

familijarne čestice

Prijenos vlasništva nerijetko je rizičan potez koji iznenada može potopiti mnoge uspješne i zdrave tvrtke s tisućama zaposlenih

Obiteljski problem o kojem se u Hrvatskoj ne govori

Svaki drugi Hrvat zaposlen u privatnom sektoru radi u obiteljskim poduzećima, a to je oko pola milijuna ljudi. Kod nas su većina malih i srednjih poduzeća obiteljska, u vlasništvu prve generacije poduzetnika, te većina nema osobno iskustvo nasljeđivanja poduzeća

UNIZOZEMSKOJ vlasnik poduzeća na 55. rođendan dobije čestitku od Ministarstva gospodarstva i pismo u kojem ga pitaju je li razmišljao o budućnosti svog poduzeća. Ili, da budemo još konkretniji, je li razmišljao o svojim nasljednicima. Jer, prijenos vlasništva je potez kojeg njegovo poduzeće može i potopiti, može nestati s tržišta premda je bilo uspješno i zdravo. Prijenos vlasništva je nešto što treba planirati, osmisлити i postupno provoditi da ne bi bilo šokova i potresa štetnih za firmu i njezine zaposlenike. Prijenos vlasništva traje od tri do pet godina, nije bezbolan niti jednostavan proces.

Objasnjava nam to **Mirela Alpeza**, direktorica CEPOR-a. Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva ističući da se taj problem sve više prepoznaje i u Europskoj uniji, dok se kod nas o njemu gotovo i ne govori. Pored pokretanja novih i podrške razvoju rastućih poduzeća, generacijski transfer predstavlja treći ključni faktor za unapređenje konkurentnosti i u EU-u se nastoji osigurati kontinuitet obiteljskih poduzeća da bi se osigurala zaposlenosti i doprinos tih poduzeća proračunskim prihodima.

Kad se u Hrvatskoj spomene obiteljska tvrtka, odmah se asociira na velike, poput **Todoriceva** "Agrokora" ili **Tedeschijeva** "Atlantic grupe". "Agrokor" je, uostalom, čak 271. obiteljska kompanija među njih 500 najvećih u svijetu, zaposljava 35.652 ljudi i ima godišnji prihod od 92 milijardi dolara, prema podacima Centra za obiteljske tvrtke Sveučilišta St. Gallen u Švicarskoj.

No, dok je vlasnik najveće hrvatske kompanije obitelj uključio u upravljanje tvrtkom, većina obiteljskih tvrtki kod nas i u svijetu, jest, kao i većina realnog privatnog sektora, iz redova malog i srednjeg poduzetništva i osiguravaju od 50 do 80 posto radnih mjesta u privatnom sektoru, ovisno o zemlji. U Hrvatskoj se procjenjuje da svaki drugi zaposleni u privatnom sektoru radi u obiteljskim poduzećima, a riječ je o oko pola milijuna ljudi, kod nas su većina malih i srednjih poduzeća obiteljska i u vlasništvu prve generacije poduzetnika koji i upravljaju poduzećem. Većina vlasnika obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj nema osobno iskustvo nasljeđivanja poduzeća od prethodnih generacija.

Mirela Alpeza ističe da će se u Europskoj uniji u idućih 10 godina svaki treći vlasnik malih i srednjih poduzeća povući iz posla. Tisuće uspješnih poduzeća nestaje svake godine zbog neuspješnog prijenosa poslovanja, oko 450.000 poduzeća s dva milijuna zaposlenih godišnje u EU-u prolazi proces prijenosa poslovanja, a procjenjuje se da je oko 150.000 poduzeća sa 600.000 zaposlenih u rizičnoj skupini u kojima se prijenos ne provodi na odgovarajući način što može ugroziti njihove zaposlenike, vjerovnike, lokalnu zajednicu...

- Pravih podataka za Hrvatsku nemamo. Kupili smo bazu podataka poduzeća u Hrvatskoj čiji vlasnici imaju 55 i više godina, podatke još obrađujemo, a zasada mogu reći da po županijama, od 28 do 33 posto svih poduzeća imaju vlasnike starije od 55 godina, pa bi se moglo kazati da je trećina tvrtki u rizičnom periodu u kojem bi se moralo početi razmišljati o scenarijima prijenosa vlasništva - kaže nam direktorica CEPOR-a.

Za **Branka Roglića**, vlasnika "Orbica" koji u 17 zemalja zaposljava oko 3000 ljudi, nema mjesta nepromišljenosti i nespremnosti.

- Prije dvije godine povukao sam sinove iz menadžmenta "Orbica Zageb" sebi u ured i bit ću s njima sve dok ne osjetim da oni mogu preuzeti teret više prepoznaje i u Europskoj uniji, dok se kod nas o njemu gotovo i ne govori. Pored pokretanja novih i podrške razvoju rastućih poduzeća, generacijski transfer predstavlja treći ključni faktor za unapređenje konkurentnosti i u EU-u se nastoji osigurati kontinuitet obiteljskih poduzeća da bi se osigurala zaposlenosti i doprinos tih poduzeća proračunskim prihodima.

Henkel i Michelin

Na pitanje što je rješenje ako djeca ne žele u biznis, je li to prodaja, veli da ne vidi zbog čega bio se firma prodavala.

- Zašto bi se firma prodavala? Treba je posvetiti na upravljanje menadžmentu i kontrolirati rezultate. Svaki poduzetnik dok ne umre može kontrolirati rezultate firme. Ikad prepustim upravljanje djeci, sjest ću s njima povremeno da vidim kako funkcionira tvrtka. To je posao od mjesečno dva sata i može ga raditi svaki poduzetnik koji je stvorio firmu - ističe Roglić.

Priča nam da je prije godinu dana prvi put bio pozvan u Berlin, na jedan forum vlasnika tvrtki, gdje je upoznao obitelj **Henkel** i francusku obitelj **Michelin**...

- Tvrtka "Michelin" ima tisuću vlasnika jer je sedam generacija u toj obitelji, a osnovali su posebnu tvrtku koja vodi taj obiteljski biznis. Ne pada mi na pamet uspoređivati se s njima, ali meni je cilj imati tvrtku u kojoj će raditi moji sinovi, sinovi naših radnika i njihovi unuci - kaže nam Roglić.

Sto Roglić, međutim, kaže na to da se danas kod nas svi potiču da zaplove rizičnim poduzetničkim vodama, i dugotrajno nezaposleni i mladi početnici, poduzetništvo je postalo carobni stapić koji je rješenje svih naših pro-

blema, no pitanje je li ono za svakoga. Naravno da nije za svakog. Poduzetništvo je talent. Rato Tvrdić je odličan košarkaš, koji može zabiti koš s osam metara, tako ja imam talent za poduzetništvo, za ideje, za osnivanje tvrtki, za koordinaciju s ljudima, za prepoznavanje tržišnih nisa, a ključ uspješnog poduzetništva je poštena podjela kolača kojeg stvorim svojim idejama i kapitalom i radnici svojim radom - objašnjava Roglić.

Po tko zna koji put ukazuje da nije ni upravljanje tvrtkama za svakoga. Posao je to za profesionalne menadžere. Naglašava da direktori ne upravljaju tvrtkama nego ih vode brane donoseći odluke svaki dan, nekad se tržište mijenjalo jednom u 100 godina, pa onda jednom godišnje, a danas se svaki dan mijenjaju okruženje, resursi, cijene energije...

- Nije pravi direktor onaj tko tjedno nije donio nijednu važnu odluku, poduzeće s takvim direktorom je u problemu i čeka ga stečaj. Zato se zalažem da se menadžment u državnim firmama bira na javnim natječajem, a ne iz redova stranačkih poslušnika, naši političari šalju islužene kolege u poduzeća na mjesta direktora. Zato smo svi danas pred stečajem, jer hrvatsko gospodarstvo vode nekompetentni ljudi - konstatira Branko Roglić.

Dok "Orbicov" vlasnik planira, mnogi uopće ne razmišljaju o tome. A trebali bi, trebali bi objektivno procijeniti sposobnosti svojih nasljednika, konzultirati odvjetnike i planirati scenarije prijenosa vlasništva. Mirela Alpeza nam objašnjava kako je svaka obiteljska tvrtka, jednako kao i svaka obitelj, priča za sebe. U nekima su vlasnici tolerantni, u drugima i nisu.

- Kod nas je često problem patrijarhalni mentalitet, potreba poduzetnika, mahom očeva da kontroliraju tvrtku. Ili zbog želje za kontrolom ili zbog nedovoljnog povjerenja, oni djeci ne omogućavaju da dobiju pozicije i položaje odakle mogu naučiti posao. Isto vrijedi i za one koji žele zaštititi svoju djecu. Ali, kad imate dijete koje je kompetentno, svjesno i sposobno treba početi prijenos na vrijeme, jer je stjecanje ugleda i kompetencija proces koji traje i po tri godine, pri čemu kupci i dobavljači

moraju prihvatiti novu osobu. Mnogi to podcjenjuju i često nemaju plan ili scenarij što ako im se nešto dogodi - govori Alpeza.

Direktorica nam priča za slučaj poduzetnika koji je procijenio da sin i kćer koji su u poduzeću još nemaju dovoljno iskustva za vođenje te je zaposlio menadžera koji će nekoliko godina upravljati tvrtkom dok oni ne steknu dovoljno iskustva. Okolina ga je gledala s podzrenjem jer djeci nije pružio šansu, no čovjek je jednostavno imao petlju i dao svojoj djeci vremena da steknu iskustvo. Pitamo je za slučajeve kad poduzetnici djeci skidaju

zvijezde s neba, pa im kupuju mobilne telefone, automobile..., te se zna dogoditi da druga generacija proćerda ono što je prva stekla.

- Odgoj je najvažniji, odgoj samostalnih i samosvjesnih mladih ljudi koji će biti svjesni vrijednosti, koji imaju radno iskustvo stečeno i drugdje, a ne samo u obiteljskim tvrtkama. Poduzetnici se prekasno osvijeste i to shvate, pa od mladih očekuju posvećenost poslu i strast koju ne možeš imati ako je nisi stekao. Pogrešno je i kriviti mlade koje nisi odgojao - smatra Mirela Alpeza.



PIŠE SANJA STAPIĆ

Proces prebacivanja poduzeća s, recimo, oca na sina treba pažljivo isplanirati i postupno provoditi kako ne bi došlo do šokova štetnih za firmu, a sve skupa, u ozbiljnim zemljama, traje tri do pet godina. Što mislite kako je kod nas?

Stope preživljavanja obiteljskih tvrtki u Europskoj uniji

2. generacija - 33 posto

3. generacija - 12 posto

4. generacija - manje od 4 posto

5. generacija - manje od 2 posto

Wal Mart, pa svi ostali

Na listi sveučilišta St. Gallen, 500 je najuspješnijih obiteljskih tvrtki na svijetu, a vodeći je američki Wal Mart s 2,2 milijuna zaposlenih i godišnjim prihodom od 476 milijardi dolara u vlasništvu obitelji Walton. Drugi je Volkswagen s 573.000 zaposlenih i prihodom od 261 milijardom dolara, u rukama obitelji Porsche, dok je treća Berkshire Hathaway američke obitelji Buffet s 330.000 zaposlenih i prihodom od 182 milijarde dolara. Na toj su listi uspješnih dugovječnih obiteljskih poduzeća: Peugeot, Fiat, Zara, Danone, Barilla, Michelin, Henkel, BMW, IKEA, Johnson & Johnson, Knauf Gips, Heineken, Levi Strauss, Yves Rocher, Prada, Ferrero, Lego, Miele, Dr. Oetker, Dior, Braun, Bauhaus, Agrokor...

'Sramota je bogat umrijeti'

Bill Gates jedan je od 15 svjetskih milijardera koji neće svoje bogatstvo teško 79 milijardi dolara ostaviti djeci. Neće ih ostaviti praznih džepova, ostaviti će im toliko novca da će morati raditi, ali će se osjećati zbrinuto. Zakladu Gates Foundation osnovao je sa svojom suprugom Melindom još 1994. godine, a zaklada raspolaže s oko 37 milijardi dolara te je pokrenula program "Giving Pledge" koji poziva druge bogate pojedince da mu se pridruže i doniraju svoj novac.

Bogati biznismen Warren Buffet, čije se bogatstvo procjenjuje na 72 milijarde dolara, vjeruje da preveliko nasljedstvo uništava radnu etiku i djecu zakida za sreću jer niti jedna normalna osoba ne može osjećati sreću bez osjećaja da su nešto postigli u životu. Zarekao se da će tijekom života ili oporučno donirati 99 posto svog bogatstva. Djeci će ostaviti dovoljno da mogu raditi što žele, ali neće moći plandovati. Götz Werner, vlasnik DM-a zauzima se za to da svaki građanin dobiva osnovni prihod od 1000 eura jer to pridonosi oslobađanju čovjeka, a jednim od načina kršenja ljudskih prava smatra i sistem socijalne pomoći u Njemačkoj, po kojemu se sjedinjuje pomoć za dugoročno nezaposlene i pomoć za siromašne. Odrekao se bogatstva i cjelokupnog udjela u vlasništvu trgovačkog lanca DM, poklonivši ga jednoj dobrotvornoj fundaciji. Werner, čija se imovina procjenjuje na više milijardu eura, smatra da nije sramota postati bogat, ali sramota je bogat umrijeti. Ima sedmero djece kojima je osigurao kvalitetno obrazovanje i dao im temelji i dobar start u životu da i sami postanu bogati.

obični ljudi

Sanja Vukčević, virtualna tajnica

Uzela sam stvar u svoje ruke i uspjela

PIŠE DRAŽEN GUDIĆ SNIMA TOM DUBRAVEC / CROPIX

GOTOVO 20 godina novinarske karijere ostalo je iza nje, a onda se, ostavši bez posla u jeku gospodarske krize, na pragu svojih 50-tih našla u ozbiljnoj životnoj drami. Htjela je, morala je, raditi da bi živjela. Bilo što. Jedno vrijeme i u praonici rublja. S vremenom, uvjerila se, utrkala s dvostruko mladima, koji sobom nose i poticaje Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, ne može dobiti. Pod prijetnjom socijalne isključenosti i svega što s tim ide raščistila je sa sobom i odlučila "uzeti stvar u svoje ruke". Osnovala je obrt za uredske administrativne usluge. Uz puno dilema i strahova, ali bez prevelike mogućnosti izbora.

Baš u vrijeme paničnog razmišljanja što i kako dalje, što mogu raditi i u čemu dati najviše, a u uvjetima osnovne egzistencijalne ugroženosti, zavrtila se ona priča o outsourcing-



Kod nas outsourcing ima negativnu konotaciju jer se radi nakaradno, izdvajanjem određenih službi iz državnih tvrtki. A outsourcing je zapravo strateško korištenje vanjskog partnera, prebacivanje pratećih poslova na specijalizirane pružatelje usluga



gu. Budući sam završila srednju birotehničku i znam poslovno dopisivanje i administrativno-birokratski rječnik, a i prvi poslovi prije novinarstva su mi bili tajnički, promislila sam zašto ne outsourcing administracija. Na internetu sam uočila da "virtualne tajnice" na Zapadu već postoje. Čak i na sjeveru Hrvatske ima tvrtki, kojima je, doduše, to tek jedna od djelatnosti. Odlučila sam, u Splitu ću ja probati led - priča o svojoj profesionalnoj preobrazbi Sanja Vukčević.

Činilo se lako. Napraviš poslovni plan i dobiješ potporu HZZ-a od 25.000 kn za troškove opreme i doprinosa prva tri mjeseca, uz uvjet

da radiš i podmiruješ obveze prema državi godinu dana. Ali, ući u poduzetništvo u ekstremnoj gospodarskoj krizi bio je veliki izazov. Posebno kad se nudi nešto novo.

- Kod nas "outsourcing ima negativnu konotaciju jer se radi "nakaradno", izdvajanjem određenih službi iz, uglavnom, državnih tvrtki. A outsourcing je zapravo strateško korištenje vanjskog partnera, odnosno ugovorno prebacivanje pratećih poslova na specijalizirane pružatelje usluga. U mom slučaju to znači baš sve administrativne usluge poput prijava i odjava zaposlenika, izrade računa, ponuda, dopisa, mailova, odlazaka na Finu, banke, primanja telefonskih poziva, pripreme dokumentacije za knjigovodstvo, do praćenja i pomoći u izradi aplikacija za natječaje - tumači Sanja.

Isplati se...

Često, kaže, mora pojašnjavati koje prednosti usluge "virtualne tajnice" donose malom i srednjem poduzetniku ili obrtniku, pa je veći dio svoje web stranice www.adminas.hr upravo tome posvetila. Prvi benefit je u rezanju troškova i značajnoj uštedi jer je riječ o - knjigovodstvenom trošku. Nema plaćanja klasičnih obveza iz radnog odnosa.

- Administrator s neto plaćom od 3500 kuna, koji je u radnom odnosu, poslodavca košta gotovo 5500 kuna mjesečno! Stoga sam napravila paušalne pakete usluga od 500 do 2000 kn mjesečno koliko iznosi najveći s angažmanom od 13 do 16 radnih sati tjedno. Računica je jasna. Poslodavac plaća samo rad u obimu i vremenu koji mu odgovara. Ima više vremena za povećanje efikasnosti, efektivnosti i profita. Dobija stručnost, povjerenje, pouzdanost, povjerljivost - argumentira Sanja.

Usluge "virtualne tajnice" namijenjene su malim i srednjim poduzetnicima te obrtnicima koji ne trebaju administrativnog radnika puno radno vrijeme svaki dan, a za duplo manje novca dobijaju stručan angažman.

Mogu surađivati s velikim tvrtkama i sustavima, ističe Sanja, na realizaciji pojedinih projekata koji nisu dijelom kontinuiranog i redovitog poslovanja. Paketi usluga kreiraju se individualno, zajedno s klijentom, prema potrebama, uz maksimalnu fleksibilnost i profesionalnost.

- Za sada uglavnom radim na terenu, dakle kod klijenta jer se neke navike tek trebaju mijenjati, ali uz suvremenu tehnologiju posao mogu obavljati bilo gdje, od kafića na Rivi, internet kluba ili plaže. No, cilj mi je širiti djelatnost na knjigovodstvo i poslovno savjetovanje i iznajmiti poslovni prostor. Sve na jednome mjestu. Tada će to biti prava, velika i poznata splitska tvrtka "Adminas", ističe, s optimizmom, prva splitska i dalmatinska "virtualna tajnica".