

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

DELITEV DOBIČKA NA PRIMERU PODJETJA X

Ljubljana, januar 2020

NINA PUNTARIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Puntarić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Delitev dobička na primeru podjetja X, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, 23. december 2019

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO.....	2
1.1 Opredelitev družinskega podjetništva	2
1.2 Razširjenost družinskega podjetništva v Sloveniji	3
1.3 Dejavniki za uspešen prenos družinskega podjetja	5
2 DELITEV DOBIČKA.....	9
2.1 Opredelitev dobička.....	9
2.2 Modeli delitve dobička.....	11
2.2.1 Delitev dobička.....	12
2.2.2 Delitev prihrankov (gainsharing)	14
3 DELITEV DOBIČKA V PODJETJU X	15
3.1 Opis podjetja in struktura lastništva v podjetju X.....	15
3.2 Razdelitev dobička in odgovornosti v podjetju X	16
3.2.1 Predlog razdelitve dobička v podjetju X	17
SKLEP.....	18
LITERATURA IN VIRI	19

KAZALO SLIK

Slika 1: Demografske značilnosti in značilnosti ozadja managerjev družinskih podjetij	4
Slika 2: Povprečno družinsko podjetje v letu 2014	5

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

BDP – bruto domači proizvod

EUR – evro

EY – Ernst & Young d. o. o.

UVOD

Družinska podjetja predstavljajo več kot dve tretjini vseh podjetij in ustvarjajo več kot 70 odstotkov svetovnega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). Družinska podjetja imajo pomemben delež tudi v slovenskem gospodarstvu (Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine, brez datuma).

Družinsko podjetje je torej podjetje, ki ga po navadi sestavljajo člani družine, vendar to ni vedno nujno. Smiselno pa je, da sta v družinsko podjetje vključena vsaj dva člana družine, za katera morajo biti določene naloge, ki jih bosta ta opravljala, določeno pa mora biti tudi, kako odločilna bo njuna vloga.

Dobiček je pogosto definiran kot razlika med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki, vendar ta pojem ni nujno točno definiran, saj imamo tudi druge organizacije, kot so zavodi, javne gospodarske službe in druge, kjer imajo prihodke in odhodke, nimajo pa dobička (Bergant, 2016).

Namen moje zaključne strokovne naloge je ugotoviti, kako pomagati družinskim podjetjem pri delitvi dobička, saj po lastnih izkušnjah lahko sklepam, da so lahko medsebojni odnosi v družinskem podjetju zelo raznoliki. Menim, da je danes čedalje več družinskih podjetij in da je to tudi aktualna tema, zato se želim osredotočiti na le-to in skozi samo zaključno strokovno nalogo ugotoviti ali je temu res tako.

Cilj zaključne strokovne naloge je pridobiti razne informacije o tem, koliko je družinsko podjetništvo razširjeno v Sloveniji, kakšna je njihova finančna uspešnost in kako je najbolje razdeliti dobiček.

V prvem delu zaključne strokovne naloge sem torej osredotočena na teoretični del družinskega podjetništva – kaj sploh je družinsko podjetništvo, kako razširjeno je in kateri so dejavniki za uspešen prenos podjetja. Pri teoretičnem delu mi je pomagal seminar z naslovom Prenos lastništva podjetja, ki ga je predaval Uroš Kavš.

V naslednjem delu se teoretično dotaknem samega dobička in opišem dva modela za delitev dobička, ki pa sta delitev dobička in delitev prihrankov. Osredotočim se predvsem na omenjena modela, saj sta najpomembnejša za vsa podjetja, predvsem pa za družinska. S pomočjo teh dveh modelov, lažje v naslednjem, zadnjem delu, razdelim dobiček v podjetju X.

V zadnjem delu opišem podjetje X in podam predlog razdelitve dobička na podlagi dveh modelov, ki ju opišem v nadaljevanju. To pomeni, da prvo opišem, kaj sploh sta delitev dobička in delitev prihrankov, ju primerjam med seboj in potem na podlagi teh dveh modelov izberem enega, ki je najbolj primeren za podjetje X in na koncu pojasnim zakaj sem se odločila ravno za ta model.

Za naslov Delitev dobička na primeru podjetja X sem se odločila, ker se že od malih nog soočam z besedo podjetništvo, saj imamo družinsko podjetje tudi doma. V svoji zaključni strokovni nalogi bi se rada naučila nečesa, kar prej še kot otrok nisem poznala, nato pa bi to znanje prenesla na naše družinsko podjetje.

1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO

1.1 Opredelitev družinskega podjetništva

Družinsko podjetje je podjetje, ki ga po navadi sestavljajo člani družine, vendar pa to ni vedno nujno. Rosenblatt, De Mik, Anderson in Johnson (1990, str. 4) se soočajo s tem, da je posameznik v družini deležen neke strpnosti in podpore, od katere sta odvisna vsa energija in čas. Smiselno pa je, da sta v družinskem podjetju vključena vsaj dva člana družine, za katera morajo biti določene naloge, ki jih bosta ta opravljala. Seveda pa ne smemo pozabiti na delež lastništva, katerega se na samem začetku tudi vsakemu posebej določi.

Nekatere ocene so pokazale, da družinska podjetja predstavljajo več kot dve tretjini vseh podjetij in ustvarjajo več kot 70 odstotkov svetovnega BDP. Pomemben delež imajo družinska podjetja tudi v slovenskem gospodarstvu (Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine, brez datuma). Zaradi prevelike čustvene komponente, so družinska podjetja zelo ranljiva. Zaradi teh imajo lahko podjetja v prihodnosti probleme, v samem družinskem podjetju vidimo tudi veliko prednosti. Imajo strog, profesionalen odnos, jasne razmejitve ter dolgoročno načrtovanje in ravno zato lahko takemu podjetju zagotovimo uspešno rast. Tako bodo družinska podjetja, od najmanjših do velikih korporacij, ki jih vsi poznamo, brez dvoma še naprej predstavljala del gospodarstva (Kos, 2008).

V nadaljevanju bom na kratko omenila tudi par prednosti in slabosti družinskih podjetij. Prednosti vidimo v sami predanosti družinskih članov poslu in zasebnemu življenju, saj družina ve, da trdno dela zase in svoje najbližje, v prilagodljivosti časa in denarja. Kot prednosti lahko omenim tudi, da je jasno oblikovana in stabilna kultura v podjetju, imajo večje znanje, hitreje se usklajujejo in s tem sprejemajo pomembne odločitve. Vse te prednosti pa lahko v neki meji postanejo tudi slabost oziroma pomanjkljivost podjetja, pri čemer pa ta neželena meja nastane kot posledica čustvenih konfliktov (Kos, 2008).

Kot slabosti pa Žaler (2008) navaja:

- togost in nefleksibilnost;
- nasledstvo oziroma prenos podjetja (prava izbira naslednika je lahko problematična, sploh, če je v družini veliko otrok);
- poslovni izzivi (uveljavitev novih metod dela);
- čustvenost in njen vpliv na poslovanje;

- vodstvo in legitimnost (ko se zamenja vodstvo, se pojavi tudi nov način vodenja, kar pa s seboj prinese večje ali manjše spremembe oziroma pretrese. Zgodi se lahko rivalstvo).

Kot zanimivost bi rada pri teoriji družinskega podjetništva omenila, da sem na portalu Siol.net zasledila intervju z Jakom Vadnjala, ki je povedal, da je podjetništvo še vedno bolj moški svet, a da moški v poslovnem svetu velikokrat delajo več neumnosti, kot ženske. Ženska podjetja so sicer na dolgi rok manj rastoča, a so bolj trdna, zato bi teh potrebovali čim več. Kot razlog je navedel: »Ženska podjetja vodi z nekakšno žlahtno gospodinjsko logiko« (Vadnjal, 2014).

Družina ureja medsebojne odnose na različne načine, zato bom omenila pojem *družinska ustava*, ki pa je temelj za urejene medsebojne odnose v družini in samem podjetju. Podjetja se velikokrat želijo zavarovati pred morebitnim razhajanjem, zato sprejmejo družinsko ustavo. Značilnost te je, da jo podpišejo vsi družinski člani in se zavežejo k določenemu ravnanju v prihodnosti, ki bo prineslo poslovanje. Pirc (2007) je navedel naslednja vsebinska področja, ki jih navadno ureja družinska ustava:

- splošne določbe, ki grejo za izražanje volje članov družine in so trdni temelj nadaljnjega urejanja odnosov;
- vizija podjetja, ki opredeli smer, v katero naj se dejavnost podjetja razvija in kakšno vlogo imajo družinski člani pri tem;
- sodelovanje družine pri vodenju in upravljanju, ki je način oblikovanja volje družine in njenega sporočanja korporativnim organom družinskega podjetja;
- zaposlovanje v podjetju, ki zagotavlja ustrezne ravni izobraževanja za družinske člane, opredelitev delovnih izkušenj, ki naj jih družinski člani pridobijo tudi pri delu v drugih podjetjih, zaposlovanje ljudi, ki so partnerji družinskih članov in nagrajevanje zaposlenih;
- nasledstvo v podjetju - kriterij za določanje nasledstva (sposobnosti, delovne izkušnje in drugo);
- lastništvo v podjetju, ki opredeli način prenosa lastništva in delitve družinskega premoženja ter pravila, ki se tičejo samega izstopa iz lastništva;
- organi oblikovanja volje v družini in podjetju, ki je način urejanja odnosov med družino in družinskim podjetjem, obveščanje družinskih članov o poslovanju podjetja - letna srečanja in sporočanje pomembnih odločitev družinskim članom.

1.2 Razširjenost družinskega podjetništva v Sloveniji

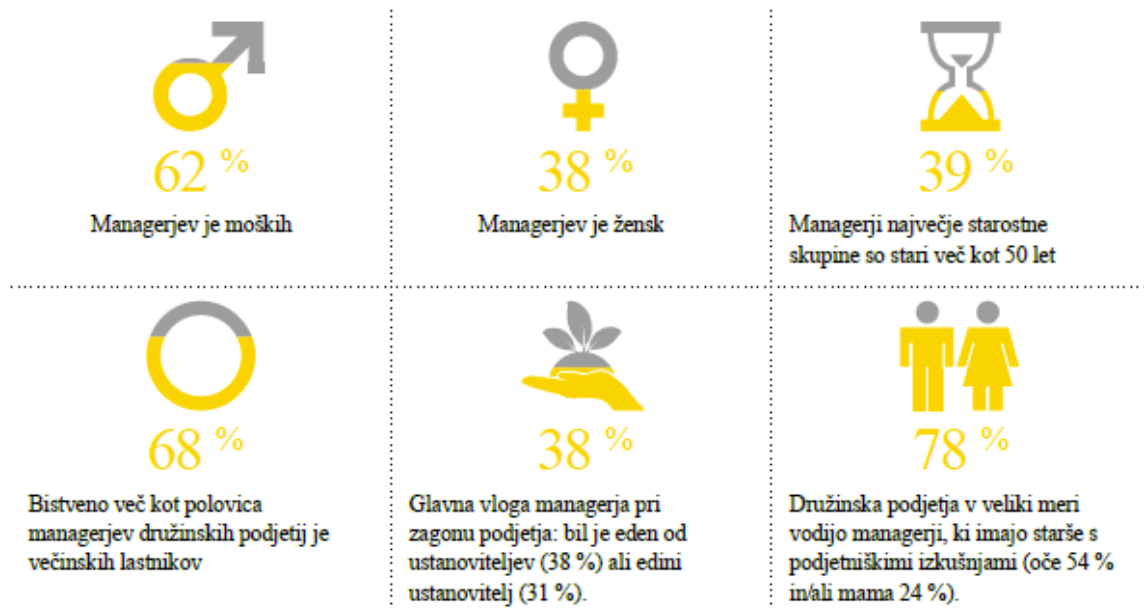
V Sloveniji imamo približno kar 83 odstotkov družinskih podjetij, z manj kot 50 zaposlenimi. Za slovensko gospodarstvo so družinska podjetja zelo pomembna. Prispevajo kar 69 odstotkov prodaje ter 67 odstotkov dodane vrednosti podjetij. Ustvarjajo delovna mesta in s tem tudi sodelujejo pri reševanju brezposelnosti, posledično tudi izboljšujejo

kakovost življenja slovenskega prebivalstva, saj zaposlujejo kar 70 odstotkov aktivnega prebivalstva (Časnik Finance, 2016).

Ernst & Young d. o. o. (v nadaljevanju EY) je podjetje na področju storitev revizije, davkov ter poslovnega svetovanja. Leta 2015 so naredili raziskavo o tem, kako izboljšati razumevanje družinskega podjetništva in prispevati k zavedanju o pomembnosti družinskih podjetij (Antončič, Auer & Juričič, 2015). V nadaljevanju bom povzela dve raziskavi, ki sta se mi zdeli najbolj zanimivi, ju prikazala s slikami in na kratko tudi opisala.

Slika 1: Demografske značilnosti in značilnosti ozadja managerjev družinskih podjetij.

Demografske značilnosti in značilnosti ozadja managerjev družinskih podjetij so naslednje:



Vir: Antončič, Auer & Juričič (2015).

Iz slike 1 lahko razberemo, da je več kot polovica podjetnikov oziroma managerjev moškega spola in da je torej podjetništvo še vedno nekako moški svet. 38 odstotkov je takih, ki so bili eden od ustanoviteljev, preostalih 31 odstotkov pa je tistih, ki so edini ustanovitelji.

Naslednja raziskava govori o finančni uspešnosti družinskih podjetij v letu 2014. Finančni vidik je pomemben, saj se tako s pomočjo finančne službe financirajo celotni procesi, ki so prisotni v podjetjih. Poslovni izid podjetja lahko vedno ponuja hiter vpogled v stanje podjetja. Za tak namen analize lahko uporabimo več kazalnikov. Kadar želimo pravilno razložiti uspešnost podjetja, pa za to upoštevamo večje število kazalnikov, saj se lahko sprti dopolnjujejo in tako ponujajo različne interpretacije (Antončič, Auer & Juričič, 2015).

V podjetju EY so torej na podlagi preteklih raziskav predstavili 111 različnih finančnih kazalnikov, od teh so bili nekateri dokazani za napovedovanje insolventnosti podjetja in so

jih zato tudi uporabili v sami raziskavi. Podjetja pod strateškim vodstvom družine predstavljajo večino v vseh kategorijah. Kot bo prikazano na sliki spodaj, lahko povemo, da je bilo povprečno družinsko podjetje donosno in da ni bistvenih razlik med družinskimi in ne družinskimi podjetji. Najbolj pomembna razlika je razvidna v stroških dela na zaposlenega, saj to v družinskih podjetjih znaša 22.544 evrov (v nadaljevanju EUR), v ne družinskih podjetjih pa 28.654 EUR (Antončič, Auer & Juričič, 2015).

Slika 2: Povprečno družinsko podjetje v letu 2014.

	Odstotni delež prispevka družinskih podjetij v vključenih družbah	Povprečno družinsko podjetje v EUR
Celotni prihodki	69,1	2.538.428
Čisti prihodki od prodaje	69,1	2.468.424
Prihodki doma (v Sloveniji)	72,0	1.536.702
Prihodki v tujini (v EU)	65,3	781.104
Prihodki v tujini (izven EU)	61,9	150.619
Dodana vrednost	67,2	770.444
Čisti poslovni izid	80,4	131.856
EBITDA	77,6	273.811
Sredstva	63,5	2.268.850
Kapital	57,0	1.249.479
Število zaposlenih na podlagi delovnih ur	69,7	20 zaposlenih

Vir: Antončič, Auer & Juričič (2015).

1.3 Dejavniki za uspešen prenos družinskega podjetja

V družinskem podjetju vedno pride trenutek, ko je potrebno prenesti posel na drugega. Pomembno je, da se za nasledstvo v samem družinskem podjetju pogovarjajo družinski člani že mnogo prej, kot šele takrat, ko pride do tega. Zaposleni oziroma družinski člani se morajo čim hitreje uvajati v prihodnje delovno mesto in pri tem spoznavati druge zaposlene ter dinamiko samega podjetja.

Za ustanovitelje podjetij je nasledstvo najtežja odločitev. Vedno se sprašujejo, koga izbrati za naslednika. Po navadi se starši odločijo, da bodo njihovo podjetje prevzeli njihovi otroci. Če ima ustanovitelj podjetja samo enega otroka in je ta sposoben in zavzet za delo v družinskem podjetju, je to za ustanovitelja najlažja naloga, saj bo predal podjetje edinemu otroku. Če je otrok več, je odločitev težja, zato si ustanovitelj takrat pri izbiri primerne naslednika pomaga z zunanji svetovalci. Največkrat prevzame podjetje najstarejši sin, v primeru, da ni dovolj sposoben in zavzet za delo v družinskem podjetju, se stvari lahko zapletejo. Takrat je treba razmišljati o drugih možnostih (Duh, 2003, str. 65).

Eden od problemov v družinskih podjetjih je, da so starši velikokrat preveč vsiljivi. S tem mislim na to, da starši hočejo na vsak način v podjetje vključiti svoje otroke, četudi si

morda tega sami ne želijo. Tako želijo svojim otrokom pokazati, da jim bodo vedno nudili pomoč in s tem znali narediti vse, kar je potrebno. Zaradi tega problema velikokrat pride do propada podjetja oziroma razkola same družine, saj pri tem nastajajo konflikti in nestrinjanja.

Decembra tega leta sem se v Obrtno-podjetniški zbornici Slovenije udeležila seminarja z naslovom Prenos lastništva podjetja, kjer nam je predaval gospod Uroš Kavš, svetovalec za družinska podjetja. Predaval je o samem prenosu lastništva podjetja, ter o meni najbolj pomembni temi, ki jo bom v nadaljevanju tudi opisovala. Predstavila bom dvanajst korakov za uspešen prenos družinskega podjetja, ki jih je na seminarju in tudi v reviji Obrtnik podal zgoraj omenjeni predavatelj Uroš Kavš.

Prvi korak je poimenoval: »Kakšne so želje in pričakovanja podjetnika in potomcev?« (Kavš, 2018, str. 38) v katerem je povedal, da prenos družinskega podjetja preživi samo 1/3 podjetij, saj večina podjetnikov razmišlja, da je za uspešen prenos same dejavnosti družinskega podjetja treba pravilno izvesti davčne korake in se tako izogniti plačilu davka, a pri tem davki nimajo nikakršne veze. Dejstvo je, da je treba prvo ugotoviti, kakšne so želje in pričakovanja samega podjetnika in ali potomca oziroma naslednika sploh zanima nadaljevanje dejavnosti, ki se opravlja v družinskem podjetju.

Ključni problem pri prenosu družinskih podjetij je sociološki vidik, zato je treba ugotoviti kakšni so cilji samega podjetnika in ali ima ta več želja, kako razmišlja družina in kako potomci oziroma nasledniki, ali so potomci motivirani za prevzem družinskega podjetja, so sposobni samostojno voditi dejavnost družinskega podjetja, ali bo prišlo do konfliktov med generacijami ali ne, in mnoga druga vprašanja, na katera je vedno dobro imeti odgovore (Kavš, 2018, str. 8; 14).

Drugi korak: »Ali so potomci zares pripravljeni nadaljevati družinsko dejavnost?« (Kavš, 2018, str. 38) govori o tem, da je večino potomcev oziroma naslednikov strah prevzeti odgovornosti vodenja družinskega podjetja ali pa enostavno ne želijo prevzeti same dejavnosti podjetja. Večina staršev je prepričanih, da so s potomci oziroma nasledniki že vse dogovorjeni, a to prepričanje izvira iz dejstva, da se družina nikoli ni dobesedno pogovorila o željah in ciljih posameznika, saj se jim zdi samoumevno, da bodo potomci morali prevzeti to dejavnost.

Raziskave so pokazale, da je samo 9 odstotkov potomcev motiviranih za nadaljevanje posla družinskega podjetja. V prejšnjem, prvem koraku, sem se ravnala po Kavševih besedah oziroma raziskavah, ki so jih preučili v Inštitutu MoST, da prenos družinske dejavnosti na potomce preživi samo 1/3 podjetij, a to ne pomeni, da se ne izvede formalni prenos dejavnosti. Bolj ali manj se večina podjetij prenese formalno lastniško ali vodstveno. Izvede se formalni prenos družinske dejavnosti, bodisi na s. p. ali d. o. o., ali pa se zamenja direktor iz različnih razlogov (Kavš, 2018, str. 38).

To v praksi pomeni, da v večini primerov starši še vedno na vse možne načine nadzorujejo podjetje, a tudi nemalo je primerov, ko starši zaradi upokojitve preoblikujejo s. p. v d. o. o., v katerem potomec oziroma naslednik postane formalni direktor, starš pa postane prokurist. Potomci velikokrat niso motivirani za prevzem posla od svojih staršev, ker ko se starši »odmaknejo« na mesto prokurista in tako zadostijo zakonskim določilom in lahko tako prejmejo polno pokojnino, začnejo svojim naslednikom »soliti pamet« kako naj poslujejo in jim v resnici sploh ne zaupajo. Odgovor na vprašanje zakaj se temu nasledniki ne uprejo pa je, da se večina naslednikov upre in nekajkrat pove, da si tega ne želijo in s tem upajo, da se bodo njihovi starši omehčali, a ne pomislijo na to, da leta tečejo. In ker čas hitro teče, tako njihovo »upornišvo« postane navada in preide v vdanost v usodo. Veliko naslednikov pa je takih, ki dokaj hitro spoznajo resnico in preprosto odidejo iz podjetja in si ustvarijo nekaj svojega ali pa poiščejo manj stresno službo kje drugje. Razumljivo je, da se starši bojijo, kako bodo njihovi nasledniki vodili podjetje, a s tem svojim naslednikom dokažejo, da jim ne zaupajo in da si mislijo, da so njihovi nasledniki nesposobni. Tako jim v bistvu sploh ne ponudijo priložnosti, da bi se izkazali, da so sposobni voditi posel (Kavs, 2018, str. 38).

V **tretjem koraku**, ki ga je Kavs poimenoval: »So potomci sposobni uspešno nadaljevati družinsko dejavnost?« (Kavs, 2018, str. 38) omenja, da so lahko potomci motivirani za prevzem posla od svojih staršev, ampak da to ne pomeni, da so tudi sposobni to narediti. Kako pa ukrepati, če to ugotovimo? V nadaljevanju bom na kratko povzela odgovor zastavljeno vprašanje.

Večina staršev se ne sprašuje ali bi najeli managerja ali prodali svoje podjetje, saj reagirajo čustveno in si želijo le, da bi podjetje prevzeli njihovi nasledniki. Ravno zaradi strahu pred propadom težko ustvarjenega posla, ostanejo starši prokuristi in/ali lastniki podjetja in tako nadzirajo podjetje in njegovo poslovanje. Kaj pa se bo zgodilo čez čas, ko se bodo starši dokončno umaknili iz podjetja? Ključni razlog je čustvena navezanost staršev in neracionalne odločitve in večina globoko v sebi ve, da v zamišljeni situaciji ni prihodnosti, a v njej vseeno vztraja, saj jih je strah pogledati resnici v oči (Kavs, 2018, str. 38).

Četrty korak: »Imajo prevzemniki različne interese, ki niso združljivi?« (Kavs, 2018, str. 36) opisuje odnose med družinskimi člani, kajti pri potomcih se lahko velikokrat zgodi, da pride do nestrinjanj in posledično do konfliktov, ki jih je potrebno hitro razjasniti in rešiti, da bi poslovanje potekalo naprej brez problema. V skrajnih primerih lahko pride tudi do propada družinskega podjetja.

Tako pridemo do **petega koraka**, ki je poimenovan: »Kako doseči pravičen družinski dogovor?« (Kavs, 2018, str. 32). Na to vprašanje običajno starši nimajo odgovora, saj se v večini primerov ukvarjajo s prevzemniki podjetja in tako pozabijo na ostale člane družine. Kadar se nečesa dogovarjamo, je dobro, da se z dogovorom strinjamo vsi, oziroma, da smo vsi zadovoljni, saj s tem lahko preprečimo konflikte med potomci in njihovimi zakonskimi partnerji ter posledično tudi propad samega podjetja.

Šesti korak: »Davčni vidik prenosa dejavnosti na potomce« (Kavs, 2018, str. 28) govori o tem, da je treba ob vsakem prenosu lastništva plačati davek in da ravno zaradi tega razloga vse podjetnike skrbi, koliko davka bodo morali plačati. Kot je Kavs že omenil, preživi samo 1/3 družinskih podjetij ravno zato, ker redki poleg plačila davka razmišljajo tudi o prenosu odgovornosti.

Ko govorimo o prenosu deležev družbe, govorimo o tem, da je ta postopek relativno enostaven. Pri družbi z omejeno odgovornostjo lahko deleže na potomce ali zakonske partnerje prenesemo neobdavčeno, in sicer v celoti ali delno.

V **sedmem koraku**, ki ga je gospod Kavs poimenoval »Kako razdeliti lastništvo podjetja in kdaj preostalo družinsko premoženje?« (Kavs, 2018, str. 68), govorimo o tem, da večina podjetnikov razmišlja samo o tem, koliko davka bodo morali plačati ob prenosu dejavnosti, ne razmišljajo pa o tem, kdo bo tisti, ki bo prevzel odgovornost, kako bodo nasledniki uspešno vodili dejavnost v prihodnosti in kako potem razdeliti lastništvo podjetja.

Dejstvo vsega je, da bi moral biti davčni vidik zadnji oziroma zaključni korak pri prenosu družinskega podjetja, pred tem pa bi se morali dogovoriti za mnogo stvari, kot na primer, ali so nasledniki oziroma potomci res motivirani za prevzem dejavnosti, kdo bo lastnik podjetja, kdaj se starši umaknejo, kako in kdaj razdeliti tudi preostalo družinsko premoženje in drugo. Nikakor ni nujno, da morajo starši takoj ob upokojitvi podjetje podariti naslednikom, saj so praksa in situacije zelo različne. Nekateri družine želijo to storiti čim prej, druge družine pa odlašajo v nedogled, a v resnici je zelo malo družin, ki se pravočasno lotijo te problematike in načrt speljejo kot so se dogovorili (Kavs, 2018, str. 68).

Osmi korak: »Koliko premoženja pripada tistim potomcem, ki ne bodo zaposleni?« (Kavs, 2018, str. 38).

Kadar govorimo o prenosu dejavnosti na naslednike, se je potrebno dogovoriti ogromno stvari. Velikokrat se prenos obravnava parcialno, kar je napaka in se običajno odraža s konflikti, zato se je potrebno pogovarjati o dedovanju, ker je ta tema zelo pomembna. Pogovor vedno začnemo s cilji, tako družinskimi, kot tudi posameznikovimi, saj samo na ta način pridemo do ključnih informacij, s katerimi lahko potem postavimo trdne temelje dogovora ter potencialno problematiko (Kavs, 2018, str. 38).

Deveti korak je poimenoval: »Komu predati upravljanje podjetja, da bo dejavnost dolgoročno uspešna?« (Kavs, 2018, str. 26). V tem koraku je želel povedati, kdo je najbolj sposoben ohraniti težko prigarano družinsko premoženje, ali je naslednik res prava izbira, saj je med vodenjem proizvodnje in upravljanjem podjetja zelo velika razlika.

Eden od najpomembnejših razlogov je, da starši zelo dolgo odlašajo s prenosom odgovornosti in seveda znanja na svoje naslednike. Posledica vsega tega pa je pomanjkanje izkušenj bodočih podjetnikov (Kavs, 2018, str. 26).

Sledi **deseti korak**, ki opisuje: »Koliko in kaj naj prenosnik pomaga po upokojitvi?« (Kavs, 2018, str. 74). Starši v večini primerov želijo ostati nadzorniki podjetja in nekateri v tem primeru ostanejo 100-odstotni lastniki podjetja, drugi pa prokuristi. Sprašujemo se, kaj s tem starši v resnici dosežejo in ali motivacija naslednikom za vodenje posla pada ali se jim zvišuje.

Strah je tisti dejavnik, ki je najpogosteje prisoten pri starših, saj se ne želijo izogniti nadzoru samega podjetja. Ob strahu in pretiranem egu pa se pojavlja še nezaupanje v svoje otroke, saj se sprašujejo ali bodo njihovi nasledniki zmogli uspešno nadaljevati posel (Kavs, 2018, str. 74).

Enajsti korak: »Katero znanje naj starši pravočasno prenesejo na naslednike?« (Kavs, 2018, str. 32). Starši mislijo, da bodo njihovi nasledniki čez noč postali uspešni podjetniki, vodje ali direktorji, zato vse do same upokojitve podjetje vodijo sami.

Kot primer, je gospod Kavs vzela sina in očeta. Sin opravlja najpomembnejše naloge, kot so vodenje proizvodnje, marketinga, logistike itd. Oče se čez čas upokoji in tako svojega sina postavi za direktorja. Ker oče sinu ne zaupa dovolj, postane prokurist in tako še vedno nadzira poslovanje podjetja in se za najpomembnejše posle dogovarja sam. Sinu to seveda ni všeč, a vseeno je prepričan, da bo njegov oče postopoma odgovornost prenesel nanj, vendar leta tečejo, sin pa ne more čakati celo življenje (Kavs, 2018, str. 32).

Tako zaključujem opisovanje korakov za uspešen prenos družinskega podjetja z zadnjim, **dvanajstim korakom**, ki pa se imenuje: »Kako in zakaj profesionalizirati funkcije naslednikov v podjetju?« (Kavs, 2019, str. 30).

Kot sem poudarila že v desetem koraku, je strah najpogostejši dejavnik pri starših in je stalni spremljevalec ob prenosih družinskih podjetij na naslednike. S profesionalizacijo funkcij naslednikov v podjetju povečamo učinkovitost vodenja ter uspešnost poslovanja. Tako se prevzemniki posla, kot tudi starši, otresejo najpogostejšega dejavnika – strahu (Kavs, 2018, str. 30).

2 DELITEV DOBIČKA

2.1 Opredelitev dobička

S pojmom dobiček se srečujemo vsak dan. Vsi verjetno poznamo dobiček kot računsko opredelitev, ki se glasi, da je dobiček razlika med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki, vendar ta definicija ni nujno točna, saj imamo veliko različnih organizacij kot so zavodi,

gospodarske javne službe in druge, ki sicer imajo prihodke in odhodke, nimajo pa dobička. Računovodsko kategorijo je možno opredeliti tudi na druge številne načine (Bergant, 2016).

Dobiček je torej eden najpomembnejših pojmov v poslovanju in financah. Pravilno razumevanje, kakšen je dobiček, nam omogoča boljšo predstavo o uspešnosti podjetja. V bistvu gre za finančno nagrado, ki si jo poslovni ljudje prizadevajo prejeti.

Čisti dobiček je tisto, kar ostane, ko seštejemo vse stroške vodenja podjetja in odštejemo njegov celotni prihodek od prodaje. V večini primerov izračunamo čisti dobiček, potem ko podjetje plača svoje davke. Dobiček ni samo razlika med ceno izdelka ali storitve in njegovo ceno. Pri izračunu dobička podjetja moramo upoštevati tudi režijske stroške. Režijski stroški vključujejo stalne stroške, tj. periodične stroške, ki ostajajo enaki, kot so plače, najemnina in zavarovanje. Vključujejo tudi spremenljive stroške, tj. stroške, ki nihajo pri proizvodnji, kot so delovna sila in materiali. Poleg režijskih stroškov pa moramo izračunati tudi, koliko davka moramo plačati od dohodka.

Če podjetje ustvarja dobiček, je dobičkonosno. Kadar podjetje izgublja denar, pravimo, da je neprofitno. Organizacije, ki se trudijo, da bi imele večji prihodek kot stroške, imenujemo neprofitne organizacije. So ključni del kapitalističnega, svobodno tržnega gospodarstva. Pomembno pa je vedeti, da obstaja več različnih načinov, kako lahko podjetje ustvari dobiček. Ključno je, da vlagatelji predvsem vedo, kaj je to.

Spodaj je nekaj primerov različnih ukrepov za dobiček (What is profit? Measures of profit, brez datuma):

- bruto dobiček: prihodki od prodaje, zmanjšani za prodano blago. Bruto dobiček imenujemo tudi bruto dohodek. V bistvu gre za dohodek iz dobička iz katerega koli vira pred obdavčitvijo;
- dobiček pred obrestmi, davki in amortizacijo: prihodki od prodaje, zmanjšani za stroške prodanega blaga in vse stroške, razen obresti, amortizacije in davkov. Ta ukrep zagotavlja natančno sliko denarnega toka podjetja. Prav tako nam pove, kako zlahka odplača svoj dolg. Posojilodajalcem daje boljšo predstavo o tem, kakšen riziko predstavlja posojilodajalec (namesto, da preprosto gleda na dobiček);
- dobiček pred obrestmi in davki: prihodki od prodaje, zmanjšani za prodane izdelke in vse stroške, razen obresti in davkov;
- dohodek pred obdavčitvijo ali čisti dobiček pred obdavčitvijo: prihodki od prodaje, zmanjšani za prodano blago in vse stroške, razen davkov;
- dobiček po obdavčitvi: prihodki od prodaje, zmanjšani za vse stroške.

V nadaljevanju bom predstavila pet korakov, ki bi jih vsa podjetja morala storiti, da bi povečala svoj dobiček, in sicer (Tater, 2018):

- postaviti moramo cilje, če želimo enkratno spremeniti stranke v ponavljajoče se

stranke. Za podjetje je to koristno, ko so stranke zadovoljne s poslom in se po navadi spet vračajo in kupujejo več. To, ne samo da poveča prepoznavnost podjetja, ampak poveča tudi dobiček. Zadrževanje strank je pravzaprav veliko cenejše, kot iskanje novih strank. Poleg tega ima zadrževanje strank tudi druge prednosti. Za prvo pretvarjanje kupcev v ponavljajoče se stranke je ključnega pomena, da ostanejo v stiku z nami. Podjetja lahko naredijo prijazno gesto s pošiljanjem samodejnih e-poštnih sporočil kupcem, ki kupujejo od njih. To lahko v veliki meri postane razlog, da lahko kupci še naprej kupujejo od podjetja. Tudi popusti lahko v veliki meri pripomorejo k temu, da so obstoječe stranke zveste podjetju. Kupcem lahko ponudimo pravočasne ponudbe;

- nadgradnja kakovosti izdelkov. Obstajajo nekatera podjetja, ki na istem izdelku zaslužijo 20 odstotkov več dobička kot njihovi konkurenti samo na podlagi kakovosti izdelkov. Ključno je, da podjetje razume, da je kakovost večja od količine. Izdelki dobre kakovosti ponujajo številne prednosti. Ne samo, da bomo lahko prodali več, ampak bomo lahko izboljšali dobro ime in lažje našli več strank ter ustvarili dobro podobo svojega podjetja;
- dajajmo popuste. Kupcem se lahko ponudijo popusti za povečanje števila kupcev. Popusti so vedno privlačni in kupce pritegne nakup, tudi ko tega ne nameravajo opraviti. Popusti imajo na kupce psihološke učinke. Nekatera podjetja menijo, da lahko popusti zmanjšajo dobiček, vendar to ni res. Zagotavljanje popustov lahko poveča prodajo in več prodaje pomeni več prihodkov in povečan dobiček. Vendar k temu obstaja še en pristop: podjetja lahko namesto tega oddajo popuste in izdelke brezplačno dostavijo kupcem. Tudi to je nekakšen popust, ki bo pritegnil kupce in jih spremenil v ponavljajoče se kupce;
- samodejni postopek. Ročno delo ni samo dolgotrajno, ampak tudi tvega napake. Vpliva na tok podjetja, ker je poslovanje upočasnjeno. Če se obrnemo na programsko opremo, ki lahko vsakodnevno avtomatizira procese, je resnično koristno, saj lahko prihranimo čas, povečamo natančnost in zagotovimo dobre rezultate. Dobra možnost je programska oprema za upravljanje zalog, ki nam lahko pomaga ne le upravljati z zaposlenimi, ampak tudi izboljšati odnose s strankami;
- izvajanje dobre promocije. Tukaj igra ključno vlogo trženje. Na spletu je več kot 3,2 milijarde uporabnikov in izvajanje spletnih načinov trženja ter ohranjanje dobre prisotnosti na platformah družbenih medijev lahko veliko pomaga.

2.2 Modeli delitve dobička

Poznamo več modelov delitve dobička, ki so (Weitzman, 1983):

- program delitve prihrankov zaradi zmanjševanja stroškov (ang. gainsharing);
- nagrade za doseženo uspešne rezultate (ang. success-sharing ali goal-sharing);
- programi delitve dobička (ang. profit sharing).

Izbrala sem si delitev dobička in delitev prihrankov, ker sta se mi zdela najpomembnejša in najprimernejša za moj predlog razdelitve dobička v podjetju X.

Ko podjetja poskušajo motivirati zaposlene, managerji pogosto govorijo o pohvali in priznanju. Medtem ko so ta vprašanja pomembna, zaposleni ne morejo plačevati računov ali izboljšati kakovosti življenja s pohvalo. Ker denar motivira, podjetja pogosto uvajajo finančne programe, ki delavcem omogočajo neposredno delitev v poslovnem uspehu. Nekatera podjetja uporabljajo načrte za delitev dobička, ki delijo bonuse glede na to, kako donosna je bila družba. Medtem ko programi delitve dobička in delitve prihrankov zaposlenim zagotavljajo bonuse, programi delitve dobička ponujajo nagrade na podlagi donosnosti podjetja, medtem ko načrti za delitev prihrankov nagrajujejo zaposlene za doseganje posebnih meritev uspešnosti, ki jih lahko nadzorujejo.

V programu delitve dobička zaposleni prejmejo bonuse, vezane neposredno na splošno dobičkonosnost podjetja. Več denarja, ki ga podjetje naredi, večji so bonusi. Tudi zaposleni v programu za delitev prihrankov zaslužijo bonuse, vendar ti bonusi zahtevajo izboljšane rezultate, kot so povečana produktivnost, večja prodaja ali manjši stroški. Obe vrsti programov sta namenjena temu, da zaposleni vložijo delež v uspeh podjetja, vendar pa so z deljenjem prihrankov deleži bonusi tesneje vezani na uspešnost določenih zaposlenih ali skupin zaposlenih.

Bonusi za delitev prihrankov se običajno izplačujejo pogosteje od bonusov za delitev dobička, ki se pogosto izplačujejo mesečno in ne letno ali četrletno. To omogoča zaposlenim in menedžerjem, da bolje spremljajo napredek pri doseganju ciljev in po potrebi prilagodijo svoje delovanje (Merritt & Donohoe, 2019).

2.2.1 Delitev dobička

Delitev dobička oziroma profit sharing je korist, ki jo podjetja ponujajo, da pomagajo vzbuditi občutek lastništva pri svojih zaposlenih. Ljudje, ki so motivirani z denarjem, lahko delajo močnejše, vedoč, da čim večja bo dobičkonosnost njihovega podjetja, tem večja bo delitev dobička. Nekateri lastniki podjetij menijo, da delitev dobička ustvarja občutek timskega dela. Sodelovanje lahko poveča učinkovitost delovne sile, saj imajo zaposleni isti cilj – ustvarjati dobiček.

Podjetje najprej določi odstotek dobička, ki ga je pripravljeno deliti, nato pa se odloči, kako razdeliti sredstva med zaposlene. Pogosto se delitev dobička izplačuje na podlagi vnaprej določenega odstotka letne plače zaposlenega (na primer 4 odstotke bruto plače), obstajajo pa tudi druge možnosti. Delitev dobička se lahko razdeli tudi kot pavšalni znesek delitve dobička, ki se izplača za zaslužen denar. Z uporabo teh dveh metod bodo visoko plačani zaposleni prejeli večji znesek dobička.

Za izenačenje delovnega mesta nekatera podjetja enakomerno razdelijo denar za delitev dobička. Na primer, če je podjetje za delitev dobička namenilo 10.000 EUR in je zaposlenih pet, vsakemu od njih dodelijo 2000 EUR, kot del delitve dobička. Podjetja se lahko odločijo, kolikšen delež dobička si delijo, odstotek ali način pa se lahko letno spreminja. V slabih letih se podjetje lahko odloči, da ne bo financiralo načrta delitve dobička. Omejitve lahko določijo, koliko delitve dobička bodo izplačali zaposlenim. Načrt podjetje lahko upravlja lastno ali pa jo upravlja tretja oseba, vendar mora biti v pisni obliki. Ustvariti je treba račun za sredstva za delitev dobička, vodenje evidence pa mora biti v skladu z državnimi in zveznimi predpisi.

Plačila za delitev dobička se običajno izvedejo letno šele potem, ko podjetje zaključi poročila o koncu leta in določi dobiček. Za dostop zaposlenih do sredstev lahko obstajajo omejitve, na primer določanje določenega obdobja zaposlitve, preden se sredstva lahko črpajo. Če se omejitve ne upoštevajo, se lahko odmeri kazen ali denar, nabran v skladu. Čeprav je gotovina običajna metoda za delitev dobička, lahko podjetja zagotovijo tudi zaloge, vzajemne sklade ali obveznice (Kappel, 2013).

Za delodajalce so glavne prednosti delitve dobička posledica motivacije zaposlenih. Organizacijam lahko pomaga zagotoviti in zadržati nadarjene zaposlene in je lahko motivacijski dejavnik, ki lahko poveča produktivnost in zvestobo. Ker mora dobiček obstajati, preden se razdeli med zaposlene, je delitev dobička lahko manj tvegana kot dokončni dodatki. Delitev dobička lahko poveča tudi lastništvo zaposlenih v zvezi s svojimi delovnimi mesti, saj si delijo dobiček, ki ga ustvarijo za podjetje.

Pri delitvi dobička lahko pride tudi do pomanjkljivosti. Delitev dobička lahko na primer spodbudi slabo vedenje, zaposleni pa dajejo prednost dobičkonosnosti pred kakovostjo. Poleg tega običajno ni razlike na podlagi zaslug ali uspešnosti, zato bodo zaposleni, ki prispevajo manj, deležni deleža v dobičku ne glede na njihov relativni prispevek k uspehu podjetja (King University, 2017).

Delitev dobička deluje na več načinov. Najpogosteje podjetje prinese del dobička pred obdavčitvijo v skupino, ki jo kasneje razdeli upravičenim zaposlenim. Zneski, ki jih daje, se lahko razlikujejo glede na plačo. Poleg tega lahko delitev dobička deluje tudi kot dopolnilo za načrte zaslužkov. Na splošno ta postopek poteka potem, ko podjetje ugotovi, kakšna je njihova končna donosnost za tisto leto.

Koraki za načrt delitve dobička pa so:

- napisan načrt načrta;
- organiziranje zaupanja za sredstva, vključena v načrt;
- razvijanje sistema za vodenje vaše evidence;
- ponujanje informacij v načrtu zaposlenim, ki izpolnjujejo pogoje.

Ključnega pomena je voditi podrobno evidenco o načinu razdelitve načrta zaposlenim. Seveda lahko pozneje načrt posodobite, vendar poskrbite, da boste sprejemali prave odločitve (Robert Pettiford, 2017).

2.2.2 Delitev prihrankov (gainsharing)

Delitev prihrankov je ugodnost pri zaposlovanju, pri kateri se delodajalec strinja, da bo z zaposlenim delil dobiček na podlagi prispevka zaposlenega k doseženim dobičkom. Na primer, bonus se lahko izplača, ko prihodki od prodaje zasenčijo prodajni cilj (Gainsharing Inc., 2017).

Na najpreprostejši ravni je to skupinski spodbujevalni načrt, namenjen izboljšanju uspešnosti podjetja. Z oblikovanjem načrta, ki nagraduje zaposlene za razvoj in izmenjavo idej za povečanje produktivnosti podjetja, si zaposleni in poslovodstvo prizadevajo za doseganje skupnega cilja izboljšanja podjetja. Podjetja običajno zaposlene nagradujejo individualno. Čeprav lahko to izboljša produktivnost enega zaposlenega, si morda podjetje ne želi deliti svojega tajnega postopka ali orodja, ki poveča njihovo uspešnost. Zaposleni se bodo borili za ohranitev konkurenčne prednosti drug pred drugim, ko bi moral biti pravi tekmeč njihov tekmeč. Ko se to zgodi, podjetje trpi.

Programi za delitev prihrankov naj bi bili tako preprosti, da bi jih vse strani lahko popolnoma razumele. Meritve, uporabljene za merjenje uspešnosti, so v skladu z dejavnostmi zaposlenih. Na primer, zmanjšanje skupnega števila delovnih ur za izdelavo določenega obsega blaga ali storitev. Za razliko od finančnih meritev, ki so lahko zapletene in podvržene manipulaciji, so te neposredne in jih zaposleni zlahka razumejo. Njihova neposredna dejanja se merijo tako, da pozitivno vplivajo na osnovni rezultat podjetja. Če zaposleni ne bodo videli vrednosti ali ne razumejo, kako zaslužijo bonus, program za delitev prihrankov verjetno ne bo uspel. Na začetku se morda zdi nemogoče, če ima organizacija premalo dovolj dobrih podatkov oziroma zapisov o dejavnostih. Tudi na osnovni ravni merjenja, na primer skupni stroški izdelka, se lahko vzpostavi program za delitev prihrankov.

Čeprav podjetja niso slišala, da bi podjetja začela izvajati načrt za celotno podjetje, se načrti za delitev prihrankov podjetja navadno izvedejo za določen nabor zaposlenih na enem mestu. Na primer, osebje je običajno plačano na podlagi provizije, zato jih morda ni treba vključiti, razen, če obstajajo dokazi o prekomerni uporabi sredstev podjetja in časa za pridobitev nove stranke.

Vsako podjetje je edinstveno, zato je treba to upoštevati pri pripravi programa za delitev prihrankov. Pomembno področje je lahko trenutno razmerje med zaposlenimi in poslovodstvom. Ker se zaposleni sčasoma izboljšujejo, se lahko nova osnovna učinkovitost poveča za nadaljnje izboljšanje. Eden od načinov, ki je pravičen za vse stranke, je »razbijanje« osnove, na primer dodajanje 50 odstotkov izboljšav v primerjavi z lanskim

letom na letošnje bazo. To omogoča rast baze, ne da bi se zaposleni počutili, kot da jih bo njihova učinkovitost v prihodnosti kaznovala.

Čeprav je program delitve prihrankov zasnovan tako, da koristi vsem, ga ne bi smel predstaviti kot enostavno odpravljanje. Zaposleni, ki dobijo nerealna pričakovanja glede svoje nove poslovne strukture, se lahko počutijo manj motivirane, ko ne bodo videli zelenih rezultatov. Vodstvo po vsem svetu mora biti dejavno pri spodbujanju in negovanju izboljšav v organizaciji, ne pa ob strani. Ključnega pomena je biti skrben in potrpežljiv s programom - vaše podjetje bo nagrajeno z lastnim trudom (MVS Alliance, 2016).

Weitzman (1983) pa je dejal:

- zaposleni dobijo bonus, če ustvarijo prihranke glede na postavljene standarde;
- bonus izračunamo po posebni formuli - upoštevamo le tista merila, na katera zaposleni lahko vplivajo;
- del ustvarjenih prihrankov namenimo zaposlenim, od katerih gre del v rezervo, del pa kot gotovinsko izplačilo;
- zaposleni so motivirani za dajanje koristnih predlogov in za skupno reševanje problemov, program naj bi jim takšno sodelovanje omogočil.

3 DELITEV DOBIČKA V PODJETJU X

3.1 Opis podjetja in struktura lastništva v podjetju X

Najprej je bilo podjetje X kot s. p. ustanovljeno leta 1997, kasneje, leta 2016, pa so zaradi velikega obsega del v tujini ustanovili tudi podjetje X d. o. o. Osnovni dejavnosti podjetja sta izvajanje kanalskega prezračevanja/klimatizacije in postavitve oziroma montaža in vzdrževanje čistih prostorov. Sedež podjetja se nahaja v Logatcu, natančneje na trenutnem naslovu Tržaška cesta 34, kmalu pa se bodo preselili na novo lokacijo. Prisotni so v farmacevtski, prehranski in avtomobilski industriji. Podjetje X ima zelo bogate in dolgoletne izkušnje na področju montaže čistih prostorov, klimatizacije za pripravo zraka in postavitve lakirnic in lakirnih linij. Njihova dela se odvijajo v velikem delu Evropske Unije, predvsem v Nemčiji in Avstriji, pred kratkim pa so se razširili tudi na Irsko.

Njihova vizija in glavni cilj sta zadovoljstvo njihovih naročnikov in končnih uporabnikov. Podjetje je 100-odstotno v družinski lasti, zaradi česar še bolj stremijo k izboljšanju njihove celostne podobe in ustreznemu razvoju.

Podjetje X sta ustvarila mož in žena. Imata tri otroke, dve hčeri in enega sina, ki je najstarejši izmed otrok. Starejša hči se je po uspešno narejeni diplomi sprva odpravila v druga podjetja in tam pridobila veliko izkušenj, na koncu pa začela delati v njihovem družinskem podjetju. Sin se je po diplomi zaposlil v Nemčiji, kjer je ostal leto in pol, potem pa se je vrnil nazaj v Slovenijo in tako tudi on pričel z delom v družinskem podjetju.

Oba sta bila že na samem začetku zelo zadovoljna in uspešna. Mlajša hči se bo po končanem študiju prav tako zaposlila v njihovem družinskem podjetju.

3.2 Razdelitev dobička in odgovornosti v podjetju X

V podjetju X se vsakoletni čisti dobiček prenaša na naslednje poslovno leto, saj ne vidijo razloga v črpanju dobička. Imajo vizijo o neprestanem vlaganju v razvoj in širjenje na tuje trge ter oplemenitenje le-tega. V kolikor bi se pojavila potreba po izplačilu dobička, bi se vsi družinski člani medsebojno dogovorili o pravični razdelitvi dobička, vendar ne celega, saj lahko to pripelje do propada podjetja. Smiselno bi se dogovorili o delitvi, na primer 30 odstotkov dobička, 70 odstotkov pa bi se ga preneslo naprej za razna vlaganja. V podjetju X se zavedajo, da je za dolgoročni uspeh pomembna pravilna strategija, medsebojni dogovor ter skupna vizija, ki podjetje pripelje do zelenega cilja.

V podjetju X je oče poskrbel za skrben načrt o samem prenosu podjetja in sicer na način, da je svoje otroke naučil in jih še vedno uči, da so motivirani, željni znanja, pripravljeni prevzeti odgovornost, da so samoiniciativni in da je komunikacija med družinskimi člani ključ do uspeha. S tem je želel doseči, da se razna nesoglasja med otroci rešujejo in usklajujejo sproti, da ne pride do večjih konfliktov oziroma zamer, ki bi privedle do razdora družine in posledično propada podjetja, saj je meja med poslovnim in zasebnim življenjem tanka. Oče ima še 10 let pred upokojitvijo, a že sedaj razmišlja o prenosu družinskega podjetja na svoje otroke, saj meni, da je vedno bolje, da se o tem družina pogovarja že pred pojavom tega. Zaveda se, da je sam proces prenosa odgovornosti zahteven in da je za to potreben strikten načrt.

Oče se je z letom 2019 odločil, da se delno umakne iz podjetja, predvsem kar se tiče komunikacije s tujimi naročniki in tako preizkusi sina, če je sposoben prevzeti to odgovornost. Sin je v tem letu že pokazal rezultate in dokazal očetu, da je na pravi poti in tako s tem očeta tudi razbremenil. Oče se zaveda, da mora glavne odločitve prepustiti sinu, saj se bo samo s samostojnim odločanjem dokazal in dobil to samopotrditev, da to zmore in bil tako še bolj motiviran. Seveda pa je kdaj pred tako velikimi odločitvami prisoten tudi strah, zato se sin rad posvetuje z očetom.

Leta 2016 je bilo leto z izjemnim dosežkom, ki ga je oče dosegel sam, nato pa se je leta 2017 pridružil sin, ki se je hitro učil in je nato v letu 2018 in 2019 samostojno, z nekaj očetove pomoči, vodil podjetje in tako v letu 2019 dosegel trikratno rast. Tako je sin očeta že dohitel in začel s samim vodenjem podjetja. Obe hčeri sta se strinjali, da postane vodja oziroma direktor on, saj je za to podjetje naredil največ. Pomembni so zgolj rezultati in sin je pokazal, kaj vse se da doseči s trdnim delom. Podjetje X je z njegovim vodenjem postalo še bolj uspešno, zato so ga razširili tudi na Irsko, kar je za njihovo podjetje izjemno velik dosežek. Oče je otroke postavil pred dejstvo, da če bodo delali s strastjo in močnimi željami po še večjem uspehu, kot so ga dosegli do sedaj in če bodo prinašali dobre rezultate, da lahko postane vodilni katerikoli od otrok. S tem se pri njih vsi strinjajo, zato

glede nasledstva pri njih še ni bilo konfliktov, vedno pa morajo biti pripravljeni, da do tega še vedno lahko pride, saj je služba le služba, tako pa velja tudi za odnose v privatnem življenju.

V podjetju X so medsebojno zelo povezani, a to je kdaj tudi ovira, saj se tako poslovno kot tudi zasebno življenje pogosto prepletata. Slabost je predvsem v tem, ker se lahko družinski člani odzovejo preveč čustveno in potem zaradi te situacije tudi v zasebnem življenju gojijo zamero do drugega. Prednost samega družinskega podjetja pa je, da so vsi družinski člani približno enako motivirani in stremijo k istemu cilju, ker vejo da delajo zase in svojo korist. Oče pa ima, kot sem že omenila v predhodni točki, prav tako tudi dve hčeri. Ena od njih je trenutno na porodniškem dopustu, druga pa se bo po končanem študiju kmalu vključila v podjetje. Funkcije v podjetju so že jasno razdeljene.

Oče je podal svoje zahteve oziroma želje glede rente po upokojitvi, zato so vsi otroci seznanjeni z njegovo željo, kar je edino pravilno, saj so na tak način karte odprte in tako otroci vejo, kako trdno morajo delati za doseg tega cilja. Ko se vključi še druga hči, se bo po nekem časovnem obdobju potrebno pogovoriti o željah vsakega otroka in sicer ali se vidijo v podjetju ali ne in ali so vsi enako motivirani za prevzem podjetja. Na ta način se bo ugotovilo, če si vsi trije otroci želijo delati v podjetju, saj je v nasprotnem primeru (če otrok noče postati lastnik) potrebno razmisliti o izplačilu njegovega deleža. Vse ugotovitve in dogovore si morajo družinski člani zapisati in se jih posledično tudi držati, da bi dosegli dolgoročno uspešnost podjetja.

V podjetju X se zavedajo, da tisti, ki vodi podjetje in je zaslužen za podjetniške uspehe, dobi večjo mesečno plačo in razne dodatne nagrade, vezane na uspešnost pridobljenega posla. Očetu bo najtežje, ko se ne bo smel več vmešavati v poslovanje, saj je deloholik in vse dela s srcem. Seveda pa bo vedno na voljo za razne nasvete ter pomoč, ko jo bojo nasledniki oziroma potomci potrebovali. V tem segmentu ga je potrebno razumeti, saj je dal svojo dušo v to podjetje in bil za svoje delo vedno zelo zavzet.

3.2.1 Predlog razdelitve dobička v podjetju X

Na podlagi dveh modelov delitve dobička, ki sem ju v svoji zaključni strokovni nalogi opisovala, sem se odločila, da se odločim za enega, ki bi ga predlagala podjetju X, za lažje razdelitev dobička. Odločila sem se za model delitve dobička (ang. profit sharing).

Ker podjetje X za enkrat ne razmišlja o delitvi dobička, ker ga v celoti prenaša v naslednja poslovna leta, bi bilo na tem mestu smiselno predstaviti prednosti tega modela. Podjetje X ima jasne cilje in zastavljene načrte glede investicij v naslednjih letih, zato niso še nikoli izplačali dobička. Prednost izplačila dobička vidim v tem, da bi bili zaposleni bolj motivirani, pa vendar so že družinski člani dovolj motivirani glede vodenja družinske tradicije naprej. Je pa res, da moramo tukaj upoštevati tudi ostale delavce, ki gledajo na

podjetje iz druge perspektive. Tukaj je vprašanje delitve dobička in denarne motivacije večja.

Kot delodajalec se podjetje X lahko odloči tudi za izplačilo dodatkov oziroma nagrad, kar pa je bolj tvegano kot delitev dobička, saj mora podjetje doseči nek dobiček, ki ga je potem pripravljeno razdeliti med zaposlene, medtem ko izplačilo nagrad poteka neodvisno od ustvarjenega dobička, temveč samo glede na uspešnost podjetja, ki pa je lahko različno definirana. Tudi glede samega načrtovanja je model delitve dobička zahtevnejši, ker potrebuješ dober načrt, ki mora biti skrbno zapisan, vse je potrebno evidentirati sproti, zaposleni morajo biti seznanjeni s tem načrtom in pri tem imeti podporo.

S tem modelom se vsi zaposleni borijo za isti skupni cilj, kar je za podjetje dobrodošlo, saj vodi k še večji uspešnosti podjetja, pa vendar lahko to pripelje tako daleč, da so nekateri posamezniki bolj denarno motivirani in pozabijo na kakovost. Velika pomanjkljivost tega modela je tudi v tem, da so zaposleni, ki manj prispevajo k uspešnosti, deležni deleža v dobičku, ne glede na njihov relativni prispevek k uspehu podjetja. Za delodajalca izplačilo dobička predstavlja strošek v višini 25 odstotkov, zato se veliko podjetij za ta korak ne odloči in celotni dobiček tako prenese v naslednje leto, ki se vidi kot preneseni čisti dobiček v bilanci stanja.

SKLEP

Zaključno strokovno nalogo zaključujem s povzetkom glavnih ugotovitev, ki sem jih pridobila s pisanjem.

Kot že samo ime družinsko podjetje pove, je to torej podjetje, ko je sestavljeno iz članov družine, vendar to ni vedno nujno. V vseh družinskih podjetjih je smiselno, da podjetje sestavljata vsaj dva člana družine. Za njiju morajo biti jasne naloge, ki jih bosta opravljala skozi samo poslovanje. Družinsko podjetje ima prednosti in tudi slabosti. Kot prednost je bila ves čas poudarjena predanost družinskih članov poslu in tako tudi zasebnemu življenju. Družina tako ve, da trdno dela zase in svoje najbližje. Ker so družinski člani v večini primerov medsebojno zelo povezani, se zato lahko tudi hitreje usklajujejo in nato skupaj sprejemajo pomembne odločitve, ki se tičejo posla. Vse te prednosti pa lahko privedejo tudi k slabostim, saj se lahko pojavijo čustveni konflikti, ki jih je treba čim hitreje odpraviti, da ne pride do zamer in morda posledično tudi do razpada podjetja ali pa razdora družine. Kot slabosti sem ugotovila, da so prisotne togost, nefleksibilnost, nasledstvo v družini, saj je lahko to velika težava, saj mora lastnik izbrati pravega naslednika, ki ga bo seveda nadomestil. Problem lahko nastane tudi pri uveljavljanju novih metod dela ter pri čustvenem vplivu na poslovanje, ki sem malo prej omenila.

Glede na raziskave, ki so jih opravili v podjetju EY, sem ugotovila, da je v podjetniškem svetu večina moških, vendar znajo ti velikokrat narediti kakšno neumnost, ki je ženske ne

bi. Pa vendar, take so raziskave, menim pa, da bi bilo bolje kdaj dati v ospredje tudi ženske, saj lahko velikokrat naredimo več, kot si ljudje predstavljajo.

Pomembni so mi bili tudi dejavniki za uspešen prenos družinskega podjetja, saj je Uroš Kavs, tako v svoji knjigi, kot tudi na seminarju, ki sem se ga udeležila decembra tega leta, poudaril par najpomembnejših korakov, ki jih srečujemo skozi samo poslovanje in na podlagi katerih se morajo potem lastniki odločiti, komu bodo predali svoje podjetje, za katerega so trdno delali, da so ga pripeljali do takih rezultatov, ki jih trenutno tudi imajo.

Kot **cilj** svoje zaključne naloge sem si zadala, da bom ugotovila, koliko je družinsko podjetništvo razširjeno v Sloveniji, kakšna je njihova finančna uspešnost in kako je najbolje razdeliti dobiček glede na modele delitve dobička, katere sem tudi omenila in dva podrobno tudi opisala. Moj cilj je bil uspešno opravljen, saj sem ugotovila, da imamo v Sloveniji kar približno 83 odstotkov družinskih podjetij in da prispevajo kar 69 odstotkov prodaje ter 67 odstotkov dodane vrednosti podjetij. Ustvarjajo pa tudi veliko delovnih mest, saj zaposlujejo kar 70 odstotkov aktivnega prebivalstva. Ugotovila sem tudi njihovo finančno uspešnost, saj so pri podjetju EY naredili raziskavo na podlagi 111 finančnih kazalnikov. Povprečno družinsko podjetje je donosno in ni bistvenih razlik med družinskimi in ne družinskimi podjetji, a najpomembnejša razlika se je pokazala v stroških dela na zaposlenega. Skozi zaključno strokovno nalogo sem se spoznala tudi z modeli delitve dobička, ki pa so delitev dobička (ang. profit sharing), nagrade za doseženo uspešne rezultate ter delitev prihrankov (ang. gainsharing). Tako sem na podlagi teh modelov podala predlog razdelitve dobička v podjetju X in tako prišla do konca svojih ciljev, ki sem si jih že na samem začetku zadala.

Iz svoje zaključne strokovne naloge sem se naučila tudi, kako je opredeljen dobiček, s katerim sem se skozi sam študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani tudi srečala. Menim, da mi je pisanje zaključne strokovne naloge prineslo veliko znanja, ki ga bom lahko kasneje prenesla v naše družinsko podjetje. S svojim znanjem – kako razdeliti dobiček v podjetju – bom lahko podala svoje predloge v našem družinskem podjetju in mislim, da če bom za to zadolžena jaz, ne bo prišlo do večjih konfliktov in nestrinjanj. Še vedno pa se bo na podlagi mojih predlogov na koncu moj oče odločil, kaj bo za naše družinsko podjetje najbolje.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., Auer, J. & Juričič, D. (2015). Ernst & Young. *Družinsko podjetništvo*. Pridobljeno 15. novembra 2019 iz [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-family-business-characteristics-in-slovenia-si/\\$FILE/EY-family-business-characteristics-in-slovenia-si.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-family-business-characteristics-in-slovenia-si/$FILE/EY-family-business-characteristics-in-slovenia-si.pdf)
2. Bergant, Ž. (2016, 15. september). Ali res vemo kaj je dobiček? *Accounting Box*. Pridobljeno 15. novembra 2019 iz <https://accbox.net/ali-res-vemo-kaj-je-dobicek>

3. Časnik Finance, časopisno založništvo d.o.o. (2016, 26. maj). Zakaj so družinska podjetja pomembna za slovensko gospodarstvo. *Finance*. Pridobljeno 15. novembra 2019 iz <https://pro.finance.si/8844569>
4. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje*. Maribor: Založba Mer.
5. Gainsharing Inc. (2017). *What is Gainsharing?* Pridobljeno 15. novembra 2019 iz <https://www.gainsharing.com/gainsharing-questions-answers/>
6. Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine. (brez datuma). *Družinsko podjetništvo*. Pridobljeno 15. novembra 2019 iz <https://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1017>
7. Kappel, M. (2013). *What Is Profit Sharing?* Pridobljeno 15. novembra 2019 iz <https://www.patriotsoftware.com/payroll/training/blog/what-is-profit-sharing>
8. Kavš, U. (2018). 12 korakov za uspešen prenos družinskega podjetja. *Obrtnik*, XLVII(12), 8–68.
9. King University. (2017). *How Does Profit Sharing Work?* Pridobljeno 15. novembra 2019 iz <https://online.king.edu/news/how-does-profit-sharing-work>
10. Kos, B. (2008, 25. februar). *Družinsko podjetje*. Pridobljeno 6. novembra 2019 iz <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=551>
11. Merritt, C. & Donohoe, A. (2019). *Difference Between Gainsharing & Profit Sharing*. Pridobljeno 17. novembra 2019 iz <https://budgeting.thenest.com/difference-between-gainsharing-profit-sharing-23893.html>
12. MVS Alliance. (2016). *The Power of Gainsharing*. Pridobljeno 15. novembra 2019 iz <https://www.mvsalliance.com/2016/09/29/the-power-of-gainsharing>
13. OverHeadWatch Team. (2017). *How Does Profit Sharing Work? Case Study + Pros and Cons*. Pridobljeno 15. novembra 2019 iz <https://overheadwatch.com/how-does-profit-sharing-work>
14. Pirc, I. (2007, 31. julij). *Družinska ustava, vodenje in upravljanje podjetja*. Pridobljeno 17. novembra 2019 iz <https://korporacijsko-pravo.si/druzinska-ustava-pravila-vodenja-upravljanja-podjetja>
15. Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Anderson, R. M. & Johnson, P. A. (1990). *The Family in Business*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
16. Tater, M. (2018). *5 Things You Should do Today to Increase Your Profit*. Pridobljeno 15. novembra 2019 iz <https://www.entrepreneurshiplife.com/5-today-increase-profit>
17. Vadnjal, J. (2014, 18. avgust). Moški v poslu delajo več neumnosti kot ženske. *Siol.net*. Pridobljeno 15. novembra 2019 iz <https://siol.net/posel-danes/novice/jaka-vadnjal-moski-v-poslu-delajo-vec-neumnosti-kot-zenske-60313>
18. Weitzman, M. (1983). Some Macroeconomic Implications of Alternative Compensation Systems. *Economic Journal*, 93, 763–83.
19. *What is profit? Measures of profit*. (brez datuma). *Market Business News*. Pridobljeno 15. novembra 2019 iz <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/profit>
20. Žaler, J. (2008, 17. april). *Družinsko podjetje - prednost ali ovira?* Pridobljeno 15. novembra 2019 iz <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=24>