Succession Ready

Enabling Leadership Continuation for SMEs

Priročnik za usposabljanje o pripravljenosti na nasledstvo

Za lastnike in ključno osebje MSP

Co-funded by the European Union

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA).
Evropska unija in agencija EACEA ne moreta biti odgovorni zanje.

Ta vir je licenciran pod CCBY 4.0

Vsebina

MODUL 1
KAJ POMENI NASLEDSTVO? 5

ENOTA 1 NASLEDSTVO
OSNOVNO 6
POMEN BESEDE NASLEDSTVO 9
RAZLOGI ZA NASLEDSTVO 10

ENOTA 2 PRIPRAVA NA NASLEDSTVO 13
OVIRE PRI NAČRTOVANJU NASLEDSTVA 13
STRATEŠKI NAČRT 14
UPORABA ZUNANJIH NASVETOV? 21

ENOTA 3 - POSLEDICE ZA POSAMEZNE DRŽAVE 24
REFERENCE 26

MODUL 2
PRENOS PODJETJA - IZZIVI IN MOŽNE REŠITVE 27

ENOTA 1 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE 28
POSTOPEK ODLOČANJA 29
PRIPRAVA PODJETJA ZA PRENOS NA NASLEDNIKE 31
KOMPETENCE, POTREBNE ZA PRENOS POSLOVANJA NA NASLEDNIKE 33
MOŽNOSTI PRENOSA UPRAVLJANJA IN/ALI LASTNIŠTVA NA NASLEDNIKE 36
DOLGOROČNA STRATEGIJA NASLEDSTVA ZA PRENOS PODJETJA NA NASLEDNIKE 37

ENOTA 2 PROJEKTNO VODENJE POSLOVNEGA NASLEDSTVA 40
POSTOPEK PREPOZNAVANJA, OCENJEVANJA IN IZBIRE NASLEDNIKOV MED POTENCIALNIMI KANDIDATI 43
OCENJEVANJE IN IZBIRA NAJPRIMERNEJŠEGA NASLEDNIKA 43
ODPLAČNI PRENOS IN PRENOS PODJETJA 45
KORISTNE POVEZAVE IN DRUGO GRADIVO ZA RAZISKOVANJE 48
REFERENCE 48

MODUL 3
PSIHODINAMIKA DRUŽINSKIH ODNOSOV V PROCESU NASLEDSTVA 51

ENOTA 1 OSNOVE PSIHODINAMIKE 52
PSIHODINAMIČNI PRISTOP IN TEORIJA 53
ČUSTVA, ODNOSI IN MOREBITNI KONFLIKTI 54
NEGATIVNA ČUSTVA 57

ENOTA 2 KOMUNIKACIJA 63

STRUPENI KOMUNIKACIJSKI VZORCI 65

ENOTA 3 IZOBRAŽEVANJE ZUNAJ DRUŽINSKEGA PODJETJA 68
POMEN IZKUŠENJ ZUNAJ DRUŽINSKEGA PODJETJA 68
KORISTNE POVEZAVE IN DRUGO GRADIVO ZA RAZISKOVANJE 72
ODNOSI 73

MODUL 4
POSTOPEK NAČRTOVANJA FINANCIRANJA 75
ENOTA 1 TEORETIČNO NAČRTOVANJE FINANCIRANJA 76
PRENOS PODATKOV NA NASLEDNIKA 76
RAZLIČNE VRSTE FINANCIRANJA NASLEDSTVA 77
PRILAGOJENI PODATKI ZA POLOŽAJ NASLEDNIKA 78
PRILAGODITEV STROŠKOVNE STRUKTURE ZARADI FINANCIRANJA NASLEDNIKA 79
IZPELJAVA KONKRETNIH FINANČNIH ZAHTEV 81
ENOTA 2 PRAKTIČNO NAČRTOVANJE FINANCIRANJA 83
SESTAVA FINANCIRANJA 83
PODROČJA 84
DOKONČANJE KONCEPTA INDIVIDUALNEGA FINANCIRANJA 84
ZAČETEK/PRISTOP K USTREZNIM FINANČNIM PARTNERJEM. 84
SKLENITEV POGODBE O FINANCIRANJU/NAKUPNE POGODBE 86
KORISTNE POVEZAVE IN DRUGO GRADIVO ZA RAZISKOVANJE 88
VIDEO 88

MODUL 5
VPLIV ESG NA NASLEDSTVO 89
ENOTA 1 UVOD V ESG PRI NAČRTOVANJU NASLEDSTVA 90
OPREDELITVE IN PODATKI 90
ENOTA 2 POMEN ESG PRI NAČRTOVANJU NASLEDSTVA 95
ZMANJŠEVANJE TVEGANJ Z ESG 96
VPLIV ESG NA VREDNOTENJE PODJETIJ 96
NASEDLA SREDSTVA IN NASEDLI POSLOVNI MODELI 97
SODELOVANJE ZAINTERESIRANIH STRANI 98
PRAVNI IN REGULATIVNI OKVIRI REVIZIJE IN 98
SKRBNI PREGLEDI ESG 99
TRAJNOST IN KONKURENČNA PREDNOST PRIVABLJANJE 100
KAKOVOSTNIH NASLEDNIKOV 100
ENOTA 3 PRAVNO IN REGULATIVNO OKOLJE NA PODROČJU ESG IN NAČRTOVANJE NASLEDSTVA 101
UVOD V REGULATIVNO OKOLJE 101

PRIMERI TEMELJNE ZAKONODAJE NASTAJAJOČI 101
REGULATIVNI TRENDI PRIMERJALNI 102
MEDNARODNI OKVIRI REGULATIVNI VPLIV NA 102
VREDNOTENJE 103
PRAVNE OBVEZNOSTI IN SKRBNI PREGLED 103

ENOTA 4 ESG OCENA USPEŠNOSTI **105**
UVOD V OCENO USPEŠNOSTI ESG PRI NAČRTOVANJU NASLEDSTVA
POMEN PREPOZNAVNIH METRIK TER ZBIRANJA 105
PODATKOV IN POROČANJA O PODATKIH KPI ESG 107
KAZALNIKI IN MERILA USPEŠNOSTI ESG 108
OBVEŠČANJE O USPEŠNOSTI ESG V POSTOPKIH NASLEDSTVA IZVAJANJE 109
IN SPREMLJANJE POBUD ESG PRI NAČRTOVANJU NASLEDSTVA 110

ENOTA 5 IZBOLJŠANJE USPEŠNOSTI ESG PRED NASLEDSTVOM POMEN 111
OPTIMIZACIJE ESG PRED NASLEDSTVOM OPREDELITEV KLJUČNIH
PODROČIJ ZA IZBOLJŠANJE **114**
RAZVOJ NAČRTA ZA IZBOLJŠANJE ESG 114
VKLJUČEVANJE ZAINTERESIRANIH STRANI V PROCES 115
IZBOLJŠEVANJA ESG REFERENCA 116
117
118

Modul 1
KAJ POMENI NASLEDSTVO?

Ta uvodni modul vam bo podal uvid v miselno naravnanost podjetja za nasledstvo; razumeti izziv, pomen in posebnosti svetovanja klasičnim in družinskim podjetjem ter poglobiti razumevanje razlogov, zakaj je nasledstvo eden najtežjih in najbolj kritičnih izzivov, s katerimi se soočajo podjetja.

Dolžina modula: Trajanje modula: 3 x 45 min.

NASLEDSTVO

Nasledstvo v podjetjih, kot so ga opisali Gersick in drugi (1997), je zapleten proces izbire lastnikov in prehoda lastništva v podjetju. Z razvojem podjetja se pojavljajo napetosti zaradi vse večjega števila potencialnih lastnikov, običajno družinskih članov. Ta dinamika povzroča izzive pri odločanju o tem, kdo naj prevzame lastništvo in kako bodo razdeljeni deleži v podjetju. Zadeve se še dodatno zapletejo, ker se vloge lastnikov vse bolj prepletajo z drugimi vidiki podjetja, kot so vodstvene in upravljavske funkcije.

OSNOVNO

Nemško podjetniško krajino večinoma oblikujejo družinska podjetja, ki predstavljajo 91 % oziroma približno 2,95 milijona podjetij. V tej veliki večini jih 97 % spada v kategorijo MSP. Ta vplivni sektor ni le glavni delodajalec v državi, temveč prispeva tudi k približno 80 % vajeniških in pripravniških mest, ki so na voljo v državi. (BVMW e.V., 2023)

Po ocenah je na Irskem 173.000 družinskih podjetij, ki so pomemben dejavnik gospodarstva. Približno 70 % irskih podjetij je v družinski lasti. Po podatkih organizacije Family Business Network Ireland zaposlujejo več ljudi kot država in tuja podjetja skupaj ter v državno blagajno prispevajo nekaj manj kot 19 milijard evrov. Med dodano vrednostjo

prinašajo geografsko razpršenost, zaradi česar so pomembna gonilna sila regionalnega razvoja. (Irish Times, 2023)

Po raziskavi družbe PWC 91 % grških družinskih podjetij pričakuje rast v naslednjih dveh letih, kar je več od svetovnega povprečja (84 %). Mednarodna prodaja trenutno predstavlja 34 % prometa grških družinskih podjetij, v petih letih pa naj bi predstavljala 41 %. Ista raziskava je tudi pokazala, da ima 38 % grških družinskih podjetij vzpostavljeno strategijo dolgoročnega delovanja, 40 % pa jih meni, da so njihove digitalne zmogljivosti visoko razvite. Študija, ki jo je izvedla skupina za raziskave družinskih podjetij Tehnološkega izobraževalnega inštituta Aleksander v Solunu, je ocenila, da je v Grčiji več kot 770 000 družinskih podjetij, kar predstavlja več kot 98 % vseh grških podjetij. (PWC, 2021)

V Sloveniji je 83 % podjetij družinskih, od tega 95 % mikro in malih podjetij, ki zaposlujejo 70 % delovno aktivnega prebivalstva. Podobno velja tudi za druge evropske države, kjer je med 70 % in 85 % vseh podjetij v družinski lasti in zagotavljajo do 70 % delovnih mest v zasebnem sektorju (Antončič, Auer Antončič in Juričič, 2019).

Na Nizozemskem je vpliv družinskih podjetij velik, saj jih je nekaj več kot 275.000, ki po podatkih Nyenrode prispevajo k več kot 49 % zaposlitev in skoraj 53 % bruto nacionalnega proizvoda (BNP). Ta podjetja so zelo uspešna, saj jih 84 % poroča o rasti in le 5 % o zmanjšanju prodaje v zadnjem proračunskem letu.

Kaj pomeni izraz "family bussines"?

Izraz "družinsko podjetje" se nanaša na vrsto podjetja, ki je v lasti in ga upravljajo družinski člani. Gre za družbo (podjetje), v kateri družina prevzema vodilne vloge ter nadzoruje pomembne odločitve in delovne procese v podjetju. V takem podjetju so lastniki, običajno člani iste družine, dejavno vključeni v upravljanje in delovanje podjetja. Vendar to ne pomeni, da ne morejo ločeno prenesti vodilnih in lastniških deležev v podjetju na svoje naslednike, ko se za to odločijo (Grand Thornton, 2022).

Pomembna značilnost družinskih podjetij je povezava med družino in podjetjem, ki lahko vpliva na organizacijsko kulturo, vrednote, odnose med zaposlenimi in procese odločanja. V številnih družinskih podjetjih se družinska identiteta in vrednote prepletajo s poslovnimi cilji in strategijo.

Družinska podjetja imajo lahko več prednosti, kot so močne družinske vezi, hitro sprejemanje odločitev, dolgoročna vizija ter sposobnost prilagajanja in ohranjanja stabilnosti med generacijami. Vendar se družinska podjetja soočajo tudi z izzivi, kot so težave pri ločevanju družinskega in poslovnega življenja, možnost konfliktov med družinskimi člani in izzivi pri načrtovanju nasledstva.

V prihodnosti so napovedi rasti ambiciozne, saj 81 % nizozemskih družinskih podjetij v naslednjih dveh letih načrtuje širitev, kar je več kot 77 % v svetovnem merilu (PwC, 2023).

Že te številke kažejo, kako pomembna so družinska podjetja za gospodarstvo, saj ustvarjajo več delovnih mest kot druga podjetja, so inovativna in usmerjena v rast. Družinska podjetja so znana po tem, da ravnajo z zaposlenimi in okoljem v skladu z visokimi standardi družbene odgovornosti, ohranjajo svoje vrednote in ustvarjajo ugodno okolje za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

Večgeneracijska narava družinskih podjetij krepi stabilnost gospodarstva, družinska podjetja pa imajo običajno ključno vlogo pri regionalnem razvoju, prenosu znanja in izkušenj ter regionalnem načrtovanju (Poročilo o družinskih podjetjih v Evropi, 2014).

Ti podatki sprožajo pomembno vprašanje, katera podjetja je mogoče uvrstiti med družinska podjetja. Pomembno je opozoriti, da se lahko opredelitev in razumevanje družinskih podjetij razlikujeta glede na državo in pravni okvir, v katerem delujejo (Inc. com, n.d.).

Po mnenju Weastheada in Cowlinga je družinsko podjetje tisto, v katerem ima družina več kot 50 % glasovalnih pravic v podjetju, v katerem so prisotni družinski člani v upravljanju podjetja, če podjetje vodi druga generacija ali če obstaja namera za prenos in če se vodstvo samo opredeljuje kot družinsko podjetje (Weasthead in Cowling, 1998).

Evropska komisija (2014) opisuje družinsko podjetje kot podjetje, ki ima nekatere od naslednjih značilnosti:

- večino pravic odločanja imajo fizične osebe (ali njihovi zakonci, starši, otroci ali vnuki), ki so ustanovile družbo ali ki so podedovale delež v družbi,
- vsaj en družinski član je formalno vključen v vodenje podjetja (sodelovanje v organih vodenja ali nadzora),
- delniške družbe ustrezajo opredelitvi družinskega podjetja, če ima oseba, ki je ustanovila ali podedovala delnice družbe, ali družina te osebe v lasti vsaj 25 % pravic odločanja v družbi.

V skladu z opredelitvijo Svetovne banke se izraz družinsko podjetje nanaša na podjetja, v katerih je večina glasovalnih pravic v lasti ene družine, vključno z ustanovitelji, ki želijo lastništvo podjetja prenesti na svoje naslednike.

Sistem družinskega podjetja je najenostavneje razložiti z Gersickovim (1997) modelom treh krogov na sliki 1, ki ponazarja družinsko podjetje kot presečišče treh prekrivajočih se

področij:; podjetje, družina in lastništvo, pri čemer se vsak od udeležencev družinskega podjetja nahaja na enem od prekrivajočih se področij.

Slika 1: Gersick's (1997)

POMEN BESEDE NASLEDSTVO

Nasledstvo se nanaša na vrsto dejavnosti, ki jih prenosnik izvaja za uspešno načrtovanje in izvedbo prenosa lastništva in upravljanja podjetja na drugo osebo ali subjekt. Nasledstvo pomeni predajo podjetja nasledniku pod dogovorjenimi pogoji in delni ali popolni umik prenosnika iz podjetja. Izstop iz podjetja se izvede tako, da se zagotovi nadaljnji obstoj podjetja. Nasledstvo se lahko izvede znotraj družine, z menedžerskimi odkupi (prodaja vodstvu/zaposlenim, ki niso člani družine) in prodajo zunanjim osebam ali obstoječim podjetjem, tudi s prevzemi in združitvami (Evropska komisija, 2013).

V Sloveniji za ta sklop dejavnosti nimamo enotnega poimenovanja, zato avtorji (Ahej 2008, Kociper 2018, Vadnjal 2008) uporabljajo različne izraze:

- nasledstvo; izraz je najboljši prevod uveljavljenega poimenovanja v angleščini (succession) in nemščini (die Nachfolge) in označuje "pridobitev določenega položaja, funkcije neposredno od nekoga drugega ali pridobitev premoženja ali določenih pravic neposredno od nekoga drugega (SSKJ, 2017)",
- prenos lastništva; poudarja prenos lastniških deležev in se ne nanaša na prenos upravljanja,
- prenos podjetja; gre za najširši izraz, ki zajema prenos na družinskega naslednika, prodajo nedružinskim deležnikom doma ali v tujini, MBO, vendar ni najprimernejši izraz za uporabo pri zapiranju podjetja,
- prehod; izraz opisuje dejavnosti samega prenosa, proces.

V tej publikaciji uporabljamo izraza nasledstvo in prenos podjetja. Kadar pa govorimo o obdobju oblikovanja nasledstva, uporabljamo izraz prehod.

Poudariti je treba, da prenos podjetja lahko pomeni prenos dejavnosti (v primeru samostojnih podjetnikov) ali prenos lastništva, tj. lastniških deležev, v primeru družbe z omejeno odgovornostjo. Ti dve obliki sta najpogostejši med malimi in srednjimi podjetji, med katerimi je večina družinskih podjetij. Prenosov poslovanja v drugih družbah z omejeno odgovornostjo in osebnih družbah ne smemo zanemariti, vendar ti prenosi s pravnega vidika zahtevajo drugačno obravnavo (Pirc, 2015).

Na ravni EU se letno opravi 480 000 prenosov podjetij. Ocenjuje se, da zaradi številnih težav, povezanih s prenosom lastništva, letno preneha poslovati do 150 000 podjetij (600 000 delovnih mest). Med temi podjetji so močno zastopana družinska podjetja, ki jim morajo države članice EU omogočiti nemoten prenos na naslednjo generacijo in ohranitev dejavnosti znotraj družine kot družinskega podjetja (Evropska komisija, 2013).

RAZLOGI ZA NASLEDSTVO

Tako kot živa bitja tudi podjetja prehajajo skozi faze življenjskega cikla. Podjetje je zasnovano, se rodi, preživi, doseže zrelost, in če podjetnik ne bi poskrbel za nasledstvo, bi podjetje po določenem času prenehalo obstajati. Nasledstvo je torej ena od faz življenjskega cikla podjetja, s katero se sreča vsako podjetje. Te faze imajo svoje značilnosti in podjetniki se večinoma znajo spoprijeti z določeno fazo, vendar so slabše seznanjeni s fazo nasledstva. Ta se lahko zgodi kadar koli v življenjskem ciklu podjetja, odvisno od tega, kdaj podjetnik želi ali mora predati podjetje. Faza nasledstva tako kot druge faze zahteva dobro strateško načrtovanje, pozornost in ne odlašanje, na primer odločitev za rast ali uvedbo novih izdelkov, ko se pojavi potreba.

Razlogi za nasledstvo se delijo v dve skupini, in sicer na osebne in poslovne razloge. Osebni razlogi so v večini primerov povezani s starostjo in upokojitvijo ali boleznijo. Podjetnik se lahko odloči tudi za spremembo poklica ali pa ga pomanjkanje časa za družino prisili, da proda podjetje in ustanovi novo podjetje, ki mu bo omogočalo več prostega časa. Lahko pride tudi do izrednih razmer, kot so bolezen v družini, ločitev itd. (Evropska komisija, 2013).

Poslovni razlogi so lahko nedonosno poslovanje ali zaostrene tržne razmere, ki zahtevajo dodatna znanja in spretnosti ter svež kapital, ki ga podjetnik ne more zagotoviti in mora podjetje prodati ali pa vsaj potrebuje pomoč pri njegovem vodenju. Nekateri podjetniki prodajo podjetje v fazi intenzivne rasti, ko morda sami ne morejo zagotoviti financiranja in vodenja za rast, podjetje pa takrat dosega visoko vrednost na trgu. Druga možnost je, da podjetje prodajo v fazi zrelosti, ko je podjetje doseglo optimalno velikost, je razmeroma stabilno in se jim zdi, da v podjetju niso več potrebni ali imajo sami drugačne (podjetniške) ambicije.

Deloma osebne in deloma poslovne razloge lahko uvrstimo, ko govorimo o prodaji "serijskih podjetnikov", kot se imenujejo osebe, ki so zelo uspešne pri prepoznavanju poslovnih priložnosti. V svojem življenju ustanovijo več podjetij in jih prodajo kmalu po tem, ko začnejo rasti in dosežejo pričakovano vrednost na trgu.

Razlog za prenos podjetja vpliva na podjetnika, ki lahko temu prilagodi organizacijo prenos, in vpliva tudi na njegovo sposobnost ustreznega načrtovanja. Kot bo obravnavano v nadaljevanju, je za prenos podjetja primerno načrtovati vsaj pet let vnaprej, kako se nanj ustrezno pripraviti z vidika načrtovanja nasledstva, optimizacije poslovnih funkcij, davkov itd. Kako bo podjetnik (odslej ga bomo imenovali prenosnik, kadar gre za kontekst prenosa podjetja) izvedel prenos, je odvisno od uspešnosti podjetja. V primeru insolventnega podjetja bo podjetje verjetno šlo v stečaj ali likvidacijo. Pri uspešnem ali vsaj solventnem podjetju pa ima podjetnik več možnosti, vključno z nekaterimi, ki jih pogosto ne upošteva v svojem razmisleku.

Nekateri možni načini prenosa so:

- prenos na naslednjo generacijo v družini,
- prenos znotraj razširjene družine ali prodaja zaposlenim (MBO),
- zaposlitev zunanjega vodje,
- tržna prodaja podjetja,
- strateška partnerstva,
- franšizing.

UGOTAVLJANJE PRIPRAVLJENOSTI ZA UPRAVLJANJE

Ta članek govori o pripravljenosti na nasledstvo in ugotavljanju, ali je lastnik podjetja sposoben delovati in se premakniti na ciljni položaj.

Ugotavljanje pripravljenosti za upravljanje nasledstva

Če želite raziskati več, je na voljo še eno orodje, ki vam lahko pomagajo pridobiti dodatno znanje o temi.

Storitve načrtovanja nasledstva | SIGMA Assessment

PRIPRAVA NA NASLEDSTVO

Prenosniki, ki so zaključili postopek nasledstva, so pripravljeni deliti nekaj nasvetov za tiste, ki šele začenjajo postopek nasledstva. Več prenosnikov je priznalo, da bi se, če bi se ponovno odločali za postopek nasledstva, z družinskimi člani temeljiteje pogovorili o svojih in njihovih željah in občutkih. Eden od prenosnikov je poudaril, da ni nič pozitivnega na tem, da prenosnik poskuša sam upravljati nasledstvo. Njegovo sporočilo je bilo tudi, da obstajajo institucije znanja in podpore, ki lahko olajšajo ta proces. Vsak prenosnik se mora sam odločiti, ali bo poiskal to pomoč.

OVIRE PRI NAČRTOVANJU NASLEDSTVA

Prenos podjetja je zapleten postopek, ki vključuje mnogo več kot le pravni prenos lastništva v zameno za plačilo. Za uspešen prenos je treba premagati številne ovire, tudi čustvene in psihološke. Prenos podjetja ima več pomembnih značilnosti, po katerih se razlikuje od prodaje (ali brezplačnega prenosa) večine drugih oblik zasebnega premoženja (Evropska komisija, 2013). Gre za kritično obdobje v delovanju družinskega podjetja, ki poleg zamenjave direktorja vključuje tudi zapleteno kombinacijo lastniških, organizacijskih, pravnih, finančnih, davčnih in ne nazadnje čustvenih dejavnikov (Kociper, 2018).

Načrtovanje nasledstva je bistvenega pomena, vendar prenosniki pogosto odlašajo z začetkom načrtovanja, saj se soočajo z mislijo na drugačno prihodnost in upokojitev, saj gre prenos podjetja z roko v roki s staranjem. Poleg tega bodo po prenosu podjetja izgubili svoj podjetniški življenjski slog, odločanje, nadzor in moč. Načrtovanje odlagajo tudi zato, ker se ne zavedajo resnosti problema in upajo, da se bodo stvari uredile same od sebe. Odločitev, komu prepustiti vodenje, ni najlažja, če imajo več možnih naslednikov ali sploh nimajo naslednika. Dodatna težava po upokojitvi je lahko nezadosten osebni dohodek, saj si številni podjetniki ne izplačujejo ustreznih plač in posledično tudi ne pokojninskih prispevkov. Ko izpolnijo pogoje za upokojitev, nastopi trenutek stiske, saj pokojnina ne zadostuje za ohranjanje življenjskega standarda, ki so ga bili vajeni. Žal ti razlogi običajno niso osamljeni, ampak se pojavljajo v različnih kombinacijah in se med seboj prepletajo. Ker se z načrtovanjem odlaša in ker je prenos zapleten, se prepogosto zgodi da so na to nepripravljeni.

STRATEŠKI NAČRT

Za tako pomembno fazo življenjskega cikla, kot je nasledstvo, je potreben strateški načrt. Glavni razlog, zakaj je strateško načrtovanje tako pomembno, je možnost konfliktov v družini. Drug pomemben razlog je poslovne narave, saj načrtovanje omogoča dolgoročno dobro poslovanje podjetja, kar je cilj večine podjetnikov.

Leach (1991) priporoča, da je treba načrt pripraviti v pisni obliki, saj se izkaže kot dobro orodje za pomoč pri bolj strukturiranem procesu nasledstva. Dokument, ki so ga sooblikovali in s katerim so se strinjali vsi vpleteni, bo zmanjšal možnost konfliktov.

Načrt mora vsebovati več vsebinskih področij, ki jih mora prenosnik načrtovati pri pripravah na prenos podjetja. Opredeliti je treba vizijo, poslanstvo in cilje podjetja, določiti časovni razpored prenosa, načrtovati kontinuiteto v podjetju in vzpostaviti ustrezno upravljavsko strukturo. Pri prenosu podjetja je treba pridobiti oceno vrednosti podjetja, ki bo uporabna v več primerih; če se podjetnik odloči podjetje prodati, ga zapreti, pa tudi pri prenosu podjetja na enega ali več družinskih članov, saj je treba vrednost vnesti v pogodbo o prenosu. Najpomembnejši del strateškega načrta je odločitev o načinu prenosa podjetja (družinsko nasledstvo, prodaja itd.). Od tega bo odvisno, kako bo podjetje poplačano in predano (Ahej, 2009).

Načrt mora prenosnik oblikovati skupaj z družinskimi člani in drugimi pomembnimi osebami v podjetju. Nato ga je treba predstaviti širši družini, morda tudi strankam in dobaviteljem, banki, računovodstvu itd., tj. tistim deležnikom, ki so močno povezani s podjetjem in na katere vpliva nasledstvo. To bo pokazalo resnost podjetja in dalo zagotovilo o načrtovanju prihodnjega uspeha podjetja.

Žal se podjetniki ne zavedajo dobro pomena načrtovanja, kar je pokazala tudi kratka raziskava (Ahej, 2009), v kateri je 43 % podjetnikov odgovorilo, da že načrtujejo nasledstvo svojega podjetja. Zaskrbljujoče je, da jih 38 % meni, da je dovolj zgodaj, če začnejo načrtovati prenos nekaj mesecev pred začetkom. Preostalih 19 % jih meni, da načrtovanje nasledstva ni potrebno in da bodo iskali rešitve po potrebi. (SPIRIT)

Strateški poslovni načrt je dokument, ki podjetniku omogoča, da sebi in drugim zainteresiranim stranem znotraj in zunaj podjetja pokaže, kako si predstavlja delovanje podjetja v določenem časovnem obdobju v prihodnosti. S poslovnim načrtom se preveri, kako uspešno naj bi bilo poslovanje in ali bo morda treba narediti kakšne spremembe na strani prihodkov ali stroškov. V poslovnem načrtu so zelo jasno opredeljene tudi dejavnosti, ki jih je treba izvesti, da se dosežejo načrtovani rezultati.

V velikih podjetjih z razpršenim lastništvom je potrebno strateško in operativno načrtovanje, ki je precej formalizirano. Načrtovanje se izvaja v skladu z določenim letnim načrtom v posebej organiziranih poslovnih enotah ali oddelkih. Strateški in operativni načrti zagotavljajo okvir za poslovanje. Nihče ne dvomi o nujnosti priprave takšnih dokumentov. Vendar se v malih in srednje velikih podjetjih pogosteje postavlja vprašanje, ali je takšno načrtovanje res potrebno, saj so po naravi bolj prilagodljiva in tudi bolj dovzetna za nepredvidene spremembe. Proces načrtovanja ni del rednih dejavnosti in ni sistematičen. (Ahej, 2009)

VIZIJA IN STRATEGIJA

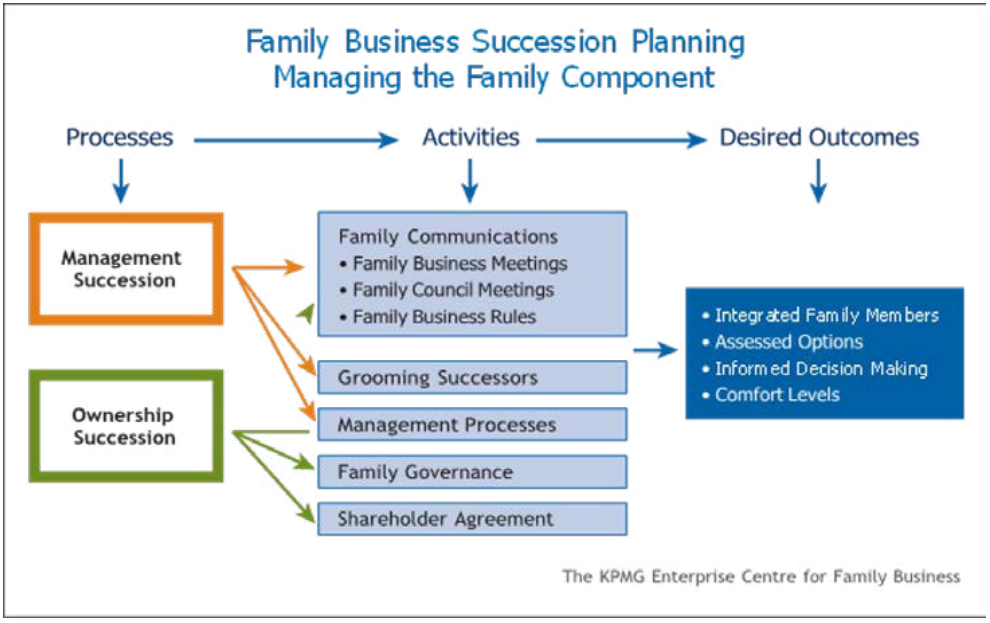
Oblikovanje vizije in strategije podjetja je predpogoj za uspešen prenos podjetja in odločitev o načinu prenosa podjetja. Vizija je, kako si podjetnik predstavlja podjetje čez 5 do 10 let, strategija pa, kako bo vizijo uresničil.

Podjetnik si mora zastaviti in odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kakšen naj bi bil videz mojega podjetja čez 5 do 10 let? Kateri bodo glavni izdelki in trgi? Ali imam dovolj znanja, da to uresničim?
- Ali potrebujem dodaten kapital za uresničitev prve točke? Ali ga lahko zagotovijo družina, banke s kreditom, zunanji vlagatelji?
- Ali želim, da podjetje ostane v družinski lasti in/ali pod družinskim vodstvom?
- Kje se vidim v zvezi s podjetjem po upokojitvi? Kdo ga bo vodil?

Ko podjetnik odgovori na ta vprašanja, je v veliki meri odgovoril tudi na vprašanje, kako naj poteka proces nasledstva. Če družinski člani ne bodo mogli voditi ali finančno obvladovati podjetja, morajo razmisliti o prodaji. Če potrebujejo le dodaten kapital, je smiselno razmisliti o strateškem partnerju. Če pa podjetje že propada, trgi se zapirajo ali je konkurenca premočna in prenosnik nima družinskega naslednika, je smiselno razmisliti o prodaji dela podjetja ali premoženja in prenehanju delovanja podjetja. V nadaljevanju bomo podrobneje obravnavali različne metode nasledstva.

Model na slikin2 je namenjen ponazoritvi, kako med postopkom nasledstva učinkovito upravljati zelo pomembno družinsko komponento oziroma družinski krog.



Slika 2: KPMG, 2011

Procesi nasledstva

Načrt nasledstva družinskega podjetja obsega dva procesa, in sicer proces nasledstva "vodstva" in proces nasledstva "lastništva". Za vsakega od obeh procesov so opisane številne dejavnosti nasledstva, s katerimi se dosežejo želeni rezultati. Postopka upravljanja in lastniškega nasledstva se lahko izvajata hkrati ali po vrsti. Priporočljivo je, da se najprej izvede postopek nasledstva vodstva, da bo načrt nasledstva lastništva odražal in podpiral nasledstvo vodenja podjetja.

Dejavnosti nasledstva

Model prikazuje številne dejavnosti za nasledstvo družinskih podjetij, katerih namen je vključiti družinske člane v procese nasledstva upravljanja in lastništva. Dejavnosti so namenjene tudi temu, da se družinski člani počutijo udobno tako pri nasledstvu kot pri procesu in njegovih rezultatov. Končni cilj je omogočiti družinskim članom, da da so dovolj dobro informirani, da sprejemajo prave odločitve o svoji individualni in skupni prihodnosti pri upravljanju in lastništvu družinskega podjetja.

Vzpostavitev družinskih komunikacijskih dejavnosti, kot so družinski poslovni sestanki za aktivne družinske člane, sestanki družinskega sveta za širšo družino in družinska poslovna pravila, bo služila kot vodilo celotnega postopka nasledstva. Te komunikacijske dejavnosti bodo utrle pot za učinkovito upravljanje zelo pomembne družinske komponente. Dejavnosti za nasledstvo vodenja vključujejo tudi pripravo naslednikov in vključevanje aktivnih družinskih članov v številne ključne dejavnosti upravljanja.

Model prikazuje tudi postopek nasledstva lastništva, skupa s seznamom vseh dejavnosti procesa nasledstva, ki vključujejo družinske člane. Te dejavnosti zajemajo iste kanale komuniciranja, kot so navedeni v procesu nasledstva vodenja. Dejavnosti lastniškega nasledstva vključujejo tudi vprašanja družinskega upravljanja in delničarskih sporazumov.

Dejavnosti upravljanja in lastniškega nasledstva se lahko izvajajo hkrati. Opazili boste, da so predlagane dejavnosti za upravljanje družinske komunikacije (družinski poslovni sestanki, sestanki družinskega sveta in družinska pravila) enake za proces upravljanja in za proces lastniškega nasledstva. Razlikovala se bodo le vprašanja nasledstva, ki se obravnavajo na družinskih sestankih. Močno priporočamo, da ne glede na to, katerega od procesov upravljanja ali lastniškega nasledstva se lotite, začnete z dejavnostmi družinskega komuniciranja.

VODILNA NAČELA DRUŽINSKEGA PODJETJA

Pri prizadevanjih za želene rezultate nasledstva se lahko proces ali razprave ustavijo ali so težavne zaradi številnih in občutljivih vprašanj upravljanja in lastništva ter ustreznega števila možnih rezultatov.

Sprejete odločitve ne vplivajo le na prihodnost podjetja, temveč tudi na prihodnost družine kot celote. Praktiki družinskih podjetij so ugotovili, da je proces nasledstva lahko zelo olajšan, če lastniki družinskega podjetja in/ali njihovi nasledniki vodijo proces in sprejemanje odločitev na podlagi preverjenih vodilnih načel nasledstva družinskega podjetja.

Uporaba teh vodilnih načel olajša razpravo o posebnostih in podrobnostih načrta nasledstva. V nadaljevanju so navedena nekatera pomembnejša glavna načela za nasledstvo družinskih podjetij, ki jih je smiselno upoštevati:

Preveri

Izogibajte se načrta za nasledstvo, ki temelji na davkih in varčevanju pri stroških prenosa nasledstva: Raziskave o družinskih podjetjih še vedno kažejo, da se veliko preveč pozornosti namenja tehničnim elementom (davki, skrbništvo, zavarovanje, delničarske pogodbe, oporoke) procesa nasledstva in mnogo premalo pa ne-tehničnim elementom (tj. željam in prizadevanjem družinskih članov, družinski harmoniji, družinski dediščini, družinski dinamiki, vključevanju in pripravi naslednjih generacij). Zaradi tega vodila se je veliko uspešnih družinskih podjetij odreklo optimiranju davkov in drugim prihrankom v korist družinske harmonije. Z drugimi besedami, če se ugotovi oziroma dogovori, da bo določena strategija nasledstva prispevala k ohranjanju družinske harmonije, naj ima prednost pred prihranki pri davkih in drugih stroških.

Preveri

Ustvarjanje zapuščine: Večina uspešnih družinskih podjetij uporablja koncept ustvarjanja zapuščine trajne vrednosti. Ta temelji na glavnem načelu, da so prenosniki družinskega podjetja ustvarili družinsko premoženje, ki ga želi družina še naprej gojiti, da bi ustanoviteljem omogočila trajno zapuščino. Uporaba tega načela v procesu nasledstva pomeni, da družina želi, da podjetje ostane v družini, zato morajo vse prihodnje generacije lastnikov delovati kot "skrbniki" družinskega premoženja. Kot "skrbniki" so odgovorni za varovanje družinskega podjetja, njegovo rast in še boljše delovanje za prihodnje generacije.

Preveri

Priložnost v primerjavi z upravičenostjo: Uspešna družinska podjetja poskrbijo, da prihodnje generacije jasno razumejo, kaj lahko družinsko podjetje stori zanje. Z drugimi besedami, kaj natančno jim podjetje ponuja in kako naj si to razlagajo? Pri uporabi tega načela se prihodnje generacije ves čas obvešča in opominja, da jim lahko družinsko podjetje ponudi priložnost za delo v podjetju in priložnost, da postanejo lastniki družinskega podjetja. Vsaka od teh možnosti temelji na izpolnjevanju dogovorjenih meril, da se odpravi pojem "upravičenosti", ki pomeni, da se nekateri družinski člani mislijo, da so do premoženja oziroma deleža v podjetju avtomatsko upravičeni. To načelo prav tako podpira stališče, da je podjetje zelo pomembno, saj je prav podjetje tisto, ki družini omogoča tisto priložnost, ki je zelo verjetno ne bi našli drugje. Podjetje potrebuje kompetentne družinske voditelje, ki jih podpirajo kompetentni ključni zaposleni.

Družinsko lastništvo: To ačelo bi lahko bilo najpomembnejše pri ustvarjanju

Preveri

zapuščine. Raziskave jasno kažejo, da so se družinska podjetja, v katerih imajo delnice v lasti le aktivni starejši družinski člani, v procesu nasledstva odrezala veliko bolje od tistih z razpršenim lastništvom. To temelji na predpostavki, da je treba premoženje podjetja razdeliti tistim družinskim članom, ki so pripevali k ustvarjanju premoženje podjetja. Tistim družinskim članom, ki niso sodelovali pri ustvarjanju poslovnega premoženja (po lastni odločitvi), se lahko dodeli del družinskega premoženja, ki nima poslovne uporabe. Če se uporablja to načelo, je razprava o tem, kdo je lahko lastnik deležev in kako se financira, precej lažja.

Izhodne strategije: V družinskem podjetju so najboljše strategije izstopa tiste, pri katerih so pogoji izstopa (smrt, invalidnost, prostovoljni izstop) vnaprej določeni, dogovorjeni in opisani v delničarskem sporazumu. To je dokazano zmanjšalo število družinskih sporov, ki se lahko pojavijo, ko družinski član izstopi iz lastništva družinskega podjetja. Odpravi tudi veliko negotovosti glede vpliva na podjetje in družino. Kot je bilo že omenjeno, se je za dosego tega cilja morda treba odpovedati davčni učinkovitosti.

Preveri

Prevzemanje vodstva: Priporočljivo je, da naslednja generacija vodilnih oziroma lastnikov prevzame vodilno vlogo v procesu nasledstva, tako da obravnava vsa vprašanja upravljanja in lastništva (ob pomoči strokovnjaka za družinska podjetja) in, ko doseže soglasje, predstavi svoja priporočila obstoječim lastnikom. Nenazadnje, če bodo krmarili ladjo, se morajo biti sposobni dogovoriti o njeni prihodnji usmeritvi.

Preveri

Zaslužki za aktivne družinske člane: Zaslužki se pogosto omenjajo kot eno najbolj spornih vprašanj, s katerimi se soočajo družinska podjetja. Če to vprašanje ni učinkovito rešeno, lahko povzroči veliko konfliktov in nesoglasij med aktivnimi in neaktivnimi družinskimi člani. Glavno načelo je, da je treba aktivne družinske člane pravično nagrajevati (ne nujno enako), tako da njihovo plačilo v največji možni meri odraža poštene tržne vrednosti (tj. koliko bi za enako funkcijo dobil plačano nekdo, ki ni družinski član). Še bolj sporno vprašanje v družinskih podjetjih so ugodnosti in kaj so "ugodnosti". Družinski člani so pozorni na to, kaj vsak od njih prejema, in si sami razlagajo pravičnost prejemanja teh ugodnosti, razen če seveda obstaja jasna politika, ki določa, kdo je upravičen do česa in zakaj. Kako se bodo prejemki določali danes in v prihodnosti, morajo vsi družinski člani jasno razumeti in se o tem dogovoriti.

Preveri

Kompatibilnost: Naivno bi bilo misliti, da so družinski člani kompatibilni samo zato, ker so del družine. Bratje in sestre so različni; imajo različne spretnosti, različne interese, različna pričakovanja ter različne vizije za svoj prihodnost in prihodnost podjetja. Če predvidevamo, da se bodo vse te razlike sčasoma preprosto uskladile in da je harmonija zagotovljena z

Preveri

družinsko krvjo, je vse prepogosto prizadelo družinska podjetja. Sprijazniti se moramo z dejstvom, da bo naslednja generacija drugačna od svojih staršev in da bodo razlike tudi med sorojenci. Glede na to, moramo zagotoviti, da so družinski člani, ki si prizadevajo za vodstvene in lastniške vloge, med seboj kompatibilni. Jasno je, da ni priporočljivo siliti otrok, da delajo skupaj, če niso kompatibilni. Zato moramo preizkus kompatibilnosti vključiti kot del ocenjevalnih kriterijev za vodenje in lastništvo v družinskem podjetju.

Preveri

Vodstveni položaji za družinske člane: To načelo se morda zdi v nasprotju s splošno poslovno modrostjo, vendar je v svetu družinskega podjetništva realnost. Načelo temelji na predpostavki, da večina lastnikov družinskih podjetij želi, da njihovi otroci prevzamejo vodstvene in lastniške položaje, čeprav bi lahko podjetje vodili tudi drugi, bolj kompetentni zaposleni, ki niso družinski člani.
Z drugimi besedami, ko načrtujemo nasledstvo vodenja in lastništva družinskega podjetja, se moramo sprijazniti z dejstvom, da se bomo morali v razumni meri prilagoditi aktivnim družinskim članom. Kot je dejal eden od lastnikov družinskega podjetja: "Če moji sinovi ne bi bili družinski člani, ne bi bili vodje tega podjetja. Vendar moramo kot družina storiti vse, kar je v naši moči, da se prilagodimo njihovim željam in prizadevanjem ter jih obkrožimo s kompetentnimi menedžerji in jih še naprej vzgajamo, da postanejo dobri vodje."

Preveri

Informirano sprejemanje odločitev: Mnenje mnogih strokovnjakov s področja družinskih podjetij je, da je uspeh pri nasledstvu odvisen od sposobnosti vsakega družinskega člana, da sprejme dobro informirano odločitev o svoji individualni in skupni prihodnosti pri upravljanju, vodenju in lastništvu družinskega podjetja. Da bi lahko sprejeli dobro informirano odločitev, morajo družinski člani poznati različne možnosti, imeti na voljo kakovostne informacije, ki jim omogočajo, da ocenijo možnosti, in imeti na razpolago forum, kjer lahko razpravljajo in izrazijo svoja stališča in odločitve.

ANALIZA

To je klasično orodje, pri katerem morajo udeleženci ugotoviti vrzeli med trenutnim stanjem in želenim stanjem v prihodnosti, da bi se pri reševanju problemov osredotočili na vrzeli.

Analiza vrzeli

UPORABA ZUNANJIH NASVETOV?

Ko podjetje preraste raven “obrtne delavnice” (ali bi jo rado), lastnik ali podjetnik sam težko usklajuje vse ključne funkcije in težko organizira "oddelke", ki bi skrbeli za posamezna področja, saj bi bilo to predrago. Najenostavnejša in najcenejša možnost za to je najem zunanjega osebja in svetovalcev.

KDAJ JE DOBRO NAJETI SVETOVALCA?

Najprej je treba ugotoviti, katere so težave v podjetju in jih odpraviti. Pomoč svetovalca je dobrodošla, če nesoglasja v družini in podjetju vplivajo na poslovanje ali povzročajo resne konflikte. Svetovalec je dobrodošel tudi, če se podjetje sooča s pomembnimi mejniki, kot so nasledstvo, reorganizacija pravnega statusa, prodaja podjetja ali ustanovitev nadzornega organa. Včasih je svetovalec tudi "samo poslušalec in posrednik" v konfliktih.

Veliko težav bi pogosto lahko rešili sami, vendar so družinski člani preveč čustveno vpleteni v podjetje, omejeni so s svojim poznavanjem preteklosti in vedo, da "kri ni voda". Pomagajo si lahko z različnimi priročniki, vendar ti dajejo enake nasvete za vsa podjetja, vsi vpleteni pa vedo, da se družinsko podjetje razlikuje od drugih.

Zlasti v družinskih podjetjih je težava v komunikaciji. Ni treba ponavljati, da ni nikoli prezgodaj govoriti o nasledstvu. V družini je veliko čustev in subjektivnih pogledov, ko se govori o podjetju, in nekateri družinski člani si ne upajo povedati svojega mnenja, da ne bi prizadeli drugih. Sestanki se lahko končajo s solzami ali celo z resnimi spori in obtožbami. Zato je potreben neodvisni svetovalec, ki vodi pogovor in ugotavlja ovire. Namen svetovanja je poiskati rešitve, ki ustrezajo tako družinskim članom kot podjetju, in z odkrito razpravo nadaljevati družinsko podjetje.

Cilj svetovanja mora biti dolgoročno preživetje podjetja brez osebnih (in čustvenih) interesov v podjetju. Svetovalec je oseba, ki se spozna na številna področja, od medosebnih odnosov v družini (nekateri so celo družinski mediatorji) do davčnih in pravnih zadev. Po tem širokem spektru se razlikujejo od specializiranih davčnih ali pravnih svetovalcev. Ti lahko na primer pripravijo ustrezen načrt nasledstva s pravnega vidika, vendar je njihovo morebitno pomanjkljivo poznavanje davčnega režima za družinska podjetja lahko zelo drago. Spremembe v družinskem podjetju so lahko tudi zelo čustveno obremenjujoče, npr. prodaja podjetja, upokojitev, izbira naslednika, in pravi svetovalec bo upošteval tudi čustveno komponento in bolje razumel razmere, saj ima pogosto lastne izkušnje z družinskim podjetjem. Prav tako bo lahko svetoval glede programov usposabljanja, primernih za prenosnika ali naslednike, morda svetoval obisk skupine, kjer se srečujejo podjetniki s podobnimi težavami, ali po potrebi priporočil specializiranega svetovalca.

KAKO POTEKA SVETOVANJE IN KAJ LAHKO PRIČAKUJEMO?

Svetovalec bo skupaj s prenosnika oziroma družino opredelil težave in pripravil načrt, ki bo upošteval posebnosti podjetja ter vrednote in cilje podjetja in družine. Podal bo svoje mnenje, nevtralno predstavil razmere in predlagal rešitve, vendar ne bo sprejemal odločitev namesto prenosnika.

Svetovanje se pogosto začne tako, da prenosnik vnaprej pojasni težavo, svetovalec se ustrezno pripravi in se sestane z družino. Glede na odnose v družini se svetovalec sestane z vsemi predstavniki skupaj in/ali z vsakim družinskim članom posebej. Po povzetku ugotovitev jih svetovalec predstavi vsem družinskim članom, ki nato oblikujejo zaključke. Če gre za dolgotrajnejše sodelovanje, lahko sledijo pisna navodila, telefonski pogovori itd. Svetovalec pripravi tudi poročilo o morebitnih zapletih in predlogih rešitev.

Namen krajših, npr. enodnevnih posvetovanj je svetovanje o davčni in pravni optimizaciji prenosa zapuščine, o spremembi pravne oblike in priprava ustreznih pogodb o vprašanjih, kot so zagotavljanje finančne varnosti prenosnika po upokojitvi, status družinskih članov, ki niso vključeni v podjetje, itd., vendar morajo biti osnovne smernice predhodno dogovorjene v družini. V večini primerov se o smernicah v družini ni mogoče dogovoriti, pri čemer primeru je smiselno najeti svetovalca za daljše časovno obdobje in več srečanj. Ta so namenjena profesionalizaciji vodstva, razvoju strategije, ki bo podpirala dolgoročno sposobnost preživetja podjetja, oblikovanju metod odločanja in učinkovitemu komuniciranju. Po pogovorih z družinskimi člani svetovalci pripravijo načrt nasledstva, opredelijo morebitne naslednike in tiste družinske člane, ki ne želijo prevzeti podjetja, svetujejo glede razdelitve podjetja in premoženja med naslednike ter sodelujejo pri izvajanju načrta nasledstva in pripravi družinske ustave. Kot poslovni svetovalci lahko sodelujejo pri uvajanju naslednika na vodstveni položaj, pri prodaji podjetja itd. V srednjih in velikih podjetjih svetujejo tudi pri vzpostavitvi upravnega in/ali nadzornega odbora, ki lahko poleg družinskih članov vključuje tudi druge osebe, kot so lastniki, drugi

podjetniki, svetovalci.

KAKO IZBRATI SVETOVALCA?

Najprej naj se podje oziroma družina prepriča, da imajo svetovalci strokovno znanje na tem področju in da imajo svetovalci izkušnje z družinskimi podjetji. Pozanimajo naj se o njihovem usposabljanju, izkušnjah in referencah. Izberejo naj osebo, ki ji lahko zaupajo, saj ji bodo morali zaupati podrobnosti o svojem poslovanju in družinskem življenju. Pogosto se izvor težave skriva v dogodkih, ki segajo v družinsko zgodovino in so jih v družini pometli pod preprogo, zato jih morajo zaupati svetovalcu. Vsi družinski člani morda ne bodo navdušeni nad idejo o svetovalcu, zato je pomembno, da se odločijo in ga izberejo skupaj. Rezultati bodo le, če bodo vsi vpleteni sodelovali in zaupali svetovalcu. Zato naj svetovalec pove, ali bo delal sam ali bo vključil še druge sodelavce.

Stroški svetovanja so nizki v primerjavi s tem, kar lahko v družinskem podjetju izgubijo, zato naj cena ne bo merilo in ni dobro varčevati pri številu sestankov. Če želi svetovalec dobro oceniti položaj podjetja in pomagati, se bo potrebno z njim med postopkom večkrat srečati. Na trgu so na voljo svetovalna srečanja, ki lahko trajajo od nekaj ur do nekaj mesecev (Kociper, 2018).

POSLEDICE ZA POSAMEZNE DRŽAVE

Morebitne posebne zahteve države za načrtovanje nasledstva so odvisne od različnih dejavnikov, kot so:

- globalizacija je odpravila meje in poenotila procese;
- enostavnost komunikacije je vplivala na naše poslovanje;
- pandemija COVID je normalizirala delo na daljavo;
- jezik je še vedno ovira, vendar jo bo v prihodnosti verjetno mogoče premagati;
- delovna zakonodaja v vseh državah EU temelji na smernicah EU.

Večina držav EU ima podobne politike zaposlovanja in postopke. Obstajajo lahko nekatere razlike v zakonodaji o nasledstvu lastniških funkcij, zlasti v družinskih podjetjih.
V naslednjem modulu vam bomo predstavili možne rešitve in poslovne izzive.

KORISTNE POVEZAVE IN DRUGO GRADIVO ZA RAZISKOVANJE

Personio - Preverjeno načrtovanje nasledstva v 7 enostavnih korakih

Kaj je načrtovanje nasledstva - Techtarget

Razvijanje vodstvenih talentov, David A. Day

Paul Ballman, Consultancy.eu, september 2021

Načrtovanje nasledstva v različnih kulturah - München Business School

Načrtovanje nasledstva v družinskem podjetju

Izzivi pri načrtovanju nasledstva
(Vir: Talent Management, GreggU, 2021)

Osnove kadrovanja: Načrtovanje nasledstva
(Vir: HR Basics, GreggU, 2020)

Uspešno načrtovanje nasledstva
(Vir: Koncepti usposabljanja in razvoja, GreggU, 2019)

Načrtovanje nasledstva - CEIBS Zürich
(Vir: China Europe International Business School, Zürich ,Karl Schaedler, 2021)

Načrtovanje nasledstva za MSP
(Vir: Bentleys Chartered Accountants TV Channel, Edi Carlesso, 2016)

REFERENCE

Ahej, M., Načrtovanje nasledstva v malih in srednjih iziranih podjetjih v Sloveniji : diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2009.

Ahej, M. (2008). Prodajte svoje podjetje. Kapital, 446, 32-35.

ANTONČIČ B., AUER ANTONČIČ, J. in JURČUČ D., Družinsko podjetništvo v Sloveniji, Ljubljana, Ernst & Joung, 2015

Evropska komisija, Olajšanje prenosa podjetij, Bruselj, Generalni direktorat za podjetništvo in industrijo, 2017.

Gersick E. K., Davis A. J., Hampton Marion M. in Lansberg I., Generation to generation: Harvard Business School Press, stran 6, 1997.

KOCIPER, T., Nasledstvo v družinskem podjetju, Javna agencija Republike Slovenije za razvoj podjetništva, 2018, Ljubljana, 2018

KPMG enterprise Family Business Succession, 2011

Leach, P., The Stoy Hayward Guide to The Family Business. Thomson/Carswell, 1991

Pirc, I., Prodaja podjetja družinskim članom, https://korporacijsko-pravo.si/prodaja- pod-jetja-druzinskim-clanom/, Pridobljeno 2.10.2017, 2017

Poročilo o družinskih podjetjih v Evropi, Parlament EU; Bruselj, Oddelek za raziskave industrije in energetiko, 2014.

Vadnjal, J., Družinsko podjetništvo. Študijsko gradivo, neobjavljeno, 2008

WESTHEAD, P. in COWLING, M., Raziskave družinskih podjetij: The need for a methodology re- think, Entrepreneurship Theory and Practice. Jesen 1998, str. 31-56., 1998

Avtor modula 1 je Katarina Vita Dolinar.

Co-funded by the European Union

Financira Evropska unija. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča in mnenja avtorjev in ne odražajo nujno stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje.

Ta vir je licenciran pod CCBY 4.0

Modul 2
PRENOS PODJETJA - IZZIVI IN MOŽNE REŠITVE

Pregled modula:

Ta modul je namenjen podjetnikom, lastnikom in vodilnim v podjetjih, ki razmišljajo o prenosu poslovnih sredstev na naslednjo generacijo družinskih članov. V njem bodo našli smernice o tem, kaj je treba vedeti, storiti in se odločiti pred prenosom podjetja na naslednike, med njim in po njem. Prav tako lahko obstajajo različni razlogi, zaradi katerih podjetje ne bo preneseno na družinske člane. V takem primeru se zdi p r o d a j a podjetja edina možnost, ki je prav tako obravnavana v tem modulu.

Po študiju tega modula boste znali:

- **Spoznati prednosti pravočasnega načrtovanja prehoda**
- **Spoznati slabosti nepravilnega načrtovanja**
- **Pomagat lastnikom in družinskim članom pri odločitvi, ali je nasledstvo v družini najboljša možnost.**
- **Opredeliti različne možnosti za opustitev nadzora nad družinskim podjetjem**
- **Pomagati lastnikom in družinskim članom pri odločitvi, ali je morda prodaja najboljša možnost iz drugega razloga.**

2 študiji primerov bosta pomagali razumeti pomen načrtovanja nasledstva

Dolžina modula: 3 × 45 min.

PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Ugotavljamo, da lastniki podjetij še vedno pogosto podcenjujejo potrebo po skrbnem, sistematičnem premisleku in dobro premišljenem načrtu ali strategiji prenosa, saj lahko projekt prenosa traja več let. Ključno je, da so nasledniki, ki bodo prevzeli vodstvene in upravljavske vloge v podjetju, skrbno izbrani in ustrezno usposobljeni, tj. pomembno je, da se s predvideno razdelitvijo premoženja in izbiro vodstva strinjajo tudi drugi družinski člani, ki niso vključeni v lastništvo in poslovne dejavnosti. Poleg tega mora biti ta razdelitev pravična do vseh drugih morebitnih dedičev, ki ne bodo vključeni v lastništvo in/ali upravljanje podjetja. Do zapletov lahko pride zlasti po smrti lastnika podjetja.

Lastniki začnejo razmišljati o prenosu svojega poslovnega premoženja na otroke in druge družinske člane, ko niso več motivirani za vodenje podjetja in/ali njegovo lastništvo, ko so jasno opredelili svoje osebne življenjske cilje. Med temi življenjskimi cilji je upokojitev verjetno najpomembnejša, saj je povezana z določenim obdobjem v življenjskem ciklu, ko se posameznikov fizični in intelektualni potencial lahko počasi zmanjšuje.

Ko lastnik spozna svoje želje in potrebe po upokojitvi iz aktivnega poslovnega življenja, jih lahko oceni tudi finančno. To lahko stori tako, da oceni svoje prihodke, prihranke, izdatke in naložbe v letih po upokojitvi. Prav tako lahko izkoristijo vse storitve, ki jih ponujajo vladne institucije za nemoten potek postopka prenosa, kot so tečaji usposabljanja in predavanja ter pomoč

zunanjih svetovalcev, npr. (davčna in finančna pomoč).

To je še posebej pomembno v današnjih hitro spreminjajočih se gospodarskih, političnih in družbenih razmerah. Na podlagi teh ocen lahko lastnik podjetja ugotovi, ali je del njegovega poslovnega premoženja bolj breme (finančno in v smislu odgovornosti) kot korist pri doseganju njegovih osebnih ciljev. Načrtovanje je treba začeti, preden lastnik podjetja spozna svoje upokojitvene potrebe, nato pa ga je treba v letih do upokojitve posodabljati. Če ima v družinskem krogu primerne naslednike, ki bodo s podjetjem ravnali odgovorno, je prenos podjetja nanje lahko koristna izkušnja. Vendar pa to ni vedno tako. Za sprejetje pomembnih odločitev v zvezi s prenosom, ki jih lastnik podjetja pozneje ne bo obžaloval, bo treba izvesti številne korake, nekateri ključni pa bodo predstavljeni v nadaljevanju tega modula. V vsakem primeru ali nadaljnjem scenariju je treba postopek delitve osebnega in poslovnega premoženja začeti čim prej, saj sta v resnici ta dva razreda premoženja pogosto zelo močno prepletena.

POSTOPEK ODLOČANJA

Lastnik podjetja običajno najprej razmišlja o zaključku svoje podjetniške kariere, nato pa raziskuje možne rešitve, izbere primerne naslednike, sprejme končno odločitev in načrtuje strategijo ali načrt prenosa.

Prenos premoženja na naslednike je dolgoročen projekt, ki ga je treba voditi organizirano, po možnosti po načelih projektnega vodenja, pri čemer je treba upoštevati vse morebitne prednosti, koristi, slabosti in tveganja. Za ta del je običajno odgovoren lastnik podjetja. Poleg tega je treba določiti, kateri družinski člani lahko sodelujejo pri proučevanju možnih rešitev prenosa, usklajevanju posameznih dejavnosti in sprejemanju pomembnih odločitev. Skrbno je treba razmisliti o tem, katere odločitve lahko naslednik ali lastnik sprejmeta sama ali s pomočjo računovodje in za katere odločitve bosta potrebovala pomoč zunanjih svetovalcev.

V okviru projekta prenosa je pomembno določiti posamezne dejavnosti, odgovorne osebe in roke, do katerih morajo biti te dejavnosti dokončane. Določiti je treba tudi končni rok za prenos premoženja na naslednike. V nasprotnem primeru se odločanje in dejavnosti, povezane s prenosom, preložijo, kar za vse udeležence pomeni dodaten stres.

Ob predpostavki, da lastnik ve, na koga, kdaj in kako bo prenesel podjetje na naslednike, bo za ustrezno izvedbo prenosa podjetja še vedno potreboval dobrega odvetnika, računovodjo, davčnega svetovalca in cenilca podjetja.

Lastnik podjetja bo morda potreboval tudi usposobljenega svetovalca za družinska podjetja, ki bo pomagal najti dobre rešitve, če bo želel izstopiti iz aktivnega vodenja in lastniške strukture, vloge in za vključitev lastnika v prenos podjetja (z lastništvom ali brez njega) na naslednike v družini. Davčni svetovalec lahko oceni davčne posledice posameznih odločitev pri prenosu. Usposobljen pravni strokovnjak z izkušnjami pri prenosu družinskega premoženja na naslednike bo lastniku podjetja pomagal predvideti različne

možne načine prenosa in zlasti pravne posledice neustrezno premišljenih neodplačnih ali odplačnih prenosov premoženja na družinske člane ali druge posameznike. Na podlagi preudarnih odločitev bo lahko pripravil ustrezne pravne dokumente.

Lastnik podjetja bo povezovalec vseh teh svetovalnih postopkov in **končni odločevalec**, računovodja pa mu bo pri vseh dejavnostih v dragoceno pomoč, če bo ustrezno usposobljen za sodelovanje v postopku prenosa.

Primer vprašanj za samoocenjevanje so v tabeli 1. Namenjen je aktualnim lastnikom podjetja. Preberejo naj vprašalnik in poiščejo ustrezen odgovor. Nato bo lažje strukturiral svoje potrebe in sprejemal boljše odločitve. Ta vprašalnik bo pomagal pri odločanju o željah in potrebah po prenosu podjetja na naslednike strukturirati želje in potrebe lastnika ter sprejeti odločitve glede prenosa.

Preglednica 1: Vprašanja lastnikom kot orodje za samoocenjevanje

Vprašanje	Možni odgovori
Zakaj želim prenesti premoženje na svoje otroke za časa svojega življenja?	• Visoki stroški vzdrževanja • Preveč energije za upravljanje sredstev • Visoki davki na nepremičnine • Izključitev nekaterih posameznikov iz dedovanja • Nadaljevanje zapuščine in ohranitev podjetja v družini • Da bi nekaj zapustil svojim otrokom • Drugo
Katero premoženje želim prenesti na naslednike?	• Nepremičnine • Premično premoženje • Zasebno premoženje • Poslovno premoženje
Kdo so potencialni prejemniki premoženja?	• Zakonec/partner • Vsi otroci v enakih ali različnih deležih • Samo nekateri otroci • Drugi sorodniki • Zaposleni • Tretje osebe (prodaja podjetja)

Kakšna bo moja vloga v podjetju po prenosu na naslednike?	• Popoln izhod iz lastniške in upravljavske strukture • Ostal bom delničar • Ostal bom delničar in direktor • Ostal bom direktor in prenesel lastništvo na družinske člane • Ostal bom zaposlen in občasno delal kot upokojenec • Drugo
Na kakšen način želim prenesti premoženje na naslednike?	• Odplačilo (prodajna pogodba, pogodba o dosmrtnem preživljanju) • Brezplačno (darilo) • Delno poplačilo/deln brezplačno
V kolikšnem obsegu/vrednosti želim premoženje prenesti na prejemnike?	• V celoti • Delno
Ali želim v zameno za podarjeno premoženje poleg denarja še kaj drugega?	• Skupno preživljanje časa, obiski, skupne počitnice, praznovanje rojstnih dni, vzdrževanje življenja...

Upamo si trditi, da bodo lastniki družinskega podjetja lažje izvedli prenos družinskega podjetja na svoje naslednike, če bodo sprejeli ustrezne odločitve glede prenosa podjetja na svoje naslednike. Kljub temu bodo potrebovali veliko notranje moči, optimizma, znanja in spretnosti, da bodo zagotovili, da bo prenos potekal v skladu z načrtovano strategijo.

PRIPRAVA PODJETJA ZA PRENOS NA NASLEDNIKE

Ustrezna priprava podjetja na prenos na naslednike je predpogoj za nemoten in uspešen prenos. V tej zadnji fazi prenosa lastnik podjetja organizira različne dejavnosti na finančnem, organizacijskem, pravnem in davčnem področju.

Naslednji nasveti lastnikom oziroma vodjem družinskih podjetij so lahko koristni pri pripravi podjetja na prenos na naslednike (Lambrecht in Donckels, 2008):

Naslednja študija primera ponazarja primer dobre prakse priprave procesa uspešnosti.

Študija primera 1

Preveri

Priprava poslovnega načrta: Priprava celovitega poslovnega načrta, ki opisuje poslovno strategijo, cilje, načrte, strukturo družinskega podjetja, ključne zaposlene in finančne projekcije. Ta dokument bo naslednikom omogočil boljše razumevanje poslovanja podjetja, preden ga prevzamejo.

Preveri

Organizacijska struktura: Organizacijska struktura podjetja naj bo jasno opredeljena in dokumentirana. To vključuje opise delovnih mest, odgovornosti, hierarhijo in komunikacijske tokove. Jasna organizacijska struktura bo olajšala prenos odgovornosti na naslednike.

Preveri

Pogodbe in dokumenti: Pravno svetovanje je ključnega pomena za zagotovitev ustrezne priprave dokumentov in skladnosti z vsemi pravnimi zahtevami za poslovanje družinskega podjetja.

Preglejte vse pomembne pogodbe, kot so pogodbe o zaposlitvi, pogodbe o dobavi, pogodbe s strankami in drugi dokumenti. Zagotovite, da so vse pogodbe posodobljene, skladne z zakoni in dokumentirane na razumljiv način. Tako bodo nasledniki lažje pregledali pogodbene obveznosti. Nepopolne ali neurejene pravne zadeve lahko privedejo do zapletov pri prenosu lastništva, zlasti zaradi neustrezne dokumentacije, neveljavnih pogodb ali neupoštevanja veljavnih predpisov.

Preveri

Računovodstvo: Dober računovodja je neprecenljiv! Poskrbite za strokovno in redno posodobljeno računovodstvo. Redno pregledujte računovodske izkaze, poslovno dokumentacijo, davčne evidence in računovodske dokumente. Tako boste zagotovili, da bodo računovodske informacije pregledne in dostopne naslednikom.

Preveri

Vrednotenje podjetja: Za pridobitev objektivne ocene vrednosti podjetja se dogovorite za strokovno vrednotenje podjetja. To bo naslednikom pomagalo razumeti pravo vrednost podjetja in določiti poštena razmerja lastništva.

Preveri

Prenos lastništva: Pripravite jasen načrt za prenos lastništva podjetja na naslednike. Vključite podrobnosti, kot so postopek prenosa, pogodbene obveznosti, časovni razpored in morebitne omejitve ali pogoji.

Razumevanje načina lastništva družinskega podjetja

Izobraževalno srečanje, ki raziskuje podrobnosti o lastništvu družinskih podjetij in različne "sobe", povezane z lastništvom družinskega podjetja, ter vloge in vplive različnih deležnikov v družinskem podjetju.

Komunikacija z zaposlenimi: Zavedajte se, da zaposleni predstavljajo pomemben del premoženja podjetja. Redno komunicirajte z njimi in jih obveščajte o načrtih prenosa lastništva. Sodelujte z njimi pri prenosu znanja in izkušenj, da bodo na spremembe pripravljeni.

Preveri

Pet stvari, ki jih je treba sporočiti ob vsaki organizacijski spremembi

Wendy Hirsch pojasnjuje pet tem, ki bi jih morali vključiti v svoj komunikacijski pristop ob vsaki spremembi na delovnem mestu.

Pravno in davčno svetovanje: Poiščite pravno in davčno svetovanje, ki je potrebno za prenos lastništva podjetja. Pravniki lahko pomagajo pri pripravi ustrezne dokumentacije, pregledu pravnih vidikov poslovanja in zagotavljanju skladnosti s predpisi. Davčni svetovalci lahko ocenijo davčne posledice različnih možnosti prenosa družinskega podjetja na naslednike.

Preveri

Izobraževanje in mentorstvo: Zagotovite izobraževanje in mentorstvo naslednikom, da se seznanijo z vodenjem podjetja in njegovimi operativnimi postopki.

Preveri

Krizni načrt: Krizni načrt naj vključuje strategije za obvladovanje tveganja, neprekinjeno poslovanje v nepredvidenih okoliščinah in reševanje morebitnih konfliktov. Strategije so lahko zelo različne in so odvisne od različnih vplivnih dejavnikov. Primeri strategij so: (i) razumevanje konceptov prestrukturiranja na ključnih področjih poslovanja; (ii) zmanjšanje vpliva krize z različnimi ukrepi, (iii) obvladovanje krize (premagovanje likvidnostne krize, upravljanje obratnega kapitala, hitri ukrepi za trženje in prodajo, varčevanje pri nabavi, zmanjšanje stroškov in optimizacija proizvodnje); (iv) premagovanje sezonske krize prodaje in izdelkov, premagovanje krize zaslužka, zmanjševanje stroškov materiala in zmanjševanje stroškov osebja; (v) drugi pristopi, vključno s finančnim prestrukturiranjem.

Preveri

Lastnik podjetja mora te priprave opraviti takoj, da bi zagotovil večjo preglednost in nemoten prenos lastništva ter naslednikom olajšal prevzem in nadaljnji razvoj podjetja.

KOMPETENCE, POTREBNE ZA PRENOS POSLOVANJA NA NASLEDNIKE

Lastnik podjetja potrebuje različne kompetence, da lahko uspešno vodi proces prenosa družinskega podjetja na naslednjo generacijo in ga učinkovito zaključi. Zunanji svetovalci lahko vodijo postopek odločanja in prenosa, vendar ne morejo nadomestiti naslednika. V nadaljevanju navajamo nekaj ključnih kompetenc, ki jih mora imeti naslednik ali jih pridobiti s pomočjo svetovalcev, da se zagotovi uspešen proces nasledstva:

Preveri

Strateško razmišljanje in načrtovanje: Naslednik mora biti sposoben analizirati in razumeti poslovno okolje ter oblikovati jasno strategijo za prenos podjetja na naslednjo generacijo. Strateško razmišljanje mu omogoča prepoznavanje ključnih izzivov, priložnosti in tveganj ter načrtovanje dolgoročnega uspeha podjetja po prenosu. Na podlagi teh kompetenc lahko strateško načrtujejo prenos na naslednike, vključno s postopkovnim načrtovanjem, določanjem časovnih rokov, prepoznavanjem in pripravo morebitnih naslednikov ter izbiro najprimernejšega kandidata.

Preveri

Razumevanje finančnih posledic prenosa: Prevzemnik mora dobro poznati finance, da lahko oceni vrednost podjetja, preuči različne finančne možnosti prenosa in razume dolgoročne posledice prenosa za finančno stabilnost.

Preveri

Poznavanje pravnih postopkov: Poznavanje pravnih vidikov prenosa podjetja je ključnega pomena. Prevzemnik mora poznati pravne postopke, dokumentacijo, pogodbe in druge pravne zahteve, povezane s prenosom podjetja. To mu omogoča, da ustrezno oblikuje pravni okvir in zagotovi skladnost z različnimi predpisi.

Preveri

Poznavanje davčnih posledic prenosa: Poznavanje različnih davčnih posledic prenosa je bistvenega pomena pri sprejemanju odločitev glede prenosa družinskega podjetja na naslednike. Zato je treba pri proučevanju različnih možnosti prenosa vedno upoštevati davčne posledice posameznega modela. Določen način prenosa se lahko zdi ugoden za naslednika, vendar ima lahko neugodne davčne posledice, ki bodo obravnavane v nadaljevanju.

Preveri

Komunikacijske spretnosti: Naslednik potrebuje dobre komunikacijske sposobnosti, da lahko učinkovito komunicira z drugimi nasledniki, zaposlenimi, svetovalci, pravniki in drugimi zainteresiranimi deležniki. Jasna in odprta komunikacija pomaga pri razumevanju in usklajevanju ciljev ter zmanjšuje verjetnost nesporazumov in konfliktov.

Preveri

Vodstvene sposobnosti: Naslednik mora biti tudi dober vodja, ki lahko vodi in navdihuje druge naslednike in druge zaposlene v procesu prenosa podjetja, ki je lahko zelo stresen za vse vpletene. Vodstvene sposobnosti ga odlikujejo pri delegiranju nalog, motiviranju ekipe, reševanju konfliktov in ustvarjanju produktivnega delovnega okolja.

Preveri

Mentorstvo in razvoj: Lastnik mora biti sposoben mentorirati in razvijati naslednike. To vključuje mentorstvo, vodenje in pripravo naslednikov na vodstvene vloge ter spodbujanje njihove osebne in poklicne usmerjenosti v profesionalno rast. Pomembno je poudariti, da se nasledniki najbolje učijo iz dobrega zgleda, ki ga daje prejšnji naslednik. Če so nasledniki osebno zreli, dobro strukturirani posamezniki z razvitimi podjetniškimi kompetencami, ki

so jim bili nasledniki izpostavljeni že od zgodnjega otroštva, bo prenos podjetja nanje potekal skoraj samodejno.

Tabela 2 prikazuje vrste kompetenc, ki jih prenosnik potrebuje za upravljanje procesa prenosa podjetja na naslednike.

Tabela 2: Nabor ključnih kompetenc za nasledstvo in njihov namen -

Kompetence	Namen
Strateško razmišljanje	Oblikovanje jasne strategije za prenos podjetja in načrtovanje njegovega dolgoročnega uspeha po prenosu.
Razumevanje finančnih posledic prenosa	Ocenjevanje vrednosti podjetja, preučevanje finančnih možnosti za prenos in razumevanje dolgoročnih finančnih posledic prenosa.
Poznavanje pravnih postopkov	Poznavanje pravnih postopkov, dokumentacije, pogodb in drugih pravnih zahtev za zagotovitev ustrezne organizacije prenosa podjetja.
Razumevanje davčnih posledic prenosa	Razumevanje različnih davčnih posledic prenosa podjetja in upoštevanje davčnih vidikov pri izbiri optimalnega modela prenosa.
Komunikacijske spretnosti	Učinkovita komunikacija z nasledniki, zaposlenimi, svetovalci in drugimi zainteresiranimi deležniki, da bi razumeli in uskladili cilje ter tako zmanjšali možnost nesporazumov.
Vodstvene sposobnosti	Vodenje, motiviranje, reševanje konfliktov in ustvarjanje produktivnega delovnega okolja med postopkom prenosa podjetja.
Mentorsto in razvoj	Mentorstvo, priprava in spodbujanje osebne in poklicne rasti naslednikov za prevzem vodenja podjetja.

Prilagodljivost in prožnost	Prilagajanje spremembam, reševanje izzivov in prilagajanje v poslovno okolje za uspešen prenos podjetja.

Vir: Fishman, A. (2008). 9 elementov uspeha družinskega podjetja.

Poudariti je treba, da so kompetence, opisane v tabeli 2, ključnega pomena za poslovanje, ki je bilo preneseno s prejšnje generacije. Z različnimi vrstami neformalnega znanja, sproti pridobljenega med razmišljanjem o prenosu podjetja in med dejanskim postopkom prenosa s pomočjo različnih strokovnjakov in svetovalcev bo prenosnik podjetja na podlagi dobro zasnovanega načrta prenosa uspešno prenesel podjetje na naslednike. Pri tem bodo poleg znanja koristne tudi opisane spretnosti in sposobnosti.

Naslednja študija primera prikazuje primer dobre prakse ključnih kompetenc.

Študija primera 2

MOŽNOSTI PRENOSA UPRAVLJANJA IN/ALI LASTNIŠTVA NA NASLEDNIKE

Ko se lastnik podjetja odloči, da bo podjetje prenesel na naslednike, mora razmisliti, kaj bo najprej prenesel in na kakšen način. Najbolje je, če so nasledniki že zaposleni v podjetju, ustrezno izobraženi in imajo že nekaj delovnih izkušenj, da nanje prenese tako vodenje določenega oddelka ali celotnega podjetja kot tudi del ali celotno lastništvo podjetja. Poslovni in davčni svetovalci na splošno odsvetujejo hkratni prenos vodenja in lastništva, razen v opisanih izjemnih primerih. Najbolje je, da se nasledniki najprej izkažejo pri vodenju določene manjše organizacijske enote in postopoma prevzamejo več odgovornosti. Ko se pri vodenju izpopolnijo, lahko prenosnik razmisli o prenosu lastništva.

V praksi obstajajo različne možnosti prenosa upravljanja in lastništva družinskega podjetja na naslednike, ki so opisane v nadaljevanju (Grand Thornton, 2023):

Preveri

Neposredni prenos: Lastnik podjetja neposredno prenese upravljanje in lastništvo na enega ali več svojih naslednikov. To se lahko stori tako, da se naslednikom podarijo poslovni deleži ali da se naslednika imenuje na ključno vodstveno mesto.

Preveri

Postopen prenos: Lastnik podjetja postopoma prenese odgovornost za upravljanje in lastništvo na naslednike. To se lahko izvaja več let ali celo generacij, pri čemer se postopoma prenašajo ključne upravljavske funkcije in deleži podjetja.

Preveri

Zaporedni prenos: Lastnik podjetja najprej prenese odgovornost

za upravljanje podjetja na naslednike. Ko menijo, da je vodja uspešen in da podjetje dobro posluje, lahko nanj prenesejo tudi lastniški delež, vendar to ni obvezno. Poslovni delež se lahko tudi podeduje, lastnik pa je ves čas deležen udeležbe pri dobičku podjetja, kar služi kot neke vrste renta. Zato je vredno upoštevati tudi ta vidik. Nasledniki lahko sodelujejo v lastniški strukturi podjetja s svojimi kapitalskimi vložki.

Mešani model: Nekatera družinska podjetja uporabljajo mešani model, ki združuje elemente prej omenjenih možnosti. To pomeni, da si upravljanje in lastništvo delijo družinski člani in zunanji upravljavci, pri čemer se nasledniki postopoma vključujejo v ključne upravljavske vloge.

Pri izbiri ustrezne možnosti prenosa je treba upoštevati posebne okoliščine podjetja, usposobljenost naslednikov in cilje družinskega podjetja. Prav tako je treba upoštevati pravne in davčne vidike prenosa ter se lotiti celovitega načrtovanja za uspešen prenos podjetja na naslednike.

DOLGOROČNA STRATEGIJA NASLEDSTVA ZA PRENOS PODJETJA NA NASLEDNIKE

Načrtovanje dolgoročne strategije nasledstva je ključnega pomena za uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo. Ta strategija vključuje različne vidike, ki jih je treba skrbno preučiti in načrtovati.

Postopek načrtovanja se začne z oceno trenutnega stanja podjetja, vključno z njegovim finančnim položajem, lastniško strukturo, organizacijsko kulturo, ključnim osebjem, uspešnostjo in morebitne prihodnje izzive. Ta ocena pomaga pridobiti celovito razumevanje poslovanja in opredeliti področja, ki jih je treba izboljšati ali prilagoditi za prihodnji prenos.

Dober lastnik podjetja verjame, da natančno ve, kateri od njegovih otrok ima talente, spretnosti in nagnjenja, ki so temelj za prevzem vodenja in lastništva podjetja. Vendar postopek izbire ne sme temeljiti na čustvih, temveč na racionalnih in strokovnih premislekih. Lastnik podjetja mora pri izbiri kandidatov, ki imajo ustrezne spretnosti, znanje in vodstvene sposobnosti, sodelovati z zunanjimi nevtralnimi svetovalci. Nato se mora osredotočiti na njihov razvoj, ki vključuje izobraževanje, mentorstvo in pridobivanje praktičnih izkušenj (Aronoff, McClure in Ward, 2003).

Ključni vidik pri doseganju cilja prenosa podjetja na naslednike je določitev dokončnega roka za prenos upravljanja in/ali lastništva na podlagi izbranega modela. Pri tem roku je treba upoštevati dolgoročne cilje podjetja, starost sedanjih lastnikov ter usposobljenost in pričakovanja naslednikov. Določiti je treba jasne roke za prenos, ki bodo dajali dovolj časa za pripravo tako prenosnikom kot naslednikom. Določiti je treba tudi prehodno

obdobje, da se zagotovi nemoten zaključek prenosa podjetja na naslednike (Hoang in Gimeno, 2010).

Za uspešen prenos podjetja je bistveno tudi finančno načrtovanje. Za zagotovitev poštene razdelitve lastniških deležev je treba upoštevati ocenjeno tržno vrednost podjetja, poslovne in finančne cilje naslednikov ter možnosti financiranja obročnega prenosa s strani naslednikov. To lahko prenosnikom omogoči, da v primeru dogovora o obročnem prenosu prejmejo določeno obliko najemnine ali kupnine. Oceniti je treba tudi dolgoročno finančno stabilnost podjetja po prenosu. Če se na primer prenosniki odločijo, da bodo pred prenosom lastniških deležev na naslednike umaknili vse nakopičene dobičke iz preteklih let in tekočega leta, lahko to ogrozi likvidnost podjetja (Mazzi, 2011).

Prenosniki in nasledniki (v nadaljnjem besedilu: udeleženci prenosa) morajo zagotoviti, da se poslovanje podjetja nemoteno nadaljuje in da med generacijami obstaja harmonično sodelovanje na podlagi strategije nasledstva. Skupaj si morajo prizadevati za ohranitev identitete, vrednot in konkurenčne prednosti podjetja v prihodnosti. Ker je postopek prenosa podjetja dolgotrajen, je treba opredeliti prehodno obdobje, v katerem se je treba osredotočiti na sodelovanje prenosnikov pri mentorstvu in podpori naslednikom v njihovih novih vlogah, zagotavljanju prenosa znanja in omogočanju nemotenega prenosa odgovornosti.

Poleg tega se morajo tudi nasledniki prilagoditi svojim novim vlogam. Priporočljivo je, da vsi udeleženci prenosa, potem ko so določili svoje nove vodstvene in lastniške vloge v podjetju, oblikujejo družinsko ustavo (kodeks ravnanja).

Nazadnje morajo prenosniki podjetij zagotoviti prenos ključnega znanja, spretnosti in najboljših praks na naslednike. Doslednost pri izvajanju ključnih delovnih nalog in zagotavljanje neprekinjenega poslovanja je mogoče doseči z dokumentiranjem ključnih poslovnih procesov, strategij in operativnih postopkov (Stubbings, 2015).

Strategijo nasledstva je treba redno spremljati in prilagajati glede na spremembe v poslovnem okolju, družinsko dinamiko in cilje podjetja. Vsi udeleženci prenosa se morajo zavedati, da je pripravljenost za prilagajanje strategije na nove izzive in priložnosti ključna za uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo.

Na nadaljevanju so prikazane različne strategije za načrtovanje nasledstva.

Model načrtovanja nasledstva družinskih podjetij, Rob Tetrault

Načrtovanje zapuščine in premoženja je pomemben del načrtovanja nasledstva družinskega podjetja. Oboje je tesno povezano z dobrimi poslovnimi in osebnimi finančnimi praksami. V videoposnetku so obravnavani medsebojno povezani procesi teh treh razsežnosti načrtovanja.

Zakaj družinska podjetja ne opravijo načrtovanja nasledstva

Glavni izziv, s katerim se danes soočajo vodje družinskih podjetij, je neučinkovito in neuspešno načrtovanje nasledstva. Obstajajo vsi razlogi, da bi ga pravilno izpeljali, vendar se temu procesu prepogosto ne posveča dovolj pozornosti. Ste kdaj pomislili, zakaj je temu tako?

PROJEKTNO VODENJE PODJETJA ZA NASLEDSTVO

Za projektno vodenje prenosa podjetja na naslednjo generacijo se lahko uporabljajo različni modeli, odvisno od želja naslednika, velikosti podjetja, vključenosti naslednikov v obstoječe podjetje in vključevanja zunanjih nekdanjih sodelavcev. Za prenosnika je pomembno, da izbere osebo, ki lahko prispeva k uspešni izvedbi prenosa in zagotovi nemoten prehod podjetja.

Prenosnik lahko izbira med različnimi načini ali modeli upravljanja projekta nasledstva, med drugim:

Prenosnik kot vodja projekta: Za ta model je značilno, da prenosnik osebno vodi prenos svojega podjetja na naslednike. Značilen je za samostojne podjetnike ter mikro in mala podjetja. Lastnik podjetja se o prenosu posvetuje z družino ter poišče nasvet pri svojem računovodji in po možnosti pri davčnem svetovalcu. Nato obišče notarja, da pripravi pogodbo o prenosu podjetja ali lastniškega deleža na naslednike. Podjetje nadaljuje svoje poslovanje po ustaljenih načelih, pogosto ob prisotnosti prenosnika.
Povabilo strokovnjaka za prenos: Ta model vključuje najem zunanjega posameznika ali svetovalnega podjetja z izkušnjami in znanjem na področju nasledstva družinskih podjetij. Prenos podjetja vodi strokovnjak vodi kot projekt, določa kritične korake in postopke,

sprejema odločitve glede prenosa, spremlja napredek in usklajuje različna mnenja članov družine.

Oblikovanje skupine za notranji prenos: Ta model vključuje notranjo skupino družinskih članov, ki so odgovorni za izvedbo prenosa. Skupino lahko sestavljajo družinski člani, ki so že vključeni v posel, ali tisti, ki so posebej izbrani za ta namen. Ta skupina vodi projekt, sprejema pomembne odločitve, nadzoruje prenos ter usklajuje mnenja in interese družinskih članov.

Kombinacija zunanjih svetovalcev in notranje skupine: Ta model združuje strokovnjake za prenos in notranjo skupino družinskih članov. Svetovalci ponujajo zunanji pogled, strokovno znanje in izkušnje, medtem ko notranja skupina družinskih članov prispeva svoje poznavanje in strateško razmišljanje v zvezi z družinskim podjetjem. Ta kombinacija omogoča celovit pristop k prenosu in lažjo uskladitev različnih mnenj.

Postopek prenosa družinskega podjetja na naslednike lahko vključuje tudi uporabo modela upravljanja družinskega podjetja. Ta model opredeljuje strukturo in postopke, ki jih družina uporablja za upravljanje in vodenje podjetja. Vključuje določitev vlog in odgovornosti družinskih članov, vzpostavitev mehanizmov odločanja, vzpostavitev komunikacijskih kanalov ter usklajevanje različnih interesov in mnenj.

Tabela 3: Modeli upravljanja projekta prenosa družinskega podjetja na naslednike

Model vodenja	Vloga	Odgovornosti	Funkcije
Model A	Glavni vodja	Načrtovanje strategije prenosa	Sprejemanje strateških odločitev
Model B	Sodelovalni pristop	Sodelovanje in komunikacija z družinski člani	Doseganje soglasja
Model C	Zunanji svetovalec	Svetovalne storitve in strokovno znanje	Izvajanje ocen in zagotavljanje Prenos priporočil
Model D	Kombinacija	Vodenje prenosa v sodelovanju z družinskim podjetjem	Usklajevanje družinskih interesov s poslovnimi potrebami
Model E	Najeti zunanji sodelavci upravljanje družinskega podjetja		Operativni sodelavec načrti za mentorstvo in spremljanje

Vir: Prilagojeno po Mehner (2023)

Modeli, predstavljeni v tabeli 3, omogočajo jasno primerjavo različnih modelov upravljanja pri projektu prenosa družinskega podjetja na potomce ter njihovih ključnih vlog, odgovornosti in funkcij. Pomembno je upoštevati, da se lahko dejansko izvajanje projekta prenosa razlikuje glede na posebnosti, mnenja, interese in potrebe udeležencev (lastnikov in zaposlenih) družinskega podjetja.

Vsak model ponuja edinstven pristop k upravljanju postopka prenosa, pri čemer upošteva dejavnike, kot so sprejemanje odločitev, sodelovanje, zunanje strokovno znanje, uskladitev družinskih interesov s poslovnimi potrebami in operativno upravljanje. Z razumevanjem teh modelov in z njimi povezanih vlog, odgovornosti in funkcij lahko zainteresirane strani sprejemajo premišljene odločitve in razvijejo učinkovito strategijo za uspešen prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo.

Pomembno je opozoriti, da so modeli, predstavljeni v tabeli 3, sicer uporaben okvir, vendar bodo posebne okoliščine in dinamika vsakega družinskega podjetja morda zahtevale prilagoditev in prilagoditev, da se zagotovi nemoten in uspešen postopek prenosa.

OBVEŠČANJE DRUŽINE

V tem članku sta dve pomembni točki. Prva je, da mora biti komunikacija med vsemi družinskimi člani, preden se pripravi načrt nasledstva. Drugi razlog je, da ni enotnega načrta, ki bi bil primeren za vsako družino.

Obveščanje družine

POSTOPEK PREPOZNAVANJA, VREDNOTENJA IN IZBIRE USPEŠNIH KANDIDATOV MED POTENCIALNIMI KANDIDATI

Najpomembnejši korak, ki ga lastnik podjetja opravi pred prenosom, je pravilna določitev ustreznih naslednikov med svojimi potomci. Pri tem je treba opredeliti družinske člane, ki imajo interes, motivacijo in sposobnosti, da prevzamejo vodenje podjetja. Naslednik se mora osredotočiti na svoje sposobnosti, znanje, izkušnje in vodstvene lastnosti. Poiskati mora družinske člane, ki so pokazali strast do podjetja, in tiste, ki so že bili dejavno vključeni v njegovo poslovanje. V primeru dvoma o pravilnosti svoje izbire ali še prej, naj naslednik najame ustreznega zunanjega strokovnjaka, ki mu lahko pomaga pri izbiri ustreznih naslednikov med potomci.

OCENJEVANJE IN IZBIRA NAJPRIMERNEJŠEGA NASLEDNIKA

Uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo je odvisen od tega, kako uspešni prevzemnik izvede proces identifikacije, izobraževanja, mentorstva, priprave in ocenjevanja naslednikov. Z izvedbo teh korakov naslednik družinskega podjetja zagotovi, da ima izbrani naslednik potrebne spretnosti, znanje in vodstvene sposobnosti, ki bodo zagotovile tekoče delovanje in uspešnost družinskega podjetja v prihodnosti.

Tabela 4: Področja ocenjevanja in izbire naslednikov

Področja ocenjevanja in opis metod ocenjevanja Izbira naslednikov	
Ocenjevanje sposobnosti in znanja	• Uporaba postopkov ocenjevanja • Preizkusi usposobljenosti • Razgovori in povratne informacije mentorjev in ključnih zaposlenih
Ocenjevanje motivacije in strasti	• Pogovori o ciljih in motivaciji naslednika • Odkrivanje strasti do posla in industrije • Spremljanje njihove zavzetosti in vztrajnosti
Usklajenost s cilji družbe	• Preverjanje, ali naslednik razume in podpira strategijo podjetja. • Ocenjevanje, ali so njihova vizija in vrednote skladne s cilji podjetja.
Izkušnje in dosežki naslednika	• Analiza njihove prilagodljivosti in inovativnosti • Pregled njihovih delovnih izkušenj in dosežkov. • Analiza primernosti njihovih izkušenj za vodenje • Ocenjevanje njihovega vodstvenega potenciala in dosežkov.

Spretnosti za timsko delo in vodenje •	Ocenjevanje sodelovanja naslednika z drugimi zaposlenimi • Preverjanje njihovih sposobnosti za vodenje, motiviranje in razvijanje ekipe. • Analiziranje njihovih spretnosti za reševanje sporov in odgovornosti.

Vir: Prirejeno po Gatrell, J. (2003). Družinsko podjetje - prepoznavanje in razvijanje naslednikov

Kot je razvidno iz tabele 4, je pri ocenjevanju in izbiri najprimernejšega naslednika pomembno uporabiti kombinacijo različnih metod ocenjevanja, ki omogočajo celovito oceno njegovih sposobnosti, znanja, motivacije in skladnosti s strategijo podjetja. K postopku je potrebno pristopiti objektivno in upoštevati tako kvalifikacije kot osebne lastnosti potencialnega naslednika. Končna odločitev mora biti rezultat skrbnega ocenjevanja in usklajevanja med vsemi vpletenimi deležniki.

KAKO LAHKO VODJE IZBEREJO PRAVEGA NASLEDNIKA?

V tem kratkem videoposnetku so predstavljeni trije osnovni nasveti, ki vam bodo pomagali pri
razumevanje postopka izbire naslednika.

Kako izbrati pravega naslednika?

PODKAST POSLOVNI PREHOD

Zgodbe o nasledstvu je nagrajeni podkast, ki podjetnike usmerja od prehoda do transakcije. Zgodbe o nasledstvu raziskujejo podjetniške faze rasti do zrelosti podjetja, pri čemer se osredotočajo na ustvarjanje vrednosti, načrtovanje izstopa, nasledstvo in združitve in prevzeme za podjetja, ki jih vodijo lastniki. Če ste podjetnik, ki išče navdih za ustvarjanje dragocenejšega podjetja, ali lastnik, ki želi ugotoviti najboljši način za prehod ali prodajo svojega podjetja v tesni lasti, morate poslušati ta podkast.

Poslovni prehodi

ODPLAČNI PRENOS IN PRENOS PODJETJA

Razprava o prenosu je doslej temeljila na predpostavki, da večina MSP tako ali drugače so in ostajajo družinska podjetja (ne glede na različne opredelitve), zato pogosto obstaja

nenapisan namen, da bo lastništvo podjetja ostalo v rokah družine, prenos lastniških deležev pa bo potekal brez kakršnih koli plačil. Vendar se vse pogosteje dogaja, da lahko pride do drugih scenarijev in ne do neodplačnega prenosa na, v večini primerov, pravne naslednike (običajno otroke) obstoječih lastnikov.

Razlogi so lahko naslednji (ali kombinacija teh razlogov):

1. Naslednika sploh ni ali pa nasledniki niso zainteresirani za nadaljevanje družinske poslovne tradicije. Razlogi za takšno stanje so lahko zelo različni, od zelo naravnih do zelo globokih, od tega, da lastnik podjetja morda nima otrok, do nezainteresiranosti potencialnih naslednikov, ki je posledica psiholoških razlogov ali različnih poklicnih prizadevanj.
2. Lastnik(-i) podjetja bi potreboval(-i) nekaj denarja, ker pogosto ni(-jo) ustrezno poskrbel(-i) za svoj pokojninski načrt.
3. Podjetje posluje v tržnih razmerah, v katerih je za ohranitev konkurenčnosti potrebno določeno povečanje, vendar družina nima dodatnih zmogljivosti za zbiranje sredstev. Morda primanjkuje tudi drugih virov, na primer zmogljivosti za raziskave in razvoj, ki usmerjajo dolgoročno razmišljanje o podjetju, ki lahko vključuje nekatera strateška zavezništva, vključno s prevzemi in združitvami.
4. Obstaja le dobra priložnost za prodajo podjetja in dober donos na naložbo.
5. Nenadna smrt lastnika ali morebitnega naslednika. Če ni bilo pisne oporoke in spremljajočega načrtovanja, bo postopek dedovanja nedvomno povzročil nekaj denarnih tokov v družini in zunaj nje, zaradi česar bodo (tudi zaradi davčnih razlogov) nasledniki prisiljeni prodati podjetje.

Brez (zainteresiranih) naslednikov

V tem primeru, ki ni redek, je najslabša možna rešitev, vendar zelo običajna, da lastnik podjetja, pogosto tudi vodja, preprosto počaka, da rešitev pride sama. Vendar se to z leti ne zgodi. Če se ničesar ne loti, je podjetje prej ali slej ogroženo in neuspeh je neizogiben. V takem primeru je najboljši scenarij poskus prodaje podjetja. Prednost tega je za lastnika dvojna. Morda bo dobil nekaj denarja, ki bi izboljšal njegov finančni položaj ob upokojitvi, poleg tega pa lahko mirno zapusti podjetje v dobrih rokah, kar je dobra skrb za psihološke ovire, saj so lastniki podjetij zelo pogosto čustveno navezani na podjetje. Prav tako se lahko ohranijo delovna mesta in podjetje lahko pod novim vodstvom doživi nov razcvet.

Glede na različne okoliščine obstaja več načinov prodaje podjetja. Celotno podjetje (lastniški kapital) se lahko prenese v zameno za denar, kar se zdi najbolj elegantna možnost, saj isto podjetje kot pravna oseba še naprej posluje. Drugič, prodati je mogoče le sredstva (opredmetena in neopredmetena) ter pravice intelektualne lastnine, podjetje pa ostane prazno, vendar polno denarja, ki po nadzorovanem postopku likvidacije pripada lastniku(-om). Tretjič, podjetje se lahko združi z drugim podjetjem in plača z delnicami drugega podjetja. Ta zadnja možnost je pogostejša za podjetja, ki kotirajo na borzi, in ni tako običajna za manjša podjetja.

Potreba po denarju za upokojitev

Pogosto se zgodi, da lastniki podjetij niso razmišljali o svojih pokojninskih načrtih, ko je bil čas za to, temveč so raje maksimirali svoj razpoložljiv dohodek. Tako se pogosto zgodi, da je večina njihovega zasebnega premoženja zaklenjena v podjetju, medtem ko je pokojnina premajhna, da bi ohranila življenjski slog, ki so ga bili vajeni. V takih primerih se zdi popolna ali delna prodaja podjetja edina rešitev. Podjetje se lahko tudi delno proda nasledniku, na primer: 80 % vrednosti se lahko proda, za preostanek pa mora naslednik najti vire za plačilo. Podjetje se lahko ponudi tudi zunanjim vlagateljem ali kombinacija obojega, kar je vse odvisno od razmer na kapitalskem trgu, ki jih ni mogoče nadzorovati.

Tržni pogoji za poslovanje

V mnogih primerih se tržne razmere in poslovno okolje spremenijo od ustanovitve podjetja, kar lahko postopoma pripelje do trenutka, ko bo postalo zastarelo. To se kaže v pomanjkanju konkurenčnosti izdelka ali storitve podjetja, ki je lahko kombinacija več poslovnih razlogov, kot so previsoki stroški, premajhna kapitalizacija, zapoznele raziskave in razvoj, neposodobljeni poslovni procesi, zastareli trženjski pristopi in še nekateri drugi. Po drugi strani pa takšna podjetja še vedno ohranjajo svojo notranjo vrednost ugleda, kakovosti, zanesljivosti, tradicije itd. Vendar ta vrednost z leti pada, zato se morajo lastniki podjetij soočiti z resnico o svojem podjetju, saj gre za vprašanje dolgoročne blaginje. Priznanje, da je čas, da podjetje prodajo ali se v naslednjih letih propadejo, se zdi ključnega pomena. Čim prej bo ta odločitev sprejeta, večja je možnost, da se za podjetje plača dobra cena.

Dobra priložnost

Nekatera ambiciozna rastoča podjetja svoje strategije rasti utemeljujejo s prevzemi drugih podjetij v panogi zaradi geografske širitve, vertikalne ali horizontalne integracije, znanja in izkušenj ter intelektualne lastnine, osebja ali drugih razlogov. Takšna podjetja redno iščejo ciljna podjetja in dajejo ponudbe lastnikom. Več lastnikov podjetij je presenečenih in celo razočaranih, ko dobijo na mizo ponudbo za prevzem in je cena, navedena v tej ponudbi, zelo primerna, morda celo z nekaj prostora za pogajanja. Da bi bili na to pripravljeni, morajo lastniki podjetij delati na čustveni ločenosti od svojega podjetja in začeti razumeti, da je podjetje le sredstvo, ki ga je mogoče izpostaviti za prodajo po ugodni ceni.

Na tej točki lahko poudarimo, kateri so potencialni kupci podjetja. Na splošno jih lahko ločimo na strateške in portfeljske vlagatelje. Strateški vlagatelji so v večini primerov podjetja, ki bi s prevzemom ciljnega podjetja to nekako vključila v svoje osnovne poslovne dejavnosti. V nekaterih primerih bi strateški vlagatelj kupil podjetje tudi zaradi diverzifikacije v novo panogo ali nov trg za prevzemna podjetja.

Druga vrsta vlagateljev so tako imenovani portfeljski vlagatelji, ki vlagajo v podjetje ali ga kupujejo izključno zaradi dolgoročnih ali kratkoročnih finančnih iger. Prevzemu s strani portfeljskih vlagateljev pogosto sledi proces "čiščenja", ki vključuje strogo zmanjšanje stroškov, razprodajo sredstev in, kar prvotne lastnike najbolj prizadene, odpuščanje zaposlenih, ki so v podjetju morda zvesto delali več let. Portfeljski vlagatelji običajno sledijo dvostopenjski strategiji. Najprej se osredotočijo na maksimiziranje denarnega toka, pri čemer pridobijo čim več denarja. Nato so v skupnosti portfeljskih vlagateljev tisti, ki imajo poseben cilj spodbujati rast podjetja, ki jih pogosto predstavljajo skladi tveganega ali zasebnega kapitala. Kljub temu se redko zgodi, da imajo zrela podjetja, zlasti tista, ki jih še vedno tesno upravljajo njihovi lastniki, zadosten potencial rasti, da bi pritegnila zanimanje skladov tveganega kapitala.

Druga možnost pri prodaji podjetja je vzpostavitev projekta, v katerem novi lastniki podjetja postanejo obstoječi (ključni) zaposleni v podjetju, ki so zainteresirani, da podjetje ostane pod njihovim nadzorom, namesto da bi ga prevzel nekdo drug.

Nenadni dogodki v družini

Nobena družina se ne more izogniti nenadnim dogodkom, kot so bolezni, nesreče, smrti itd., ki močno spremenijo razmere in poslovanje podjetja. Vendar pa se ne spreminja samo podjetje, temveč tudi družinsko življenje, zato se pogosto ne moremo izogniti novim potrebam po denarju za financiranje novih potreb in tudi morebitnih apetitov. Da bi bili pripravljeni na takšne razmere, je morda dobro, da podjetje vedno ohranjamo v dobri kondiciji, da bo "pripravljeno na naložbe". V nasprotnem primeru bi bila prodaja takega podjetja v lasti ljudi, ki so v težavah, "požarna prodaja", prihodki od take prodaje pa so vedno močno diskontirani.

V naslednjem modulu bomo predstavili psihodinamiko družinskih odnosov v procesu nasledstva.

Banka znanja: Thomas Zellweger o "nasledstvu družinskega podjetja"

Nasledstvo je eden največjih izzivov, s katerimi se soočajo podjetniki, zlasti v družinskih podjetjih. Thomas Zellweger, profesor poslovne administracije s specializacijo za družinska podjetja na KMU-HSG in CFB-HSG, pojasnjuje različne oblike nasledstva in pojasnjuje, zakaj bi morala podjetja slediti šeststopenjskemu procesu.

KORISTNE POVEZAVE IN DRUGO GRADIVO, KI GA LAHKO RAZIŠČETE

9 elementov uspeha družinskega podjetja

https://www.thealternativeboard.com/blog/9-elements-of-family-business-success

Bank of America Merrill Lynch

https://www.ml.com/articles/smart-ways-to-transfer-the-family-business.html

REFERENCE

Aronoff, C. E., McClure, S. L., Ward, J. L. (2003). Nasledstvo družinskih podjetij: (št. 1). Založba Družinsko podjetje.

Fishman, Allen (2008). 9 elementov uspeha družinskega podjetja. New York: McGraw-Hill Education.

Grand Thornton. (2022). Glosar izrazov družinskih podjetij. Pridobljeno s spletne strani https://www. grantthornton.ca/insights/glossary-of-family-business-terms/ 3. septembra 2023.

Grand Thornton. (2023). Medgeneracijski prenosi podjetij: Predlagane spremembe, ki jih morate poznati. Pridobljeno s spletne strani https://www.grantthornton.ca/insights/intergeneration- al-business-transfers-proposed-changes-you-should-know/ 2. septembra 2023.

Davis, J. A. (2008). Od generacije do generacije: (Življenjski cikli družinskega podjetja): generacija generacije: življenjski cikli družinskega podjetja. Ber- rett-Koehler Publishers.

Gatrell, J. (2003). Family Enterprise - Identifying and Developing Successors (Družinsko podjetje - prepoznavanje in razvijanje naslednikov). V Berrow, G., Hall, M. (ur.) International Council on Small Business 48th World Conference Proceedings, Belfast.

Hoang, H., Gimeno, J. (2010). Kako postati ustanovitelj: (2010): Kako identiteta vloge ustanovitelja vpliva na prehode v podjetništvo in vztrajanje pri ustanavljanju. Journal of Business Venturing, 25 (1), 41-53.

INC (n.d.). Družinska podjetja. Pridobljeno s spletne strani https://www.inc.com/encyclopedia/ family-owned-businesses.html 3. septembra 2023.

Lambrecht, J. in Donckels, R. (2008). K poslovni družinski dinastiji: vseživljenjski, kontinuiran proces. Handbook of research on family business. Chaltenham: Edward Edgar.

Mazzi, C. (2011). Družinska podjetja in finančna uspešnost: (1): sedanje stanje znanja in prihodnji raziskovalni izzivi. Journal of Family Business Strategy, 2 (3), 166-181.

Mehnert, Alexander. (2023). Modeli za načrtovanje nasledstva v družinskih podjetjih. Pridobljeno s spletne strani https://www.kern-unternehmensnachfolge.com/en/succession-planning-for-fami-. ly-businesses/ 31. avgusta 2023.

Stubbings, A. (2015). "Trajnost družinskih podjetij: Kaj to pomeni za moje podjetje?" Nasveti v prispevku Insight, Inštitut za družinska podjetja, 10. september 2015. Ponovno preneseno s spletne strani www.ifb.org.uk/knowledge-hub/advice/family-business-sustainabili- ty-what-does-it-mean-for-my-business/ 1. septembra 2023.

Avtor modula 2 je doktor Jaka Vadnjal.

Co-funded by the European Union

Financira Evropska unija. Vendar so izražena stališča in mnenja izključno avtorjev in ne odražajo stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje.

Ta vir je licenciran pod CCBY 4.0

Modul 3
PSIHODINAMIKA DRUŽINSKIH ODNOSOV V PROCESU NASLEDSTVA

V modulu 3 boste spoznali različne vloge v poslovnem okolju in razumeli močno povezanost med osebnimi in poslovnimi odnosi. Poglobljeno razumevanje čustev, odnosov in komuniciranja je ključno za uspešno poslovanje v družini in zunaj nje.

Po prebranem modulu boste znali:

- **Pridobiti pregled nad tem, kako se spopasti s čustveno komponento v družinskem podjetju in širše.**
- **Razumeti pomen priprave na komunikacijo v procesu nasledstva ter pomena odnosov znotraj in zunaj družine.**
- **Razumevanje pomena izobraževanja zunaj družinskega podjetja.**

3 študije primerov vam bodo pomagale razumeti pomen odnosov v procesu nasledstva.

Dolžina modula: 3 x 45 min.

OSNOVE PSIHODINAMIKE

Koncept psihološkega prenosa in nasprotnega prenosa vključuje vse posameznike, ki svoje nezavedne občutke in stališča projicirajo na druge. To lahko velja tudi za skupine. Člani skupine lahko prenesejo svoja čustva glede avtoritete ali preteklih izkušenj na vodje skupine ali druge člane. Kontratransfer se nanaša na odzive vodij, direktorjev ali lastnikov skupin na te projekcije sodelavcev, ki jih vodijo. Psihodinamika poskuša razumeti, kako lahko nezavedni procesi v skupini vplivajo na sprejemanje odločitev, kohezijo in nastanek skupinskih konfliktov. Razumevanje te skrite dinamike lahko pomaga organiziranim skupinam in podjetjem pri učinkovitejšem delovanju.

PSIHODINAMIČNI PRISTOP IN TEORIJA

Psihodinamični pristop se nanaša na psihološko razumevanje človekovega vedenja in duševnih procesov, ki izhaja iz teorij Sigmunda Freuda in njegovih naslednikov, predvsem Melanie Klein, Carla Gustava Junga, Wilfrieda Biona in nekaterih drugih. Bistvo psihodinamičnega pristopa je v naslednjih spoznanjih.

Psihodinamična teorija trdi, da je velik del človekovih misli, čustev in motivacij nezavednih, kar pomeni, da niso vedno dostopne našemu razmišljanju in vpogledu. Ti nezavedni procesi močno vplivajo na naše vedenje in lahko privedejo do nezaželenih psiholoških odzivov, vedenja in dejanj v delovni skupini. V skladu s psihodinamično teorijo lahko notranji konflikti med različnimi deli uma (kot so osebnost, ego in superego v Freudovem modelu) povzročijo psihološko stisko in simptome. Ti konflikti pogosto vključujejo boj med instinktivnimi željami in družbenimi ali moralnimi zadržki, kar se lahko odraža v posameznikovem odnosu do skupine v podjetju.

Ljudje uporabljajo različne obrambne mehanizme, da bi se spopadli s tesnobo in nelagodjem, ki ju povzročajo nerešeni konflikti in nesprejemljive želje. Ti obrambni mehanizmi pomagajo posameznikom zaščititi njihovo samospoštovanje in ohraniti psihološko ravnovesje. Pri razumevanju razvoja obrambnih mehanizmov je ključno spoznati posameznikove izkušnje v zgodnjem otroštvu. Psihodinamična teorija poudarja vlogo izkušenj iz zgodnjega otroštva, zlasti tistih, ki vključujejo interakcije s starši in skrbniki. Te zgodnje izkušnje v veliki meri oblikujejo človekovo osebnost, slog navezanosti in vzorce odnosov z drugimi. Na podlagi tega se skozi različne procese prehoda oblikuje posameznikov odnos do prihodnjih avtoritet: mentorjev, vodij, direktorjev.

Pri uporabi psihodinamičnega pristopa k razumevanju skupin se poudarek s posameznikove dinamike preusmeri na skupinsko dinamiko. Psihodinamična teorija gleda na skupino kot na družbeni sistem z lastno dinamiko, normami in nezavednimi procesi. Tako kot imajo posamezniki nezavedne konflikte, imajo lahko tudi skupine kot celota skrite napetosti in konflikte, ki vplivajo na njihovo delovanje. Zato je treba preučiti skupinske interakcije in odnose, da bi razumeli boj za moč, skupinske norme, dinamiko vodenja in načine, na katere nezavedni procesi oblikujejo vedenje skupine. Vse navedeno se kaže v procesih lastništva in upravljanja nasledstva v malih, srednje velikih in družinskih podjetjih.

Značilnost družinskih podjetij je močna prepletenost osebnih in poslovnih odnosov. Lastništvo, upravljanje, nadzor in strategija ostajajo v ožji ali širši družini. Evropski statistični podatki kažejo zaskrbljujočo sliko prenosa lastništva družinskih podjetij na naslednjo generacijo. Paradoksalno je, da čeprav bi večina prvotnih lastnikov želela, da se lastništvo in upravljanje prenese na naslednjo generacijo, se ta proces uspešno zaključi le v tridesetih odstotkih družinskih podjetij.

Družina je primarno družbeno okolje osebe od rojstva do starosti. V družini smo zaščiteni, razumljeni, sprejeti, naučimo se socialnih veščin in vlagamo v odnose. Na žalost je lahko tudi obratno - za mnoge ljudi je družina hladno okolje, v katerem ni toplih čustev, otroci pa niso deležni sprejemajočih in podpornih odnosov. To se pogosto dogaja tudi znotraj domačih štirih sten zelo uspešnih družinskih podjetij. Ključne besede za boljše razumevanje izzivov nasledstva so torej razumevanje čustev, odnosov in komunikacije. V naslednjih poglavjih si bomo podrobneje ogledali posamezna čustva in vrsto psihološke dinamike, ki se odvija v družinah, kjer se osebni, partnerski in starševski odnosi prepletajo s poslovnimi odnosi. Kaj lahko prvotni lastnik, vodja, družina in podporno okolje storijo, da bo prenos lastništva na naslednjo generacijo potekal čim bolj nemoteno in da se družinski odnosi ne bodo poškodovali ali celo prekinili? Podobne dileme se pojavijo, kadar se v proces nasledstva poleg družinskih članov načrtuje vključitev zunanjih sodelavcev.

ČUSTVA, ODNOSI IN MOREBITNI KONFLIKTI

Obstaja veliko vrst čustev. V nadaljevanju bomo opisali tista, ki se pogosto pojavljajo v poslovnih odnosih, in jih razdelili na pozitivna in negativna. Delitev je morda groba, vendar je smiselna glede na možnost razvoja in psihološkega vlaganja v odnose. Pri vsakem čustvu, našem lastnem doživljanju, njegovem izražanju in vplivu na druge ljudi se moramo vprašati, ali nas posamezno čustvo podpira ali ovira pri razvoju naših odnosov. Na koncu opisa vsakega čustva si bomo ogledali vrste konfliktov, ki lahko nastanejo zaradi nepriznanih, marginaliziranih ali nezavedno potlačenih tovrstnih čustev. Vendar pa si bomo ogledali le nekatere od možnih konfliktov, tj. možne negativne posledice vsakega čustva. Ni nujno, da se bodo opisane težave vedno pojavile, saj je čustveno življenje družinskega podjetja zelo kompleksno in se v veliki meri nahaja na področju nezavednega.

POZITIVNA ČUSTVA

Sreča

Človek občuti srečo, ko se mu izpolni ena od njegovih najpomembnejših želja ali se potrdi ena od njegovih temeljnih vrednot. Zadovoljstvo občutimo, ko je izpolnjena pomembna želja, srečo pa, ko je izpolnjena najpomembnejša želja in predvsem vrednota.

Današnje gospodarsko okolje je zelo dinamično in nepredvidljivo, vzpostavljeno ravnovesje pa se nenehno ruši. Občutek sreče zaposlenih se nenehno spreminja, slabi, spreminja in nenehno vzpostavlja novo ravnovesje. Absolutna sreča je zato lahko le prehoden občutek. Odrasli so za svojo srečo odgovorni predvsem sami, kar še posebej velja na področju podjetništva.

Potlačitev občutka sreče je lahko eden od procesov pri deloholizmu, saj karierni deloholik misli, da bo, če bo dosegel srečo, poln in na neki način prazen, brez ciljev. Deloholizem je zelo pogost pojav med člani družinskih podjetij.

Morebitni konflikti:

Če posameznik vlaga le v eno, pogosto precenjeno področje ali cilj, je na tanki črti med občutkom sreče, ko mu uspe, in občutkom katastrofe, ko mu ne uspe. Občutki brezupa lahko povzročijo splošno razgradnjo človeka in posledično slabše možnosti za doseganje drugih, enako pomembnih ciljev. Vse to se prenaša na druge družinske člane in druge zaposlene, ki opazujejo, kako lastnik, vodja ali sodelavec niha med razpoloženji sreče in obupa, kar negativno vpliva na splošno motivacijo v podjetju. Hkrati se lahko pojavijo dvomi ali bolje rečeno občutki o tem, ali je podjetje res uspešno, stabilno in kot tako vredno, da ga prevzame družina - ne glede na posledice, ki so nepredvidljive.

Zaupanje

Če verjamemo vase in si zaupamo, se počutimo samozavestni. To še posebej velja, ko gre za težke in oddaljene, pomembne cilje, ki jih dosežemo z vztrajnostjo, znanjem in podjetniško spretnostjo.

Otroku pomaga, če ima starše, ki ga podpirajo tudi takrat, ko mu ne gre najbolje. Starši morajo zagotavljati pozitivno podobo in izpolnjevati otrokove osnovne potrebe ter v otroku graditi osnovno zaupanje. Vendar je tudi tu potrebna zmernost in ne izključevanje v smislu, da je samo družina dobra in vredna zaupanja, medtem ko je okolje slabo in ogrožajoče.

Zrela oseba mora znati oceniti svoje sposobnosti, sicer lahko govorimo o napihnjenem, veličastnem jazu, ki pogosto vodi v neuspeh. Drugi takšno osebo dojemajo kot arogantno ali vzvišeno. Oseba mora oceniti tveganje vlaganja svojega časa, spretnosti in vzdržljivosti.

Morebitni konflikti:

Občutljivost in občutek za realnost sta ključnega pomena, če želite biti samozavestni in verjeti v družinsko podjetje. Lastnik in direktor, ki je nagnjen k narcističnemu razmišljanju in vedenju, hkrati pa je avtoriteta, lahko zavede družinske člane, da se obnašajo podobno lahkomiselno, in tako dolgoročno izgubi občutek za ekonomsko realnost. Če je sedanji lastnik aroganten in domišljav do družinskih članov, se bodo ti uprli proti njemu in svoj upor pokazali s tem, da ne bodo želeli prevzeti podjetja.

V tem primeru bo postopek zavrnitve posledica pomanjkanja vrednosti in pozornosti, ki jo trenutni lastnik izkazuje družinskim članom, morebitnim prevzemnikom.

Ponos

Počutimo se ponosne, ko smo ocenjeni, da smo nekaj naredili na način, ki našega nadrejenega prepriča pozitivno o nas. Naša pozitivna samopodoba je torej potrjena s strani naše avtoritete. Tega se naučimo že v zgodnjem otroštvu in je pomembno za realno presojo naših sposobnosti v zrelem življenjskem obdobju. Odobritev našega vedenja s strani avtoritet pomeni, da smo družbeno sprejeti in vredni. Avtoriteta je lahko tudi skupina (npr. skupina strokovnjakov v podjetju), ne le posameznik - lastnik, vodja ali direktor. Včasih je dovolj, da mislimo (fantazma), da je nekdo zadovoljen z nami, tudi oddaljena ali pokojna oseba. To je opazno v nekaterih družinskih podjetjih, kjer neke vrste avtoriteto predstavlja pokojni lastnik s svojim preteklim načinom razmišljanja in delovanja, ki ostaja kot neke vrste nenapisano pravilo med družino in sodelavci ter je večinoma shranjeno v sferi nezavednega.

Ponosni smo lahko tudi na drugega, če je ta oseba del našega družabnega kroga, v katerem se počutimo čustveno blizu in imamo občutek, da smo prispevali k njenemu uspehu. Ponos je zelo nestabilno čustvo, saj je odvisen od mnenja in sprejemanja avtoritete. Sprejeti je treba samega sebe in ne le nekritično slediti avtoriteti.

Morebitni konflikti:

Ponos se lahko hitro spremeni v nekritičen občutek večvrednosti. Pri tem ima odločilno vlogo vedenje vodje podjetja - lastnika, izvršnega direktorja. Velikokrat opazimo tako imenovani introjektivni ponos, kjer je na primer mati ponosna na svojo hčer, ker je introjecirala - internalizirala - dosežke svoje hčere zaradi lastnega neuspeha in se z njo poistovetila v fantaziji. Če je hči prevzemnica podjetja, se bo morala otresti čustvenega bremena nadaljnjega uspeha, ki ga še vedno nosi za svojo mater, ki je v preteklosti manj uspešno vodila podjetje.

Nekritično sprejemanje avtoritete je pogost pojav v družinskih podjetjih, kjer je avtoriteta lahko na primer oče, ki je tudi ustanovitelj, lastnik in direktor ter je v nekaj desetletjih podjetje iz obrtne delavnice razvil v sodobno proizvodno podjetje. Tak direktor, ki je tudi "pater familias", združuje vse te vloge v eni osebi in je lahko avtoriteta, ki omejuje ustvarjalnost in povzroča nelagodje ali celo strah. V teh primerih se zdrava avtoriteta spremeni v avtoritarnost, kar negativno vpliva na razvoj.

Ljubezen

Ljubezen je rezultat mehanizma čustvene navezanosti. Občutek "biti ljubljen" je eno prvih čustev v razvoju, ko otrok prejme ljubezen od staršev in predstavlja primarno ljubezen. Sčasoma začne otrok vračati ljubezen, ker je ljubljen. Infantilna (nezrela) ali simbiotična

navezanost je normalna stopnja v otrokovem razvoju, pri odraslih pa je znak nezrelosti in nagnjenosti k odvisnosti. Veliko teh pojavov lahko opazimo v družinskem krogu podjetja, kjer so lahko posamezni družinski člani ali sodelavci popolnoma odvisni od vodje, ne da bi se tega sploh zavedali. Prepoznati moramo razliko med spoštovanjem in ljubeznijo ter med samospoštovanjem in samopomilovanjem. Velikokrat se znajdemo v položaju, ko se moramo odločiti med lastnimi interesi in interesi ljubljene osebe. Zrele osebe razumejo, da dajanje prednosti lastnim željam ni zanikanje ljubljene osebe. Brezpogojna ljubezen je običajno le starševska. V odrasli dobi so takšna pričakovanja infantilna. Pogojevanje ljubezni v smislu lastnih vrednot do ljubljene osebe je zrelo vedenje, pogojevanje vedenja ali celo čustveno siljenje posameznika ali skupine pa je izrazito nezrelo. Otrok potrebuje ljubezen, sprejemanje, ker ga to motivira za dejanja, ki morda niso zgolj prijetna. Če te stvari dobro opravlja, se počuti sprejetega in ljubljenega s strani staršev, sicer pa je v strahu, da bo zavrnjen, če ne bo popoln. Otrok mora dobiti sporočilo, da so nesprejemljiva njegova slaba dejanja in ne on kot oseba. Enako velja za odnos med sodelavci in njihovim vodjo v podjetju.

Morebitni konflikti:

Zrela odrasla oseba kritike nekega dejanja ne sprejema kot zavrnitev celotne osebe. To bi bil znak infantilnega razmišljanja, saj majhen otrok misli, da jeza njegovih staršev pomeni, da ga nimajo več radi, zato se boji zavrnitve in ločitve od staršev in družine. Ti občutki so zelo pogosti pri pričakovanjih mladih posvojencev, ko od staršev - sedanjih lastnikov - pričakujejo brezpogojno odobritev vsakega vedenja. Hkrati morajo bodoči prevzemniki neodobravanje nekega ravnanja razumeti le kot kritiko določenega ravnanja in ne kot absolutno zavrnitev s strani staršev. Res pa je, da morajo starši takšno razlikovanje pri vzgoji krepiti že od zgodnjega otroštva naprej. Tu pride do izraza osebna zrelost staršev, lastnikov na eni strani in bodočih posvojiteljev na drugi. Ali razlikujejo med vlogami, vedenji in dejanji, ki se med seboj zelo prepletajo?

NEGATIVNA ČUSTVA

Jeza in agresivnost

Jeza je eno najbolj osnovnih in preprostih čustev. Konstruktivna je, kadar nam pomaga, da se postavimo zase, spremenimo neprimeren odnos ali uveljavimo svoje mnenje. Višja kot je stopnja negativnega, neprimernega reševanja konfliktov med starši, manj čustveno razpoložljivi so otroku in slabši so družinski odnosi. Odkrita agresija je običajno povezana z verbalnim izražanjem jeze s strani mame in očeta ter fizičnim izražanjem jeze s strani slednjih od zgodnjega otroštva dalje. Otroci, ki so bili izpostavljen jeznim staršem so pogosteje izražali jezo, imeli bolj konflikten odnos v odnosih, izražali bolj perverzne oblike jeze in zbadali druge otroke.

Paradoksalno se zdi, da je jeza močno medosebno čustvo in se zato najmočneje izraža pri tistih, ki jih imamo radi, ali tistih, s katerimi smo v najtesnejšem stiku. Ob tem si lahko nemara predstavljamo zapletene odnose družinskih članov v podjetju, ki so si zaradi

družinskih okoliščin blizu, zato so odnosi zelo napeti ali celo "vnetljivi". Jeza vedno predstavlja simbolično zahtevo po spremembi sočloveka, njegove okolice. Tudi kadar je usmerjena na predmet ali dogodke.

Obstaja več vrst agresije: lahko gre za agresijo, ki izvira iz strahu, ali za obrambo pred omejevanjem. Agresija je lahko v obliki prevlade in boja za višji položaj v hierarhično urejeni skupnosti. Agresija je lahko usmerjena na frustracijski objekt - osebo ali skupino, ki v drugem vzbuja čustva, zaradi katerih je agresiven. Obstaja tudi agresija, povezana z nezrelim spolnim tekmovanjem, npr. med sinom in očetom za materino (ženino) naklonjenost in ljubezen, ali tekmovalnost med hčerko in njeno materjo, ki se morata vedno znova boriti za prostor z njenim (moževim) očetom.

Morebitni konflikti:

Agresivno vedenje razdvaja odnose v podjetju in pogosto prikriva prave vzroke konfliktov. Razlikovati je treba med sprožilci (posameznimi trenutnimi dejanji) agresivnega vedenja in resničnimi vzroki, ki se skrivajo na področju nezavednega. To je še posebej pomembno, če se agresivno vedenje ponavlja. Pri tem ni pomembno, ali gre za direktorja, vodjo ali sodelavce, ki se pogosto vedejo agresivno. V ozadju se lahko skriva veliko nepriznanih, neizrečenih zamer in nepriznanih strahov, zaradi katerih je zelo težko, ko je treba lastništvo in vodenje prenesti na naslednike.

Zavist

Zavist je želja imeti nekaj, kar ima druga oseba. Zavidamo lahko materialno dobrino, lastnino, dogodek, izkazovanje časti itd. Zavist ni le odnos do dobrine, temveč tudi odnos do tistega, ki jo ima. Zavist se pojavi, ko presodimo, da druga oseba nima pravice do te dobrine ali da imamo mi do te ali podobne dobrine vsaj enako, če ne celo večjo pravico.

V ozadju tega je želja, da ne bi bili v podrejenem položaju v primerjavi z drugimi. Zavist je tipično družbeno čustvo in spada v skupino antipatičnih odnosov. Čustva zavisti se moramo začeti učiti predelovati že v zgodnjem otroštvu, pri čemer imajo ključno vlogo starši. V primeru družinskega podjetja je oče ali mati tudi oseba, ki mora prepoznati zavist v vsakdanjem življenju podjetja in znati obvladovati ta čustva.

Glede na proces in rezultat razlikujemo med destruktivno in konstruktivno zavistjo. Destruktivna zavist vodi v vzajemno uničenje premoženja, položaja, včasih tudi ljubljene osebe ali celo celotnega podjetja. Oseba verjame, da če eden pridobi, drugi nujno izgubi, kar pa v čustvenih procesih ni nujno vedno res. To še posebej ne velja v psihodinamičnih procesih v delovnih skupinah. Konstruktivna zavist po drugi strani temelji na spoznanju, da posedovanje nečesa s strani nekoga drugega ali uspeh nekoga drugega ne pomeni nujno našega neuspeha. Omogoča nam, da mobiliziramo svoje zmožnosti, dobre lastnosti in kompetence, da bi tudi sami dosegli ali pridobili nekaj vrednega.

V nekaterih podjetjih in družinah je izražanje občutkov sebičnosti, samospoštovanja in celo jeze zelo nesprejemljivo in zato potlačeno. To otroka in pozneje odraslega uči, da bo, če bo ljubosumen in bo to izrazil, izgubil ljubezen staršev in pozneje naklonjenost šefa ali življenjskega partnerja ter bo zavrnjen. Včasih se lahko močni občutki zavisti spremenijo v sovraštvo do drugega, ki nekaj ima. To se običajno zgodi, kadar se zavist pomeša z ljubosumjem, ki ima vse svoje korenine v primarnih odnosih (odnos med starši in enim ter drugim otrokom).

Ljubosumje ni zavist. Za zavist sta potrebna dva, za ljubosumje pa mora biti v odnosu dejavno vključena tretja oseba. Vse izvira iz primarne družine - če starši nekaj ponudijo, dajo ali favorizirajo samo enega otroka, se čustva zavisti, ljubosumja, agresije in sramu pri prikrajšanem otroku hitro pomešajo in prelijejo drugo v drugo.

Morebitni konflikti:

Na podlagi opisanega si je mogoče zlahka predstavljati, da so lahko nepredelani občutki zavisti in ljubosumja velika ovira pri prenosu nasledstva v družinskih podjetjih. Sorodstveno rivalstvo med sorojenci ali nečaki, ki ga starši ne morejo in nočejo preprečiti, je lahko usodno, saj na koncu nihče od njih ne želi prevzeti podjetja. Starši, ki so tudi sedanji lastniki in vodje, se morajo zelo potruditi, da prepoznajo in skupaj s svojimi nasledniki začnejo urejati odnose v podjetju, če jih prevevata zavist in ljubosumje. Pomemben napredek je običajno mogoče doseči le s sodelovanjem izkušenega zunanjega trenerja ali svetovalca, ki je specializiran za psihodinamiko družinskih podjetij.

Ljubosumje

Strah pred izgubo ljubezni je naraven in normalen del ljubezenskega razmerja. Ljubosumje je strah, da bo objekt naše ljubezni začel ljubiti nekoga drugega. V kontekstu našega problema govorimo o ljubezni v odnosu med starši in otroki ter obratno.

Čustvo ljubosumja izvira iz zgodnjega otroštva, ko nam postane jasno, da je treba ob rojstvu mlajšega brata ali sestre ljubezen deliti ali sprejeti, da mama in oče delita ljubezen med vse. Ljubezen doživljamo kot ekskluzivno in strah pred izgubo se lahko pojavljajo v vseh tesno povezanih skupinah in v odnosih z avtoriteto. Prepletenost odnosov v družinskih podjetjih je odlična podlaga za ljubosumje v vseh vrstah odnosov. Ljubosumje v otroštvu in pozneje v odrasli dobi običajno spremljajo tesnoba pred ločitvijo, zavist in

sovraštvo. Zrelo ravnanje staršev - sedanjih lastnikov - je bistveno za predelavo teh čustev.

Morebitni konflikti:

Začetno ljubosumje, ki ga ne prepoznamo in ne predelamo, preide v čustveno-vedenjsko zaporedje: jeza - napad, sovraštvo - uničenje, žalost - umik ali strah - ugajanje. Pri odraslih je prva stopnja (jeza-napad) običajno usmerjena na objekt ljubezni - npr. na mater, trenutno lastnico podjetja, ki jo mlajša hči ljubosumno obtožuje, da ima raje starejšo, bolj izkušeno hči, in da bo podjetje predala starejši (čeprav starejša hči tega morda ne želi in ne prepozna ozadja agresivnih impulzov mlajše sestre do svoje matere).

Po mnenju prizadetega otroka je za zmedo kriva ljubljena oseba, ki je hkrati trenutna lastnica in direktorica, saj postavlja prizorišče in ne poskrbi za red v podjetju, zlasti v zvezi s prevzemom in nasledstvom. Žal so v fazi "sovražnega uničevanja" možni tudi usodni, tragični izidi.

Strah

Omogoča hitro in samodejno oceno ogroženosti, mobilizacijo in prilagajanje. Strah evolucijsko pomeni samoobrambo, preživetje in zaščito vrednot. Vendar se lahko razvijamo le, če smo brez strahu, če se počutimo varne in zaščitene. Čustvo strahu se lahko nanaša na trenutno situacijo ali na situacijo v prihodnosti. Takrat govorimo o tesnobi. Strah se razlikuje po intenzivnosti in trajanju.

Dejansko se ne bojimo druge osebe ali situacije, temveč dejanja ali ukrepa, ki lahko ogrozi nas same ali naše vrednote, le da je to včasih težko prepoznati. To se pogosto zgodi pri prvotnem lastniku podjetja, čigar strahove povzroča dejanje prenosa podjetja na naslednike, saj ne ve, v kolikšni meri bodo nasledniki spoštovali vrednote, na katerih je zgradil podjetje, in kaj bo dejansko nastalo iz podjetja, ki ga za zdaj še obvladuje.

Ločitvena tesnoba - strah pred ločitvijo - je lahko močna. Pri duševno zdravih, avtonomnih ljudeh ta strah ni izrazit, saj je večinoma že predelan. Nasprotno pa nezrela odrasla oseba z ločitveno tesnobo ohranja simbiozo s starši ali poskuša ustvariti simbiozo z drugo močno osebnostjo, ki bo skrbela zanj in prevzela odgovornost. Pogosto taka oseba vse svoje življenje podredi drugemu (biološkemu ali simbolnemu staršu) in na neki način izniči sebe.

Morebitni konflikti:

Situacije so bolj zapletene, če smo razdeljeni in nas je strah le enega dela. To lahko povzroči mešanico čustev med agresijo, uničevanjem in strahom. Ideja o lastni nemoči lahko prispeva k uporabi največje sile. Zgodi se, da prevzemnik, ki ni prepričan o lastni strokovni ali organizacijski usposobljenosti, agresivno zavrača sprejetje novega, odgovornega položaja, čeprav družinsko okolje in sedanji lastnik - oče, mati - to od njega pričakujeta. Agresivni odzivi so običajno povezani z občutki strahu in negotovosti. Morebitni prevzemnik lahko staršem agresivno postreže s povsem banalnimi, nepomembnimi kritikami ali razlogi, zakaj ne more ali noče prevzeti podjetja. Prepoznati je treba razloge za ta strah in ambivalentnost občutkov. Prestrašena oseba na začetku potrebuje zaščito in zagotovilo, šele nato lahko opiše in racionalizira svoj strah. Zelo pomembno je vedeti, kako so se starši odzvali, ko so bili prestrašeni njihovi otroci, ki so zdaj pred tem, da prevzamejo podjetje svojih staršev, vloge pa se ponavljajo in hkrati nadgrajujejo, saj ne gre le za odnos med starši in otroki, temveč tudi za odnos med bodočim vodjo in vodjo.

Potencialni konflikti se lahko skrivajo v tesnobi pred ločitvijo, ki prevzemnika vznemirja, ker ve, da se bo moral na ta način osamosvojiti od staršev in postati samostojna oseba - vodja, menedžer, ki bo verjetno vodil tudi sodelavce, ki niso del družinskega kroga. To čustveno stanje se lahko kaže tudi kot zavračanje prevzema s prevzemnikovimi komunikacijskimi strategijami, ki so rezultat njegovih psiholoških obrambnih mehanizmov.

Spoštovanje in samospoštovanje

Definicija spoštovanja je poseben občutek do osebe, za katero menimo, da ima lastnosti, ki so vredne našega spoštovanja in jih cenimo. Ta občutek se lahko okrepi tudi z izkušnjo, kaj drugi ljudje vidijo in prepoznajo v tej določeni osebi. Otrok, ki je prepričan, da njegovega očeta cenijo in spoštujejo poslovni partnerji, bo s tega vidika verjetno tudi sam spoštoval svojega očeta. Podobno je s samospoštovanjem: pri sebi spoštujemo lastnosti, ki jih cenimo, in imamo izkušnjo, da te lastnosti pri nas cenijo tudi drugi.

Spoštovanje kot čustvo je znak prijaznega in pozitivnega odnosa. Nasprotje spoštovanja je čustvo: prezir, zakoreninjeno sovraštvo, zavist itd. Vendar se moramo zavedati, da občutek spoštovanja ni odnos do druge osebe kot celote, temveč le do njenih posameznih lastnosti. Gre torej za delni odnos in se razlikuje od tako imenovane brezpogojne ljubezni. Iz tega sledi, da lahko spoštujemo in upoštevamo tudi lastnosti osebe, ki je ne maramo, ali je ne maramo kot tekmeca v poslu ali celo pri načrtovanju poslovnega prevzema. Za ponazoritev pojava si oglejmo športno tekmo - dva tekmeca se ne marata, vendar spoštujeta in upoštevata posamezne lastnosti svojega nasprotnika.

Enako velja za samospoštovanje - zrela oseba spoštuje in ceni lastnosti, ki so se izkustveno pokazale kot pozitivne, prijetne, koristne, in ne celotnega sebe, kar je običajno znak narcistične osebnostne strukture.

Poudariti je treba, da strahospoštovanje ni spoštovanje, temveč oblika strahu. Gre za strah pred simbolnim uničenjem s strani osebe, ki je močnejša ali hierarhično nadrejena in od katere smo odvisni, zato raje izkazujemo spoštovanje. Strahospoštovanje je odnos antipatije, ne simpatije, in včasih je le korak do zanikanja, celo uničenja takšne osebe. Spoštovanje do drugih se običajno izraža s prijaznim in spoštljivim vedenjem, a tudi strahospoštovanje lahko izrazimo na podoben način.

Morebitni konflikti:

Tudi v teh primerih je družina na tankem ledu med priznavanjem in spoštovanjem lastnosti, ki se kažejo v spoštovanju avtoritete, pa tudi otrok, ki jih prevzamejo. Prepoznati moramo nezaželena čustva, kot je strahospoštovanje, ki niso dobra podlaga za prevzem podjetja, še manj za njegov razvoj. Hči ali sin, ki prevzame podjetje z občutkom ali celo s prisilo strahospoštovanja, se bo verjetno zelo težko poistovetil s poslanstvom podjetja, razvoj pa bo zastal.

Po drugi strani pa je treba biti pozoren na potencialne pridobitelje, kadar kažejo nedvoumne narcistične lastnosti (domnevna vsemogočnost in popolnost na vseh področjih, sodelavci le kot sredstvo za dosego cilja, superiornost itd.), da bi prikrili svojo negotovost in nizko samospoštovanje.

KORISTNO

Ta članek vam bo pomagal razumeti pomen lastnega trenerja med postopkom nasledstva.

5 razlogov, zakaj potrebujete poslovnega trenerja

"Komunikacija je veščina, ki se je lahko naučite. To je kot vožnja s kolesom ali tipkanje. Če ste pripravljeni delati, lahko hitro izboljšate kakovost vseh delov svojega življenja." - Brian Tracy, motivacijski govornik

KOMUNIKACIJA

Razvoj človeške civilizacije je tesno povezan z razvojem komunikacijskih spretnosti in orodij. Vendar se včasih zdi, da je izražanje čustev odstopilo mesto vsem drugim načinom in vsebinam komuniciranja. Ne pozabimo - izražanje čustev je v živalskem svetu povsem običajno, ne le na neposredne, temveč tudi na zelo prefinjene načine. Toda izkušnje zadnjih sto let nas učijo, da so lahko botrovana, neprepoznana in neizražena čustva velika ovira za polnokrvno udejstvovanje človeka na vseh področjih. Psihološka znanost in psihoanalitični pristopi k razumevanju človeka in delovnih skupin so veliko prispevali k tem spoznanjem. Veliko tega je mogoče zaznati tudi v družinskih podjetjih in ugotovili smo, da je treba prave razloge za nizko stopnjo notranjih prevzemov družinskih podjetij, tudi zelo uspešnih, iskati zunaj področja ekonomije ali prava.

NASVETI IN TRIKI

VODNIK ZA VODENJE ODPRTEGA POGOVORA

Ta uporaben vodnik bo pomagal pri odprti in iskreni razpravi. Preden v podjetje vstopi nov družinski član ali oseba zunaj družinskega kroga, zlasti pa pred prenosom lastništva in upravljanja, se je treba odkrito pogovoriti.

Obstajajo ključni koraki, kako lahko to storite.

KORAK 1.: Sedanji lastniki, ki vodijo podjetje, morajo odgovore na vprašanja najprej poiskati pri sebi:

- Kakšna so njihova pričakovanja glede prihoda novega družinskega člana v podjetje?
- Zakaj družinski član in ne zunanji strokovnjak? Koristne ključne besede: razmislek o odnosu, čustvih, pričakovanjih in razlikah v slogu vodenja med družinskim članom ali zunanjim strokovnjakom?
- Kakšno vizijo, še bolje, načrt ima sedanji lastnik za svojo kariero, posel in zasebno življenje? Ali se tega zavedajo družinski člani - življenjski partner, otroci (tudi tisti, ki niso vključeni v družinsko podjetje) in drugi družinski člani?
- Ali so vrednote podjetja in poslovanje, na podlagi katerih je doslej delovalo, vsem jasne?
- Ali je sedanji lastnik pripravljen na to, da se lahko vrednosti sčasoma spremenijo, če podjetje prevzame mlajši družinski član?
- Ali poznamo želje, vrednote in cilje družinskega člana, ki vstopa v podjetje ali ga prevzema?
- Odgovor na zgornja vprašanja naj poskuša najti najprej pri sebi, nato pa še pri družinskem članu, s katerim je čustveno najtesneje povezan - zakoncu, življenjskem partnerju, odraslih otrocih, morda celo pri bratu ali sestri.

KORAK 2.: Sedanji lastniki se morajo o vsem zgoraj navedenem pogovoriti z družinskim članom, ki vstopa v podjetje ali ga prevzema.

Nato mora imeti družinski član dovolj časa in priložnosti, da izrazi vsa svoja pričakovanja, pojasni svoje vrednote ter razkrije vse strahove, skrbi in nejasnosti v varnem psihičnem in fizičnem prostoru.

Smernice za pogovore: strpnost, čas, čustvena bližina, varnost, pripravljenost na spremembe.

Pomembno: Vedno zapišite bistvene ugotovitve pogovorov!

Opomba: V teh primerih je zelo koristno, da družina poišče pomoč izkušenega psihodinamičnega svetovalca, ki bo družinskim članom nudil smernice in podporo, vendar ne bo prisoten med pogovori.

TOKSIČNI KOMUNIKACIJSKI VZORCI

V nadaljevanju si bomo ogledali nekaj toksičnih komunikacijskih vzorcev, ki uničujejo odnose v družinskih podjetjih, zapletajo družinske vezi in usodno zamenjujejo vloge. Zmešnjava je še večja, če podjetja ne sestavljajo le družinski člani, temveč tudi sodelavci, ki niso družinski člani.

Toksični komunikacijski vzorci, ki onemogočajo učinkovito komunikacijo

Kritiziranje, zaničevanje, upiranje, obrambna drža in umikanje za komunikacijski "zid" so strupeni komunikacijski vzorci, ki sabotirajo komunikacijo v družinskih podjetjih. Poglejmo si jih podrobneje:

Kritike **-** če so podane na neprimeren način -, ki kritizirajo osebnost posameznika, zlasti če izhajajo iz preteklih izkušenj v odnosih med starši in otroki. Če na primer nekoga kritiziramo: "ti vedno", "ti nikoli", "ti je vseeno", "ti ne razumeš" itd. bomo pri drugi osebi običajno sprožili obrambni odnos in konstruktiven dialog bo onemogočen.

Zaničevanje, ki ga spremljajo žalitve na osebni ravni, je zaradi svoje (bolj ali manj prikrite) agresivne narave nesprejemljivo v vseh okoliščinah. Sem spadajo zbadanje, zasmehovanje, zavijanje z očmi, neupoštevanje drugačnega mnenja, poniževanje, dajanje ljudem občutek nesposobnosti, ničvrednosti. Takšna komunikacija se lahko zdi miroljubna, vendar vsebuje jasne elemente omalovaževanja osebe kot celote: "Zelo me skrbi, kako boš nekega dne vodil podjetje ...".

Odpor in obrambni mehanizem sta posledica neprimerne kritike in zaničevanja. Druga stran se odzove jezno, zavrne ponujeno komunikacijo, odzove se z občutkom krivde ali medsebojnim obtoževanjem, kar preide v izgovore, umik, agresijo, pretirano pasivnost in zanikanje odgovornosti. Takšna drža lahko povzroči, da družinski člani sami zrušijo podjetje od znotraj. To je težka situacija, še posebej, če so naši sodelavci tudi posamezniki, ki niso družinski člani.

Umik za zid se zgodi, ko posameznik ne vidi več namena svoje vloge. Komunikacija je prekinjena in skupina se počuti, kot da stoji sama zase. Nerazrešeni konflikti se spremenijo v molk, zaprtost vase, preplavijo nas čustva

ki plavajo na površju nakopičene agresije, ki se v veliki meri potopi v nezavedno.

Trenerji in svetovalci psihodinamske usmeritve so ugotovili, da je na žalost še vedno premalo družinskih podjetij, zgrajenih na zdravih temeljih, v katerih so družinski člani - sodelavci - sposobni in zmožni odprto komunicirati drug z drugim, pri čemer se zavedajo svoje vloge. Le družinska podjetja, v katerih imajo družinski člani ustrezno razdeljene vloge in se zavedajo odgovornosti, imajo lahko pomembno konkurenčno prednost na trgu in razvojno perspektivo. Pogum je jasno spoznanje, da je z odnosi v podjetju, ki ga vodijo družinski člani, nekaj narobe. Na koncu se to pokaže kot upadanje želenih gospodarskih rezultatov, izgorelost, absentizem itd. V skrajnem primeru se lahko kaže tudi kot nezmožnost prenosa lastništva in poslovanja na naslednike. S tem se konča tudi pričakovanje, da se bodo stvari uredile same od sebe. Obdobje neustreznega upravljanja, slabe uporabe virov in razvojnega krča se konča z izgubo podjetja za družino.

Rešitev je v strpni komunikaciji

Kot smo že omenili, se veliko ljudi težko vživi v čustveno doživljanje druge osebe. Hkrati neradi govorijo o svojih občutkih in jih skrivajo ter pogosto nezavedno zatirajo. To je dediščina neustrezne vzgoje v tistih primarnih družinah, v katerih je izražanje čustev odklonjeno ali celo prepovedano. Empatija, ki pomeni čutenje in razumevanje lastnega čustvenega doživljanja in čustvenega doživljanja druge osebe, je odsotna. Takšna družinska okolja so razmeroma številna, zlasti v industrijsko-tehnološkem svetu, kjer so vsakdanje delovanje, oblika in materialni uspeh zasenčili pristne človeške odnose.

Zato se je treba naučiti prepoznati in razumeti lastna čustva ter čustva in izkušnje ljudi okoli nas. V primeru družinskih podjetij so to družinski člani, ki so hkrati pomembni sodelavci, vodje, direktorji. Pri tem bo v veliko pomoč psihodinamski trener ali izkušen svetovalec za organizacijsko psihologijo.

Naslednji ali še bolje vzporedni postopek je odkrit pogovor o vsem, kar pri družinskih članih in drugih sodelavcih, ki so del vodstva podjetja ali kakor koli sodelujejo pri njegovih ključnih poslovnih odločitvah, povzroča stiske, strahove in dvome. Zelo pomembno je, da se vsi družinski člani zavedajo vlog, ki jih imajo v podjetju in pri odločanju o njem ter zasebno.
Te vloge se močno prepletajo, saj so meje med različnimi vlogami, osebno integriteto in ekonomskimi pritiski v družini in zunaj nje včasih komaj zaznavne. Vendar si uspešnega prevzema družinskega podjetja ni mogoče predstavljati brez celovitih in odkritih razprav, ki včasih vključujejo samo družinske člane, včasih samo direktorja - očeta in hčerko, ki bosta prevzemnika, drugič pa so odprte za širšo vodstveno ekipo.

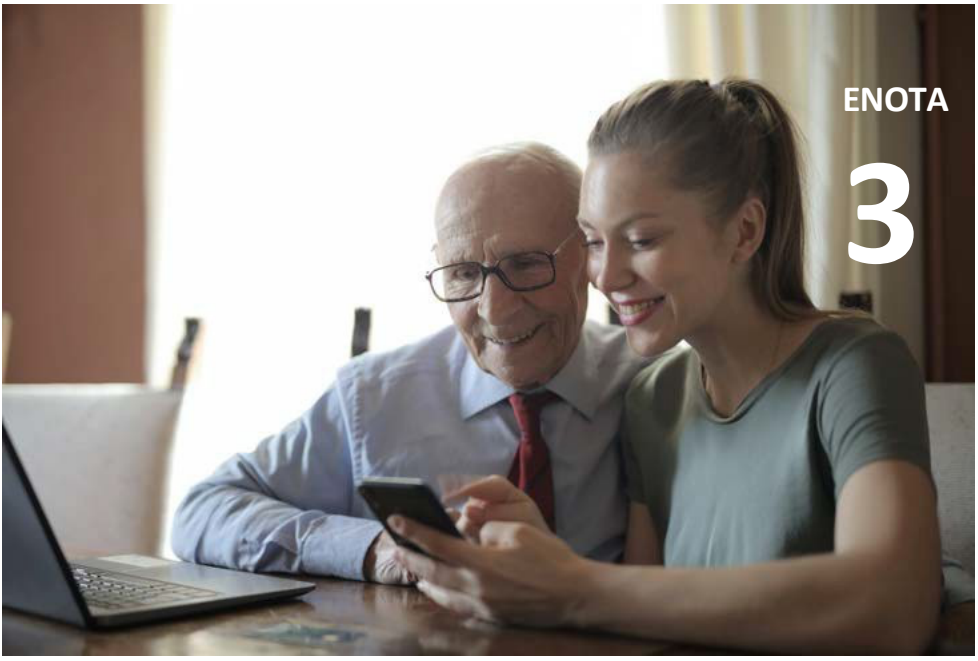
Namenoma uporabljamo izraz "pogovor" in ne "sestanek", saj menimo, da bi morala beseda "sestanek" ostati rezervirana za strukturirano in vnaprej načrtovano komuniciranje v ekonomskem in poslovnem smislu, ki se mu seveda prav tako ni mogoče izogniti. Vendar je lahko tudi pogovor o težavah in izzivih nasledstva, s katerimi se sooča družina, usmerjen in z vnaprej določenim (vsaj delnim) ciljem. Družinski člani morajo imeti priložnost, da se odkrito pogovorijo o vseh svojih skrbeh, težavah in tesnobah, pa tudi o veselju, načrtih in drugih prijetnih občutkih, ki bodo spremljali velike premike v podjetju in družini.

Nezavedna sfera je zelo dejavna

Zavedati se moramo, da je veliko naših čustev shranjenih in skritih v našem skrivnem osebnem nezavednem. To ne pomeni, da globine našega nezavednega uma mirujejo. So zelo dejavne, njihova aktivnost pa se lahko kaže v večplastnosti navidezno nelogičnega vedenja, misli in nenavadno sklenjenih dejanj. Vendar so takšna nerazumljiva dejanja in nenavadnosti pogosto nezavedni obrambni mehanizmi pred neprijetnimi spoznanji, ki pronicajo iz globin nezavednega.

V ključnem trenutku razvoja vsakega družinskega podjetja, ki je nedvomno prevzem podjetja z vsemi njegovimi eksistenčnimi in družinsko-odnosnimi posledicami, je nezavedna sfera vsakega posameznika zelo dejavna. Lahko se pokažejo posledice čustveno hladne vzgoje, pri kateri je bilo dolga leta pomembno le doseganje ciljev in pri kateri so bile otrokove želje in potrebe potisnjene na rob. Težko si je predstavljati, kako bo tak otrok, zdaj odrasla, izobražena oseba, dolgoročno srečen in motiviran za vodenje družinskega podjetja.

Po drugi strani pa je veliko družin, ki poskušajo opredeliti želje in potrebe vsakega člana, hkrati pa imajo jasne meje med poslovnim in zasebnim življenjem. Najbolje je, če otroci v družini, ki jo podpira lastno podjetje, odraščajo v duhu, v katerem ne bodo označeni za nehvaležne, lene ali na kakršen koli način slabe, če bodo želeli narediti kariero in se uveljaviti zunaj družinskega okolja.



IZOBRAŽEVANJE ZUNAJ DRUŽINSKEGA PODJETJA

"Za učenje ni nikoli prepozno." Sliši se kot banalna fraza, vendar je tudi zelo resnična, ko gre za odpiranje oči, src in misli vseh družinskih članov, da bi zagotovili, da bo proces prevzema lastništva in upravljanja v družinskem podjetju potekal tako, kot si vsi deležniki želijo. Vendar bodo usmerjanje, izobraževanje in svetovanje potekali lažje in hitreje, če bo novo pridobivanje znanja in izkušenj potekalo zunaj matičnega podjetja.

POMEN IZKUŠENJ ZUNAJ DRUŽINSKEGA PODJETJA

V nadaljevanju je opisano, zakaj je priporočljivo, da potencialni nasledniki vsaj nekaj let delajo in se usposabljajo zunaj družinskega podjetja. Nezaželeno je, da se pojavijo opisane posebne situacije. Temu se lahko v veliki meri izognemo, če potencialni naslednik leto ali dve, morda več, preživi v podjetju, ki ni poslovno povezano z matičnim družinskim podjetjem. Čeprav je s praktičnega vidika koristno, da je podjetje v isti ali podobni panogi, pogosto to ni najpomembnejše. Najdragocenejša izkušnja po opravljeni praksi bo postavljanje meje med poslovnim in zasebnim, učinkovito delegiranje s spoštovanjem osebnih meja in motiviranje ekipe z dajanjem zgledov. Čemu se želimo izogniti?

Status nadarjenega v podjetju

Občutek neke vrste nadarjenega statusa, ki ga uživa naslednik, je zelo pogost in ga je mogoče prepoznati v številnih družinskih podjetjih. Potencialni prevzemnik ima lahko občutek, da mu je bilo nekaj podarjeno, kar vpliva na to, da se manj trudi, ker ima občutek, da je s podjetjem povezan. Lahko se obnaša tako, da je samoumevno upravičen do položaja in vseh ugodnosti že samo s tem, da se pojavi v podjetju, drugi pa bodo delali zanj.

Drugi vidik tega izziva je, da se mora naslednik, ki pride v podjetje popolnoma neizkušen, brez kakršnih koli kompetenc ali celo dodane vrednosti za podjetje, dokazovati dvakrat bolj kot drugi. Ne glede na to, koliko dela opravi in koliko dodane vrednosti ustvari za podjetje, ga sodelavci še vedno vidijo kot tistega, ki je bolj ali manj vse dobil na pladnju oziroma podarjeno..

Če je prva delovna izkušnja potencialnega naslednika zunaj družinskega podjetja, se mora tam dokazati z delom, znanjem in kompetencami, ki jih ima, in je temu primerno nagrajen, lahko napreduje in je tudi ustrezno plačan.

Nedokončanje formalnega izobraževanja

V družinskih podjetjih se pogosto zgodi, da so delo, praktične izkušnje in polna vključenost v delovne procese bolj cenjeni kot zaključeno strokovno usposabljanje ali izobraževanje. Tako so v številnih družinskih podjetjih še vedno nasledniki brez ustrezne formalne izobrazbe. Prepogosto prevladuje stališče, da tako ali tako delajo zase in za svoje podjetje, kjer ne bodo kaznovani, odpuščeni ali bodo izgubili status, ki jim pripada zaradi družinskih vezi, ker niso končali izobraževanja. Motivacija za dokončanje ustrezne šole ali diplomiranje na fakulteti lahko upade in mnogi je nikoli ne dokončajo. Jasno pa je, da je pridobivanje strokovnega znanja in širšega pogleda na poslovanje nujno, zlasti v današnjih negotovih in hitro spreminjajočih se gospodarskih okoliščinah.

S spodbujanjem svojih naslednikov, da razvijajo svoje sposobnosti in kariero tudi zunaj družinskega podjetja, lastniki podjetij spodbujajo svoje otroke, da se bolje izobražujejo in pridobijo številna zelo potrebna znanja, ki jim bodo koristila, ko bodo nadaljevali svojo poslovno pot.

Pomanjkanje ustvarjalnosti

"Delati stvari tako, kot so jih delali od nekdaj" je moto lastnikov, ki svojih naslednikov ne spodbujajo k širjenju obzorij onkraj družinskih meja. Če pa imajo nasledniki možnost usposabljanja v tujem okolju, lahko ob vrnitvi v družinsko podjetje dodajo podjetju vrednost z novimi idejami, svežimi pristopi in ustvarjalnimi rešitvami.

Nepoznavanje ali zanemarjanje pravil podjetništva

Odnosi v družinskem poslovnem okolju ne morejo obstajati le med direktorjem in

zaposlenim, temveč le, če je direktor tudi mati ali oče, zaposleni pa hčerka ali sin. Poslovno in zasebno življenje se tako močno prepletata, prihaja do nesoglasij, konfliktov, osebnih zamer in na koncu ni več jasno, ali je nedeljsko kosilo namenjeno družinskemu srečanju ali sestanku, ki ga niso uspeli končati med tednom.

Če se naslednik usposablja v podjetju, v katerem je zgolj zaposlen in nima družinskih vezi, se nauči pravil igre, spoštovanja avtoritete, pogleda od spodaj navzgor, reda, strukture in pravil delovanja, ki so podlaga za uspešno nadaljevanje vsakega družinskega podjetja po prevzemu. Zato je pridobivanje izkušenj, znanja, spretnosti in kompetenc zunaj družinskega podjetja zelo pomembno za vsakega lastnika in prevzemnika družinskega podjetja.

Razvijanje odprte komunikacije

Kot smo že večkrat omenili, je izredno pomembno, da se vsi družinski člani, ki kakor koli sodelujejo pri vodenju podjetja, naučijo komunikacijskih spretnosti, s katerimi se bodo vsi počutili varne, sprejete in motivirane. To je mogoče doseči predvsem z uvedbo rednih srečanj, ki ne obravnavajo le poslovanja v ožjem smislu, temveč tudi vse skrbi, zadrege in strahove, ki spremljajo vse bolj zapletene poslovne in predvsem medosebne odnose.

PRIPRAVA NA "VOŽNJO"

Ta članek vam bo pomagal razumeti, kako osebni razvoj je pomemben pri prevzemu poslovnih dejavnosti.

Priprava na vožnjo - zakaj je izobraževanje o družinskem podjetništvu

NASVETI IN TRIKI
KOMUNIKACIJSKI NAČRT

Za spodbujanje preglednosti, krepitev zaupanja in omogočanje uspešnih poslovnih prevzemov je ključnega pomena, da se v celotnem postopku določijo jasne smernice in protokoli.

V tabeli 5 na naslednji strani najdete natančen komunikacijski načrt z navodili za njegovo uporabo. Za boljše razumevanje komunikacijskega načrta uporabite tudi navodila v naši predstavitvi.

Tabela 5: Komunikacijski načrt (Lobnik, Ambrožič, 2023)

JASNI CILJI

Opredelite zakaj, kaj in komu:

- zakaj boste komunicirali
- kaj želite doseči?
- kaj boste sporočili ?
- s kom boste komunicirali?

DELEŽNIKI NA PODROČJU KOMUNICIRANJA

Določite ciljne skupine, s katerimi boste komunicirali med postopkom nasledstva:

- družinski člani
- zaposleni
- ključne stranke
- dobavitelji
- drugi poslovni partnerji
- javnost

VSEBINA

jasna, primerna za ciljno skupino

- poudariti pomen podjetja in njegove stabilnosti
- zagotavljanje zaupanja različnim zainteresiranim stranem
- utiranje poti za naslednika

ČASOVNICA

- 6-12 mesecev pred prenosom podjetja - notranja priprava zaposlenih
- 3-6 mesecev pred prenosom - priprava ključnih dobaviteljev, strank in poslovnih partnerjev
- 1-3 mesece pred prenosom - poglobljena in pogosta komunikacija z roki

NOTRANJE KOMUNICIRANJE

- sestanki s ključnim osebjem
- odgovarjanje na vprašanja, pomirjanje, odpiranje morebitnih dilem, zmanjševanje

ZUNANJA KOMUNIKACIJA

- sestanki s ključnimi strankami, dobavitelji, poslovnimi partnerji
- bistvenega pomena sta zaupanje in občutek varnosti

KORISTNE POVEZAVE IN DRUGO GRADIVO, KI GA LAHKO RAZIŠČETE

Psihologija danes

ResearchGate

Psihoanalitični inštitut St. Louis

Daily Mail

VIDEO

Osamosvojitev od staršev

Kako se spopasti z narcistično družino?

Vloga psihološkega kapitala pri nasledstvu družinskih podjetij

REFERENCE

Brunner, Louisa Diana: Družinsko poslovanje in kriza: Psiho-socialna raziskovalna izkušnja, Re- trived from https://uwe-repository.worktribe.com/output/917289/family-business-and-cri- sis-a-psycho-social-perspective on August 18, 2023.

Cardona Francesca, Raffaelli Derek: Accounts of interventions - Turbulent family and organisational dynamics in the context of succession in a family business. Destruktivne Ojdipove sile (članek), 2016

Einzig, Hetty: Coaching nove generacije (Bodočnost coaching-a) Coaching nove generacije (The future of coaching), London 2017

Milivojević, Zoran: Novi Sad, Psihopolis inštitut, 2008

Moylan, Deirdre: The dangers of contagion (projective identification processes in institutions), 1994

PRIMERI IZ PRAKSE

Če želite pridobiti več znanja, si oglejte študije primerov. V opisanih primerih iz prakse je pojasnjeno, zakaj je dobro, da se usposabljanja, delavnice, treningi in svetovanja vedno izvajajo pod vodstvom zunanjega strokovnjaka. Le nekdo, ki ni kakor koli vpleten v podjetje ali ni povezan s podjetjem ali njegovimi lastniki ali vodji, lahko pristopi k procesu razvijanja odnosov in komunikacije v družinskem ali širšem podjetju in ga usmerja brez kakršne koli obremenitve. Hkrati zunanji strokovnjak predstavlja nekakšno projekcijsko platno za čustva in izkušnje stranke, ki predstavljajo dragoceno gradivo, ki ga svetovalec in coach uporabita za razumevanje in načrtovanje strankinega razvojnega procesa.

Študije primerov

Avtorja modula 3 sta Igor Ambrožič in Simona Lobnik Ambrožič.

Co-funded by the European Union

Financira Evropska unija. Vendar so izražena stališča in mnenja izključno avtorjev in ne odražajo stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje.

Ta vir je licenciran pod CCBY 4.0

Modul 4
POSTOPEK NAČRTOVANJA

V tem modulu boste spoznali ključna znanja, orodja in strategije, ki so potrebni za prehod skozi proces financiranja uspešnega nasledstva.

Po študiju tega modula boste dosegli naslednje učne rezultate:

- **Pridobili boste pregled nad delovanjem postopka načrtovanja financiranja**
- **Razumeli boste razliko med teoretičnim in praktičnim načrtovanjem**
- **Razumeli boste pomen komunikacije med vsemi zainteresiranimi stranmi**
- **Pridobili boste znanje o različnih možnostih financiranja nasledstva**

Dolžina modula: Trajanje modula: 2 × 45 min.

FINANČNI NAČRT

Predaja številk nasledniku

V tem poglavju bomo preučili ključne vidike posredovanja finančnih informacij nasledniku med nasledstvom podjetja. Obravnavali bomo pomen natančne in celovite finančne dokumentacije, vključno s finančnimi izkazi, bilancami stanja, izkazi poslovnega izida in izkazi denarnih tokov. Poleg tega bomo obravnavali pomen zagotavljanja preteklih finančnih podatkov in vpogleda v uspešnost podjetja ter učinkovito sporočanje teh informacij, da bi zagotovili nemoten prehod za naslednika.

Posredovanje finančnih informacij o podjetju nasledniku je pomemben korak v procesu nasledstva podjetja. Pri tem koraku gre za predajo vseh pomembnih informacij o podjetju nasledniku, da lahko ta še naprej uspešno vodi podjetje.

Podatki, ki jih je treba prenesti, se lahko zelo razlikujejo. Med drugim lahko vključujejo naslednja področja:

- Finančne informacije

- Informacije o kupcih
- Informacije o dobaviteljih
- Informacije o zaposlenih
- Procesi in postopki
- Znanje in izkušnje

Prenos informacij je treba skrbno načrtovati in izvajati. Pomembno je, da so informacije popolne in posodobljene. Naslednik mora imeti možnost postavljati vprašanja in dobiti podrobno razlago posredovanih informacij.

Posredovanje informacij lahko poteka v več korakih. Prvi korak je oblikovanje dokumenta, ki vsebuje vse pomembne informacije. Ta dokument morata skupaj ustvariti prenosnik in prevzemnik. Drugi korak je izvedba usposabljanja za naslednika. Na teh usposabljanjih se naslednik seznani z najpomembnejšimi informacijami in procesi podjetja. Tretji korak je spremljanje naslednika v začetni fazi. V tej fazi je prenosnik kontaktna oseba za naslednika ter mu nudi nasvete in podporo.

Predaja informacij o podjetju je pomemben korak v procesu nasledstva podjetja. Skrbno načrtovanje in izvedba prenosa lahko pripomoreta k uspešnemu nasledstvu podjetja.

V nadaljevanju sledi nekaj nasvetov za posredovanje podatkov o podjetju:

- Predajo je treba začeti načrtovati zgodaj
- V načrtovanje je treba vključiti naslednika
- Ustvariti je potrebno dokument, ki vsebuje vse pomembne informacije
- Naslednika je treba usposobiti
- Spremljati je treba naslednika v začetni fazi
- Oborožiti se je treba s potrpežljivostjo in razumevanjem

Predaja informacij o podjetju je pomembna naloga. S skrbnim načrtovanjem in izvedbo se lahko zagotovi, da bo nasledstvo podjetja uspešno.

Različne vrste financiranja za naslednika

V tem poglavju bomo obravnavali različne vrste financiranja, ki so na voljo naslednikom med nasledstvom podjetja. Raziskali bomo tradicionalne načine financiranja, kot so bančna posojila, kapitalske naložbe in kreditne linije, ter alternativne možnosti financiranja, kot so tvegani kapital in angelski investitorji. Razpravljali bomo o prednostih in slabostih vsake vrste financiranja, njihovih merilih upravičenosti ter morebitnem vplivu na lastništvo in nadzor naslednika nad podjetjem.

Obstaja veliko različnih vrst financiranja nasledstva za podjetja, vendar večinoma ne obstajajo standardizirane ali preprostih rešitev. Najustreznejša vrsta financiranja je vedno odvisna od individualnih potreb in razmer podjetja in naslednika.

Najpogostejše vrste financiranja nasledstva so:

- Lastniško financiranje: Lastniški kapital je denar, ki ga vložijo lastniki podjetja. Lastniški kapital lahko izvira iz različnih virov, kot so prihranki, posojila družinskih članov ali prijateljev ali prodaja sredstev.
- Dolžniško financiranje: Dolžniški kapital je denar, izposojen od tretjih oseb, kot so banke ali drugi vlagatelji. Dolžniški kapital je treba vrniti, vključno z obrestmi.
- Subvencije: Subvencije so vladne subvencije, ki se dodeljujejo za podporo ustanavljanju in nasledstvu podjetij. Subvencije so lahko v obliki nepovratnih sredstev, nizko-obrestnih posojil ali jamstev za vračila kreditov. V veliki večini primerov bodo mešane oblike in kombinacije vseh vrst pripeljale do zaključnega financiranja nasledstva podjetja.

Pri izbiri financiranja nasledstva je treba upoštevati naslednje dejavnike:

- Znesek potrebnega financiranja: Višina potrebnega financiranja je odvisna od nakupne cene podjetja, stroškov prevzema obveznosti in stroškov obratnega kapitala.
- Trajanje financiranja: Čas financiranja mora biti dovolj dolg, da bo imel naslednik dovolj časa za preoblikovanje podjetja in ustvarjanje dobička.
- Obrestni pogoji: Obrestni pogoji so odvisni od vrste financiranja in kreditne sposobnosti podjetja.
- Zavarovanje: Zavarovanje je premoženje, ki posojilodajalcu služi kot jamstvo za poplačilo posojila.

Prilagojeni podatki za položaj naslednika

V tem poglavju se bomo osredotočili na pomen prilagajanja finančnih projekcij, da bodo ustrezale edinstvenemu položaju in ciljem naslednika. Preverili bomo, kako lahko dejavniki, kot so izkušnje naslednika, njegova toleranca do tveganja in dolgoročna vizija podjetja, vplivajo na postopek finančnega načrtovanja. Poleg tega bomo raziskali strategije za prilagoditev finančnih projekcij ob upoštevanju prednosti in slabosti naslednika, da bi ustvarili realističen in prilagojen finančni načrt.

Obstaja veliko različnih ključnih podatkov, ki so pomembni za nasledstvo podjetij in morajo biti pregledni za naslednika podjetja. Ti ključni podatki pomagajo nasledniku oceniti finančno stabilnost podjetja, tržni položaj podjetja in prihodnjo sposobnost preživetja podjetja.

Ključni finančni podatki (glejte razdelek 1) vključujejo:

Prihodki: Prihodki so najpomembnejši kazalnik finančne stabilnosti podjetja. Visoki prihodki pomeni, da je podjetje uspešno in da zasluži denar.

Dobiček: Dobiček je presežek, ki ga podjetje ustvari po odštetju vseh stroškov. Visok dobiček pomeni, da je podjetje dobičkonosno in da lahko ustvarja presežke denarnih sredstev.

Dolg: dolg je znesek denarja, ki si ga je podjetje izposodilo od tretjih oseb. Visoka raven dolga lahko predstavlja tveganje za podjetje, saj lahko privede do težav pri plačevanju.

Likvidnost: Likvidnost je sposobnost podjetja, da kratkoročno poravna svoje obveznosti. Dobra likvidnost je pomembna za zagotavljanje plačilne sposobnosti podjetja.

Dobičkonosnost: Dobičkonosnost je razmerje med dobičkom in prihodki. Visoka stopnja donosnosti pomeni, da podjetje posluje učinkovito in ustvarja veliko dobička.

Tržni položaj: Tržni položaj podjetja je njegov položaj v primerjavi s konkurenti. Dober tržni položaj pomeni, da ima podjetje velik tržni delež in da lahko uspešno prodaja svoje izdelke ali storitve.

Razvoj trga: Prihodnji obstoj podjetja je odvisen tudi od razvoja trga. Za oceno je treba izvesti in ovrednotiti preiskave in analize.

Analiza teh ključnih kazalniko pomaga oceniti položaj podjetja in prepoznati morebitna tveganja. Z zgodnjim načrtovanjem in pripravami lahko zagotovite uspešno nasledstvo podjetja.

Prilagoditev stroškovne strukture zaradi financiranja naslednika

V tem poglavju bomo obravnavali prilagoditve, ki so potrebne v stroškovni strukturi podjetja zaradi izbrane metode financiranja naslednika. Obravnavali bomo, kako lahko različne možnosti financiranja vplivajo na dejavnike, kot so obrestne mere, roki odplačevanja in dodatni stroški, povezani z določenimi viri financiranja. Poleg tega bomo raziskali načine za optimizacijo stroškovne strukture, da bi zagotovili trajnost in dobičkonosnost podjetja v skladu z izbranim načrtom financiranja naslednika.

Različne možnosti financiranja vplivajo na obrestne mere, roke odplačevanja, obveznosti in dodatne stroške, povezane z različnimi viri financiranja, kot sledi:

Lastniški kapital

- Pri odprtih naložbah praviloma ni stroškov obresti
- Dodatni stroški, kot so upravni stroški, pogodbeni stroški ali pristojbine
- Odgovornost in tveganje izgube v višini investiranega kapitala nosi vlagatelj
- Poplačilo vložka je samo ob prodaji delnic prodajalcu

Izposojeni kapital

- Pri naložbah so praviloma stroškov obresti, ki jih je treba plačati
- Dodatni stroški, kot so upravljalski stroški, stroški pogodb ali morebitne pristojbine

- Tveganje izgube in odgovornosti
- Odplačilo v skladu z obrestnim in odplačilnim načrtom

Subvencije

- Subvencije so državne pomoči, ki se dodeljujejo za podporo ustanavljanju in nasledstvu podjetij
- Nepovratna sredstva imajo običajno nizko obrestno mero ali so celo brezobrestna
- Vendar so lahko subvencije povezane tudi s pogoji, kot je obveznost izvedbe določenih naložb ali ustvarjanja delovnih mest

Če iščete kupca kot naslednika svojega podjetja, se morate postaviti na njegovo mesto, ko gre za financiranje. Skoraj noben ustanovitelj nima dovolj lastniškega kapitala, da bi lahko plačal takšno že delujoče podjetje. Tudi z mešanim financiranjem lastniškega kapitala, posojil in subvencijskih programov se lahko potencialnemu kupcu zaplete.

Pri financiranju procesa nasledstva se prevzemniki običajno srečujejo s problemom premajhnega lastniškega kapitala. Poleg tega banka, ki financira, ne želi sama nositi tveganja. Pri tem lahko pomagajo razvojna posojila, vrednostni papirji in jamstva.

Drugi ukrepi za zmanjševanje tveganja, krepitev zaupanja in optimizacijo bonitetnih ocen:

Najpomembnejši prispevek k uspešnemu financiranju lahko že dolgo pred prevzemom zagotovi prenosnik sam, in sicer tako, da zagotovi, da ima podjetje **dobro bonitetno oceno in zadostno sposobnost servisiranja dolga**.

Prodajalci imajo pogosto pretirana pričakovanja glede prodajne cene podjetja. Vendar je za financiranje prevzema podjetja odločilno, ali bo naslednik v prihodnjih letih lahko odplačal posojila za nakup podjetja. Banke in razvojne banke zelo natančno preučijo koncept prevzema in sposobnost odplačevanja dolga. Posojilodajalci preverijo prihodke v zadnjih treh letih pred prevzemom, da bi preverili verodostojnost načrtovanja in sposobnost servisiranja dolga. To je torej pravi čas, da se vnaprej izboljša boniteta podjetja, tudi v interesu prevzemnika.

V podporo temu **lahko prodajalec postane tudi posojilodajalec**:

Banke želijo omejiti svoje tveganje. Tudi če razvojna banka zagotovi posojilo z delno oprostitvijo jamstvene odgovornosti za kupca, je tveganje za banko morda še vedno preveliko. V tem primeru obstaja možnost, da prenosnik odobri posojilo nasledniku, pri čemer prodajalec del kupnine prejme šele pozneje in v obrokih. Vendar je to morda edini način, da najde kupca in si zagotovi plačilo za svoje življenjsko delo.
Druga možnost za zmanjšanje tveganja in boljšo pridobitev kapitala je **nasledstvo v skupini**. Oseba, ki predaja podjetje, mora biti odprta tudi za predajo podjetja skupini naslednikov. Če podjetje skupaj prevzame več zaposlenih (management buy-out), je to lahko celo prednost pri pridobivanju financirana , saj zmanjšuje tveganje za banke, ki bi financirale tak prevzem.

Več kupcev namreč pomeni deljeno tveganje.

Z **optimizacijo stroškovne strukture** lahko podjetja izboljšajo svojo vzdržnost in dobičkonosnost, tudi če morajo prevzeti dodatne stroške financiranja. Obstaja nekaj načinov za optimizacijo stroškovne strukture podjetja, da se zagotovita vzdržnost in dobičkonosnost tudi ob dodatnem bremenu stroškov financiranja, ki jih bo imel naslednik v primerjavi s prenosnikom. To je treba analizirati pred pogajanji o financiranju in vključiti v pogajanja kot možne gradnike, ki jih je treba izvesti. Možni ukrepi bi bili:

- **Zmanjšanje** stroškov **materiala:** podjetja lahko zmanjšajo stroške materiala tako, da poiščejo cenejše dobavitelje, se pogajajo o popustih ali zmanjšajo količino odpadnega materiala.
- **Zmanjšanje stroškov energije**: Podjetja lahko zmanjšajo stroške energije z uporabo energetsko učinkovite opreme, optimizacijo razsvetljave in znižanjem temperature v pisarnah.
- **Zmanjšanje stroškov osebja**: Podjetja lahko zmanjšajo stroške osebja z ukinitvijo delovnih mest, ki niso nujno potrebna, ali z zmanjšanjem plač.
- **Optimizacija logističnih stroškov:** Podjetja lahko logistične stroške zmanjšajo z optimizacijo prevoznih poti, zmanjšanjem količine zalog in izboljšanjem učinkovitosti dobavne verige.
- **Zmanjšanje upravnih stroškov:** Podjetja lahko zmanjšajo upravne stroške z zmanjšanjem števila pisarn, optimizacijo pisarniške opreme in zmanjšanjem števila upravnega osebja.

Izpeljava konkretnih zahtev za financiranje

To poglavje bo uporabnikom pomagalo določiti finančne potrebe podjetja med načrtovanjem nasledstva.

Če naj bi bilo podjetje preneseno s prodajo, se morata prenosnik in naslednik dogovoriti o ceni. Sposobnost dogovora lahko otežujejo različna stališča glede vrednosti podjetja. Na primer, prenosnik bo postavil ceno razmeroma visoko, ker je izkupiček od prodaje del njegove finančne varnosti po prenosu in ker pogosto pričakuje tudi čustveno premijo za svoje življenjsko delo. Naslednik pa bo začel z veliko nižjo začetno ceno. To je zato, ker je treba na dolgi rok zaslužiti tudi za obresti in odplačila glavnice za financiranje prevzema.

Poleg tega imajo različne skupine kupcev pri določanju cene različne vidike obravnavanja. Na primer, obstoječa vodstvena skupina ali strateški vlagatelj - na primer konkurent - bo običajno moral plačati višjo ceno kot družinski član.

Zato je treba pred dogovorom o nakupni ceni najprej izbrati metodo vrednotenja. Za določitev vrednosti podjetja so na voljo različne metode. Ustrezna metoda vrednotenja je odvisna zlasti od panoge, pravne oblike in velikosti podjetja. Vendar je določitev vrednosti podjetja pogosto sporna, saj objektivna vrednost podjetja ne obstaja. Ena od možnosti za

objektivno določanje vrednosti je zunanje strokovno svetovanje. Takšno storitev lahko dejansko zagotovijo specializirani svetovalci. Zanašanje na to pomoč je lahko priporočljiva izbira, zlasti za podjetja večje (finančne) velikosti.

PRODAJA PODJETJA IN PRENOS DEJAVNOSTI

Ta brezplačni vodnik vam bo pomagal razumeti postopek prodaje podjetja.
Sama prodaja je velik izziv tako za prodajalca kot za kupca. Določitev vrednosti podjetja je zagotovo eden najpomembnejših elementov prodaje za obe strani transakcije.

7 korakov pri prodaji podjetja

PRAKTIČNO NAČRTOVANJE FINANCIRANJA

Sestava financiranja

V tem delu bomo preučili bistven element s sestavo financiranja med nasledstvom podjetja. Obravnavali bomo različne vire možnosti financiranja.

Po določitvi posebnih zahtev za financiranje je naslednji korak v postopku nasledstva podjetja priprava financiranja. Potrebna finančna sredstva so odvisna od različnih dejavnikov, kot so nakupna cena podjetja, stroški prevzema obveznosti ali stroški obratnega kapitala.

Ko so znana potrebna finančna sredstva, jih je treba dodeliti različnim možnim virom financiranja. Najpogostejši viri financiranja so:

- **Lastniški kapital:** Lastniški kapital je denar, ki ga vložijo novi lastniki podjetja ali tretji vlagatelji (lastniško financiranje, delničarji, tvegani kapital, angelski vlagatelji).
- **Najeti kapital:** Najeti kapital je denar, izposojen od ponudnikov kapitala, ki se običajno vrača v zameno za obresti in glavnico v določenem časovnem obdobju. Predpogoj je sposobnost servisiranja dolga.

- **Subvencije:** Subvencije so vladna nepovratna sredstva, ki so namenjena podpori ustanavljanju in nasledstvu podjetij. Oblika subvencij je lahko različna.

Odločitev o tem, kateri vir financiranja uporabiti, je odvisna od številnih dejavnikov, vključno s kreditno sposobnostjo podjetja, zneskom potrebnih sredstev in pogoji obrestne mere posameznega vira financiranja.

Subvencije

Subvencije so lahko pomemben vir financiranja za nasledstvo podjetij. Obstajajo številni programi subvencij, ki jih ponujajo evropske, državne in lokalne oblasti. Programi financiranja se razlikujejo glede ciljev financiranja, zahtev za financiranje in ravni financiranja.

Pri načrtovanju financiranja nasledstva podjetja morajo prenosnik preveriti, ali so upravičeni do subvencij. Subvencije lahko pomagajo zmanjšati finančna bremena, povezana z nasledstvom podjetja.

Dokončanje koncepta individualnega financiranja

Po opredelitvi potrebnih finančnih sredstev in dodelitvi različnih virov financiranja je treba pripraviti individualni koncept financiranja. Koncept financiranja mora vključevati naslednje točke:

- Razčlenitev namena uporabe potrebnih finančnih sredstev
- Opis različnih virov financiranja
- Utemeljitev izbire ustreznih virov financiranja
- Analiza stroškov in koristi različnih možnosti financiranja

Koncept financiranja je pomemben dokument za nasledstvo podjetja. Služi kot podlaga za pogajanja z bankami in drugimi vlagatelji. Koncept financiranja pomaga prenosniku zmanjšati finančna tveganja pri nasledstvu podjetja.

Začetek/pristop k ustreznim finančnim partnerjem

V tem poglavju bodo obravnavani bistveni koraki pri vzpostavljanju in nagovarjanju ustreznih finančnih partnerjev v času nasledstva podjetja. Obravnavali bomo, kako prepoznati potencialne finančne partnerje, kot so banke, vlagatelji, podjetja zasebnega kapitala ali vladni programi financiranja. Udeleženci se bodo naučili učinkovitih strategij za predstavitev svoje finančne zamisli in predstavitev poslovnega primera, da bi pritegnili potencialne partnerje. Obravnavali bomo tudi pomen vzpostavljanja odnosov in mreženja za vzpostavitev zaupanja in verodostojnosti pri finančnih partnerjih.

Začetek in pristop k ustreznim finančnim partnerjem je zapleten proces. Pomembno si je vzeti dovolj časa in skrbno načrtovati vse korake. Začetek in pristop in primerni finančni

partnerji so pomemben korak v procesu nasledstva podjetja. Ta korak vključuje identifikacijo potencialnih vlagateljev ali posojilodajalcev in navezavo stikov z njimi.

Naslednji koraki so v pomoč pri vzpostavljanju in navezovanju stikov z ustreznimi partnerji za financiranje:

1. Določiti je treba potencialne vlagatelje ali posojilodajalce. Obstajajo različni potencialni partnerji za financiranje, vključno z bankami, podjetji tveganega kapitala, poslovnimi angeli in zasebnimi vlagatelji. Pri izbiri potencialnih partnerjev za financiranje je treba upoštevati naslednje dejavnike:

- Znesek potrebnih sredstev
- Trajanje financiranja
- Obresti
- Zavarovanje
- Drugi pogoji

2. Raziskava potencialnih partnerjev za financiranje. Preden se prevzemnik obrne na potencialne finančne partnerje, naj o njih izve čim več. To vključuje informacije o poslovnih modelih, naložbenih strategijah, možnostih za uspeh in kontaktnih osebah.

3. Priprava koncepta financiranja. Koncept financiranja je dokument, ki vsebuje najpomembnejše informacije o podjetju in njegovih finančnih potrebah. Koncept financiranja mora vsebovati naslednje informacije:

- Opis podjetja
- Predstavitev poslovnega modela
- Analiza tržnih obetov
- Finančno načrtovanje
- Analiza tveganja

4. Vzpostavljanje stikov s potencialnimi finančnimi partnerji. Koncept financiranja je pogoj za stik s potencialnimi finančnimi partnerji. Pri navezovanju stikov z njimi je potreba upoštevati naslednje točke:

- Predstavite podjetnika in podjetja
- Pojasnilo zahtev glede financiranja
- Izročitev dokumenta koncepta financiranja
- Odgovori na vsa morebitne vprašanja

5. Pogajanja s potencialnimi finančnimi partnerji. Ko prenosnika kontaktirajo potencialni finančni partnerji, se je treba z njimi pogajati o pogojih financiranja. Med pogajanji je potrebno upoštevati naslednje točke:

- Znesek financiranja
- Trajanje financiranja

6. Obresti

Zavarovanje
- Pogoji

Sklenitev pogodbe o financiranju / pogodba o nakupu

V tem zadnjem poglavju bomo preučili postopek sklepanja pogodb o financiranju ali kupoprodajnih pogodb za nasledstvo podjetja.

Priprava in sklenitev pogodbe o financiranju in nakupu je zapleten postopek. Pomembno je, da si vzamete dovolj časa in skrbno načrtujete vse korake.

O pogodbah se je treba skrbno pogajati. Pomembno je podrobno pojasniti vse točke in zmanjšati vsa tveganja. V vsakem primeru se je priporočljivo posvetovati s svetovalci. Ti bodo zagotovili vpogled v pomembnost pravnega in finančnega skrbnega pregleda za zagotovitev nemotene in varne transakcije.

Po uspešno zaključenih pogajanjih je treba pripraviti in skleniti pogodbo o financiranju med strankami, ki financirajo (po možnosti več pogodb), ter kupoprodajno pogodbo med prevzemnikom in prodajalcem.

Pogodba o financiranju ureja pravice in obveznosti strank v okviru financiranja, pogodba o nakupu pa ureja pravice in obveznosti strank v okviru nakupa podjetja.

Pogodba o financiranju

Pogodba o financiranju mora vsebovati naslednje točke:

- Znesek financiranja
- Trajanje financiranja
- Obresti
- Zavarovanje
- Pogoji

Kupoprodajna pogodba

Kupoprodajna pogodba mora vsebovati naslednje točke:

- Nakupna cena
- Predmeti nakupa
- Načini plačila
- Garancija
- Prehodne ureditve
- Klavzula o pristojnosti

Zaključek transakcije

Po podpisu pogodb sledi zaključek transakcije. Ta vključuje prenos kupnine na prodajalca in prenos lastništva podjetja na kupca.

V naslednjem modulu vas bomo seznanili s temami okoljskega, socialnega in vladnega področja (ESG).

EBITDA IN DRUGE METODE

Ta brezplačni vodnik vam bo pomagal raziskati tehnike in metode, kot so multiplikator EBITDA, metoda diskontiranega denarnega toka in metoda primerjalne prodaje. Prodaja podjetja je najboljša možnost, kadar si lastnik podjetja želi zagotoviti sredstva za brezskrbno življenje po upokojitvi. Drug možen razlog je tudi, da ni ustreznega naslednika za podjetje, lastnik pa ne želi prenesti vodenja podjetja na neznanca.

7 korakov pri prodaji podjetja

KORISTNE POVEZAVE IN DRUGO GRADIVO, KI GA LAHKO RAZIŠČETE

IHK

Kontrolni seznam KfW (samo za Nemčijo)

FinCompare

Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen

Nachfolgewiki

IHK Kassel-Marburg

DIHK

NEXA

VIDEO

Nexxt Now Nordhessen

Avtor modula 4 je Florian Bratzke.

Co-funded by the European Union

Financira Evropska unija. Vendar so izražena stališča in mnenja izključno avtorjev in ne odražajo stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje.

Ta vir je licenciran pod CCBY 4.0

Modul 5
VPLIV ESG NA NASLEDSTVO

Namen tega modula je pripraviti lastnike MSP na vključitev vidikov ESG v načrtovanje nasledstva. Cilj modula je zagotoviti uporaben vpogled v to, zakaj in kako lahko dejavniki ESG pomembno vplivajo na procese nasledstva.

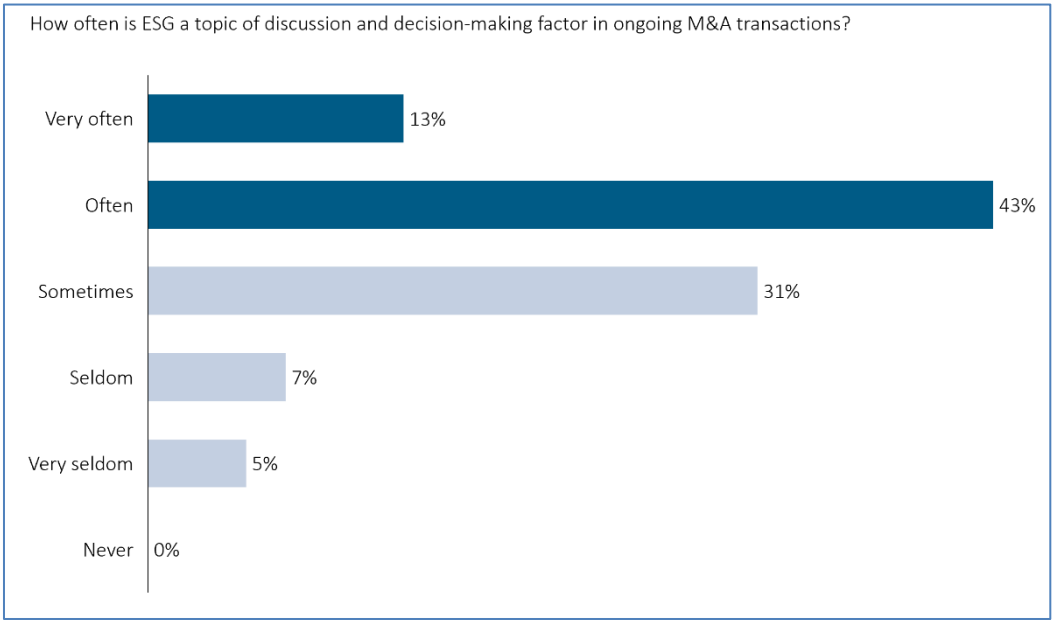
Dolžina modula: Trajanje modula: 5 × 45 minut.

UVOD V ESG V NAČRTOVANJU NASLEDSTVA

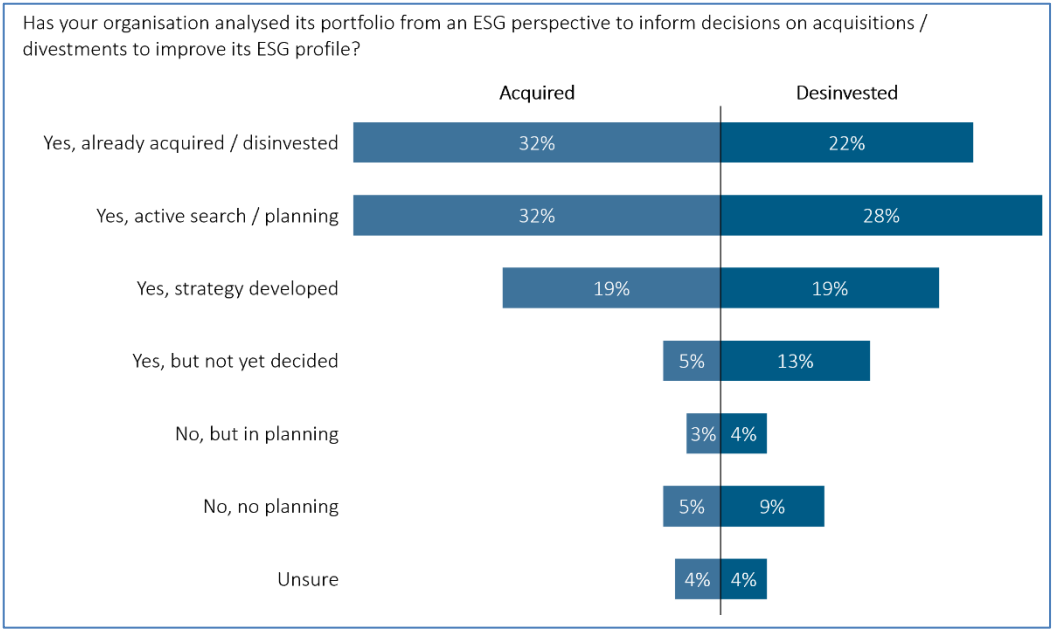
Tema okoljskega, družbenega in upravljalskega upravljanja (angleško: Environmental, Social, Governing ali EGS) je vse bolj v ospredju sodobnih poslovnih praks. Njena pomembnost se ne razteza le na vsakodnevno poslovanje, temveč ima tudi ključne posledice za procese nasledstva MSP.

OPREDELITVE IN PODATKI

Medtem ko so konkretni podatki o vplivu ESG na načrtovanje nasledstva še vedno omejeni, so podatki o združitvah in prevzemih (M&A) v tem pogledu zelo informativni. V skladu s poročilom družbe Deloitte iz leta 2022 66 % vlagateljev meni, da so vprašanja ESG kritična pri obravnavi priložnosti za združitve in prevzeme, in potrjujejo, da je ESG resna tema razprav v tekočih procesih transakcij podjetij. To kaže na vse večjo ozaveščenost in skrbno preverjanje dejavnikov ESG ter služi kot močan pokazatelj njihove pomembnosti tudi v scenarijih nasledstva. V isti študiji 49 % podjetij navaja, da so že opustila postopek transakcije zaradi pomislekov glede ESG v zvezi s podjetjem, ki so ga želela prevzeti.

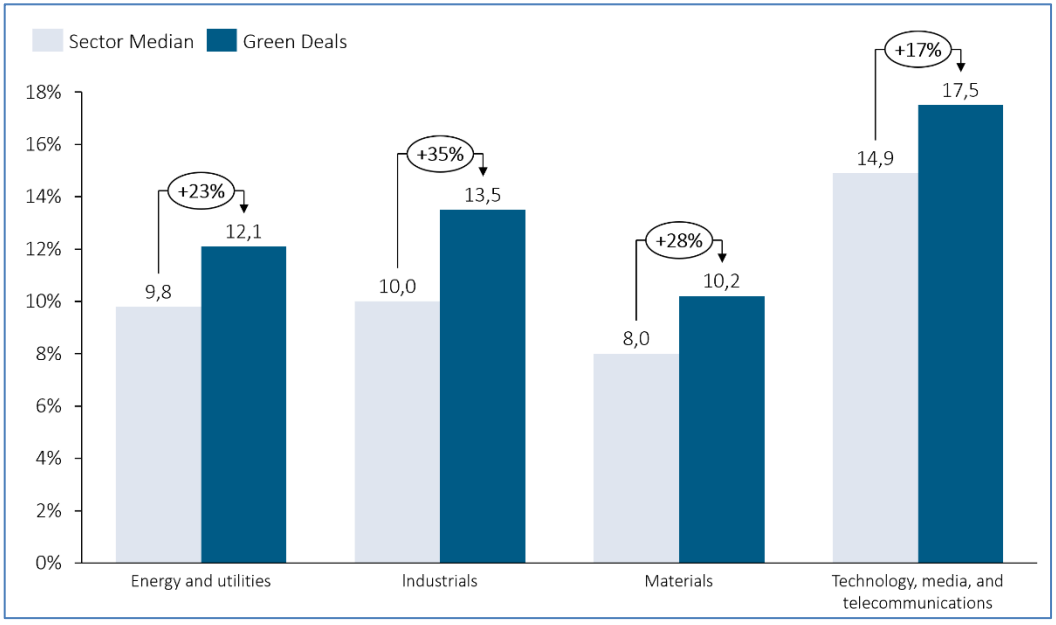


Po drugi strani pa ista študija kaže, da imajo vidiki ESG močan vpliv na strategije prevzema in/ali dezinvestiranja.



Medtem ko negativna uspešnost ESG močno vpliva na uspešnost postopkov nasledstva in združitev in prevzemov, imajo podjetja z dobro uspešnostjo ESG višje vrednosti podjetij (in s tem nakupne cene), pa tudi nabor potencialnih prevzemnikov je dokazano večji.

Analiza mnogokratnikov, ki se plačujejo za dobiček podjetja kot nakupno ceno, ki jo je opravila družba BCG, je na primer pokazala, da so nakupne cene za "zelena podjetja" bistveno višje od povprečja v panogi. Vendar se razlike razlikujejo od panoge do panoge.



Za razumevanje ESG je treba razčleniti njegove sestavne dele:

Okolje (E): nanaša se na interakcije podjetja z naravnim okoljem. Zajema vrsto vprašanj, vključno z ogljičnim odtisom, ravnanjem z odpadki in ekološko trajnostjo.

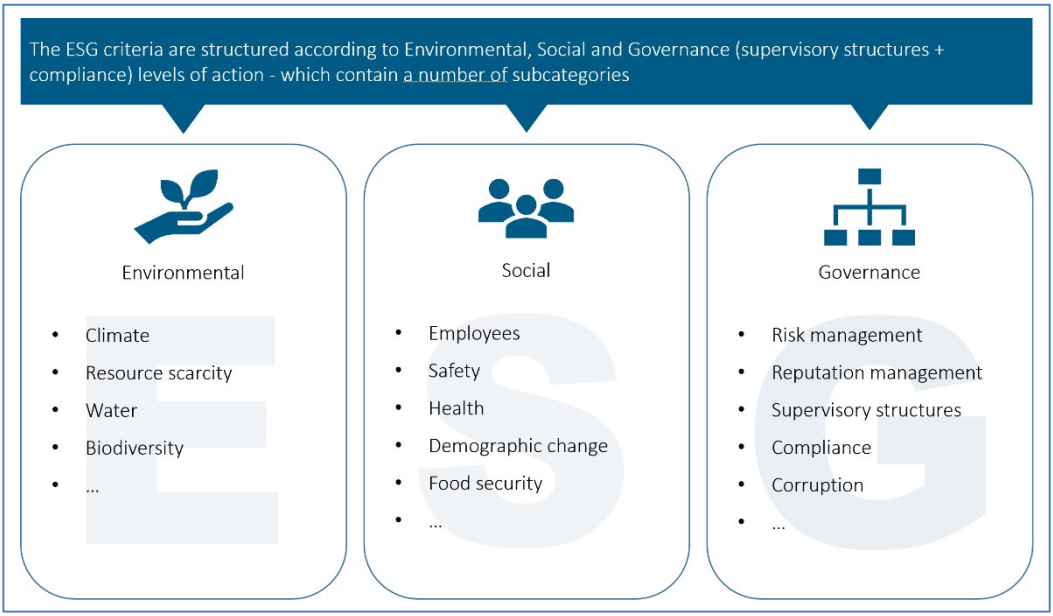
Primer: Če proizvodno podjetje investira v objekte za obdelavo odpadkov, da bi zmanjšalo onesnaževanje okolja, to pozitivno vpliva na "E" v ESG.

Družbeno (S): Ta razsežnost upošteva odnose podjetja z zaposlenimi, dobavitelji, strankami in skupnostmi, v katerih deluje. V to kategorijo spadajo vprašanja, kot so dobro počutje zaposlenih, raznolikost in varstvo potrošnikov.

Primer: Podjetje z odličnimi ugodnostmi za zaposlene, uveljavljenimi protokoli za varnost delavcev in pobudami za vključevanje skupnosti bi doseglo visoko oceno "S".

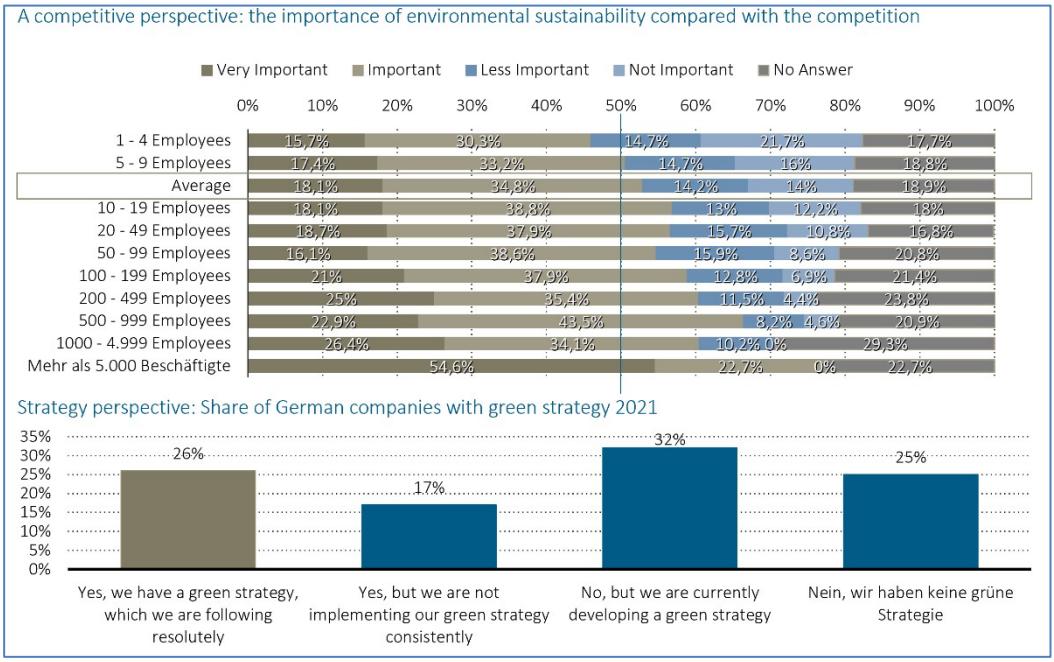
Upravljanje (G): To vključuje strukture in postopke, ki so vzpostavljeni za upravljanje podjetja. Upravljanje se nanaša na vprašanja, kot so sestava upravnega odbora, nadomestila za vodilne delavce in pravice delničarjev.

Primer: Podjetje s preglednim mehanizmom poročanja, neodvisnim upravnim odborom in dobro opredeljenimi pravicami delničarjev bi odražalo močne značilnosti "G".



Čeprav večina podjetij ESG in trajnostni razvoj obravnava kot pomembni strateški temi, večina podjetij ni strateško pripravljena na potrebno preoblikovanje, da bi izpolnila vse večje zahteve ESG.

Študije, ki sta jih izvedla Inštitut za raziskave zaposlovanja v Nemčiji in podjetje Staufen, kažejo, da čeprav več kot 50 % podjetnikov navaja, da je ESG s konkurenčnega vidika pomembno ali zelo pomembno, hkrati 74 % anketiranih podjetij navaja, da na tem področju nimajo strategije ali da obstoječe strategije ne implementirajo dosledno.



Vir grafov: Deloitte, 2022, avtor, 2023 in Institut für Arbeitsmarkt und Berufsfor- shung, 2019

POMEN ESG PRI NAČRTOVANJU USPEHA NASLEDSTVA

Razumevanje pomembnosti vidikov ESG je ključno iz več razlogov. Vpliva na to, kako podjetje vidijo potencialni nasledniki, vlagatelji in različni deležniki. Zmanjša lahko vrsto tveganj, ki bi lahko ogrozila nemoten prehod med nasledstvom. In kar je najpomembneje, lahko je sredstvo za ustvarjanje vrednosti, saj povečuje privlačnost podjetja na trgu. Namen tega poglavja je omogočiti celovito razumevanje te dinamike in pomagati pri sprejemanju dobro oblikovanih odločitev, ko se boste prebijali skozi zapletenost priprave organizacije na prehod vodstva ali lastništva.

Vključevanje vidikov ESG v načrtovanje nasledstva ni le modna obveznost, temveč operativni imperativ. Zanemarjanje dejavnikov ESG lahko znatno ogrozi ugled podjetja, odnose z deležniki in celo njegovo vrednotenje. Ti dejavniki ne prispevajo le k privlačnosti podjetja za morebitne naslednike ali vlagatelje, temveč vplivajo tudi na dolgoročno odpornost in trajnost organizacije.

ZMANJŠEVANJE TVEGANJ Z ESG

Pri načrtovanju nasledstva ima pojem tveganja večplasten pomen. Glede na študijo družbe Deloitte z leta 2021 so podjetja z dobro izvajanimi politikami in praksami ESG za 10 % manj izpostavljena znatnim finančnim tveganjem in tveganjem izgube ugleda.

Regulativna tveganja: Mala in srednje velika podjetja (MSP) pogosto domnevajo, da je skladnost s predpisi predvsem skrb večjih podjetij. To je napačno prepričanje. S pojavom zakonodajnih pobud, kot je uredba Evropske unije o trajnostnem finančnem razkrivanju (SFDR), so MSP prav tako tarča regulativnega nadzora kot njihovi večji kolegi (včasih posredno: nekatere zakonodajne pobude so namenjene večjim korporacijam, vendar morajo MSP, ki delajo v sektorju B2B s temi korporacijami, še vedno izpolnjevati zahteve, saj so del vrednostne verige in morajo poročati svojim strankam B2B).Če podjetje ne bo usklajeno s takšnimi predpisi, lahko to privede do izgubljenih tržnih priložnosti ali celo kazni, kar lahko bistveno vpliva na vrednost podjetja in privlačnost za potencialne naslednike. Zato sprejemanje proaktivne ESG strategije ni le dobro imeti', ampak je bistvena strategija za zmanjševanje tveganj.

Tveganja, povezana z ugledom: Pomen ugleda v digitalni dobi je nemogoče preceniti**.** Študije (npr. KPMG 2022) kažejo, da stranke zelo pozorno preučujejo uspešnost podjetij na področju ESG in da lahko zlasti "zeleno pranje" (tj. pretvarjanje, da so okoljsko ozaveščena) povzroči velika tveganja za ugled. To ni zgolj potrošniški aktivizem, temveč vpliv, ki sega tudi na vrsto talentov in vodstva, ki bi jih podjetje lahko zanimalo. Omadeževan ugled zaradi pomanjkljivosti na področju ESG lahko močno omeji nabor potencialnih naslednikov in povzroči znižanje vrednosti podjetja. Zato je vlaganje v ESG prakse v bistvu naložba v varovanje ugleda. V času zelo konkurenčnih trgov in obsežnega boja za talente je ESG pomemben dejavnik, na katerega bodo potencialni nasledniki prav tako pozorni v tem kontekstu.

VPLIV ESG NA VREDNOTENJE PODJETIJ

Več študij, kot je zgoraj omenjena analiza BCG (Boston Consulting Group), kaže na pomemben vpliv uspešnosti ESG na nakupne cene pri transakcijah podjetij - vendar z različnim vplivom v različnih sektorjih.

Potencialni nasledniki in vlagatelji zdaj vse pogosteje uporabljajo uspešnost ESG kot lakmusov papir za oceno dolgoročne uspešnosti in etičnega položaja podjetja. Za podjetja, kjer lahko vsaka točka vrednotenja pomembno vpliva na pogoje nasledstva ali prevzema, lahko neupoštevanje vidikov ESG povzroči oprijemljivo finančno škodo. Preprosto povedano, ocena ESG ni le etični znak, temveč finančno sredstvo ali obveznost. Zato je ključnega pomena, da sprejmete trden okvir ESG, ki ni le skladen s predpisi, temveč si prizadeva tudi za ustvarjanje trajnostne vrednosti. Takšna strategija izboljša položaj na trgu in postane privlačnejša ponudba za morebitne naslednike.

MODELI NASEDLIH SREDSTEV IN NASEDLEGA POSLOVANJA ESS

V razvijajočem se okolju trajnostnega razvoja podjetij postaja vse pomembnejši koncept "nasedlih sredstev". Gre za sredstva, ki jim grozi predčasno razvrednotenje ali odpis zaradi različnih dejavnikov, kot so spremembe politike, spremembe na trgu in moteče tehnologije. Tveganje je še posebej veliko pri poslovnih modelih, ki so v veliki meri odvisni od dejavnosti, ki prispevajo k emisijam toplogrednih plinov.

Nasedla sredstva se nanašajo na vsa sredstva, ki so zastarela ali nedonosna, vendar so še vedno evidentirana v bilanci stanja. V sedanjih okoljskih razmerah so to običajno fizična ali neopredmetena sredstva, ki so odvisna od uporabe fosilnih goriv, med drugim premogovniki, zaloge nafte in z njimi povezana infrastruktura. Če koncept razumemo tako, da se ne nanaša le na neposredna sredstva v smislu uporabe fosilnih virov, temveč tudi na tradicionalne poslovne dejavnosti, ki niso povezane z ESG, potem lahko govorimo tudi o nasedlih poslovnih modelih.

Pri pripravah na nasledstvo ključnega pomena razumevanje koncepta nasedlih sredstev/nasedlih poslovnih modelov, saj ta sredstva pomembno vplivajo na vrednotenje in privlačnost za morebitne naslednike.

Podnebni cilji in regulativne spremembe

Globalni podnebni cilji, zlasti tisti iz Pariškega sporazuma, si prizadevajo omejiti globalno segrevanje na manj kot 2 stopinji Celzija nad predindustrijsko ravnjo. Ti cilji se kažejo v strogih predpisih o emisijah ogljika, zaradi česar bi lahko nekateri poslovni modeli in sredstva postali nepotrebni. V različnih jurisdikcijah smo priča postopnemu opuščanju elektrarn na premog, strožjim mejnim vrednostim emisij za vozila in okrepljenemu nadzoru industrijskih procesov, ki zahtevajo veliko ogljika.

Vpliv na poslovne modele, odvisne od emisij

Sredstva, ki so močno odvisna od emisij toplogrednih plinov, so v tem regulativnem okolju še posebej ranljiva. Na primer, zaloge fosilnih goriv, ki so bile nekoč donosne, se lahko nenadoma spremenijo v obveznosti zaradi davkov na ogljik ali omejitev emisij.
Če je poslovanje odvisno od tehnologij, patentov ali postopkov, ki vsebujejo veliko ogljika, se soočate s povečanim tveganjem, da ti postanejo nasedla sredstva.

Pomen za načrtovanje nasledstva

Zapostavljeno premoženje lahko močno vpliva na postopek nasledstva. Prvič, lahko znatno zmanjšajo vrednotenje podjetja in s tem vplivajo na pogoje kakršnega koli dogovora o nasledstvu. Drugič, tveganja za ugled, povezana z nasedlimi sredstvi, lahko odvrnejo morebitne naslednike, ki so navdušeni nad trajnostjo. Nazadnje, finančno breme upravljanja ali prodaje teh sredstev lahko oteži pravne in finančne vidike prehoda.

Preventivni ukrepi in uskladitev strategije

Proaktivno prepoznavanje in upravljanje potencialnih ali nasedlih sredstev lahko bistveno zmanjša tveganja. Podjetja bi morala:

1. Izvajati redne preglede sredstev s poudarkom na trajnosti.
2. Uporabiti orodja, kot je CSR-Ready Assessment (glej spodaj), za oceno uspešnost na področju ESG.
3. Razmislek o diverzifikaciji v bolj trajnostna sredstva ali preoblikovanju sedanjih poslovnih praks.
4. Sodelovanje z regulativnimi organi in bodite na tekočem s prihajajočimi spremembami, ki bi lahko vplivale na njihov portfelj sredstev.

Z vključitvijo teh elementov v strateško načrtovanje lahko bistveno zmanjšate tveganja, povezana z nasedlimi sredstvi, in zagotovite nemoten in donosnejši proces prodaje.

SODELOVANJE Z ZAINTERESIRANIMI DELEŽNIKI

Razumevanje vloge zainteresiranih strani na področju ESG je ključnega pomena za načrtovanje nasledstva, saj lahko pomembno vplivajo na vrednotenje in privlačnost podjetja. Glede na raziskavo družbe Stepstone vsak drugi potencialni zaposleni pri izbiri poklicne poti upošteva uspešnost podjetij na področju ESG. Motivirana in predana delovna sila je bistvena za nemoten prehod v vodstvu, zato so premisleki o ESG ključnega pomena pri sodelovanju z notranjimi deležniki. Hkrati pa študija PWC kaže, da ima veliko podjetij ambiciozne cilje ESG, vendar jih le 6 % dejansko izvaja dosledne ukrepe za dosego teh ciljev.

Če upoštevate zunanje deležnike, kot so dobavitelji, stranke in širša skupnost, postane profil ESG enako pomemben. Stranke so pripravljene zamenjati blagovne znamke, ki niso skladne z njihovimi vrednotami, zlasti tiste, ki poudarjajo družbeno odgovornost. To kaže, da skladnost z ESG ni le regulativna zahteva ali strategija za zmanjševanje tveganja, temveč tudi gonilo zvestobe blagovni znamki in posledično vrednotenja podjetja.

Kaj to pomeni za MSP? Za razliko od večjih podjetij imajo MSP pogosto manjši krog zainteresiranih deležnikov, zato je vsak odnos ključnega pomena za neprekinjeno poslovanje. Slabe prakse ESG lahko nesorazmerno vplivajo na odnose z deležniki MSP in s tem negativno vplivajo na proces nasledstva. Zato morajo MSP sprejeti prakse ESG, ki niso le zakonsko skladne, temveč tudi koristne za sodelovanje z deležniki.

PRAVNI IN REGULATIVNI OKVIRI

Pravni in regulativni vidiki so sestavni del ESG pri načrtovanju nasledstva. Ker je globalno okolje predpisov ESG vse bolj zapleteno, morajo biti mala in srednja podjetja proaktivna in ne odzivna. Novi predpisi, kot sta taksonomija EU in direktiva o poročanju o trajnostnem razvoju podjetij (CSRD), lahko bistveno vplivajo na proces prehoda.

Na primer MSP deluje na področje uporabe takšnih direktiv po prehodu in nasledniki bodo morali biti pripravljeni na zahteve glede poročanja in skladnosti. Neustrezne priprave v zvezi s tem lahko povzročijo pravne zaplete, ki bi lahko ovirali prehod.

Opozoriti velja, da je EU sicer v ospredju na področju ureditve ESG, vendar se standardi in norme v različnih državah razlikujejo. Ker MSP morda posluje v več državah, se je treba zavedati lokalnih predpisov, ki lahko veljajo. Dobro oblikovana politika ESG bo celovita in bo upoštevala ne le mednarodna, temveč tudi lokalna stališča. To zagotavlja, da ste pripravljeni na nasledstvo ne glede na geografske meje.

REVIZIJE IN SKRBNI PREGLEDI ESG

Revizije na področju okolja, družbe in upravljanja (ESG) postajajo pomemben sestavni del celotnega skrbnega pregleda podjetja, zlasti pri načrtovanju nasledstva. Revizija ESG vključuje natančen pregled in oceno politik, praks in uspešnosti podjetja v zvezi z varstvom okolja, družbeno odgovornostjo in integriteto upravljanja.

Spodbuda za vključitev revizij ESG v skrbni pregled izhaja iz vse večjega priznavanja, da uspešnost ESG ni le "lepa lastnost", temveč ključni dejavnik dolgoročne trajnosti in vrednotenja podjetja. V okviru načrtovanja nasledstva lahko revizija ESG služi kot strateško orodje za prepoznavanje področij tveganja in priložnosti, ki bi lahko pomembno vplivala na zaznano vrednost podjetja v očeh morebitnih naslednikov ali vlagateljev. Revizija med drugim pogosto zajema ravnanje z odpadki, porabo energije, odnose z delavci, raznolikost upravnega odbora ter skladnost z ustreznimi zakoni in predpisi. Celovita revizija ESG je lahko nepogrešljiv načrt za podjetja, ki želijo izboljšati svoje delovanje na področju ESG pred ključnimi prehodi, kot je zamenjava vodstva.

Vključitev v premisleke o združitvah in prevzemih

Vloga meril ESG pri združitvah in prevzemih (M&A) postaja vse bolj izrazita. V preteklosti so bila finančna merila v ospredju skrbnega pregleda pri združitvah in prevzemih. Vendar pa se je okolje močno spremenilo. Zdaj se dejavniki ESG pogosto obravnavajo enako pomembno.

Na področju načrtovanja nasledstva je področje združitev in prevzemov še posebej pomembno za podjetja, ki razmišljajo o zunanjih naslednikih ali morebitnih odkupih. Med postopkom prevzema lahko uspešnost podjetja na področju ESG močno vpliva ne le na njegovo vrednotenje, temveč tudi na pripravljenost strank za sklenitev posla. Neustrezne prakse ESG ali pomanjkanje skladnosti so lahko razlog za prekinitev posla ali pa so po prevzemu potrebni dragi popravni ukrepi. Zato je nujno, da podjetja temeljito vključijo presoje ESG v postopke skrbnega pregleda pri združitvah in prevzemih.

TRAJNOST IN KONKURENČNA PREDNOST

Vključevanje meril ESG v strategijo podjetja vse bolj velja za vir konkurenčne prednosti. Podjetja, ki proaktivno upravljajo svoje okoljske in družbene vplive, so v boljšem položaju za predvidevanje in prilagajanje zakonodajnim spremembam, izpolnjevanje povpraševanja potrošnikov po odgovornih izdelkih in zmanjševanje operativnih tveganj.

Pri načrtovanju nasledstva lahko močna strategija ESG bistveno poveča privlačnost podjetja za potencialne naslednike, ki se vedno bolj zavedajo pomena trajnosti. Ne gre le za etično vprašanje, temveč tudi za strateški manever, namenjen dolgoročni odpornosti in dobičkonosnosti.

PRIVABLJANJE KAKOVOSTNIH NASLEDNIKOV

V današnjem vse bolj družbeno ozaveščenem poslovnem okolju so kakovostni nasledniki pogosto tisti, ki dajejo prednost trajnosti in etičnemu upravljanju. Takšne posameznike bodo verjetno pritegnile organizacije, ki so te vrednote vključile v svoje operativne in strateške okvire.

Pri načrtovanju nasledstva trdna strategija ESG ne le dodaja vrednost podjetju, temveč je tudi ključni razlikovalni dejavnik pri privabljanju visokokvalificiranih naslednikov. S tem je podjetje jasno sporočilo, da je napredno, prilagodljivo in dobro usklajeno z nastajajočimi svetovnimi trendi, zaradi česar je privlačnejše za sposobne in podobno misleče naslednike.

Z vključevanjem ESG v proces načrtovanja nasledstva lahko podjetja zagotovijo bolj nemoten prehod ter bolj trajnostno in dobičkonosno prihodnost.

Pravna in regulativna podlaga v ESG in načrtovanje nasledstva

UVOD V REGULATIVNO OKOLJE

Regulativno okolje v zvezi z okoljskimi, socialnimi in upravljavskimi dejavniki (ESG) se spreminja in se nenehno prilagaja globalnemu poudarku na trajnost in odgovorne poslovne prakse. Ker načrtovanje nasledstva vključuje prenos upravljanja in lastništva, je nujno uskladiti strategije nasledstva z obstoječimi in nastajajočimi regulativnimi okviri. Neupoštevanje lahko privede do finančnih kazni, pravnih posledic in izgube ugleda, kar vpliva na vrednotenje in tržnost podjetja med nasledstvom. Zato je namen tega poglavja voditi MSP skozi zapletenost ustreznih zakonov in predpisov, ki se prepletajo z dejavniki ESG in načrtovanjem nasledstva.

PRIMERI TEMELJNE ZAKONODAJE

Zakonodaja Evropske unije je ključni temelj regulativnega okolja, ki vpliva na MSP v regiji. Direktiva EU o nefinančnem poročanju (NFRD) je temeljni zakonodajni akt, ki podjetja zavezuje k razkritju njihovih operativnih vplivov na družbene in okoljske zadeve.

Čeprav je uredba namenjena predvsem velikim subjektom javnega interesa, ki zaposlujejo več kot 500 ljudi, so njene posledice poučne za MSP in jih ne smemo spregledati. Delovni predpisi, kot sta direktiva o delovnem času in direktiva o enakosti pri zaposlovanju, so prav tako ključni zakonodajni okviri, v katerih morajo podjetja delovati, kar vpliva na "socialni" vidik ESG.

Poleg tega je EU sprejela več okoljskih predpisov, kot je akcijski načrt za krožno gospodarstvo, katerega cilj je spodbujati trajnostno rabo virov. Organizacije, ki razmišljajo o načrtih za nasledstvo, morajo zagotoviti strogo skladnost s takšnimi zakoni, saj bi v nasprotnem primeru lahko kritično ovirale napredovanje svojih strategij za nasledstvo.

Poleg tega bo prihodnja direktiva o trajnostnem poročanju podjetij (CSRD) znatno razširila obseg in globino zahtev za nefinančno poročanje. Če bo direktiva CSRD sprejeta, bo nadomestila direktivo NFRD in naložila nove obveznosti za poročanje o trajnosti ne le velikim subjektom javnega interesa, temveč tudi vsem velikim podjetjem in po možnosti izbranim MSP, ki delujejo v sektorjih z velikim vplivom. Cilj CSRD je zagotoviti, da bodo takšna podjetja razkrila celovite informacije o trajnosti, s čimer bodo prispevala k preglednejšemu in odgovornejšemu poslovnemu okolju. Ta direktiva bo za MSP ključna referenčna točka pri načrtovanju nasledstva, saj bo verjetno zahtevala revizijo njihovih obstoječih praks razkrivanja in morda tudi splošnih strategij ESG. Za MSP, ki želijo učinkovito krmariti po zapleteni pokrajini skladnosti ESG, bo nujno razumevanje in vključevanje posledic CSRD v svoje poslovne modele.

NOVI REGULATIVNI TRENDI

Eden ključnih nastajajočih regulativnih trendov v EU je uredba o trajnostnem financiranju (Sustainable Finance Disclosure Regulation - SFDR). Ta od udeležencev na finančnem trgu zahteva, da razkrijejo informacije, povezane s trajnostnim razvojem. Čeprav ni neposredno namenjena malim in srednje velikim podjetjem, je primer, kako se regulativni okvir preusmerja k trajnosti in vpliva na vedenje vlagateljev. Posredno pa uredba o razkrivanju informacij o trajnostnem financiranju vendarle vpliva na MSP, saj bo vplivala tako na možnosti financiranja kot tudi na interese za financiranje, ki bodo v prihodnosti višji za podjetja s slabimi rezultati ESG.

Druga bistvena uredba je taksonomija EU, sistem razvrščanja okoljsko trajnostnih gospodarskih dejavnosti. Ta določa merila za to, kaj se lahko šteje za okoljsko trajnostno dejavnost, kar vpliva na tokove naložb in končno na vrednotenje podjetij, kar je pomemben dejavnik pri načrtovanju nasledstva.

PRIMERJALNI MEDNARODNI OKVIRI

Čeprav se ta modul osredotoča na splošni pristop, je treba omeniti različne regulativne ureditve, ki obstajajo na mednarodni ravni. Združene države Amerike imajo na primer

svoj sklop predpisov, povezanih z ESG, kot je Dodd-Frankov zakon o reformi Wall Streeta in zaščiti potrošnikov. Za mala in srednje velika podjetja, ki delujejo ali se nameravajo širiti v tujino, je razumevanje primerljivih mednarodnih okvirov ključnega pomena, saj ti lahko vplivajo ne le na vsakodnevno poslovanje, temveč tudi na oblikovanje načrtov za nasledstvo.

REGULATIVNI VPLIV NA VREDNOTENJE

Vrednotenje podjetja med nasledstvom ni odvisno le od njegovih finančnih podatkov, temveč tudi od njegove skladnosti s predpisi. Predpisi, kot je zeleni dogovor EU, si prizadevajo, da bi Evropa do leta 2050 postala prva podnebno nevtralna celina, in neposredno vplivajo na panoge, kot so proizvodnja, energetika in promet. Podjetja v teh sektorjih morajo upoštevati, kako bo skladnost ali neskladnost s predpisi vplivala na njihovo vrednotenje. Dokumentirana zgodovina skladnosti lahko poveča tržno privlačnost in vrednost, zaradi česar je podjetje privlačnejše za potencialne naslednike ali kupce. Glede tega si oglejte tudi zgornji odsek o nasedlih sredstvih.

PRAVNE OBVEZNOSTI IN SKRBNI PREGLED

Načrtovanje nasledstva vključuje temeljito skrbno preverjanje, del tega pa je tudi poznavanje pravnih obveznosti, ki izhajajo iz predpisov ESG. Trajnostni razvoj presega samo podnebje, vloga, ki jo lahko imajo podjetja pri varovanju okolja in podpiranju širših vprašanj, kot so človekove pravice, pa je pritegnila pozornost politikov, vlagateljev, potrošnikov in drugih zainteresiranih strani. Evropska komisija je s predlagano direktivo o trajnostnem skrbnem preverjanju podjetij (CSDDD) predlagala zakonodajni okvir, ki bo podjetja zavezal, da dokažejo, kakšne ukrepe izvajajo za varstvo okolja in človekovih pravic.

Če bi bila CSDDD sprejeta, bi podjetjem naložila obveznost, da proaktivno ugotavljajo, preprečujejo in blažijo vplive svojega poslovanja na okolje in človekove pravice. To se ne nanaša le na lastno področje delovanja podjetij, temveč tudi na ukrepe njihovih podružnic in drugih subjektov v njihovi vrednostni verigi, s katerimi imajo neposredno in posredno vzpostavljene poslovne odnose. Podjetja bi morala oblikovati in izvajati "preventivne akcijske načrte", od svojih neposrednih poslovnih partnerjev pridobiti zagotovila o izpolnjevanju zahtev in naknadno preverjati izpolnjevanje zahtev.

Subjekti, za katere bo veljala regulativa

V predlogu so opredeljene štiri kategorije podjetij, za katere bi veljali ti predpisi:

Prva skupina: podjetja s sedežem v EU z več kot 500 zaposlenimi in globalnim neto prometom, ki je v zadnjem poslovnem letu presegel 150 milijonov EUR.

Druga skupina: subjekti iz EU z več kot 250 zaposlenimi in neto globalnim prihodkom, ki presega 40 milijonov EUR, če je vsaj polovica tega prihodka ustvarjena v sektorjih, ki so po mnenju Evropske komisije "zelo vplivni".

Tretja skupina: Podjetja, ki niso iz EU in so v zadnjem poslovnem letu v EU ustvarila več kot 150 milijonov EUR čistega prometa.

Četrta skupina: EUR v EU, pod pogojem, da vsaj polovica njihovega globalnega prometa izvira iz sektorjev z velikim vplivom.

Za MSP ti predpisi sicer ne veljajo neposredno, lahko pa nanje vplivajo posredno, če delujejo kot izvajalci ali podizvajalci za podjetja, ki spadajo v katero koli od zgoraj navedenih kategorij.

Podnebna nevtralnost in skladnost s človekovimi pravicami

V skladu s prizadevanji EU za prehod na podnebno nevtralno in trajnostno gospodarstvo bi CSDDD podjetjem (predvsem tistim iz prve in tretje skupine) naložil, da svoje poslovne modele in strateške pobude prilagodijo ciljem Pariškega sporazuma. Poleg tega, če podjetje podnebne spremembe prepozna kot "glavno tveganje" ali "glavni vpliv" svojega poslovanja, bi moralo v svoje strateško načrtovanje vključiti cilje za zmanjšanje emisij.

Mednarodni standardi

Na področju človekovih pravic namerava CSDDD upoštevati že uveljavljene mednarodne okvire. Ti vključujejo Vodilna načela Združenih narodov o poslovanju in človekovih pravicah, Smernice OECD za večnacionalna podjetja in Smernice OECD za skrbno preverjanje odgovornega poslovanja.

OCENA USPEŠNOSTI

UVOD V OCENO USPEŠNOSTI ESG PRI NAČRTOVANJU NASLEDSTVA

Ocenjevanje uspešnosti ESG (okolje, družba in upravljanje) je naloga, ki v okviru načrtovanja nasledstva pridobi dodatno težo. Načrtovanje nasledstva že samo po sebi vključuje upoštevanje dolgoročnih strategij in trajnosti podjetja. Vključevanje meril ESG v ta proces ni le v skladu s širšo trajnostjo poslovanja, temveč tudi z dolgoročnim upravljanjem podjetja, ki ga bo podedovalo novo vodstvo.

Učinkovita ocena ESG ni več zgolj odgovornost podjetja, temveč je bistvena sestavina celovitega postopka skrbnega pregleda za nasledstvo. Ocenjevanje uspešnosti podjetja na področju ESG kot del načrtovanja nasledstva ima lahko pomembne posledice za prihodnost organizacije. Na primer, podjetje, ki v svoje poslovanje ni učinkovito vključilo ESG, se lahko sooča z izzivi, od tveganj za ugled do vprašanj, ki bi lahko bistveno vplivala na njegovo vrednotenje. To so dejavniki, ki se jih morajo prihodnji nasledniki zavedati, saj bi jih morali obravnavati strateško.

Cilji in rezultati ocenjevanja uspešnosti ESG pri nasledstvu

Cilji vključitve ocen uspešnosti ESG v načrtovanje nasledstva so različni. V prvi vrsti je cilj ocene zagotoviti podrobno razumevanje trenutnega stanja ESG v podjetju - odkriti prednosti, opredeliti področja tveganja in ponuditi vpogled v strateške prilagoditve. Te informacije postanejo ključno sredstvo za odhajajoče in prihajajoče vodstvo, saj pomagajo začrtati smer prihodnjih strategij podjetja.

Poleg tega so rezultati ocene ESG med načrtovanjem nasledstva večplastni. Ne gre le za ugotavljanje vrzeli ali prednosti; postopek neposredno prispeva k pripravljenosti podjetja na prehod vodstva. Na primer, če ocena ugotovi trdne prakse skladnosti z ESG in družbene odgovornosti, lahko to poveča privlačnost podjetja za morebitne naslednike, ki bodo morda bolj pripravljeni nadaljevati naložbe na teh področjih.

Če povzamemo, temeljita ocena uspešnosti ESG kot del načrtovanja nasledstva ni le dobro upravljanje, temveč strateška nujnost. Ocena je podlaga za ključne odločitve, vpliva na vrednotenje podjetja in daje ton bodočemu vodji glede tega, kako organizacija dojema in deluje v skladu s svojimi korporativnimi odgovornostmi.

ORODJE ZA OCENJEVANJE

Projekt Erasmus+ CSR-Ready je projekt, ki podpira MSP pri izvajanje ukrepov družbene odgovornosti podjetij v svojem podjetju. Poleg obsežnih tečajev usposabljanja je bilo v okviru projekta razvito tudi ocenjevalno orodje, ki ne le analizira obstoječe strategije in pristope v zvezi z ESG in odgovornostjo podjetij, temveč tudi ustvarja celovite povratne informacije o možnih strateških pristopih. Viri za usposabljanje in ocenjevanje so na voljo na naslednji spletni strani: www.csrready.eu.

Ocena je lahko koristno izhodišče za analizo uspešnosti podjetja na področju ESG pred postopki nasledstva.

POMEN IDENTIFIKACIJSKIH MERIL IN KPI

Metrike in ključni kazalniki uspešnosti (KPI) imajo ključno vlogo pri ocenjevanju uspešnosti ESG, zlasti v okviru načrtovanja nasledstva. Te metrike zagotavljajo standardiziran in merljiv pristop za ocenjevanje, kako dobro podjetje deluje na različnih področjih ESG. Tako odhajajočemu kot prihajajočemu vodstvu omogočajo primerjavo uspešnosti podjetja na področju ESG s standardi v panogi ali praksami konkurentov. Pri načrtovanju nasledstva lahko na podatkih temelječe razumevanje kazalnikov ESG ponudi ključen vpogled v zdravje podjetja in njegovo dolgoročno sposobnost preživetja.

Tipične metrike, pomembne za načrtovanje nasledstva

Pri obravnavi kazalnikov ESG, pomembnih za načrtovanje nasledstva, lahko upoštevamo več vrst kazalnikov:

1. Okoljske metrike: Te vključujejo ogljični odtis, porabo vode, ravnanje z odpadki in energetsko učinkovitost. Te metrike so pomembne, ker lahko razkrijejo morebitne obveznosti ali področja, na katerih bi regulativni ukrepi lahko vplivali na poslovanje podjetja v prihodnosti.
2. Družbene metrike: V to kategorijo spadajo zavzetost zaposlenih, raznolikost in vključenost, vpliv na skupnost in odnosi z zainteresiranimi stranmi. Te so ključne za oceno družbenega dovoljenja za delovanje podjetja, kar je lahko odločilen dejavnik za morebitne naslednike, ki želijo podedovati cenjeno in družbeno odgovorno podjetje.
3. Metrike upravljanja: Te se nanašajo na raznolikost upravnih odborov, etične prakse in strukture upravljanja podjetij. Visoki rezultati pri merilih upravljanja običajno kažejo na dobro vodeno organizacijo, ki bi bila privlačna za naslednike, ki iščejo stabilno in dobro vodeno podjetje.

Kako te metrike vplivajo na nasledstvo

Natančni in izčrpni kazalniki zagotavljajo uporaben vpogled, ki je izjemno koristen v procesu nasledstva. Na primer, če ima podjetje slabe rezultate na področju okoljske skladnosti, je to lahko rdeča zastava za morebitne naslednike, kar lahko vpliva na vrednotenje podjetja ali celo na pripravljenost za prevzem. Nasprotno pa bi lahko organizacija zaradi dobrih rezultatov na področju družbenih kazalnikov, kot je zavzetost zaposlenih, postala privlačnejša za morebitne naslednike, ki cenijo močno in stabilno delovno silo.

Poleg tega so te metrike pogosto neposredno vključene v ocene bonitetnih agencij ESG, kar so lahko javne informacije, ki so zlahka dostopne zainteresiranim stranem, vključno s potencialnimi nasledniki. Podjetje z visoko oceno ESG ne bo le privabilo kakovostnih naslednikov, temveč bo ustvarilo tudi okolje zaupanja in odgovornosti.

Če povzamemo, metrike in ključni kazalniki uspešnosti zagotavljajo podrobno, s podatki podprto plast subjektivnih vidikov načrtovanja nasledstva. Ponujajo konkreten način

merjenja uspešnosti ESG, kar tako odhajajoči kot prihajajoči vodstveni ekipi olajša sprejemanje informiranih odločitev.

Zato razumevanje teh kazalnikov ni le koristno, temveč nujno za vsako podjetje, ki se ukvarja z načrtovanjem nasledstva.

ZBIRANJE PODATKOV IN POROČANJE O ESG

Pomena podatkov pri ocenjevanju uspešnosti ESG ni mogoče podcenjevati. Podatki so osnova za vse metrike uspešnosti in ključne kazalnike uspešnosti, zato so zanesljivi mehanizmi zbiranja ključnega pomena. Visokokakovostni in zanesljivi podatki niso le zakonska zahteva, temveč tudi strateška prednost, ki lahko pomembno vpliva na proces načrtovanja nasledstva. Odhajajočemu vodstvu celovit nabor podatkov omogoča preglednejšo primopredajo, prihajajočemu vodstvu pa zagotavlja natančnejše razumevanje stanja uspešnosti ESG v podjetju.

Viri podatkov in metode zbiranja

Na področju ESG lahko podatki prihajajo iz številnih virov:

1. Notranje revizije: Te revizije lahko opravijo sami ali pa jih opravijo podjetja tretjih oseb. Revizije pogosto zagotavljajo najcelovitejši pogled na področje ESG v podjetju.
2. Ankete zainteresiranih strani: Anketiranje zainteresiranih strani lahko ponudi dragocene kvalitativne podatke, ki dopolnjujejo kvantitativne podatke, zbrane z drugimi metodami.
3. Javne evidence: To so regulativne prijave, javna razkritja in celo poročila medijev, ki lahko zagotovijo bolj zunanji pogled na uspešnost podjetja na področju ESG.
4. Industrijska poročila: To so koristna orodja za primerjavo uspešnosti podjetja s povprečji ali najboljšimi praksami v panogi.

Mehanizmi poročanja

Ko so podatki zbrani, jih je treba analizirati in o njih poročati tako, da so pregledni in uporabni za zainteresirane strani. Za poročanje o ESG obstajajo številni okviri, kot so Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB) in drugi. Izbira okvira za poročanje je pogosto odvisna od ciljne skupine, bodisi vlagateljev, regulativnih organov ali morebitnih naslednikov v okviru načrtovanja nasledstva.

Pomen za načrtovanje nasledstva

Pri načrtovanju nasledstva sta zbiranje podatkov ESG in poročanje o njih večnamenska:

1. Preglednost: Izčrpni podatki in nadaljnja poročila nudijo pregleden pogled na trenutno stanje ESG v podjetju, kar je v pomoč tako odhajajočemu kot prihajajočemu vodstvu pri sprejemanju informiranih odločitev.
   Skrbni pregled: Za morebitne naslednike je temeljito poročanje o ESG del skrbnega

pregleda, ki jim omogoča, da ocenijo morebitna tveganja ali priložnosti, povezane s prevzemom podjetja.

2. Strateška uskladitev: Z zanesljivimi podatki je mogoče zagotoviti, da so strategije ESG podjetja usklajene s pričakovanji in vrednotami morebitnih naslednikov, kar je ključnega pomena za nemoten prehod.
3. Skladnost s predpisi: V regijah, kjer je poročanje o ESG obvezno.
   Dobro dokumentirana zgodovina lahko pospeši postopek nasledstva, saj zagotavlja, da je podjetje v skladu z lokalnimi zakoni in predpisi.

Skratka, zanesljivo zbiranje podatkov in pregledni mehanizmi poročanja so nepogrešljivi pri ocenjevanju uspešnosti ESG, zlasti v okviru načrtovanja nasledstva. Ti podatkovni nizi ne omogočajo le jasnejšega razumevanja sedanjega okolja ESG, temveč zagotavljajo tudi temelje, na katerih je mogoče graditi prihodnje strategije, kar je v pomoč tako odhajajoči kot prihajajoči vodstveni ekipi pri omogočanju uspešnega prehoda.

KAZALNIKI IN MERILA USPEŠNOSTI ESG

Pri ocenjevanju uspešnosti podjetja na področju ESG so ocenjevalni listi ključno orodje za količinsko opredelitev sicer subjektivnih zadev. Zagotavljajo standardiziran pristop za ocenjevanje, kako dobro podjetje deluje na vsakem od treh stebrov: okoljskem, družbenem in upravljalnem. To je še posebej pomembno za načrtovanje nasledstva, saj lahko objektivno merjenje uspešnosti ESG pomembno vpliva na privlačnost podjetja za potencialne naslednike, financerje in druge deležnike.

Vrste kazalnikov in njihovi sestavni deli

Obstaja več vrst ocenjevalnih kart, ki so prilagojene različnim vidikom ESG:

1. Okoljski kazalniki: Te se osredotočajo na kazalnike, kot so ogljični odtis, poraba vode in ravnanje z odpadki.
2. Družbeni kazalniki: Ocenjujejo zavzetost zaposlenih, vključenost skupnosti in zadovoljstvo strank.
3. Preglednice uspešnosti upravljanja: Te ocenjujejo strukturo upravnega odbora, etično ravnanje ter skladnost z zakoni in predpisi.

Vsak od teh preglednic je sestavljen iz vrste ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI), ki omogočajo kvantitativni pregled posebnih vidikov zavez podjetja na področju ESG.

Primerjalno ocenjevanje in analiza

Uporaba ocenjevalnih kart ESG pogosto vključuje primerjalno analizo, postopek primerjave uspešnosti podjetja na področju ESG z industrijskimi standardi, primerljivimi podjetji ali preteklimi podatki. To je še posebej pomembno za načrtovanje nasledstva, saj zagotavlja merilo, kako privlačno je podjetje v očeh morebitnih naslednikov.

Nadpovprečna ocena ESG lahko služi kot konkurenčna prednost na trgu, kar poveča zaželenost podjetja in potencialno vpliva na lažji in ugodnejši postopek nasledstva.

Načrtovanje nasledstva in preglednice ESG

V okviru načrtovanja nasledstva prinaša ocenjevalna lestvica ESG večplastno korist:

1. Ocena tveganja: Podrobne preglednice lahko opredelijo področja tveganja, ki jih je treba odpraviti pred postopkom nasledstva, in tako zagotovijo načrt za izboljšave.
2. Privabljanje talentov: Zaradi visokih ocen ESG je lahko podjetje privlačnejše za potencialne naslednike, ki dajejo prednost trajnosti in etičnemu upravljanju, s čimer se razširi nabor usposobljenih kandidatov.
3. Strateška uskladitev: Preglednice omogočajo objektivno razpravo med odhajajočim in prihajajočim vodstvom o strateški usmeritvi podjetja, kar pripomore k bolj gladkemu prehodu.
4. Odnosi z vlagatelji: Dobro vzdrževana ocenjevalna karta ESG je lahko tudi močno orodje v razpravah s potencialnimi vlagatelji ali finančnimi institucijami, ki so lahko ključnega pomena pri zagotavljanju ugodnih pogojev za nasledstvo.

Preglednice in merila uspešnosti ESG tako niso le orodje za samoocenjevanje, temveč imajo tudi ključno vlogo pri zunanjem komuniciranju in strateškem načrtovanju, zlasti v okviru načrtovanja nasledstva. Podjetjem omogočajo, da so pregledna glede svoje uspešnosti na področju ESG, in zagotavljajo empirično podlago, na kateri je mogoče oblikovati in izvajati strategije nasledstva.

OBVEŠČANJE O USPEŠNOSTI ESG V POSTOPKIH NASLEDSTVA

Pregledno obveščanje o uspešnosti ESG je ključnega pomena za vsako strategijo načrtovanja nasledstva. Jasno in natančno poročanje o kazalnikih ESG ne pomaga le pri notranjem odločanju, temveč tudi pri oblikovanju prepričljive zgodbe za zunanje deležnike, kot so potencialni nasledniki, vlagatelji in širša skupnost. Dobro komunicirana strategija ESG lahko bistveno poveča privlačnost podjetja, s tem pa olajša proces nasledstva in izboljša dolgoročno trajnost podjetja.

Pomen natančnega poročanja

Natančno in dosledno poročanje o kazalnikih ESG je ključnega pomena pri pridobivanju zaupanja deležnikov. To še posebej velja pri načrtovanju nasledstva, ko potencialni nasledniki in vlagatelji podrobno preučujejo podatke podjetja, da bi ocenili njegovo zdravje in prihodnje možnosti. Kakršna koli neskladja ali nedoslednosti pri poročanju o ESG lahko sprožijo rdečo zastavo in povzročijo nepotrebne zaplete v procesu nasledstva.

Kanali za komuniciranje o ESG

Za učinkovito komuniciranje o ESG je mogoče uporabiti več kanalov:

1. Letna poročila: Ti tradicionalni dokumenti so pogosto prva referenčna točka za zainteresirane strani in bi morali vsebovati podrobne razdelke o dosežkih ESG in prihodnjih ciljih.
2. Posebna poročila ESG: Vse več podjetij objavlja ločena poročila ESG, ki dajejo celovit pregled nad njihovimi trajnostnimi pobudami.
3. Digitalne platforme: Spletne strani, družbeni mediji in druge digitalne platforme ponujajo dinamičen način stalnega obveščanja zainteresiranih strani o uspešnosti ESG.
4. Srečanja vlagateljev in zainteresiranih strani: Redno načrtovani sestanki lahko v realnem času zagotavljajo najnovejše informacije o pobudah ESG, kar je lahko še posebej koristno v občutljivem obdobju menjave vodstva.

Vloga revizij tretjih oseb pri komuniciranju o ESG

Neodvisne revizije uspešnosti ESG zagotavljajo dodatno raven verodostojnosti. Te ocene tretjih oseb so pogosto bistvene za pridobitev zaupanja zainteresiranih strani, zlasti v prehodni fazi načrtovanja nasledstva. Revidirani podatki ESG zagotavljajo nepristransko oceno, ki je lahko neprecenljiva tako za potencialne naslednike kot za vlagatelje.

Komunikacijska strategija za načrtovanje nasledstva

1. Faza priprave: V obdobju pred nasledstvom je treba več pozornosti nameniti jasnemu obveščanju o uspešnosti ESG in strateški viziji podjetja.
2. Prehodna faza: Med prehodom je treba redno obveščati o novostih, da bi zagotovili nemoten prenos in ohranili zaupanje zainteresiranih strani.
3. Faza po prehodu: Po prehodu mora novo vodstvo ponovno poudariti svojo zavezanost zastavljenim ciljem ESG in po potrebi pojasniti morebitne strateške spremembe za naprej.
4. Nenehno posodabljanje informacij: komuniciranje o ESG ni enkraten dogodek, temveč neprekinjen proces, ki mora biti usklajen s splošno komunikacijsko strategijo podjetja.
5. Krizno komuniciranje: Za obveščanje o morebitnih negativnih dogodkih v zvezi z ESG, zlasti v občutljivem obdobju načrtovanja nasledstva, je treba pripraviti načrt za nepredvidljive razmere. Pripravljenost na učinkovito komuniciranje v kriznih razmerah lahko zaščiti ugled podjetja in varuje proces nasledstva.

Obveščanje o uspešnosti ESG je večplasten proces, ki ima ključno vlogo pri načrtovanju nasledstva. Natančno poročanje, učinkoviti kanali, revizije tretjih oseb in dobro premišljena komunikacijska strategija lahko bistveno olajšajo proces prehoda ter s tem zagotovijo dolgoročno sposobnost preživetja in uspeha podjetja.

IZVAJANJE IN SPREMLJANJE POBUD ESG PRI NAČRTOVANJU NASLEDSTVA

Učinkovita izvedba in skrbno spremljanje pobud za okoljsko, družbeno in upravljavsko odgovornost (ESG) sta bistvena elementa načrtovanja nasledstva. Zagotavljata okvir, v katerem lahko nasledniki prevzamejo in nadaljujejo pot podjetja k trajnostnemu razvoju z minimalnimi motnjami. Proces vključuje začetno oceno in načrtovanje ter stalni nadzor nad dejavnostmi in pobudami na področju ESG.

Koraki za učinkovito izvajanje ESG

1. Prva ocena: Pred kakršnim koli izvajanjem je bistvenega pomena temeljit pregled trenutnih praks ESG in morebitnih področij za izboljšave.
2. Strateško načrtovanje: Na podlagi začetne ocene je treba pripraviti strateški načrt ESG s cilji, časovnimi okviri in merili za merjenje.
3. Dodelitev sredstev: Za zagotovitev učinkovitega izvajanja načrta ESG je treba dodeliti ustrezne človeške, finančne in tehnološke vire.
4. Vključevanje zainteresiranih strani: Vključevanje notranjih in zunanjih deležnikov v proces načrtovanja lahko zagotovi neprecenljiv vpogled in spodbudi skupno ukrepanje za doseganje ciljev ESG.
5. Oblikovanje in dokumentiranje politike: Jasne politike in smernice je treba oblikovati in dokumentirati, da se zagotovi referenčna točka za prihodnje dejavnosti ESG.

Pomen spremljanja ESG pri načrtovanju nasledstva

Spremljanje napredka pobud ESG ni le bistvenega pomena za splošno trajnost podjetja, temveč tudi za načrtovanje nasledstva. Redne revizije in pregledi so namenjeni:

1. Učinkovitost ukrepa: Ugotovite, kako uspešne so pobude glede na vnaprej določene metrike.
2. Informiranje pri sprejemanju odločitev: Zagotavljanje dragocenih podatkov, ki so lahko podlaga za prihodnje odločitve, povezane z ESG, vključno s tistimi, ki se nanašajo na nasledstvo.
3. Povečajte verodostojnost: Zunanjim zainteresiranim deležnikom se pokaž, da podjetje resno upošteva svoje zaveze glede ESG, s čimer postane privlačnejše za morebitne naslednike in vlagatelje.

Orodja in metode za spremljanje ESG

1. Ključni kazalniki uspešnosti (KPI): Ključni kazalniki uspešnosti ponujajo merljive kazalnike, s katerimi je mogoče oceniti pobude ESG.
2. Redne revizije: Notranje in zunanje revizije lahko zagotovijo nepristransko oceno uspešnosti ESG.
3. Ankete in povratne informacije: Ankete zainteresiranih strani lahko ponudijo kvalitativni vpogled v zaznano učinkovitost pobud ESG.

4. Tehnološka orodja: Napredna analitična programska oprema lahko zagotavlja podatke in informacije v realnem času ter pomaga pri stalnem spremljanju ESG.

Uskladitev spremljanja s časovnim načrtom nasledstva

Uskladitev spremljanja ESG s časovnim načrtom nasledstva je ključni element pri zagotavljanju dolgoročnih ciljev trajnostnega razvoja in upravljanja podjetja. Ta uskladitev zagotavlja, da so pobude ESG ne le integrirane, temveč tudi učinkovito prehajajo z enega vodstva na drugo. Zagotavlja, da imajo tako odhajajoči kot prihajajoči vodje jasno razumevanje trenutne uspešnosti ESG in morebitne potrebne strateške prilagoditve. Ta skladnost omogoča nemoten prehod, zmanjšuje tveganje motenj v delovanju in pomaga pri spodbujanju kulture nenehnega izboljševanja ESG. S to uskladitvijo lahko podjetja najučinkoviteje ohranijo svojo zavezanost okoljskim, družbenim in upravljavskim ciljem v celotnem procesu nasledstva.

1. Pred nasledstvom: Pred prehodom je spremljanje ESG pripravljalno orodje, ki pomaga ugotoviti prednosti in slabosti, o katerih je treba obvestiti morebitne naslednike.
2. Med nasledstvom: Spremljanje med prehodom lahko zagotovi, da pobude ESG ostanejo na pravi poti, tudi če je pozornost morda razdeljena.
3. Po nasledstvu: Po prehodu je za novo vodstvo ključno nadaljnje spremljanje, da oceni učinkovitost tekočih in preteklih pobud ESG ter seznani z morebitnimi potrebnimi prilagoditvami.

Izvajanje in spremljanje pobud ESG med načrtovanjem nasledstva zahteva strateško predvidevanje, natančno načrtovanje in stalen nadzor. Ti postopki prinašajo številne koristi, med katerimi je nenazadnje lažji prehod na novo vodstvo, ki je dobro opremljeno za ohranjanje in pospeševanje zavez podjetja na področju ESG.

IZBOLJŠANJE USPEŠNOSTI ESG PRED NASLEDSTVOM

POMEN OPTIMIZACIJE ESG PRED NASLEDSTVOM

Koncept okoljskega, družbenega in upravljalnega upravljanja (ESG) se je iz zgolj funkcije družbene odgovornosti podjetij razvil v ključni poslovni imperativ. Ko podjetja razmišljajo o načrtovanju nasledstva, pomena optimizacije uspešnosti ESG ni mogoče preceniti iz več razlogov.

Prvič, izboljšanje kazalnikov ESG poveča splošno privlačnost poslovnega subjekta za različne potencialne naslednike, ki lahko vključujejo družinske člane, zainteresirane za nadaljevanje družinskega podjetja, notranje vodje, ki želijo prevzeti večje odgovornosti, in celo zunanje vlagatelje, ki preučujejo možnosti prevzema ali združitve. V današnjem konkurenčnem poslovnem okolju lahko trdni profil ESG služi kot strateško sredstvo za privabljanje visokokakovostnega vodstva, kar zagotavlja dolgoživost in trajnostno rast organizacije.

Drugič, dobro zaokrožen profil ESG povečuje privlačnost podjetja za različne skupine deležnikov, vključno s strankami, regulativnimi organi in finančnimi institucijami. Trendi naklonjenosti strank kažejo, da se vse bolj nagibajo k podjetjem, ki imajo trajnost in

družbeno odgovornost vključeno v svoje temeljne dejavnosti. Regulativni organi, tako nacionalni kot mednarodni, postopoma zaostrujejo norme v zvezi s trajnostnim razvojem, korporativnim upravljanjem in družbeno odgovornostjo, zaradi česar morajo podjetja te zahteve izpolnjevati. Poleg tega finančne institucije vse pogosteje vključujejo merila ESG v svoje odločitve o posojilih in drugih naložbah. Zato je izboljševanje kazalnikov ESG neposredno povezano s širšimi poslovnimi koristmi, vključno z boljšimi odnosi z deležniki in potencialno ugodnejšimi pogoji financiranja.

Tretjič, izboljšanje uspešnosti ESG lahko zmanjša različna operativna in strateška tveganja. Podjetja z boljšimi trajnostnimi praksami imajo manjšo verjetnost, da bodo imela okoljske obveznosti. Podjetja z močnimi strukturami upravljanja so manj izpostavljena pravnim vprašanjem, povezanim z napačnim upravljanjem ali neskladnostjo. Izboljšane družbene prakse lahko pomagajo zmanjšati tveganje delavskih nemirov ali škode za ugled. Zmanjševanje tveganj skupaj prispeva k vrednotenju podjetja in lahko olajša proces nasledstva.

Nazadnje, močan profil ESG zagotavlja podjetju konkurenčno prednost. Služi kot razlikovalni dejavnik na prenatrpanem trgu ter prispeva k vrednosti blagovne znamke in zvestobi strank. Podjetja, ki se osredotočajo na trajnostne prakse, so pogosto v boljšem položaju za prilagajanje spremembam na trgu, imajo koristi od operativne učinkovitosti in odpirajo nove možnosti za rast.

Glede na te neštete dejavnike lahko zanemarjanje izboljšanja uspešnosti ESG pred načrtovanjem nasledstva omeji krog potencialnih naslednikov in celo negativno vpliva na celotno vrednotenje podjetja. V hitro razvijajočem se poslovnem okolju, za katerega so značilni vse večji nadzor in pričakovanja v zvezi s trajnostnim razvojem in upravljanjem, lahko neuspešna optimizacija kazalnikov ESG postane omejevalni dejavnik, ki ovira strateške poslovne cilje, vključno z uspešnim nasledstvom.

OPREDELITEV KLJUČNIH PODROČIJ ZA IZBOLJŠAVE

Ugotavljanje ključnih področij za izboljšanje ESG je zapletena in ključna naloga, zlasti v okviru načrtovanja nasledstva. Nasledstvo ni le enkraten dogodek, temveč neprekinjen proces, ki vključuje dolgoročno uskladitev poslovne strategije, upravljanja tveganj in pričakovanj deležnikov. Upoštevanje ESG je sestavni del te uskladitve.

Eden od predhodnih korakov pri ugotavljanju področij za izboljšave vključuje temeljito notranjo revizijo trenutnih praks ESG. To ne zajema le okoljskih dejavnikov, kot so ravnanje z odpadki, ogljični odtis in uporaba virov, temveč tudi družbene elemente, kot so dobro počutje zaposlenih, raznolikost in vključenost ter sodelovanje v skupnosti. Poleg tega je treba skrbno oceniti tudi elemente upravljanja, kot so raznolikost upravnih odborov, prejemki vodilnih delavcev in pravice delničarjev.

Kvantitativne metrike ponujajo merljiv pristop za ocenjevanje področij, ki jih je treba izboljšati. Uporaba svetovno priznanih standardov, kot sta Global Reporting Initiative

(GRI) ali Sustainability Accounting Standards Board (SASB), lahko poveča verodostojnost ocenjevalnega postopka.

Organizacije lahko sprejmejo tudi okvir za ocenjevanje pomembnosti, ki opisuje vprašanja ESG, ki so najbolj pomembna za njihov poslovni model in pričakovanja zainteresiranih strani.

Pri nasledstvu se potencialni nasledniki pogosto ozirajo na to, kako dobro je podjetje prepoznalo svoje slabosti na področju ESG in kako se je odzvalo nanje. Podjetje, ki si dejavno prizadeva za izboljšanje svojih praks ESG, bo verjetno bolj privlačno, saj kaže na to, da je podjetje usmerjeno k odpornosti in trajnostni rasti.

Poleg notranjih revizij so zunanje presoje dodatna raven nadzora. Ocene ESG tretjih oseb lahko zagotovijo nepristranski pogled na uspešnost podjetja na področju ESG in tako obvestijo tako obstoječe vodstvo kot morebitne naslednike o področjih, ki zahtevajo takojšnjo pozornost.

Opredelitev ključnih področij za izboljšanje ESG ima dvojni namen. Ne le, da omogoča optimizacijo poslovanja, temveč tudi povečuje privlačnost podjetja za morebitne naslednike ali vlagatelje, s čimer igra ključno vlogo v procesu načrtovanja nasledstva. Že omenjeno orodje za ocenjevanje pripravljenosti na družbeno odgovornost podjetij lahko služi kot izhodišče za opredelitev potencialnih področij za izboljšave ter zagotavlja podrobne informacije o racionalnih in potencialnih strategijah za izboljšave. Za dostop do brezplačnega ocenjevalnega orodja obiščite: www.csrready.eu

RAZVOJ NAČRTA ZA IZBOLJŠANJE ESG

Po opredelitvi ključnih področij za izboljšanje je naslednji logični korak razvoj načrta za izboljšanje ESG. Učinkovit načrt je celovit dokument, v katerem so opisani cilji, časovni razporedi, odgovornosti in dodelitev sredstev za vsako opredeljeno področje izboljšav. Pomembno je, da v okviru načrtovanja nasledstva ta načrt služi kot načrt za prehodno vodstvo.

Glede na zapletenost vidikov ESG je pogosto priporočljiv postopen pristop. To pomeni, da je treba prednostno razvrstiti vprašanja glede na njihovo resnost, vpliv na zainteresirane strani in regulativno pomembnost. Kratkoročni cilji lahko vključujejo takojšnje zmanjšanje tveganj, na primer zmanjšanje operativne neučinkovitosti ali izboljšanje ravni skladnosti. Srednjeročni cilji lahko vključujejo širšo strateško uskladitev, na primer prehod na trajnostne dobavne verige ali uvajanje čistejših tehnologij. Dolgoročni cilji se pogosto nanašajo na splošno preoblikovanje poslovanja, ki temelji na trajnostnih in etičnih praksah.

Načrt za izboljšanje ESG mora biti tekoč, kar omogoča redne preglede in prilagoditve. Ta prilagodljivost je še posebej pomembna v času nasledstva, saj ima lahko novo vodstvo svoje strateške zahteve. Zato mora načrt naslednikom nuditi dovolj prostora, da vgradijo svojo vizijo, čeprav v okviru splošnih ciljev podjetja na področju ESG.

Vključevanje povratnih informacij zainteresiranih strani med pripravo načrta lahko doda raven prehodnosti in zaupanja ter tako poveča njegovo učinkovitost. Poleg tega lahko sodelovanje članov upravnega odbora, višjih vodstvenih delavcev in celo zunanjih svetovalcev ESG prispeva različne poglede, kar obogati celovitost načrta.

Načrt za izboljšanje ESG ni le orodje za izboljšanje poslovanja, temveč strateški dokument, ki vpliva na dolgoročno vrednotenje podjetja. Zato njegove vloge pri načrtovanju uspeha ni mogoče podcenjevati, razviti in izvajati pa ga je treba z največjo skrbnostjo in predvidljivostjo.

VKLJUČEVANJE ZAINTERESIRANIH STRANI V PROCES IZBOLJŠEVANJA ESG

Sodelovanje zainteresiranih strani je temelj vsake uspešne strategije za izboljšanje ESG. V okviru načrtovanja nasledstva je ta element še pomembnejši, saj bodo deležniki ključni pri podpori in sodelovanju v procesu prehoda.

Zainteresirane strani v okviru ESG na splošno vključujejo zaposlene, dobavitelje, vlagatelje, člane skupnosti, regulativne organe in stranke. Vsaka skupina ima svoje interese in skrbi, njihove skupne povratne informacije pa lahko ponudijo večdimenzionalen pogled na uspešnost podjetja na področju ESG.

Strukturiran in odprt dialog je prvi korak k učinkovitemu sodelovanju. Za zbiranje izčrpnih spoznanj je mogoče uporabiti metode, kot so ankete, mestni zbori in razprave v fokusnih skupinah. Ta spoznanja je treba uskladiti s področji, ki jih je treba izboljšati, in jih vključiti v načrt za izboljšanje ESG.

Ne pozabite, da vključevanje zainteresiranih strani ni le vaja za izpolnjevanje okvirčkov, temveč strateški proces, ki prinaša takojšnje in dolgoročne koristi. Takoj lahko ponudi "preverjanje realnosti na terenu", kar vodstvu in morebitnim naslednikom omogoča, da izboljšajo pobude ESG. Dolgoročno lahko trajno sodelovanje goji kulturo medsebojnega zaupanja in sodelovanja, ki je nepogrešljiva v obdobjih organizacijskih sprememb, kot je nasledstvo.

Zainteresirane strani lahko služijo tudi kot sistemi zgodnjega opozarjanja na nove izzive in priložnosti, povezane z ESG. Na primer, zaposleni, ki so blizu vsakodnevnim dejavnostim, lahko zgodaj opozorijo na okoljska tveganja, vlagatelji pa na prihajajoče regulativne spremembe, ki bi lahko vplivale na poslovanje.

V zvezi z načrtovanjem nasledstva zainteresirane strani ponujajo kolektivni spomin in razumevanje poti podjetja na področju ESG, kar zagotavlja kontinuiteto in kontekst za nove vodje. Zainteresirane strani, ki so dobro vključene, so lahko med prehodom bolj naklonjene, kar lahko zmanjša tveganja in olajša proces nasledstva.

Učinkovito vključevanje zainteresiranih strani v izboljševanje ESG ni le najboljša praksa, temveč ključna strateška zahteva. Njene vloge pri zagotavljanju nemotenega procesa nasledstva in usklajenosti z dolgoročnimi poslovnimi cilji ni mogoče preceniti.

REFERENCE

- Deloitte, 2022: Navigacija po poti ESG v letu 2022 in pozneje, na voljo na: https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/navigating-the-esg-journey-in-2022-and-beyond.html
- Deloitte, 2023: Deloitte Sustainability Navigator, na voljo na: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/risk/Deloitte-Sustainability-Navigator.pdf
- BCG, 2022: From Compliance to Courage in ESG, na voljo na: https://www.bcg.com/publications/2022/compliance-to-courage-in-esg
- KWF Capital in BCG, 2021: ESG-Report-ESG-s%C3%A4en-Nachhaltigkeit-ernten-(Nov.-2021).pdf
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2019): (1): Ökologische Nachhaltigkeit in deutschen Unternehmen: Empirische Ergebnisse auf Basis des IAB-Betriebspanels 2018. Dostopno na: https://doku.iab.de/forschungsbericht/2019/fb0819.pdf

Avtor modula 5 je David Blunck-Goldenberg.

Co-funded by the European Union

Financira Evropska unija. Vendar so izražena stališča in mnenja izključno avtorjev in ne odražajo stališč in mnenj Evropske unije ali Izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Niti Evropska unija niti EACEA ne moreta biti odgovorna zanje.

Ta vir je licenciran pod CCBY 4.0

OPOMBE

PROJEKTNI KONZORCIJ

Academy of Entrepreneurship®

Gospodarska zbornica Slovenije
since 1851
Chamber of Commerce and Industry of Slovenia

comhairle chontae na mi
meath county council

UIIN
University Industry Innovation Network

univations

the vision works

Succession Ready

Enabling Leadership Continuation for SMEs

www.successionready.eu

KONTAKTIRAJTE NAS

GZS - PTZ
E: ptz@gzs.si

Gospodarska zbornica Slovenije
Chamber of Commerce and Industry of Slovenia

Vir fotografij: Depositphotos