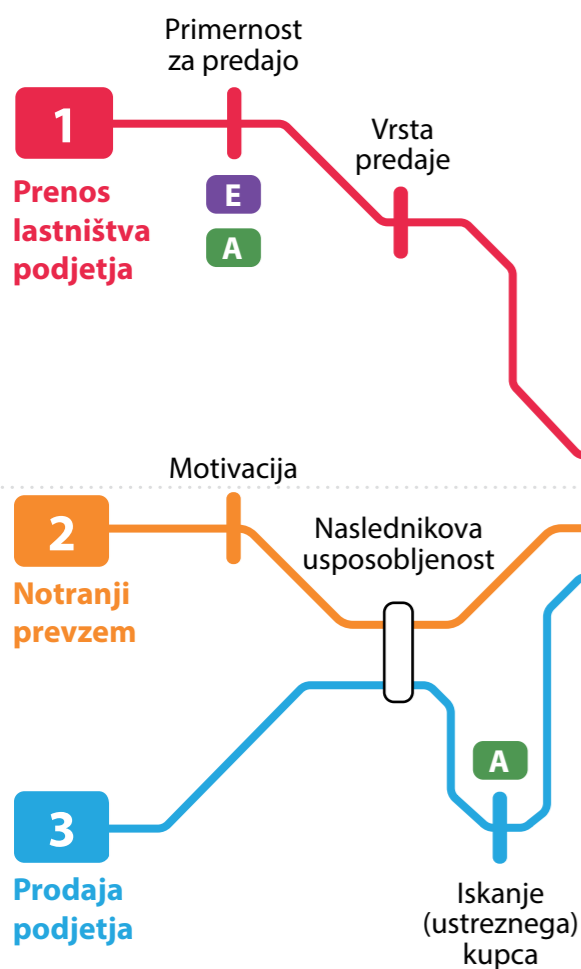
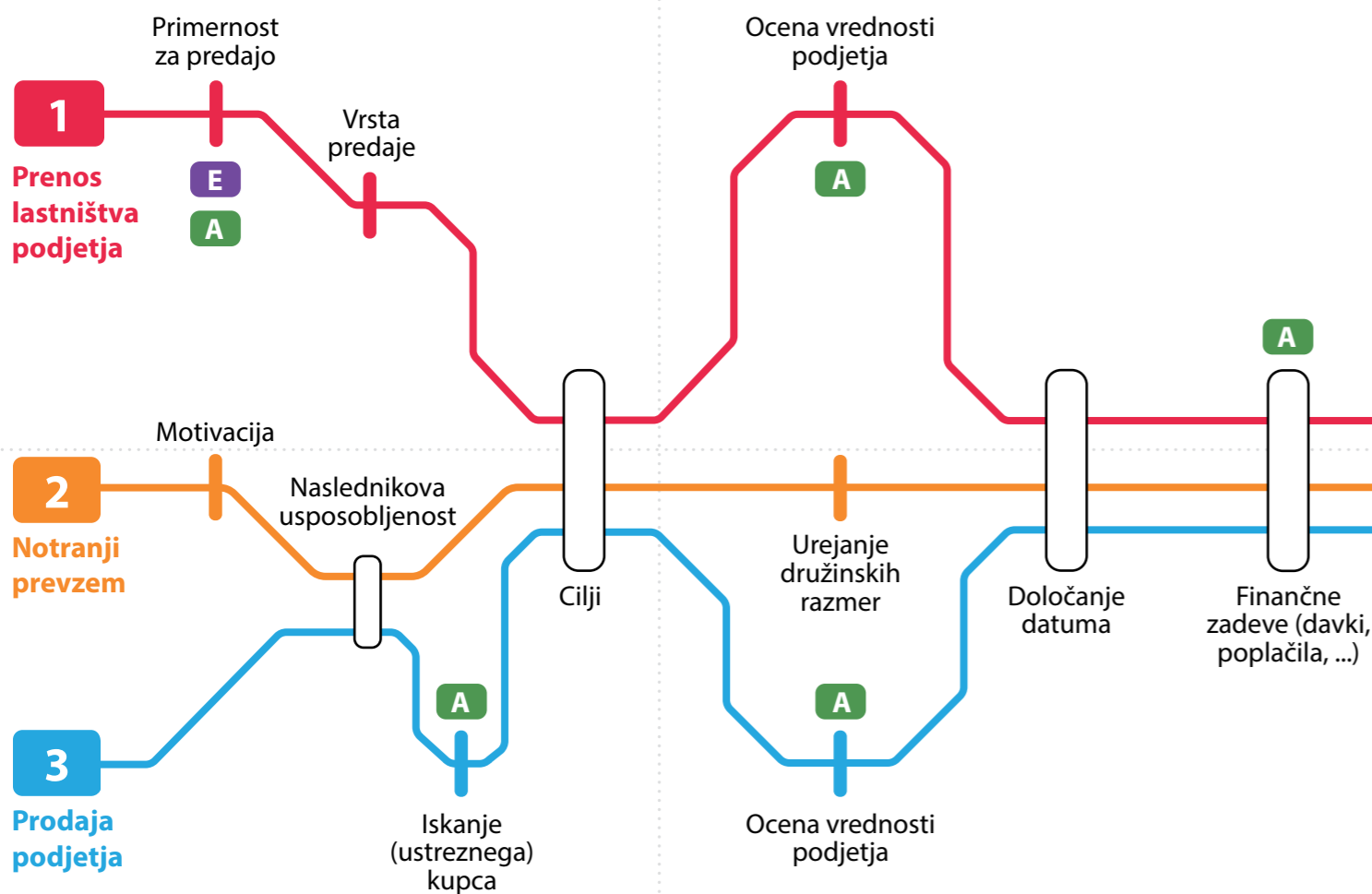


Faza informiranja



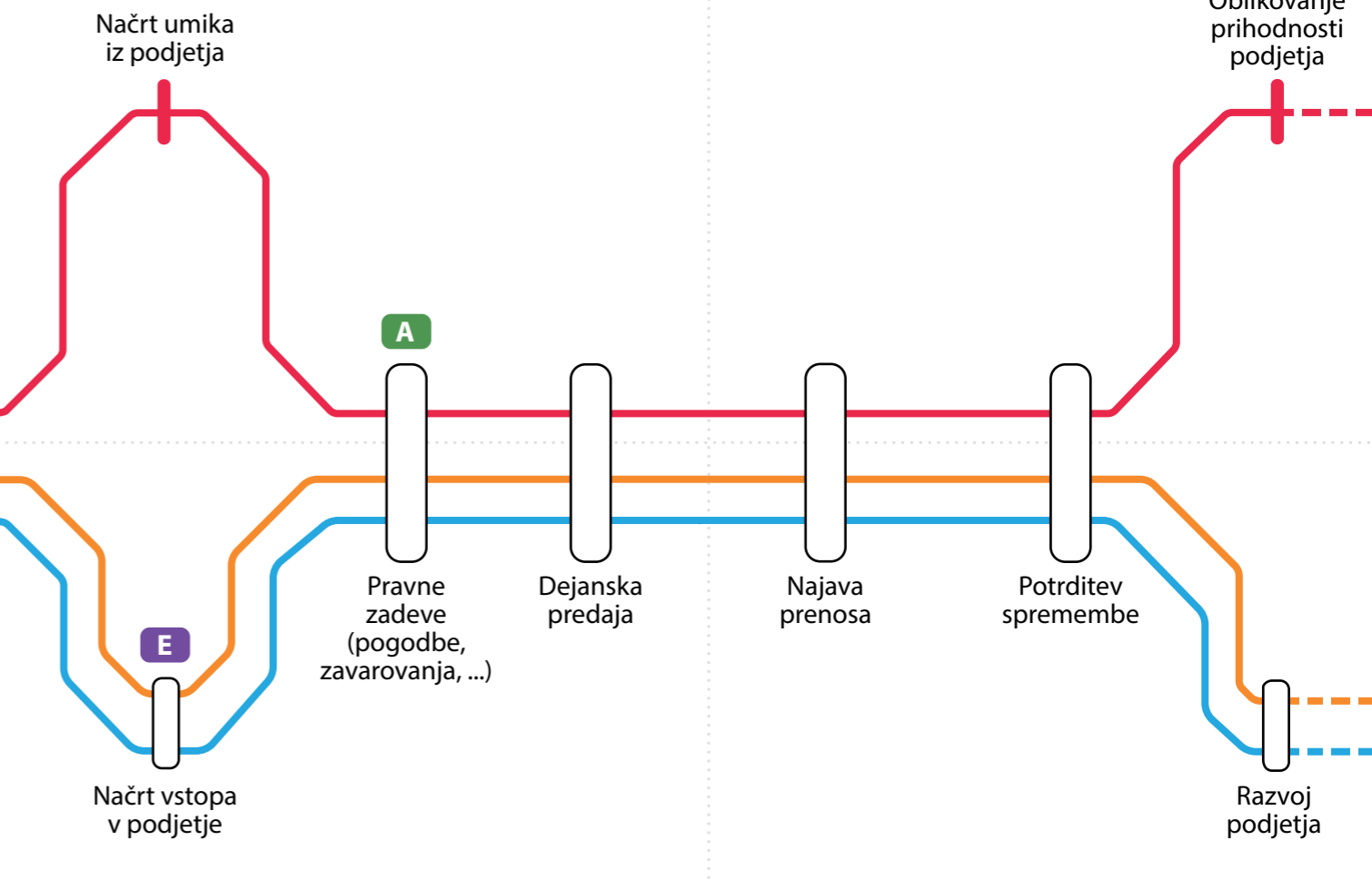
Faza informiranja je namenjena ocenitvi priložnosti in tveganj, ki so povezane s prenosom ali prodajo podjetja.

Faza analize in strategije



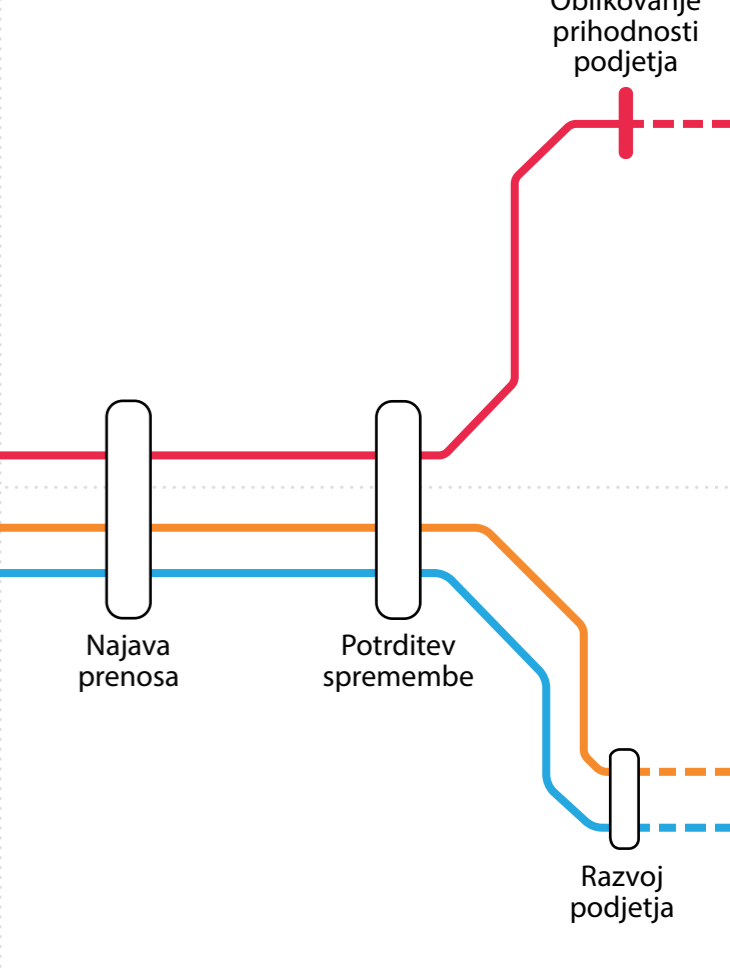
Faza analize in strategije je namenjena ocenjevanju trenutnega stanja v podjetju, ciljev vseh akterjev vpletenih v prenos lastništva podjetja in načrtovanju prihodnje poslovne strategije.

Faza poslovnega načrtovanja



Faza poslovnega načrtovanja je namenjena pripravi poslovnega načrta podjetja in vključuje tudi pripravo natančne časovnice prenosa lastništva.

Faza prenosa



V fazi prenosa je čas za dejanski prenos lastništva, uresničevanje zastavljenih ciljev, upravljanje podjetja ter zagotavljanja uspešnega delovanja podjetja še naprej.

Vozni red prenosa lastništva podjetja

Zloženka Vozni red nasledstva je namenjena vsem, ki jih zanima proces prenosa lastništva podjetja. Možnih je več oblik prenosa lastništva: **prenos na naslednjo generacijo znotraj družine, prenos znotraj širše družine ali prodaja zaposlenim, zaposlitev zunanega managerja, tržna prodaja podjetja, strateška partnerstva ali franšizing**. Prikazali smo tri linije - poti prenosa lastništva podjetja, ki so razdeljene na štiri faze in več postaj, na katere običajno naletimo, v procesu prenašanja lastništva podjetja. Na voznem redu so predstavljene tudi kritične točke, na katerih podjetnikom priporočamo, da pridobijo pomoč in nasvet zunanjih strokovnjakov. Na zadnji strani Voznega reda pa smo pripravili tudi dodatne nasvete in priporočila za uspešen prenos lastništva podjetja. Več informacij vam je na voljo v digitalni verziji Voznega reda, dostopnega na www.bsc-kranj.si.

E Krizni načrt podjetja

Simbol prikazuje stopnjo na kateri je dobrodošlo, da ima podjetje vzpostavljen krizni management, za primer (nenadne) odsotnosti odločevalcev v podjetju (smrt ali bolezen). Za pomoč pri pripravi kriznega managementa podjetja vam je na voljo tudi priročnik Krizni management, brezplačno dostopen **TUKAJ**.

A Sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki

Simbol, ki se na voznem redu pojavi večkrat, prikazuje zahtevnejšo stopnjo v procesu prenosa lastništva podjetja, in točko, na kateri je pomoč zunanjega strokovnjaka dobrodošla. Register svetovalcev družinskim podjetjem vam je na voljo **TUKAJ**, za pomoč se lahko obrnete tudi na **SPOT svetovanje Gorenjska**.



1 Prenos lastništva podjetja

Postaje na rdeči liniji so pomembne za vse, ki v naslednjih 5-10 letih načrtujete prenos lastništva podjetja ali pa želijo oceniti, na kateri stopnji prenosa lastništva se že nahaja njihovo podjetje. Prikazuje splošni postopek prenosa lastništva podjetja.

2 Notranji prevzem

Rumena linija prikazuje postaje, ki jih morate prehoditi tisti, ki predajate/prevzimate družinsko podjetje. Prikazuje pa tudi več točk, kjer morajo prevzemniki in prenosniki tesno sodelovati pri reševanju določenih vprašanj in izzivov.

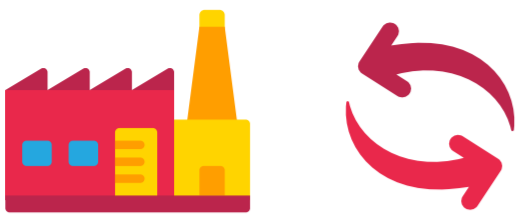
3 Prodaja podjetja

Modra linija prikazuje obvezne korake pri prodaji podjetja. Namenjena je vsem tistim, ki nimate prevzemnika in si želite prodati svoje podjetje ali bi radi vodili svoje podjetje brez ustanavljanja nove pravne osebe.



Več informacij na www.bsc-kranj.si.

Prenos lastništva podjetja



Prva postaja predstavlja preverjanje **ali je podjetje pripravljeno na predajo**: bo podjetje lahko z novim vodstvom še naprej uspešno poslovalo?

Naslednja postaja predstavlja izbiro **načina predaje**: se bo prenašalo le upravljanje podjetja ali tudi lastništvo? Se bo predaja izvedla znotraj družine? Ali je naslednik že izbran? Zelo pomembno je da se o **načinu predaje** in ciljih pogovorijo vsi vpleteni v predajo.

Možni načini nasledstva:

- Če podjetje **posluje pozitivno** in **IMATE** družinske naslednike:
 - družinsko nasledstvo,
 - zunanji manager (za čas da družinski nasledniki izpolnijo pogoje, pridobijo izkušnje, dozorijo)
- Če podjetje **posluje pozitivno** in **NIMATE** družinskih naslednikov:
 - prodaja članu širše družine ali zaposlenim,
 - tržna prodaja,
 - razprodaja osnovnih sredstev in zaprtje,
 - strateška partnerstva
 - franšizing (manj primerno za manjša podjetja),
 - javna ponudba delnic (redko primerno za slovenska podjetja).
- Če je podjetje **insolventno**:
 - likvidacija/zaprtje,
 - stečaj.

V naslednjem koraku je na vrsti **ocenjevanje podjetja**. Proces prenosa lastništva podjetja povprečno traja med 5 in 10 let. Pri načrtovanju prenosa je potrebno upoštevati tudi finančne potrebe prenosnikov, po prenosu lastništva in izgubi prihodka, potrebno je oceniti in izračunati vrednost podjetja in določiti prodajano ceno podjetja. **Datum predaje** mora biti usklajen z vsemi vpletenimi. Na tem koraku priporočamo sodelovanje z zunanjim strokovnjakom.

Sledi sestavljanje načrta za predajo oz Družinske ustave, ki je pravno ne zavezujoč dokument in ima bolj naravo »gentlemanskega dogovora« med družinskimi člani. Je zapis dogovora o vrednotah, strategiji nadaljnjega poslovanja podjetja, o prihodnosti družine in njene vloge v podjetju.

Predvidoma ima naslednjo vsebino:

- Vizija, strategija in cilji podjetja čez 5 do 10 let.
- Vodenje in upravljanje podjetja.
- Vodstvo: kakšna bo struktura vodstva, zahteve glede izobraženosti, delovnih izkušenj za določena delovna mesta.
- Nasledstvo: kako izbrati naslednika in kdaj začeti prenos.
- Kako bo podjetje postopalo, če ni primernega naslednika.
- Zaposlovanje družinskih članov v podjetju in nagrajevanje.
- Politika odhoda iz podjetja in obveznosti (ne)aktivnih članov družine v podjetju.
- Komuniciranje in družinska srečanja.
- Obdobje osvežitve družinske ustave: predvideva se osvežite in prilagodite družinske ustave vsakih 5 let.

Vključevati mora tudi načrt umika prenosnika z podjetja in njegovo morebitno vključevanje v poslovanje podjetja po umiku (npr. v obliki svetovalca, prokurista).

Načrt predaje mora vključevati tudi **pravni vidik**: oblikovanje prodajne/prenosne pogodbe, razdelitev premoženja/lastniških deležev, vključevanje družinskih članov, ki ne bodo aktivni v podjetju po prenosu ... Na tem koraku priporočamo pomoč notarja ali pravnika. Dobro načrtovanje in pravočasna priprava prenosnika na prevzem, močno vplivata na uspešnost prenosa in poslovanje podjetja v prihodnje.

Na kakšen način **podjetja oznanijo prenos/izročitev**? **Sprememba je lahko objavljena** na veliko različnih načinov: npr. z zabavo za poslovne partnerje in zaposlene, s predajo ključev ali z individualnimi obiski poslovnih partnerjev. Zelo pomembno je tudi **načrtovanje prihodnost prenosnika** izven podjetja. O izročitvi je potrebno **obvestiti zaposlene** (kdo prevzema podjetje, kakšen je dogovor za zaposlene po prenosu, predvsem glede pogojev dela), **svoje stranke** (pomembnejše stranke mogoče prenosnik in prevzemnik skupaj obiščeta) in **ključne dobavitelje** (ki so v skrbeh za poslovanje podjetja).

Notranji prevzem

Ko govorimo o prenosu lastništva podjetja znotraj družine, je ena najbolj pomembnih stvari, ali je prevzem podjetja **izbira/želja naslednika** ali gre bolj za pričakovanje družine. Ali je naslednik **usposobljen** za uspešen prevzem in vodenje podjetja ali mora pridobiti dodatna znanja? Vsaka stran ima svoje **cilje**, ki so podlaga za naslednje stopnje. Za uspešen prenos podjetja je nujno, da se prevzemnika ne samo uvaja, temveč s podjetjem živi tako kot njegov lastnik/ustanovitelj. Prevzemnik mora že pred prevzemom spoznati in poznati procese, sisteme delovanja, vrednote, poslovne partnerje in ne nazadnje zaposlene. Priporočljivo je, da prevzemnik pridobi nekajletne delovne izkušnje zunaj družinskega podjetja. Pri izbiri naslednika je pomembno, da najdemo osebo, ki se istoveti z vizijo podjetja, je sposoben organizacijo razvijati naprej, zna neodvisno razmišljati in se odločati ter ima komunikacijske in vodstvene sposobnosti.

Prenos lastništva družinskega podjetja je tudi priložnost za **pogovor o družinskih zadevah**. Se bo podjetje prenašalo le na enega potomca ali jih bo več aktivnih v podjetju? Poleg prenosa lastništva podjetja, je sedaj priložnosti tudi za dogovor o delitvi družinskega premoženja (konflikti iz zasebnega življenja se lahko prenašajo in odražajo pri poslovanju podjetja). Potrebno je določiti **datum** prenosa lastništva, tudi če je ta, v primeru zelo mladih naslednikov, šele čez več let.



Pomembne so **finančne zadeve**, saj je potrebno načrtovati poplačila ostalih družinskih članov (ki ne bodo vključeni v podjetje), morebitna plačila davkov, renta za prenosnike ... Pred samim prenosom je podjetje potrebno finančno pripraviti na prenos: urediti osnovna sredstva, zaloge, bilanco podjetja. Poznamo dva načina prenosa lastništva: odplačni in neodplačni (podaritev). Tretjo skupino pa predstavljajo prenosi, do katerih pride zaradi smrti lastnika (in tudi spadajo pod neodplačne, ker so navadno del dedovnjanskega postopka).

Prenos podjetja na prevzemnika je zdaj davčno nevtralen. To pomeni, da je prenos podjetja neobdavčen, vendar pa morajo biti za to izpolnjeni določeni pogoji: predvsem lahko podjetnik na tak način podjetje prenese samo na enega (!) družinskega člana, ki mora biti obenem oseba iz prvega dednega reda (denimo oče prenese podjetje na sina). V primeru, če podjetnik podjetje prenese na dve osebi iz prvega dednega reda (denimo na sina in hčerko), potem davčna ugodnost ne velja, kot tudi ne, če podjetnik podjetje prenese na osebo, ki ne spada v prvi dedni red (denimo na strica, na bratranca).

Dodaten pogoj za to, da je prenos podjetja na družinskega člana neobdavčen pa je ta, da mora naslednik opravljati dejavnost vsaj še pet let. V primeru, če naslednik zapre s.p. prej kot v petih letih, postane vrednost prenesenega premoženja njegov prihodek, od katerega mora plačati dohodnino. Za to, da se podjetje neobdavčeno prenese na družinskega člana morata biti torej kumulativno izpolnjena oba pogoja:

- mora iti za prenos podjetja na družinskega člana, ki je dedič prvega dednega reda in
- ta oseba mora nadaljevati dejavnost podjetja (s.p.) še vsaj pet let po prenosu podjetja.

Odplačen prenos lastništva podjetja odpira pomemben vidik, ki odraža željo prenosnikov po ohranitvi ekonomske neodvisnosti in nadaljnega prejemanja nadomestil iz naslova udeležbe v družbi, katere lastništvo je predmet prenosa. Izvedba prodaje deleža potomcem pa je pogosto pogojena z okoliščino, da slednji ne razpolagajo z zadostnimi lastnimi sredstvi za takojšnje poplačilo tržne vrednosti podjetja.

Različne oblike plačila kupnine se pojavljajo predvsem v krogu anglosaksonskih pravnih ureditev, kjer so odvisne od različnih statusnih oblik družb:

- Dogovor o plačilu dogovorjene anuitete predvideva, da prodajalec do konca svojega življenja ali do dogovorjenega roka prejema denarno rento. Dolžnost plačevanja anuitete običajno preneha s smrtjo prodajalca. V primeru, da dosežena življenjska doba prodajalca presega načrtovano oz. ocenjeno bo kupec vrednost poslovnih deležev preplačal.
- Obročno plačilo predstavlja plačevanje kupnine skozi daljše časovno obdobje, pri čemer je kupnina razdeljena na periodične obroke, ki jih plačuje kupec. Plačilo kupnine je pogosto zavarovano z zastavitvijo poslovnih deležev, ki so predmet prodaje.
- V anglosaksonskem pravnem okolju poznamo način obročnega plačila do preklica z izdajo zadolžnice namesto plačila kupnine. Ta se izda na način, da se dogovori plačilo kupnine in pripadajočih obresti z izplačilom bodočih dobičkov v družbi, katerih poslovni deleži so predmet prodaje. Obveznost plačevanja kupnine preneha s smrtjo prodajalca. Glede na načelo pogodbene svobode je tak način zelo fleksibilen in omogoča prilagajanje željam in potrebam kupca in prodajalca.

V Sloveniji zakonodaja takšne oblike izplačil ne omogoča, zato se navadno ustanovitelji po upokojitvi poslužujejo drugih možnosti – ostajajo kot prokuristi v podjetju, postanejo honorarni sodelavci ...

Naslednji korak vključuje načrt **vstopa prevzemnika v podjetje**. Koristno je, da prevzemniki pridobivajo praktične izkušnje (tudi z delom v drugih podjetjih) in osvojijo potrebna znanja za vodenje podjetja.

Pred prenosom je potrebno urediti še **pravne zadeve**: katere naloge in odgovornosti bodo prenesene na koga? Katere pogodbe je potrebno prilagoditi? Napisati na novo? Pri tej fazi je priporočljivo poiskati profesionalno pomoč.

Pomembna komponenta je prenosa je tudi **oznanitev informacije o predaji**. Predaja je pogosto oznanjena na srečanju/zabavi, na katerega so povabljeni sodelavci, stranke in dobavitelji. S tem je **sprememba vodstva** bolj transparentna in se olajša nastop prevzemniku na novi funkciji.

Vodenje in lastništvo podjetja sta sedaj prenesena in tako se lahko naslednja generacija popolnoma posveti **razvijanju podjetja**.

Prodaja podjetja

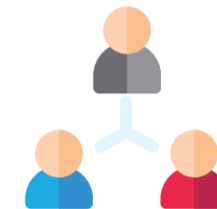
Prodaja podjetja je ena od možnosti za prenos lastništva, če prenosnik nima primernega prevzemnika. Podjetje je možno prodati kot celoto ali pa premoženje prodati po delih ter podjetje likvidirati.

Prva postaja od zunanjega prevzemnika/kupca zahteva, da naredi iskreno oceno svojih **sposobnosti glede vodenja podjetja**. V naslednjem koraku, se naredi profil želenega podjetja in se začne z **iskanjem ustreznega podjetja** (v pomoč je lahko tudi portal www.borzaposla.si). Če se primerno podjetje najde, je potreben iskren pogovor o **ciljih** obeh strani (prodajalca in kupca), da se izogneta morebitnim razočaranjem.

Izredno pomembno je narediti temeljito **analizo podjetja**, da se lahko že v začetni fazi identificirajo morebitna prihodnja tveganja. Je lahko podjetje uspešno brez sedanjega vodstva ali je trenutni lastnik ključnega pomena za delovanje podjetja? Na tej točki je priporočljivo poiskati strokovno pomoč. Veliko težavo predstavlja določanje **prodajne cene – ocena vrednosti podjetja**. Ustanovitelji podjetja so navadno tudi čustveno vpleteni v svoje podjetje in težko realno ocenijo vrednost in so navadno zelo razočarani, da je podjetje na trgu vredno precej manj od pričakovanj. Vrednotenje podjetij je zelo zahtevno in odgovorno opravilo, ki zahteva strokovno usposobljenost in navadno tudi veliko občutka za posel in podjetje. Ne glede na izbrano metodo za oceno vrednosti je potrebno upoštevati, da knjigovodski izkazi ne prikazujejo nujno dejanskega stanja v podjetju. Nekaj metod za izračun vrednosti:

- nabavnovrednostni način: primerna takrat, kadar je podjetje nezanimivo s stališča denarnih tokov ali pa gre za zagonsko podjetje. V tem primeru je podjetje vredno vsaj toliko, kolikor zanša njegova »razprodajna« vrednost zmanjšana za poravnane obveznosti. Izračunamo kakšna je vrednost sredstev v podjetju oz. po kakšni ceni bi jih bilo dejansko možno prodati in kakšni so dolgovi.
- metode na donosu zasnovanega načina – metodo diskontiranega denarnega toka: usmerjena je v prihodnje donose in s tem namenjena ocenjevanju poslovno perspektivnih podjetij. Pri tej metodi pridemo do rezultata na podlagi presoje preteklih in ocene bodočih poslovnih sogajanj v podjetju.
- metoda tržnih primerjav: za mala podjetja dokaj nezanesljiva metoda, saj po navadi nimamo zadovoljivih podatkov o prodajah primerljivih podjetij. V kolikor so podatki na razpolago določimo ceno glede na trg.
- metoda »čez palec«: uporaba kompleksnih izračunov pri določanju vrednosti – podjetje je vredno toliko kot znaša dobiček ali EBITDA pomnožen z ustreznim multiplikatorjem. Multiplikator se v gospodarstvu razlikuje glede na branžo, gotovost dobičkov in nujnost novih vlaganj.

Ko je opravljena analiza, se je potrebno **dogovoriti** glede **časovnega okvirja** prodaje, prav tako morajo biti razjasnjene **finančne zahteve**. Finančne institucije in finančni svetovalci so na tej točki lahko v pomoč.



Naslednji korak vključuje pripravo koncepta za prodajo in izdelavo poslovnega načrta za prihodnje poslovanje podjetja. To vključuje **načrt o vstopu** v podjetje in razjasnitev **pravnih** vprašanj. V to je lahko vključeno vse od prodajne pogodbe, zavarovalnih polic,... Zunanji strokovnjaki nudijo pomoč pri pripravi teh sporazumov in pogodb. Načrtovanje **obdobja uvajanja kupca** v podjetje mora biti skrbno načrtovano. V tem koraku je ključnega pomena, da se razvije načrt za krizno upravljanje. Načrti naj bodo redno posodobljeni.

Ko je pripravljeno delo opravljeno, je čas za **naznanilo kupca in spremembe vodstva** zaposlenim, strankam in dobaviteljem. Potem se lahko dejansko **formalno zaključi prenos**.

Dodatek

Krizni načrt podjetij

Vsak podjetnik, ne glede na starost, bi moral razmisliti in se pripraviti na zagotavljanje uspešnega poslovanja podjetja v izrednih okoliščinah – primer njegove nenadne odsotnosti iz podjetja. Načrtovanje ukrepov v izrednih primerih oz. krizni management podjetja zagotavlja, da lahko podjetje neovirano posluje, tudi v primeru daljše in nenadne odsotnosti ključne osebe.



Priročnik za krizni načrt podjetja vam je brezplačno na voljo na spletni strani BSC Kranj.

Svetovalne storitve

Obstaja veliko različnih mest, kjer se lahko posvetujete glede številnih vidikov nasledstva. Pomagajo lahko:

- kontaktne točke SPOT svetovanje, ki jih najdete v vseh slovenskih regijah
- Obrtne zbornice in Gospodarska zbornica Slovenije
- zunanji strokovnjaki: svetovalci za prenos lastništva (SPIRIT Slovenija je ustanovil bazo certificiranih svetovalcev), računovodski servisi in davčni svetovalci, notarji, pravni svetovalci ...

