19% vprašanih pa meni, da nasledstva ni potrebno načrtovati in bodo, ko bo to potrebno sproti iskali rešitve. Drugi odgovor: »nasledstvo je potrebno načrtovati a bomo to storili nekaj mesecev preden bom iz podjetja izstopil«, smo postavili zato da ugotovimo, ali imajo podjetniki realno predstavo o načrtovanju nasledstva, večina tipov nasledstva namreč zahteva precej dolgotrajnejšo pripravo. Ugotovljamo torej, da kar 38% vprašanih nima realne predstave kaj načrtovanje nasledstva je in posledično tudi napačno predstavo o časovni komponenti načrtovanja nasledstva.

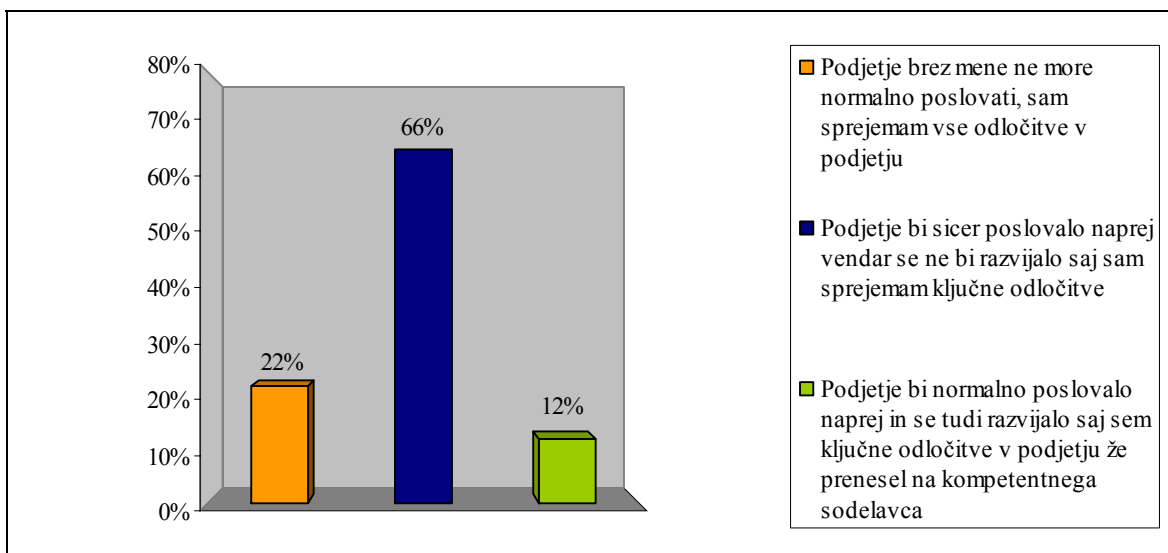
Ker se, kot že zapisano, vprašanje nasledstva in načrtovanja nasledstva pojavi vzporedno z vprašanjem o starostni lastnika nas je zanimalo ali obstajajo razlike med razmišljanjem o nasledstvu in načrtovanjem le-tega med mlajšo (30-40 let) in starejšo (nad 51 let) generacijo podjetnikov, lastnikov-managerjev. Ugotavljamo, da anketiranci iz prve starostne skupine v kar 75% nasledstvo že načrtujejo. Nihče pa ne meni, da nasledstva ni potrebno načrtovati. Med tem, ko anketirani podjetniki starejši od 51 let nasledstvo načrtujejo le v 43%, kar 21% pa jih meni da nasledstva ni potrebno načrtovati. Vzrok za visok odstotek načrtovanja nasledstva pri mlajši generaciji vprašanih gre najverjetneje iskati v dobri informiranosti o dotični tematiki. Dobra praksa namreč pravi, da je najbolje če nasledstvo načrtujemo že od same ustanovitve naprej in strategijo nasledstva vključimo v ostale strategije podjetja.



Vir: Podatki iz ankete, oktober 2008

Slika 12: Ali menite, da je potrebno nasledstvo podjetja oz. izstop iz podjetja načrtovati in ali sami nasledstvo že načrtujete?

Za samo nasledstvo je pomembno vprašanje vpletenosti lastnika podjetja v poslovanje, pogoj za uspešno nasledstvo je namreč predaja/delegiranje sprejemanja ključnih odločitev profesionalnemu managerju ali nasledniku. To smo ugotavljali tako, da smo lastnike-managerje vprašali:

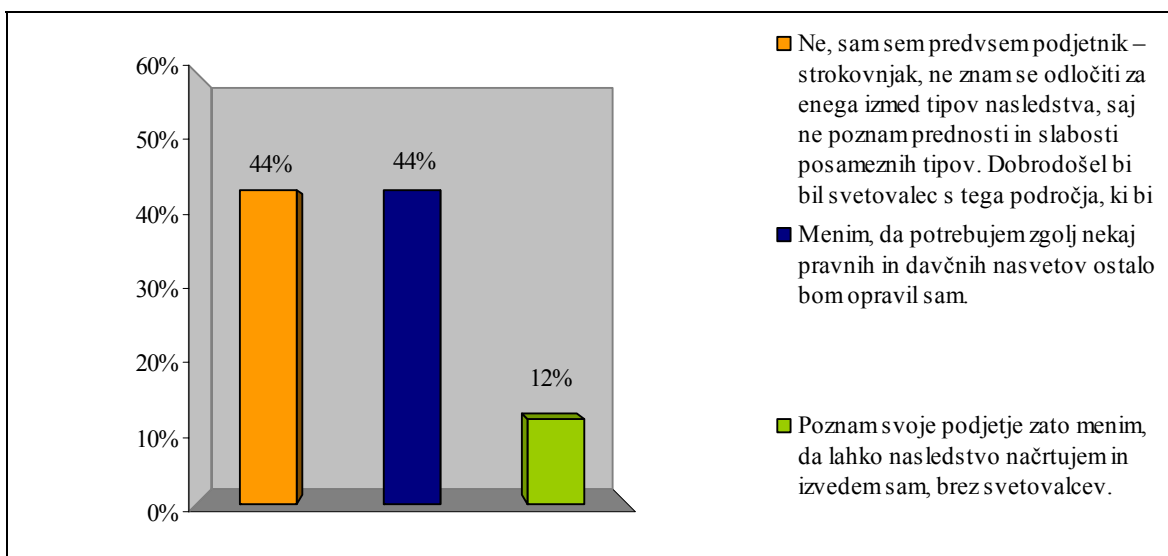


Vir: Podatki iz ankete, oktober 2008

*Slika 13: Če se vam zgodi huda nesreča, bolezen ali kaj podobnega in bi ostali dalj časa odsotnim ali menite, da bi vaše podjetje normalno poslovalo naprej in se celo razvijalo?*

Le 12% podjetij bi normalno poslovalo naprej in se razvijalo tudi ob odsotnosti lastnika, 66% bi jih sicer poslovalo normalno vendar se ne bi razvijalo, saj lastnik še vedno sprejema ključne odločitve. 22% podjetij pa brez lastnika ne bi normalno poslovalo saj leta sprejema vse odločitve v podjetju.

V zvezi z načrtovanjem nasledstva nas je zanimalo tudi kakšno mnenje imajo lastniki-managerji o kompleksnosti načrtovanja in izvedbe nasledstva.



Vir: Podatki iz ankete, oktober 2008

*Slika 14: Ali menite, da lahko nasledstvo načrtujete in izvedete sami?*

Na Sliki 14 vidimo, da kar 44% vprašanih meni, da sami nimajo dovolj znanja za načrtovanje in izvedbo nasledstva in bi zato angažirali svetovalca. Kar 56% vprašanih na drugi strani meni, da za načrtovanje in izvedbo nasledstva potrebujejo kvečjemu kakšen davčni in pravni nasvet. Tukaj se pojavi vprašanje ali se morda lastniki-managerji v svojem znanju ne precenjujejo?

Naslednje pomembno vprašanje podjetnika, ko se odloča za nasledstvo je za kateri tip nasledstva se bo odločil. Lastnike-managerje smo vprašali, katere izmed naštetih tipov nasledstva vidijo, kot primerne za mala in srednja podjetja in jih prosili naj jih razvrstijo od 1 naprej kot bi bili njim najljubši. Kot možnost smo jim ponudili tudi, da tip nasledstva za katerega menijo, da ni primeren za mala in srednja podjetja označijo z 0.

Tip nasledstva	Priljubljenost tipa v %							
	1	2	3	4	5	6	7	0
Družinsko nasledstvo	9	6	28	25	25	0	0	6
Managerski odkup – MBO	38	16	22	3	13	0	0	9
Tržna prodaja	6	53	6	6	9	0	0	19
Prva javna ponudba delnic na borzi (IPO)	0	9	3	3	3	0	0	81
Ustvarjanje franšize	3	9	3	3	3	3	0	75
Združitev podjetji in strateška partnerstva	19	0	19	25	6	0	0	31
Likvidacija podjetja	16	13	16	9	28	9	0	9

Vir: Podatki iz ankete, oktober 2008

*Tabela 1: Kateri izmed naštetih tipov nasledstva menite, da so primerni za mala ali srednja podjetja in kateri bi bil vam najljubši?*

Ugotavljamo, da bi se kar 38% vprašanih odločilo za managerski odkup podjetja kot najbolj primeren tip nasledstva. Presenetljivo bi družinsko nasledstvo v prvi vrsti izbralo le 9% lastnikov-managerjev, postavljajo ga namreč šele na tretje, četrto ali peto mesto. Kar 16% pa jih vidi likvidacijo podjetja kot optimalno oz. najljubšo možnost. Iz rezultatov predstavljenih v tabeli lahko vidimo, da podjetniki prve javne ponudbe delnic (81%), ustvarjanje franšize (75%) in združitve podjetij (31%) v veliki meri ne prepoznavajo kot tipe nasledstva primerne za mala in srednja podjetja. Predvidevamo, da gre bolj kot za splošno zavračanje teh tipov nasledstva za nepoznavanje njihove vsebine in možnosti, ki iz tega izhajajo.

Glede na to, izpolnitev katerega vidika za vrednotenje uspešnosti nasledstva je za posameznega podjetnika, lastnika-managerja pri nasledstvu najpomembnejša smo ugotovili, da 41% vprašanih pred ostalimi vidiki uspešnosti nasledstva preferira gotovost poplačila, med tem, ko se 63% zdi najmanj pomembno, da v podjetju ohranijo nadzor tudi po izstopu. Vseeno pa bi kar 25% vseh vprašanih pred vsemi ostalimi, izbralo tisti tip nasledstva, ki bi omogočil nadzor nad podjetjem tudi po izstopu.

Vidik za vrednotenje uspešnosti tipa nasledstva	Pomembnost izpolnitve v %			
	1	2	3	4
Maksimiranje izkupička	25	38	25	13
Nadzor nad podjetjem po izstopu	25	3	9	<b>63</b>
Gotovost poplačila	<b>41</b>	44	13	3
Osebno zadovoljstvo	9	16	53	22

Vir: Podatki iz ankete, oktober 2008

*Tabela 2: Kateri izmed rezultatov bi bil za vas ob nasledstvu oz. izstopu iz podjetja najpomembnejši?*

## 5 PREDLOGI, PRIPRAVA IN IMPLEMENTACIJA NAČRTOV

### 5.1 Analiza tipov nasledstva in izbira strategije izhoda v malih in srednjih podjetjih

Izbira enega izmed tipov nasledstva nikakor ni enostavna. Vsakega je zato potrebno ovrednotiti z različnih vidikov, da bi lahko izbor najprej zožili in nato izbrali optimalno možnost. Kot optimalno možnost nasledstva pojmuje tisto, ki maksimira izkupiček lastnika ob izstopu, se dobro vključuje v njegove osebno finančne načrte in ob tem maksimira njegovo zadovoljstvo.

Vidiki za vrednotenje uspešnosti nasledstva:

- vrednost podjetja – ali bo izbran tip nasledstva maksimiral izkupiček,
- tveganje – verjetnost, da se bo predaja podjetja dejansko zgodila,
- nadzor – vpliv na poslovanje po izvedbi nasledstva / prenosu lastništva,
- osebne finance – ali bi izkupiček dovoljšen, da bo pozitivno vplival na osebne finance lastnika,
- gotovost poplačila – verjetnost, da bo lastnik dokončno poplačan,
- vpliv na pogajanja,
- osebno zadovoljstvo – ne v finančnem smislu.

Za izbiro in implementacijo optimalne možnosti je seveda potrebno upoštevati še nekaj drugih vidikov, ki pa jih težje objektivno ovrednotimo jih pa mora podjetnik zagotovo upoštevati. Dva izmed teh vidikov sta obdavčitev in vpliv nasledstva na druge udeležence v podjetju (zaposlene, stranke, dobavitelje, solastnike ipd.).

V Sloveniji pa je pred implementacijo izbranega tipa nasledstva potrebno upoštevati še, da bodo nekatere možnosti otežkočene skozi ne obstoj ali nepoznavanje določenih podpornih mehanizmov.

Eden izmed takšnih je *borza podjetij* – »kraj« kjer se srečata ponudba podjetij, ki iščejo naslednika in povpraševanje po takšnih podjetjih. Večina takšnih borz v svetu, dejansko deluje v okviru spletnih strani na kateri se srečata ponudba in povpraševanje. V ZDA in Angliji, so takšne borze ustanovila svetovalna podjetja, ki delujejo predvsem na področju podpore pri prodaji podjetij. Navajamo nekaj največjih spletnih mest, ki delujejo kot borze podjetij:

- [www.bizbuysell.com](http://www.bizbuysell.com) (predvsem ZDA in VB)
- [www.businessesforsale.com](http://www.businessesforsale.com) (mednarodna ponudba – najdemo tudi ponudbo slovenskih podjetij)
- [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org) (Nemčija)



Slednja je ustanovljena s strani nemškega ministrstva za gospodarstvo in tehnologijo (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) in nekaterih drugih organizacij (zbornice), ki je nastala kot rezultat prepoznane problematike nasledstva in zaznane tendence propadanja malih in srednjih podjetij (posledično povečane brezposelnosti in nižanja gospodarske rasti) ker niso našla naslednika.

Druga podpora storitev po kateri predvidevamo, da se bo v prihodnjih letih povpraševanje v Sloveniji povečalo, je *svetovanje in izobraževanje podjetnikov na področju nasledstva* in načrtovanja nasledstva. Za namene tega diplomskega dela smo skušali ugotoviti, ali v Sloveniji takšni svetovalci že obstajajo. Po pregledu slovenske literature (članki, spletne strani, knjige ipd.), izobraževanj in svetovanj na področju nasledstva podjetij smo ugotovili, da v Sloveniji obstajajo:

- strokovnjaki, ki so specializirani za pravna in davčna vprašanja v zvezi z nasledstvom, predvsem prodajo (npr. Kristijan Anton Kontarščak),
- strokovnjaki, ki opravijo vrednotenje podjetja (predvsem revizijske hiše) in opravijo formalnosti v zvezi z prevzemi in pripojitvami (mergers & acquisitions),
- izobraževanja na temo nasledstva podjetja (prireja Akademija Panta Rei) in prodaje podjetja (prireja Poslovna akademija Finance).

Če povzamemo, znanje o nasledstvu podjetij sicer obstaja, vendar je usmerjeno predvsem v izvrševanje že določenih akcij, npr. pravno svetovanje pri prodaji. Medtem, ko znanja, ki bi podjetniku pomagala pri odločitvi za enega izmed tipov nasledstva in načrtovanju za izvedbo le-tega, takorekoč ni.

V tabeli 3 zgoščeno predstavljamo tipe nasledstva s stališča izpolnitve različnih vidikov za vrednotenje uspešnosti tipov nasledstva in predlagamo katere ukrepe in aktivnosti bi morale za implementacijo izvesti podjetje in katere podjetniško okolje v katerem podjetja delujejo.

TIPI NASLEDSTVA IN IZSTOPOV	IZPOLNITEV VIDIKA ZA VREDNOTENJE TIPA		IMPLEMENTACIJA – akcijski načrt	
			PODJETJE - PODJETNIK	PODJENIŠKO OKOLJE
DRUŽINSKO NASLEDSTVO	Maksimiranje izkupička	občasno - malo verjetno	1. izbira naslednika 2. izobraževanje in urjenje naslednika 3. vrednotenje podjetja 4. izbira načina predaje (dedovanje, darilo ali odkup) 5. dogovor o načinu poplačila lastnika	1. poenostavitev davčnega sistema oz. nižje davčne stopnje pri uspešnem nasledstvu (davek na dediščine in darila)
	Tveganje, da se nasledstvo ne zgodi	srednje		
	Nadzor nad podjetjem po izstopu	verjetno		
	Pozitiven vpliv na osebne finance	da		
	Gotovost poplačila	ne		
	Vpliv na pogajanja	da močan		
	Osebno zadovoljstvo	visoko		
MBO	Maksimiranje izkupička	da	1. ustvarjanje primernih struktur in kontinuitete v podjetju 2. urjenje managementa 3. vrednotenje podjetja 4. skrbni pregled poslovanja 5. preverjanje sposobnosti financiranja 6. izročitev in poplačilo	1. členitev gospodarske zakonodaje v primeru managerskih prevzemov na več segmentov (privatna, javna podjetja) zaradi vidika financiranja
	Tveganje, da se nasledstvo ne zgodi	srednje		
	Nadzor nad podjetjem po izstopu	verjetno ne		
	Pozitiven vpliv na osebne finance	da		
	Gotovost poplačila	odvisno od pogojev		
	Vpliv na pogajanja	delno		
	Osebno zadovoljstvo	srednje do visoko		
TRŽNA PRODAJA	Maksimiranje izkupička	da	1. ustvarjanje primernih struktur in kontinuitete v podjetju 2. vrednotenje podjetja 3. urjenje managementa 4. iskanje kupcev 5. skrbni pregled, pogajanja 6. izročitev in poplačilo	1. vzpostavitev borze podjetij 2. celostno svetovanje glede nasledstva
	Tveganje, da se nasledstvo ne zgodi	nizko		
	Nadzor nad podjetjem po izstopu	ne		
	Pozitiven vpliv na osebne finance	da, odvisno od pravočasnosti prodaje		
	Gotovost poplačila	odvisno od pogojev		
	Vpliv na pogajanja	verjetno ne		
	Osebno zadovoljstvo	srednje do nizko		
IPO	Maksimiranje izkupička	da	1.ustvarjanje primernih struktur in kontinuitete v podjetju 2. poslovno načrtovanje 3. vrednotenje podjetja 4. uvrstitev v kotacijo (več korakov) 5. vpis delnic	
	Tveganje, da se nasledstvo ne zgodi	visoko		
	Nadzor nad podjetjem po izstopu	nekaj, odvisno od deleža		
	Pozitiven vpliv na osebne finance	da		
	Gotovost poplačila	da za prvo ponudbo (d.o.o-d.d.)		
	Vpliv na pogajanja	ne		
	Osebno zadovoljstvo	visoko		
USTVARJANJE FRANŠIZE	Maksimiranje izkupička	da	1. vrednotenje posla s stališča primernosti za franšizing 2. blagovne znamke in patenti 3. Priprava ponudbe in navodil 4. delovanje podjetja kot franšizno 5. prodaja franšiznega podjetja	1. krepitev imagea franšizinga kot dobre poslovne priložnosti
	Tveganje, da se nasledstvo ne zgodi	srednje do visoko		
	Nadzor nad podjetjem po izstopu	da nad franšizorjevim podjetjem		
	Pozitiven vpliv na osebne finance	da		
	Gotovost poplačila	ne		
	Vpliv na pogajanja	da		
	Osebno zadovoljstvo	visoko		

TIPI NASLEDSTEV IN IZSTOPOV	IZPOLNITEV VIDIKA ZA VREDNOTENJE TIPA		IMPLEMENTACIJA – akcijski načrt	
			PODJETJE - PODJETNIK	SISTEM/DUŽBA
ZDRUŽITEV PODJETIJ IN STRATEŠKA PARTNERSTVA	Maksimiranje izkupička	da	1. ustvarjanje primernih struktur in kontinuitete v podjetju 2. vrednotenje podjetja 3. iskanje partnerja 4. skupni poslovni načrt 5. vrednotenje skupnega podjetja 6. izplačilo in upokojitev	1. sprememba odnosa do solastništva
	Tveganje, da se nasledstvo ne zgodi	srednje		
	Nadzor nad podjetjem po izstopu	verjetno ne		
	Pozitiven vpliv na osebne finance	da		
	Gotovost poplačila	da		
	Vpliv na pogajanja	delno		
	Osebno zadovoljstvo	srednje		
PROSTOVOLJNA LIKVIDACIJA	Maksimiranje izkupička	ne	1. vrednotenje podjetja 2. vrednotenje sredstev 3. prodaja sredstev ali/in posla 4. poplačilo upnikov 5. izplačilo preostanka izkupička	
	Tveganje, da se izstop ne zgodi	nizko		
	Nadzor nad podjetjem po izstopu	ne		
	Pozitiven vpliv na osebne finance	verjetno ne		
	Gotovost poplačila	da, odvisno od vrednosti sredstev		
	Vpliv na pogajanja	ne		
	Osebno zadovoljstvo	nizko		
PRISILNA LIKVIDACIJA - STEČAJ	Maksimiranje izkupička	zagotovo ne	1. vrednotenje podjetja 2. vrednotenje sredstev 3. postavitve stečajnega upravitelja 4. prodaja sredstev ali/in posla 5. (delno) poplačilo upnikov	
	Tveganje, da se izstop ne zgodi	nizko		
	Nadzor nad podjetjem po izstopu	ne		
	Pozitiven vpliv na osebne finance	ne		
	Gotovost poplačila	da, odvisno od vrednosti sredstev		
	Vpliv na pogajanja	ne		
	Osebno zadovoljstvo	zelo nizko		

*Tabela 3: Tipi nasledstva in izstopov, njihove značilnosti in možnosti implementacije le-teh v Sloveniji*

## 5.2 Davčni in pravni vidiki nasledstva v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji

Pri nasledstvu moramo v Sloveniji upoštevati vsaj šest med seboj slabo usklajenih zakonov, ki neposredno vplivajo na izvedbo samega nasledstva in obdavčenje le tega:

- Zakon o dedovanju,
- Zakon na dediščine in darila,
- Zakon o gospodarskih družbah,
- Zakon o prevzemih,
- Zakon o davku od dohodka pravnih oseb,
- Zakon o dohodnini.

### 5.2.1 Podjetje kot dediščina

Posebej kompleksno je v Sloveniji vprašanje dedovanja podjetniškega premoženja, ki je z zakonodajo zelo slabo urejeno. »Zakon o dedovanju (ZD) nima posebnih določb o tej materiji. To je razumljivo, kajti zakon izhaja iz časa, v katerem je imela družbena lastnina neprimerno pomembnejšo vlogo kot zasebna lastnina in je vlaganje zasebnega kapitala in upravljanje podjetja na podlagi kapitalskih vložkov, kar je osnovno izhodišče prava gospodarskih družb sramežljivo dovoljeval šele Zakon o podjetjih. Tako ni bilo upoštevanja vredne potrebe, da bi se določile dednopravne posledice smrti morebitnega vlagatelja.«(Ilešič 1993, 9; citirano iz Zupančič 2006, 7). Naj omenimo da Zakon o dedovanju izhaja iz leta 1978 in od takrat ni bil posodobljen. Tudi pravne prakse na tem področju v Sloveniji ni ravno dosti, tista, ki pa je se zgleduje predvsem po nemškem pravnem redu iz katerega zakonodaja o dedovanju v Sloveniji tudi v veliki meri izhaja. V takšnih razmerah je za podjetnika še posebej pomembno, da za nasledstvo, kakršno koli že poskrbi pravočasno in zagotovi, da bo podjetje poslovalo naprej pod pogoji kot jih je sam zastavil (lastnik postane v nasledstvenem načrtu predvideni član družine ali tretja oseba in ne tisti ki bi to moral postati po zakonodaji).

Usoda podjetja po smrti lastnika je opredeljena v Zakonu o gospodarskih družbah, ki pa so pogosto neuskklajene z Zakonom o dedovanju tako npr. ZGD pri dedovanju deležev v kapitalskih družbah predvideva tudi možnost umika deleža oz. pri nas izključitev in izstop družbenika (pri d.o.o. 3. odstavek, 501 člena ZGD Ur.l. RS 2006, 4405-4498) kar je zelo blizu nedovoljeni izključitvi podedljivosti (Zupančič 2006, 56). Z usklajevanjem tega področja se bo morala v prihodnosti slovenska pravna praksa in teorija precej ukvarjati.

### 5.2.2 Podjetje kot darilo

Lastnik se lahko odloči, da bo formalno nasledstvo izvedel s podaritvijo svojega lastniškega deleža (predvsem pri družinskem nasledstvu). Poslovni delež v kapitalskih

družbah je možno podariti, to predvidevajo Zakon o davku na dediščine in darila, Obligacijski zakonik in Zakon o dohodnini; Zakon o gospodarskih družbah pa govori o t.i. odsvojitvi premoženja, ki se ponavadi sicer udejani skozi prodajo poslovnega deleža vendar lahko odsvojitvev pomeni tudi podaritev (tako izhaja tudi iz določb Zakona o dohodnini). Vprašanje pa je ali je smiselno delež v podjetju podarjati, saj lahko v zvezi s tem nastopi nekaj problemov:

- darila po smrti darovalca zapadejo v dedno premoženje in se v skladu s tem tudi delijo,
- solastniki v podjetju imajo pri odsvojitvi podjetja predkupno pravico, zato se pojavi vprašanje kako bi pravna praksa presodila v primeru podaritve deleža v podjetju kjer je več družbenikov in bi vsaj eden nasprotoval (ni nam dostopnih podatkov o trenutni sodni praksi),
- solastniki imajo možnost izločiti družbenika,
- težavno ugotavljanje davčne obveznosti za obdarjenca (ali je obdavčen ob pridobitvi darila ali šele ob odsvojitvi le-tega po Zakonom o davku na dediščine in darila) in tistega ki podarja (odsvojitvev kapitala po Zakonu o dohodnini).

### *5.2.3 Prodaja podjetja*

Prodaja celotnega podjetja ali deleža v podjetju je opredeljena v Zakonu o gospodarskih družbah in sicer kot odsvojitvev poslovnega deleža. V zvezi s tem mora lastnik oz. v tem primeru prodajalec upoštevati predvsem, da (Ur.l. RS 2006, 4405-4498):

- imajo drugi družbeniki predkupno pravico na poslovnem deležu, če ni v družbeni pogodbi drugače določeno,
- lahko drugi družbeniki izločijo novega družbenika,
- družbena pogodba lahko določa, da je potrebno za odsvojitvev poslovnega deleža pridobiti soglasje drugih družbenikov,
- lahko družbenik odsvoji tudi manjši del svojega deleža (ne nujno celega).

### *5.2.4 Davčni vidiki nasledstva*

Večina vprašanj v zvezi z nasledstvom je tako ali drugače povezanih z davki, ne glede na to ali se podjetnik odloča za družinsko nasledstvo ali za katerega izmed drugih tipov. Podjetje je v Sloveniji opredeljeno kot kapital zato se kakršna koli odsvojitvev podjetja ali dela podjetja davčno obravnava z Zakonom o dohodnini z določbami o dobičku iz kapitala Davek se plača na razliko med vplačanim osnovnim kapitalom in vrednostjo, ki jo je podjetnik pridobil ob predaji podjetja nasledniku. Ključno vlogo tukaj igra čas lastništva poslovnega deleža v podjetju, kapitalski dobički so namreč v Sloveniji obdavčeni cedularno po stopnji 20%, ki se vsakih nadaljnjih pet let lastništva zniža za 5% (po petih letih lastništva je dobiček iz kapitala 15%, po 10 letih 10%, po 15 5%, po 20 letih lastništva pa je davčna stopnja 0%). Kadar gre za dediščino ali darilo pa davek predpisuje

Zakon o davku na dediščine in darila po predpisani lestvici (8. člen); obdavčen pa je prejemnik darila.

### 5.3 Izročitev in poplačilo

Zadnji korak načrtovanja nasledstva je razmislek o tem kako in kdaj bo podjetnik izročil podjetje nasledniku in kako ter kdaj bo poplačan.

#### 5.3.1 Izročitev

Pomeni predajo lastništva, ključnih funkcij in odgovornosti v podjetju nasledniku. Način in čas izročitve podjetja je predvsem odvisen od tipa nasledstva za katerega se je podjetnik odločil. Če gre za družinsko nasledstvo se bo izročitev najverjetneje zgodila v trenutku, ko se bo lastnik-manager želel upokojiti. Naj poudarimo, da je pri družinskem nasledstvu naslednik pripravljen podjetje pogosto prevzeti že precej prej kot ga je lastnik-manager pripravljen predati, zato pogosto prihaja do konfliktov kar lahko vodi celo do tega, da takšnega nasledstva ne bo mogoče izvesti (npr. naslednik ne more prevzeti pobude za izvedbo nove poslovne ideje zato se raje zaposli drugje).

Kadar gre za tipe nasledstva, kjer podjetje prevzema (nasledi) tretja oseba (npr. prodaja, MBO ipd.) lahko govorimo o izročitvi podjetja (Hawkey 2005, 187-188):

- pred podpisom pogodbe; ključno vprašanje, ki si ga mora lastnik postaviti je ali bi lahko potencialni naslednik zlorabil informacije pridobljene ob izročitvi podjetja in te uporabil za izboljšanje lastnega konkurenčnega položaja ne da bi bil zavezan dejansko prevzeti podjetje,
- po podpisu pogodbe; tukaj se mora prodajalec vprašati ali morda lastnik ne skriva informacij, ki bi negativno vplivale na poslovanje po nasledstvu, ne more natančno vedeti kakšen bo odziv zaposlenih, strank, dobaviteljev in predvsem ključnega managementa.

Da bi izročitev uspela in bi podjetje tudi pod drugim lastništvom in managementom lahko uspešno poslovalo naprej pa mora lastnik v podjetju razčistiti nekaj ključnih situacij:

- management mora biti obveščen, da bo podjetje prevzel nov lastnik in jasno mora biti opredeljena vloga obstoječega managementa v prihodnosti, novemu lastniku mora zaupati in ga spoštovati,
- strankam je potrebno zagotoviti, da bo tudi nov lastnik zagotavljal takšen, če ne boljši servis kot do sedaj (ključne stranke bi morale novega lastnika po podrebi tudi osebno spoznati pred izročitvijo),
- zagotovitev dobrega nadaljnjega sodelovanja dobaviteljem,
- predaja poslovnih načrtov za nove načrtovane projekte nasledniku.

### 5.3.2 Poplačilo

Kot že zapisano za optimalen tip nasledstva pojmuje tistega, ki maksimira izkupiček lastnika ob izstopu, se dobro vključuje v njegove osebno finančne načrte in ob tem maksimira njegovo zadovoljstvo.

V družinskih podjetjih ob izročitvi podjetja lastnik pogosto ni poplačan v celoti včasih niti delno. Lastnik ponavadi dokončno izstopi iz podjetja, ko se želi upokojiti. Ker pa si lastniki skoraj praviloma izplačujejo nizke plače ne morejo pričakovati visokih pokojnin iz prvega pokojninskega stebra, kljub temu pa si želijo ohraniti vsaj dosednji standard. V tujini se zato uporablja t.i. izplačilo rente, ki jo podjetje izplačuje staremu lastniku do njegove smrti. V Sloveniji bi takšna izplačila težko upravičili, saj zakonodaja le-teh ne predvideva; rešitev je, da stari lastnik formalno v podjetju ostane zaposlen kot honorarni sodelavec – svetovalec in se mu na ta način letno ali mesečno izplačuje dogovorjena »renta«.

Kadar gre za druge tipe nasledstva, mislimo predvsem na tržno prodajo podjetja in MBO kjer je že v osnovi glavni motiv čim višji izkupiček lahko lastnik pričakuje, da bo kupec želel izpogajati možnost za obročno odplačevanje kupnine. Opisujemo prednosti in slabosti glavnih načinov delnih poplačil kot jih navaja Hawkey (2005, 189-192).

*Obročno odplačevanje* – kredit prodajalca, je pogost način za katerega kupec zaprosi, ker ni uspel zbrati dovoljšnih sredstev za takojšno odplačilo; dejstvo je, da na ta način prodajalec kreditira kupca pri čemer obstaja možnost, da nikoli ne bo v celoti poplačan, kar je tudi glavna slabost takšnega načina plačila. Na drugi strani pa obstaja možnost, da bo prodajalec na ta način lahko iztržil nekoliko višji znesek, kot sicer. Pred prodajo podjetja pod takšnimi pogoji naj prodajalec poskrbi, da bo kupec priskrbel zadostna jamstva, ki mu bodo omogočila dokončno poplačilo, sam pa naj še vedno ostaja solastnik določenega deleža. Prednost takšnega načina poplačila je, da se na ta način lažje doseže ugodnejša davčna obravnava (če npr. pogledamo davek na kapitalske dobičke, bi lastnik, ki prodaja podjetje po 14 letih lastništva plačal 10% takšnega davka, če pa bi ostal solastnik in po delih prodajal podjetje npr. vsaki dve leti pa bi po 15 letih lastništva plačal 5% davka po 20 letih pa 0%).

*Zadržanje sredstev* ponavadi ponudi kupec, ki ga skrbi, da v doglednem času ne bi uspel obdržati glavnih kupcev ali dobaviteljev in s tem zagotoviti dobičkonosnega poslovanja. Takšen dogovor je vezan na bodoče dobro poslovanje podjetja. Del kupnine (npr. 1/3) se veže na posebnem računu in se prodajalcu izplača v celoti ali delno, če so v določenem obdobju doseženi ciljani poslovni rezultati. Največja slabost takšnega dogovora je, da prodajalec ne more vedeti ali bo kupec ravnal kot dober gospodar in se dejansko trudil doseči ciljane rezultate.

*Obročno odplačevanje, ki bazira na pričakovanih bodočih dobičkih (»earn-outs«), je nekoliko drugačno kot obročno odplačevanje s kreditom prodajalca. Takšen dogovor so primorani skleniti lastniki tistih podjetij, ki nimajo visokih opredmetenih osnovnih sredstev (npr. nepremičnin, strojev) podjetje pa prodajajo na osnovi pričakovanih prihodnjih dobrih poslovnih rezultatov (npr. storitvene dejavnosti). Tukaj obstaja možnost, da ti poslovni rezultati ne bodo tako visoki kot predvideno in bo posledično tudi kupnina nižja.*

V vsakem primeru ne glede na način poplačila pa morata tako lastnik kot naslednik poskrbeti za primerno zaščito svojih pravic, prvi, da bo res poplačan drugi, da bo podjetje zares poslovalo kot predvideno. Te situacije v praksi rešujemo z garancijami in poroštvi.

#### **5.4 Podjetnik po izstopu**

Veliko lastnikov podjetja tudi po izročitvi ne želi zapustiti v celoti (predvsem podjetniki po 51 letu starosti). Eni, se ne želijo ločiti od podjetja, ker ne želijo končati podjetniške kariere in predvidevajo, da bi lahko dobro sodelovali v podjetju z novim lastnikom, spet drugi morda niso uspeli iztržiti dovolj sredstev, da bi se lahko lagodno upokojili in menijo, da bodo z delom v podjetju še kaj dodatno zaslužili (Hawkey 2005, 193-194). Glede na odnos podjetnika do podjetja in svojega dela v podjetju po izvedbi nasledstva le-te lahko razdelimo na (Stipič 2008, 36):

- generale; so prisiljeni oditi, a načrtujejo vrnitev in izkoristijo vsak povod da pridejo reševat,
- ambasadorji; postopoma zapustijo delovno mesto, aktivni v mentorski in svetovalni vlogi,
- guvernerji; odidejo in ohranijo zelo malo stikov s podjetjem, posvetijo se drugim aktivnostim.

Vsekakor se mora podjetnik, ki ostaja v podjetju potem, ko ga je že predal zavedati, da so razmerja v podjetju postavljena na novo in da je njegova vloga sedaj drugačna ne glede na tip nasledstva. Takšno sodelovanje s podjetjem in novim lastnikom se ponavadi ne obnese in traja le nekaj mesecev (Hawkey 2005, 193-194).

Podjetnik mora pri izstopu upoštevati, da bo to imelo vpliv tudi na njegove osebne finance. Nekaj stvari, ki jih je prej financiral skozi podjetje bo sedaj moral financirati sam npr. avto, telefon. Že pri odločanju za izstop si podjetnik pogosto postavi vprašanje ali bo po izstopu lahko vzdrževal obstoječi standard ali živel celo bolje oz. bo moral še dodatno delati. Tisti, ki si že v samem začetku načrtovanja nasledstva znajo predstavljati izkupiček si tudi predstavljajo svoje življenje po izstopu, v skladu s tem oblikujejo želje in cilje (potovanja, ustanovitev novega podjetja ipd.).



Največji strahova podjetnikov, ki zaviralno delujeta tudi pri načrtovanju nasledstva sta, podjetnik ne ve natančno kaj bo po izstopu počel zato se podjetja oklepa, podjetnik ne ve koliko je njegovo podjetje vredno, koliko bo zanj iztržil in na drugi strani nima informacije koliko bi za podjetje moral iztržiti, da bi lahko živel kot si je predstavljal. Najpogosteje pa podjetniki, ki počasi in premišljeno načrtujejo nasledstvo tudi iztržijo dovolj, da po izstopu uresničijo zastavljene cilje (Hawkey 2005, 193-194).

## 6 SKLEPNA SPOZNANJA

V Sloveniji se je razcvet podjetništva začel po letu 1988, po sprejemu Zakona o podjetjih, ki je omogočil ustanavljanje podjetij brez posebnih omejitev. Od takrat se vsako leto ustanovi na tisoče podjetij. Le-ta so v obdobju »podjetniške revolucije«, kot tudi danes nastajala predvsem zaradi prepoznane priložnosti na eni strani ali iz nuje na drugi. Podjetje smo se torej v dveh desetletjih privatnega podjetništva v Sloveniji naučili ustanoviti. Kaj pa izstopiti iz njega, ga predati naprej, poskrbeti za nasledstvo, ko je čas za to?

V letih 2000 do 2005 je v Sloveniji prenehalo poslovati okoli 10.000 podjetij, če pa prištejemo še samostojne podjetnike številka poskoči na 34.000. Zagotovo lahko med razloge za prenehanje prištejemo tudi nepoznavanje možnosti za nasledstvo in ne načrtovanje oz. slabo načrtovanje nasledstva. Ugotavljamo torej da se podjetja v Sloveniji že soočajo s problemom nasledstva in načrtovanja nasledstva.

Želja ali nuja po nasledstvu se pojavi iz različnih razlogov, poslovnih ali osebnih. Nasledstvo ali izstop lastnika-managerja iz podjetja pa predstavlja eno izmed kritičnih faz v razvoju podjetja in uspešnost le-tega je odločilna za to ali se bo podjetje razvijalo naprej. Uspešnost nasledstva podjetij seveda ne vpliva samo na njihovo mikro okolje temveč je posledično pomembna za celotno gospodarstvo, torej gospodarsko rast, stopnjo brezposelnosti idr.

Načrtovanje nasledstva oz. strategije nasledstva v malih in srednjih podjetjih je kompleksen proces, ki bi ga podjetniki, lastniki-managerji morali začeti pravočasno. Raziskave kažejo, da slovenski podjetniki o načrtovanju nasledstva razmišljajo kot o potrebnem vendar večinoma nimajo prave predstave o kompleksnosti procesa zato so, podobno kot podjetniki v tujini prepričani, da je nasledstvo možno načrtovati le nekaj mesecev pred dejanskim izstopom ter da to lahko storijo sami brez pomoči. Opazimo lahko tudi, da starejša populacija podjetnikov (nad 51 let) v primerjavi z mlajšo (30-40) pogosteje meni, da nasledstva ni potrebno načrtovati in ga tudi ne načrtuje. Dobra praksa iz tujine kaže da je za uspešno izvedbo nasledstva načrtovanje ključnega pomena in ga je potrebno vključiti v vse ostale načrte in strategije podjetja najboljše že od same ustanovitve naprej.

Splošen model načrtovanja nasledstva vsebuje vsaj šest vsebinskih področij, ki jih mora lastnik podjetja razumeti in načrtovati, preden izvede samo nasledstvo. Potrebno je opredeliti časovni horizont in določiti čas, ki je na voljo za načrtovanje in izvedbo nasledstva. Drugo ključno področje je načrtovanje kontinuitete v podjetju in ustvarjanje primernih struktur, ki bo zagotovilo uspešno poslovanje tudi po izstopu lastnika iz podjetja. Vrednotenje podjetja je pri samem načrtovanju sicer pomembno, vendar le toliko, da ima lastnik realno predstavo o sedanjih in prihodnjih vrednostih podjetja. Verjetno najbolj kritično področje, ki ga je treba obdelati v procesu načrtovanja nasledstva, je vrednotenje tipov

nasledstva oz. izstopov in izbira najprimernejšega, saj vse možnosti, ki se na prvi pogled zdijo sprejemljive niso nujno optimalna izbira. Da bi bilo nasledstvo uspešno je seveda potrebno upoštevati še davčne in pravne vidike nasledstva ter konec koncev tudi način poplačila in izročitev podjetja.

Ugotavljamo, da v Sloveniji obstaja več možnih tipov nasledstva in so podobni kot v tujini. V diplomskem delu smo jih opisali 7, ki so za mala in srednja podjetja primerni. Nekateri bolj drugi manj. Izbira enega izmed tipov nasledstva za lastnika-managerja nikakor ni enostavna. Vsakega je zato potrebno ovrednotiti z različnih vidikov, da bi lahko izbor najprej zožili in nato izbrali optimalno možnost. Najpomembnejši so zagotovo: gotovost poplačila, maksimiranje izkupička, nadzor nad podjetjem po izstopu in osebno zadovoljstvo lastnika. Najpogosteje bi se slovenski podjetniki odločili za managerski odkup, raziskava pa kaže še, da bi večina slovenskih podjetnikov, lastnikov-managerjev izbrala tisti tip nasledstva, ki bi zagotavljal najvišjo gotovost poplačila. Ugotavljamo, da bo nekatere tipe nasledstva potrebno podjetnikom podrobneje predstaviti saj, npr. IPO ali franšizing skoraj praviloma zavračajo, kot neprimerni za mala in srednja podjetja. Predvidevamo, da je temu tako zaradi nepoznavanja tipov in možnosti, ki iz tega izhajajo.

Dilema nasledstva v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji je še posebej pereča, saj nimamo večgeneracijske tradicije podjetništva, ki bi lahko postregla s praktičnimi rešitvami in primeri dobre prakse kakršne lahko zasledimo v tujini. Dobra praksa iz držav, ki imajo v evropskem prostoru največ izkušenj na področju nasledstva podjetij in podjetniških izstopov pa je za slovenskega podjetnika skoraj neuporabna, saj specifična pravna in davčna ureditev ter ne obstoj podpornih storitev pogosto onemogoča posnemanje in primerjavo. Da bi bila v Sloveniji lahko vsa ali pa vsaj večina nasledstev oz. izstopov kljub zapisanemu uspešna moramo te podporne storitve zagotoviti. Vzpostaviti moramo vsaj primerne izobraževalne in svetovalne mehanizme, ki bodo podjetnike usmerjali pri načrtovanju in izvedbi nasledstva ter borze podjetij, ki bodo poskrbele za pretok informacij od lastnikov do naslednikov in obratno.

## 7 POVZETEK

Od leta 1988 je v Sloveniji brez posebnih omejitev možno ustanoviti privatno podjetje. Če je poslovna priložnost dobra, viri primerni in organizacija sposobna se podjetje razvija in večinoma tudi raste. Ena izmed kritičnih faz v razvoju podjetja je nasledstvo oz. izstop lastnika iz podjetja. Dilema nasledstva v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji je še posebej pereča, saj na tem področju ni večgeneracijske tradicije in dobre prakse. Za uspešno nasledstvo je ključnega pomena pravočasno načrtovanje nasledstva in izbira primerne tipa nasledstva oz. izstopa iz podjetja. Večina lastnikov-managerjev tega ne upošteva. Problem, ki nastane je ne načrtovanje nasledstva kar pogosto privede do tega, da je lastnik-manager zaradi okoliščin primoran podjetje predati nepripravljeno, ga prodati bistveno pod ceno ali pa ga celo likvidirati, kar ima negativne posledice za celotno gospodarstvo. Ukrepi, ki bi izboljšali obstoječe stanje bi morali biti usmerjeni v izobraževanje in informiranje podjetnikov ter vzpostavljanje drugih podpornih mehanizmov.

Ključne besede:

Mala in srednja podjetja \ podjetništvo \ nasledstvo \ izstop \ načrtovanje nasledstva \ tipi nasledstva \ predaja \ podporni mehanizem

## ABSTRACT

Since 1988 it is possible to establish private owned company in Slovenia without any special limitations. If the business opportunity is promising, sources appropriate and organization capable, an enterprise develops and grows. One of the critical steps in development of enterprises is succession or business exit. Succession dilemma of small and medium enterprises in Slovenia is especially delicate, since there is no tradition of many generations and good practice present in Slovenia in this field. Sufficient time available for succession planning and choice of the most appropriate exit option is crucial for successful succession. Most of the business owners do not follow this recommendation. The issue which occurs as a result is non planning of succession. This may lead to handing over the business unprepared, selling the business below its price or starting a fire-sale which would affect the whole national economy. Measures to improve the situation should provide education for entrepreneurs and establishment of other support mechanisms.

**SEZNAM LITERATURE**

1. Ahej, Mateja. 2008. Prodajte svoje podjetje. *Kapital 446*: 32-35
2. BDO Stoy Heyward LLP. 2007. *The guide to selling your business*
3. Buetikofer, Meike. 2006. Familienunternehmen funktionieren anders. *Wirtschafts magazin 4*: 32-33
4. Duh, Mojca in Tominc, Polona in Rebernik, Miroslav. 2005. Nasledstvo v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija 10*: 590-599
5. Duh, Mojca. 2002. *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Maribor: MER Evrocenter.
6. Fopp, Leonhard. 2006. Herausforderungen in der Unternehmensnachfolge. *Wirtschafts magazin 4*: 28-29
7. Halter A., Frank. 2006. Langfristige Wertgenerierung im Nachfolgeprozess. *Wirtschafts magazin 4*: 4-5
8. Hawkey, John. 2002. *Exit strategy planning*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
9. Hawkey, John. 2005. *Sale or succession*. Oxford: How to Books Ltd.
10. Kiyosaki T., Robert. 2000. *Guide to investing*. United States of America: Warner Books
11. Koletnik, Franc. 2000. *Vrednotenje in trženje podjetij*. Maribor: Univerza v Mariboru.
12. KPMG LLP. 2005. *Thinking about an Initial Public Offering*
13. Leitner, Roman in Huber, Christian. 2000. *Die Unternehmens-nachfolge*. Wien: Verlag Orac
14. Naegeli, Max. 2006. Wer zu spaet kommt, den bestraft der Fiskus. *Wirtschafts magazin 4*: 12-13
15. Peterlin, Jožko in Glavina, Petra. 2007. *Rasti, biti finančno uspešen in hkrati zniževati dolgove*. Ljubljana: Časnik Finance
16. Rebernik, Miroslav in Močnik, Dijana in Rus, Matej. 2000. *Slovenski podjetniški observatorij 2000*. Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
17. Rebernik, Miroslav in Leon, Repovž. 2000. *Od ideje do denarja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

18. Rebernik, M., P. Tominc, M. Glas, V. Pšeničny. 2003. *Global entrepreneurship Monitor Slovenija 2002: Kako podjetna je Slovenija*. Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
19. Rebernik, M., P. Tominc, M. Duh, K. Pušnik, T. Krošlin, B. Bradač, M. Rus, D. Močnik.. 2006. *Global entrepreneurship Monitor Slovenija 2005: Podjetništvo med željami in stvarnostjo*. Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
20. Republika Slovenija. 2006. Zakon o gospodarskih družbah -1. *Uradni list RS* 42: 4405-4498
21. Samuelson, A. Paul in Nordhaus, D. William. 2002. *Ekonomija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Stipič, Simona. 2008. Vsi smo zamenljivi..., ko je čas za to... *Davčno finančno svetovanje* 12: 36-38
23. Zupančič, Karel. 2006. *Dedovanje podjetniškega premoženja*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.

**SEZNAM VIROV**

1. BusinessTown.com 2008 [online] Available: <http://www.businesstown.com/valuing/guideline.asp> [10.11.2008]
2. Hank, James. 2008. [online]. Available: <http://www.exitstrategymentor.com/> [16.06.2008]
3. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. 2008. [online]. Available: [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=nasledstvo&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=nasledstvo&hs=1) [13.06.2008]
4. Ljubljanska borza d.d. 2008. [online]. Available: [http://www.ljse.si/cgi-bin/jve.cgi?doc=8168&sid=GRud3DQdIHFcHpCX#prva\\_kotacija](http://www.ljse.si/cgi-bin/jve.cgi?doc=8168&sid=GRud3DQdIHFcHpCX#prva_kotacija) [25.07.2008]
5. Merriam-Webster. 2008. [online]. Available: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/succession> [13.06.2008]
6. Slovenski inštitut za revizijo. 2008. [online]. Available: <http://www.si-revizija.si/ocenjevalci/dokumenti/MSOV-2005-SLO.pdf> [15.07.2008]
7. Statistični urad Republike Slovenije. 2008. [online]. Available: [http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/14\\_poslovni\\_subjekti/01\\_14188\\_podjetja/01\\_14188\\_podjetja.asp](http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/01_14188_podjetja.asp) [13.06.2008]
8. VEM Slovenske Konjice. 2008. [online]. Available: [http://vem.konjice.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=67&Itemid=40](http://vem.konjice.si/index.php?option=com_content&task=view&id=67&Itemid=40) [10.07.2008]

**SEZNAM SLIK**

Slika 1: Razvrstitev podjetij po velikosti (glede na št. zaposlenih) na 31.12.2006	11
Slika 2: Življenjski cikel podjetja po Pümpinu in Prangeju	12
Slika 3: Vključenost lastnika v posel (Rebernik, Repovž 2000, 171),	14
Slika 4: Podjetja v Sloveniji, ki so prenehala poslovati in so brez naslednika po koledarskih letih od 1999 do 2005	18
Slika 5: Zakaj, kdaj in kako lahko podjetnik izstopi iz podjetja (Hawkey 2002, 4)	20
Slika 6: Gospodarski cikel	21
Slika 7.: Število malih in srednjih podjetij glede na pravnoorganizacijsko obliko v Sloveniji za leto 2006	23
Slika 8: Koliko ste stari?	42
Slika 9: Kdaj nameravate izstopiti iz podjetja in predati lastništvo drugemu?	43
Slika 10: Ali menite, da je potrebno nasledstvo podjetja oz. izstop lastnika iz podjetja načrtovati in ali sami nasledstvo že načrtujete?	43
Slika 11: Ali menite, da je potrebno nasledstvo podjetja oz. izstop iz podjetja načrtovati in ali sami nasledstvo že načrtujete?	44
Slika 12: Če se vam zgodi huda nesreča, bolezen ali kaj podobnega in bi ostali dalj časa odsotnim ali menite, da bi vaše podjetje normalno poslovalo naprej in se celo razvijalo?	45
Slika 13: Ali menite, da lahko nasledstvo načrtujete in izvedete sami?	45

**SEZNAM TABEL**

Tabela 1: Kateri izmed naštetih tipov nasledstva menite, da so primerni za mala ali srednja podjetja in kateri bi bil vam najljubši?	46
Tabela 2: Kateri izmed rezultatov bi bil za vas ob nasledstvu oz. izstopu iz podjetja najpomembnejši?	47
Tabela 3: Tipi nasledstev in izstopov, njihove značilnosti in možnost implementacije letih v Sloveniji	<b>Napaka! Zaznamek ni definiran.</b>



**PRILOGA 1:**  
**ANKETNI VPRAŠALNIK O STALIŠČIH SLOVENSКИH PODJETNIKOV O**  
**NAČRTOVANJU NASLEDSTVA OZ. IZSTOPA IZ PODJETJA**

*Spoštovani!*

*Zaključujem študij podjetništva na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Pod mentorstvom prof. dr. Miroslava Rebernika pripravljam diplomsko nalogo na temo »Načrtovanje nasledstva v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji«. Za izvedbo raziskave potrebujem vašo pomoč, zato prosim za sodelovanje in izpolnitev ankete.*

*Anketa obsega 8 vprašanj vzela pa vam bo zgolj 5 do 10 minut časa. Namen ankete je ugotoviti kakšna so stališča slovenskih podjetnikov o načrtovanju nasledstva oz izstopu iz podjetja. Anketa je anonimna in bo uporabljena samo za mojo diplomsko nalogo.*

*Izpolnjen vprašalnik prosim v priloženi kuverti vrnite na naslov Mateja Ahej, Ljubljanska 1a, 2000 Maribor.*

*Iskrena hvala za vaš čas in sodelovanje!  
Mateja Ahej*

## ANKETA

### **Stališča slovenskih podjetnikov o načrtovanju nasledstva oz. izstopu iz podjetja**

**1. Kdaj nameravate izstopiti iz podjetja in predati lastništvo nekemu drugemu?** Odgovor označite s križcem.

- o izstopu iz podjetja sploh ne razmišljam
- v enem letu od danes
- v 3-5 letih
- v 10 letih ali kasneje

**2. Ali menite, da je potrebno nasledstvo podjetja oz. izstop lastnika iz podjetja načrtovati in ali sami nasledstvo že načrtujete?** Odgovor označite s križcem.

- nasledstva ni potrebno načrtovati, ko bo to potrebno bomo sproti iskali rešitve
- nasledstvo je potrebno načrtovati, to bomo storili nekaj mesecev preden bom iz podjetja izstopil
- da, nasledstvo že načrtujemo

**3. Ali menite, da lahko nasledstvo načrtujete in izvedete sami?** Odgovor označite s križcem.

- Ne, sam sem predvsem podjetnik – strokovnjak, ne znam se odločiti za enega izmed tipov nasledstva, saj ne poznam prednosti in slabosti posameznih tipov. Dobrodošel bi bil svetovalec s tega področja, ki bi prevzel celotno načrtovanje in izvedbo nasledstva.
- Menim, da potrebujem zgolj nekaj pravnih in davčnih nasvetov ostalo bom opravil sam.
- Poznam svoje podjetje zato menim, da lahko nasledstvo načrtujem in izvedem sam, brez svetovalcev.

**4. Če se vam zgodi huda nesreča, bolezen ali kaj podobnega in bi ostali dalj časa odsotni ali menite, da bi vaše podjetje normalno poslovalo naprej in se celo razvijalo?** Odgovor označite s križcem.

- Podjetje brez mene ne more normalno poslovati, sam sprejemam vse odločitve v podjetju
- Podjetje bi sicer poslovalo naprej vendar se ne bi razvijalo saj sam sprejemam ključne odločitve
- Podjetje bi normalno poslovalo naprej in se tudi razvijalo saj sem ključne odločitve v podjetju že prenesel na kompetentnega sodelavca

**5. Ali ste že razmišljali o tem kdo vas bo v podjetju nasledil, tako managersko kot lastniško?** Odgovor označite s križcem.

- DA
- NE

**6. Kateri izmed naštetih tipov nasledstva menite, da so primerni za mala ali srednja podjetja?** Označite z **0** tiste tipe ki menite, da **niso** primerni za mala in srednja podjetja; preostale nato s števili **1, 2, 3 ...** razvrstite kot bi bili vam najljubši.

Družinsko nasledstvo (podjetje prevzame ožji sorodnik)	
Managerski odkup – MBO (podjetje kupi zaposlen manager v podjetju)	
Tržna prodaja (podjetje prodate tretji osebi, podjetju)	
Prva javna ponudba delnic na borzi (IPO)	
Ustvarjanje franšize (ustvarite več franšiz in nato podjetje prodate sistem)	
Združitev podjetji in strateška partnerstva (v podjetje sprejmete solastnika, ki čez čas odkupi podjetje)	
Likvidacija podjetja (zaprtje podjetja)	

**7. Kateri izmed rezultatov bi bil za vas ob nasledstvu oz. izstopu iz podjetja najpomembnejši? Označite s št. 1 razlog, ki je za vas najpomembnejši, z 2 naslednjega in tako naprej.**

Maksimiranje izkupička	
Nadzor nad podjetjem po izstopu	
Gotovost poplačila	
Osebno zadovoljstvo	

**8. Koliko ste stari? Označite s križcem.**

30-40	
41-50	
51-50	
61 ali več	