



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i  
srednjih poduzeća i poduzetništva

## Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj

### *Policy osvrt*

Zagreb,  
listopad, 2012.

### *Pripremile:*

*dr.sc. Mirela Alpeza*

*CEPOR*

[malpeza@cepor.hr](mailto:malpeza@cepor.hr)

*Kirsi Peura, MA*

*Business and  
Innovation  
Development BID*

*University of Turku,*

*Finland*

[Kirsi.peura@utu.fi](mailto:Kirsi.peura@utu.fi)

### **Značaj obiteljskih poduzeća u svijetu**

Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva, naročito u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Značaj obiteljskih poduzeća prepoznaje se kroz njihov udio u ukupnom broju zaposlenih i udio u ukupnom broju poduzeća. Istraživanje Family Business International Monitor<sup>1</sup> provedeno među 8 zapadnoeuropskih zemalja pokazalo je da je udio obiteljskih poduzeća u ovim zemljama veći od 60% te da se udio u zaposlenosti koji kreiraju obiteljska poduzeća kreće između 31% (Velika Britanija i Nizozemska) i 61% (Švedska). U SAD-u udio obiteljskih poduzeća je 95%, a udio u zaposlenosti 60%<sup>2</sup>.

Demografija obiteljskih poduzeća na svjetskoj razini bilježi najveći udio obiteljskih poduzeća u sektoru malih i srednjih poduzeća, ali i među obiteljskim poduzećima ima onih koja su dugovječna i imaju ubrzani rast. Primjeri uspješnih obiteljskih poduzeća su Peugeot, Fiat, Zara, Danone, Barilla, Michelin, Henkel, BMW, IKEA, Johnson&Johnson, poslovanje obitelji Wallenberg iz Švedske koja kontrolira čak 43% švedskog gospodarstva ili obitelji Noboa koja osigurava prihod za 3 milijuna od ukupno 11 milijuna stanovnika Ekvadora. U SAD-u 35% od 500 najvećih poduzeća su obiteljska poduzeća. Zbog navedenih podataka o značajnom utjecaju obiteljskih poduzeća na gospodarstvo, u razvijenim zemljama mnogo pažnje i istraživanja posvećuje se upravo obiteljskim poduzećima. Obiteljska poduzeća su specifična – imaju svoje prednosti (usmjerenost na dugoročniju stratešku perspektivu razvoja poslovanja, snažna posvećenost obitelji poslovanju, homogenija organizacijska kultura, motivirajuće radno okruženje), ali i nedostatke u odnosu na neobiteljska poduzeća (nepotizam, sukobi unutar obitelji, problem nasljeđivanja i dr.).

<sup>1</sup> Istraživanje Pilot Family Business Monitor proveo je Family Business Network 2007. godine u 8 zapadnoeuropskih zemalja, sa sljedećim pokazateljima o udjelu obiteljskih poduzeća u ukupnom broju poduzeća i udjelu u ukupnom broju zaposlenih: Finska 91% obiteljskih poduzeća sa 41% zaposlenih, Španjolska 85% obiteljskih poduzeća sa 42% zaposlenih, Francuska 83% obiteljskih poduzeća sa 49% zaposlenih, Njemačka 79% obiteljskih poduzeća sa 44% zaposlenih, Švedska 79% obiteljskih poduzeća sa 61% zaposlenih, Italija 73% obiteljskih poduzeća sa 52% zaposlenih, Velika Britanija 65% obiteljskih poduzeća sa 31% zaposlenih i Nizozemska 61% obiteljskih poduzeća sa 31% zaposlenih, izvor: FBN International, April 2008, [www.fbn-i.org](http://www.fbn-i.org)

<sup>2</sup> International Family Enterprise Research Academy survey, 2003., [www.ifera.org](http://www.ifera.org)



Jedan od glavnih problema obiteljskih poduzeća je pitanje transfera vlasništva i upravljanja nad poduzećem koje zbog povezanosti funkcija vlasništva i upravljanja u ulozi osnivača obiteljskih poduzeća predstavlja njihovu specifičnost. Prema istraživanju EU iz 2002. godine procijenjeno je da će, u 15 zemalja članica koje su činile EU u to vrijeme, prosječno 610.000 malih i srednjih poduzeća godišnje proći kroz proces tranzicije, te da ovaj proces indirektno pogađa 2,4 milijuna zaposlenih. Istraživanja pokazuju da tek u 30% obiteljskih poduzeća vlasništvo i upravljanje preuzima iduća generacija, i da mnoga od tih poduzeća ubrzo nakon toga propadaju.

Problem održivosti obiteljskih poduzeća prepoznaje i EU - pored pokretanja novih i podrške razvoju rastućih poduzeća, generacijski transfer predstavlja treći ključni faktor za unapređenje konkurentnosti Europe<sup>3</sup>. Osigurati kontinuitet obiteljskih poduzeća znači osigurati kontinuitet u zaposlenosti te kapacitet poduzeća da nastave doprinositi državnom proračunu kroz plaćanje poreza.

Family Business Monitor istraživanje pokazalo je da većinom obiteljskih poduzeća u zapadnoeuropskim zemljama upravljaju poduzetnici prve generacije (npr. Španjolska 86%, Velika Britanija 82%, Njemačka 81%). Velik broj obiteljskih poduzeća prolazi razdoblje multigeneracijskog vlasništva<sup>4</sup> (Finska 55%, Švedska 42%) u kojima poduzećima zajedno upravljaju prva i druga generacija. Ovo istraživanje pokazuje da upravljačka struktura obiteljskih poduzeća u razvijenim zemljama rijetko predstavlja kombinaciju članova obitelji i profesionalnih *managera* (npr. samo 4% obiteljskih poduzeća u Nizozemskoj ima takvu kombiniranu upravljačku strukturu, a niti jedna od promatranih zemalja u ovom istraživanju nema udio takvih poduzeća veći od 25%<sup>5</sup>). U Njemačkoj, Italiji i Nizozemskoj vlasništvo i upravljanje nad većinom obiteljskih poduzeća planira se transferirati na članove obitelji (Njemačka 78%, Italija 78%, Nizozemska 66%), za razliku od Francuske i Španjolske u kojima je takvih poduzeća samo oko 25%.

U zemljama EU vladine politike na različit način prepoznaju specifičnost obiteljskih poduzeća i njihov društveni i ekonomski značaj. U nekim od promatranih zemalja u okviru Family Business Monitor istraživanja vlade podupiru razvoj obiteljskih poduzeća kroz pojednostavljene procedure i smanjenje poreza na nasljedstvo i poklone u obliku poslovne imovine. Švedska je 2005. godine u potpunosti ukinula porez na nasljeđivanje koji pogađa obiteljska poduzeća. U polovici promatranih zemalja porez na nasljeđivanje je veći od 25%, a najviši je u Španjolskoj (81,6% standardnog poreza na nasljeđivanje koji je smanjen na 40% za djecu, supružnike i roditelje).

---

<sup>3</sup> Expert Group Report on SME business activity transfers, EU, 2002.

<sup>4</sup> engl. *multi-generational ownership*

<sup>5</sup> FBN International, April 2008, str. 17.



### Slučaj dobre prakse – Finska

Kao primjer dobre prakse u EU može se istaknuti Finska čije je Ministarstvo za trgovinu i industriju 2004. godine imenovalo Radnu skupinu za obiteljsko poduzetništvo s ciljem izrade prijedloga za unaprjeđenje statusa obiteljskog poduzetništva u Finskoj<sup>6</sup>. Obiteljska poduzeća imaju značajnu ulogu u gospodarstvu Finske – prema procjenama 80-86% poduzeća u Finskoj su obiteljska, ona zapošljavaju više od polovice radne snage u privatnom sektoru, a 75% zaposlenih u malim i srednjim poduzećima rade u obiteljskim poduzećima. Obiteljska poduzeća u Finskoj imaju udio od 40% u ukupnom BDP-u.

Imenovana Radna skupina radila je na čitavom nizu pitanja, od definicije obiteljskih poduzeća, identifikacije broja i veličine obiteljskih poduzeća u Finskoj, analize strukture obiteljskih poduzeća prema djelatnosti i njihovog utjecaja na gospodarstvo Finske i regionalni razvoj, kao i pitanju evaluacije pozicije finskih obiteljskih poduzeća u međunarodnom kontekstu te izradi prijedloga za promjenu *policy* regulative koja utječe na obiteljska poduzeća. Cilj prijedloga koje je kreirala Radna skupina bio je izbjeći situaciju u kojima se poslovanje obiteljskih poduzeća prekida – ne zbog slabe konkurentnosti, nego kao posljedica fiskalnih i zakonskih mjera koje prate transfer obiteljskih poduzeća ili zbog nemogućnosti pronalaska adekvatnog nasljednika poduzeća. Cilj predloženih mjera bio je kreiranje podržavajućeg okruženja za poticanje obiteljskog poduzetništva i stvaranje preduvjeta za njihov kontinuitet i razvoj.

Neke od ključnih mjera koje su predložene su:

- postizanje konsenzusa oko definicije obiteljskog poduzeća, prema kojoj je obiteljsko poduzeće ono koje zadovoljava sljedeće kriterije:
  - 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 dioničkih društava osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja;
- statističko praćenje nastanka i razvoja obiteljskih poduzeća;
- razvoj financijskih proizvoda i usluga državnih agencija za pomoć u transferu i rastu obiteljskih poduzeća;
- promjena zakona o nasljeđivanju u smislu ukidanja poreza na nasljeđivanje i darivanje poslovne imovine;
- uvođenje tematike o obiteljskim poduzećima u sve razine obrazovanja;
- ostvarivanje suradnje između obrazovnih institucija i obiteljskih poduzeća;

<sup>6</sup> „Family Entrepreneurship – Family Enterprises as the Engines of Continuity, Renewal and Growth-intensiveness“, Ministry of Trade and Industry Finland, KTM Publications 7/2006.



## 4

- istraživanje potreba i potrebnih resursa za pokretanje centra za obiteljska poduzeća na principu javno-privatnog partnerstva;
- razvoj intenzivnog trening-programa o transferu obiteljskih poduzeća;
- izdavanje *voucher*-a kao poticaj obiteljskim poduzećima za korištenje konzultantskih usluga u području transfera, te
- organizacija nacionalnih događanja za obiteljska poduzeća u suradnji s resornim ministarstvom.

Od predloženih mjera finske Radne skupine, najveći uspjeh postignut je u području definicije obiteljskih poduzeća koju je prihvatila finska Vlada, a 2009. godine i EU. Značajni naponi uloženi su (i još uvijek traju) u procesu lobiranja oko promjene zakona o nasljeđivanju i darovanju poslovnih udjela. Kao rezultat predloženih mjera, Ministarstvo trgovine i industrije Finske provodi projekt vezan uz transfer obiteljskih poduzeća, a edukaciju obiteljskih poduzeća u tom području preuzimaju institucije specijalizirane za edukaciju, uz financijsku podršku Ministarstva trgovine i industrije<sup>7</sup>.

Posebno uspješan pokazao se ALISUKU<sup>8</sup> program koji je kreirao, i uz financijsku podršku Ministarstva trgovine i industrije i European Social Fund-a proveo Small Business Institute koji djeluje pri Turku School of Economics and Business Administration. Program je bio namijenjen obiteljskim poduzećima koja planiraju proces transfera vlasništva i upravljanja provesti u razdoblju od narednih 5 godina, a poseban fokus tijekom kreiranja i provedbe ALISUKU programa, usmjeren je na (1) kreiranje okruženja u kojem će sudionici biti spremni otvoreno i s povjerenjem diskutirati o problemima vezanim uz specifičnost obiteljskog poduzeća; (2) provođenje edukacije od strane stručnjaka za područje transfera obiteljskog poduzeća, (3) međusobno umrežavanje sudionika edukacije te razvijanje kontakata sa članovima obiteljskih poduzeća koji se suočavaju sa sličnim problemima, (4) usvajanje spoznaja iz ovog područja uz primjenu metoda učenja koje su prilagođene osjetljivim pitanjima vezanim uz upravljanje poduzećem u obiteljskom vlasništvu.

---

<sup>7</sup> Evaluacija programa opisana je u dokumentu Lamminpaa, K., Vento-Vierikko, I.: „Training for change – a process study of a training programme of family business succession“, Proceedings of the EFMD 33rd EISB Conference Entrepreneurial and Professional Management in Small and Medium Sized Enterprises: Combining Creativity and Technical Skills, Milan, Italy, September 10th-12th 2003.

<sup>8</sup> Finski akronim za „Transfer of business and development programme for the subcontracting companies“. Neke od tema koje su zastupljene u ALISUKU programu su: Priprema za generacijski transfer, Upravljanje financijskim i zakonodavnim rizicima vezanim uz transfer, Planiranje sukcesije i implementacija, Konkurentnost i internacionalizacija poslovanja, Transfer liderstva u obiteljskim poduzećima.



## Obiteljska poduzeća u Hrvatskoj

Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran što onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja niti projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske. Trenutna statistička praćenja ekonomske djelatnosti u Hrvatskoj (Državni zavod za statistiku, FINA) ne omogućuju razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja. Postojeći zakonodavni okvir koji regulira poslovne subjekte, također, ne sadrži definiciju obiteljskog poduzeća.

Problematika obiteljskih poduzeća nije u fokusu politika i programa usmjerenih na razvoj gospodarstva u Hrvatskoj, osim u području specifičnih politika koje su usmjerene na obiteljska poduzeća kao glavne korisnike *policy* mjera u području poljoprivrede, turizma ili obrtništva. *Policy* orijentacija u tim područjima u osnovi je vođena potrebom za uvažavanjem postojećih oblika organizacije poslovanja u tim sektorima koji su temeljeni na obitelji, kao ekonomskoj jedinici, a s ciljem omogućavanja razvoja privatne inicijative u tim sektorima<sup>9</sup>.

U javnim raspravama obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji, osigurava radno mjesto i prihode za članove obitelji. Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska, te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem. U Hrvatskoj postoje primjeri velikih poduzeća koja funkcioniraju kao obiteljska poduzeća – i u smislu strukture vlasništva, i u smislu upravljanja poslovnim procesima i uključenosti obitelji vlasnika u donošenje strateških odluka u poduzeću. Neka od najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj u post-tranzicijskom razdoblju pokrenuta su kao obiteljska poduzeća (npr. Agrokor) ili su uspješno ponovno vraćena u vlasništvo obitelji nakon njihove nacionalizacije u razdoblju socijalizma (npr. Gavrilović).

S druge strane, postoje poduzeća u vlasništvu jedne fizičke osobe ili registrirani obrti, ali koja nemaju karakteristike obiteljskih poduzeća, već samo predstavljaju pravni oblik ekonomske djelatnosti. U prošlosti, obrt je gotovo uvijek bio obiteljsko poduzeće koje se nasljeđivalo s „koljena na koljeno“. Danas, obrt predstavlja pravni okvir koji se u različitim aspektima razlikuje od drugih pravnih oblika (npr. društva s ograničenom odgovornošću), kao što su razina osobne odgovornosti, plaćanje poreza, i dr. Niti jedan od općih zakona kojima su definirani oblici ekonomskih djelatnosti ne spominje koncept obiteljskih poduzeća. Zakonodavni okvir u Hrvatskoj prepoznaje obiteljska poduzeća u poljoprivrednoj i ugostiteljskoj djelatnosti i obrtništvu kao jedan od mogućih pravnih oblika ekonomske djelatnosti u tim sektorima.

<sup>9</sup> Crnkovic Pozaic, S.: „Overview of Family Business Relevant Issues, Country Fiche – Croatia“, CEPOR, 2008.



Pitanje generacijskog transfera vlasništva i upravljanja u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj je još uvijek tema o kojoj se malo, ili gotovo uopće ne govori. U Hrvatskoj ima malo primjera dobre prakse uspješnih transfera, nedovoljno poznajemo kako se s tim problemima nose poduzeća u tranzicijskim zemljama u okruženju, a prisutan je i nedostatak edukativnih programa i stručnjaka koji bi facilitirali ovaj proces.

Kompleksnost procesa transfera<sup>10</sup> dodatno je pojačana činjenicom da većina vlasnika obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj nema osobno iskustvo nasljeđivanja poduzeća od prethodnih generacija. Malo ih je svjesno činjenice da nasljeđivanje unutar obitelji predstavlja samo jednu od mogućnosti (iako većina osnivača to priželjkuje). U razvijenim zemljama sve je prisutniji trend prenošenja upravljačke funkcije na profesionalne *managere* koji nisu članovi obitelji zbog sve manje želje članova obitelji (kćeri / sinova) za uključivanje u posao. Druge mogućnosti su transfer vlasništva nad poduzećem drugoj osobi (prodaja neobiteljskom *managementu* ili zaposleniku), prodaja osobama izvan poduzeća, preuzimanje, spajanje.

I u Hrvatskoj je, poput Finske i drugih zemalja koje su svjesne značaja obiteljskih poduzeća u gospodarstvu zemlje poduzele određene korake, potrebno usmjeriti pažnju svih zainteresiranih strana na stvaranje preduvjeta za osiguranje kontinuiteta poslovanja poduzeća koja su u obiteljskom vlasništvu. Tranzicija vlasništva i upravljanja nad obiteljskim poduzećima ne smije ugroziti kontinuitet uspješnih poslovnih aktivnosti jer se na taj način dovodi u pitanje zaposlenost i gospodarstvo te stabilnost pojedinih regija, pošto obiteljska poduzeća zbog svog pretežito lokalnog regionalnog karaktera često predstavljaju pokretač regionalnog gospodarskog razvoja.

U listopadu 2012. CEPOR je organizirao okrugli stol na temu „*Generacijski transfer u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj*“ čiji je cilj bio poticanje dijaloga među ključnim *stakeholder-ima*<sup>11</sup> na temu značaja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj s posebnim fokusom na pitanje podrške obiteljskim poduzećima u procesu generacijskog transfera.

---

<sup>10</sup> Prema izvješću Expert Group Report on SME Business Activity Transfers, EU, 2002. koje potvrđuju i druga istraživanja o problemu nasljeđivanja obiteljskih poduzeća, pripremu transfera obiteljskih poduzeća karakteriziraju tri vrste problema: psihološke i emotivne prirode (vlasnici poduzeća gradili su svoja poduzeća dugi niz godina i nevoljko odlaze zbog čega se se transfer znanja i vještina događa jako kasno, ili se uopće ne dogodi); prezaposlenost vlasnika-*managera* upravljanjem i kontroliranjem poduzeća što utječe na nedostatak vremena za transfer; povezani strahovi od gubitka centralne pozicije u obitelji te osjećaj rivalstva i ljubomore prema onima koji će preuzeti upravljanje.

<sup>11</sup> Okrugli stol okupio je predstavnike Ministarstva poduzetništva i obrta, HAMAG – Investa, Hrvatske obrtničke komore, Europske banke za obnovu i razvoj, Istarske razvojne agencije, visokoškolskih obrazovnih institucija VERN i ZSEM, Antal International – head-hunting agencije za pronalazak profesionalnih kadrova, obiteljskih poduzeća – Tim Kabel d.o.o., AgroHoblaj d.o.o., Pešut d.o.o., te medijskih kuća Liderpress i Privredni vjesnik. Na okruglom stolu uvodna predavanja održali su Slavica Singer, predsjednica Upravnog odbora CEPOR-a na temu stanja obiteljskih poduzeća u svijetu i Hrvatskoj, prof. Jaka Vadnjal s Gea College iz Slovenije prezentirao je rezultate istraživanja o stanju obiteljskih poduzeća u Sloveniji, a odvjetnica Vlatka Cikač uputila je sudionike u pravne aspekte nasljeđivanja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj.





Sudionici okruglog stola zaključili su da je problematika obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj nedovoljno aktualizirana<sup>12</sup> te se, na temelju zaključaka okruglog stoga mogu identificirati sljedeće preporuke, važne za stvaranje pretpostavki za razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj:

Preporuka 1 – usvajanje definicije obiteljskih poduzeća:

*Obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja;*

Preporuka 2 – uvođenje statističkog praćenja obiteljskih poduzeća (Državni zavod za statistiku, FINA);

Preporuka 3 – kreiranje programa podrške obiteljskim poduzećima u generacijskom transferu koji bi obuhvaćao edukaciju i pomoć stručnih savjetnika;

Preporuka 4 – kreiranje programa obuke (*train-the-trainers*) i specijalizacije savjetnika za pitanja transfera obiteljskih poduzeća, koristeći primjer najbolje europske prakse (npr. program ALISUKU – Small Business Institute, Turku School of Business and Economics, Finska);

Preporuka 5 – organizacija i podrška od strane respornog ministarstva nacionalnih događanja za obiteljska poduzeća s ciljem razmjene primjera dobre prakse (konferencija ili okruglih stolova na temu obiteljskih poduzeća);

Preporuka 6 – pokretanje nacionalnog centra / instituta za obiteljska poduzeća, na principu javno-privatnog partnerstva s izraženom istraživačkom, lobističkom i obrazovnom ulogom u području razvoja obiteljskog poduzetništva.

*CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva je neovisni policy centar koji se bavi problematikom malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. CEPOR je osnovan 2001. godine na temelju sporazuma između Vlade Republike Hrvatske i Instituta Otvoreno društvo Hrvatska. Institucionalni osnivači CEPORa su: Ekonomski institut Zagreb, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku - Ekonomski fakultet u Osijeku, Institut za međunarodne odnose Zagreb, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora, REDEA Razvojna agencija Međimurje – Čakovec, IDA Istarska razvojna agencija – Pula, Centar za poduzetništvo Osijek, Institut Otvoreno društvo Hrvatska i UHIPP Udruga hrvatskih institucija za poticanje poduzetništva.*

*Misija CEPORa je utjecati na javno-političko okruženje naglašavajući ulogu poduzetništva, te malih i srednjih poduzeća na razvoj gospodarstva Hrvatske. CEPOR želi doprinijeti oblikovanju poduzetničke kulture, te stvaranju stimulativnog institucionalnog i regulatornog okvira za poduzetničko djelovanje.*

<sup>12</sup> Osim godišnje konferencije o obiteljskim poduzećima u organizaciji medijske kuće Liderpress, čiji je suorganizator i CEPOR, [www.liderpress.hr](http://www.liderpress.hr).