



CEPOR

Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

FORUM OBITELJSKIH PODUZEĆA

Zagreb, 10. prosinca 2014.



HUP
Hrvatska udruga poslodavaca



BIORO





- Jedini neovisni policy centar fokusiran na problematiku poduzetništva i sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, od 2001. godine
- Misija:
 - utjecati na institucionalni i regulatorni okvir u kojem djeluju MSP u Hrvatskoj
- Važni projekti:
 - GEM – Global Entrepreneurship Monitor projekt za Hrvatsku, od 2002. godine
 - Godišnje Izvješće o MSP u Hrvatskoj, od 2011. godine
 - Strategija razvoja ženskog poduzetništva 2010.-2013.; 2014.-2020.
 - Studija konzultantskog tržišta u Hrvatskoj



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

CEPRA – Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja

- Djeluje u okviru CEPORa
- Član TRANSEO – Europskog udruženja za prijenos poslovanja MSP
- Aktivnosti:
 - Suorganizacija Lider-ovih konferencija o obiteljskim poduzećima
 - Forum obiteljskih poduzeća
 - Klub obiteljskih poduzeća
 - Minivodič o prijenosu poslovanja
 - Radionice, savjetovanje, istraživanja, umrežavanje...



Znate li...

- Koliki je udio obiteljskih poduzeća (%) u ukupnom broju poduzeća u privatnom vlasništvu u većini zemalja?

≥ 60%

- Koji udio (%) u ukupnom broju radnih mjesta svih poduzeća u privatnom sektoru osiguravaju obiteljska poduzeća?

50-80 % svih zaposlenih u privatnom sektoru

- Koliki je udio (%) svih pokrenutih poslovnih pothvata financirano obiteljskim novcem?

85%



Family Business Monitor

- *rezultati istraživanja* -

- Obiteljskim poduzećem upravljaju poduzetnici prve generacije
 - *Španjolska 86%, Velika Britanija 82%; Njemačka 81%*
- Obiteljsko poduzeće prolazi razdoblje multigeneracijskog vlasništva
 - *Finska 55%, Švedska 42%*
- Vlasništvo i upravljanje planira se prenijeti na članove obitelji
 - *Njemačka 78%, Italija 78%, Nizozemska 66%, Francuska 25%, Španjolska 25%*



EU definicija obiteljskog poduzeća

- Većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici
- U upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji
- U slučaju dioničkog društva – osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srođnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja

Goddards at Greenwich

Est. 1890

Family run business
since 1890

TRADITIONAL
PIE
&
MASH

OPEN

480
EST. 1890
HAND-MADE
BRITISH PIES
TRADITIONAL
FOOD
WITH SEASONAL
INGREDIENTS

Goddards
at
Greenwich

Freshly
BAKED
PIES
EVERY
DAY





CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Obiteljska poduzeća nisu samo mala ili srednja...



Johnson & Johnson



Dugovječnost obiteljskih poduzeća?

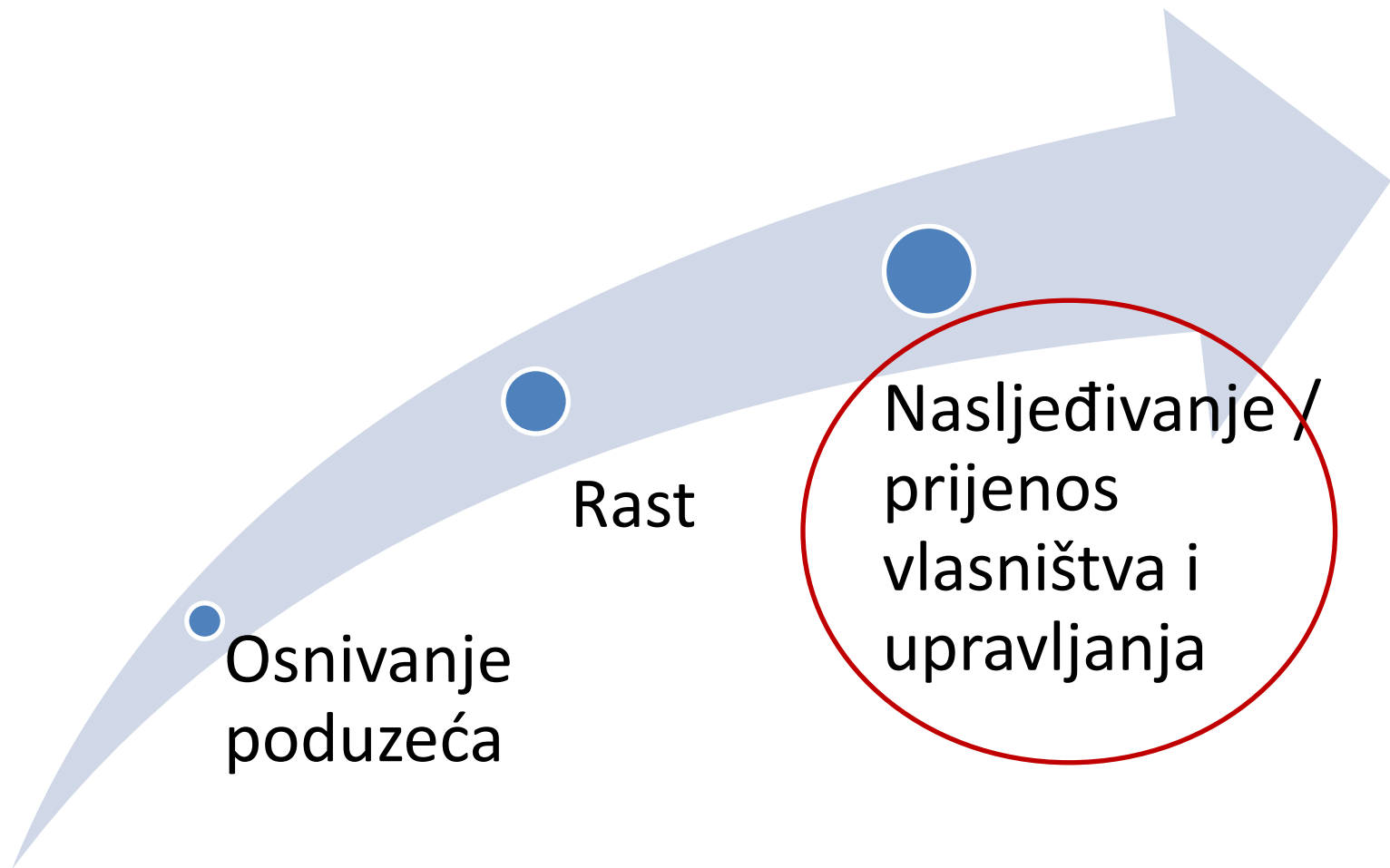
Stope preživljavanja

- 1. generacija
 - 2. generacija – 33%
 - 3. generacija – 12%
 - 4. generacija – < 4%
 - 5. generacija – < 2%



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Kritične faze razvoja obiteljskih poduzeća





„U EU oko 450.000 malih i srednjih poduzeća s oko 2.000.000 zaposlenih godišnje prolazi proces prijenosa poslovanja. U oko 150.000 se procesu prijenosa poslovanja ne pristupa na adekvatan način, čime se dovodi u pitanje oko 600.000 zaposlenih.”

Studija „Business Dynamics”, EU, 2011.



Trendovi u EU

- Sve veći značaj pitanja prijenosa poslovanja na razini politika usmjerenih na MSP
- Sve manji interes članova obitelji na preuzimanje obiteljskih poduzeća
 - 15-35% prijenosa odvija se unutar obitelji
- Sve veći broj vlasnika poduzeća odlučuju se na prijenos poslovanja i prije odlaska u mirovinu



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Aktivnosti EU usmjerene na podršku u prijenosu poslovanja

1. Jačanje svijesti vlasnika MSP o složenosti i značaju pitanja prijenosa poslovanja
2. Zakonodavni okvir koji omogućuje jednostavan proces prijenosa uz minimalne troškove
3. Financijski instrumenti za veću dostupnost kupovine poduzeća
4. Profesionalna savjetodavna podrška
5. Razvoj on-line tržišta MSP



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Sadržaj Foruma

Satnica	Tema	
9:30 – 9:45	Uvodni pozdrav	CEPOR, HUP
9:45 – 10:30	Obiteljska poduzeća u Italiji – izazovi i sustavi podrške	Toni Brunello
10:30 – 11:00	Konflikti u upravljanju obiteljskim poduzećima – kako ih riješiti?	Vlatka Cikač i gosti
11:00 – 11:15	<i>pauza</i>	
11:15 – 13:15	Prijenos poslovanja obiteljskih poduzeća Primjeri iz prakse: Uloga profesionalnog menadžera u upravljanju obiteljskim poduzećem Kako pripremiti poduzeće za prodaju?	Mirela Alpeza Mario Brekalo
13:15 – 14:00	Domjenak – razmjena utisaka i zaključaka Foruma	



CEPOR

Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Prijenos poslovanja obiteljskih poduzeća

dr.sc. Mirela Alpeza



HUP
Hrvatska udruga poslodavaca





CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Karakteristike obiteljskih poduzeća

Po čemu se obiteljska poduzeća razlikuju od
neobiteljskih poduzeća?



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Karakteristike obiteljskih poduzeća



Dugoročna perspektiva
razvoja;

Snažna posvećenost
obitelji poslovanju;

Skлонost zapošljavanju,
manje otpuštanju;

Doprinos lokalnoj
zajednici;

Manja sklonost
zaduživanju –
stabilnost u vrijeme
krize.



Zatvorenost;

Nedostatak povjerenja i
transparentnosti prema
nečlanovima obitelji;

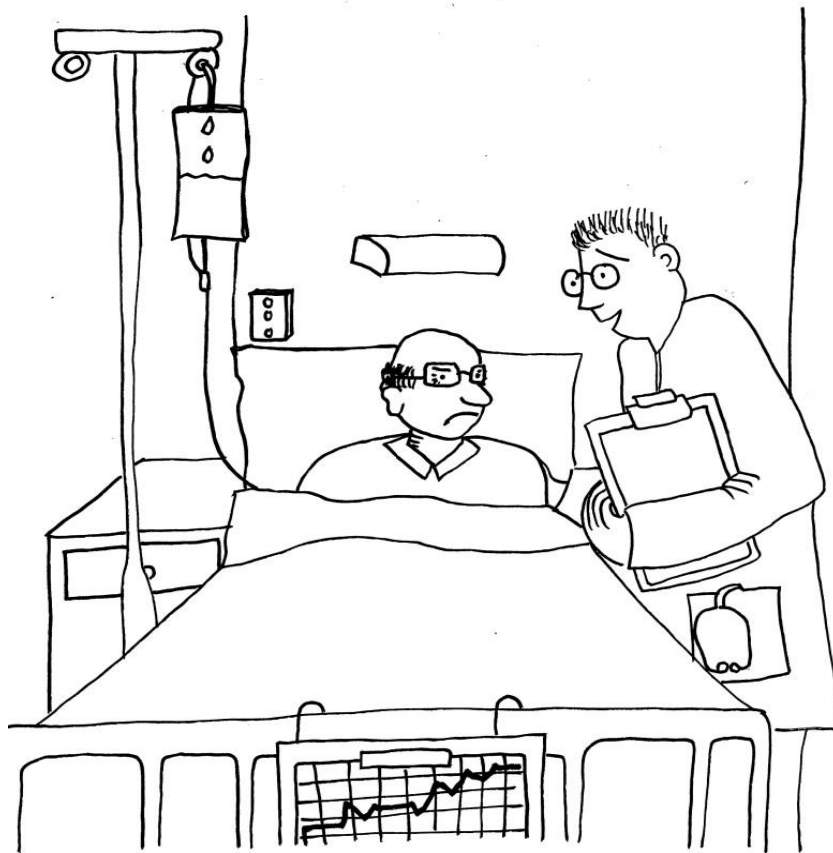
Nepotizam;

Nesposobnost odvajanja
privatnog od poslovnog;

Prijenos poslovanja na
nasljednike se najčešće ne
događa pravovremeno.



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva



BIT ĆU ISKREN: JEDINA STVAR KOJA VAS TRENUTNO
ODRŽAVA NA ŽIVOTU JE POMISAO DA ĆE RODBINA
PREUZETI VAŠ POSAO.



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Nasljeđivanje / prijenos vlasništva i upravljanja

- Najčešće povezano s pitanjem odlaska u mirovinu osnivača
- Mogu biti i drugi razlozi:
 - osobne prirode: ranije povlačenje iz biznisa, promjena profesije, interesa, pokretanje drugog poduzetničkog pothvata...
 - incidentne situacije: razvodi, bolesti u obitelji, smrtni slučaj...
 - promjene u konkurentskom okruženju: promjena tržišta, novi proizvod, novi kanali distribucije...



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Izazovi prijenosa obiteljskih poduzeća

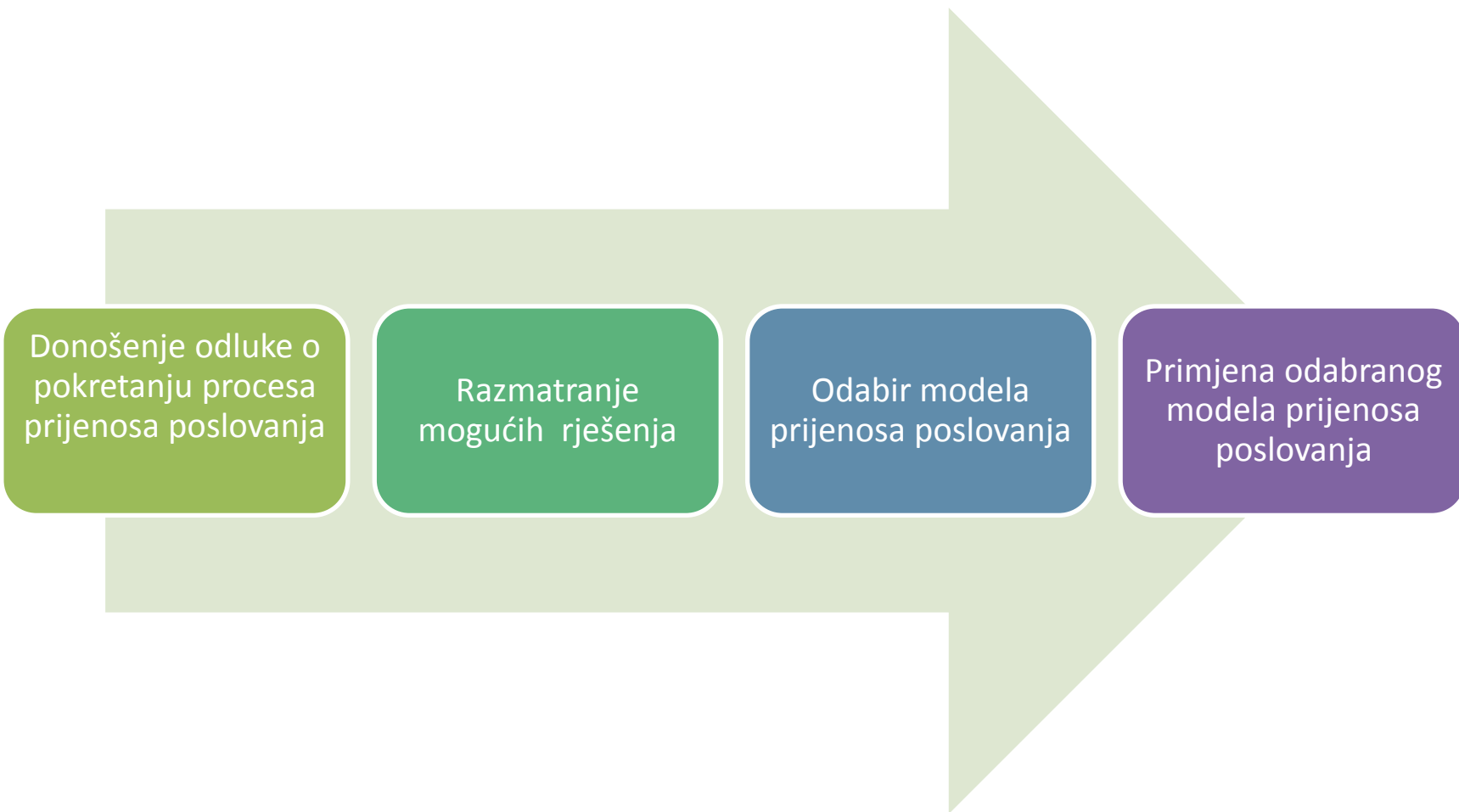
- Problemi psihološke i emotivne prirode
- Nedostatak vremena za strateška pitanja
- Nedostatak vlastitog iskustva u prijenosu poslovanja
- Kompleksnost procesa transfera
- Zakonodavni okvir
 - Zakon o trgovačkim društvima
 - Zakon o nasljeđivanju
 - Obiteljski zakon
 - Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave





CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Proces prijenosa poslovanja: **ZAŠTO, KOME, KAKO i KADA**





CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

1 faza: Donošenje odluke o pokretanju procesa prijenosa poslovanja

*Započinjanje procesa prijenosa poslovanja je obveza,
ali i privilegija vlasnika poduzeća jer na taj način
zadržava kontrolu i utjecaj na budućnost poduzeća i
stečenog kapitala.*



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Mišljenje poduzetnika...

„ U našoj tvrtci pitanje prijenosa poslovanja smo otvorili prije nekoliko godina i još ga nismo završili. Iznenadili smo se koliko je to osjetljivo pitanje s puno upitnika kojih do tada nismo bili svjesni.”

*Ivan Topčić,
osnivač, vlasnik i direktor poduzeća
Tim kabel d.o.o.*



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Rizici od nepravovremene pripreme za prijenos poslovanja

- „Gubitak” nasljednika zbog odabira druge karijere
- Stagnacija poduzeća i slabija tržišna pozicija zbog niske motivacije vlasnika za dokazivanje i postizanje novih uspjeha
- Prijenos poslovanja u iznenadnim okolnostima



2 faza: Razmatranje opcija

- Ključna pitanja:

1. Na koga prenijeti poslovanje?

2. Koliki udio u vlasništvu prenijeti?

- zadržavanje većinskog /manjinskog udjela

- prenošenje vlasništva i upravljanja u cijelosti

3. Što nakon prijenosa poslovanja?



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Na koga prenijeti poslovanje?

- Prijenos vlasništva:
 - Na članove obitelji
 - Prodaja poduzeća
 - Prodaja poduzeća zaposleniku
 - Prodaja poduzeća osobama izvan poduzeća
- Prijenos upravljanja:
 - Na članove obitelji
 - Angažman profesionalnog menadžera





3 faza: Odabir modela prijenosa poslovanja

- Ključno pitanje - je li cilj poduzeća:
 - osiguravanje bolje egzistencije vlasnika i njegove obitelji?
 - financijska investicija čiji je cilj ostvarivanje zarade?
 - dio osobnosti i životnog stila vlasnika?
 - dio obiteljske povijesti koja se prenosi iz generacije u generaciju?
 - nešto drugo?



4 faza: Primjena odabranog rješenja

- Prijenos ključnih elemenata poslovanja:
 - Znanje
 - Mreža kontakata
 - Organizacijska kultura
- Važno: jasna komunikacija o odabranoj opciji
 - Cilj: smanjenje neizvjesnosti i nagađanja, što brže preuzimanje novih uloga, ukazivanje povjerenja, izbjegavanje nesigurnosti i pomutnje
- Izazovi za vlasnika:
 - Nova svakodnevnica, nove uloge (interesi, aktivnosti) koje će predstavljati dostojnu zamjenu postojećih uloga



Prijenos poslovanja na članove obitelji

- Je li to uistinu njihova želja ili obveza?
- Dolazi li želja u kombinaciji s znanjem i iskustvom?
 - Stečeno u obiteljskom poduzeću
 - Stečeno radom u drugom poduzeću
 - Stečeno kroz mentorstvo osobe izvan kruga obitelji



Znanje i iskustvo nove generacije, temeljeni na vlastitoj osobnosti i stručnosti, važni su preduvjeti za izgradnju **UGLEDA** nove generacije u obiteljskom poduzeću među zaposlenicima, kupcima i dobavljačima.



Slučaj: prijenos poslovanja na članove obitelji

- Ustanova za zdravstvenu njegu i rehabilitaciju „Helena Smokrović” iz Rijeke
- Osnovana 1991., vlasnica Helena Smokrović, VMS
- Djelatnost:
 - zdravstvena njega, rehabilitacija i fizikalna terapija u kući pacijenta, po nalogu liječnika;
 - stacionar za zbrinjavanje bolesnika s potrebom za pojačanom zdravstvenom njegom
- 2004. g. upravljanje preuzima Maša Smokrović, kćer



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Smokrović, M.,
prezentacija na konferenciji EU o prijenosu poslovanja,
Brisel, lipanj, 2014.

Kriza

emocionalna

poslovna



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Smokrović, M., prezentacija na konferenciji EU o prijenosu poslovanja, Brisel, lipanj, 2014.

Računovodstvo i
financije

Strateško
upravljanje

Nedostatak
znanja i iskustva

Upravljanje ljudskim
resursima

Pristup financijskim
institucijama i
sredstvima



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Ustanova Smokrović, 2014.

- 48 zaposlenih
- Maša Smokrović
 - poduzetnica godine u kategoriji socijalno poduzetništvo za 2013.g.
 - Predsjednica granske udruge zdravstvene njege, rehabilitacije i socijalne skrbi, HUP
 - EU ambasadorica





Prijenos vlasništva kroz prodaju poduzeća

- Najbolje rješenje u slučaju da:
 - Ne postoji adekvatan nasljednik u obitelji
 - Vlasnik želi osigurati sredstva za umirovljenje
 - Vlasnik ne želi zadržati vlasništvo, niti prenijeti upravljanje na profesionalnog menadžera
- Ključno pitanje: procjena vrijednosti poduzeća



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Mišljenje poduzetnika...

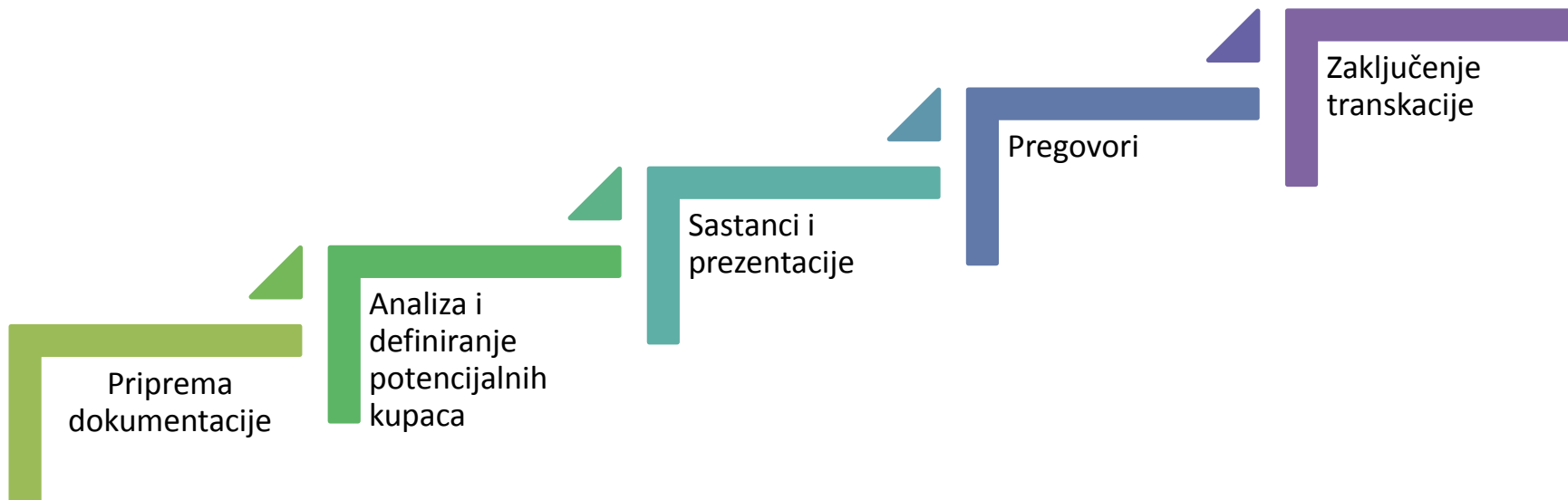
„... jedan od najkompleksnijih poslovnih odluka i od velikog je značaja u ovaj proces uključiti stručnjake. Važan je odabir pravih stručnjaka, čiji trošak se može višestruko isplatiti u prodajnoj cijeni. U tom poslu ima puno skrivenih detalja kojih poduzetnik nije svjestan”.

*Ivan Topčić,
osnivač, vlasnik i direktor poduzeća
Tim kabel d.o.o.*



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Proces prodaje poduzeća





1. Priprema dokumentacije

- Teaser (kratki profil poduzeća)
 - Osnovni podaci o poduzeću, proizvodima i uslugama, tržištu i tržišnom potencijalu, osnovni financijski podaci
- Informacijski memorandum
 - Nakon potpisivanja sporazuma o povjerljivosti
 - Detaljni prikaz poduzeća kroz profil poduzeća, financijska izvješća i pokazatelje, SWOT analiza i sažetak



2. Analiza i definiranje kupaca

- Tko su potencijalni kupci i zašto bi bili zainteresirani kupiti poduzeće (konkurencija, dobavljači, klijenti, poduzeća srodnih djelatnosti, zaposlenici)?

3. Sastanci i prezentacije

- Iskazivanje interesa za kupnju kroz pismo namjere



4. Pregovori

- Način plaćanja, plaćanje troškova transakcije, definiranje poreznih obveza, jamstva da će se kupoprodaja realizirati u skladu s dogovorenom cijenom, organiziranje postupka dubinske analize (due dilligence)

5. Zaključenje ugovora

- Sastavljanje ugovora o prodaji u cilju zaštite interesa vlasnika poduzeća



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Prijenos upravljanja na profesionalnog menadžera

- Povlačenje iz upravljanja uz zadržavanje vlasništva
- Objektivni razlozi:
 - nepostojanje nasljednika iz kruga obitelji koji bi bio kvalificiran i želio preuzeti posao
 - neutralno rješenje kako bi se izbjegli konflikti unutar obitelji
 - popunjavanje vremenskog jaza između generacije koja je osnovala poduzeće i mlađe generacije koja bi trebala i htjela preuzeti upravljanje nad poduzećem
 - osiguravanje potrebnih znanja i vještina koje članovi obitelji nemaju



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Prednosti profesionalnog menadžera

- Posjedovanje kvaliteta lidera koje poduzeće treba u idućih 3-5 godina
- Iskustvo rada u korporaciji kao pomoć u profesionalizaciji poduzeća i podrška za uvođenje novih generacija
 - Strateško planiranje, budgetiranje, sistem nagrađivanja
- Specifična komplementarna znanja
 - Npr. poznavanje međunarodnog tržišta, iskustvo u financiranju rasta poduzeća



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

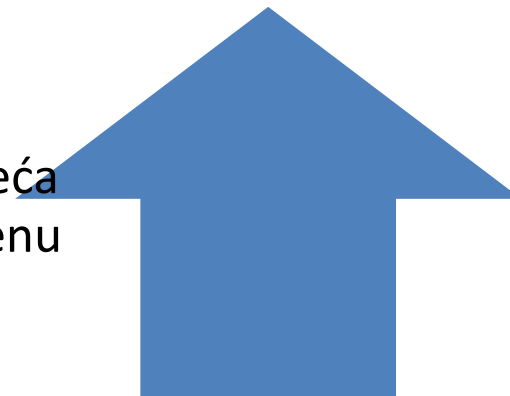
Nedostaci i prednosti rada u obiteljskim poduzećima



Prilika za rad u nebirokratiziranom okruženju
Neformalna organizacijska kultura
Veća odgovornost menadžera
Prilika za realizaciju osobnih vizija
Mogućnost utjecaja na poduzeće



Destruktivni nepotizam
Neusklađenost vrijednosti s vlasnikom poduzeća
Neprihvatanje prijedloga za inovaciju i promjenu
Različite vizije
Miješanje privatnog i poslovnog odnosa





CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva



DA MI NIJE SIN, ODAVNO BI DOBIO OTKAZ.



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Mišljenje poduzetnika...

„Vlasnici poduzeća su često snažno emotivno vezani uz poduzeće i očekuju veliku predanost profesionalnog menadžera kako bi održao i nastavio razvijati poduzeće. Često p.m. ne ispune takva očekivanja. Ponekad su krivi vlasnici koji nemaju strpljenja i ne daju p.m. da razvije svoje upravljačke kvalitete.”

*Ivan Topčić,
osnivač, vlasnik i direktor poduzeća
Tim kabel d.o.o.*



Dobrovoljna likvidacija

- Provodi se kada je imovina veća od obveza (u obrnutom slučaju – stečaj)
- Izlazna strategija vlasnika poduzeća u sljedećim okolnostima:
 - Uspjeh poduzeća temelji se na specijaliziranim znanjima i vještinama vlasnika
 - Nemogućnost pronalaska kupca
 - Loša ekonomska situacija i nepovoljno vrijeme za pronalazak kupca
 - Narušeno zdravlje vlasnika koje onemogućava realizaciju druge izlazne strategije



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva





CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Zaključak

Prijenos upravljanja ne znači gubitak
kontrole,
nego stvaranje pretpostavki
da poduzeće posluje i u budućnosti.



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Tajna dugovječnosti obiteljskih poduzeća

*“Snažan osjećaj za obiteljske korijene,
spremnost zapošljavanja neobiteljskih managera,
i sposobnost isključivanja nekompetentnih članova obitelji
omogućuju zdravo poslovanje
i zadržavanje kontrole nad poslovanjem u rukama obitelji.”*

The Financial Times of London,
prema iskustvu najstarijih obiteljskih poduzeća



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Kontakt

Mirela Alpeza

CEPOR -

Centar za politiku razvoja
malih i srednjih poduzeća i poduzetništva

www.cepor.hr

CEPRA –

Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja

e-mail: malpeza@cepor.hr



CEPOR

Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Primjeri i savjeti iz prakse

mr.sc. Mario Brekalo



HUP
Hrvatska udruga poslodavaca



BIORO





CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Uloga profesionalog menadžera u upravljanju obiteljskim poduzećem



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Rad u obiteljskom poduzeću

- Pregovori
- Prvi radni dan
- Prvih 90 dana
- Prva godina
- Idemo dalje....



Na početku je potrebno

- Bolje upoznati vlasnika i poduzeće
- Definirati ključne elemente buduće suradnje
- Postaviti ciljeve
- Dogovariti prava i obveza
- Ako se očekivanja ne ispune....



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Kako pripremiti poduzeće za prodaju?



Priprema prodaje

Vlasnik bi trebao znati

- Što želi postići prodajom
- Koliki udio poduzeća želi prodati
- Profil najpoželjnijeg kupca
- Vremenski okvir za realizaciju transakcije
- Želi li ostati uključen u poslovanje
- Želi li da novi vlasnik zadrži radnike i u kojem periodu
- Koja je očekivana cijena



Priprema prodaje

- Nepisana pravila u poduzeću pretvoriti u procedure
- Dokumentirati usmene dogovore s kupcima i dobavljačima
- Pregledati postojeće ugovore
- Urediti zalihe
- Prodati višak imovine
- Osvježiti nekretnine
- Pripremiti zaposlenike



Priprema prodaje

Financijski podatci

- Potraživanja
- Obveze
- Usklađenost bilančnih pozicija
- Čišćenje bilance
- Kreiranje mjesečnih izvještaja



Priprema prodaje

Važno je pripremu prodaje početi na vrijeme (do dvije godine unaprijed) kako bi poduzeće učinili privlačnijim potencijalnim kupcima i povećali mu vrijednost.

Postoji samo jedna prilika za ostaviti prvi dojam.



CEPOR
Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Kontakt

Mario Brekalo

e-mail: mario.brekalo@me.com



CEPOR

Centar za politiku razvoja malih i srednjih
poduzeća i poduzetništva

Hvala na pažnji!



HUP
Hrvatska udruga poslodavaca



BIORO

