

**MAG. ČRTOMIR ČASAR** je pooblaščen ocenjevalec vrednosti podjetij, CBV (Certified Business Valuator), sodni cenilec za vrednotenje podjetij ter izvršni direktor družbe BV Finančna Skupina d.o.o.

# Pravočasno načrtovan **UMIK** **USTANOVITELJA** **PODJETJA** ne da bi ogrozili vrednost in odnose

**V** praksi se že vrsto let ukvarja z vrednotenjem podjetij, prenosi lastništva in vodenja, strukturiranjem izstopov lastnikov ter prodajami podjetij. Njegovo delo temelji na povezovanju finančnih, pravnih in psiholoških vidikov podjetništva zlasti v občutljivih prelomnicah, kot so medgeneracijski prenosi in umik ustanoviteljev iz podjetij.

**Kdaj bi moral podjetnik realno začeti razmišljati o prenosu vodenja in lastništva podjetja na potomce – in zakaj večina to začne prepozno?**

Prenos vodenja in lastništva ali prenos vodenja ni enkratni pravni ali finančni dogodek, temveč dolgoročen proces, ki vključuje preverjanje interesa

naslednikov, njihovo postopno vključevanje v podjetje ter razvoj potrebnih kompetenc za lastniško in vodstveno vlogo. Podjetnik bi moral zato o tem začeti razmišljati na začetku zadnje tretjine podjetniške poti, da bo prenos potekal brez negativnih vplivov na poslovanje podjetja, njegovo vrednost, na zaposlene in družinske odnose.

V praksi večina podjetnikov to začne prepozno, saj so osredotočeni na tekoče poslovanje in vprašanja nasledstva odlagajo, dokler jih v to ne prisilijo starost, zdravje ali zunanje okoliščine. Zgodnje načrtovanje omogoča postopno ločevanje lastništva in vodenja ter bistveno zmanjša tveganje za konflikte in ogrožanje stabilnosti podjetja.

**Katere so najpogostejše pasti pri prenosu vodenja in lastništva, ki jih v praksi srečujete pri družinskih podjetjih, in katere med njimi so lahko usodne za obstoj podjetja?**

Med najpogostejšimi pastmi so prepozno načrtovanje prenosa, nejasno ločevanje lastništva in



vodenja, nepripravljen naslednik brez ustreznih kompetenc in izkušenj, družinski konflikti, ki hromijo odločanje, finančno neustrezno izveden prenos lastništva, ki lahko resno ogrozi likvidnost in stabilnost podjetja, neurejena pravna vprašanja, prevelika odvisnost podjetja od ustanovitelja ter podcenjevanje davčnih posledic.

Najpogosteje se srečujemo s situacijo, ko ustanovitelj predolgo zadržuje lastništvo in poslovodenja ne preda pravočasno naslednji generaciji ali profesionalnemu direktorju. Posledično se mešajo vloge lastnika in vodje, kar ustvarja nejasno strukturo odločanja, slabo delovno vzdušje in padec zaupanja zaposlenih.

**Kako podjetnik psihološko sprejme dejstvo, da podjetje, ki ga je gradil desetletja, ni več njegovo?**

To je za podjetnika ena največjih življenjskih prelomnic, saj ne gre le za finančno odločitev, temveč za izgubo vloge, identitete in občutka nadzora. Vsak podjetnik ta trenutek doživlja drugače, zato je ključno, da se na umik začne pripravljati več let vnaprej.

**Postopen in načrtovan umik bistveno zmanjša čustveni pritisk, saj prehod ni doživet kot nenadna izguba.**

Postopen in načrtovan umik bistveno zmanjša čustveni pritisk, saj prehod ni doživet kot nenadna izguba, temveč kot proces, v katerem si podjetnik postopno gradi novo vlogo in življenjski ritem zunaj podjetja. Del prehoda je lahko tudi vloga mentorja naslednikom ter častna vloga v organih nadzora. Kako uspešen bo ta prehod, pa je v največji meri odvisno od tega, kako hitro bo podjetnik našel nov smisel in si posledično zgradil novo identiteto ter ostal aktiven član družbe.

**Strah, da bodo potomci zapravili vse, kar je bilo zgrajeno, je zelo pogost. Je ta strah upravičen ali gre večinoma za psihološko oviro ustanoviteljev?**

Ta strah je prisoten zaradi že omenjenega poudarjanja prvotnega lastnika s podjetjem, ki je v njegovih očeh v resnici še en otrok, izraz njegovega uspeha in vidna zapuščina. Je pa tesno povezan z zaupanjem oziroma nezaupanjem v naslednike, njihove sposobnosti, dober namen in željo po nadaljevanju podjetniške zgodbe. Zaupanje se lahko zgradi samo tako, da nasledniki dobijo priložnost, da se preizkusijo v vlogi podjetnika, da postopno gradijo lastno avtoriteto in pridobivajo zaupanje

zaposlenih in okolice. Ali pa, da v tem procesu ustanovitelj in potencialni nasledniki ugotovijo, da se v tem enostavno ne vidijo in začnejo pravočasno iskati druge rešitve, kot so profesionalne vodstvene ekipe in prodaja podjetja.

V praksi so izidi zelo različni. Od tega, da nasledniki nadaljujejo podjetniško zgodbo in jo še nadgradijo, do prodaj podjetij in v redkejših primerih do negativnih izidov, ki se kažejo v zaprtju podjetja in pogosto tudi v razrahljanih družinskih odnosih. Statistike kažejo, da je tveganje pri medgeneracijskih prenosih realno, vendar večinoma izvira iz slabo vodenega procesa in družinskih nesoglasij – ne pa iz nesposobnosti potomcev.

“Neurejeni družinski odnosi se hitro odrazijo na poslovanju podjetja, saj blokirajo sprejemanje odločitev glede poslovanja, spodkopavajo avtoriteto vodstva in ogrožajo proces prenosa lastništva in vodenja.”

**Kakšno vlogo imajo pri uspešnem prenosu vodenja in lastništva družinski odnosi, nerešeni konflikti in stare zamere?**

Družinski odnosi, nerešeni konflikti in stare zamere imajo pri prenosu lastništva pomembno vlogo, saj gre pri tem tudi za vprašanja moči, pravičnosti in zaupanja. Neurejeni družinski odnosi se hitro odrazijo na poslovanju podjetja, saj blokirajo sprejemanje odločitev glede poslovanja, spodkopavajo avtoriteto vodstva in ogrožajo proces prenosa lastništva in vodenja.

Rešitev je lahko družinska ustava, v kateri se določijo pravila glede lastništva, vodenja, zaposlovanja družinskih članov, delitve dobička, nasledstva in reševanja sporov. Njena največja vrednost je v tem, da zmanjša prostor za osebne interpretacije in čustvene spore ter omogoča, da se odločitve sprejemajo na podlagi dogovorjenih pravil, ne trenutnih čustev in lastnih pričakovanj ter želja družinskih članov.

**Kako pomembno je, da je lastništvo ločeno od vodenja podjetja? Zakaj se ti dve stvari v praksi pogosto nevarno prepletata?**

V družinskih podjetjih, predvsem v prvi generaciji, sta lastništvo in vodenje pogosto združena v isti osebi, ustanovitelju. Z rastjo podjetja to postane ovira, saj je vedno težje obvladovati dolgoročno vizijo in poslanstvo podjetja na eni strani ter vsakodnevno operativno vodenje na drugi. To se kasneje izrazito pokaže tudi v procesu prenosa vodenja in lastništva na naslednike oziroma dru-

**BV** | BUSINESS VALUATION  
FINANCE GROUP

**BENEFIT**



**PRAKTIČEN POGLED: Kako potekata iskanje primerne kupca in prodaja podjetja**

Postopek prodaje podjetja se začne s pregledom finančnega in poslovnega stanja ter opredelitvijo ciljev lastnika glede prodaje. Na tej podlagi se določijo okvirni prodajni pogoji in ciljni profili potencialnih kupcev.

V naslednji fazi se pripravi anonimni prodajni povzetek (teaser), ki na visoki ravni predstavi dejavnost podjetja, njegov položaj na trgu in razvojni potencial brez razkritja identitete ali občutljivih podatkov. Namen te faze je preveriti zanimanje trga in identificirati resne interese.

Ko potencialni kupec izrazi konkreten interes in podpiše sporazum o varovanju zaupnosti (NDA), prejme podrobnejše informacije in informacijski memorandum. Sledijo skrbni pregled (due diligence) ter pogajanja o ceni, strukturi transakcije in pogojih prodaje.

Strokovno voden postopek omogoča nadzorovano razkrivanje informacij in lastniku zagotavlja urejen, varen in optimalen izstop iz podjetja.

ge prevzemnike, saj se ustanovitelj, ki se popolnoma identificira s to dvojno vlogo, težko odpove nadzoru, nasledniku ne omogoča nabiranja izkušenj in graditve lastne identitete ter zaupanja med zaposlenimi, poslovnimi partnerji in drugimi deležniki podjetja, kar vodi v nejasno razmejitev odgovornosti, otežuje odločanje, povzroča konflikte in posledično neučinkovitost in destabilizacijo poslovanja.

**Katere napake največkrat vidite pri podjetnikih, ki želijo prenos izpeljati hitro in enostavno?**

Največja napaka je pomanjkanje zavedanja, da pri prenosu ne gre le za podpis dokumentov, temveč za proces, ki zahteva čas, pripravo in jasno strukturo.

Prenosi, ki so hitri na papirju, so zato pogosto počasni in boleči v praksi ter lahko resno ogrozijo stabilnost podjetja.

**Kako se lahko podjetnik finančno in pravno čim bolj zaščiti, da prenos lastništva ne ogrozi ne podjetja ne njegove osebne varnosti?**

Za ohranitev dolgoročne uspešnosti podjetja, varnosti zaposlenih, dobrih družinskih odnosov ter zagotovitev osebne finančne varnosti je ključno, da podjetnik prenos lastništva izvede postopno, strukturirano in dovolj zgodaj.



V praksi se kot najučinkovitejši izkaže celosten pristop, ki najprej naslovi družino, nato vodenje in na koncu lastništvo. Na njem temelji tudi petfazni model prenosa: osebna odločitev podjetnika – ustanovitelja, družinski dogovor, izbira in priprava naslednika za vodenje podjetja, prenos lastništva (tehnični in pravni prenos deležev). Takšen proces praviloma zahteva več let. Najpogosteje se uporablja triletni okvir: prvo leto je namenjeno pripravi in družinskim dogovorom, razvoju naslednika ter osebni finančnemu načrtu ustanovitelja, drugo leto postopnemu prenosu operativnega vodenja in testnemu obdobju, tretje leto pa dokončnemu umiku ustanovitelja iz vodenja in lastništva. Za zaščito interesov podjetja in podjetnika je ključna podpora finančnih, pravnih in davčnih strokovnjakov v celotnem procesu. Če tega ni mogoče uspešno, v dobro vseh izpeljati v okviru družine, je v določenih primerih racionalnejša in varnejša izbira prodaja podjetja.

**Iskanje zunanjega menedžerja je treba voditi kot strukturiran proces, ne kot hitro kadrovsko zamenjavo.**

**Kako v praksi preverjate, ali so potomci sploh primerni za prevzem lastništva oziroma vodenja podjetja?**

Primernost potomcev za prevzem lastništva ali/ in vodenja vključuje tako oceno psiholoških in vedenjskih lastnosti kot oceno strokovnih znanj in kompetenc. Sem spada tudi ocena motivacije oziroma pripravljenosti sprejeti podjetniški način življenja, sposobnost vodenja ljudi, prevzemanja odgovornosti in sprejemanja odločitev, sposobnost pridobivanja in ohranjanja zaupanja ter ocena integritete. Podjetnikom svetujemo, naj potencialnim naslednikom omogočijo, da znanja in praktične izkušnje iz vodenja pridobivajo v različnih okoljih, kar jim da širino, jim omogoči primerjanje različnih pristopov ter jim da potrebno samozavest. Temu sledi pripravljeno obdobje, znotraj katerega se njihova pripravljenost meri z vnaprej določenimi KPI-ji, kot so poslovni rezultati, uspešnost projektov, kakovost vodenja ekip, odnos do ključnih partnerjev ter sposobnost samostojnega odločanja brez stalnega poseganja ustanovitelja. Ključni del tega procesa je strukturirano mentoriranje, kjer ustanovitelj postopno predaja, nasle-

dnik pa prevzema operativne, vodstvene in strateške naloge, ob tem pa se prenaša tudi t. i. tiho znanje ustanovitelja, ki je ena ključnih strateških prednosti vsakega podjetja. Odličen pristop v tej fazi je t. i. job shadowing, ki nasledniku omogoča učenje ob spremljanju ustanovitelja pri njegovem delu in na drugi strani preverjanje, kako ga kot potencialnega naslednika sprejemajo zaposleni, poslovni partnerji in drugi deležniki.

**Kaj svetujete podjetnikom, katerih potomci podjetja ne želijo ali ne zmorejo prevzeti? Kdaj pride v poštev profesionalni menedžerski kader?**  
Brez močne želje, lastne motivacije ter zavedanja odgovornosti potencialnih naslednikov dolgoročno uspešno vodenje podjetja praviloma ni mogoče. Želja in pričakovanja ustanovitelja niso dovolj, prisila tu ne deluje. Zato je ključno, da čim prej realno ocenimo situacijo in izberemo rešitev, ki bo zagotovila neprekinjeno delovanje podjetja in njegov nadaljnji razvoj.

**“** Brez močne želje, lastne motivacije ter zavedanja odgovornosti potencialnih naslednikov dolgoročno uspešno vodenje podjetja praviloma ni mogoče. Želja in pričakovanja ustanovitelja niso dovolj, prisila tu ne deluje. **”**

Najpogosteje uporabljene rešitve so tri:

- 1. prenos vodenja podjetja na katerega od zaposlenih,** ki dobro pozna podjetje in zaposlene ter ima potrebna znanja in kompetence;
- 2. angažiranje zunanje, preizkušene ekipe,** ki pride v poštev predvsem pri organizacijsko zrelih in finančno stabilnih podjetjih, ki so sposobna delovati po pravilih korporativnega upravljanja;
- 3. prodaja podjetja tretjim osebam.** Pri prvih dveh rešitvah lastništvo ostane v rokah družinskih članov oziroma se vanj lahko vključijo tudi člani novega vodstva oziroma zaposleni. Ključno je, da so vloge in odgovornosti jasno ločene in razmejene. Lastnik določa strategijo ter spremlja uresničevanje ciljev po vnaprej dogovorjenih kriterijih, vodstvo pa je odgovorno za operativno vodenje podjetja, sprejemanje dnevnih odločitev in s tem za uresničevanje ciljev. Prava odločitev oziroma izbira je tista, ki ohrani ali poveča vrednost podjetja, razbremeni družinske odnose in lastniku omogoči urejen ter varen umik iz lastništva in vodenja.

**Kako poteka iskanje zunanjega menedžerja za vodenje podjetja, kadar ni družinskega naslednika – in katere kompetence so v takih primerih odločilne?**

Iskanje zunanjega menedžerja je treba voditi kot strukturiran proces, ne kot hitro kadrovsko zamenjavo. Lastniki morajo najprej jasno opredeliti, kaj podjetje v dani fazi potrebuje – stabilizacijo, rast, profesionalizacijo ali pripravo na prodajo –, ter na tej podlagi določiti profil direktorja in cilje njegovega mandata. Pomembno je, da novi direktor dopolnjuje obstoječo ekipo in prinaša kompetence, ki jih podjetju primanjkuje. Pred nastopom funkcije morajo biti jasno določeni cilji, KPI-ji, pristojnosti ter način poročanja lastnikom. Odločilne kompetence zunanjega menedžerja so sposobnost vodenja ljudi, strateško razmišljanje, finančna pismenost ter sposobnost hitro zgraditi zaupanje z zaposlenimi in ključnimi partnerji ob hkratni zadostni avtonomiji za samostojno vodenje podjetja.

**Ključni nasvet, če razmišljate o prenosu podjetja**

Ključni nasvet je: začnite pravočasno in prenos vodite kot strukturiran projekt. Bolj ko se prenos odlašča, večje je tveganje, da se bodo odločitve sprejemale pod pritiskom. Realno ocenite situacijo, se odkrito pogovorite z družinskimi člani in skupaj sprejmite najboljšo mogočo rešitev. Prenos vodenja in lastništva na družinske člane, ohranitev lastništva v okviru družine in prenos vodenja na profesionalno menedžersko ekipo ali prodaja podjetja.

V BV Finančni Skupini d.o.o. v tem procesu aktivno sodelujemo s ciljem zaščite interesov podjetja vseh vpletenih. Skupaj s podjetnikom ocenimo finančno stanje podjetja in ključna tveganja, uskladimo želje in cilje ter pripravimo konkreten načrt prenosa, ki zagotovi stabilen prehod. Podjetniki se lahko oglasijo pri nas na Gospodarski cesti 13 v Ljubljani, kjer proces vodimo celostno in tako, da je prenos izveden varno, premišljeno in v skladu s tem, kar si lastnik dejansko želi.