



# CEPOR

Centar za politiku razvoja malih  
i srednjih poduzeća i poduzetništva

***BUSINESS TRANSFER BAROMETAR  
HRVATSKA***

**Autori:**

doc.dr.sc. Mirela Alpeza, voditeljica istraživanja *Business Transfer* Barometar Hrvatska  
mr.sc. Nives Grubišić  
doc.dr.sc. Martina Mikrut

**Recezeni:**

prof. dr.sc. Elina Varamäki, Seinajoki University of Applied Sciences, Finska  
prof. dr.sc. Miroslav Rebernik, Ekonomska-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Slovenija

**Provođenje istraživanja i izdavanje publikacije financijski su podržali:**

Ministarstvo poduzetništva i obrta  
Privredna banka Zagreb d.d.  
Hrvatska udruga poslodavaca  
Deloitte d.o.o.

Dijelovi ove publikacije smiju se reproducirati bez odobrenja autora, ali bez izmjena i uz podatak o izvoru.

**Izdavač (copyright):**

CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva,  
[www.cepor.hr](http://www.cepor.hr)

**Za izdavača:**

Mirela Alpeza

**Dizajn i priprema:**

Duga print d.o.o.

**Tisak:**

Duga print d.o.o.

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 000919143

**ISBN 978-953-7520-05-2**

Zagreb, studeni 2015.

# Sadržaj

Popis tablica	4
Popis slika	4
Uvodne riječi	5
Predgovor	7
Ukratko o najvažnijem	8
<i>Summary</i>	10
<b>1. Uvod</b>	<b>12</b>
Što je „ <i>business transfer</i> “ i zašto je važan?	12
Aktualnost <i>business transfer</i> problema u Hrvatskoj	13
<b>2. <i>Business Transfer</i> Barometar Hrvatska - rezultati istraživanja</b>	<b>19</b>
Profil generacije 55+	19
Svijest o složenosti <i>business transfer</i> procesa	23
Priprema za <i>business transfer</i> i potrebna podrška	30
Što nakon <i>business transfera</i> ?	39
<b>3. Značaj <i>business transfera</i> u politikama Europske unije</b>	<b>42</b>
<b>4. Primjeri dobre prakse programa podrške u procesu prijenosa poslovanja u Europskoj uniji</b>	<b>45</b>
<b>5. Zaključci i preporuke</b>	<b>49</b>
Metodologija <i>Business Transfer</i> Barometar Hrvatska istraživanja	51
Literatura	52
Mišljenja recenzenata	53

## Popis tablica

Tablica 1	Uzroci prekida poslovne aktivnosti - usporedba između Europske unije, Sjeverne Amerike i Hrvatske, 2014
Tablica 2	Broj i udio poduzeća s vlasnicima starosti 55 i više godina, po županijama

## Popis slika

Slika 1	Udio poduzeća s većinskim vlasnicima starosti 55 i više godina u ukupnom broju poduzeća, po županijama
Slika 2	Udio poduzeća s većinskim vlasnicima starosti 55 i više godina u ukupnom broju zaposlenih u poduzećima, po županijama
Slika 3	Udio poduzeća s većinskim vlasnicima starosti 55 i više godina u ukupnom prihodu koji ostvaruju poduzeća, po županijama
Slika 4	Demografski profil poduzetnika generacije 55+
Slika 5	Vlasnički profil poduzetnika generacije 55+
Slika 6	Obiteljski profil poduzetnika generacije 55+
Slika 7	Osviještenost vlasnika o promjeni uloge na upravljačkoj i vlasničkoj funkciji poduzeća
Slika 8	Osviještenost vlasnika o promjeni uloge na upravljačkoj i vlasničkoj funkciji poduzeća, prema dobnim skupinama
Slika 9	Očekivana budućnost poduzeća nakon povlačenja vlasnika među vlasnicima koji promišljaju o budućnosti poduzeća
Slika 10	Očekivano vodstvo u poduzećima koja će nastaviti s poslovanjem nakon povlačenja vlasnika
Slika 11	Spoznaja o konkretnoj osobi koja će zamijeniti vlasnika na upravljačkoj funkciji
Slika 12	Značaj pojedinih karakteristika osobe koja će zamijeniti vlasnika na upravljačkoj funkciji
Slika 13	Pristupi u traženju mogućeg nasljednika na upravljačkoj funkciji
Slika 14	Komunikacija s djecom na temu budućnosti poduzeća
Slika 15	Percepcija vremena potrebnog za business transfer
Slika 16	Aspekti prijenosa poslovanja oko kojih poduzetnici generacije 55+ očekuju da će trebati savjetodavnu podršku (prvi odgovor)
Slika 17	Aspekti prijenosa poslovanja u kojima poduzetnici generacije 55+ očekuju da će trebati savjetodavnu podršku (rang na temelju ukupnih odgovora)
Slika 18	Ocjena izazovnosti pojedinog aspekta prijenosa poslovanja
Slika 19	Ocjena izazovnosti pojedinih aspekata prijenosa poslovanja prema dobi vlasnika
Slika 20	Izvori informacija o prijenosu poslovanja
Slika 21	Rang važnosti elemenata prilikom formiranja cijene poduzeća, prema mišljenju poduzetnika generacije 55+
Slika 22	Uloga vlasnika nakon provedenog prijenosa upravljačke funkcije u poduzeću
Slika 23	Izvori prihoda vlasnika poduzeća nakon prijenosa poslovanja

## Uvodne riječi

„Ministarstvo poduzetništva i obrta svake godine raznim mjerama u okviru svojeg programa „Poduzetnički impuls“ potiče razvoj malog gospodarstva u Hrvatskoj. Na opstanak i razvoj malog gospodarstva u Hrvatskoj, u razdoblju koje slijedi, utjecat će i uspješnost provođenja složenog procesa prijenosa poslovanja. Potrebno je stoga unaprijediti sustav podrške malom gospodarstvu, koji uključuje široku lepezu dionika (institucije, banke, pružatelje savjetodavne podrške kao što su odvjetnici, računovođe, porezni savjetnici itd.). Ovo istraživanje i preporuke, koji su dio projekta koji je provodio CEPOR, a sufinanciralo ovo Ministarstvo, usmjereni su na rješavanje problema u procesu prijenosa poslovanja u Hrvatskoj.“

### Ministarstvo poduzetništva i obrta

„Transfer poslovanja jedna je od najbitnijih tema u gospodarstvu Hrvatske. U isto vrijeme transfer poslovanja je tema o kojoj svi zajedno znamo premalo. Također, poduzetnici često prekasno i nedovoljno duboko promišljaju o jednom od najvažnijih koraka u razvoju poduzeća. S obzirom na kompleksnost problema, važno je podržavati i stvarati infrastrukturu za transfer poslovanja u kojem važne komponente čine porezni savjetnici, pravnici, konzultanti, porezna uprava, banke te sami poduzetnici.

Pred vama su rezultati istraživanja koje je proveo CEPOR, a koje je podržala Privredna banka Zagreb d.d. s ciljem da ovoj temi pristupimo sustavno i argumentirano te pokrenemo promjene koje će rezultirati većim brojem uspješnih transfera poslovanja.“

**Privredna banka Zagreb d.d.**  
**Zoran Kureljušić**  
**Izvršni direktor Sektora za marketing**  
**Grupa poslova s malim i srednjim**  
**poduzećima**



„Hrvatska udruga poslodavaca uključila se u projekt Business Transfer Barometar s namjerom da se javnost upozna s izazovima u poslovanju obiteljskih poduzeća. Započeti poslovanje nerijetko je rizičnije i skuplje nego preuzeti već etabliranu obiteljsku tvrtku. Sam postupak prijenosa poslovanja traje i po nekoliko godina, a izazove u tom procesu prepoznala je i EU. U Hrvatskoj je nužno osvijestiti potrebu za razvoj okruženja u kojem će se kreirati sustav mjera i aktivnosti za podršku malim i srednjim poduzetnicima u ovom složenom i zahtjevnom postupku. Iz tog razloga Hrvatska udruga poslodavaca podržava sve inicijative koje stvaraju pretpostavke za dugoročni razvoj i održivost poduzeća.“

**Hrvatska udruga poslodavaca**  
**Davor Majetić**  
**Glavni direktor**



*Business Transfer* je jedna od ključnih faza u životnom ciklusu tvrtki, u kojoj mnoge od njih nailaze na brojne izazove. Rezultati CEPORovog *Business Transfer* Barometar istraživanja ukazuju na značajan broj vlasnika tvrtki u Hrvatskoj koji se ili suočavaju s tim pitanjem ili će se suočiti u skorjoj budućnosti.

Veće šanse za uspješan business transfer imaju tvrtke koje na vrijeme prepoznaju moguće izazove te u njihovom rješavanju konzultiraju stručnjake koji svojim znanjem i iskustvom mogu pomoći u što jednostavnijem i bržem savladavanju poteškoća. Deloitte se sa svojim timom domaćih i inozemnih stručnjaka stavlja na raspolaganje vlasnicima tvrtki u Hrvatskoj te želi biti partner i podrška u uspješnom savladavanju izazova *business transfera*, te doprinijeti svojim lokalnim znanjem i globalnom mrežom davanju na važnosti ove teme i doprinosu daljnjem napretku tvrtki na ovom području.

**Deloitte d.o.o. Hrvatska**  
**Marina Tonžetić**  
**Partnerica**



## Predgovor

CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva se problematikom *business transfera* aktivno bavi od 2009. godine od kada sudjeluje kao partner u organizaciji konferencija na temu obiteljskih poduzeća<sup>1</sup>. Dugogodišnje praćenje razvoja obiteljskog poduzetništva ukazuje na značajne razlike u okruženju, značaju te raspoloživosti istraživanja i specifičnih politika i programa usmjerenih na obiteljska poduzeća u razvijenim zemljama u odnosu na Hrvatsku.

Zbog nedostatka službene definicije i statističkog praćenja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj nije moguće argumentirano govoriti o značaju i veličini problema koji mogu proizaći iz nebrige o specifičnim aspektima obiteljskih poduzeća. Iako postoji svijest o značaju obiteljskih poduzeća, mogući utjecaj na gospodarstvo Hrvatske temelji se isključivo na procjenama i projekcijama stanja iz razvijenih zemalja koje imaju dugu tradiciju njihovog razvoja i praćenja.

Kritična faza u razvoju obiteljskih, ali i drugih malih i srednjih poduzeća je *business transfer* ili prijenos poslovanja (vlasništva i upravljanja). U dokumentima Europske unije koji govore o značaju problematike *business transfera* malih i srednjih poduzeća ukazuje se na 450.000 poduzeća s oko 2 milijuna zaposlenih koja svake godine u Europskoj uniji prolaze proces prijenosa poslovanja, te procjenu da se u oko 150.000 poduzeća problemu prijenosa poslovanja ne pristupa na adekvatan način čime se u pitanje dovodi oko 600.000 radnih mjesta<sup>2</sup>.

*Business Transfer* Barometar istraživanje provedeno u prvoj polovici 2015. godine omogućilo je identifikaciju značaja ovog problema u Hrvatskoj. Rezultati istraživanja ukazuju na:

**Mirela Alpeza**  
Voditeljica istraživanja  
*Business Transfer* Barometar  
Hrvatska



**16.590 poduzeća čiji vlasnici bi trebali započeti planirati proces prijenosa poslovanja s oko 179.000 zaposlenih u tim poduzećima, te više od 5.300 poduzeća koja predstavljaju rizičnu skupinu čime se dovodi u pitanje oko 57.000 radnih mjesta.**

Aktualnost problema *business transfera* dodatno je naglašena u Hrvatskoj zbog velikog broja transfera koji će se u idućih 5 godina dogoditi u poduzećima koja su osnivana 1990-ih godina. Razina uspješnosti u provođenju *business transfer* procesa u Hrvatskoj ovisit će o razumijevanju uloge i odgovornosti svih onih koji čine *business transfer* ekosistem u Hrvatskoj: brojna ministarstva (od pravosuđa, rada, financija, gospodarstva, poduzetništva), poduzetničke potporne institucije, banke, pružatelji savjetodavne podrške (odvjetnici, porezni savjetnici, računovođe, konzultanti, izmiritelji i dr.) i u konačnici sami vlasnici poduzeća koji imaju odgovornost, ali i privilegiju donijeti odluku o započinjanju ovog procesa čime utječu na budućnost poduzeća koja su osnovali i uspješno razvijali dugi niz godina.

CEPOR se zahvaljuje Ministarstvu poduzetništva i obrta, Privrednoj banci Zagreb d.d., Hrvatskoj udruzi poslodavaca i Deloitte d.o.o. na podršci u provođenju prvog *Business Transfer* Barometar istraživanja u Hrvatskoj.

Posebne riječi zahvalnosti upućujemo na adrese 200 vlasnika malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj koji su podijelili svoje stavove vezano uz *business transfer* proces i na taj način omogućili provođenje ovog istraživanja.

## Ukratko o najvažnijem

Jedan od ključnih preduvjeta dugoročne održivosti malih i srednjih poduzeća je uspješan proces *business transfera* koji je najčešće povezan s odlaskom u mirovinu vlasnika poduzeća i povlačenjem iz upravljačke, a često i vlasničke uloge u poduzeću. Zbog velike stope neuspjeha u provođenju procesa *business transfera* u malim i srednjim poduzećima, Europska komisija u posljednjih 20 godina prati kvalitetu nacionalnih *business transfer* ekosistema u zemljama članicama te daje preporuke donositeljima politika na nacionalnoj razini za unapređenje sustava podrške.

Problematika *business transfera* u Hrvatskoj u razdoblju koje dolazi bit će sve aktualnija. Ciljevi *Business Transfer* Barometar istraživanja u Hrvatskoj bili su utvrditi: broj poduzeća u Hrvatskoj koja, s obzirom na godine starosti većinskog vlasnika (55 i više godina starosti) i njihov stav prema *business transferu* predstavljaju rizičnu skupinu; način na koji planiraju provesti *business transfer*, te potrebu za podrškom u tom procesu. Istraživanje je provedeno na slučajnom uzorku od 200 većinskih vlasnika malih i srednjih poduzeća<sup>3</sup>, starosti 55 i više godina, u prvoj polovici 2015. godine.

Na temelju provedenog istraživanja, utvrđeno je da udio poduzeća čiji vlasnici pripadaju generaciji 55+ u ukupnom broju poduzeća u Hrvatskoj iznosi 31% (najveći udio je u Istarskoj i Karlovačkoj županiji), da ta poduzeća imaju udio od 16,1% u ukupnom broju zaposlenih u pravnim subjektima (najveći udio je u Međimurskoj i Zagrebačkoj županiji), te udio od 18,9% u ukupnom prihodu koji ostvaruju poslovni subjekti u Hrvatskoj (najveći udio je u Ličko-senjskoj i Splitsko-dalmatinskoj županiji). S obzirom na osviještenost o složenosti *business transfer* procesa identificirana je rizična skupina

poduzeća. Više od 5.300 poduzeća s oko 57.000 zaposlenih predstavljaju rizičnu skupinu čiji vlasnici potcjenjuju složenost i dugotrajnost *business transfer* procesa.

Drugi važan nalaz *Business Transfer* Barometar istraživanja je podatak o udjelu obiteljskih poduzeća. Među poduzećima čiji vlasnici imaju 55 i više godina starosti udio obiteljskih poduzeća, prema definiciji Europske unije, je 38% što je značajno niže od 65% udjela koji obiteljska poduzeća imaju u zapadnoeuropskim zemljama<sup>4</sup>. Važno je napomenuti da se radi o zemljama s dugom tradicijom poduzetništva i privatnog vlasništva dok se Hrvatska tek nalazi u fazi prvog vala *business transfer* procesa. S obzirom na specifičnost i kvalitetu obiteljskih poduzeća, od velikog je značaja omogućiti uspješan generacijski prijenos u poduzećima koja imaju potencijal da (p)ostanu obiteljska.

Važna karakteristika poduzeća u rukama generacije 55+ je da je većina nastala 1990-ih (76%), te da su njihovi vlasnici ujedno i osnivači poduzeća u čak 92% slučajeva, bez osobnog iskustva sudjelovanja u *business transfer* procesu. Značajan udio vlasnika koji razmišlja o budućnosti poduzeća planira transfer na članove obitelji (djecu), a samo mali udio je onih koji razmišlja i o drugim opcijama – prodaji poduzeća, transferu upravljačke uloge na zaposlenika ili vanjskog managera, te je u tom smislu potrebno ukazati na raspoloživost, te prednosti i nedostatke i drugih modela prijenosa poslovanja.

Značajan broj poduzetnika očekuje podršku u procesu prijenosa poslovanja, a najviše oko tehničke provedbe prijenosa poslovanja (43%), procjene vrijednosti poduzeća (42%) i usklađivanja interesa poduzeća i obitelji kod donošenja odluke o budućnosti poduzeća. Nakon



povlačenja iz upravljačke uloge u poduzeću, 68% vlasnika i dalje planira biti prisutno u poduzeću, a čak 70% uz mirovinu računa na dodatne izvore prihoda.

Na temelju zaključaka *Business Transfer* Barometar istraživanja, i preporuka Europske komisije za unapređenje nacionalnih sustava podrške za poduzetnike u tom procesu, CEPOR predlaže okvir budućih aktivnosti kroz sljedeće preporuke:

**Preporuka 1:** Pokretanje kampanja usmjerenih na jačanje svijesti vlasnika malih i srednjih poduzeća s 55 i više godina starosti o kompleksnosti *business transfer* procesa i važnosti pravovremene pripreme za taj proces.

**Preporuka 2:** Sufinanciranje edukacije i savjetodavnih usluga u procesu prijenosa poslovanja za vlasnike malih i srednjih poduzeća 55 i više godina starosti, uz ukazivanje na moguća alternativna rješenja *business transfera*.

**Preporuka 3:** Jačanje kvalitete i dostupnosti savjetodavne podrške za proces prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća, kroz *train-the-trainers* radionice i prenošenje iskustava najbolje europske prakse.

**Preporuka 4:** Usvajanje definicije i uvođenje statističkog praćenja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, te razvijanje i sufinanciranje programa podrške usmjerenih na jačanje kapaciteta obiteljskih poduzeća za uspješan generacijski transfer.

**Preporuka 5:** Promocija preuzimanja poduzeća (eng. *business takeover*) kao mogućeg modela započinjanja poduzetničke aktivnosti pojedinca, te kreiranje financijskih instrumenata za lakšu dostupnost kupovine (preuzimanja) poduzeća čiji vlasnici se povlače iz poslovanja.

**Preporuka 6:** Sufinanciranje razvoja nacionalnog virtualnog tržišta za spajanje kupaca i prodavatelja malih i srednjih poduzeća kroz javno-privatno partnerstvo, na temelju najbolje europske prakse u razvoju i funkcioniranju takvih *on-line* platformi.

**Na temelju zaključaka i preporuka *Business Transfer* Barometar istraživanja kreirana je - na istraživanjima utemeljena osnova - za definiranje mjera i politika koje će omogućiti prevenciju i rješavanje problema u procesu prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. U cilju osiguravanja održivosti i rasta malih i srednjih poduzeća, nužan je angažman referentnih ministarstava i drugih relevantnih institucija u stvaranju odgovarajućeg sustava podrške za vlasnike malih i srednjih poduzeća u uspješnom suočavanju s izazovima koje nosi *business transfer* proces.**

## Summary

Successful business transfer process is one of the key preconditions for long-term sustainability of small and medium-sized enterprises, which is most often associated with the retirement of the company owner and pulling out of the management, and often the ownership role in the company. Because of the high rate of failure in implementation of the business transfer process in small and medium-sized enterprises, the European Commission has been monitoring the quality of national business transfer ecosystems in member countries for the last 20 years, providing recommendations for the improvement of support systems to the policy makers at the national level.

The issue of business transfer is going to become more and more relevant in Croatia in the coming period. The objectives of the Business Transfer Barometer survey in Croatia were to determine: the number of enterprises in Croatia, which, with regard to the age of the majority owner (55 years and older) and their attitude towards business transfer represent a risk group; the way in which they plan to conduct business transfer, and the need for support in that process. The survey was conducted on a random sample of 200 majority owners of small and medium-sized enterprises<sup>5</sup>, age 55 and over, in the first half of 2015.

Based on the conducted survey, it was determined that the share of enterprises whose owners belong to the 55+ generation amounts to 31% of the total number of enterprises in Croatia (the largest share is in the Istria County and Karlovac County), that those enterprises have a share of 16.1% in the total number of employees in legal entities (the largest share is in the Medimurje County and Zagreb County), and a share of 18.9% of the total income generated by legal entities in Croatia (the largest share

is in the Lika-Senj County and Split-Dalmatia County). With regard to the awareness of the complexity of the business transfer process, the group of enterprises at risk was identified. More than 5,300 enterprises with about 57,000 employees represent the risk group whose owners underestimate the complexity and length of duration of the business transfer process.

Another important finding of the Business Transfer Barometer survey is the information about the share of family businesses. The share of family businesses among the enterprises whose owners have 55 or more years of age, as defined by the European Union, is 38%, which is significantly lower than the 65% share that family businesses have in Western European countries<sup>6</sup>. It is worth noting that these are countries with a long tradition of entrepreneurship and private ownership, while Croatia is only in the phase of the first wave of the business transfer process. Given the specificity and quality of family businesses, it is of great importance to enable successful generational transfer in enterprises that have potential to become or remain family businesses.

An important characteristic of enterprises in the hands of 55+ generation is that majority of them were established in the 1990s (76%), and that their owners are also their founders in as much as 92% of cases, without personal experience of participation in the business transfer process. A significant proportion of owners who are thinking about the future of the enterprise plan the transfer to family members (children), and there is only a small proportion of those who are thinking about other options – sale of the enterprise, transfer of the management role to employees or external managers, and in that sense it is necessary to highlight the availability

and the advantages and disadvantages of other business transfer models.

A significant number of entrepreneurs expects support in the business transfer process, primarily regarding the technical implementation of business transfer (43%), business valuation (42%) and harmonization of interests of enterprise and family when making the decision on the future of the business. After the retirement from the management role in the business, 68% of owners still plan to be present in the business, and as much as 70% count on extra sources of income in addition to the pension.

Based on the conclusions of the Business Transfer Barometer survey, and the recommendations of the European Commission for the improvement of national support systems for entrepreneurs in that process, CEPOR proposes a framework for future activities through the following recommendations:

**Recommendation 1:** Launching campaigns aimed at raising awareness of owners of small and medium-sized enterprises with 55 or more years of age about the complexity of the business transfer process and the importance of timely preparation for that process.

**Recommendation 2:** Co-financing of training and advisory services in the process of business transfer for owners of small and medium-sized enterprises with 55 or more years of age, with pointing out possible alternative business transfer options.

**Recommendation 3:** Enhancing the quality and availability of counseling support for the business transfer process of small and medium-sized enterprises, through train-the-trainers workshops and transfer of best European practices.

**Recommendation 4:** Adopting the definition and implementation of statistical monitoring of family businesses in Croatia, and developing and co-financing of support programmes aimed at strengthening the capacity of family businesses for successful generational transfer.

**Recommendation 5:** Promotion of business takeover as a possible model for starting entrepreneurial activity of individuals, and creation of financial instruments that facilitate purchase (takeover) of enterprises whose owners are pulling out of business.

**Recommendation 6:** Co-financing the development of a national virtual market for establishing contacts between potential buyers and sellers of small and medium-sized enterprises through public-private partnership, based on the best European practices in the development and functioning of such online platforms.

**Based on the conclusions and recommendations of the Business Transfer Barometer survey, a research-based foundation for defining measures and policies was created, which will enable prevention and resolution of problems in the process of business transfer of small and medium-sized enterprises in Croatia. In order to ensure sustainability and growth of small and medium-sized enterprises, involvement of competent ministries and other relevant institutions is necessary in creation of an appropriate support system for owners of small and medium-sized enterprises in successfully dealing with the challenges of the business transfer process.**

## 1. Uvod

### Što je „business transfer“ i zašto je važan?

Pored pokretanja i rasta, *business transfer* ili prijenos poslovanja predstavlja treću kritičnu točku u životnom ciklusu poduzetničkog pothvata. Najčešće je proces *business transfera* povezan s odlaskom u mirovinu vlasnika poduzeća, ali umirovljenje je samo jedan od razloga. U razvijenim zemljama sve prisutniji je trend ranijeg povlačenja iz poslovanja zbog promjene interesa i profesije poduzetnika, dobre prilike za prodaju poduzeća ili želje za pokretanjem novog poduzetničkog pothvata. Loše okolnosti prijenosa poslovanja predstavljaju iznenadne situacije, kao što su bolest ili smrt vlasnika poduzeća, naročito u slučaju kada ovim situacijama nije prethodila kvalitetna priprema.

U razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva područje *business transfera* usko se povezuje s problematikom razvoja i održivosti obiteljskih poduzeća. Obiteljska poduzeća važan su dio svakog gospodarstva, a njihov značaj se prepoznaje kroz udio u broju zaposlenih (50-80% zaposlenih u privatnom sektoru) i udio u ukupnom broju poduzeća (više od 60% u većini zapadnoeuropskih zemalja). Prema istraživanjima, samo 30% obiteljskih poduzeća preživi prijenos poslovanja na drugu generaciju, 13% na treću generaciju, a svega 3% ima dulji životni vijek. Istraživanja EU, nadalje, govore o rizičnosti *business transfera* kao faze u razvoju poslovanja, bez obzira na (ne)obiteljsku vlasničku i upravljačku strukturu poduzeća. Poteškoće u savladavanju *business transfer* procesa ima oko 150.000 malih i srednjih poduzeća godišnje, u odnosu na 600.000 koliko ih se procjenjuje da godišnje prolazi taj proces, te je na taj način ugroženo oko 600.000 radnih mjesta<sup>7</sup>.

Kompleksnost *business transfera* rezultat je pravnog, financijskog, poreznog, organizacijskog

i psihološkog aspekta ovog procesa.

*Business transfer* u većini slučajeva zahtijeva dugogodišnju, pomnu i pravovremenu pripremu. Mnoga zdrava i uspješna poduzeća doživljavaju tektonske promjene upravo prolazeći proces *business transfera*, a te promjene mogu u konačnici značajno poljuljati tržišnu poziciju i ugroziti opstanak poduzeća. Zdrava financijska situacija, konkurentan proizvodni asortiman, dobra reputacija poduzeća – ništa od toga ne predstavlja garanciju uspješnog prolaska kroz proces *business transfera*. Neki od elemenata koji povećavaju šanse za uspjeh su posvećenost vlasnika ovom problemu, uključivanje članova obitelji u donošenje odluke o budućnosti poduzeća, dvosmjerna komunikacija uz poštovanje i uvažavanje stavova svih uključenih te pravovremeno otvaranje ove teme.

*Business transfer* u kontekstu *Business Transfer* Barometar istraživanja čiji rezultati su prezentirani u ovoj publikaciji, podrazumijeva prenošenje poslovanja poduzeća na drugu osobu ili poduzeće čime se osigurava kontinuitet postojanja i poslovnih aktivnosti poduzeća. Za razliku od Europske unije koja *business transfer*<sup>8</sup> promatra isključivo kao prenošenje vlasništva nad poduzećem, *Business Transfer* Barometar istraživanje u Hrvatskoj u procesu *business transfera* osim prenošenja vlasničke funkcije razmatra i prenošenje upravljačke funkcije u poduzeću. Polazeći od pretpostavke da će se u velikom broju poduzeća u Hrvatskoj prijenos upravljačke funkcije i prijenos vlasništva odvijati kao dvije odvojene faze u procesu prijenosa poslovanja (prvo prijenos upravljačke, a kasnije i prijenos vlasničke funkcije), prenošenje upravljačke funkcije u poduzeću analizirano je kao dio provedbe *business transfer* procesa.

## Aktualnost *business transfer* problema u Hrvatskoj

Iako se radi o kritičnoj fazi razvoja poduzeća, u kojoj mnoga poduzeća doživljavaju značajne promjene, u Hrvatskoj ne postoji statističko praćenje broja niti uspješnosti provedenih *business transfer* procesa u malim i srednjim poduzećima.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor - najveće svjetsko istraživanje o poduzetništvu bilježi uzroke prekida poslovnih aktivnosti, te omogućuje usporedbu među zemljama. Prema podacima GEM-a za Hrvatsku u odnosu na zemlje EU i Sjevernu Ameriku (tablica 1), priprema za *business transfer* proces nije adekvatno provedena u velikom broju slučajeva (40%): u 12,95% slučajeva prekid poslovne aktivnosti poduzeća u Hrvatskoj dogodio se jer se vlasnik poduzeća odlučio fokusirati na drugu poslovnu priliku, a da pritom nije prodao poduzeće ili na neki drugi način osigurao

njegovu daljnju egzistenciju; u 25,13% slučajeva osobni razlozi i incidentne situacije utjecale su na prekid poslovnih aktivnosti i zatvaranje poduzeća što znači da vlasnik poduzeća nije imao razrađen plan *business transfera* i funkcioniranja poduzeća u slučaju iznenadnih okolnosti; u 2,51% slučajeva povlačenje vlasnika u mirovinu rezultiralo je gašenjem poduzeća, što se također moglo izbjeći u slučaju pravovremenog planiranja *business transfera* i pronalaska najboljeg rješenja za opstojnost poduzeća nakon umirovljenja vlasnika.

U navedenim slučajevima zbog nepravovremene pripreme za *business transfer* dolazi do prekida poslovne aktivnosti poduzeća, a samim time i gubitka tržišne pozicije, gubitka radnih mjesta te izostanka kapitalizacije uloženog rada i sredstava u razvoj poduzeća od strane vlasnika.

Tablica 1: Uzroci prekida poslovne aktivnosti - usporedba između Europske unije, Sjeverne Amerike i Hrvatske, 2014 - % prekida

Uzroci prekida poslovne aktivnosti	EU	Sjeverna Amerika	Hrvatska
Prilika za prodaju	3,32	8,28	0,83
Poduzeće nije profitabilno	33,24	18,59	33,60
Problemi u pristupu financiranju	11,50	7,50	23,55
Drugi posao ili poslovna prilika	11,62	17,48	12,95
Izlaz je bio planiran	5,18	2,20	1,44
Umirovljenje	6,08	11,50	2,51
Osobni razlozi	23,83	26,54	17,87
Incidentne situacije	5,22	6,93	7,26

Izvor: Global Entrepreneurship Monitor, CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2014.

Prema rezultatima GEM istraživanja, u Hrvatskoj je prisutan znatno niži udio poduzetnika koji su imali priliku prodati poduzeće (0,83%) u odnosu na EU (3,32%) i Sjevernu Ameriku (8,28%) što ukazuje na suženi broj opcija izlaska iz poslovanja za poduzetnike u Hrvatskoj, zbog nerazvijenosti podržavajuće infrastrukture za kupoprodaju malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. U Europskoj uniji prisutno je 19 *on-line* platformi koje omogućuju spajanje prodavatelja i potencijalnih kupaca malih i srednjih poduzeća, dok u Hrvatskoj takvih platformi nema.

Činjenica da Hrvatska ima manji broj unaprijed planiranih izlaza iz poslovne aktivnosti u odnosu na EU (1,44% vs. 5,18%) dodatno upozorava na potrebu jačeg osvješćivanja vlasnika malih i srednjih poduzeća o problematici prijenosa vlasništva i upravljačke funkcije. Za kreatore djelotvornog poslovnog okruženja važna je i informacija da je problem odgovarajućeg financiranja poslovnih pothvata značajnije češći uzrok prekida poslovne aktivnosti nego u EU ili u Sjevernoj Americi.

U Hrvatskoj, nepostojanje službene definicije obiteljskog poduzeća onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja niti projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo. Problematika obiteljskih poduzeća, a samim time i specifično pitanje njihove održivosti i uspješnog generacijskog transfera, nije u fokusu politika i programa usmjerenih na razvoj gospodarstva.

Kroz *Business Transfer* Barometar istraživanje identificirano je 16.500<sup>9</sup> poduzeća (društva s ograničenom odgovornošću – d.o.o.) u Hrvatskoj s većinskim vlasnicima koji imaju 55 ili više godina starosti čime, prema kriterijima EU, predstavljaju segment sektora malih i srednjih poduzeća čiji vlasnici bi se trebali početi informirati i pripremati za *business transfer* (tablica 2). Navedenih 16.500 poduzeća ima udio od 31% u ukupnom broju registriranih poduzeća (d.o.o.) u Hrvatskoj<sup>10</sup>, osigurava radna mjesta za 179.087 zaposlenih (16,1% udio u ukupnom broju zaposlenih među društvima s ograničenom odgovornošću), te ostvaruje prihod od 115.715.452.383 kn (18,9% od ukupnog prihoda koji ostvaruju sva društva s ograničenom odgovornošću u Hrvatskoj).

Tablica 2: Broj i udio poduzeća s vlasnicima starosti 55 i više godina, po županijama\*

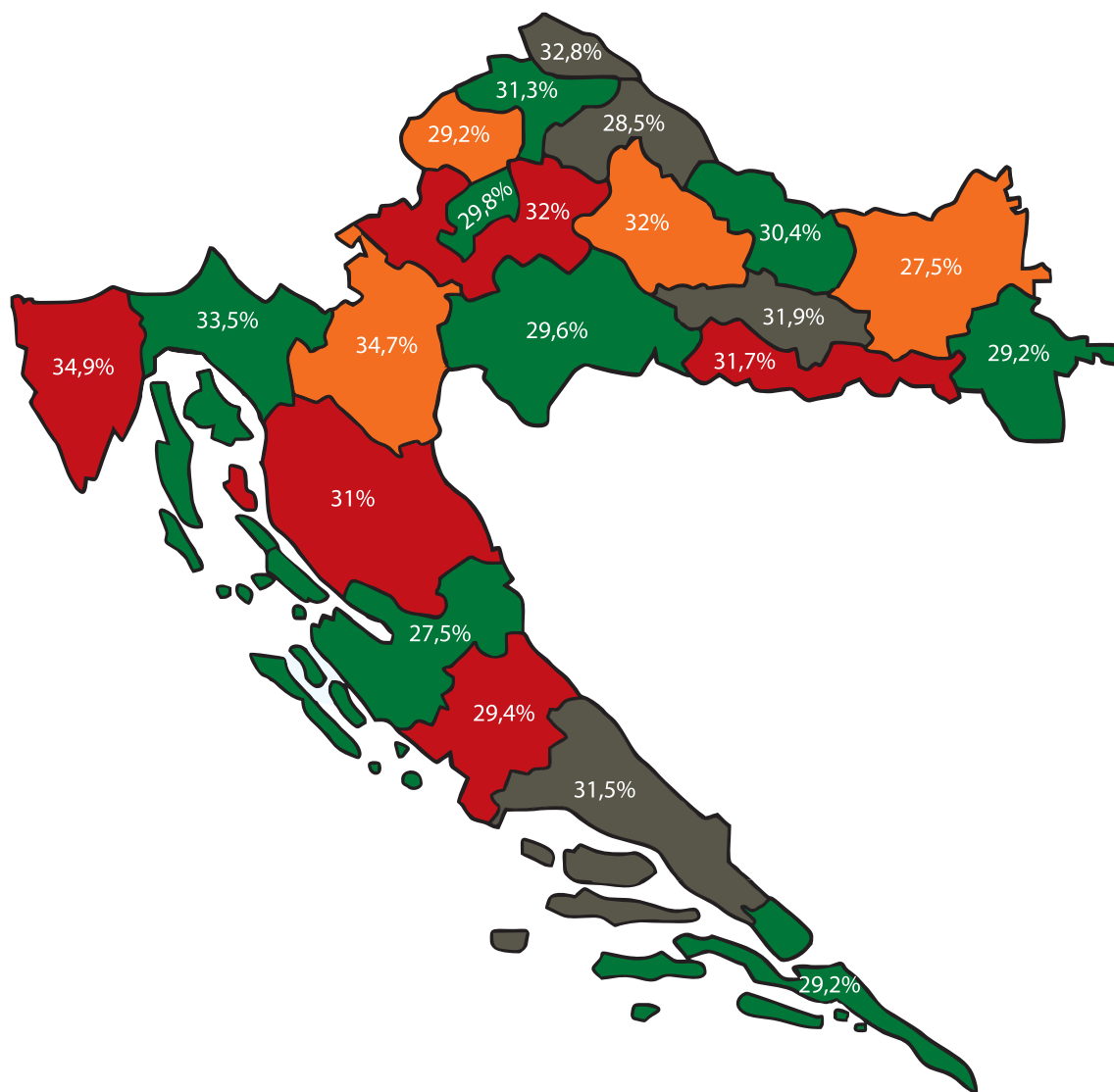
Županija	Broj poduzeća čiji vlasnici su 55+	Ukupan broj poduzeća u županiji	Udio poduzeća (55+) u ukupnom broju poduzeća u županiji	Ukupan broj zaposlenih u poduzećima čiji vlasnici su 55+	Ukupan broj zaposlenih u poduzećima u županiji	Udio poduzeća (55+) u ukupnom broju zaposlenih u županiji	Ukupan prihod koji ostvaruju poduzeća čiji vlasnici su 55+ (HRK)	Ukupan prihod koji ostvaruju sva poduzeća i po županijama (HRK)	Udio poduzeća (55+) u ukupnom prihodu po županijama
Bjelovarsko - bilogorska	294	920	32%	4.309	22.406	19,2%	2.120.709.755	7.043.000.000	30,1%
Brodsko - posavska	285	899	31,7%	3.303	24.634	13,4%	1.598.011.310	7.319.000.000	21,8%
Dubrovačko - neretvanska	514	1.763	29,2%	3.962	30.546	13%	1.972.041.568	8.885.000.000	22,2%
Grad Zagreb	5.545	18.590	29,8%	54.718	351.919	15,5%	44.829.295.804	329.265.000.000	13,6%
Istarska	1.325	3.793	34,9%	10.404	59.203	17,6%	6.640.772.637	27.019.000.000	24,6%
Karlovačka	342	987	34,7%	4.620	28.605	16,2%	1.964.411.097	7.865.000.000	25%
Koprivničko - križevačka	213	747	28,5%	2.998	22.901	13,1%	1.613.555.644	9.221.000.000	17,5%
Krapinsko - zagorska	271	929	29,2%	3.859	25.754	15%	2.435.001.081	9.969.000.000	24,4%
Ličko - senjska	106	342	31%	1.174	10.378	11,3%	612.212.393	1.700.000.000	36%
Međimurska	471	1.434	32,8%	7.513	29.880	25,1%	3.297.985.006	10.829.000.000	30,5%
Osječko - baranjska	640	2.324	27,5%	9.044	64.712	14%	5.389.025.668	23.601.000.000	22,8%
Požeško - slavonska	112	351	31,9%	1.425	13.358	10,7%	662.824.839	3.258.000.000	20,3%
Primorsko - goranska	1.682	5.018	33,5%	14.521	83.122	17,5%	7.440.117.330	31.880.000.000	23,3%
Sisačko - moslavačka	257	869	29,6%	3.801	31.958	11,9%	1.547.783.665	8.824.000.000	17,5%
Splitsko - dalmatinska	1.827	5.804	31,5%	18.402	103.025	17,9%	12.029.131.976	38.157.000.000	31,5%
Šibensko - kninska	276	940	29,4%	2.834	22.337	12,7%	1.462.934.888	6.394.000.000	22,9%
Varaždinska	504	1.609	31,3%	8.386	49.148	17,1%	3.981.038.098	20.602.000.000	19,3%
Virovitičko - podravska	137	451	30,4%	1.376	13.343	10,3%	682.534.024	3.794.000.000	18%
Vukovarsko - srijemska	238	815	29,2%	3.891	29.763	13,1%	2.132.992.827	9.791.000.000	21,8%
Zadarska	412	1.497	27,5%	5.082	33.821	15%	2.521.986.199	11.027.000.000	22,9%
Zagrebačka	1.139	3.554	32%	13.465	58.648	23%	10.781.086.574	35.998.000.000	29,9%
<b>UKUPNO</b>	<b>16.590</b>	<b>53.636</b>	<b>31%</b>	<b>179.087</b>	<b>1.109.461</b>	<b>16,1%</b>	<b>115.715.452.383</b>	<b>612.441.000.000</b>	<b>18,9%</b>

\*U obzir su uzeta društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) s minimalno jednim zaposlenim i ostvarenim prihodom od minimalno 100.000,00 HRK u 2013.g., FINA

Prema geografskoj rasprostranjenosti, najveći broj poduzeća u skupini onih koja trebaju započeti pripremu za *business transfer* nalazi se na

području Istarske županije (34,9%), Karlovačke županije (34,7%), Primorsko-goranske županije (33,5%) i Međimurske županije (32,8%) - slika 1.

Slika 1: Udio poduzeća s većinskim vlasnicima starosti 55 i više godina u ukupnom broju poduzeća, po županijama

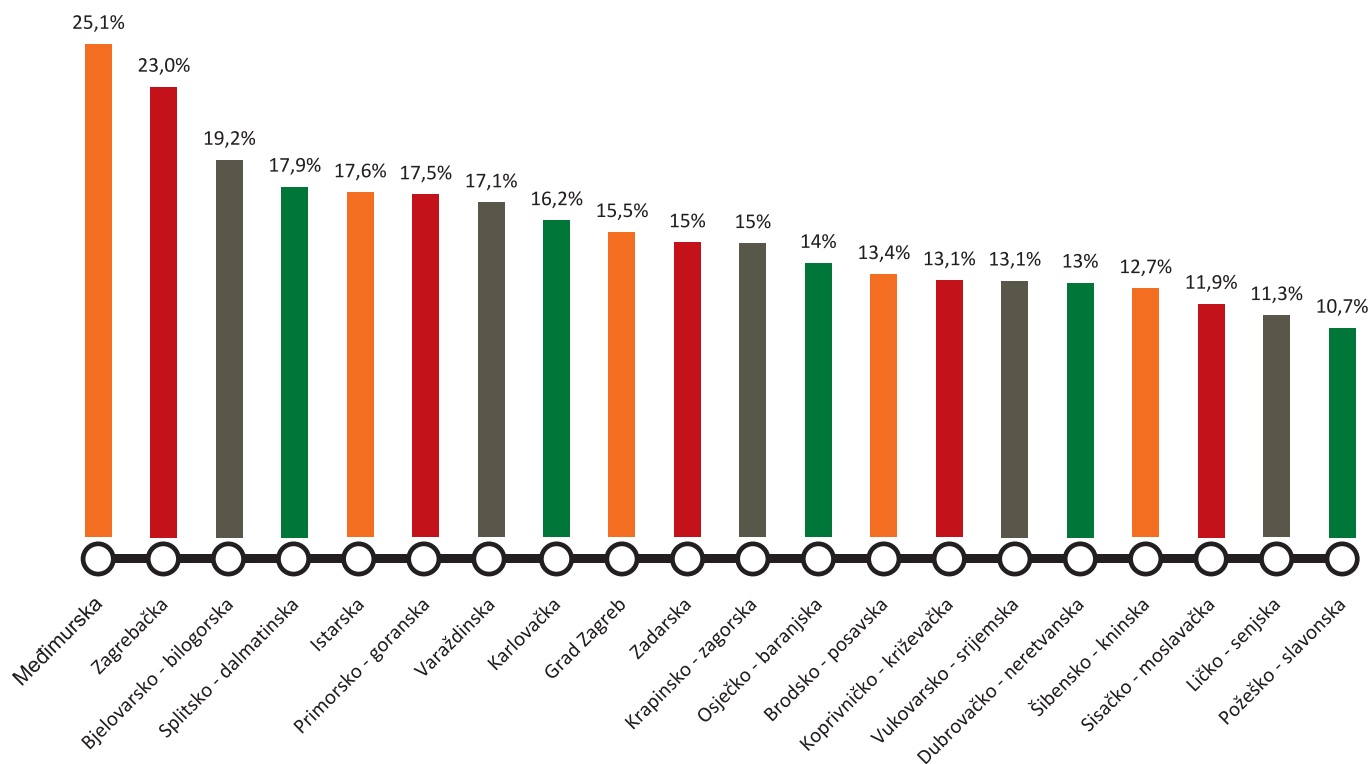




Poduzeća čiji vlasnici imaju 55 i više godina starosti imaju preko 179.000 zaposlenih (16,1% udio u ukupnom broju zaposlenih u

poduzećima), a najveći udio tih poduzeća u zaposlenosti je u Međimurskoj županiji (25,1%), Zagrebačkoj županiji (23%) i Bjelovarsko-bilogorskoj županiji (19,2%) - slika 2.

Slika 2: Udio poduzeća s većinskim vlasnicima starosti 55 i više godina u ukupnom broju zaposlenih u poduzećima, po županijama



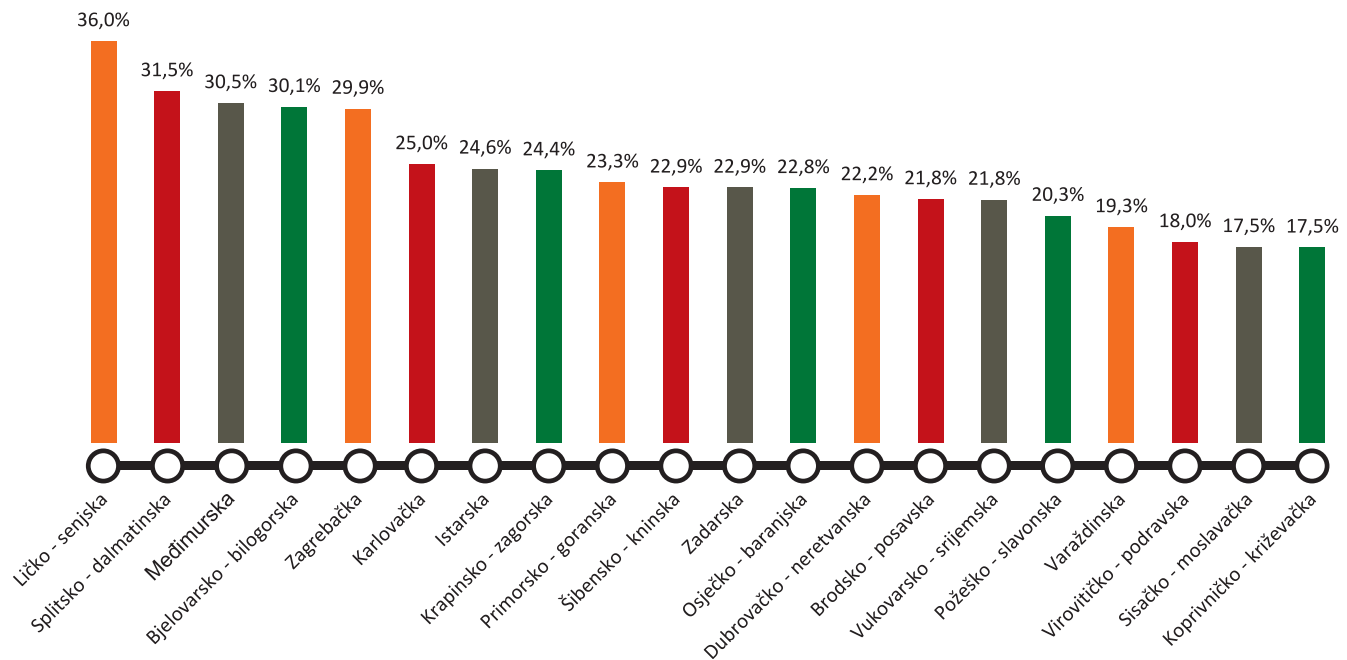
Prema podacima FINAe za 2013. godinu, poduzeća čiji vlasnici spadaju u rizičnu skupinu s aspekta business transfer procesa ostvarili su prihod od 115.715.452.383 HRK što čini gotovo 19% u ukupnom prihodu koji ostvaruju svi poslovni subjekti po županijama, a najveći udio u prihodu ova poduzeća ostvaruju u Ličko-senjskoj županiji (36%), Splitsko-dalmatinskoj županiji (31,5%) i Međimurskoj županiji (30,5%) - slika 3.

S obzirom na značajan udio neuspješno provedenih *business transfer* procesa u EU i

značajan utjecaj koji u hrvatskom gospodarstvu imaju poduzeća čiji većinski vlasnici imaju 55 i više godina starosti (31% udio u ukupnom broju poduzeća, 16,1% udio u broju zaposlenih i 18,9% udio u ukupnim prihodima) od velikog je značaja dublje analizirati na koji način se vlasnici poduzeća pripremaju za *business transfer* te koja vrsta podrške im je potrebna za uspješno provođenje ovog procesa.

U nastavku slijede rezultati *Business Transfer* Barometar istraživanja u Hrvatskoj koje daje odgovore na navedena pitanja.

Slika 3: Udio poduzeća s većinskim vlasnicima starosti 55 i više godina u ukupnom prihodu koji ostvaruju poduzeća, po županijama



## 2. Business Transfer Barometar Hrvatska - rezultati istraživanja

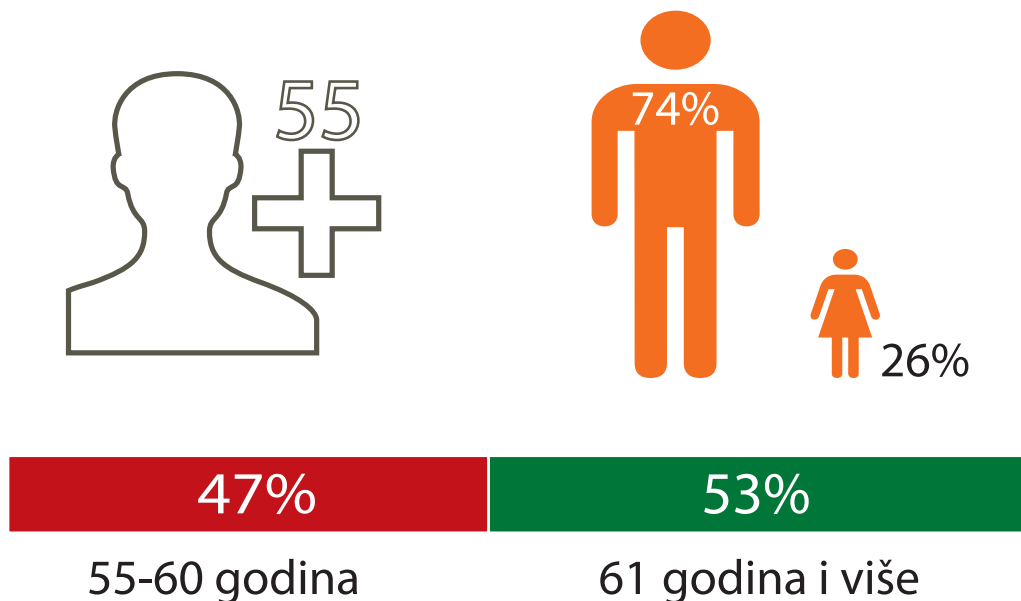
### Profil poduzetnika generacije 55+

#### Što znamo o vlasnicima poduzeća u Hrvatskoj pred kojima predstoji *business transfer* proces?

*Business Transfer* Barometar istraživanje u Hrvatskoj pokazalo je da u segmentu poduzeća čijim vlasnicima predstoji ili već jesu u procesu prijenosa poslovanja („generacija 55+“) ima

26% poduzeća čije većinske vlasnice su žene i 74% poduzeća čiji vlasnici su muškarci (slika 4). U daljnjoj analizi rezultata istraživanja, nije ustanovljena statistički relevantna razlika u stavovima žena i muškaraca prema različitim aspektima *business transfera*. S obzirom na godine starosti, 47% vlasnika ima između 55 i 60 godina, a 53% ima 61 ili više godina starosti<sup>11</sup>.

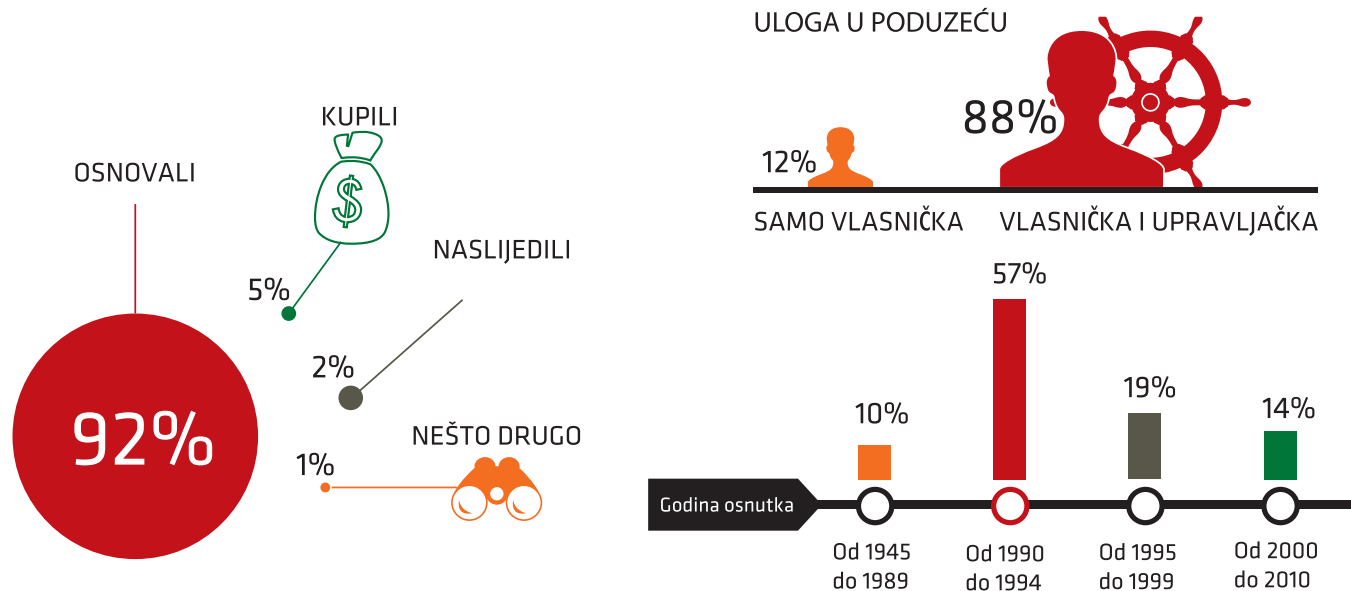
Slika 4: Demografski profil poduzetnika generacije 55+



Čak 92% poduzetnika generacije 55+ ujedno su i vlasnici i osnivači poduzeća – bez osobnog iskustva sudjelovanja u *business transfer* procesu i preuzimanju poduzeća od prethodne generacije, te pored vlasničke imaju i upravljačku funkciju u poduzeću u 88% slučajeva (slika 5). Neposjedovanje vlastitog iskustva sudjelovanja u *business transfer* procesu, kao jedna od

karakteristika velike većine vlasnika malih i srednjih poduzeća starosti 55 i više godina, predstavlja otegotnu okolnost u provedbi procesa *business transfera* u Hrvatskoj. Posjedovanje iskustva u ovom procesu – bilo dobrog ili lošeg pomoglo bi vlasnicima u razumijevanju složenosti procesa *business transfera* i potaknulo ih na pravovremenu pripremu.

Slika 5: Vlasnički profil poduzetnika generacije 55+

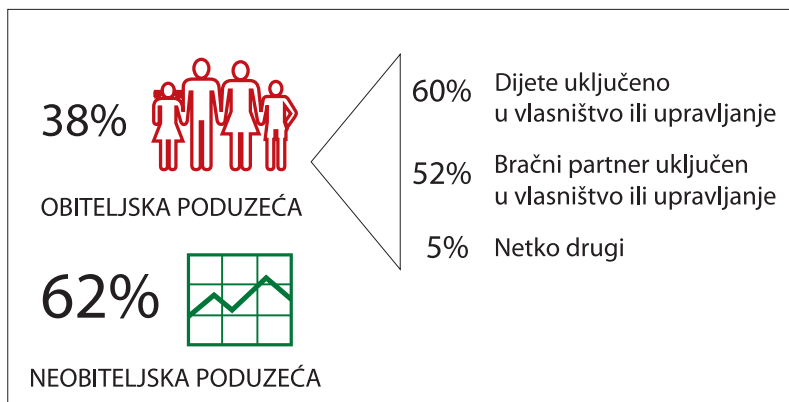
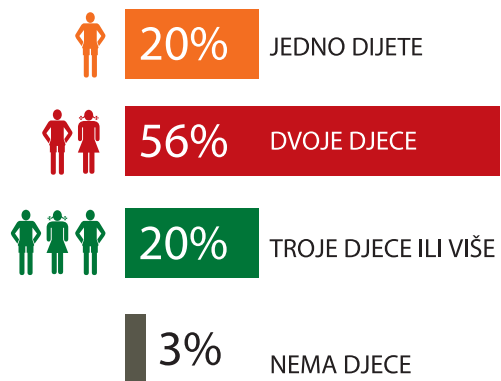


U okviru promatranog segmenta poduzeća čiji vlasnici imaju 55 ili više godina – 76% ispitanika osnovalo je poduzeće 1990-ih godina, od čega 57% u razdoblju od 1990-1994. godine. Iako

poduzećima u privatnom vlasništvu).

Kao što je navedeno, *Business Transfer* Barometar istraživanje pokazalo je da je udio obiteljskih

Slika 6: Obiteljski profil poduzetnika generacije 55+



97% vlasnika poduzeća ima djecu, većina ne uključuje obitelj u poslovanje (slika 6).

Samo 38% 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% slučajeva član obitelji koji je uključen u poslovanje ili upravljanje je dijete, a u 52% slučajeva bračni partner.

U nedostatku službene definicije i statističkog praćenja broja i značaja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, do provedbe *Business Transfer* Barometar istraživanja, a u svrhu procjene utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske, često se koristila pretpostavka da se utjecaj obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj može promatrati u okviru relevantnih pokazatelja za razvijene zapadnoeuropske zemlje (više od 80% udjela u ukupnom broju poduzeća u privatnom vlasništvu, više od 60% udjela u zaposlenosti u

poduzeća u Hrvatskoj u segmentu poduzeća čiji vlasnici imaju 55 ili više godina starosti 38%. Niži udio obiteljskih poduzeća može se pojasniti uzimajući u obzir relativno kratko razdoblje „poduzetničke povijesti“ u Hrvatskoj od tek nešto više od 20 godina. Značajan broj poduzeća tek će postati (ili možda neće) obiteljskim poduzećima budući da će se u procesima *business transfera* u nekim poduzećima članovi obitelji, a prvenstveno djeca, uspješno uključiti u poslovanje i preuzeti upravljačku, a kasnije i vlasničku ulogu u poduzeću.

S obzirom na značaj obiteljskih poduzeća za gospodarstvo Hrvatske, i Europske unije u cjelini, koji je prepoznat i u Rezoluciji Europskog parlamenta o obiteljskim poduzećima u Europi iz rujna 2015. godine, od izuzetnog je značaja omogućiti uspješan prvi generacijski transfer poduzeća u Hrvatskoj te nastajanje obiteljskih poduzeća gdje god za to postoje čvrsti temelji (znanje, volja i kompetencija članova obitelji).

## Rezolucija Europskog parlamenta o obiteljskim poduzećima u Europi 8. rujna 2015. godine

Europski parlament usvojio je 8. rujna 2015. Rezoluciju o obiteljskim poduzećima u Europi koja naglašava značaj obiteljskih poduzeća, njihovu ulogu u gospodarskom rastu i socijalnom razvoju Europske unije te smanjenju nezaposlenosti i ulaganju u ljudski kapital. Prema podacima navedenim u Rezoluciji, u 2014. godini 85% svih europskih poduzeća čine obiteljska poduzeća koja su zadužena za 60% svih radnih mjesta u privatnom sektoru. Većina obiteljskih poduzeća su mala i srednja koja ostvaruju značajan udio u ukupnom prihodu koji ostvaruju sva poduzeća i na taj način bitno doprinose zaposlenosti i gospodarskom rastu i uspjehu pojedine zemlje.

Obiteljska poduzeća najčešće pokazuju visok stupanj socijalne odgovornosti prema svojim zaposlenicima, aktivno i odgovorno upravljaju resursima, te imaju dugoročnu perspektivu razvoja čime pružaju važan doprinos lokalnoj zajednici te doprinose otvaranju i očuvanju radnih mjesta. Zbog većeg stupnja povjerenja među članovima obitelji i brže prilagodbe promjenama u eko-socijalnom okruženju, obiteljska poduzeća su izrazito fleksibilna, dok im njihovo prepoznavanje i djelovanje u tržišnim nišama omogućava inovativno djelovanje i identifikaciju novih prilika.

### *Glavni policy izazovi koji imaju utjecaj na obiteljska poduzeća*

Rezolucija Europskog parlamenta o obiteljskim poduzećima u Europi ukazala je da na razini Europske unije u trenutku usvajanja Rezolucije ne postoji niti jedna aktualna europska inicijativa za pružanje podrške obiteljskim poduzećima. Rezolucija naglašava da je na nacionalnoj i europskoj razini još uvijek nedovoljno istraživanja i podataka potrebnih za razumijevanje specifičnih potreba obiteljskih poduzeća.

Jedan od glavnih problema koji utječe na obiteljska poduzeća je i nepostojanje pravno obvezujuće i jednostavne definicije obiteljskih poduzeća važeće za cijelu Europsku uniju, zbog čega nije moguće prikupiti i analizirati stanje u obiteljskim poduzećima u državama članicama te omogućiti donošenje političkih odluka u smjeru zadovoljavanja specifičnih razvojnih potreba obiteljskih poduzeća.

Rezolucija ističe i problem dugoročnog osiguranja financiranja obiteljskih poduzeća, što predstavlja jedan od glavnih čimbenika konkurentnosti poduzeća. Zbog financijske krize i negativnog ekonomskog ciklusa mnoge djelatnosti u kojima su obiteljska poduzeća posebno zastupljena ne financiraju se u dovoljnoj mjeri, a za razvoj obiteljskih poduzeća važno je imati otvoren i jednostavan pristup alternativnim izvorima financiranja.

### *Preporuke za Europsku komisiju*

Uzimajući u obzir značaj obiteljskih poduzeća, kao i probleme s kojima se ona susreću, neke od preporuka koje ističe Rezolucija su sljedeće:

- Financiranje studija kojima se analizira važnost vlasništva za uspjeh i opstanak poduzeća, te, u suradnji s Eurostatom, Europskim parlamentom i državama članicama, predlaganje statistički prihvatljive definicije obiteljskih poduzeća koja bi važila za cijelu Europsku uniju;
- Provođenje studije izvodivosti „testa za obiteljska poduzeća“ kako bi se utvrdili učinci pojedinih zakonodavnih akata na obiteljska poduzeća i na taj način izbjegla nepotrebna birokracija i opterećenja za obiteljska poduzeća;
- Uspostavljanje stalne radne skupine koja će se posebno baviti specifičnim potrebama obiteljskih poduzeća, te poticanje razmjene najboljih praksi među obiteljskim poduzećima;
- Usmjerenost na jačanje poduzetništva u Europskoj uniji, vodeći računa o važnosti obiteljskih poduzeća za gospodarstvo Europske unije, te poticanje poslovne izvrsnosti;
- Izrada komunikacijskog izvješća koje će analizirati ulogu obiteljskih poduzeća u poticanju konkurentnosti i rasta gospodarstva Europske unije do 2020. godine; te izrada plana u kojem će se identificirati mjere koje bi mogle ojačati gospodarsko okruženje i potaknuti razvoj obiteljskih poduzeća u Europskoj uniji te osvijestiti specifične probleme obiteljskih poduzeća koje je potrebno riješiti u cilju unapređenja njihove konkurentnosti, internacionalizacije poslovanja i kapaciteta za otvaranje radnih mjesta.

Cjelovit tekst **Rezolucije Europskog parlamenta o obiteljskim poduzećima u Europi** dostupan je na:

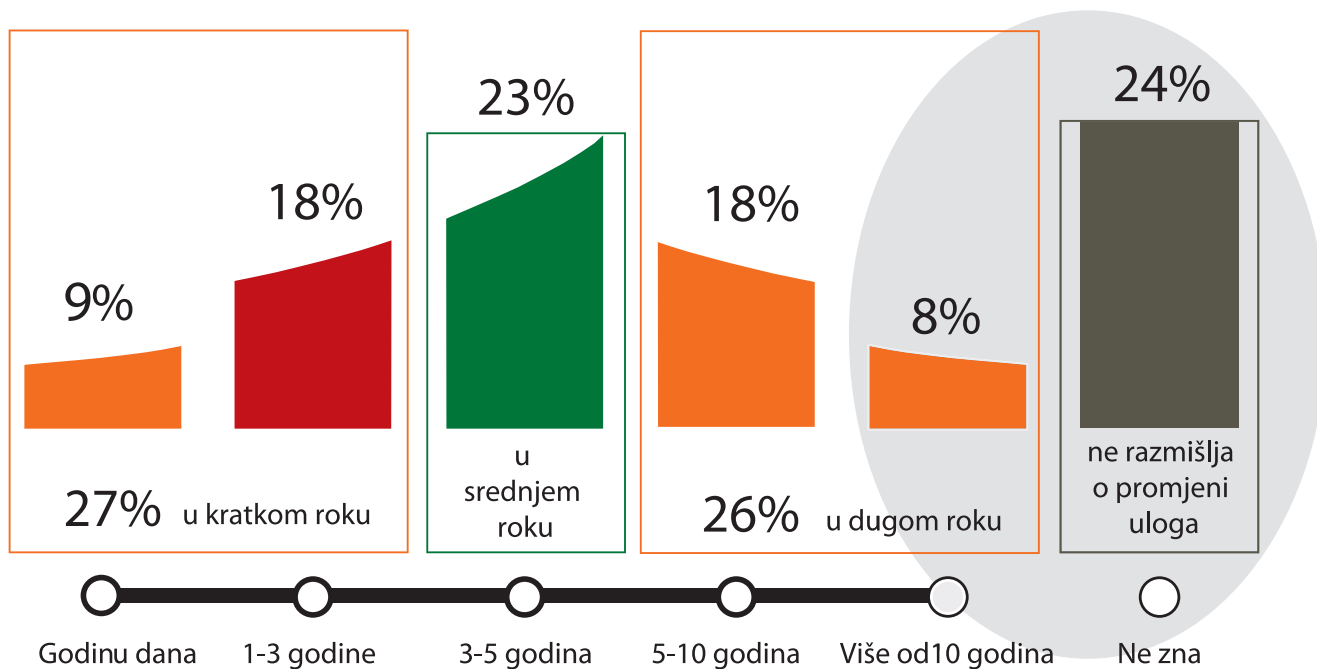
<http://www.europarl.europa.eu>

## Svijest o složenosti *business transfer* procesa

Preduvjet za razmišljanje o budućnosti poduzeća i procesu prijenosa poslovanja je **osviještenost vlasnika** o neminovnosti 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 niti u idućih 10 godina. Ostali poduzetnici svjesni su promjene uloga: 27% vlasnika tu promjenu predviđa najkasnije u iduće 3 godine; 23% vlasnika promjenu svoje uloge predviđa u srednjem roku odnosno u idućih 3 – 5 godina, dok 26% vlasnika smatra da će se njihova uloga promijeniti u idućih 5 ili više godina (slika 7).

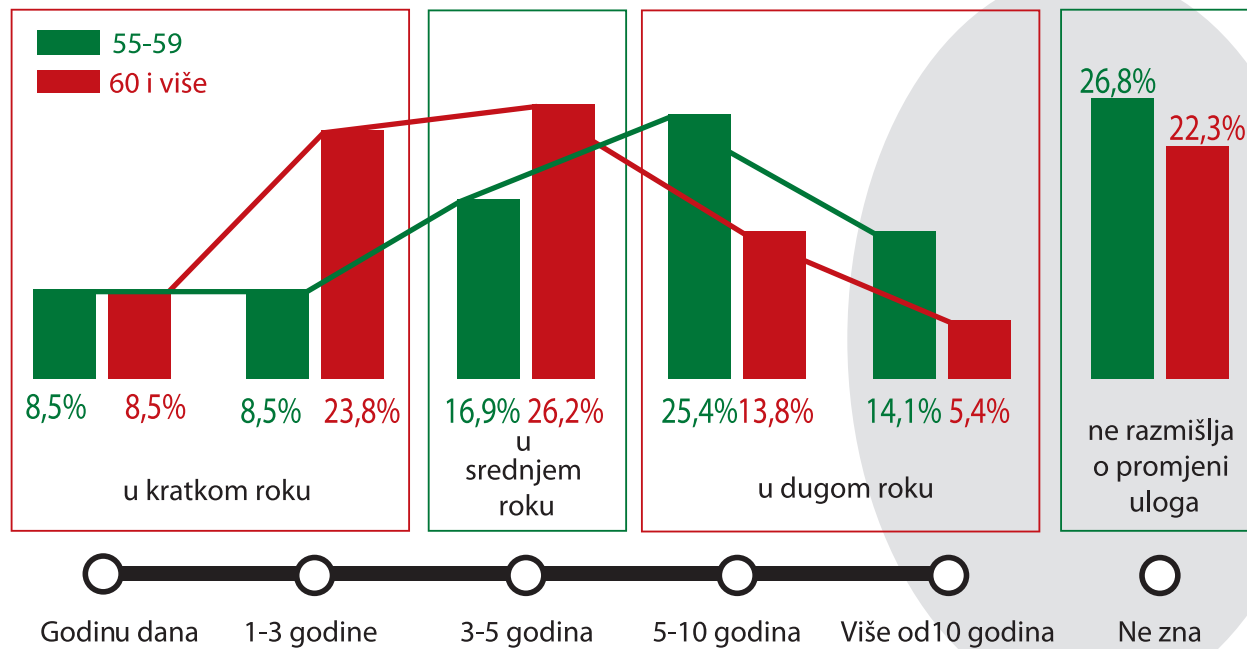
Slika 7: Osviještenost vlasnika o promjeni uloge na upravljačkoj i vlasničkoj funkciji poduzeća  
VAŠA ULOGA U PODUZEĆU PROMIJENIT ĆE SE U SLJEDEĆIH ...?



Sukladno očekivanjima, „mlađa“ skupina vlasnika poduzeća između 55 i 59 godina starosti u većoj mjeri planira prijenos poslovanja u dužem roku, dok starija skupina 60 i više godina starosti planira prijenos većinom u sljedećih 5 godina. Udio vlasnika koji nisu razmišljali o promjeni svoje uloge u poduzeću u budućnosti visok je kod obje skupine vlasnika (slika 8).

Pored navedene skupine poduzetnika koja ne promišlja o promjeni svoje uloge u poduzeću, rizičnu skupinu čine i vlasnici starosti 55-59 godina koji smatraju da će se njihova uloga u poduzeću promijeniti u dugom roku, odnosno kada navrš 65, odnosno 69 godina starosti (14,1% vlasnika), te vlasnici starosti 60 i više godina koji smatraju da će se njihova uloga promijeniti kada navrš 70 i više godina starosti (5,4% vlasnika).

Slika 8: Osviještenost vlasnika o promjeni uloge na upravljačkoj i vlasničkoj funkciji poduzeća, prema dobnim skupinama VAŠA ULOGA U PODUZEĆU PROMIJENIT ĆE SE U SLJEDEĆIH ...?





Na temelju kriterija osviještenosti vlasnika o promjeni uloga na upravljačkoj i vlasničkoj funkciji poduzeća, posebno rizičnu skupinu čine vlasnici koji ne promišljaju o promjeni svoje buduće uloge u poduzeću, ili oni koji smatraju da će se promjena njihove uloge dogoditi za više od 10 godina. Prema tim kriterijima, unutar segmenta vlasnika starih 55 i 59 godina rizičnu skupinu čini 40,9% poduzetnika, dok unutar segmenta vlasnika starih 60 i više godina rizičnu skupinu čini 27,7% vlasnika.

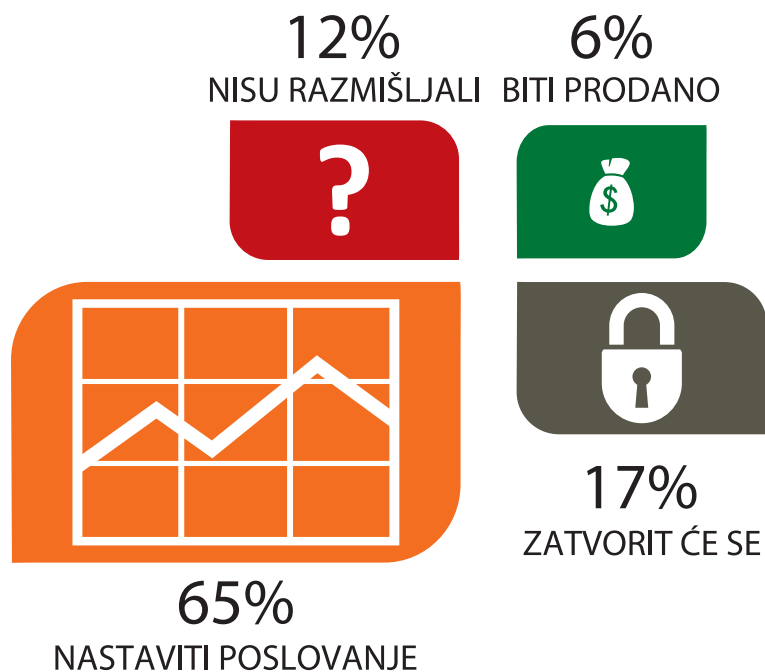
**Gledajući ukupno sve poduzetnike generacije 55+, rizičnu skupinu čini 32% vlasnika.**

**Uzimajući u obzir navedeni udio rizičnih poduzeća, u ukupnom broju poduzeća u rukama generacije 55+, može se procijeniti da više od 5.300 poduzeća predstavljaju**

**rizičnu skupinu zbog nepravovremenog planiranja *business transfera*, te je na taj način ugroženo više od 57.000 radnih mjesta.**

Značajan udio vlasnika poduzeća koji su sudjelovali u *Business Transfer* Barometar istraživanju, a koji promišljaju o budućnosti poduzeća nakon njihovog povlačenja iz upravljanja smatraju da će poduzeće nastaviti s poslovanjem (65%), samo 6% smatra da će poduzeće biti prodano (što također znači nastavak poslovanja), dok 17% smatra da će se poduzeće zatvoriti (slika 9). U Europskoj uniji udio poduzeća koja se prodaju nakon povlačenja vlasnika iz poslovanja je gotovo 40%<sup>13</sup>. Opcija prodaje poduzeća za mnoge vlasnike poduzeća u Hrvatskoj ne predstavlja optimalno rješenje niti izbor.

Slika 9: Očekivana budućnost poduzeća nakon povlačenja vlasnika, među vlasnicima koji promišljaju o budućnosti poduzeća



Iako je među sudionicima istraživanja manji udio poduzeća koja se prema definiciji Europske unije mogu svrstati u obiteljska (38%), detaljnija analiza segmenta ispitanika koji planiraju nastaviti s poslovanjem pokazuje kako preko 60% vlasnika računa da će poduzeće voditi netko od članova obitelji (slika 10). U odnosu na sve sudionike istraživanja (ne samo one koji planiraju nastaviti s poslovanjem), udio onih koji planiraju transfer na iduću generaciju u obitelji je 40%.

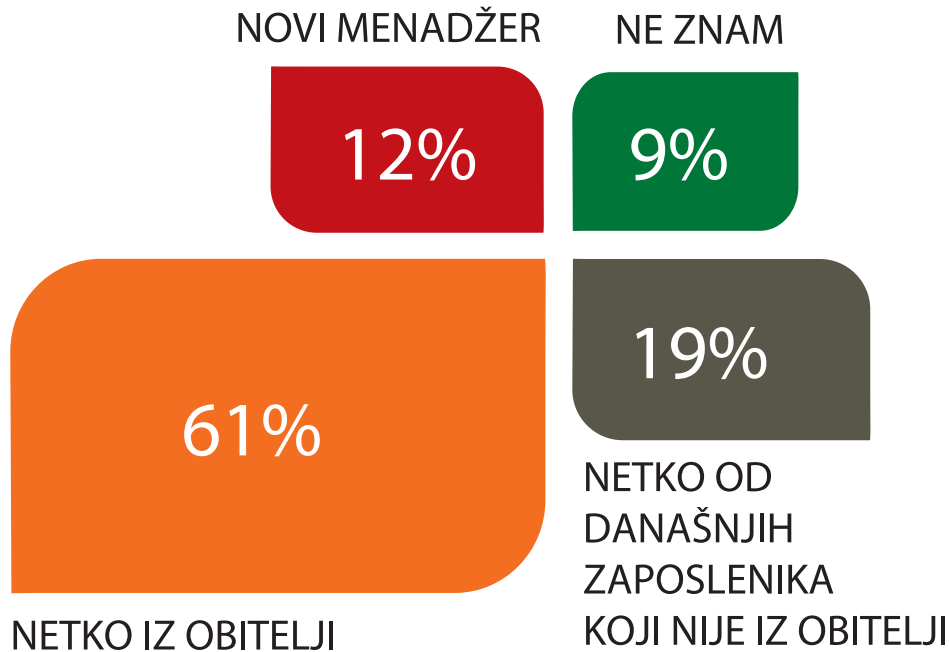
Prema istraživanju provedenom u EU<sup>14</sup>, samo 15-35% poduzeća se prenosi na članove obitelji i nastavlja djelovati kao obiteljsko poduzeće.

Visoka očekivanja vlasnika poduzeća u Hrvatskoj o prenošenju poslovanja na članove obitelji odraz

su u velikoj mjeri njihovih želja i vizije vezano uz budućnost poduzeća, koja se tek trebaju suočiti s realnim mogućnostima - spremnosti članova obitelji na preuzimanje poslovanja (obiteljskog) poduzeća ili sposobnosti i mogućnosti vlasnika poduzeća za pronalazak adekvatne osobe izvan kruga obitelji koja će ih zamijeniti na upravljačkoj i vlasničkoj poziciji u poduzeću.

Jedno od vrlo kvalitetnih rješenja, naročito u situaciji kada članovi obitelji nisu zainteresirani i kompetentni preuzeti poslovanje poduzeća, može biti prenošenje poslovanja (i upravljanja i vlasništva) na zaposlenike poduzeća. Prema rezultatima *Business Transfer* Barometra, prenošenje upravljačke funkcije na zaposlenike koji nisu članovi obitelji planira 19% vlasnika.

Slika 10: Očekivano vodstvo u poduzećima koja će nastaviti s poslovanjem nakon povlačenja vlasnika



### **Business transfer na zaposlenike poduzeća**

Prijenos poslovanja na zaposlenike nije uvijek najbolje rješenje, niti prvi izbor za vlasnika poduzeća koji razmišlja o povlačenju iz poslovanja. Međutim, radi se o opciji koja ima značajne prednosti u odnosu na prodaju poduzeća osobi izvan poduzeća. Zaposlenici poduzeća su dobro upoznati s poslovanjem i ključnim faktorima uspjeha poduzeća, kupcima, dobavljačima i drugim ljudima o kojima poduzeće ovisi, nadalje upoznati su s vizijom, tradicijom i vrijednostima na kojima je poduzeće izgrađeno, što povećava šanse za nastavak djelovanja i razvoja poduzeća u smjeru koji je zacrtao osnivač i vlasnik poduzeća. U nekim slučajevima vlasnicima i osnivačima poduzeća ovaj argument prevagnut će u odnosu na bolju financijsku ponudu koju može nuditi osoba izvan poduzeća.

Preuzimanje poduzeća od strane zaposlenika, nakon povlačenja vlasnika iz poslovanja, izuzetno je zastupljen oblik *business transfera* u Francuskoj, Italiji i Španjolskoj. Prijenos poslovanja na zaposlenike najčešće se događa u situaciji kada osnivač / vlasnik poduzeća odlazi u mirovinu, i nema nasljednika odnosno člana obitelji koji bi htio preuzeti poduzeće. U tom slučaju vlasnik može poduzeće prodati zaposleniku ili nekolicini zaposlenika koji poduzeće mogu registrirati i voditi kao zadrugu. Druga situacija je kada zaposlenik ili nekolicina zaposlenika otkupljuje od vlasnika poduzeće koje je zapalo u financijske poteškoće gdje postoji realna mogućnost zatvaranja poduzeća, te ga transformiraju u radničku zadrugu. Francuska, Italija i Španjolska imaju dugu tradiciju zadrughnog poduzetništva općenito, pa stoga i uspješnu praksu primjene zadrughnog modela u slučajevima prijenosa poslovanja na zaposlenike.

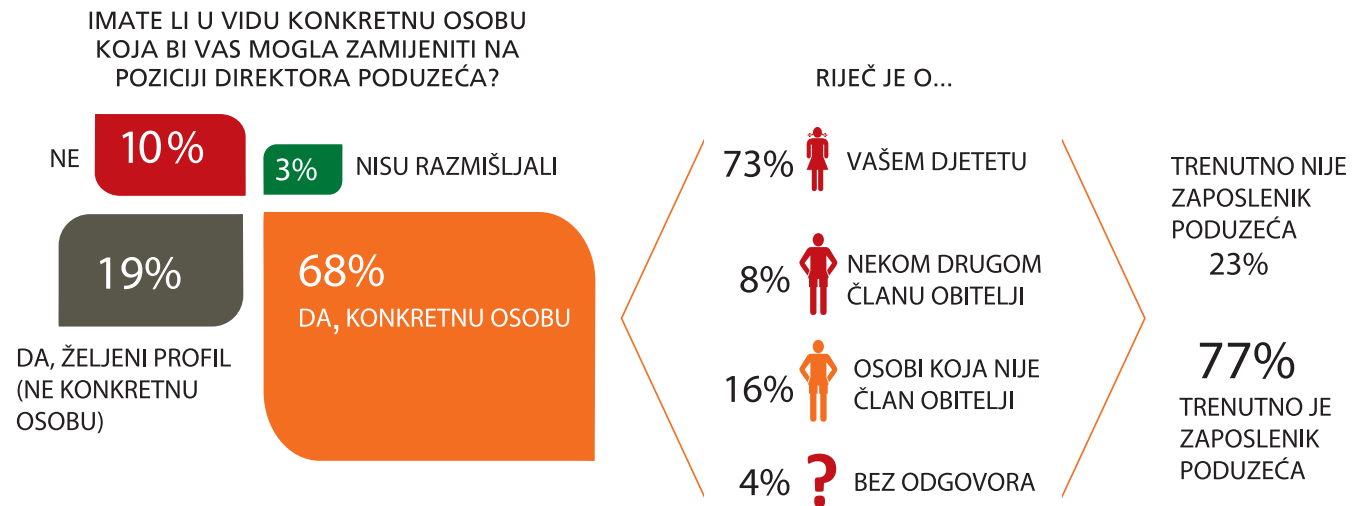
U navedenim zemljama, za uspješnu primjenu modela zadruge prilikom preuzimanja poslovanja zaslužne su poduzetničke potporne institucije koje organiziraju radionice i savjetovanje u ovom području, zakonodavni okvir koji štiti i promovira zadruge, dobra

organiziranost i uključenost zadruga u nacionalno udruženje, te mjere kojima država olakšava proces preuzimanja poduzeća od strane zaposlenika. Istraživanje u Francuskoj pokazalo je da je stopa preživljavanja poduzeća koja su preuzeli zaposlenici najviša u odnosu na druge modele prijenosa poslovanja (prijenos poslovanja na članove obitelji, prodaja poduzeća i dr.).

U Hrvatskoj, informacije o zadrugama kao modelu preuzimanja poslovanja od strane zaposlenika pruža **Hrvatski centar za zadrughno poduzetništvo** ([www.zadrug.hr](http://www.zadrug.hr)).

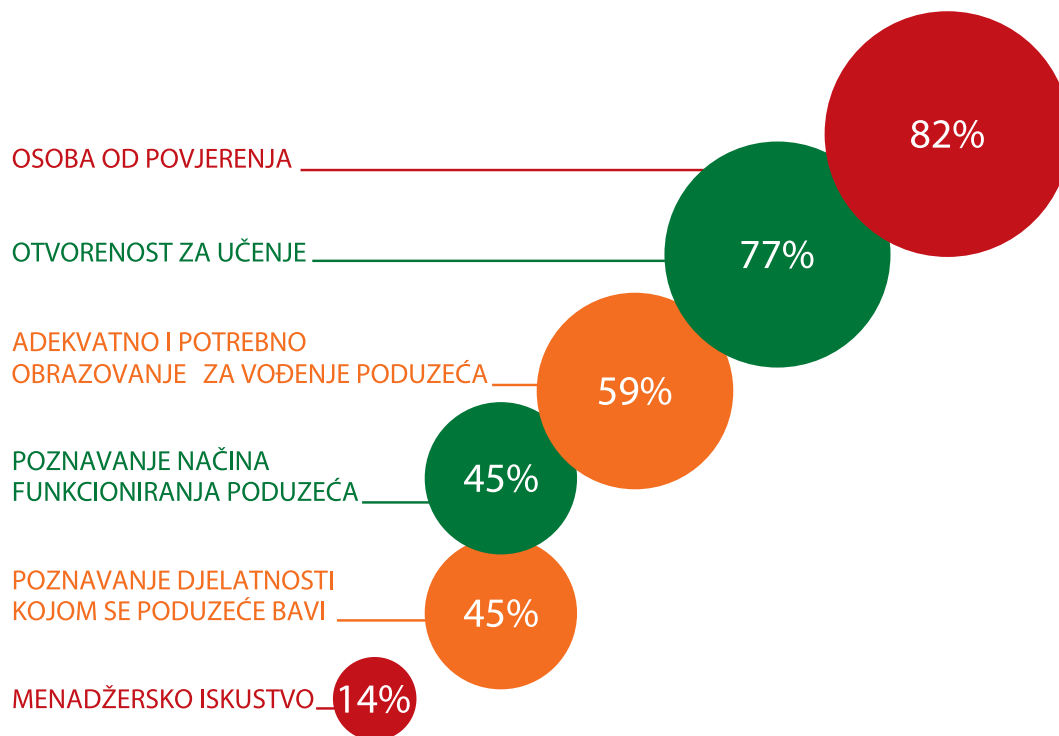
Dvije trećine vlasnika imaju u vidu konkretnu osobu koja će ih zamijeniti nakon njihovog povlačenja iz poslovanja, i to je u 73% slučajeva njihovo dijete koje je već, u većini slučajeva, zaposlenik poduzeća (slika 11).

Slika 11: Spoznaja o konkretnoj osobi koja će zamijeniti vlasnika na upravljačkoj funkciji



Analizirajući karakteristike osobe za koju smatraju da će ih naslijediti na upravljačkoj funkciji u poduzeću, poduzetnici generacije 55+ su definirali željeni profil nasljednika. Najpoželjnije karakteristike su da se radi o osobi od povjerenja (82% vlasnika to očekuje), otvorenost za učenje ističe 77% vlasnika, a značaj adekvatnog i potrebnog obrazovanja za vođenje poduzeća naglašava 59% vlasnika. Tek 14% vlasnika ističe važnost menadžerskog iskustva (slika 12).

Slika 12: Značaj pojedinih karakteristika osobe koja će zamijeniti vlasnika na upravljačkoj funkciji

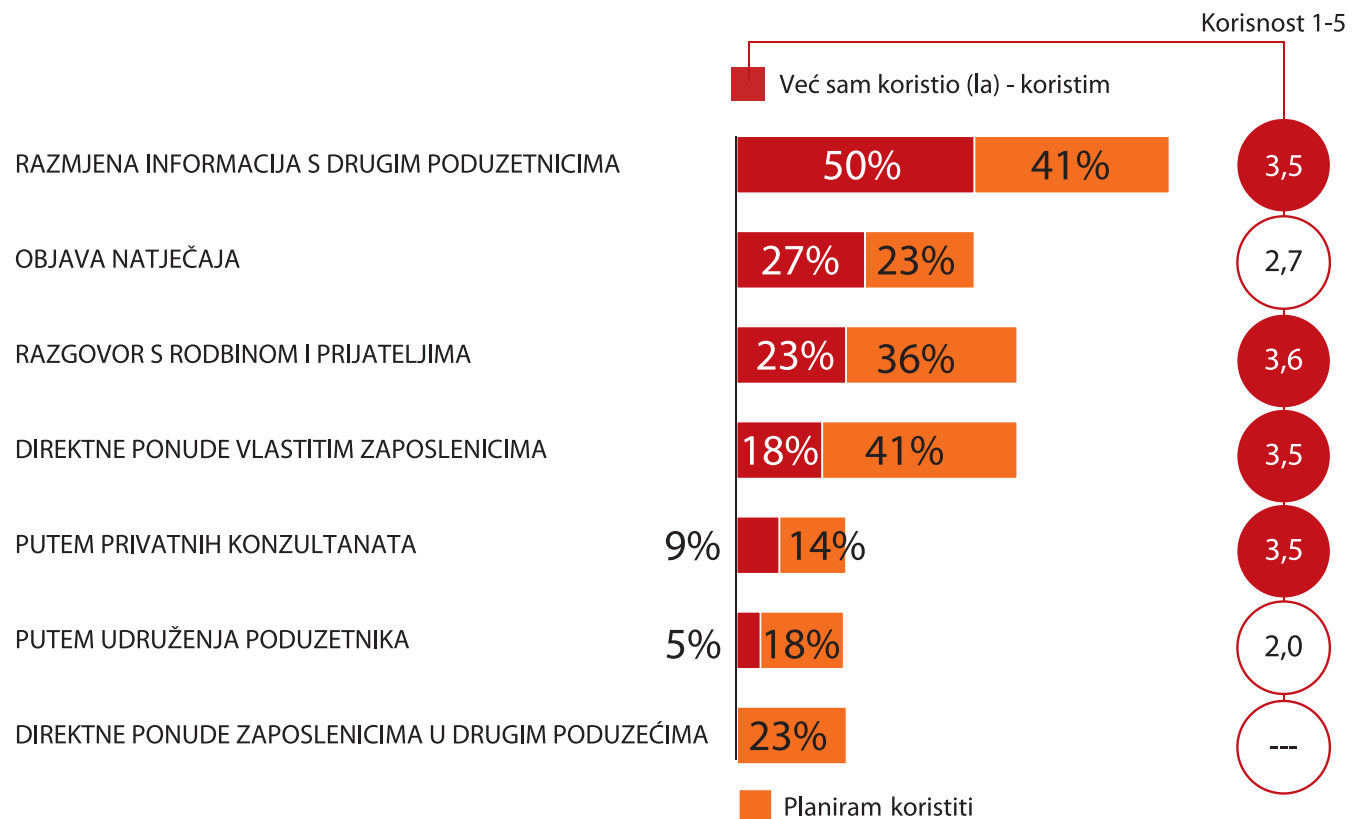


## Priprema za *business transfer* i potrebna podrška

Najvažniji pristup koji su vlasnici koristili ili planiraju koristiti kako bi pronašli odgovarajuću osobu koja će ih zamijeniti na upravljačkoj poziciji su razmjena informacija s drugim poduzetnicima, nakon toga slijede savjeti rodbine i prijatelja i direktne ponude vlastitim zaposlenicima koje

je do sada koristilo ili planira koristiti 59% ispitanika, te objave natječaja (50%). Privatni konzultanti, udruženja poduzetnika i direktne ponude zaposlenicima u drugim poduzećima su opcije na koje se vlasnici planiraju osloniti u značajno manjoj mjeri (slika 13).

Slika 13: Pristupi u traženju mogućeg nasljednika na upravljačkoj poziciji



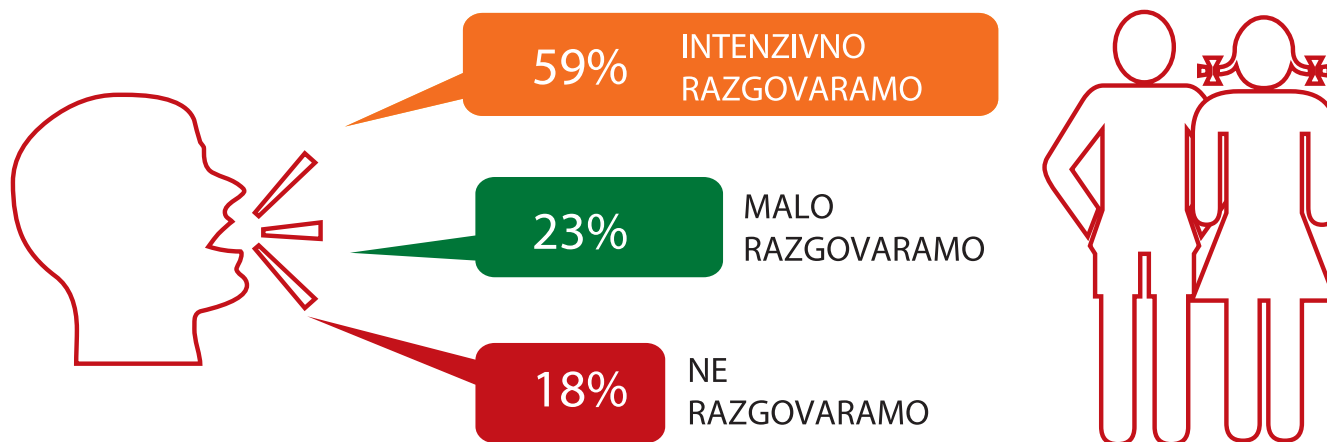
*Business Transfer* Barometar istraživanje pokazalo je da velika većina vlasnika poduzeća komunicira s djecom na temu budućnosti poduzeća. Samo 18% vlasnika starijih od 55 godina koji imaju djecu, s njima ne razgovaraju o budućnosti poduzeća, dok svi ostali to čine, gotovo 60% čak intenzivno (slika 14). Istraživanje je pokazalo da oni koji ne razgovaraju s djecom na temu prijenosa poslovanja i ne vide svoje dijete kao nasljednika, kao najčešći razlog navode postojanje drugačije, važnije i/ili unosnije karijere kod djeteta (77%).

Preduvjet uspješnog prijenosa poslovanja je uključenost djece i drugih članova obitelji u promišljanje o najboljoj opciji prijenosa poslovanja. Prijenos poslovanja je složen proces s mnogo aspekata koje je potrebno uzeti u obzir, od pravnih pitanja do onih koja imaju emotivni karakter. Neka pitanja imaju jednostavne odgovore, a za neka je potrebno duže vrijeme za pronalazak pravih odgovora. Prijenos poslovanja

poduzeća odražava se kako na vlasnika poduzeća tako i na članove njegove obitelji, naročito ukoliko se očekuje uključivanje djece i članova obitelji u buduće poslovanje. Pravovremeno započinjanje razgovora na temu prijenosa poslovanja znači dati priliku i drugim članovima obitelji da odvagnu različita rješenja i odluče što žele raditi u budućnosti i na koji način žele biti povezani s poduzećem.

Često se razgovor na temu prijenosa poslovanja odgađa za budućnost, najčešće zbog okupiranosti svakodnevnim aktivnostima upravljanja poduzećem koja ne ostavljaju dovoljno vremena za strateška pitanja, kao što je *business transfer*. Jedan od rizika odgađanja razgovora na temu prijenosa poslovanja je gubitak kompetentnih članova obitelji zainteresiranih za preuzimanje odgovornosti za budućnost poduzeća, ali demotiviranih zbog činjenice da vlasnici koji se u dogledno vrijeme trebaju povući iz poduzeća nisu spremni započeti razgovore na temu promjene uloga u budućnosti.

Slika 14: Komunikacija s djecom na temu budućnosti poduzeća

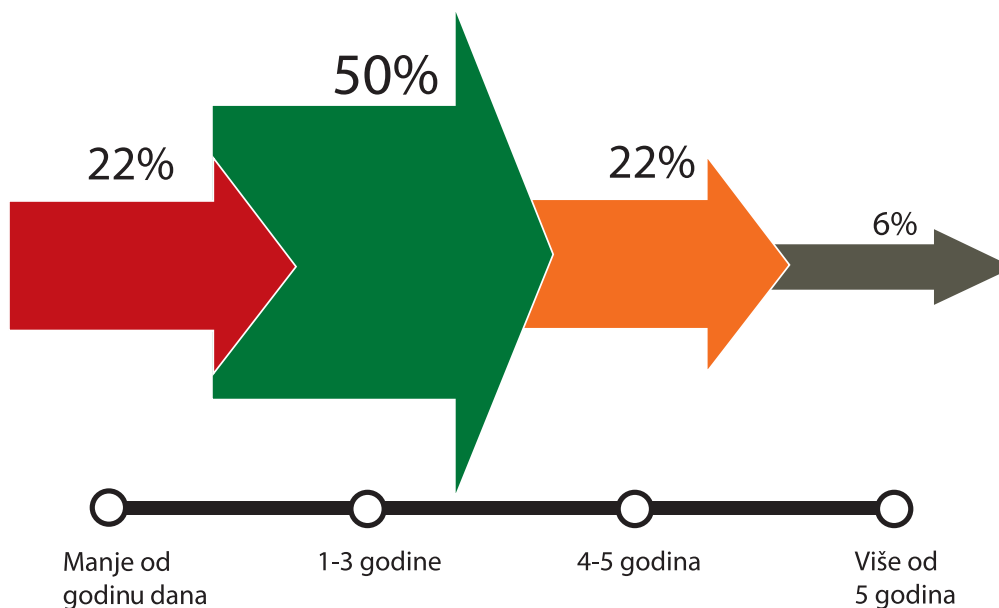


Prijenos poslovanja uključuje tri važna elementa poslovanja koji su ključ konkurentnosti poduzeća: **znanja, mreže kontakata** koji su rezultat dugogodišnje suradnje i povjerenja među ljudima s kojima poduzeće posluje, te **organizacijske kulture**, odnosno temeljnih vrijednosti poduzeća i nepisanih pravila koja određuju identitet poduzeća te utječu na ponašanje zaposlenika. Jedan od razloga zbog kojih se na razini Europske unije kontinuirano potiče jačanje svijesti

o važnosti pravovremenog prijenosa poslovanja je u tome što vlasnici poduzeća često potcjenjuju vrijeme potrebno za prenošenje upravo tih ključnih elemenata poslovanja.

*Business Transfer* Barometar je pokazao da i u Hrvatskoj 22% poduzetnika također potcjenjuje potrebno vrijeme te smatra da je za uspješno provođenje tog procesa dovoljno i manje od godinu dana (slika 15).

Slika 15: Percepcija vremena potrebnog za business transfer

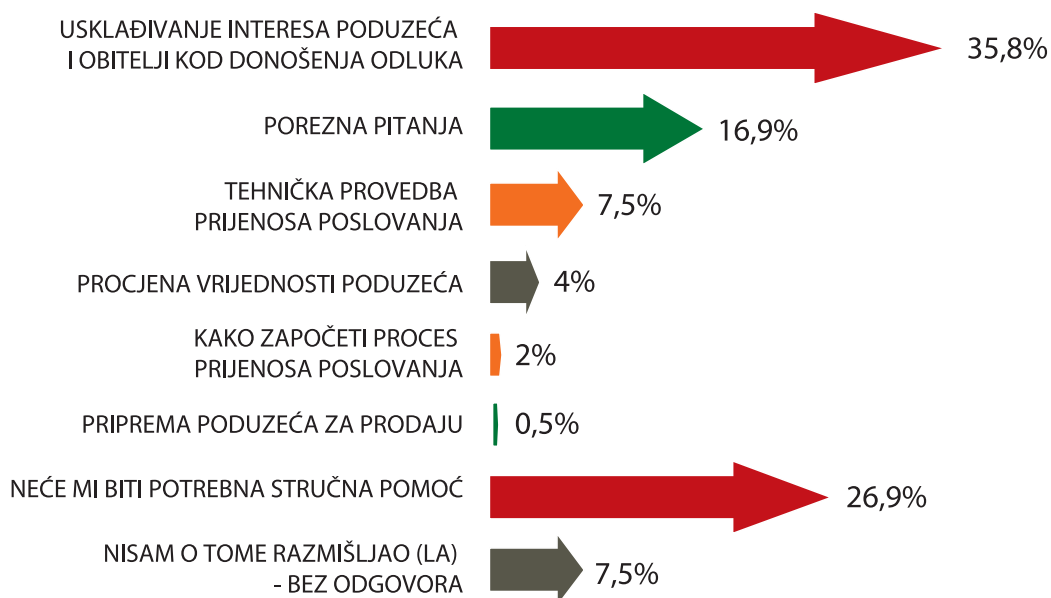




Većina vlasnika malih i srednjih poduzeća koji su stari 55 ili više godina očekuje da će trebati pomoć u procesu *business transfera* - neki u više,

a neki u samo jednom području. Najveći izazov očekuju oko usklađivanja interesa poduzeća i obitelji kod donošenja odluka o budućnosti poduzeća u procesu *business transfera* (slika 16).

Slika 16: Aspekti prijenosa poslovanja oko kojih poduzetnici generacije 55+ očekuju da će trebati savjetodavnu podršku (prvi odgovor)



Kako većina poduzetnika smatra da će u procesu prijenosa poslovanja pomoć trebati na više područja, na temelju ukupnih odgovora sudionika istraživanja najistaknutije područje na kojem poduzetnici generacije 55+ predviđaju

potrebu za podrškom je tehnička provedba prijenosa poslovanja. Međutim, i drugi aspekti prijenosa poslovanja poput procjene vrijednosti poduzeća važna su područja na kojima poduzetnici također očekuju da će im biti potrebna pomoć (slika 17).

Slika 17: Aspekti business transfera u kojima vlasnici 55+ očekuju da će trebati savjetodavnu podršku (ukupni odgovori)



### Mirenje ili medijacija kao pomoć u komunikaciji o budućnosti poduzeća među članovima obitelji

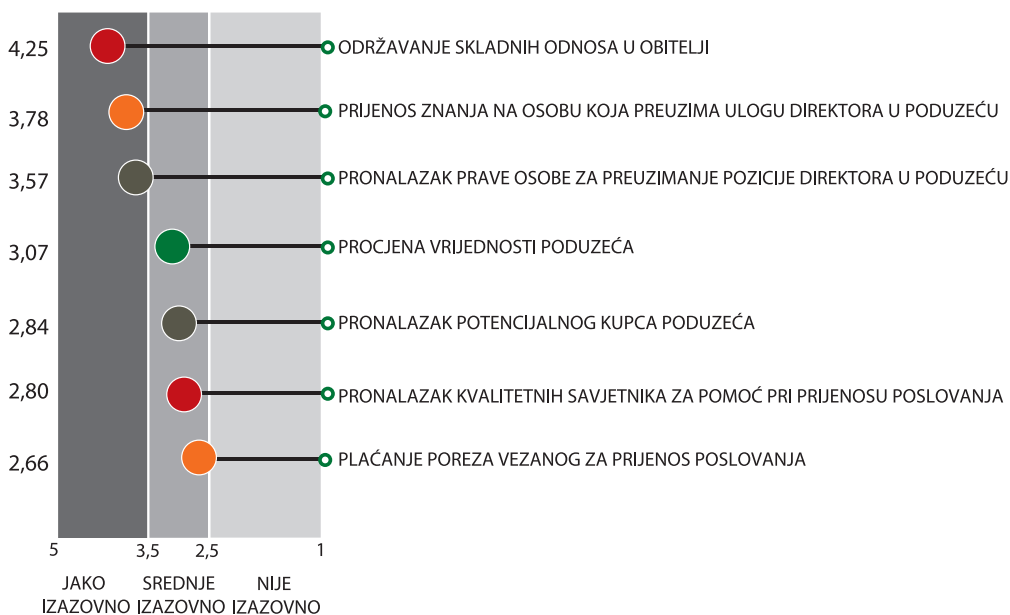
O temama vezanim uz prijenos poslovanja (novac, osjećaji, odnosi među ljudima) često se teže razgovara i dobar savjet može biti uvođenje „treće, neutralne strane“ u razgovor. Profesionalnu podršku u suočavanju s izazovima usklađivanja različitih interesa među članovima obitelji oko pitanja budućnosti obiteljskog poduzeća mogu pružiti medijatori / izmiritelji. Medijacija (mirenje) je dobrovoljan,

povjerljiv izvansudski postupak koji se vodi uz prisutnost registriranog izmiritelja, a cilj je postići nagodbu kako bi se izbjegli skupi i dugotrajni sudski procesi. Ključna karakteristika savjetnika (medijatora, odvjetnika, poreznog savjetnika), osim što treba biti osoba od povjerenja, je sposobnost slušanja i postavljanja pravih pitanja koja će svim uključenima pomoći u sagledavanju problema iz različitih kutova gledišta.

U Hrvatskoj od 2003. godine djeluje Hrvatska udruga za mirenje ([www.mirenje.hr](http://www.mirenje.hr)).

Među različitim aspektima prijenosa poslovanja, najveći izazov za vlasnike poduzeća generacije 55+ predstavlja održavanje skladnih odnosa u obitelji (ocjena 4,25), slijede prijenos znanja na osobu koja preuzima ulogu direktora u poduzeću (ocjena 3,78) i pronalazak prave osobe za poziciju direktora u poduzeću (ocjena 3,57) - slika 18.

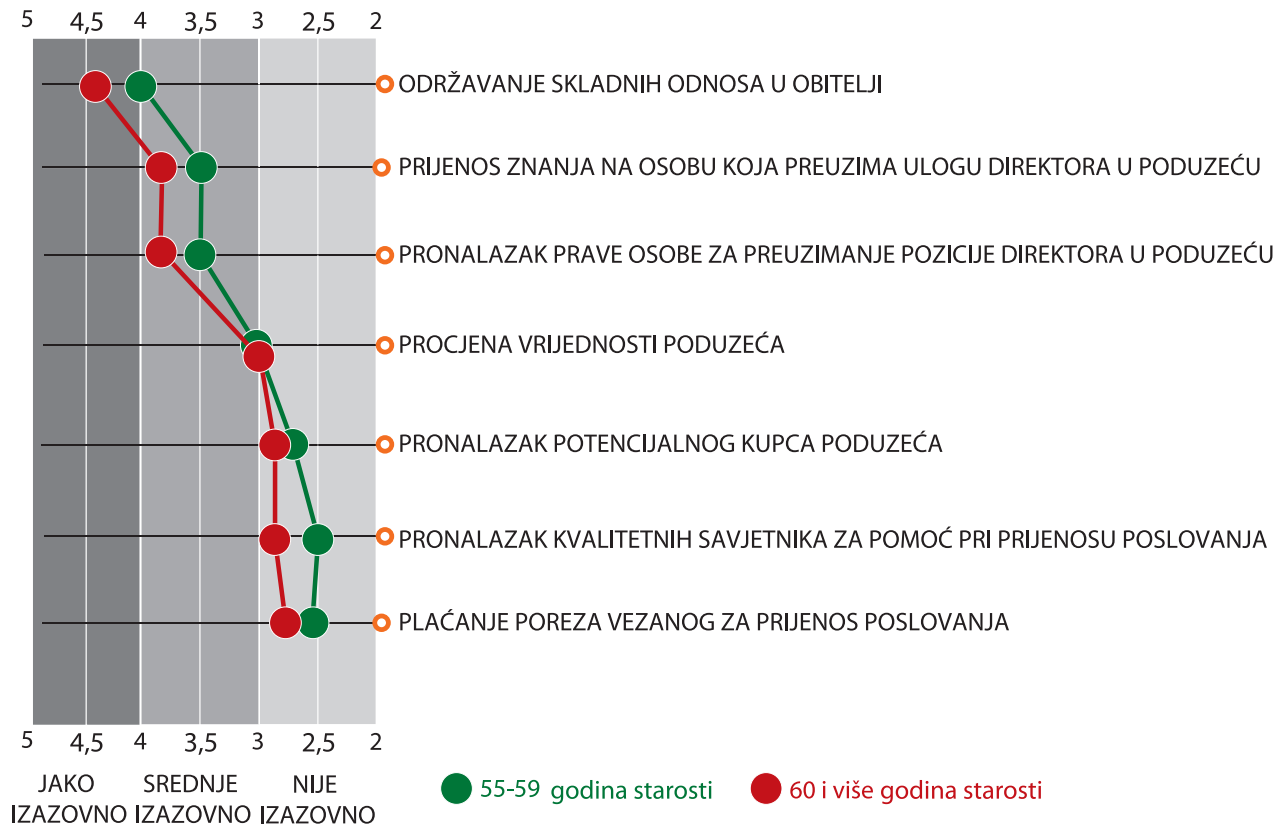
Slika 18: Ocjena izazovnosti pojedinog aspekta prijenosa poslovanja



Daljnjom analizom ocjene izazovnosti pojedinih aspekata prijenosa poslovanja, s obzirom na dvije skupine vlasnika poduzeća - onih između 55 i 59 godina starosti, i skupine koju čine vlasnici s 60 i više godina starosti može se vidjeti da su svi vlasnici suglasni oko ranga izazovnosti

pojedinih aspekata, ali „starija“ skupina vlasnika u gotovo svim aspektima (5 od 7 aspekata) vidi i veći izazov s kojim će se trebati suočiti (slika 19). Poduzetnici starije generacije i veći izazov od mlađih poduzetnika vide u pronalasku kvalitetnih savjetnika, te u održavanju skladnih odnosa u obitelji.

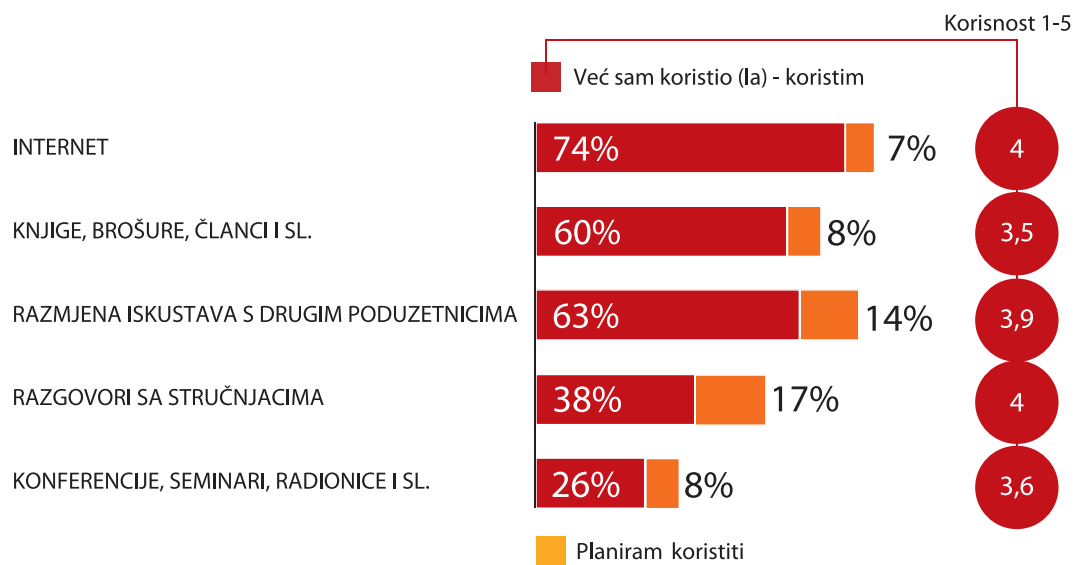
Slika 19: Ocjena izazovnosti pojedinih aspekata prijenosa poslovanja prema dobi vlasnika



Kao izvore informiranja na temu prijenosa poslovanja, sudionici *Business Transfer* Barometar istraživanja u Hrvatskoj su do sada koristili internet, članke, brošure i knjige. Sa stručnjacima

je na temu prijenosa poslovanja razgovaralo 38% vlasnika, te je taj izvor informiranja ocijenjen najvišom ocjenom korisnosti, zajedno s internetom (slika 20).

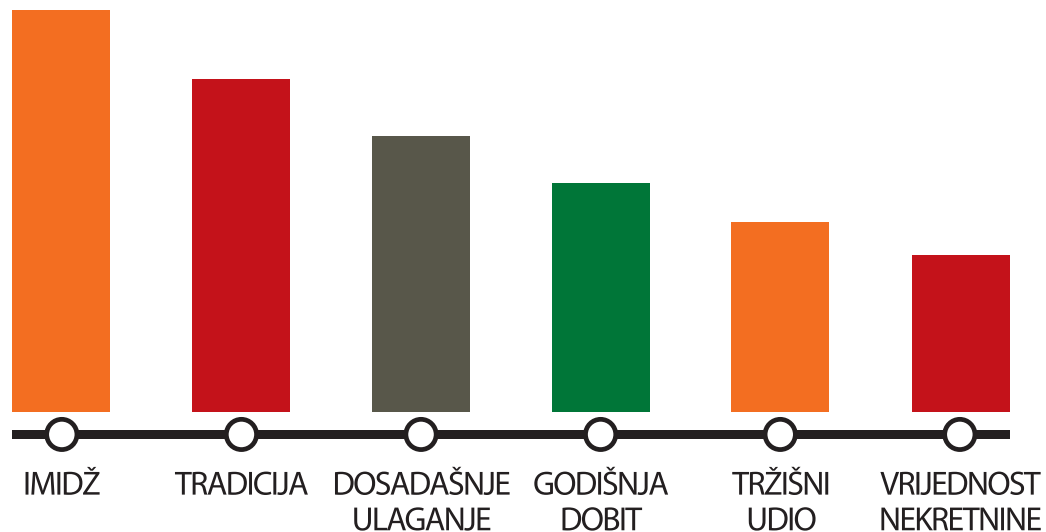
Slika 20: Izvori informacija o prijenosu poslovanja



Poduzetnici zainteresirani za prodaju poduzeća<sup>15</sup>, smatraju imidž (*brand* i ugled poduzeća) te tradiciju poslovanja najvažnijim faktorima prilikom formiranja cijene poduzeća (slika 21).

Najbolji kanal za pronalazak kupca poduzeća, prema onima koji su zainteresirani za prodaju, je širenje informacija o prodaji među prijateljima i poznanicima, a slijede direktna ponuda konkurenciji, dobavljačima i drugim partnerima. Objavljivanje oglasa o prodaji poduzeća poduzetnici generacije 55+ smatraju najlošijim načinom potrage za kupcem poduzeća.

Slika 21: Rang važnosti elemenata prilikom formiranja cijene poduzeća, prema mišljenju poduzetnika generacije 55+



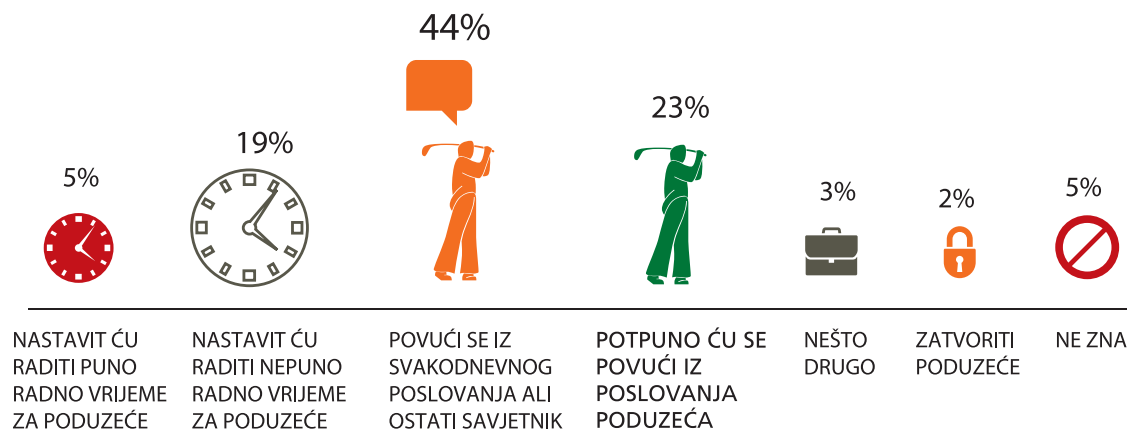
## Što nakon *business transfera*?

*Business Transfer* Barometar istraživanje pokazalo je da samo 23% vlasnika gleda na *business transfer* proces kao svoje potpuno povlačenje iz upravljanja poduzećem. Ostali svoju povezanost s poduzećem planiraju i dalje u vidu uloge savjetnika (44%), punog radnog vremena na nekoj drugoj poziciji u poduzeću (19%) ili nepunog radnog vremena (5%) - slika 22.

Jedan od čestih razloga zbog kojih se vlasnici poduzeća u potpunosti ne povlače iz upravljanja je briga za budućnost poduzeća u rukama novog *managementa*, bilo da se radi o članovima obitelji ili profesionalnom *manageru*, koja proizlazi iz

nepovjerenja osnivača poduzeća u kapacitet „novog“ *managementa* za uspješno upravljanje poduzećem. Preduvjet uspješnog transfera na upravljačkoj razini je dosljedno prenošenje svih odgovornosti i obveza koje sa sobom nosi upravljačka pozicija na osobu koja preuzima upravljanje poduzećem. Ukazivanje povjerenja osnivača novom *manageru* važan je temelj za izgradnju ugleda nove generacije *managementa* među zaposlenicima, dobavljačima, kupcima i drugim dionicima poduzeća. Iz navedenih razloga važno je da „ostanak“ osnivača u poduzeću i nakon prijenosa upravljačke funkcije ne ograničava novi *management* u preuzimanju odgovornosti i obveza u upravljanju poduzećem.

Slika 22: Uloga vlasnika nakon provedenog prijenosa upravljačke funkcije u poduzeću



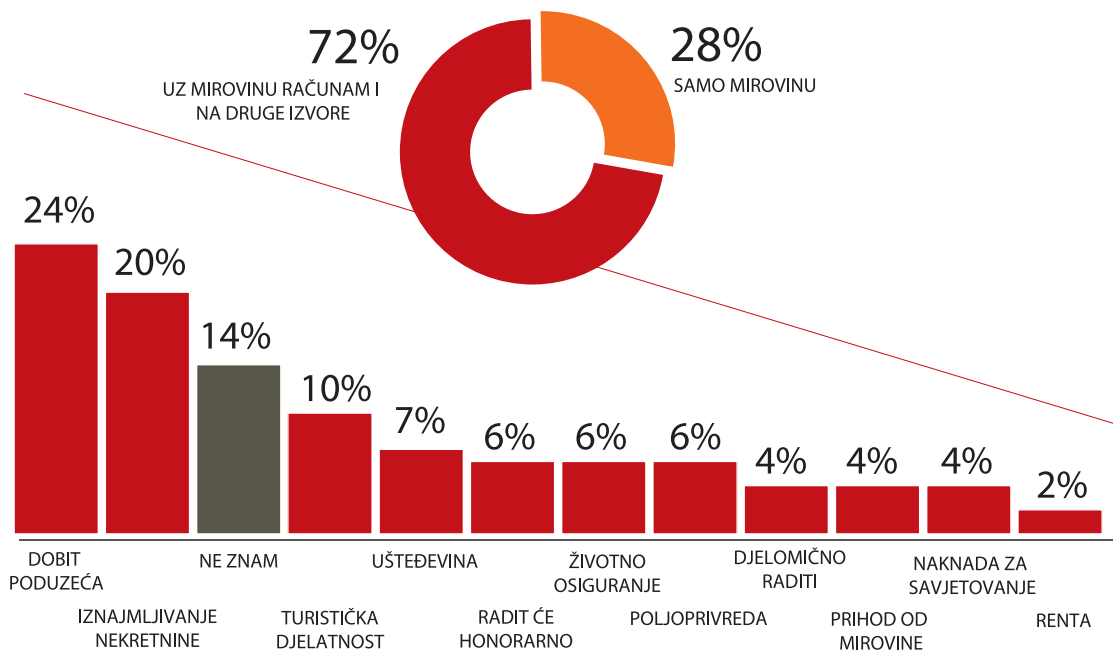
Jedan od razloga nastavka djelovanja osnivača poduzeća i nakon prenošenja upravljačke funkcije u poduzeću je briga vlasnika za vlastitu egzistenciju i kvalitetu života u mirovini, naročito u slučajevima kada se poduzeće bez naknade prenosi na sljedeće generacije u obitelji. Dodatan pritisak na vlasnika može imati situacija u kojoj se u upravljanje i vlasništvo nad poduzećem ne uključuju sva osnivačeva djeca, te postoje očekivanja i želja za osiguravanjem adekvatne i ravnopravne financijske naknade za drugu djecu i nasljednike. Upravo iz navedenih razloga česta praksa u zapadnoeuropskim zemljama (npr. Belgija) je prodaja poduzeća djeci, umjesto prenošenja vlasništva nad poduzećem bez naknade. Na taj način vlasnik poduzeća osigurava dodatna sredstva za život u mirovini, nema obvezu kompenzacije pravedne novčane protuvrijednosti poklonjenog vlasničkog udjela u poduzeću drugoj djeci koja nisu preuzela poslovanje obiteljskog poduzeća, te se povećava odgovornost novog

vlasnika poduzeća za uspješno poslovanje i povrat uložene investicije u kupovinu poduzeća. Prodaja poduzeća djeci često podrazumijeva određene ustupke u smislu isplate dogovorene cijene poduzeća iz dobiti ostvarene u razdoblju od nekoliko idućih godina i sl.

Bez obzira radi li se o prodaji poduzeća ili poklanjanju poslovnih udjela u poduzeću članovima obitelji, važna informacija za vlasnike poduzeća predstavljat će vrijednost poduzeća.

Rezultati *Business Transfer* Barometar istraživanja ukazuju da je 50% vlasnika poduzeća starosti 55 i više godina uspjelo osigurati dovoljno financijskih sredstava za „pristojan“ život u mirovini. Preko 70% vlasnika računa na dodatne izvore prihoda uz mirovinu, te računa na prihod od iznajmljivanja nekretnina i turističke djelatnosti (30%), dobit poduzeća (24%), uštedevinu (7%), honorarni rad (6%), životno osiguranje (6%) te prihod od poljoprivredne djelatnosti (6%) - slika 23.

Slika 23: Izvori prihoda vlasnika poduzeća nakon prijenosa poslovanja





Na temelju rezultata *Business Transfer* Barometar istraživanja evidentna je složenost procesa prijenosa poslovanja te potreba za jačanjem svijesti vlasnika poduzeća o značaju pravovremene pripreme za uspješno savladavanja izazova koje nosi *business transfer*.

Važan preduvjet unapređenja sustava podrške u procesu *business transfera* u Hrvatskoj je

uključenost resornog ministarstva, poduzetničkih potpornih institucija te stručnjaka koji po svojoj profesiji mogu pružiti savjetodavnu podršku u tom procesu.

U nastavku slijedi prikaz aktivnosti, mjera i preporuka kojima Europska komisija u zadnjih 20 godina potiče zemlje članice Europske unije na unapređenje nacionalnih *business transfer* ekosistema.

### 3. Značaj business transfera u politikama Europske unije

*Business transfer* malih i srednjih poduzeća predstavlja veliki izazov u zemljama EU, gdje se procjenjuje da svake godine oko 450.000 poduzeća s oko 2 milijuna zaposlenih prolazi kroz ovaj proces. Procjenjuje se, nadalje, da se u oko 150.000 poduzeća problemu prijenosa poslovanja ne pristupa na adekvatan način čime se u pitanje dovodi oko 600.000 radnih mjesta<sup>16</sup>.

Mikro i mala poduzeća spadaju u kategoriju najranjivijih poduzeća i poduzeća s najvišom razinom rizika od neuspješnog prolaska kroz proces prijenosa poslovanja. Takva poduzeća usko su vezana uz osobnost, umreženost i stručnost vlasnika koji su u većini slučajeva teže prenosivi na drugu osobu i zahtijevaju duži vremenski period pripreme i prijenosa.

Europska komisija prepoznaje važnost ovog problema još od 1994. godine kada su kreirane prve preporuke<sup>17</sup> za poboljšanje pravnog, fiskalnog i administrativnog okruženja za poduzeća koja prolaze kroz proces prijenosa poslovanja. Jedan od glavnih razloga zašto je Europska komisija počela pridavati pozornost procesu prijenosa poslovanja je zbog značajnog broja poduzeća koja se neuspješno suočavaju s ovim procesom, što se negativno odražava na vlasnike, zaposlenike, vjerovnike i okruženje u kojem poduzeće posluje. Preporuke članicama Europske unije iz 1994. ukazuju na značaj (1) kreiranja kampanja za povećanje svijesti, informiranje i edukaciju kako bi se osigurao pravovremeni prijenos poslovanja, (2) osiguranja financijskog i regulatornog okruženja koje bi olakšalo prijenos poslovanja, (3) uspostavljanja pravnih načela koja bi osigurala kontinuitet partnerstva u slučaju smrti jednog partnera ili vlasnika, (4) prilagodbe poreza na nasljeđivanje i darivanje, te (5) prilagodbe poreznih propisa za prijenos poslovanja na treću osobu, a sve s ciljem opstanka poduzeća i očuvanja radnih mjesta.

U 1998. godini Europska komisija objavila je Izvješće<sup>18</sup> u kojem analizira provedbu Preporuka iz 1994. godine među članicama Europske unije, te zaključuje da preporuke za poboljšanje nacionalnih ekosistema za prijenos poslovanja u zemljama članicama nisu dovoljno usvojene. Najčešće implementirane mjere od strane članica Europske unije odnose se na prilagodbu pravnog okruženja i jednostavnije procedure prijenosa poslovanja poduzeća. U istom Izvješću Europska komisija naglašava kako je jedan od glavnih problema prilikom prijenosa poslovanja nedovoljna priprema vlasnika poduzeća, te da se najčešće s procesom prijenosa započinje prekasno. Osim što je preporučila daljnje usvajanje preporuka, Europska komisija je u ovom Izvješću istaknula važnost informiranja i educiranja posrednika koji sudjeluju u procesu prijenosa poslovanja, te se obvezala na daljnje praćenje situacije i na sudjelovanje u aktivnostima koje se odnose na podizanje svijesti, informiranje i educiranje svih dionika uključenih u proces prijenosa poslovanja.

U cilju daljnje aktualizacije pitanja prijenosa poslovanja, Europska komisija je 2000. godine formirala grupu stručnjaka za prijenos poslovanja koji prate implementaciju preporuka iz 1994. godine u zemljama članicama EU. Finalno izvješće ove grupe stručnjaka ponovno pokazuje da se preporuke iz 1994. godine usvajaju presporo. Procjenjuju, nadalje, da će se u prosjeku u 25-40% svih poduzeća u Europskoj uniji u sljedećih 10 godina dogoditi prijenos poslovanja, što u rizik dovodi 610.000 poduzeća s 2.4 milijuna radnih mjesta. Ekspertna grupa ukazuje na ključna područja o kojima je potrebno voditi računa na nacionalnoj razini, a to su: kreiranje mjera koje potiču prijenos poslovanja na treće osobe i zaposlenike, jednostavniji i financijski prihvatljiviji zakonodavni okvir za porez na nasljeđivanje i darivanje, uvođenje olakšica za raniji odlazak u

mirovinu, kreiranje edukativnih programa na temu prijenosa poslovanja, te uvođenje financijskih olakšica i državnih potpora.

U 2005. godini, Europska unija pokrenula je opsežan politički okvir za mala i srednja poduzeća, u kojem je posebna pažnja usmjerena na prijenos poslovanja. Sukladno tome, područje prijenosa poslovanja posebno je naglašeno u Priopćenju<sup>19</sup> Europske komisije iz 2006. godine u kojem je istaknuto da tisuće zdravih malih i srednjih poduzeća nestaje svake godine jer ne uspijevaju prevladati poteškoće koje se javljaju prilikom prijenosa poslovanja. Također, u Priopćenju se procjenjuje da se oko 690.000 poduzeća koja osiguravaju 2.8 milijuna radnih mjesta svake godine suočavaju s problemom prijenosa poslovanja. S obzirom da je tek nešto više od polovice Preporuka iz 1994. godine usvojeno u zemljama članicama EU, Europska komisija identificirala je područja kojima članice trebaju dati više pozornosti: veća politička usmjerenost na prijenos poslovanja, osiguranje financijskih instrumenata za olakšano preuzimanje poslovanja, podizanje svijesti o kompleksnosti procesa prijenosa poslovanja, uspostavljanje transparentnog tržišta za kupoprodaju poduzeća, te pojednostavljenje poreznih politika za obiteljska poduzeća. Države članice Europske unije pozvane su na uspostavljanje nacionalnih politika i programa za unapređenje navedenih područja.

Usmjerenost Europske unije na poboljšanje nacionalnih *business transfer* ekosistema nastavljena je i 2008. godine kada je Europska komisija posvetila posebnu pozornost prijenosu poslovanja u Zakonu o malom gospodarstvu Europske unije (*Small Business Act*)<sup>20</sup>, odnosno u prvom načelu (*Think Small First*) koji se odnosi na kreiranje okruženja u kojem poduzetnici i obiteljska poduzeća mogu napredovati. U okviru

*Small Business Act-a* posebno je naglašena uloga obiteljskih poduzeća zbog njihovog doprinosa lokalnoj zajednici, društveno odgovornog ponašanja, te kombinacije tradicije i inovativnosti u poslovanju.

U 2011. godini Europska unija analizirala je napredak u implementaciji *Small Business Act-a* iz 2008. godine, i utvrdila da ukupna provedba unapređenja kvalitete okruženja za prijenos poslovanja napreduje, ali da su i dalje potrebni dodatni napori i aktivnosti. S tim ciljem, Europska komisija identificirala je primjere najbolje prakse u pružanju podrške poduzetima prilikom prijenosa poslovanja i pokrenula kampanju za promociju tih primjera<sup>21</sup>. Države članice Europske unije pozvane su kreirati transparentna virtualna tržišta za poduzeća koja se prenose, osigurati edukaciju i podršku kako bi se povećao broj uspješno transferiranih poduzeća, uključujući kampanje za jačanje svijesti o važnosti pravovremene pripreme za prijenos poslovanja.

Europska komisija u 2011. godini pripremila je detaljnu analizu politika usmjerenih na poboljšanje kvalitete okruženja za prijenos poslovanja „*Business Dynamics – Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy*“. Ova Studija analizira napredak država članica Europske unije u provedbi mjera za poboljšanje okruženja prijenosa poslovanja od 1994. godine, gdje je utvrđeno da i dalje postoji značajan prostor za poboljšanje mjera i uvjeta, te da su prisutne značajne razlike među zemljama članicama. Nadalje, Studija je ukazala i na nedostatak sustavnog praćenja aktivnosti prijenosa poslovanja, te nemogućnost usporedbe među zemljama članicama zbog različite definicije prijenosa poslovanja. Jedan od važnih zaključaka Studije je da pokretanje poduzeća, prijenos poslovanja i likvidacija ne bi trebali biti promatrani odvojeno s fiskalnog, pravnog i administrativnog

aspekta, nego ih treba analizirati u integriranom okviru životnog ciklusa poduzeća.

U posljednjem izvješću Europske komisije iz 2013.g. koje po prvi put uključuje i Hrvatsku, ponovno je napravljena detaljna procjena stanja u zemljama članicama Europske unije te su identificirane smjernice djelovanja za nacionalna resorna ministarstva i druge relevantne institucije za kreiranje sustava podrške u procesu *business transfera*. Preporuke za kreiranje podržavajućih

nacionalnih *business transfer* ekosistema uključuju: (1) pokretanje kampanja jačanja svijesti vlasnika poduzeća o značaju pravovremene pripreme za uspjeh prijenosa poslovanja, i svih koji u tom procesu po svojoj profesiji trebaju pružiti podršku; (2) pojednostavljenje zakonodavnog okvira i porezno rasterećenje prijenosa poslovanja; (3) kreiranje virtualnih platformi za spajanje kupaca i prodavatelja poduzeća; (4) kreiranje financijskih instrumenata za lakšu dostupnost kupovine poduzeća, te (5) jačanje kvalitete savjetodavne podrške u procesu *business transfera*.

## 4. Primjeri dobre prakse programa podrške u procesu prijenosa poslovanja u EU<sup>22</sup>

U nastavku prikazani su primjeri dobre prakse programa podrške u procesu prijenosa poslovanja realizirani u zemljama članicama EU, u sljedećim područjima:

- (1) Promocija značaja pravovremenog prijenosa poslovanja među poduzetnicima
- (2) Savjetodavna podrška u procesu prijenosa poslovanja
- (3) Povezivanje kupaca i prodavatelja poduzeća
- (4) Financiranje prijenosa poslovanja

### 1. Promocija značaja pravovremenog prijenosa poslovanja među poduzetnicima

*Primjer 1: Kampanje jačanja svijesti poduzetnika o značaju pravovremenog prijenosa poslovanja*

**Zemlja:** Nizozemska

**Nositelji aktivnosti:** Ministarstvo gospodarstva i Nizozemska gospodarska komora ([www.kvk.nl](http://www.kvk.nl))

#### **Opis aktivnosti:**

Ministarstvo gospodarstva Nizozemske je 2004. godine, u suradnji s tri udruženja poduzetnika pokrenulo kampanju čiji je cilj bio potaknuti poduzetnike na pravovremeno rješavanje pitanja prijenosa poslovanja. Kampanja podrazumijeva slanje pisma poduzetnicima koji su stariji od 55 godina u kojima ih se poziva zatražiti informacijski paket koji sadržava detaljnije informacije o prijenosu poslovanja. Paket sadržava tri brošure, uz dodatnu mogućnost sudjelovanja na seminarima u organizaciji Nizozemske gospodarske komore (Kamer van Koophandel).

*Primjer 2: Transfbiz – elektronsko glasilo (on-line newsletter) o prijenosu poslovanja*

**Zemlja:** Italija

**Nositelj aktivnosti:** Centro Produttivita Veneto, [www.cpv.org](http://www.cpv.org)

#### **Opis aktivnosti:**

Transfbiz predstavlja elektronsko glasilo koje se svaki drugi mjesec priprema i distribuira poduzetnicima, *managerima*, konzultantima, brokerima i različitim institucijama o novostima vezanim uz prijenos poslovanja u zemlji i svijetu. Ovo elektronsko glasilo osigurava informacije o poduzetničkim centrima, ekspertima, istraživanjima, objavljenim člancima i institucionalnim inicijativama podrške vezanim uz prijenos poslovanja. Transfbiz objavljuje poslovni centar Veneto regije Centro Produttivita Veneto i Gospodarska komora Vicenza, u suradnji s privatnim poduzetničkim centrom StudioCentroVeneto, koji pruža informacije i savjete poduzetnicima o prijenosu poslovanja.

*Primjer 3: Informiranje poduzetnika početnika o mogućnostima preuzimanja poduzeća*

**Zemlja:** Italija

**Nositelj aktivnosti:** Formaper, [www.formaper.it](http://www.formaper.it)

#### **Opis aktivnosti:**

FORMAPER, odjel na edukaciju pri gospodarskoj komori Milana, kontinuirano informira mlade poduzetnike i one koji žele postati poduzetnici o mogućnostima preuzimanja već uhodanog poduzeća, kao jednoj od mogućnosti ulaska u "poduzetničke vode". Osim pružanja informacija o mogućnostima preuzimanja poduzeća, organizirani su i specijalni treninzi i radionice

na kojima se susreću mladi poduzetnici s poduzetnicima koji su vlasnici već uhodanih poduzeća, i koji se žele povući iz poslovanja. U četiri godine provedbe ove aktivnosti, informaciju o mogućnostima preuzimanja poduzeća dobilo je više od 1000 poduzetnika početnika.

## 2. Savjetodavna podrška u procesu prijenosa poslovanja

*Primjer 4: Medijacija u procesu prijenosa poslovanja*

**Zemlja:** Njemačka

**Nositelj aktivnosti:** 5 gospodarskih komora u području Baden-Württemberg

### Opis aktivnosti:

Cilj ove aktivnosti je stupiti u kontakt s vlasnikom poduzeća i kroz razgovor senzibilizirati vlasnika za pitanje pravovremenog planiranja prijenosa poslovanja te ponuditi stručan savjet, kako bi se povećao broj uspješno transferiranih poduzeća. Savjetodavnu podršku u sklopu ove aktivnosti pružaju stručnjaci koji su evidentirani u bazi gospodarske ili obrtničke komore – često umirovljeni poduzetnici s iskustvom uspješno provedenog prijenosa poslovanja ili porezni savjetnici. Važni aspekti savjetodavne podrške u procesu prijenosa poslovanja su: zaštita povjerljivosti informacija i neutralnost savjetnika koji često djeluje kao medijator između dviju strana - poduzetnika koji se povlači iz poslovanja i onog koji poslovanje preuzima.

U sklopu ovog projekta godišnje se pruža savjetodavna podrška u više od 1000 procesa prijenosa poslovanja poduzeća, a financiran je sredstvima Europskog socijalnog fonda.

*Primjer 5: Provjera potencijala za prijenos poslovanja*

**Zemlja:** Austrija

**Nositelj aktivnosti:** Gospodarska komora Austrije ([www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at); [www.nachfolgeboerse.at](http://www.nachfolgeboerse.at))

### Opis aktivnosti:

Cilj ove aktivnosti je pružiti podršku vlasnicima poduzeća u procesu prodaje poduzeća, i na taj način omogućiti održivost i opstanak poduzeća i nakon povlačenja vlasnika (osnivača) iz poslovanja. Kroz ovu aktivnost promovira se ideja preuzimanja poduzeća kao drugog načina ulaska u poduzetničke vode, u odnosu na uobičajeni način - započinjanja pothvata iz početka.

Provjerom potencijala poduzeća za prijenos poslovanja pomaže se vlasniku poduzeća koji namjerava prodati poduzeće da pokaže i promovira potencijal i snagu poduzeća. U sklopu provjere neovisni savjetnik analizira snage i slabosti poduzeća, analizirajući pritom sve aspekte poslovanja – od poslovnog modela do financijskih izvještaja. Izvješće savjetnika govori o stanju u kojem se nalazi poduzeće i prostoru za unapređenje poslovanja. Na temelju izvješća potencijalni kupac poduzeća dobiva uvid u izazove i prilike vezane uz preuzimanje poduzeća. Prilikom oglašavanja prodaje poduzeća, poduzeća koja su prošla proces provjere potencijala to posebno naglašavaju u oglasima.

## 3. Povezivanje kupaca i prodavatelja poduzeća

*Primjer 6: Virtualna burza za povezivanje kupaca i prodavatelja poduzeća: Valonija, Belgija*

**Zemlja:** Belgija

**Nositelj aktivnosti:** SOWACCESS ([www.sowaccess.be](http://www.sowaccess.be))

### Opis aktivnosti:

Sowaccess je dio Sowalfin Grupe – regionalne agencije za mala i srednja poduzeća Valonije u Belgiji. Sowaccess aktivno djeluje u dva područja:

- 1) jačanju svijesti poduzetnika o značaju i riziku koji podrazumijeva proces prijenosa poslovanja ukazujući tako na važnost pravovremene pripreme i profesionalne

podrške prilikom prijenosa - i za kupca i za prodavatelja poduzeća;

- 2) olakšavanju uspostavljanja kontakta između prodavatelja poduzeća, i potencijalnog kupca koji prolazi provjeru kroz kriterije iskustva, vještina i raspoloživog kapitala za preuzimanje poduzeća.

Cilj Sowaccess-a je osigurati kontinuitet i održivost lokalnih poduzeća kroz osiguravanje profesionalne podrške (i za kupca i za prodavatelja poduzeća) i tako unaprijediti transparentnost tržišta, te omogućiti rast lokalnih poduzeća kroz akvizicije odnosno preuzimanje i kupovinu drugih poduzeća. *On-line* platforma kojom upravlja Sowaccess pokriva područje Belgije, Francuske i Nizozemske.

Sowaccess je kreirao mrežu koju čini 150 stručnjaka za prienos poslovanja čije usluge predstavljaju dodatnu nadogradnju na usluge virtualne burze.

*Primjer 7: Virtualna burza za povezivanje kupaca i prodavatelja poduzeća: Njemačka*

**Zemlja:** Njemačka

**Nositelj aktivnosti:** Ministarstvo gospodarstva i tehnologije i Njemačka razvojna banka (KfW Bank)

**Opis aktivnosti:**

Najveća virtualna burza u Njemačkoj (i ujedno i najstarija) *www.change-online.de* nastala je na inicijativu dva nacionalna komorska udruženja u Njemačkoj i Njemačke razvojne (državne) banke (KfW Bank). Druga važna nacionalna virtualna burza za kupoprodaju poduzeća *www.nexxt.org* nastala je na inicijativu Ministarstva gospodarstva i tehnologije, također uz podršku Njemačke razvojne banke. U 2006. godini ove dvije virtualne burze spojene su u jednu: *www.nexxtchange.org*.

Pravo oglašavanja na ovoj virtualnoj burzi imaju licencirani partneri, npr. komore, banke, konzultanti i razvojne agencije s kojima je uspostavljena suradnja. Partneri ne plaćaju trošak ulistavanja novih oglasa na burzu, ali plaćaju godišnju članarinu. Banke ponekad nude besplatne usluge korištenja platforme za

svoje klijente, a neke organizacije nude dodatne usluge kao što su izrada financijskog plana za preuzimanje poduzeća i sl. za koje naplaćuju troškove.

*Primjer 8: Virtualna burza za povezivanje kupaca i prodavatelja poduzeća: Danska*

**Zemlja:** Danska

**Nositelj aktivnosti:** Foreningen match-online.dk (*www.match-online.dk*)

**Opis aktivnosti:**

*www.match-online.dk* je virtualna burza lansirana 1999. godine s ciljem omogućavanja uspostavljanja kontakta između kupaca i prodavatelja malih i srednjih poduzeća. Na burzi su također ulistana poduzeća koja traže ulagače spremne investirati kapital u poslovanje poduzeća, uz ulazak u vlasničku strukturu poduzeća. Ova virtualna burza rezultat je inicijative nekoliko organizacija koje su aktivno uključene u procese prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća (banke, računovođe, odvjetnici, konzultanti).

Poduzeća koja se ulistavaju na burzu objavljuju anoniman profil, s kontakt adresom posrednika – partnera platforme koji ima mogućnost ulistavanja novih oglasa poduzeća koja su na prodaju. Mogućnost ulistavanja imaju samo ovlaštene posrednici, koji ujedno facilitiraju uspostavljanje inicijalnog kontakta između potencijalnih kupaca i prodavatelja. Ovlaštene partneri dobivaju redovito informacije o novim oglasima. Kriteriji za pretraživanje potencijalnih kupaca i prodavatelja su djelatnost, lokacija, ostvareni prihod u poslovanju poduzeća, broj zaposlenika i potreban kapital za preuzimanje poslovanja.

*Primjer 9: Virtualna burza za povezivanje kupaca i prodavatelja poduzeća: Francuska*

**Zemlja:** Francuska

**Nositelj aktivnosti:** Francuska gospodarska komora (*www.bnoa.net*)

**Opis aktivnosti:**

Francuska gospodarska komora je uz podršku Europskog socijalnog fonda kreirala nacionalnu

virtualnu burzu namijenjenu ostvarivanju kontakta između poduzetnika (obrotnika) koji žele prodati svoj obrt i potencijalnih kupaca obrta. Ulistavanje obrta na virtualnu burzu prethodi evaluacija i analiza poslovanja koju provode savjetnici koji su dio mreže Francuske gospodarske komore. Savjetnici pomažu pri uspostavljanju inicijalnog kontakta između kupaca i prodavatelja, te pružaju podršku tijekom procesa prijenosa poslovanja, ali i nakon njega.

#### 4. Financiranje prijenosa poslovanja

*Primjer 10: Finnvera, Finska*

**Zemlja:** Finska

**Nositelj aktivnosti:** Finnvera - Finska agencija za malo gospodarstvo ([www.finnvera.fi](http://www.finnvera.fi))

**Opis aktivnosti:**

Finnvera je specijalizirana agencija koja osigurava financijske instrumente za promociju poslovanja finskih tvrtki te poticanje izvoza i internacionalizacije poslovanja. U slučajevima prijenosa poslovanja, Finnvera osigurava direktno financiranje ili različite vrste osiguranja financiranja kupovine poduzeća.

U slučaju kreditiranja kupovine poduzeća, poduzetnik koji uzima kredit mora imati udio od najmanje 20%, raditi puno radno vrijeme u poduzeću koje treba predstavljati osnovni izvor prihoda poduzetnika. Poduzetnik uzima kredit kao osoba, s maksimalnom visinom kredita do 85.000 EUR.

*Primjer 11: VaestKaution, Danska*

**Zemlja:** Danska

**Nositelj aktivnosti:** VaestFonden ([www.vf.dk](http://www.vf.dk))

**Opis aktivnosti:**

VaestFonden (Danski investicijski fond) je 2000. godine lansirao garancijsku shemu VaestKaution čiji je cilj pružiti podršku malim i srednjim poduzećima u financiranju rasta poslovanja. Ova garancijska shema olakšava realizaciju prijenosa poslovanja, kroz izdavanje garancija koje pokrivaju plaćanje *goodwill*a koji financiraju banke. Na taj način omogućuju kupcima zatvaranje financijske

konstrukcije preuzimanja poduzeća. Garancija po svojoj visini može pokrivati 2/3 bankarskog kredita (do 336.000 EUR). Provedba i rješavanje zahtjeva za financiranje u nadležnosti je komercijalnih banaka.

*Primjer 12: Fonds de participation / Participatiefonds*

**Zemlja:** Belgija

**Nositelj aktivnosti:** Fonds de participation / Participatiefonds ([www.fonds.org](http://www.fonds.org))

**Opis aktivnosti:**

Fonds de participation / Participatiefonds je javna institucija koja nudi kreditiranje usmjereno na financiranje dijela sredstava potrebnih za kupovinu i preuzimanje poduzeća (manjinskog, većinskog ili poduzeća u cjelini). Kredit koji osigurava Fonds de participation / Participatiefonds omogućuje dobivanje bankarskog kredita, kao dodatnog izvora financiranja kupovine poduzeća. Ova vrsta kredita namijenjena je osobama koje su samozaposlene i čiji poduzetnički pothvat nije stariji od godine dana. Maksimalni iznos kredita je 125.000 EUR, a kamata je povoljnija od komercijalne. Provedba i rješavanje kreditnih zahtjeva u nadležnosti je komercijalnih banaka koje imaju sklopljen ugovor s Fonds de participation / Participatiefonds.



## 5. Zaključci i preporuke

S obzirom na značajnu ulogu koju mala i srednja poduzeća imaju u gospodarstvu Hrvatske (68% udio u zaposlenosti, 52,1% u ukupnom prihodu<sup>23</sup>), nužno je, na razini politika i programa, pratiti specifične probleme vezane uz razvoj ovog sektora. *Business transfer* predstavlja jedan od takvih problema čija je kompleksnost i rizičnost kao faze razvoja u poslovanju malih i srednjih poduzeća već dokazana u razvijenim zapadnoeuropskim zemljama. Istraživanja u EU ukazuju da poteškoće u *business transfer* procesu (s kojima se suočava oko 150.000 malih i srednjih poduzeća koja godišnje prolaze taj proces bez adekvatne pripreme), ugrožavaju oko 600.000 radnih mjesta.

U Hrvatskoj se mala i srednja poduzeća s problemom *business transfera* tek počinju suočavati. *Business Transfer* Barometar istraživanje u Hrvatskoj identificiralo je 31% malih i srednjih poduzeća čiji vlasnici imaju 55 i više godina starosti pred kojima, u skoroj budućnosti predstoji priprema, a onda i prolazak kroz proces *business transfera*. S obzirom na značajan udio ovih poduzeća u ukupnom broju zaposlenih (16,1%) i udjelu u ukupnim prihodima koji ostvaruju poslovni subjekti (18,9%) te veliku rizičnost ovog procesa dokazanog u istraživanjima u drugim zemljama EU, od velikog je značaja ustanoviti u kojoj mjeri se poduzetnici generacije 55+ u Hrvatskoj pripremaju za ovaj proces, te identificirati koju vrstu podrške očekuju da će im biti potrebna za uspješan *business transfer*.

Uzimajući u obzir ciljeve i rezultate *Business Transfer* Barometar istraživanja te preporuke Europske komisije za unapređenje kvalitete

*business transfer* ekosistema u zemljama članicama Europske unije, mogu se identificirati sljedeći zaključci i *policy* preporuke:

**Preporuka 1: Pokretanje kampanja usmjerenih na jačanje svijesti vlasnika malih i srednjih poduzeća s 55 i više godina starosti o kompleksnosti *business transfer* procesa i važnosti pravovremene pripreme za taj proces<sup>24</sup>.**

*Business Transfer* Barometar istraživanje ukazalo je da od ukupnog broja poduzeća čiji vlasnici su stari 55 ili više godina, 32% ili 5.300 poduzeća predstavljaju posebno rizičnu skupinu jer ne postoji razumijevanje o promjenama koje će se dogoditi u poduzeću, vezano uz *business transfer*, niti adekvatna priprema. Na taj način u pitanje se dovodi više od 57.000 radnih mjesta.

**Preporuka 2: Sufinanciranje edukacije i savjetodavnih usluga u procesu prijenosa poslovanja za vlasnike malih i srednjih poduzeća 55 i više godina starosti, uz ukazivanje na alternativna rješenja *business transfera*: prenošenje poslovanja na članove obitelji, prodaja poduzeća zaposlenicima, prodaja vanjskim osobama ili poduzetnicima.**

*Business Transfer* Barometar istraživanje ukazalo je da veći broj poduzetnika generacije 55+ planira prenošenje poslovanja na članove obitelji u odnosu na iskustvo zemalja Europske unije (45% u Hrvatskoj, u odnosu na 15-35% statistiku Europske unije), te da značajno manji dio poduzetnika generacije 55+ planira prodaju poduzeća u odnosu na istraživanja EU (u Hrvatskoj prodaju planira 6% poduzetnika, dok u Europskoj uniji prodajom završava više

od 40% procesa *business transfera*, pri čemu je najveći udio prodaje poduzeća *managementu* (*Management Buyout*), što je u Hrvatskoj nedovoljno prepoznata i promovirana opcija prijenosa poslovanja).

**Preporuka 3:** Jačanje kvalitete i dostupnosti savjetodavne podrške za proces prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća, kroz *train-the-trainers* radionice i prenošenje iskustava najbolje europske prakse.

Prema rezultatima *Business Transfer* Barometar istraživanja, više od trećine vlasnika generacije 55+ očekuje da će trebati pomoć oko tehničke provedbe prijenosa poslovanja, procjene vrijednosti poduzeća te usklađivanja interesa poduzeća i obitelji kod donošenja odluke o budućnosti poduzeća (odvjetnici, medijatori, porezni savjetnici, procjenitelji vrijednosti poduzeća, brokeri kao posrednici u kupoprodaji malih i srednjih poduzeća). Održavanje skladnih odnosa unutar obitelji sudionici istraživanja smatraju najvećim izazovom s kojim će se suočiti u *business transfer* procesu.

**Preporuka 4:** Usvajanje definicije i uvođenje statističkog praćenja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, te razvijanje i sufinanciranje programa podrške usmjerenih na jačanje kapaciteta obiteljskih poduzeća za uspješan generacijski transfer.

*Business Transfer* Barometar istraživanje pokazalo je da udio obiteljskih poduzeća u ukupnom broju poduzeća vlasnika generacije 55+ iznosi 38%. Također, ustanovljeno je da se 92% vlasnika generacije 55+ po prvi put susreće s procesom prijenosa poslovanja, u kojima će, u određenom segmentu poduzeća upravljanje i vlasništvo biti prenešeno na iduću generaciju obiteljskih nasljednika. S obzirom na specifične vrijednosti i prednosti koje imaju obiteljska u odnosu na neobiteljska poduzeća od velikog je značaja omogućiti nastajanje i održavanje obiteljskih

poduzeća, gdje god za to postoje kvalitetni temelji (znanje, sposobnost i motivacija iduće generacije).

**Preporuka 5:** Promocija preuzimanja poduzeća (*eng. business takeover*) kao mogućeg modela započinjanja poduzetničke aktivnosti pojedinca, te kreiranje financijskih instrumenata za lakšu dostupnost kupovine (preuzimanja) poduzeća.

S obzirom na značajan udio poduzeća koja se neće prenijeti na članove obitelji, važno je omogućiti financiranje kupovine poduzeća zaposlenicima poduzeća ili osobama koje će kroz preuzimanje poduzeća čiji vlasnik se povlači u mirovinu započeti poduzetničku aktivnost.

**Preporuka 6:** Sufinanciranje razvoja nacionalnog virtualnog tržišta za spajanje kupaca i prodavatelja malih i srednjih poduzeća kroz javno-privatno partnerstvo, na temelju najbolje europske prakse u razvoju i funkcioniranju takvih *on-line* platformi.

Prema iskustvu EU, uz konzultante, važan kanal za uspostavljanje kontakata između kupaca i prodavatelja poduzeća čine *on-line* platforme. U EU djeluje 19 takvih *on-line* platformi, ali niti jedna od njih ne pokriva hrvatsko tržište.

Na temelju zaključaka i preporuka *Business Transfer* Barometar istraživanja kreirana je kvalitetna istraživačka osnova za definiranje mjera i politika koje će omogućiti prevenciju i rješavanje problema u procesu prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.

U cilju osiguravanja održivosti i rasta malih i srednjih poduzeća, nužan je angažman resornog ministarstva i drugih relevantnih institucija te stvaranja odgovarajućeg sustava podrške za vlasnike malih i srednjih poduzeća u uspješnom suočavanju s izazovima koje nosi *business transfer* proces.

## *Metodologija Business Transfer Barometar istraživanja u Hrvatskoj*

*Business Transfer* Barometar prvo je istraživanje fokusirano na problematiku prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno je u prvoj polovici 2015. godine. Pri definiranju konceptualnog okvira istraživanja analizirana su slična istraživanja na temu *business transfera* u Europi, s posebnim naglaskom na istraživanje koju su proveli istraživači dr.sc. Elina Varamaki, dr.sc. Anmari Viljamaa i dr.sc. Juha Tall sa Seinajoki University of Applied Sciences iz Finske u razdoblju između 2006. i 2010. godine.

Ciljevi *Business Transfer* Barometar istraživanja u Hrvatskoj bili su utvrditi broj poduzeća u Hrvatskoj koja, s obzirom na godine starosti većinskog vlasnika (55 i više godina starosti) i njihov stav prema business transferu predstavljaju rizičnu skupinu; način na koji planiraju provesti *business transfer*, te potrebu za podrškom u tom procesu.

U *Business Transfer* Barometar istraživanju u Hrvatskoj sudjelovalo je 200 ispitanika koji su većinski vlasnici malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, te imaju 55 ili više godina starosti. Okvir uzorka čine društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) s minimalno jednom zaposlenom osobom i s minimalnim godišnjim prihodom od 100.000,00 kn. Uzorak je reprezentativan po geografskom kriteriju i po segmentu veličine poduzeća - mikro, mala i srednja poduzeća<sup>27</sup>.

Prikupljanje podataka provela je agencija Ipsos Puls. Istraživanje je provedeno CATI (telefonska anketa) i CAWI (on-line anketa) metodom.

*Business Transfer* Barometar istraživanje u Hrvatskoj proveo je CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. Članovi istraživačkog tima: doc.dr.sc. Mirela Alpeza (voditeljica istraživanja), mr.sc. Nives Grubišić i doc.dr.sc. Martina Mikrut.

## Literatura

Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy, European Commission, 2011.

Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium-Sized Enterprises, European Commission, 2002.

Global Entrepreneurship Monitor, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2014.

Rezolucija Europskog parlamenta o obiteljskim poduzećima u Europi, Europski parlament, 2015.

Varamäki, E., Tall, J., Viljamaa, A.: „Business Transfers in Finland – Sellers’ perspective“, Proceedings of EURAM 2013, Istanbul, Turkey, 2013.

Evaluation of the implementation of the 2006 Commission communication of business transfers, final report, CSES, 2013.

European Commission Recommendation of 7 December 1994 on the transfer of small and medium-sized enterprises, 94/1069/EC

Communication from the Commission on the transfer of small and medium-sized enterprises, 98/C93/02

Implementing the Lisbon Community Programme for Growth and Jobs: Transfer of Businesses – Continuity through a new beginning, COM (2006) 0117 final

Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: „Think Small First“ A „Small Business Act“ for Europe, COM(2008) 394 final

Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2014., CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2015.

„Facilitating Transfer of Business“, European Commission, Guidebook Series: How to support SME Policy from Structural Funds“, 2012.

## *Mišljenja recenzenata*

**Prof.dr.sc. Elina Varamäki**  
**Research and Innovation Director**  
**Seinäjoki University of Applied Sciences,**  
**Finland**

“One important way to promote business transfers in member countries is to be active in producing new data and knowledge on business transfers. In this Business Transfer Barometer of Croatia the objectives were to determine the number of enterprises in Croatia, which, with regard to the age of the majority owner (55 years and older) and their attitude towards business transfer represent a risk group; the way in which they plan to conduct business transfer, and the need for support in that process. “

...

This publication includes a plenty of very important information on forthcoming business transfers. In addition to presenting interesting results, the report presents several practical recommendations. All these can be utilized when planning business transfer promotion and awareness-raising activities in Croatia.”

**Prof.dr.sc. Miroslav Rebernik**  
**Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor**  
**Univerza v Mariboru, Slovenia**

“The reviewed study Business Transfer Barometer Hrvatska brings very valuable knowledge about a topic that’s often overlooked and underestimated, namely the transfer of ownership and management into another pair of hands. The increasingly forgotten fact is that a lot of valuable capital accumulates in established companies, not only financial capital, but mostly human and social capital – the credibility of owner, his/her networks, tacit knowledge etc.”

...

“It’s an important and up-to-date research, whose value is additionally increased with the added examples of best practice of supportive programmes in the process of business transfer in the EU as well as with the in-depth information about the importance of business transfer in EU policies. We can hope that other countries will undertake similar research, so that we would obtain a bigger database that would enable suitable international comparisons and longitudinal monitoring of this important topic.”

<sup>1</sup>Godišnje konferencije na temu obiteljskih poduzeća organizira poslovni tjednik Lider, od 2009. godine ([www.liderpress.hr](http://www.liderpress.hr))

<sup>2</sup>Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy, European Commission, 2011., [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business\\_dynamics\\_final\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf), str. 6.

<sup>3</sup>Prilikom provođenja istraživanja u obzir su uzeta društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) s minimalno jednim zaposlenim i minimalnim godišnjim prihodom od 100.000,00 kn, prema podacima godišnjih financijskih izvješća Financijske agencije (FINA) iz 2013. godine

<sup>4</sup>Family Business Network proveo je 2007. godine Pilot Family Business Monitor istraživanje 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>5</sup>Included in the survey were limited liability companies (LLC) with a minimum of one employee and a minimum annual income of HRK 100,000.00 according to the data from 2013 annual financial reports by the Financial Agency (FINA).

<sup>6</sup>In 2007, Family Business Network conducted the Pilot Family Business Monitor survey in eight Western European countries, with the following indicators on the share of family businesses in the total number of enterprises and the total number of employees: Finland 91% of family businesses with 41% of employees, Spain 85% of family businesses with 42% of employees, France 83% of family businesses with 49% of employees, Germany 79% of family businesses with 44% of employees, Sweden 79% of family businesses with 61% of employees, Italy 73% of family businesses with 52% of employees, United Kingdom 65% of family businesses with 31% of employees and the Netherlands 61% of family businesses with 31% of employees. Source: FBN International, April 2008, [www.fbn-i.org](http://www.fbn-i.org)

<sup>7</sup>Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy, European Commission, 2011., [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business\\_dynamics\\_final\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf), str. 6.

<sup>8</sup>Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium-Sized Enterprises, European Commission – May 2002

<sup>9</sup>Prilikom provođenja Business Transfer Barometar istraživanja u obzir su uzeta poduzeća s minimalno jednim zaposlenim i minimalnim godišnjim prihodom od 100.000,00 kn, prema podacima godišnjih financijskih izvješća Financijske agencije (FINA) iz 2013. godine

<sup>10</sup>Ponovno su u obzir uzeta isključivo poduzeća s minimalno jednim zaposlenim i minimalnim godišnjim prihodom od 100.000,00 kn

<sup>11</sup>Dobna granica od 55 godina starosti vlasnika definirana je na temelju preporuka EU koje su uvažene i u drugim projektima i istraživanjima na temu business transfera u zemljama članicama EU: Business Transfer Barometar istraživanje u Finskoj provedeno je na uzorku vlasnika poduzeća starosti 55 i više godina; Nizozemska gospodarska komora provodi kampanje jačanja svijesti poduzetnika o značaju prijenosa poslovanja među vlasnicima poduzeća starosti 55 i više godina, i dr.

<sup>12</sup>U Business Transfer Barometar istraživanju korištena je definicija obiteljskog poduzeća koju primjenjuje EU: 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.

<sup>13</sup>Varamäki, E., Tall, J. & Viljamaa, A. 2013. Business Transfers in Finland – Sellers' perspective. Proceedings of EURAM2013, Istanbul, Turkey 26-29.6.2013.

<sup>14</sup>Evaluation of the implementation of the 2006 Commission communication of business transfers. Final report, CSES, 2013.

<sup>15</sup>Kako je mali broj ispitanika zainteresiran za prodaju poduzeća, njihovi odgovori su samo identificirani s obzirom na učestalost odgovora.

<sup>16</sup>*Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy, European Commission, 2011., [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business\\_dynamics\\_final\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf), str. 6*

<sup>17</sup>*European Commission Recommendation of 7 December 1994 on the transfer of small and medium-sized enterprises, 94/1069/EC*

<sup>18</sup>*Communication from the Commission on the transfer of small and medium-sized enterprises (98/C93/02)*

<sup>19</sup>*Implementing the Lisbon Community Programme for Growth and Jobs: Transfer of Businesses – Continuity through a new beginning, COM (2006) 0117 final*

<sup>20</sup>*Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: „Think Small First“ a „Small Business Act“ for Europe, COM(2008) 394 final*

<sup>21</sup>*Primjeri najbolje prakse u programima podrške za prijenos poslovanja u EU detaljnije su opisani u poglavlju 4*

<sup>22</sup>*Primjeri dobre prakse izabrani su iz EU SME Policy kataloga dobre prakse. Izvor: „Facilitating Transfer of Business“, European Commission, Guidebook Series: How to support SME Policy from Structural Funds“, 2012., str. 27-35.*

<sup>23</sup>*Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2014., CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2015., str. 7.*

<sup>24</sup>*U sklopu EU projekta BTAR – Business Transfer Awareness Raising (2014-2016), financiranog iz CIP programa, analizirana je najbolja praksa u provedbi kampanja usmjerenih na jačanje svijesti o business transfer procesu u Finskoj, Francuskoj, Švedskoj, Španjolskoj i Hrvatskoj, te su, na temelju razmjene iskustava zemalja članica projekta, kreirani i implementirani novi pristupi u promociji business transfera. Nositelj projekta: Seinajoki University of Applied Sciences, Finska.*

<sup>25</sup>*Kriteriji evaluacije i preporuke za kreiranje platforme razvijeni su u okviru EU projekta EU4BT – Engaging Users for Business Transfer (2014-2016), financiranog iz CIP programa, voditelj projekta: TRANSEO – European Association for SME Business Transfer, [www.eu4bt.eu](http://www.eu4bt.eu)*

<sup>26</sup>*Varamäki, E., Tall, J., Viljamaa, A.: „Business Transfers in Finland – Sellers’ perspective“, Proceedings of EURAM2013, Istanbul, Turkey, 2013.*

<sup>27</sup>*Poduzeća su razvrstana na mikro, mala i srednja poduzeća sukladno Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN. 29/02; 63/07; 53/12; 56/13) prema kriteriju broja zaposlenih, godišnjeg prihoda i imovine.*

<sup>28</sup>*Nakon kontaktiranja vlasnika poduzeća i pojašnjenja ciljeva istraživanja ispitanici su izabrali preferiranu metodu anketiranja (CATI / CAWI).*



# CEPOR

Centar za politiku razvoja malih  
i srednjih poduzeća i 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. Od 2014. godine u sklopu CEPORA djeluje Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja (CEPRA). CEPOR je član TRANSEO – European Association for SME Business Transfer.



## Kontakt:

CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva  
Trg J.F. Kennedyja 7  
10000 Zagreb  
tel: + 385 (0)1 2305 363  
fax: + 385 (1)1 2345 577

[www.cepor.hr](http://www.cepor.hr)  
[www.cepor.hr/cepra](http://www.cepor.hr/cepra)