

OBITELJSKE TVRTKE



Imate 55+, jeste li pripremili nasljednika?

Tvrtke čiji vlasnici danas imaju više od 55 godina sudjeluju sa 16 posto u broju zaposlenih i ostvaruju 19 posto ukupnih prihoda svih poduzeća. Stoga prijenos poslovanja s prve generacije poduzetnika stasalih 1990-ih nije problem samo pojedinih tvrtki i obitelji, već i veliki izazov za hrvatsko gospodarstvo

piše **MATILDA BAČELIĆ**
matilda.bačelić@liderpress.hr

Blaženka i Aladar Urbanke, oboje 61-godišnjaci, nedavno su pokrenuli prijenos vlasništva tvrtke na iduću generaciju. Osnivači i vlasnici HSM informatike ne žele prodati tvrtku i smatraju da će bolje funkcionirati ako njihovi sinovi **Juraj** i **Jakov** nastave poslovanje. Obojica su završila studije tehničkih usmjerenja (FER i matematika). Stariji Juraj s njima već radi osam godina, a mlađi sin Jakov donedavno je gradio karijeru u bankarstvu, ali je početkom 2016. i on odlučio prijeći u IT sektor. Tranziciju pokreću sada kada još imaju snage za svakodnevni rad, ali smatraju da kreativni dio upravljanja tvrtkom trebaju prebaciti na iduću generaciju. Više je razloga za to, kaže Blaženka Urbanke. Jedan je da ih potreba za tranzicijom ne iznenadi zbog eventualne više sile, npr. bolesti jednog od vlasnika. – Osim toga naši su sinovi trenutačno na putu prema svojem stvaralačkom maksimumu i šteta je da se ta njihova energija ne 'ugradi' u vlastitu tvrtku, a, za razliku od njih, suprug i ja idemo prema stvaralačkom mini- ➔

Kako se može realizirati prijenos poslovanja?

VLASNIŠTVO

- prenošenje vlasništva na članove obitelji (nasljeđivanje) – za života ili nakon smrti
- prodaja poduzeća neobiteljskim članovima u poduzeću (menadžmentu ili zaposlenicima) ili osobama/poslovnim subjektima izvan poduzeća, uključujući preuzimanje ili spajanje s drugim poduzećima – manjinski ili većinski udio, prodaja poduzeća u cijelosti
- likvidacija

UPRAVLJANJE

- prijenos na obiteljske nasljednike – upravljačke i/li operativne aktivnosti
- angažiranje profesionalnog menadžera

Faze prijenosa poslovanja

1. donošenje odluke o pokretanju prijenosa poslovanja
2. prikupljanje informacija i razmatranje mogućih rješenja
3. odabir modela prijenosa poslovanja
4. primjena odabranog rješenja prijenosa poslovanja

Profil poduzetnika generacije 55+

- 26 posto poduzeća čije su većinske vlasnice žene i 74 posto poduzeća čiji su vlasnici muškarci
- 47 posto vlasnika ima između 55 i 60 godina, a 53 posto ima 61 ili više godina
- čak 92 posto poduzetnika generacije 55+ ujedno su vlasnici i osnivači poduzeća – bez osobnog iskustva sudjelovanja u postupku prijenosa poslovanja i preuzimanju poduzeća od prethodne generacije; uz vlasničku funkciju u poduzeću u 88 posto slučajeva imaju i upravljačku
- 76 posto ispitanika osnovalo je poduzeće 1990-ih godina, od kojih 57 posto od 1990. do 1994.
- iako 97 posto vlasnika poduzeća ima djecu, većina ne uključuje obitelj u poslovanje; samo 38 posto vlasnika ima člana obitelji koji je uz njih uključen u vlasništvo ili upravljanje poduzećem, što ih, prema definiciji EU, kategorizira kao obiteljsko poduzeće
- u 60 posto slučajeva član obitelji koji je uključen u poslovanje ili upravljanje jest dijete, a u 52 posto slučaja bračni partner

Rezultati Business Transfer Barometra

- udio poduzeća čiji vlasnici pripadaju generaciji 55+ u ukupnom broju poduzeća u Hrvatskoj iznosi 31% (najveći je udio u Istarskoj i Karlovačkoj županiji)
- ta poduzeća imaju udio od 16,1 posto u ukupnom broju zaposlenih u pravnim subjektima (najveći je udio u Međimurskoj i Zagrebačkoj županiji) te udio od 18,9 posto u ukupnom prihodu koji ostvaruju poslovni subjekti u Hrvatskoj (najveći je udio u Ličko-senjskoj i Splitsko-dalmatinskoj županiji)
- u Hrvatskoj je 16.590 poduzeća čiji vlasnici bi trebali započeti planirati prijenos poslovanja s oko 179.000 zaposlenih u njima, a više od 5300 poduzeća s oko 57.000 zaposlenih rizična su skupina čiji vlasnici podcjenjuju složenost i dugotrajnost tog postupka
- među poduzećima čiji vlasnici imaju 55 i više godina udio je obiteljskih poduzeća, prema definiciji Europske unije, 38 posto, što je znatno niže od 65 posto udjela koji obiteljska poduzeća imaju u zapadnoeuropskim zemljama
- većina poduzeća u rukama generacije 55+ nastala je 1990-ih (76 posto), a njihovi su vlasnici ujedno osnivači poduzeća u čak 92 posto slučajeva, bez osobnog iskustva sudjelovanja u prijenosu poslovanja
- znatan udio vlasnika koji razmišlja o budućnosti poduzeća planira prijenos na članove obitelji (djecu), ali samo je mali udio onih koji razmišljaju i o drugim opcijama: prodaji poduzeća, transferu upravljačke uloge na zaposlenika ili vanjskog menadžera
- znatan broj poduzetnika očekuje potporu u prijenosu poslovanja, najviše u vezi s tehničkom provedbom prijenosa poslovanja (43 posto), procjeni vrijednosti poduzeća (42 posto) i usklađivanju interesa poduzeća i obitelji pri odlučivanju o budućnosti poduzeća
- nakon povlačenja iz upravljačke uloge u poduzeću 68 posto vlasnika i dalje planira biti prisutno u poduzeću, a čak 70 posto uz mirovinu računa na dodatne izvore prihoda

Izvor: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva; istraživanje provedeno u prvoj polovini 2015.



Izazovno je biti i suvlasnik i suprug u istoj osobi, tvrdi Blaženka Urbanke iz HSM informatike. U tu tranziciju uključuju se i obojica sinova, pa se izazovi umnožavaju. Miješa se privatno i poslovno. Obiteljski skupovi pretvaraju se u poslovne sastanke. A i nema iskustava tranzicije obiteljskih tvrtki u Hrvatskoj

➔ mumu, priznavali si to ili ne. Odgovorno je prema našim kolegicama i kolegama, a i prema nama samima da na tranziciji radimo sada kada smo svi motivirani i još u snazi – kaže Urbanke.

Za sve one koji ne žele da im tvrtka ode u mirovinu zajedno s njima, pitanje pravovremenog i uspješnog prijenosa poslovanja od ključne je važnosti. Prijenos poslovanja, engl. business transfer, nije samo izazov s kojim se suočavaju poduzetnici i njihove obitelji već je i bitno makroekonomsko pitanje. U dokumentima Europske unije koji govore o važnosti problematike business transfera malih i srednjih poduzeća ukazuje se na 450 tisuća poduzeća s oko dva milijuna zaposlenih koja svake godine u EU prolaze proces prijenosa poslovanja te procjenjuje da se u oko 150 tisuća poduzeća tom problemu ne pristupa na adekvatan način, čime se u pitanje dovodi oko 600 tisuća radnih mjesta.

Tvrtke još u rukama osnivača Ta je tema osobito važna u Hrvatskoj, gdje je većina tvrtki, s obzirom na mladost države, još u rukama i pod upravom osnivača koji nemaju iskustva s prijenosom poslovanja. Business Transfer Barometar, prvo istraživanje na tu temu u nas, koje je napravio Centar za politiku razvoja malih poduzeća i poduzetništva (CEPOR), ukazuje na prilično velik problem – u Hrvatskoj je 16.590 poduzeća s oko 179 tisuća zaposlenih čiji bi vlasnici trebali započeti planirati proces prijenosa poslovanja, a više od 5300 poduzeća predstavlja rizičnu skupinu, čime se u pitanje dovodi oko 57 tisuća radnih mjesta. Prijenos poslovanja, prema definiciji Europske unije, podrazumijeva prijenos vlasništva nad poduzećem na drugu osobu ili drugo poduzeće, čime se osigurava kontinuitet postojanja i poslovne aktivnosti i sastavni je dio životnog ciklusa svake tvrtke. To može biti prepustanje upravljanja i/li vlasništva nasljednicima, zaposlenicima, vanjskim menadžerima ili prodaja tvrtke. U svakom slučaju riječ je o vrlo složenom procesu za koji ne postoje gotova rješenja, a zbog složenosti tog pitanja – u pravnom, financijskom, poreznom, organizacijskom i emotivnom smislu – prijenos upravljanja predstavlja kritičnu fazu koju mnogo poduzeća ne uspijevaju prebroditi. Svaka je tvrtka priča za sebe, ovisno postoje li nasljednici, jesu li voljni preuzeti tvrtku, je li vlasnik spreman prodati biznis i po kojoj cijeni itd. Do prijenosa poslovanja najčešće dolazi zbog toga što osnivač/i odlaze u mirovinu, ali razlozi mogu biti i želja za ranijim povlačenjem iz poslovanja, iznenadne situacije (razvod, bolest, smrtni slučaj), promjene u poslovnom



Mirela Alpeza:

– Vlasnici poduzeća često podcjenjuju složenost i dugotrajnost procesa prijenosa poslovanja, a upravo oni imaju privilegiju i obvezu pokrenuti taj proces. Poduzetnici koji imaju djecu često nedovoljno komuniciraju s njima o budućnosti poduzeća, vjeruju da će ih djeca 'naslijediti' u upravljačkoj i vlasničkoj ulozi češće nego što će to uistinu biti slučaj

okruženju itd. U tom procesu moguće je i odvojeno odvijanje procesa prijenosa vlasništva i upravljanja poduzećem. Jedno od mogućih rješenja je ostati vlasnik obitelji koji će u budućnosti postati (su)vlasnici poduzeća ili profesionalnom menadžeru koji može dulje ili privremeno upravljati poduzećem (npr. dok članovi obitelji koji će preuzeti poslovanje ne steknu potrebno znanje i iskustvo). U određenim slučajevima vlasnik poduzeća ili njegovi nasljednici odlučit će se za zatvaranje, odnosno likvidaciju poduzeća, često zbog nemogućnosti pronalaska adekvatnog nasljednika ili kupca poduzeća.

– Izazovi u području prijenosa poslovanja nisu jednostrani, pronalazimo ih i na strani osnivača i obiteljskih nasljednika. Najveći problem na strani osnivača/vlasnika poduzeća je što često podcjenjuju složenost i dugotrajnost procesa prijenosa poslovanja, a upravo oni imaju privilegiju i obvezu pokrenuti taj proces. Poduzetnici koji imaju djecu često nedovoljno komuniciraju s njima o budućnosti poduzeća, u većem broju slučajeva vjeruju da će ih djeca 'naslijediti' u upravljačkoj i vlasničkoj ulozi, nego što će to uistinu biti slučaj – kaže **Mirela Alpeza**, direktorica CEPOR-a i voditeljica istraživanja Business Transfer Barometar.

Između želje i obveze Da izazova u prijenosu poslovanja itekako ima potvrđuje i Blaženka Urbanke, ali ističe i da su ih imali i dosad. – Izazovno je biti i suvlasnik i suprug u istoj osobi. U ovu tranziciju uključujemo i obojicu sinova, tako da se izazovi umnožavaju. Nužno se miješa privatno i poslovno i često nije jednostavno odvojiti poslovne od privatnih tema. Obiteljski se skupovi tako često pretvaraju u poslovne sastanke. Dodatni izazov je 'stavlanje svih jaja u jednu košaru'. Ne olakšava nam situaciju ni činjenica da nema baš mnogo iskustava tranzicije obiteljskih tvrtki u Hrvatskoj na koja bismo se mogli osloniti – ističe Urbanke. Ipak, supružnici Urbanke smatraju da je njihova obitelj dovoljna čvrsta da će se s tim izazovima moći nositi u hodu, što sama, što uz pomoć vanjskih suradnika. Vlasnik poduzeća treba znati žele li djeca preuzeti upravljanje poduzećem, je li to uistinu njihova želja ili nametnuta im obveza. – U razvijenim zapadnim zemljama manji je pritisak na djecu da preuzmu roditeljski biznis, a da ih se pritom ne pita za vlastite afinitete i vizije razvoja karijere – naglašava Alpeza. Tamo poduzetnici mogu i lakše prodati poduzeće zato što postoji razvijeno tržište potražnje za malim i sred-

► njim poduzećima. Također, dodaje Alpeza, u razvijenim zemljama nerijetka je situacija da se poduzeća prodaju djeci, a ne daruju, naravno ne prema isključivo tržišnoj cijeni, ali na taj se način testira interes i ozbiljnost djece kao nasljednika, a osnivačima koji se povlače osiguravaju se dodatni izvori prihoda nakon povlačenja u mirovinu.

Prodaja – opcija, ali ne i prioritet Ako tvrtku nasljeđuje iduća generacija ključno je da upravljanje poduzećem preuzme dobrovoljno i da ta želja dolazi u kombinaciji s odgovarajućim obrazovanjem i iskustvom. **Andelka Strajher**, suosnivačica i direktorica Megatrenda, jedne od prvih IT tvrtki u Hrvatskoj, osnovane 1989., kaže da bi ona i suprug voljeli da barem netko iz obitelji nastavi posao, ali neće smatrati katastrofom ako nitko ne bude zainteresiran. – Kći **Iva Martina** je liječnica, specijalizira kirurgiju na Rebru, i izvjesno da neće nastaviti poslovanje u tvrtki. Sin **Fran Karlo** pripravnik je u odjelu poslovnih rješenja i bilo bi mi drago da se nađe u tom području te nastavi raditi i možda sudjelovati u upravljanju. Naše 'treće dijete', najmlađi brat mog muža, **Robert**, radi s nama još od studentskih dana i trenutačno je također zaposlen u odjelu poslovnih rješenja kao konzultant za poslovna rješenja. Iskreno se nadam da će nastaviti raditi u Megatrendu i isto tako možda sudjelovati u upravljanju tvrtkom – kaže Strajher.

Prodaja tvrtke je, dodaje, uvijek opcija, ali trenutačno im nije u vrhu prioriteta. Prijenos vlasništva na druge zaposlenike također nije isključen.

– Naša razmišljanja su da je bitno da se poslovanje nastavi, a da nije toliko važno tko će biti vlasnik ili menadžer – ističe Strajher.

Nema pravog tržišta tvrtki Prodaja poduzeća, ili vlastitim zaposlenicima ili vanjskim osobama i poduzećima, najbolja je opcija u slučaju da vlasnik želi osigurati neka sredstva za umirovljenje, kada u obitelji ne postoji adekvatan nasljednik poduzeća niti upravljanje želi prenijeti na profesionalnog menadžera. Pritom su različite procjene o vrijednosti kompanije stari prijedor i kamen spoticanja pri realizaciji kupoprodaji tvrtki, a uspješnost prodaje poduzeća ovisi i o nizu drugih faktora, posebno pravovremenoj pripremi. Prema rezultatima Business Transfer Barometra proizlazi da opcija prodaje poduzeća za mnoge vlasnike u Hrvatskoj ne predstavlja optimalno rješenje ni izbor. Sadašnji vlasnici mahom smatraju da će nakon njihova povlačenja poduzeće nastaviti poslovati (65 posto), ali samo šest posto smatra da će poduzeće biti prodano (što također znači nastavak poslovanja), a 17 posto smatra da će se poduzeće zatvoriti. U Europskoj uniji udio poduzeća koja se prodaju nakon povlačenja vlasnika iz poslovanja je gotovo 40 posto, što je rezultat razvijenijega 'kupoprodajnog tržišta'.

Andrej Grubišić, vlasnik tvrtke Grubišić i partneri s dugogodišnjim iskustvom u području akvizicija i spajanja, kaže da uvođenje mlađih generacija u upravljačke

450

tisuća poduzeća u EU s oko dva milijuna zaposlenih svake godine prolazi kroz postupak prijenosa poslovanja

30%

obiteljskih poduzeća preživi prienos poslovanja na drugu generaciju

13%

obiteljskih poduzeća preživi prienos poslovanja na treću generaciju

3%

obiteljskih poduzeća ima uvijek dulji od tri generacije



KLUB
OBITELJSKIH
TVRTKI

Ovaj tekst dio je Liderova projekta Klub obiteljskih tvrtki, dobrovoljne asocijacije koja promiče biznis zasnovan na obiteljskom vođenju. Klub svojim članicama pomaže da edukacijom, zajedničkom razmjenom znanja i iskustva unapređuju poslovanje te lakše svladavaju specifične teškoće u upravljanju svojim tvrtkama.

Više informacija:
manuela.tasler@liderpress.hr

strukture manjih i srednjih tvrtki donosi određene promjene jer na scenu dolazi nova generacija koja je informatički potpuno pismena, zna strane jezike i prirodno joj je putovati po svijetu zbog posla. Smatra da će ta generacija biti voljnija prodavati tvrtke na vrijeme. I on ističe da je za uspješnu tranziciju s jedne na drugu generaciju ključno da djeca imaju afinitet, talent i adekvatno iskustvo. Nedostatak bilo kojeg od tih faktora obično vodi u neuspjeh. Prema njegovom iskustvu često se neiskusni članovi obitelji postavljaju na previsoke pozicije u obiteljskim tvrtkama kao što je i prejak autoritet osnivača.

Osim prodaje poduzeća 'vanjskoj' osobi ili poduzeću, moguće rješenje može biti i prodaja zaposlenicima poduzeća, što je slično kao kada član obitelji preuzima tvrtku jer je riječ o osobi koja dobro poznaje poduzeće, zaposlenike, kupce, proizvode i organizacijsku kulturu. Zapošljavanje profesionalnog menadžera predstavlja samo prienos upravljačke funkcije.

A profesionalni menadžer? Najčešći razlog uključivanja profesionalnog menadžera povlačenje je vlasnika poduzeća iz operativnog upravljanja poslovanjem, uz istovremeno zadržavanje vlasništva nad poduzećem, a u situaciji kada se ne želi ili ne može prodati i nema adekvatnog obiteljskog nasljednika, odnosno kada postoji vremenski raskorak između generacije koja je osnovala poduzeće i mlađe generacije koja bi trebala i bila voljna preuzeti upravljanje poduzećem. Takva je bila situacija u tvrtki Tokić Autodijelovi u kojoj su braća i suvlasnici, **Ilija i Stojan Tokić** pet godina tražili menadžera kojem će povjeriti upravljanje. O bilo kojem scenariju da je riječ ključan je tajming.

– Zbog nepravovremene pripreme gube svi koji od poduzeća na neki način žive i kojima je u interesu dobiti poduzeća – vlasnici, obitelj, zaposlenici, dobavljači, banke i dr. Za uspješan proces poduzetnik treba početi na vrijeme promišljati kako će izgledati budućnost poduzeća nakon što se povuče u mirovinu i uključiti u razgovor članove obitelji na koje se ta tema također odnosi – napominje Alpeza.

Što prije do izlazne strategije Stoga je preduvjet za razmišljanje o budućnosti poduzeća i procesu prijenosa poslovanja osviještenost vlasnika o neizbježnosti promjene njihove uloge u upravljačkoj i vlasničkoj funkciji poduzeća. Prema rezultatima Business Transfer Barometra gotovo četvrtina poduzetnika 55 ili više godina starosti ne razmišlja o promjeni svoje uloge u poduzeću, čak ni u idućih 10 godina. Oni kod kojih je svijest o potrebi i složenosti prijenosa poslovanja razvijena 'padaju' na vremenu potrebnom da izaberu najbolju opciju za sebe i svoju tvrtku. **Ivan Topčić** i njegova supruga, suvlasnici obiteljske tvrtke Tim Kabel, pokrenuli su taj postupak prije nekoliko godina i još ga nisu završili, a iznenadili su se koliko je to osjetljivo pitanje s mnogo upitnika kojih do tada nisu bili svjesni. Stoga, izaberite izlaznu strategiju na vrijeme. ■