



**RAZVOJ IN DOLGOROČNO USPEŠNO POSLOVANJE  
DRUŽINSKIH PODJETIJ V POMURJU**

MAJ 2019

---

## KAZALO VSEBINE

UVOD.....	3
OPIS IZHODIŠČ ZA DELO .....	4
1. STANJE DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA V POMURJU .....	5
2. IZVEDBA (POL) STRUKTURIRANIH INTERVJUJEV Z IZBRANIMI DRUŽINSKIMI PODJETJI V POMURJU NA TEMO USPEŠNEGA PRENOSA IN DOLGOROČNEGA POSLOVANJA.....	8
3. ZAKAJ DRUŽINSKA PODJETJA PROPADAJO? .....	11
4. KAJ JE POKAZALA RAZISKAVA? .....	13
5. IZHODIŠČA ZA DOLGOROČNO USPEŠEN PRENOS DRUŽINSKEGA PODJETJA .....	15
6. KAJ MORAJO DRUŽINSKA PODJETJA PRED PRENOSOM UGOTOVITI?.....	16
7. PREDLOGI IN NAPOTKI - KAKO NAJ SE DRUŽINSKA PODJETJA LOTIJO PRENOSA? .....	17
8. ZAKLJUČKI IN POVZETKI ANALIZE .....	20
BELEŽKE .....	21

---

## UVOD

Družinska podjetja predstavljajo večino podjetij tudi v Sloveniji in so gonilna sila gospodarstva. Večina podjetij v Sloveniji (do 83 %) je družinsko vodenih in predvsem majhnih, z manj kot 50 zaposlenimi. Ta družinska podjetja posamično običajno ustvarjajo letne prihodke v višini do 4 mio EUR, delujejo že več kot 20 let, vodi pa jih prva ali druga generacija lastnikov. Stanje v Pomurju bistveno ne odstopa od slovenskega povprečja, saj se je razmah družinskega podjetništva začel v osemdesetih in devetdesetih letih 20. stoletja.

Družinska podjetja običajno vodita prva ali druga generacija, le malo jih vodi tretja ali mlajša generacija.

Podjetja so vodena na tradicionalni način poslovanja in zavzemajo zelo pomemben del v strukturi vseh podjetij ter so eden od gonilnih dejavnikov ustvarjanja proizvodnje, gospodarske rasti in zaposlenosti v razvitih tržnih gospodarstvih.

Cilj družinskih podjetij je dolgoročen in stabilen razvoj, ne pa kratkoročno razmišljanje in hiter zaslužek.

V njih se prepletata ga dva svetova, družinski in poslovni, ki vplivata eden na drugega. Družinska podjetja so soočajo s podobno problematiko kot večina ostalih podjetij, le da je njihova vloga še toliko zahtevnejša, saj se tukaj pojavljajo dodatne težave z vidika usklajevanja poslovnega in osebnega življenja.

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

Ključni elementi uspešnega prenosa družinskega podjetja na naslednjo generacijo so ocena zmožnosti, zgodnji začetek, zagotavljanje kontinuitete in pošteno ter enakopravno obravnavanje posameznikov.

Prav pri postavljanju nasledstva se pojavlja največ pasti glede urejanja medsebojnih odnosov, zaščiti premoženja ter ohranjanju nadaljnjih dobrih ter zdravih odnosov v družini in podjetju. Le ti so ključni za dolgoročno stabilnost poslovanja družinskega podjetja.

Na Pomurski gospodarski zbornici želimo zmanjšati pasti in tveganja pri postavljanju nasledstva in prenosu poslovanja med generacijami, zato smo se v sodelovanju z Razvojnim centrom Murska Sobota kot naročnikom odločili, da za pomurska družinska podjetja pripravimo predloge, napotke in predstavimo dobro prakso za uspešen prenos podjetja.

---

## OPIS IZHODIŠČ ZA DELO

V okviru Zakona o razvojni podpori pomurski regiji za obdobje 2010-2019, je bila Pomurska gospodarska zbornica, s strani Razvojnega centra Murska Sobota izbrana za izvedbo aktivnosti vezanih na razvoj in dolgoročno uspešno poslovanje družinskih podjetij v Pomurju.

V letu 2016 je že bila opravljena Analiza stanja družinskega podjetništva v pomurski regiji, v okviru katere smo na Pomurski gospodarski zbornici:

1. ugotovili stanje in posebnosti družinskega podjetništva v Sloveniji in v Pomurju,
2. izvedli in analizirali anketni vprašalnik med družinskimi podjetji in stanju v Pomurju,
3. organizirali in izvedli Regijski posvet v Termah Vivat Moravske Toplice na temo družinskega podjetništva, predstavitve dobrih praks družinskih podjetij v pomurskem prostoru,

Tako smo dobili neposreden vpogled v stanje družinskega podjetništva v Pomurju.

---

## 1. STANJE DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA V POMURJU

Skozi izvedeno analizo stanja Družinskega podjetništva v Pomurju, je bilo v letu 2016 ugotovljeno naslednje stanje, katerega povzemamo v nadaljevanju:

- Pomurska družinska podjetja vodijo predvsem moški (67% podjetij), v starosti nad 50 let ter s končano vsaj poklicno izobrazbo.
- 64% družinskih podjetij, izhajajoč iz analize vprašalnika je starih nad 21 let ter se ukvarjajo v 63% s storitveno dejavnostjo (23% s proizvodno dejavnostjo in 14% s trgovsko dejavnostjo). K poslovnemu uspehu družinskega podjetja največ pripomorejo kakovostne storitve oz. izdelki ter že uveljavljena blagovna znamka.
- Družinska podjetja v Pomurju največ vodi prva generacija in poslujejo v statusni obliki kot s.p. in ali d.o.o. Opažamo, da se v večini podjetij torej prehod lastništva še ni zgodil.
- Večina družinskih podjetij zaposluje do 20 delavcev, obenem pa sta v teh podjetjih zaposlena največkrat v povprečju 2 družinska člana.
- Člani družine v podjetju največkrat vodijo podjetja, skrbijo za finance in skrbijo za prodajo in nabavo
- Velika večina družinskih podjetij dosega promet do 1.000.000 EUR. Iz tega lahko zaključimo, da največji delež družinskih podjetij v pomurski regiji predstavljajo predvsem mikro in majhna podjetja, ki večinoma poslujejo na domačem trgu (povprečno v 85%).
- Skozi analizo ugotovimo, da se bo pri 53% vprašanih podjetij prenos zgodil v roku nad 5 let. To zagotovo predstavlja izziv za podporno okolje za podjetništvo in specializirane svetovalce s ciljem, da navedeni prehod oz. prenos med generacijami poteka čim »manj boleče« ter kar se da pregledno z namenom nadaljnjega razvoja in rasti družinskih podjetij v pomurski regiji.
- Tri skupine vprašanj, ki se v procesu razmišljanja in priprave na prenos pri podjetjih največkrat pojavljajo so:
  - kateri so davčni, finančni in pravni vidiki prenosa?
  - na katerega družinskega člana izvesti prenos?
  - kdaj je pravi čas za prenos?

---

To pomeni, da je potrebno v podpornem okolju podjetjem zagotoviti tudi kakovostne in finančno dostopne storitve zunanjih strokovnjakov, ki bodo sposobni reševati izzive pred katerimi so družinska podjetja.

- Najpomembnejša dejavnika za uspešen prenos sta po mnenju vprašanih naslednja:
  - vključenost naslednikov v poslovanje in odločanje, že pred formalnim prenosom
  - pravilna ocena sposobnosti potencialnih družinskih naslednikov
- Lastniki se ponavadi preveč ukvarjajo izključno s »svojim« podjetjem, vse do časa za upokožitev. Nesistematično in predvsem nepravočasno razmišljajo o tem, da nezadržno prihaja čas, ko bo potrebno vodenje prepustiti naslednikom.
- Družinska podjetja vlagajo v razvojne projekte. V obdobju med 2012 in 2016 je 50% vprašanih podjetij v razvojne projekte podjetja vložilo do 100.000,00 EUR. Upoštevati moramo dejstvo, da gre predvsem za mikro in majhna podjetja. Obstajajo pa tudi izjeme (podjetja z večjim potencialom rasti ter srednje velika podjetja), katera so vložila v razvojne projekte tudi krepko nad 1.000.000,00 EUR.
- Svoj razvoj financirajo v pretežni meri z lastnimi sredstvi in obenem smatrajo, da je dostop do različnih razvojnih javnih sredstev prezahteven. Kljub temu pa tistim, ki izkoristijo tovrstno pomoč, javna sredstva omogočajo hitrejšo rast in razvoj poslovanja.
- V procesu vlaganj v razvoj družinskih podjetij, podjetjem pomoč nudijo tudi poslovne banke; podjetja ocenjujejo sodelovanje z njimi v večji meri kot dobro (80%), čeprav podatki po drugi strani kažejo, da je izkoriščenost bančnih sredstev za namene kreditiranja slaba, predvsem na račun včasih slabo pripravljenih projektov, ki zaradi prevelikega tveganja za banko ne prestanejo ustrezne bančne presoje in podpore po podprtju posameznega projekta.
- Slovenski trg postaja za družinska premajhen. Skozi analizo smo ugotovili, da 29% vprašanih družinskih podjetij že prodaja/posluje na tujih trgih oziroma jih 22% dodatno razmišlja o tem.
- 68% vprašanih podjetij smatra, da je podporno podjetniško okolje več kot zadovoljivo organizirano ter bi obenem v 34% potrebovali pomoč zunanjega svetovalca v primeru prenosa poslovanja na naslednjo generacijo.
- Pomurska družinska podjetja običajno sodelujejo v človekoljubnih ali dobrodelnih dejavnostih in podpirajo družbeno odgovorno ravnanje. Vprašana družinska podjetja so v 81% družbeno odgovorna in podpirajo aktivnosti v okolju, največ šport in humanitarne dejavnosti.

---

**Zelo pomembna ugotovitev, če že ne najpomembnejša pa je bila, da bi večina podjetij, ki razmišlja o prenosu potrebovala zunanjo pomoč pri pravnih, finančnih in davčnih vidikih nasledstva, podpori poslovanju ter internacionalizaciji poslovanja (skupaj 74%).**

Pomurska družinska podjetja so torej izrazila željo in potrebo po pomoči in ukrepih, ki jih potrebujejo pri svojem poslovanju in prenosu na naslednjo generacijo.

Izpostavila so predvsem potrebo po ustreznem strokovnem gradivu za podporo družinskemu podjetništvu ter izobraževanja na temo družinskega podjetništva, prenosa lastništva in vodenja, podpori prenosu in razvoju podjetja ipd.

Analiza o stanju družinskega podjetništva iz leta 2016, je torej osnova za aktivnosti v letu 2019, s katerimi želimo v čim večji meri prispevati k razvoju in dolgoročnemu uspešnemu poslovanju družinskih podjetij v regiji.

**Skozi analizo smo tako dobili 3 ključne ugotovitve za naše aktivnosti v letu 2019:**

1. na čelu večine pomurskih družinskih podjetij še vedno prva generacija, ki že razmišlja o prenosu podjetja na potomce.
2. prehod lastništva na naslednje generacije pri večini družinskih podjetij, ki se bodo odločila za prenos, se bo zgodil po letu 2020.
3. družinska podjetja v Pomurju potrebujejo strokovno pomoč in podporne informacije pri samem poslovanju ter prenosa nasledstva na mlajšo generacijo.

---

## 2. IZVEDBA (POL) STRUKTURIRANIH INTERVJUJEV Z IZBRANIMI DRUŽINSKIMI PODJETJI V POMURJU NA TEMO USPEŠNEGA PRENOSA IN DOLGOROČNEGA POSLOVANJA

V sklopu pripadajoče analize in aktivnosti smo z namenom uspešnega prenosa in dolgoročnega poslovanja družinskih podjetij v Pomurju, izvedli (pol)strukturirane intervjuje z izbranimi družinskimi podjetji.

K sodelovanju je bilo v začetni fazi povabljenih 27 izbranih družinskih podjetij v Pomurju. Za sodelovanje se je odločilo 8 podjetij, kar predstavlja 30% povabljenih podjetij.

Z izbranimi 8 podjetji so bili opravljeni (pol)strukturirani intervjuji na temo prenosa poslovanja med generacijami in nadaljnega uspešnega poslovanja.

Metodologijo, vprašanja in vsebino za izvedbo intervjujev, smo pripravili na Pomurski gospodarski zbornici, v sodelovanju s priznanim slovenskim svetovalcem za družinska podjetja. Zunanjega strokovnjaka smo povabili k sodelovanju z namenom, da res kvalitetno izvedemo pripravljene intervjuje ter pripravimo konkretne napotke in predloge za uspešen prenos in poslovanje družinskih podjetij v regiji.

Osnovni namen intervjujev je bil, da dobimo povratno informacijo s strani družinskih podjetij o tem, kakšno pomoč potrebujejo v fazi prenosa poslovanja med generacijami in nadaljnega uspešnega poslovanja.

Pridobljeni podatki z intervjuji so podlaga za pripravo predlogov, napotkov in predstavitev dobrih praks za uspešen prenos podjetja. S pomočjo intervjujev smo namreč izvedeli več o znanjih in informacijah, ki jih družinska podjetja potrebujejo glede prenosa lastništva ter potrebah ob morebitnem prenosu dejavnosti na naslednike.

(Pol)strukturirani intervjuji s podjetji so bili kot metoda dela izbrani namensko, saj smo s pomočjo te metode lahko pridobili kvalitetne vhodne podatke za pripravo analize in napotkov - predlogov podjetjem za uspešen prenos podjetja.

(Pol)strukturirani intervju se namreč nahaja med dvema ekstremoma (to je strukturirani in nestrukturirani intervju). Pri omenjenem intervjuju si raziskovalec poleg splošne sestave intervjuja, v kateri postavi cilje, ki naj bi jih z intervjujem dosegel, vnaprej pripravi tudi nekaj bistvenih vprašanj, navadno odprtega tipa, ki jih postavi vsakemu vpraševancu, preostala vprašanja pa oblikuje sproti med potekom intervjuja.

Tovrsten intervju je uporaben pri študiji primera in tudi na večjih vzorcih, uporabi se lahko kot samostojna tehnika zbiranja podatkov ali v kombinaciji z drugimi tehnikami.

(Pol)strukturirani intervju je torej zelo prožna tehnika zbiranja podatkov. Pri našem delu smo uporabili zaprti in odprti tip vprašanj. Odgovori vpraševancev so bili ponavadi kratki, nekateri pa so odgovarjali v obliki pripovedi.



---

Vzorcu družinskih podjetij, ki smo jih izbrali za sodelovanje, so bila v intervjuju sistematično postavljena naslednja vprašanja (odprtega in zaprtega tipa):

#### SPLOŠNI PODATKI O DRUŽINSKEM PODJETJU

1. Spol managerja/lastnika
2. Starost
3. Izobrazba
4. Vaše podjetje je: proizvodno, storitveno, trgovsko?
5. Katera generacija po vrsti je zdaj na čelu družinskega podjetja?
6. Trenutna statusna oblika vašega podjetja?
7. Koliko zaposlenih imate?
8. Koliko družinskih članov je redno zaposlenih v podjetju, napišite?
9. Ali je v vašem podjetju lastniška funkcija ločena od upravljske/managerske?
10. Ste že prenesli podjetje na naslednjo generacijo oziroma obstaja potreba/ želja prenesti lastništvo podjetja na potomce?

#### SPECIFIČNI PODATKI O DRUŽINSKEM PODJETJU

1. Zakaj bi se oziroma ste se odločili za prenos lastništva?
2. Kakšne so bile oz. kakšne so vaše želje v zvezi s prenosom lastništva podjetja?
3. Ste pravočasno že obvestili družinske člane, da razmišljate o prenosu-nasledstvu?
4. Kako so oz. kako razmišljajo ostali družinski člani? Kdo je oziroma bo prevzel vodenje podjetja?
5. Kaj si želite zase? Boste po upokojitvi lahko živeli zgolj od pokojnine?
6. Ste bili oz. ste seznanjeni s pogledi vaših družinskih članov na prenos lastništva?
7. Ste s katerim izmed potencialnih naslednikov že govorili o vodenju podjetja?
8. Kaj želite po prenosu dolgoročno zagotoviti zase?
9. Kje se osebno vidite čez pet let po prenosu?
10. Kje vidite podjetje čez 10 let, kje mislite, da ga vidijo prevzemniki?
11. Kaj je (bila) vaša največja skrb v zvezi s prenosom podjetja na naslednike?

- 
12. Bo oz. je več potomcev postalo (so)lastnik podjetja?
  13. Ste izvedli oz, razmišljate o odplačnem ali neodplačnem prenosu podjetja na naslednike?
  14. Ste lastništvo predali oz. ga želite predati v celoti ali delno?
  15. Če nasledniki niso oz. ne bi bili zainteresirani za prevzem, ste pripravljeni podjetje prodati?
  16. Ste se oz. se želite umakniti iz upravljalvske funkcije ali jo obdržati?
  17. Ste ostali oz. bi radi po prenosu postali prokurist? Zakaj?
  18. V kolikšnem času ste se oz. se želite popolnoma umakniti iz podjetja?
  19. Kdo je bil postavljen oz. naj bi bil/i nasledniki podjetja? Utemeljite zakaj?
  20. Kdo je bil postavljen oz. naj bi bil/i direktor/ji podjetja? Utemeljite zakaj?
  21. Kdo od naslednikov je oz. naj bi bil zaposlen v podjetju in kdo ne? Utemeljite zakaj?
  22. Želite oz. bi želeli med potomce razdeliti le podjetniško ali tudi osebno premoženje?
  23. Kaj predstavlja vaše osebno premoženje?
  24. Nam želite sporočiti še kaj pomembnega oz. dodatne okoliščine?

---

### 3. ZAKAJ DRUŽINSKA PODJETJA PROPADAJO?

Preden se lotimo priprave predlogov in napotkov za uspešen prenos poslovanja med generacijami je pomembno, da se lotimo ključnih vzrokov oziroma razlogov, zakaj družinska podjetja propadajo.

Obstaja veliko razlogov za propadanje družinskih podjetij. Različni avtorji in strokovnjaki navajajo podobne razloge.

**Uroš Kavs iz Inštituta MoST navaja sedem ključnih razlogov za propad družinskih podjetij:**

1. Starši želijo uveljaviti svoj prav. Če sarkoli se potomec loti po svoje, je kritiziran.
2. Marsikateremu ustanovitelju je podjetje tako pomembno, da ga sploh ne želi zares zapustiti, niti za ceno konfliktov z družino.
3. Večina želi ostati aktivna tudi po upokojitvi in imeti še vedno glavno besedo pri odločanju. »Otroci« se starajo in postajajo nestrpni. Želijo si samostojnosti, zato se pojavijo napetosti.
4. Mnogi se sicer veselijo pokojnine in zasluženega »miru«, a prenosa odgovornosti ne znajo izpeljati na pravi način. »Nehote« še vedno držijo vse niti v svojih rokah, praktično do konca. Marsikateri potomec z leti obupa in si poišče drugo službo.
5. Starši svojim otrokom ne zaupajo, da so le ti sposobni samostojno voditi podjetje. Zato jih na prevzem sploh ne pripravljajo. Posledica je postopen propad dejavnosti.
6. Večina se prenosa dejavnosti loti prepozno oz. tik pred upokojitvijo. Izpeljejo ga na hitro, tako rekoč »čez noč« in zgolj iz davčno-pravnega vidika.
7. Ker se prenos **ne načrtuje sistematično**, se pojavljajo nepremostljivi konflikti znotraj generacije, med brati, sestrami in zakonskimi partnerji, ki so za družinsko harmonijo in uspešno poslovanje podjetja lahko usodni.

---

Več statistik, ki so bile narejene v zadnjih petdesetih letih tako v ZDA, kot v Evropi kažejo, da ravno zaradi zgoraj naštetih razlogov prenos družinskega posla na naslednike preživi zgolj 1/3 podjetij.

Podobno problematiko ugotavljamo tudi v Sloveniji. Zelo malo naslednikov je dejansko motiviranih za uspešno nadaljevanje posla svojih staršev. Velikokrat je razlog za nemotiviranost naslednikov ravno zgoraj naštet problematika. Večkrat se dogaja, da bi potomci postali podjetniki, ne bi pa prevzeli posla svojih staršev in razloge je moč najti ravno v zgoraj naštetih dejstvih.

### **Kako pa glede na porazno motivacijo sploh uspe preživeti 33% podjetij?**

Izvede se formalni prenos poslovske funkcije, včasih tudi lastništva, vendar se po pravilu zgodi kolaps, ko se ostareli starši kasneje dokončno umaknejo, tako da je v resnici statistika še bolj porazna. Prehod v 3. generacijo preživi samo vsako sedmo podjetje.

---

#### 4. KAJ JE POKAZALA RAZISKAVA?

V opravljene analizi intervjujev smo ugotovili naslednje osnovne skupne značilnosti pri intervjuvanih družinskih podjetjih:

1. Polovica teh podjetij je formalni prenos že opravila, polovica pa tega še ni.
2. V prvi generaciji so vsi starejši od 50 let, v drugi pa vsi mlajši od 50 let.
3. Prva generacija po upokojitvi pričakuje neko rento iz podjetja in razmišljajo o neodplačnem prenosu in ima v planu prenos izvesti v roku petih let zaradi upokojitve.
4. Nobeno od intervjuvanih podjetij (še) nima ločene lastniške funkcije od upravljalke.
5. Prevzemniki v drugi generaciji razmišljajo o nadaljnjem prenosu na njihove potomce.

#### Rezultati intervjujev pa nenujno odražajo realno stanje v regiji. ZAKAJ?

Tista družinska podjetja, ki v intervjujih niso želeli sodelovati iz takšnih ali drugačnih razlogov, običajno (marsikdo tudi že formalno upokojen) nimajo odgovorov na zastavljena vprašanja v intervjuju, odlašajo s prenosom in zaradi teh in podobnih razlogov tudi ne želijo odgovarjati.

V postopku pregleda in analize intervjujev smo prišli do ugotovitev in pripravili nabor vprašanj, ki bi bila smiselna, da družinska podjetja odgovorijo na njih, že na samem začetku, ko začnejo šele razmišljati o prenosu poslovanja na naslednjo generacijo:

1. Vas zanima ob prenosu dejavnosti na naslednike urediti več kot zgolj davčno-pravni vidik, ker v družini še nimate vse razčiščeno?
2. Želite dolgoročno urediti družinska razmerja, ker se zavedate, da lahko v nasprotnem podjetje, ki ste ga dolga leta ustvarjali, propade oz. ga nasledniki »zavozijo«?
3. Ne veste kako se lotiti prenosa dejavnosti, radi pa bi se čimprej upokojili?
4. Si potomci želijo drugačno poklicno pot in posledično nimate naslednika?
5. Bi si radi zagotovili pravično plačilo za svoje ustvarjeno delo, a ne veste kako?
6. Odlašate s prenosom, ker ste negotovi in vas je strah posledic vaših odločitev?
7. Bi radi prenesli dejavnost na naslednike, pa ne veste, kako bi zaščitili sebe in podjetje?

- 
8. Vas skrbi, da bodo potomci ali priženjeni zapravili družinsko dediščino?
  9. Ne veste kako bi dosegli pravičen družinski dogovor, da bi ustrezal vsem članom?
  10. Je potomce strah odgovornosti in podjetja ne želijo (še) prevzeti?
  11. Je samo en naslednik zainteresiran za prevzem, ostali pa želijo zgolj premoženje?
  12. Obstaja možnost, da si bo(do) prevzemnik(i) čez čas premislil(i) in zbežal(i) od doma?
  13. Sta v podjetju zaposlena dva ali več potomcev, dejavnost pa želite lastniško prenesti samo na enega?
  14. Ne veste komu zaupati upravljanje družinskega podjetja, ker je vizija potomcev zgolj pobrati sadove vašega dela?
  15. Ste z nasledniki v konfliktu in si zato ne upate storiti tega koraka?
  16. Želite da delajo na enak način kot ste vi celo življenje, potomci pa se temu upirajo?
  17. Držite vse niti v svojih rokah in ne veste kako prenesti znanje ni odgovornost?
  18. Kaj je vaš končen cilj, zelena situacija, ki bi jo radi dosegli?

---

## 5. IZHODIŠČA ZA DOLGOROČNO USPEŠEN PRENOS DRUŽINSKEGA PODJETJA

V soglasju in sodelovanju z Inštitutom MoST smo za lažje odločanje pripravili 7 izhodišč za dolgoročno uspešen prenos družinskega podjetja.

1. **Kako se izogniti propadu družinskega posla?** Potrebno ga je načrtovati in sicer vsaj 5-7 let pred upokojitvijo prenosnika. Potreben je sistematičen in postopen prenos znanja, izkušenj in odgovornosti na izbrane naslednike.
2. Najprej je potrebno ugotoviti **Kdo bo zaposlen v družinskem podjetju in motiviran za nadaljevanje**. Kako ugotovimo? Pogovarjamo se in preizkusimo angažiranost.
3. **Kako razdeliti odgovornosti za uspešno vodenje?** Zopet testiramo, kdo bo pokazal največ želje, volje in zagnanosti... Zato pa je tako pomembno, da s tem ne odlašamo vse do upokojitve, saj nam potem v tem primeru zmanjka časa. Potrebno je ugotoviti motiviranost naslednikov za prevzem.
4. **Kako razdeliti deleže podjetja in kako ostalo družinsko premoženje?** To dvoje je povezano, saj v kolikor eni potomci ne želijo deleža podjetja, potem se darilo staršev lahko uravnoteži s podaritvijo ali dedno obljubo za privatno premoženje.
5. **Kakšne bodo pristojnosti in odgovornosti bodočih lastnikov?** V prvi vrsti morajo biti lastniki aktivni tudi pri postavljanju vizije in strategije podjetja. To ni v domeni upravljalске funkcije. Nenazadnje pa imajo tudi obveznost do izplačila rente staršem, načeloma tudi, če bi v vmesnem času podjetje propadlo. Torej gre za veliko odgovornost.
6. **Koliko naj starši pomagajo po upokojitvi?** To je izjemno pomembno vprašanje, saj je potrebno zelo jasno definirati, kaj je svetovanje, kaj pa nepotrebno vmešavanje v odločitve prevzemnikov, ki jih to običajno moti in povzroča konflikte.
7. **Dogovore se zapiše v družinsko ustavo!** To je sicer neformalni dokument, ki pa definira potrebno vsebino v vseh formalnih listinah. Zapiše se tako lastniška strategija, kot družinski dogovor glede delitve premoženja. V kolikor več potomcev prevzema posel, se zapiše tudi zadeve kot so:
  - Pod kakšnimi pogoji lahko izstopi družbenik ter v kakšni vrednosti in v kakšnem času se ga izplača.
  - Ali se lahko v podjetju zaposlujejo zakonski partnerji, pod kakšnimi kriteriji potomci.
  - Tudi npr. take zadeve, kot je, da se lastniški delež ne more dati v zastavo za privat kredit v izogib temu, da bi se banka pojavila v lastniški strukturi podjetja...

---

## 6. KAJ MORAJO DRUŽINSKA PODJETJA PRED PRENOSOM UGOTOVITI?

Če želimo narediti resen akcijski in časovni načrt prenosa, je smiselno dodatno razčistiti nekatera ključna vprašanja, na katera ponavadi prenosniki in nasledniki sploh ne pomislijo:

1. Kakšne so želje podjetnika? Ima več želja? So različne, združljive? Kako razmišljajo potomci, družina?
  2. So potomci res pripravljeni nadaljevati dejavnost oz. prevzeti odgovornost?
  3. So dovolj motivirani in obenem sposobni samostojno uspešno voditi podjetje? Je bolje najeti managerja ali prodati družinsko dejavnost, dokler je nekaj vredna?
  4. Imajo prevzemniki različne interese, ki niso združljivi? Lahko posledično pride do konfliktov, ki vedno povzročijo propad podjetja?
  5. Kako doseči pravičen družinski dogovor in s tem v prihodnosti preprečiti konflikte med potomci in priženjenimi ter posledično propad dejavnosti?
  6. Kako razdeliti lastništvo podjetja in kako ter kdaj ostalo družinsko premoženje?
  7. Katero premoženje prenesti na zainteresirane naslednike ob prenosu dejavnosti in katero kasneje oz. po smrti? Želijo tudi ostali del premoženja? Ga želijo takoj?
  8. Kako to ustrezno pravno urediti in kako zaščititi tudi starše ter jim omogočiti dosmrtno prejemanje rente?
  9. Komu predati upravljanje podjetja oz. kdo je najbolj sposoben ohraniti težko prigarano družinsko premoženje?
  10. Kako in katero znanje prenesti na prevzemnike, da bo poslovanje še naprej uspešno?
  11. Koliko naj prenosnik pomaga po upokojitvi, da ne bo povzročal dodatnih konfliktov?
  12. Kako profesionalizirati funkcije naslednikov v podjetju in povečati učinkovitost vodenja ter posledično uspešnost dejavnosti?
-



## 7. PREDLOGI IN NAPOTKI - KAKO NAJ SE DRUŽINSKA PODJETJA LOTIJO PRENOSA?

### 1. KORAK

#### VKLJUČITEV NASLEDNIKOV V DELOVNI PROCES

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



### 2. KORAK

#### DOLOČITEV UPRAVLJANJA IN (SO)LASTNIŠTVA

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



### 3. KORAK

#### PRENOS ZNANJ, IZKUŠENJ IN ODGOVORNOSTI

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



---

## 4. KORAK

### RAZDELITEV CELOTNEGA PREMOŽENJA - DRUŽINSKA USTAVA

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



## 5. KORAK

### LASTNIŠKA STRATEGIJA

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



## 6. KORAK

### OPREDELITEV SODELOVANJA DO IN PO UPKOJITVI PRENOSNIKA

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

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



---

## 7. KORAK

### VIZIJA PREVZEMNIKOV IN OPTIMIZACIJA POSLOVNIH PROCESOV

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



---

## 8. ZAKLJUČKI IN POVZETKI ANALIZE

Večina vprašanih podjetij, ki razmišlja o prenosu potrebuje zunanjo pomoč pri pravnih, finančnih in davčnih vidikih nasledstva in podpori nadaljnjemu poslovanju po opravljenem prenosu.

Pomurska družinska podjetja so jasno izrazila potrebo, da potrebujejo pomoč pri svojem poslovanju in prenosu poslovanja na naslednjo generacijo. Izpostavila so predvsem potrebo po ustreznem strokovnem gradivu za podporo družinskemu podjetništvu ter izobraževanja na temo družinskega podjetništva, prenosa lastništva in vodenja, podpori prenosu in razvoju podjetja ipd.

Pomembno torej je, da tudi skozi priložene konkretno pripravljene napotke in predloge, družinskim podjetjem v pomurski regiji zagotovimo osnovno podporo in pomoč tako pri samem poslovanju, kot tudi v postopkih prenosa lastništva med generacijami.

To je nujno potrebno za dvig konkurenčnosti pomurskega gospodarstva, katero še vedno kaže na zaostajanje za slovenskim povprečjem. Od dviga uspešnosti poslovanja podjetij v regiji, tudi družinskih je namreč odvisno celotno regijsko gospodarstvo.

Pred nami vsemi je torej skupen izziv za nujen dvig gospodarske moči regije, predvsem dodane vrednosti zaposlenih ter znižanja brezposelnosti. Gospodarski podatki ter statistični kazalniki pomurske regije kažejo, da kljub zmanjšanju razvojnega zaostanka, v večini gospodarskih kazalnikov še vedno zaostajamo za slovenskim povprečjem.

Pomembno vlogo na področju razvoja regije in ponudbe kvalitetnih in zanimivih delovnih mest, bodo oziroma morajo odigrati tudi in predvsem družinska podjetja, katerim pa mora s kakovostnimi storitvami ob strani stati tudi podporno podjetniško okolje v regiji.



---

## RAZVOJ IN DOLGOROČNO USPEŠNO POSLOVANJE DRUŽINSKIH PODJETIJ V POMURJU

Pripravila in izdala:  
Pomurska gospodarska zbornica

Avtor in oblikovanje:  
Roman Wolf

Naklada:  
50 izvodov

Leto izida:  
2019

Publikacija je brezplačna.