TRANSFER POSLOVANJA OBITELJSKIH PODUZEĆA

Ajduk, Hilaria

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:936558

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

TRANSFER POSLOVANJA OBITELJSKIH PODUZEĆA

Mentor:
Izv.prof.dr.sc. Vlatka Škokić

Studentica:
Hilaria Ajduk

Split, rujan, 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD 2

1.1.Definicija problema 2

1.2.Cilj rada 2

1.3.Metode rada 2

1.4.Struktura rada 2

2. OBITELJSKA PODUZEĆA 3

2.1. Definiranje obiteljskih poduzeća 3

2.2. Karakteristike obiteljskog poduzeća 3

2.3. Važnost nasljeđivanja 6

3. **TRANSFER (PRIJENOS) POSLOVANJA** 8

3.1 Planiranje transfera i mogućnosti 8

3.2 Alternative prenošenja vlasništva 10

3.2.1. Prijenos poslovanja na članove obitelji (nasljeđivanje) 14

3.2.2. Prodaja poduzeća 15

3.2.3. Angažiranje profesionalnog managera 16

3.2.4. Dobrovoljna likvidacija poduzeća 19

3.3. Mehanizmi koji podupiru prijenos vlasništva 20

3.3.1. CEPRA 20

3.3.2. CEPOR 21

3. 4. Problematika i podrška rješavanja problema transfera u EU 22

4. Usporedba sa razvijenijim zemljama 24

4.1. Finska 24

4.2 Francuska 26

5. ZAKLJUČAK 29

6. SAŽETAK 30

7. SUMMARY 31

8. LITERATURA 32

1. UVOD

1.1.Definicija problema

Obiteljska poduzeća su veoma zastupljena u gospodarstvu međutim nemaju uvijek priliku održati poduzeće radi nemogućnosti transfera vlasništva. Obiteljska poduzeća teže nasljeđivanju kao izboru transfera vlasništva kako bi poduzeće ostalo u obitelji, međutim to često nije opcija. Predmet ovog rada biti će analiza mogućnosti koje obiteljska poduzeća imaju kao sljedeću najbolju opciju transfera poslovanja kako bi obiteljsko poduzeće opstalo unatoč nemogućnosti nasljeđivanja.

1.2.Cilj rada

Cilj ovog rada je definirati problem transfera vlasništva, te približiti opcije koje obiteljskim poduzećima stoje na raspolaganju.

1.3.Metode rada

Prilikom izrade završnog rada korištene su sljedeće metode: deskriptivna metoda, metoda dedukcije i metoda analize statističkih podataka.

1.4.Struktura rada

Završni rad se sastoji od pet dijelova. U prvom dijelu, tj. uvodu definirati će se problem istraživanja te navesti ciljeve i metode rada. U drugom dijelu će se definirati pojam obiteljskog poduzeća te njegove karakteristike, važnost nasljeđivanja te zašto se izabire kao primarni odabir transfera vlasništva i njegove preduvjete. U trećem dijelu će se razraditi opcije koje obiteljskim poduzećima stoje na raspolaganju ako ne zadovoljavaju uvjete nasljeđivanja, te mehanizme koji podupiru te opcije. U četvrtom dijelu će se usporediti transfer vlasništva u Republici Hrvatskoj sa razvijenijim zemljama, te na kraju u petom dijelu iznijeti zaključk.

2. OBITELJSKA PODUZEĆA

2.1. Definiranje obiteljskih poduzeća

„Obiteljsko poduzetništvo (eng. family entrepreneurhip), obiteljski biznis (eng. enterprise) odnosno obiteljsko poduzeće (eng. family firm, family enterprise) predstavljaju pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u pokretanje poduzetničkog pothvata i u obavljanje određenih, po obitelji odabranih, gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti (profita), bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja.“[1]

„Obiteljsko poduzeće je, prema Bubli,[2] ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova. Određenju obiteljskog poduzeća na sličan način pristupa i Pricewaterhouse Coopers – obiteljski biznis je poduzeće u kojem većinu glasova drži osnivač poduzeća (ili pak osoba koja je kupila poduzeće), njegova supruga, djeca ili članovi proširene obitelji (npr.roditelji) i u kojem je najmanje jedan član obitelji uključen u upravljanje ili administriranje poduzećem(...).“ [3]

2.2. Karakteristike obiteljskog poduzeća

„Iz pojma obiteljski biznis moguće je lako uočiti veliki utjecaj obitelji na poslovanje poduzeća i zaključiti da obiteljsko poduzeće obuhvaća **zajedništvo triju elemenata**:

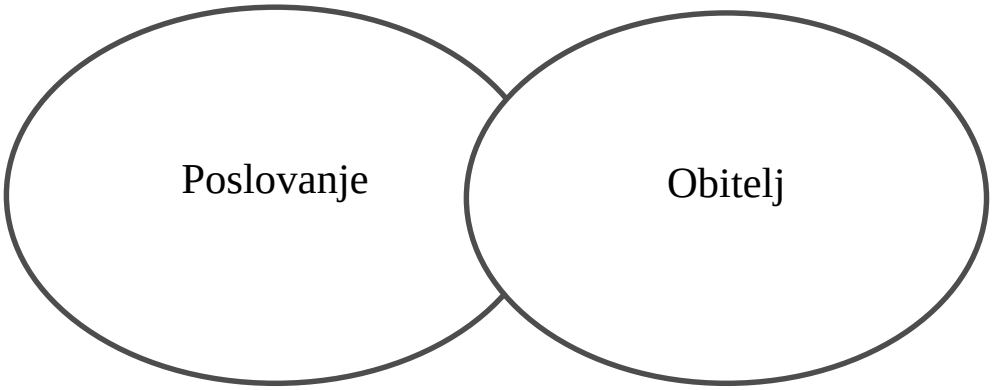
1. roda, krvnog srodstva odnosno rodbine,
2. vlasništva nad kapitalom poduzeća i
3. kontrole, kao mogućnost utjecanja na donošenje najznačajnijih odluka

Osim krvnog srodstva, vlasništva i kontrole, za preciznije određenje obiteljskog poduzeća , moguće je koristiti i dodatne kriterije kao što su: postotak vlasništva nad poduzećem, utjecaj pri glasovanju o bitnim pitanjima poslovanja, mogućnost kontrole, stupanj utjecanja na donošenje strateških odluka (...). [4]

[1] Bakotić D.,Bulog I.,Dulčić Ž.,Glamuzina M.,Klepić Z.,Kružić D.,Lovrinčević M.,Ostojić Mihić A., (2016) Obiteljsko poduzetništvo,Mostar 62.str.
[2] Buble, M. (2003) Managment malog poduzeća, 1. dio, Ekonomski fakultet Split, Split 2003, 83. str
[3] Bakotić D.,Bulog I.,Dulčić Ž.,Glamuzina M.,Klepić Z.,Kružić D.,Lovrinčević M.,Ostojić Mihić A., (2016) Obiteljsko poduzetništvo,Mostar 65. str.
[4] Bakotić D.,Bulog I.,Dulčić Ž.,Glamuzina M.,Klepić Z.,Kružić D.,Lovrinčević M.,Ostojić Mihić A., (2016) Obiteljsko poduzetništvo,Mostar 65- 66.str.

Pred obiteljskim poduzećem se uvijek nalazi izazov usklađivanja zahtjeva i mogućnosti obiteljskog poslovanja te želja i potreba obiteljskih članova. Upravo to balansiranje odnosno postizanje što boljih rezultata bez da dođe do neravnoteže u **podsustavu obitelji** i **podsustavu obiteljskog poslovanja** je ono po čemu se obiteljsko poduzeće uvelike razlikuje od ostaih poduzeća. [5]

„Izbalansiran pristup različitosti ciljeva obiteljskog i poslovnog podsustava, kako je to prikazano na slici 1. , dovodi do stvaranja povjerenja u obitelj i poslovnom okruženju, poslovne efikasnosti i obiteljske harmonije, što često ima za rezultat, kako napredak obitelji tako i napredak u realizaciji poslovnih podhvata.“[6]



Slika 1. Uspješna uravnoteženost obiteljskog i poslovnog podustava

Izvor: izradila autorica prema Bakotić D.,Bulog I.,Dulčić Ž.,Glamuzina M.,Klepić Z.,Kružić D.,Lovrinčević M.,Ostojić Mihić A., (2016) Obiteljsko poduzetništvo,Mostar 118. str

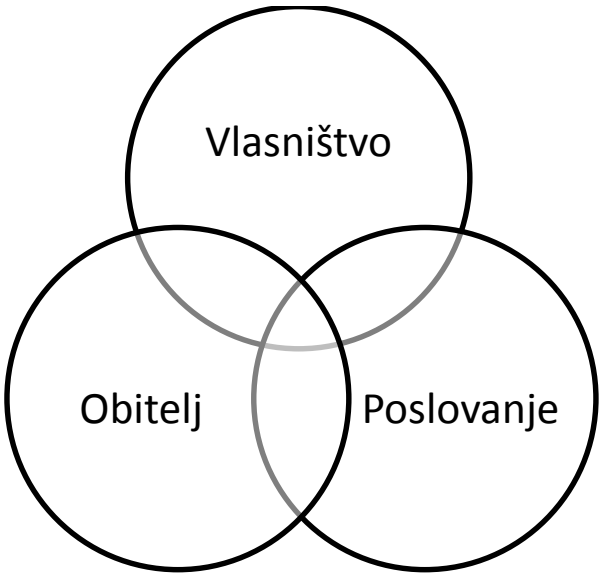
Uravnoteženost poslovnog podsustava i podsustava obitelji omogućava povjerenje, poslovnu efektivnost i obiteljsku harmoniju. Disbalans se događa ako se jedna strana naglašava tj. ako joj se pridaje više važnosti od druge.

[5] Bakotić D.,Bulog I.,Dulčić Ž.,Glamuzina M.,Klepić Z.,Kružić D.,Lovrinčević M.,Ostojić Mihić A., (2016) Obiteljsko poduzetništvo,Mostar 112.str.

[6] Bakotić D.,Bulog I.,Dulčić Ž.,Glamuzina M.,Klepić Z.,Kružić D.,Lovrinčević M.,Ostojić Mihić A., (2016) Obiteljsko poduzetništvo,Mostar 118.str.

Ukoliko se prenaglašava obiteljska uloga u poduzeću (neravnoteža - „**obitelj prije svega**“) dolazi do zanemarivanje poslovnih odnosa i loših poslovnih odluka, zapošljavaju se obiteljski članovi koji su nedovoljno obrazovani ili obučeni te se često zanemaruje pitanje nasljeđivanja. Neravnoteža u kojoj se očituje zanemarivanje obiteljske uloge, dok su poslovni ciljevi izrazito naglašeni (neravnoteža - „**poslovanje prije svega**“) se očituje u prenaglašavanju poslovne uloge na uštrb obiteljske. Takav pristup najčešće dovodi do erozije obiteljskih odnosa koja se očituje u lošoj obiteljskoj komunikaciji te zanemarivanju obiteljskih želja. [7]

Tijekom istraživanja obiteljskog poduzetništva uočena je potreba da se u obiteljskom poduzeću odnosno u podsustavu njegovog poslovanja napravi odjeljenje između vlasništva i managmenta. Razlog tome je što dio obiteljskih članova ima vlasnička prava nad poduzećem, ali nisu uključeni u njegovo upravljanje. Prošireni - statički model obiteljskog poduzeća prikazuje da je obiteljsko poduzeće sustav koji se sastoji od tri nezavisna kruga koji se međusobno preklapaju i predstavljaju tri dimenzije - obitelj, vlasništvo i poslovanje. [8]



Slika 2. Statički model obiteljskog poduzeća

Izvor: izradila autorica prema Bakotić D.,Bulog I.,Dulčić Ž.,Glamuzina M.,Klepić Z.,Kružić D.,Lovrinčević M.,Ostojić Mihić A., (2016) Obiteljsko poduzetništvo,Mostar 271. str

[7] Bakotić D.,Bulog I.,Dulčić Ž.,Glamuzina M.,Klepić Z.,Kružić D.,Lovrinčević M.,Ostojić Mihić A., (2016) Obiteljsko poduzetništvo,Mostar 117.str

[8] Bakotić D.,Bulog I.,Dulčić Ž.,Glamuzina M.,Klepić Z.,Kružić D.,Lovrinčević M.,Ostojić Mihić A., (2016) Obiteljsko poduzetništvo,Mostar 270.str

2.3. Važnost nasljeđivanja

Pitanja vezana uz nasljeđivanje se najčešće kod osnivača javljaju kada njegova djeca u tinejdžerskoj dobi počinju stjecati radna iskustva u poduzeću. Ukoliko budući nasljednici iskazuju interes za preuzimanjem poslovanja, a poduzeće se i dalje uspješno razvija najčešće se želja za zadržavanjem obiteljskog poduzeća u krugu obitelji još više povećava.[9]

Ukoliko su potencijalni nasljednici zainteresirani za preuzimanje poslovanja to postaje **najbolja opcija** prijenosa vlasništva jer poduzeće u cijelosti ostaje u vlasništvu obitelji.

„Zadržavanje obiteljskog poduzeća u vlasništvu obitelji donosi ekonomske prednosti na duži rok, omogućava prepetuiranje obiteljske tradicije i povijesti, njenog ponosa i temeljnih vrijednosti. Financijska sigurnost i mogućnost ostvarenja poslovnih karijera u obiteljskom poduzeću veoma su značajne za članove generacije budućih nasljednika, stoga na vrijeme poduzeto planiranje prijenosa menadžmenta i vlasništva na nove generacije nosi jednu od ključnih uloga i predstavlja kritično područije vezano uz uspjeh u održavanju i preživljavanju obiteljskih poduzeća.“[10]

Mladi često žele preuzeti poslovanje ne samo iz osobnih razloga već radi svjesnosti kako im je obiteljsko poduzeće u mladosti imalo snažnu ulogu u njihovom društvenom i ekonosmkom razvoju. Ostanak u obiteljskom poduzeću pruža mogućnost mladima da ostanu u radnoj zajednici sa članovima obitelji te da skupa dijele uspijehe i neuspijehe. Rad u obiteljskoj okolini dovodi do psihološkog ispunjenja i osjećaja pripadnosti. Mlađi članovi obitelji već tijekom dijetinstva dobivaju prvi uvid o tome čime se njihovi roditelji bave te uče na poslovnim primjerima kako biti odgovoran prema poduzeću i zaposleicima što je to etika na poslu i sl. Priprema mladih za mogući ulazak u obiteljsko poduzeće najčešće počinje rano i to u formi njihovog uključivanja u obavljanje početničkih i jednostavnih poslova. Iskustvo rada u poduzeću je bitno kako bi kasnije mlada generacija što lakše donijela odluku hoće li se odlučiti za rad u poduzeću ili će ipak stvarati karjeru izvan njega.[11]

[9]Bakotić D.,Bulog I.,Dulčić Ž.,Glamuzina M.,Klepić Z.,Kružić D.,Lovrinčević M.,Ostojić Mihić A., (2016) Obiteljsko poduzetništvo,Mostar 305.str
[10]Bakotić D.,Bulog I.,Dulčić Ž.,Glamuzina M.,Klepić Z.,Kružić D.,Lovrinčević M.,Ostojić Mihić A., (2016) Obiteljsko poduzetništvo,Mostar 305.str
[11] Bakotić D.,Bulog I.,Dulčić Ž.,Glamuzina M.,Klepić Z.,Kružić D.,Lovrinčević M.,Ostojić Mihić A., (2016) Obiteljsko poduzetništvo,Mostar 308-309 str.

Razgovor o prijenosu poslovanja često se odgađa, a razlog je najčešće okupiranost svakodnevnim aktivnostima vezanim uz upravljanja poduzećem i zato ne ostaje dovoljno vremena za strateška pitanja. Rizik koji za sobom nosi odgađanje razgovora o prijenosu poslovanja je mogućnost gubitka članova obitelji koji su kompetentni i zainteresirani za budućnost poduzeća. Kada se razgovor na tu temu izbjegava ili odgađa vlasnici odaju svoju nespremnost za odlazak iz poduzeća. Pozitivan je podatak da čak 59% vlasnika poduzetnika razgovara s djecom o temi budućnosti poslovanja poduzeća, njih 23% malo razgovaraju a tek 18% ih ne razgovara o toj temi.[12]

[12] Alpeza M., Grubišić N., Mikrut M., Business transfer baometar Hrvatska, Zagreb, 2015.

3. TRANSFER (PRIJENOS) POSLOVANJA

3.1 Planiranje transfera i mogućnosti

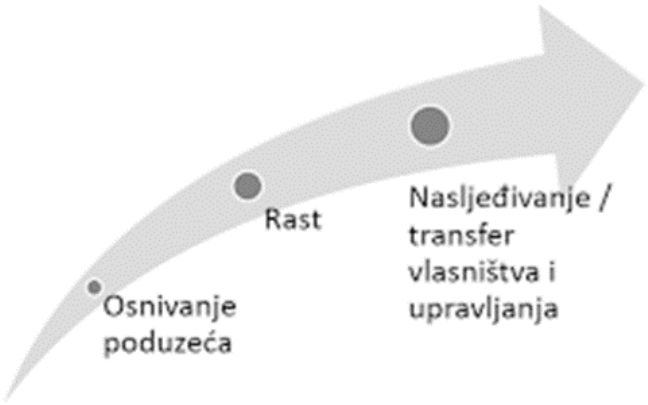
„Preduvjet uspješnog prijenosa poslovanja je uključenost djece i drugih članova obitelji u promišljanje o najboljoj opciji prijenosa poslovanja. Prijenos poslovanja je složen proces s mnogo aspekata koje je potrebno uzeti u obzir, od pravnih pitanja do onih koja imaju emotivni karakter. Neka pitanja imaju jednostavne odgovore, a za neka je potrebno duže vrijeme za pronalazak pravih odgovora.“[13]

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.[14]

U cilju izbjegavanja problema neplaniranog odlaska osnivača ili vlasnika poduzeća, vlasnici poduzeća razmišljaju o tome tko će ih zamijeniti čak i do **desetak godina ranije** od planiranog prijenosa poslovanja.

„Uz pokretanje poduzeća i upravljanje njegovim rastom, prijenos poslovanja predstavlja **ključnu fazu** u životnom ciklusu poduzetničkog pothvata. Prema definiciji Europske unije, prijenos poslovanja podrazumijeva prijenos vlasništva nad poduzećem na drugu osobu ili drugo poduzeće, čime se osigurava kontinuitet postojanja i poslovne aktivnosti poduzeća. Radi se o procesu koji podrazumijeva brojne izazove za vlasnika poduzeća koji izlazi iz poduzetničkog pothvata i za potencijalnog preuzimatelja poduzeća (kupca, nasljednika).“[15]

[13] Alpeza M., Grubišić N., Mikrut M., Business transfer baometar Hrvatska, Zagreb, 2015.
[14] Alpeza M., Grubišić N., Mikrut M., Business transfer baometar Hrvatska, Zagreb, 2015.
[15] Mezelić Jurić P., Alpeza M., Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima, Zagreb 2017.



Slika 3. Kritične faze razvoja

Izvor: Alpeza, M.: „Kada u vođenje obiteljskog biznisa uključiti vanjske menadžere?“, 4. međunarodna konferencija o obiteljskim tvrtkama, Liderpress, 2012.

„Ključna pitanja o kojima je važno razmisliti su: ZAŠTO, KOME, KADA i KAKO prenijeti poslovanje. Odgovori na ova pitanja utječu na pripremu koju je potrebno napraviti za uspješnu realizaciju prijenosa poslovanja. Proces prijenosa poslovanja može se podijeliti u nekoliko faza:

- Donošenje odluke o pokretanju procesa prijenosa poslovanja
- Prikupljanje informacija i razmatranje mogućih rješenja
- Odabir modela prijenosa poslovanja
- Primjena odabranog rješenja prijenosa poslovanja“[16]

Broj osoba koje su kompetentne za uključivanje u obiteljsko poslovanje i koje su mogući nasljednici je limitiran. Iako se očekuje da će djeca ili unuci osnivača iskazati želju za ulaskom obiteljsko poslovanje, to nije uvijek slučaj. Razlozi mogu biti **osobni** poput nezainteresiranosti za ostvarivanjem karijere u obiteljskom poduzeću, odsutnosti motivacije i želje za preuzimanjem poslovodstva, zatim nedostatak obrazovanja i sposobnosti ili pak **socijalni**, **tržišni** i **ekonomski** potencijali koje obiteljsko poslovanje pruža.[17]

[16] Alpeza M., Obiteljski biznis: prodati ili prepustiti nasljednicima

[17] Bakotić D.,Bulog I.,Dulčić Ž.,Glamuzina M.,Klepić Z.,Kružić D.,Lovrinčević M.,Ostojić Mihić A., (2016) Obiteljsko poduzetništvo,Mostar 306-309.str

3.2 Alternative prenošenja vlasništva

„Postoje 4 alternative što učini s obiteljskim biznisom:

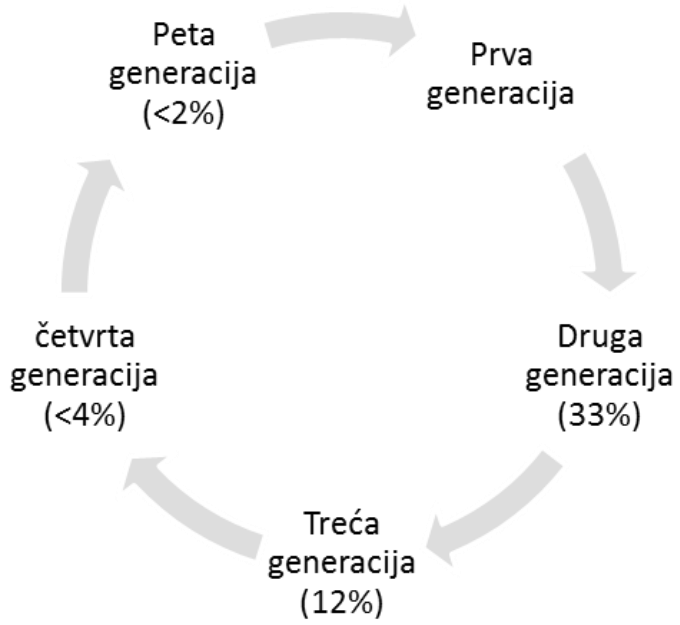
1. prenošenje vlasništva nad poduzećem na odabrane članove svoje obitelji,

2. pretvaranje obiteljskog poduzeća u neki od oblika partnerstva više obitelji prodajom udjela ili dionica odabranim neobiteljskim članovima,

3. pretvaranje obitejskog poduzeća u poduzeće s javnom vlasničkom strukturom, u kojem je još uvijek, u većem ili manjem obujmu, zadržano djelomično vlasništvo obitelji nad poduzećem,

4. prodaja obiteljskog poduzeća, odnosno ako se ne realizira niti jedna od navedenih opcija, osnivač je u poziciji da **likvidira** obiteljsko poduzeće“ [18]

Prema istraživanjima, samo 33% obiteljskih poduzeća preživi prijenos poslovanja na drugu generaciju, 12% na treću generaciju, tek manje od 4% poduzeća uspije doći do četvrte generacije, a manje od 2% njih je opstalo u petoj generaciji.[19]



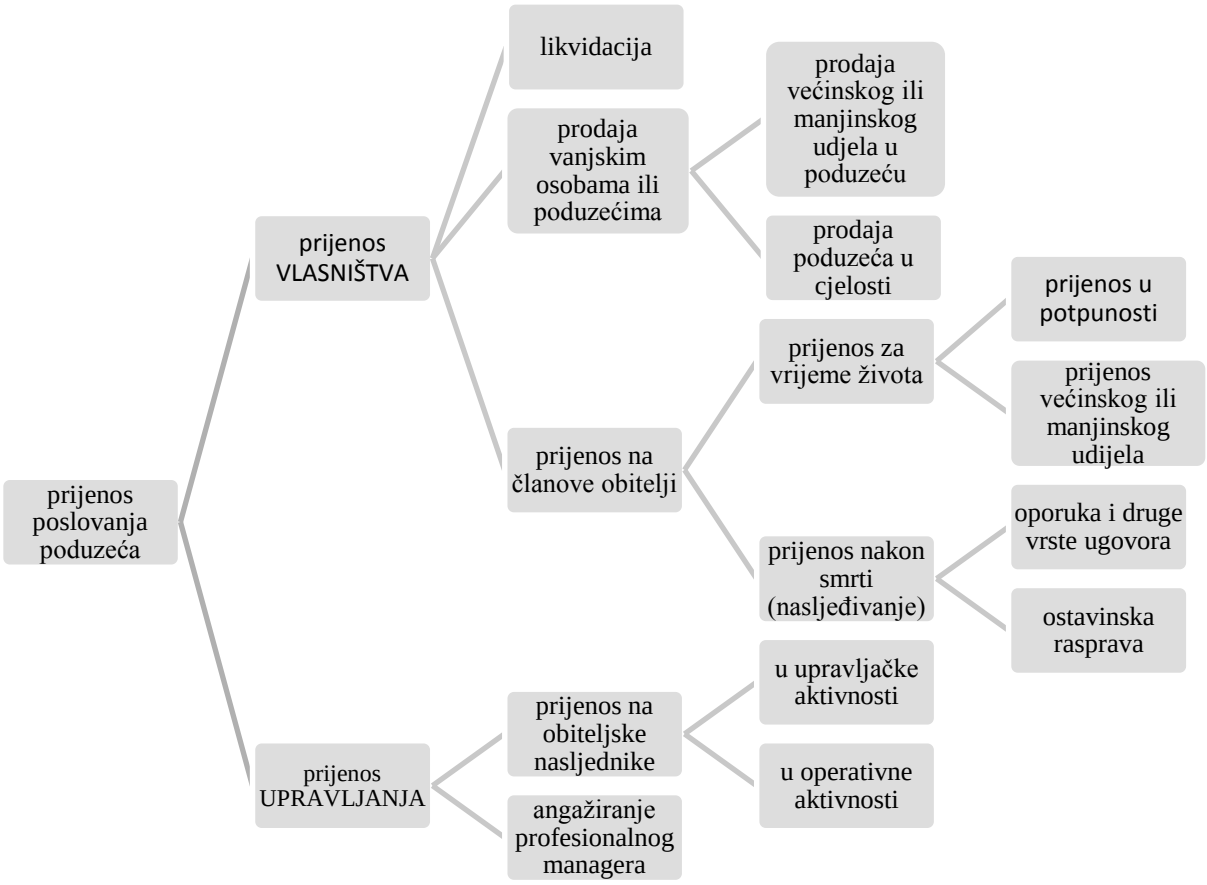
Slika 4. Stope preživljavanja obiteljskih poduzeća

IZVOR: izradila autorica prema Alpeza M., Obiteljski biznis: prodati ili prepustiti nasljednicima http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/a1/a1d9d971ac6cf1e7da4b3946610bd346.pdf

[18] Kružić, D., Bulog, I., (2012): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 196

[19] Alpeza M., Obiteljski biznis: prodati ili prepustiti nasljednicima

„Postoji nekoliko mogućnosti prijenosa vlasništva ovisno o veličini udijela koji se prenosi : zadržavanje većinskog udjela u poduzeću, zadržavanje manjinskog udjela u poduzeću ili prenošenje vlasništva i upravljanja u cijelosti. O toj odluci ovisi budući način poslovanja poduzeća i način formiranja vlasničkog i upravljačkog tijelau poduzeću.“ [20]



Slika 5. Shematski prikaz mogućih rješenja prijenosa vlasništva i upravljanja poduzećem

Izvor: izradila autorica prema CEPOR.HR https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/CEPOR-minivodic-PRIJENOS-POSLOVANJA-web.pdf

[20] Mini vodič: Prijenos poslovanja, CEPOR, 2014.

„Istraživanja u EU, međutim, govore o rizičnosti business transfer faze u razvoju poslovanja malih i srednjih poduzeća, bez obzira na njihovu (ne)obiteljsku vlasničku i upravljačku strukturu poduzeća. 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. Prema istraživanju provedenom u EU14, samo 15-35% poduzeća se prenosi na članove obitelji i nastavlja djelovati kao obiteljsko poduzeće."[21]



Grafikon 1. Očekivano vodstvo u poduzećima koja će nastaviti s poslovanjem nakon povlačenja vlasnika

Izvor: izradila autorica prema CEPOR.HR ,**http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf**

[21] Alpeza M., Grubišić N., Mikrut M., Business transfer baometar Hrvatska, Zagreb, 2015.

„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. U Europskoj uniji udio poduzeća koja se prodaju nakon povlačenja vlasnika iz poslovanja je gotovo 40%. Opcija prodaje poduzeća za mnoge vlasnike poduzećau Hrvatskoj ne predstavlja optimalno rješenje niti izbor.“[22]



Slika 6. Očekivana budućnost poduzeća nakon povlačenja vlasnika, među vlasnicima koji promišljaju o budućnosti poduzeća

Izvor: izradila autorica prema http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf

[22] Alpeza M., Grubišić N., Mikrut M., Business transfer baometar Hrvatska, Zagreb, 2015.

Pitanje što nakon prijenos poslovanja je bitno za budućnost vlasnika. Ako se vlasnik odluči zadržati udio u poduzeću postoji mogućnost da ipak ne želi biti uključenu operativne aktivnosti. Bez obzira na koji se model prijenosa poslovanja vlasnik poduzeća odluči važno je da je svjestan pozitivnih i negativnih posljedica. Potrebno je odrediti i osobe koje će biti uključene u razgovor o prijenosu od samog početka, zatim je bitno da se definira vremenski rok kada se očekuje formalni prijenos poslovanja i koje su sve pripreme potrebne da bi se uspješno proveo prijenos. [23]

3.2.1. Prijenos poslovanja na članove obitelji (nasljeđivanje)

„Najčešće se prijenos poslovanja u obiteljskim poduzećima na članove obitelji provodi prvenstveno u dijelu koji se odnosi na upravljanje poduzećem, dok se prijenos vlasništva (poslovnih udjela u poduzeću) može unaprijed definirati oporukom za života vlasnika poduzeća ili ostavinskim postupkom nakon njegove smrti. Prijenos vlasništva na članove obitelji, za razliku od nasljeđivanja nakon smrti vlasnika poduzeća, podrazumijeva postupak prijenosa poslovnih udjela poduzeća na članove obitelji za života vlasnika poduzeća. Uključivanje članova obitelji u upravljanje poduzećem, bez obzira na uključivanje u vlasništvo, predstavlja izazov za obje generacijske strane.“[24]

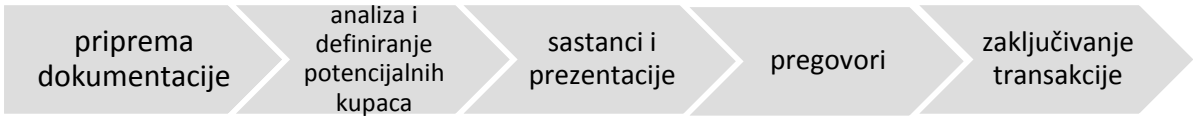
Tijekom razgovora o prijenosu poslovanja bitno je da sudjeluju svi oni na koje će utjecati odluka o prijenosu poslovanja obiteljskog poduzeća, zato bi bilo poželjno uključiti kako vlasnike obitelji tako i suvlasnike. Za razgovor na temu prijenosa vlasništva bitno je osigurati dovoljno vremena kako bi se bez pritiska mogli sagledati različiti stavovi i mišljenja. Veoma je bitno da nasljednik preuzima poslovanje dobrovoljno kako bi se uspješnost poslovanja i dalje nastavila. **Želja** za preuzimanjem poslovanja je izrazito važna , ali sama za sebe nedovoljna ako osoba nema dovoljno znanja i iskustva. Najpoželjnije je da osoba koja dolazi na mjesto nasljednika ima određeni stupanj obrazovanja i iskustvo koje je stekla na različitim poslovima u poduzeću. Vlasnik poduzeća treba biti svjestan žele li djeca preuzeti upravljanje poduzećem.[25]

[23] Mini vodič: Prijenos poslovanja, CEPOR, 2014.
[24] CEPOR.HR raspoloživo na http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/prijenos-poslovanja-na-clanove-obitelji-nasljedivanje/ (15.06.2018)
[25] Mini vodič: Prijenos poslovanja, CEPOR, 2014.

Vlasnik treba obratiti pozornost na pitanje žele li njegova djeca usitinu preuzeti poslovanje ili je pak preuzimanje obiteljskog poduzeća i nastavak njegovog poslovanja doživljavaju kao obavezu koju moraju ispuniti.[26]

3.2.2. Prodaja poduzeća

Prodaja poduzeća jedna je od najkompleksnijih odluka za koju se poduzetnik može odlučiti te je zbog toga nužno da odabere prave stručnjake koji će mu pomoći. Stručnjaci te specijalizirana poduzeća prijeko su potrebna kako bi se uspiješno provela prodaja poduzeća. Prodaja poduzeća se najčesće odabire kao opcija kada vlasnik želi osigurati određena sredstva za umirovljenje, a u obitelji ne postoji mogući nasljednik i da pritom vlasnik ne želi imati udio u vlasništvu poduzeća, a prenošenje upravljanja na profesionalnog managera nije moguća opcija.[27]



Slika 7. Proces prodaje poduzeća

Izvor: izradila autorica prema Prijenos poslovanja - minivodič za poslovnu zajednicu, Ministarstvo poduzetništva i obrta,2014. prema Prodaja poduzeća – vodič za prodavatelja, Mreža znanja, 2010.

Proces prodaje poduzeća odvija se u pet koraka:

1. **priprema dokumentacije** je veoma je bitan korak jer se uz pomoć prikupljene dokumentacije izrađuje profil poduzeća koji potencijalnom kupcu pruža uvid u osnovne podatke o poduzeću
2. **analiza i definiranje potencijalnih kupaca** je najzahtjevniji i vremenski najiscrpniji korak
3. **sastanci i prezentacije** su važan dio procesa prodaje poduzeća jer u njima poduzetnik provjerava koliko su ozbiljni potencijalni kupci.

[26] http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/prijenos-poslovanja-na-clanove-obitelji-nasljedivanje/
[27] http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/prodaja-poduzeca/

4. u fazi **pregovora** s potencijalnim kupcima poduzetnik odabire najbolju ponudu i dogovaraju se detalji prodaje
5. u petom koraku dolazi do **zaključivanja transakcije**.[28]

Prodaja poduzeća je odluka koja za sobom nosi niz izazova, kako za prodavatelja tako i za kupca. Procijena vrijednosti poduzeća uključuje procijenu poslovne ideje, samog poduzeća, baze kupaca, ostvarenih prošlih prihoda i moguće dobiti u budućnosti te procijenu tržišta. Različite namjere mogućih kupaca predstavljaju i različite posljedice za zaposlenike i poduzeće. Ako vlasnik zna da kupac namjerava razvoj poduzeća preusmjeriti u drugačijem smjeru od onoga kojeg on ima za svoje poduzeće vlasnik može odustati od prodaje poduzeća bez obzira na ponuđenu cijenu.[29]

Osim prodaje poduzeća nekome izvan jedna od mogućnosti za vlasnika može biti i prodaja poduzeća zaposlenicima ili zaposleniku poduzeća. Ova opcija ima svoje prednosti jer su zaposlenici unaprijed upoznati sa kupcima, proizvodima, organizacijskom strukturom, poduzećem u cijelini i ostalim zaposlenicima. Uspješnost prodaje poduzeća ovisi o pravovremenoj pripremi poduzeća za prodaju ali i o drugim važnim čimbenicima kao što su tržište, želje vlasnika ili djelatnosti.[30]

[28] Mini vodič: Prijenos poslovanja, CEPOR, 2014.
[29] CEPOR.HR raspoloživo na http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/prodaja-poduzeca/ (15.06.2018)
[30] CEPOR.HR raspoloživo na http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/prodaja-poduzeca/ (15.06.2018)

3.2.3. Angažiranje profesionalnog managera

„Zapošljavanje profesionalnog menadžera podrazumijeva prijenos upravljačke funkcije u poduzeću na osobu izvan kruga obitelji. Najčešći razlog uključivanja profesionalnog menadžera je povlačenje vlasnika poduzeća iz svakodnevnog operativnog upravljanja poslovanjem, uz istovremeno zadržavanje vlasništva nad poduzećem.“[31]

Odluku o angažiranju profesionalnog managera vlasnici poduzeća najčešće donose u slučaju kada nisu u mogućnosti nastaviti sa vođenjem poslovanja, ako nemaju nasljednika ili kao privremeno rješenje ako članovi obitelji nemaju potrebno obrazovanje ili vještine. U situaciji kada postoji vremenski raskorak između generacije koja je osnovala poduzeće i mlađe generacije koja bi trebala i bila voljna preuzeti upravljanje poduzećem također se angažira profesionalni manager. Često se aganžman osobe izvan kruga obitelji smatra nepoželjanim potezom jer se uvodi ne-član obitelji, međutim ponekad je neophodan. Angažiranje profesionalnog managera se koristi i kao opcija za **neutralno rješenje** oko pitanja nasljeđivanja te se pritom pokušavaju izbjeći sukobi unutar obitelji. [32]

Neke od poželjnih kvaliteta managera su:

- kompatibilnost s organizacijskom s organizacijskom kulturom kulturom poduzeća
- komplementarnost vještina i iskustva sa članovima obitelji uključenim u posao
- sposobnost mentoriranja i vođenja mlađih članova obitelji te uključenih u posao
- sposobnost iniciranja i provođenja potrebnih promjena[33]

Unatoč dobrim stranama postoje i nedostatci angažiranja profesionalnog managera kao što su slabije poznavanje poduzeća, njegove povijesti, neupućenost ili ne razumjevanje vrijednosti koje njeguju članovi obitelji unutar poduzeća. [34]

Kriterij prilikom odabira managera se svodi na njegove vještine, znanja i iskustva koje mu je potrebno kako bi što efikasnije vodio poslovanje. Osim tehničkih često se vrednuju i

[31] CEPOR.HR raspoloživo na http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/angaziranje-profesionalnog-menadzera/ (15.6.2018)
[32] Mini vodič: Prijenos poslovanja, CEPOR, 2014.
[33] Alpeza M., Kada u vođenje obiteljskog biznisa uključiti vanjske managere
[34] Mini vodič: Prijenos poslovanja, CEPOR, 2014.

sposobnosti kao što su poticanje, vođenje mlađih članova, provođenje promijena, te kompatibilnost s organizacijskom strukturom.

„Vremensko razdoblje angažmana profesionalnog menadžera ovisi o dugoročnim planovima i vlasnika poduzeća i menadžera. Profesionalni menadžer može se zaposliti u fazi pripreme mlađe generacije u obitelji na preuzimanje poduzeća, ili se pak može raditi o dugoročnom angažmanu profesionalnog menadžera koji bi u konačnici mogao ući u vlasničku strukturu poduzeća. U svakom slučaju, prilikom angažiranja vanjskog menadžera i vlasnik poduzeća i budući menadžer trebali bi biti svjesni kratkoročnih, odnosno dugoročnih planova.“[35]

Veoma je bitno da vlasnik poduzeća odredi želi li na profesionalnog managera prenijeti dio ovlasti, a dio zadržati ili želi prenijeti sve ovlasti koje se odnose na upravljanje poduzećem. Vlasnik također treba jasno definirati smjer u kojem želi da se poduzeće razvija. Definiranje takvih pitanja je bitno da bi se izbjegle negativne posljedice prilikom angažiranja profesionalnog managera.[36]

Profesionalni manageri su često demotivirani i napuštaju obiteljsko poduzeće zbog očitog favoriziranja zaposlenika koji su članovi obitelji (destruktivni nepotizam) bez obzira na njihove lošije preformanse ili kvalifikacije. Nezadovoljstvo kod profesionalnih managera se pojavljuje i kada se ne prihvaćaju njihove ideje, inovacije ili vizije razvoja poduzeća od strane vlasnika poduzeća. Kako bi se manageri zadržali je bitno ih je uključiti u poslovno planiranje i pružiti im priliku za rast i napredovanje, odati im priznanje za postignuća i uloženi trud te nagraditi ih za ostvarene rezultate.[37]

Poželjno bi bilo da se osim nagrađivanja profesionalnog managera uključi i u vlasničku strukturu poduzeća te da sudjeluje u ostvarenoj dobiti. Na taj način bi se manager trebao dodatno motivirati za što uspješnije vođenje poduzeća, te bi se samnjila mogućnost das se izgubi kvalitetan manager u poduzeću.[38]

[35] Mini vodič: Prijenos poslovanja, CEPOR, 2014.
[36] CEPOR.HR raspoloživo na http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/angaziranje-profesionalnog-menadzera/ (15.06.2018)
[37] Mini vodič: Prijenos poslovanja, CEPOR, 2014.
[38] Mini vodič: Prijenos poslovanja, CEPOR, 2014.

3.2.4. Dobrovoljna likvidacija poduzeća

Likvidacija poduzeća je posljednja faza u postojanju poduzeća. Ona se odnosi na zaustavljanje djelatnosti poduzeća i rješavanje odnosa sa partnerima, radnicima, državom, i suvlasnicima poduzeća. Ako je imovina veća od obaveza provodi se likvidacija, a u obrnutom slučaju se provodi stečajni postupak ili postupak stečajne nagodbe.[39]

„Likvidacija može predstavljati **izlaznu strategiju** vlasnika poduzeća u sljedećim okolnostima:

- uspjeh poduzeća temelji se na specijaliziranim znanjima i vještinama vlasnika poduzeća koje su teško prenosive na potencijalnog kupca poduzeća ili je teško pronaći kupca koji već posjeduje nužno potrebna znanja i vještine za uspjeh poduzeća;
- nemogućnost pronalaska zainteresiranog kupca za preuzimanje poslovanja;
- loša ekonomska situacija zbog koje trenutak u kojem vlasnik poduzeća nastoji prodati poduzeće predstavlja nepovoljno vrijeme za ulaganja u poslovanje;
- narušeno zdravstveno stanje vlasnika koje skraćuje vrijeme potrebno za realizaciju bilo koje druge izlazne strategije“[40]

„Odluku o pokretanju dobrovoljnog postupka likvidacije donose vlasnici poduzeća, koji operativno provođenje postupka likvidacije povjeravaju likvidatoru, odnosno osobi zaduženoj za zastupanje društva do okončanja postupka likvidacije – najčešće je to vlasnik ili menadžer u poduzeću. Obveza likvidatora je završiti tekuće poslove, naplatiti potraživanja poduzeća, unovčiti preostalu imovinu i podmiriti vjerovnike.“[41]

Likvidacija je najnepoželjnija opcija prijenosa poslovanja zbog visokih troškova i vremena koje je potrebno za njezinu provedbu. Svaki proces likvidacije je individualan i nema određeni rok trajanja međutim najčešće traje oko godinu dana, a ponekad i duže.[42]

[39]CEPOR.HR raspoloživo na http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/dobrovoljna-likvidacija-poduzeca/ (15.06.2018)
[40]CEPOR.HR raspoloživo na http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/dobrovoljna-likvidacija-poduzeca/ (15.06.2018)
[41] Mini vodič: Prijenos poslovanja, CEPOR, 2014.
[42]CEPOR.HR raspoloživo na http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/dobrovoljna-likvidacija-poduzeca/ (15.06.2018)

3.3. Mehanizmi koji podupiru prijenos vlasništva

3.3.1. CEPRA

„CEPRA – Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja je dio CEPORa (Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva), a predstavlja informativni, savjetodavni i edukativni centar usmjeren na pružanje podrške obiteljskim i drugim malim i srednjim poduzećima (MSP) u području prijenosa poslovanja i drugih specifičnih izazova vezanih uz upravljanje obiteljskim poduzećima. **Misija CEPRE** – pružiti stručnu savjetodavnu i edukativnu pomoć u vođenju poslovanja obiteljskih poduzeća, te u procesu prijenosa poslovanja u malim i srednjim, a posebno u obiteljskim poduzećima.“[43]

Ciljevi CEPRE:

- „jačanje svijesti o značaju i složenosti pitanja prijenosa poslovanja među poduzetnicima i predstavnicima relevantnih institucija koje bi poduzetnicima trebale pružati podršku u procesu prijenosa poslovanja;
- podizanje razine **informiranosti** i znanja podzetnika potrebnih za uspješno rješavanje izazova koje pred MSP i obiteljska poduzeća postavlja pitanje transfera vlasništva i upravljanja nad poduzećem;
- stvaranje preduvjeta za održivost obiteljskih poduzeća kroz generacije. U slučaju neadekvantog rješavanja pitanja prijenosa poslovanja, bez obzira na konkurentnost poslovnog subjekta i tržišnu poziciju, u pitanje je dovedena opstojnost poduzeća, i sposobnost zadržavanja postojećih radnih mjesta te realizacija potencijala za razvoj i otvaranje novih radnih mjesta.U Hrvatskoj je nedovoljno razvijena svijest poduzetnika o složenosti i značaju prijenosa poslovanja. S druge strane, nerazvijen je i sustav podrške nadležnih institucija odgovornih za osiguravanje održivosti i razvoj sektora malih i srednjih poduzeća (MSP) i obiteljskih poduzeća u području prijenosa poslovanja.“[44]

[43] CEPOR.HR raspoloživo na http://www.cepor.hr/cepra/o-nama/ (15.06.2018)
[44] CEPOR.HR raspoloživo na http://www.cepor.hr/cepra/o-nama/ (15.06.2018)

CEPRA organizira radionice o prijenosu poslovanja obiteljskih poduzeća na kojima se informira o raznim mogućnostima koje stoje na raspolaganju poduzetnicima ako žele prenjeti poslovanje svojih poduzeća. Cilj radionica je pružiti pomoć vlasnicima obiteljskih poduzeća kako bi odabrali najbolju opciju za sebe i svoje nasljedike. Odnosno da izaberu opciju koja će ujediniti interese uključenih strana i omogućiti im dugoročnu održivost poduzeća. Neke od tema koje se obrađuju na radionicama su kada krenuti s pripremom za prijenos poslovanja, koja su moguća rješenja, koje su najčešće greške i izazovi kod uvođenja članova obitelji u poslovanje obiteljskog poduzeća te kada je prodaja najbolja.[45]

3.3.2. CEPOR

„CEPOR (Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva) je neprofitna organizacija osnovana 2001. godine temeljem Sporazuma između Republike Hrvatske i Instituta Otvoreno društvo-Hrvatska. Deset institucionalnih osnivača CEPORA lideri su u svojim područjima djelovanja – od akademske zajednice do udruženja gospodarstvenika, razvojnih agencija i poduzetničkih centara.“[46]

Dostupne usluge:

- edukacija
- pružanje informacija i savjetodavne pomoći prilikom prijenosa poslovanja
- pomoć pri kontaktiranju potencijalnih kupaca
- povezivanje vlasnika sa relevantnim institucijama i osobama koje pružaju profesionalnu podršku prilikom prijenosa poslovanja.[47]

„Kroz članstvo u TRANSEO (Europskog udruženja za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća) mreži CEPOR ima pristup informacijama i primjerima dobre prakse, pristup kvalitetnoj mreži stručnjaka za prijenos poslovanja (konzultanata, javnih ustanova i akademskih istraživača), te pristup istraživanjima i studijama koje su provedene na temu prijenosa poslovanja, a koje CEPOR koristi s ciljem unapređenja edukativne i savjetodavne podrške koju pruža malim i srednjim poduzećima.“[48]

[45] CEPOR.HR raspoloživo na http://www.cepor.hr/cepra/edukacija-savjetovanje/ (15.06.2018)
[46] CEPOR.Hr raspoloživo na https://www.cepor.hr/o-ceporu/sto-je-cepor/ (15.06.2018)
[47] Mini vodič: Prijenos poslovanja, CEPOR, 2014.
[48] Mini vodič: Prijenos poslovanja, CEPOR, 2014.

3. 4. Problematika i podrška rješavanja problema transfera u EU

Europska unija posebno naglašava problematiku prijenosa poslovanja te od 1994. daje smjernice i prati zemlje članice kako bi ih uputila u područje prijenosa poslovanja. U Hrvatskoj je niska razina svijesti poduzetnika koliko je složen prijenosa poslovanja. Također je nerazvijen i sustav podrške institucija koje su odgovorne za razvoj sektora i osiguravanje održivosti malih i srednjih poduzeća (MSP) i obiteljskih poduzeća u području prijenosa poslovanja [49]

„ Problem prijenosa poslovanja posebno je naglašen u obiteljskim poduzećima, zbog povezanosti upravljačke i vlasničke funkcije u ulozi vlasnika poduzeća što utječe na dodatnu složenost problema. U Hrvatskoj većina vlasnika u malim i srednjim poduzećima su vlasnici „prve generacije“ koji ne posjeduju vlastito iskustvo nasljeđivanja obiteljskih poduzeća što otežava identifikaciju dobre prakse i pronalazak uspješnog rješenja problema. Iako u Hrvatskoj ne postoji statističko praćenje obiteljskih poduzeća, pretpostavka je da je njihov udio jednako značajan kao i u zemljama EU, gdje obiteljska poduzeća čine više od 60% svih poduzeća, te da se udio u zaposlenosti koji kreiraju obiteljska poduzeća kreće između 31% (Velika Britanija i Nizozemska) i 61% (Švedska). Stoga osiguravanje kontinuiteta obiteljskih poduzeća znači osiguravanje **kontinuiteta u zaposlenosti** i daljnjem razvoju već uspostavljene gospodarske aktivnosti.“[50]

Često se smatra kako je pokretanje novog poslovnog podhvata jedini način za započinjanje poduzetničke aktivnosti. Međutim, velik broj poduzeća se svake godine zatvara zbog umirovljavanja vlasnika koji nemogu pronaći potencijalnog nasljednika na kojeg bi prenjeli poslovanje. Preuzimanje poslovanja je složen i dugotrajan proces međutim on omogućuje da se očuvaju radna mjestai vještine. Europska komisija od 1994. godine potiče i prati prijenos poslovanja u zemljama članicama EU zbog uočenog velikog značaja koji ima uspješno provođenje prijenosa poslovanja u srednjim i malim poduzećima na rast i održivost gospodastva Europske unije.[51]

[49] Mini vodič: Prijenos poslovanja, CEPOR, 2014.
[50] CEPOR.HR raspoloživo na http://www.cepor.hr/cepra/o-nama/ (15.06.2018.)
[51] Mini vodič: Prijenos poslovanja, CEPOR, 2014.

„Prema procjenama EU, oko 450.000 poduzeća svake godine u EU prolazi proces prijenosa poslovanja, čime je obuhvaćeno oko 2.000.000 zaposlenih u tim poduzećima. Procesu prijenosa poslovanja ne pristupa se na adekvatan način u oko 150.000 poduzeća što dovodi u pitanje oko 600.000 radnih mjesta godišnje na razini EU27. Iako postoje različiti pristupi problemu prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća u zemljama EU, u svima su prisutni sljedeći trendovi:

- jačanja svijesti o složenosti i značaju ovog pitanja te pravovremenog planiranja pripreme prijenosa poslovanja;
- kreiranja zakonodavnog okvira koji će omogućiti što jednostavniji proces prijenosa poslovanja uz minimalne troškove;
- kreiranja financijskih instrumenata za preuzimanje poslovanja čime bi se kupovina poduzeća učinila dostupnijom i financijski prihvatljivijom opcijom za osobe koje započinju poslovni pothvat;
- kreiranja profesionalne savjetodavne podrške u području prijenosa poslovanja za specifična pitanja poput
    - ✓ nasljeđivanja
    - ✓ oporezivanja
    - ✓ pripreme poduzeća za prodaju
    - ✓ procjene vrijednosti poduzeća (poslovni i porezni savjetnici, odvjetnici, računovođe, bankari, javni bilježnici);
- razvoja tržišta (on-line burze) kako bi se informacije o malim i srednjim poduzećima koja se nude na tržištu učinile dostupnijim potencijalnim kupcima.“[52]

[52] Mini vodič: Prijenos poslovanja, CEPOR, 2014.

4. Usporedba sa razvijenijim zemljama

4.1. Finska

U Finskoj je fenomen transfera poslovanja u fokusu politike ekonomskog razvoja zbog sve većeg broja starijih poduzetnika koji izlaze iz svijeta poduzetništva. Prosijek starosti Finskih poduzetnika je nešto veća od Europskog prosjeka. Udio poduzetnika u dobnoj granici između 55 i 74 godine raste, te je u 2013. dosegao 33%. Prema barometru svjetskog poslovnog transfera u sljedećih destet godina oko 28000 firma će doživjeti transfer vlasništva. Fokus gospodarske politike i razvojnih mjera povezanih s poslovnim prijenosom su bili usmjereni na ubrzano starenje poduzetnika. Jedan od pokazatelja kako transfer vlasnišva uistinu ima velik utjecaj na stanje nacionalne ekonomije, čak veći nego osnivanje novih poduzeća (start-ups) je taj da se 57% novih poduzeća zatvori u razdoblju od 5 godina od osnivanja. Zato je veoma važno da postojeća poduzeća nađu nove vlasnike unutar obitelji ili izvan nje kako bi uspjeli izvršiti prijenos poslovanja. [53]

U zadnjih nekoliko godina se povećao broj poduzeća koja traže kupca izvan obitelji, a postotak uspješnosti u prijenosu poslovanja opada. Kako bi prijenos poslovanja funkcionirao tržištu su potrebni prodavači i kupci, međutim kupci su u zadnjih nekoliko godina zastupljeniji, a neki od razloga za to su:

- sve je veći broj poduzeća traži kupca izvan poduzeća
- prijenos poslovanja je primamljiva opcija za kupce da postanu poduzetnici
- prijenos poslovanja je izvrsna prilika za razvitak i rast već postojećeg poduzeća.[54]

Prosjećna veličina poduzeća koja se nalaze u fazi prijenosa poslovanja je bila 10,5 zaposlenih, a srednja veličina je 4 zaposlenika. Većina (72%) poduzeća koja su se našla u prijenosu poslovanja su bile mikro firme, više od polovice njih je imalo pet ili manje zaposlenih. Prijenos poslovanja malih poduzeća je u većini slučajeva uspješno, te 80% kupaca je zadovoljno transferom i razvijaju poduzeće i nakon transfera. Više od polovice roditelja koji imaju obiteljsko poduzeće u Finskoj daju svojoj djeci zbor hoće li oni nastaviti sa poslovanjem, a tek 14% njih smatra da je to kulturološka obveza. U Finskom sustavu prijenosa posloavnja postoje

[53] Viljama A., Tall J., Varamaki E., Singer S., Drust S., Business transfer ecosystems and awareness raising activities (situation of five European Countries), Seinajoki 2015.
[54] Viljama A., Tall J., Varamaki E., Singer S., Drust S., Business transfer ecosystems and awareness raising activities (situation of five European Countries), Seinajoki 2015.

tri glavna financijera – kupci, banka i Finnvera. Finnvera je državna financijska institucija koja osigurava zajmove i garancije. Ona je uključena u oko tisuću prijenosa poslovanja godišnje te je razvila sustav koji omogućava jednaku dostupnost i mogćnosti za kupce i za nove osnivače (start-ups). Postoje brojne organizacije u Finskoj koje pomažu u prijenosu poslovanja. Neke od njih su Ministarstvo zapošljavanja i gospodarstva, Federacija Finskih poduzeća, udruga Finskih obiteljskih poduzeća te Finko društvo za prijenos poslovanja. [55]

Finvnera dodjeljiva godišnje oko sto milijuna eura za financiranje prijenosa poslovanja. Jedan od načina kako bi se poboljšala situacija sa financiranjem prijenosa vlasništva je da se kreira dionički fond koji bi se fokusirao na razvitak malog poslovanja, rasta i prijenosa vlasništva. Takvo što bi pomoglo da se smanji rastuća nejednakost između malih poduzetnika i banaka, te bi to bio pozitivan signal za poduzetništvo, ali i za poduzetnike kao pojedince. Finski kupci poduzeća naglašavaju kako postoje mane i izazovi u organiziranju financiranja samog transfera poslovanja. Postoje problemi sa : [56]

- dostpnošću i kvalitetom jamstava i kredita
- subvencijama kamata
- jednakosti u financiranju
- financijskim uslugama
- sručnošću financijskih procjenitelja.

Usluge transfera poslovanja mogu se podijeliti na 3 kategorije:[57]

- usluge prijenosa poslovanja omogućene od strane privatnih poduzetnika i poduzetičkih udruga kao što su odvjetnici, regionalne poduzetničke agencije i udruge, savjetnici i stručnjaci za prijenos poslovanja itd.
- usluge financijskih stručnjaka i agencija za financiranje kao Finnvera, banke, financijski revizori
- javne poslovne usluge

[55] Viljama A., Tall J., Varamaki E., Singer S., Drust S., Business transfer ecosystems and awareness raising activities (situation of five European Countries), Seinajoki 2015.
[56] Viljama A., Tall J., Varamaki E., Singer S., Drust S., Business transfer ecosystems and awareness raising activities (situation of five European Countries), Seinajoki 2015.
[57] Viljama A., Tall J., Varamaki E., Singer S., Drust S., Business transfer ecosystems and awareness raising activities (situation of five European Countries), Seinajoki 2015.

Dostupnost savjetodavnih usluga je generalno dobra međutim postoji znatno regionalno odstupanje u javnom savjetovanju u sklopu transfera poslovanja. U Finskoj je najvidljiviji jaz u savjetodavnoj službi budući da se brokeri uglavnom fokusiraju na srednje firme, a i preskupi su za manja poduzeća. Zato mala poduzeća favoriziraju banke i revizore kao vanjske stručnjake za povezivanje sa prijenosom poslovanja. Ministarstvo zapošljavanja i gospodarstva je ključno ministarstvo koje je uključeno u razvoj i provođenje pitanja ekonomske politike u Finskoj. Federacija Finskih poduzetnika (FFE) sa svojim regionalnim udrugama je najveća lobirajuća organizacija za poduzetnike. Veoma bitna je i Finska udruga obiteljskih poduzeća – to je organizacija za Finska obiteljska poduzeća koja imaju preko 400 članova. Njezina glavna aktivnost je promoviranje uspjeha i aktivni rad na problemu baštine i poreza na darove i poreza na transfer. Finsko zakonodavstvo je relativno stabilno u pogledu prijenosa poslovanja i ne ometa proces prijenoa osim u nekim obiteljskim poduzećima.[58]

4.2 Francuska

Tržište prijenosa poslovanja srednjih i malih poduzeća u Francuskoj je u krizi posljednjih 6 godina zbog financijske i europske krize, te nacionalnog zakonodavstva i fiskalnih blokada. Stručnjaci koji se bave prijenosom poslovanja smatraju kako tržište prijenosa stagnira ili se pogoršava u 2015, te smatraju kako bi se fiskalna i društveno politička situacija trebala poboljšati kako bi se učinkovitost prijenosa vlaništava uopće mogla početi popravljati. Oko 500 000 poduzeća svake godine u Francuskoj doživi transfer. Postoji više on-line podrški za povezivanje kupaca i prodavača kako privatnih tako i javnih. Prijenos vlasništva u ruke novih vanjskih vlasnika je prisutnija te ih vlanici više preferiraju nego obiteljski transfer. Preuzimanje poduzeća od strane zaposlenih su rijetkost. [59]

Prodavači su loše upućeni u sam proces prijenosa vlasništva, te često odgađaju prijenos i ne započinju ga planirati dovoljno unaprijed. Stručnjaci naglašavaju kako je jedan od većih problema manjak transparentnosti između Francuskih kupaca i prodavača. Generalno gledajući financijske mogućnosti koje stoje na raspolaganju su relativno dobro razvijene. BPI Francuska (javna investicijska banka) ima najveće izvore za potporu prijenosa poslovanja u Francuskoj bilo da se radi o kreditima, garancijama ili ostalim potporama za razvoj aktivnosti (oko 1, 2

[58] Viljama A., Tall J., Varamaki E., Singer S., Drust S., Business transfer ecosystems and awareness raising activities (situation of five European Countries), Seinajoki 2015.
[59] Viljama A., Tall J., Varamaki E., Singer S., Drust S., Business transfer ecosystems and awareness raising activities (situation of five European Countries), Seinajoki 2015.

biliona eura u 2013.). Za individualce koji osnivaju novo poduzeće ili preuzimaju postojeće pružaju se beskamatni krediti. Beskamatnim kreditima se može pristupiti bez ikakvog pokrića. Država također podupire kupnju poduzeća preko različitih javnih programa. Prednosti uključuju izuzeća iz socijalnih davanja, produženje naknada za nezaposlene, pomoć pri zapošljavanju novih radnika i sl.[60]

Činjenica je da je prijenos vlasništva u Francuskoj veoma kompliciran proces zato što ne postoje ograničeja za ulazak u industriju, te tako mnogi ljudi koji nisu stručni pružaju informacije prodavačima i kupcima. Broj transfera je određen tj. limitiran na oko nekoliko tisuća godišnje te nema dovoljno slučajeva prijenosa kako bi se osigurali adekvatni prihodi za svakog privatnog stručnjaka. [61]

Postoji nekoliko organizacija koje podupiru proces prijenonsa poslovanja na lokalnoj i nacionalnoj razini:[62]

- AFIC (Association Francaise des Investisseurs pour la Coissance) – trgovačka udruga Francuskih privatnih pravnih firma
- CCI (Chambers of Commerce and Industry) – pravne institucije i predstavnici interesa industrije, trgovine i uslužnih poduzeća, oni se fokusiraju na prijenos poslovanja mikro firmi tj. na one koji imaju manje od 10 zaposlenih. Razlog tome je što manje firme imaju puno više ponuda, ali na kraju puno manje kupaca, veći postotak prijenosa je prisutan kod većih malih i srednjih poduzeća nego kod manjih
- CNFCA (Compagnie National des Conseils en Fusions et Acquisitions) – nacionalna unija koja regrupira neovisne konzultante čija je aktivnost uglavnom fokusirana na prodaju, spajanje i akvizicijske radnje
- RE (Reseau Entreprende) – nacionalna unija za poduzetnike koju čine 72 lokalne udruge, a svake godine prihvaćaju nove članove koji se prijavljuju. Novi članovi su svrstani na temelju mogućnosti za stvaranje novih radnih mjesta. Nove članove RE prima preko partnerskih organizacija, te ne ulaže dodatni napor kako bi ih privukla .

[60] Viljama A., Tall J., Varamaki E., Singer S., Drust S., Business transfer ecosystems and awareness raising activities (situation of five European Countries), Seinajoki 2015.
[61] Viljama A., Tall J., Varamaki E., Singer S., Drust S., Business transfer ecosystems and awareness raising activities (situation of five European Countries), Seinajoki 2015.
[62] Viljama A., Tall J., Varamaki E., Singer S., Drust S., Business transfer ecosystems and awareness raising activities (situation of five European Countries), Seinajoki 2015.

- CRA – nacionalna udruga koja regrupira 200 delegata koji su umirovljeni strčnjaci za prijenos poslovanja. CRA je fokusirana na prijenos poslovanja poduzeća koja imaju između 5 i 50 zaposlenih . Oko 85% prodavaća nađe svoje kupce preko CRA-e. CRA također organizira sastanke sa kupcima kako bi podijelili svoje iskustvo, dok prodavatelji nisu zainteresirani za takve sastanke. CRA ima „pozitivan problem“ jer za svaku ponudu ima dva kupca međutim oni bi taj omjer htjeli još više povećati.
- CGMPE – unija za srednje i male poduzetnike koja je formirala paket usluga za lokalne vlasnike srednjih i malih poduzeća kako bi ublažili problem prijenosa poslovanja, te kako bi sa svojim savjetima pomogli prodavateljima tijekom procesa prijenosa poslovanja. Pružaju i potencijalnim kupcima obuku u trajanju od tri tjedna u kojoj mogu naučiti sve vezano uz prijenos vlasništva – od iniciranja, pregovaranja, izbjegavanja pogrešaka i sklapanju ugovora. Postoji velika razlika između kupaca koji su pohađali program i onih koji nisu.

U Francuskoj se svake godine organiziraju tematski dani o srednjim i malim poduzetnicima, te se tako želi podići svjest o problemima prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća i indirektno se usmjeriti pažnja na prisutnu problematiku.

5. ZAKLJUČAK

Obiteljska poduzeća su veoma zastupljena u gospodarstvu međutim nemaju uvijek priliku održati poduzeće radi nemogućnosti transfera vlasništva. Kako bi se vlasnici što bolje pripremili na sljedeći korak koji siljedi poduzeće - a to je neizbježni transfer vlasništva moraju unaprijed početi razmišljati u kojem smjeru žele da poduzeće nastavi poslovati, te pričati sa obitelji na temu prijenosa vlasništva.

Vlasnici najčešće žele da vlasništvo ostane u rukama obitelji odnosno da ih nakon njihovog odlaska nasljedi netko iz obitelji, međutim to uvijek nije opcija. Potencijalni nasljednici ponekad nemaju želju za vodstvom ili su pak nedovoljno osposobljeni. Kako bi poduzeće unatoč tome nastavilo sa svojim poslovanjem na raspolaganju mu stoje druge opcije. Transfer vlasništva se osim na članove obitelji može prenjeti na novog managera, prodati ili u krajnjem slučaju likvidirati poduzeće.

Poduzetnici su često preplašeni i ne započinju istraživanje o opcijama prijenosa vlasništva dovoljno unaprijed. Ukoliko poduzentnici nemaju dovoljno informacija i saznanja o prijenosu vlasništva, a žele se dodatno informirati mogu sve potrebne informacije naći na stranicama CEPOR-a.

Možemo uvidjeti da i u drugim razvijenijim zemljama postoji problem sa transferom vlasništva, te kako razvijene zemlje poput Francuske i Finske također imaju za cilj umanjiti problem transfera vlasništva. Transfer vlassništva je bitan i za stanovništvo što pokazuje podatak da se u Finskoj više od polovice novootvorenih poduzeća zatvori u razdoblju od pet godina te se na taj način gubi puno radnih mjesta.

Ključne rječi: poduzeće, poduzetnici, nasljednici, poduzetnici, transfer vlasništva, obiteljska poduzeća

6. SAŽETAK

U ovom radu obrađivao se problem transfera obiteljskih poduzeća te se uz njega definirao pojam obiteljskog poduzeća, proces nasljeđivanja i njegovi preduvjeti te opcije koje stoje na raspolaganju poduzećima koje nisu u mogućnosti prenjeti poslovanje na nasljednika unutar obitelji.

Cilj rada je bio detaljnije objasniti opcije koje su poduzetnicima dostupne ako nemaju nasljednika kao što su - prodaja, angažiranje profesionalnog managera ili likvidacija poduzeća. Vlasnici poduzeća teže tome da poduzeće ostane u krugu obitelji, međutim ponekad nemaju nasljednika ili potencijalni nasljednici nisu zainteresirani za preuzimanje poduzeća. Angažiranje profesionalnog managera i prodaja poduzeća su češći odabir jer čak 65% poduzetnika koji se nalaze u fazi odluke o budućnosti poduzeća žele da poduzeće nastavi sa poslovanjem. Likvidacija je najčešći krajnji izbor kada ne postoji drugo rješenje.

Najpoznatiji mehanizmi koji podržavaju prijenos vlasništva u Hrvatskoj su Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva poznatiji kao CEPOR preko kojeg se mogu dobiti željene informacije ili savjetodavna pomoć. U ovom radu je posebno naglašena CEPRA odnosno Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja koji se bavi obiteljskim poduzećima na koje je stavljen naglask . CEPRA je dio CEPOR-a te se bavi pružanjem podrške malim i srednjim obiteljskim poduzećima kako bi što lakše izvršili prijenos poslovanja ili prebrodili druge izazove vezane uz upravljanje obiteljskim poduzećima.

Finska i Francuska su zemlje koje se također suočavaju sa problemom prijenosa vlasištva. U Finskoj je udio starijih poduzetnika visok te svake godine velik broj poduzeća doživljava transfer vlasništva. U Finskoj postoje organizacije koje podupiru transfer međutim kupci su nezadovoljni uvjetima po kojima mogu doći do potrebnog novca. Francuska privatna kapitalna indusrtrija pruža mladim poduzetnicima beskamatne kredite, a država potiće prijenos vlasništva preko raznih javnih programa.

Ključne riječi: obiteljsko poduzeće**,** poduzetnici, transfer vlasništva, transfer poslovanja, mali i srednji poduzetnici

7. SUMMARY

This paper deals with the problem of transferring family businesses and defines the concept of family enterprise, inheritance process and its prerequisites and options available to companies that are unable to transfer business to family successors.

The aim of the paper was to explain in more detail the options available to entrepreneurs if they have no successors such as sales, engagement of a professional manager or liquidation of a company. Business owners want for business to stay in the family, but sometimes they have no heirs or potential heirs are not interested in taking over the company. Engaging professional managers and selling companies are more frequent choices because as many as 65% of entrepreneurs who are in the business decision-making phase want the company to continue doing business. Liquidation is the most common choice when there is no other solution.

The most prominent mechanisms that support the transfer of ownership in Croatia are the SME Development and Entrepreneurship Policy Center known as CEPOR through which the desired information or counseling can be obtained. In this paper, CEPRA is particularly emphasized, to the Family Business Center and the business transfer that deals with the family businesses emphasized in this paper. CEPRA is a part of CEPOR and is engaged in providing support to small, medium and family businesses in order to facilitate the transfer of business or to overcome other challenges related to the management of family businesses.

Finland and France are the countries that are dealing with the problem of transfer of ownership. In Finland, the share of older entrepreneurs is highest, and every year a large number of companies experience transfer of ownership. In Finland there are organizations that support the transfer, however, customers are dissatisfied with the conditions under which the necessary money may come. France's private capital industry provides young entrepreneurs with non-interest-bearing loans, and the state encourages the transfer of ownership through various public programs. Both countries are facing a problem and want to raise awareness of the need to improve systems and conditions in the countries.

Key words: family business, entrepreneurs, transfer of ownership, transfer of business, small and medium entrepreneurs

8. LITERATURA

Knjige:

1. Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M.,Ostojić Mihić A., (2016) : Obiteljsko poduzetništvo, Mostar

2. Buble M., (2003) Managment malog poduzeća, 1. dio, Ekonomski fakultet Split, Split 2003

3. Kružić, D., Bulog, I., (2012): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split

Izvor s interneta:

1. Alpeza M., Grubišić N., Mikrut M., Business transfer baometar Hrvatska, Zagreb, 2015. raspoloživo na : http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf , (20. 08. 2018.)

2. Alpeza M., Kada u vođenje obiteljskog biznisa uključiti vanjske managere dostupno na : http://www.cepor.hr/news/Alpeza%20Obiteljske%20tvrtke%202012.pdf (20. 05. 2018.)

3. Alpeza M., Obiteljski biznis: prodati ili prepustiti nasljednicima raspoloživo na : http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/a1/a1d9d971ac6cf1e7da4b3946610bd346.pdf , (28. 07. 2018)

4. . CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva raspoloživo na : https://www.cepor.hr/ , https://www.cepor.hr/o-ceporu/sto-je-cepor/ , (15. 06. 2018)

5. CEPRA – Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja (15. 06. 2018)

- Angažiranje profesionalnog managera – dostupno na : http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/angaziranje-profesionalnog-menadzera/
- Dobrovoljna likvidacija – dostupno na : http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/dobrovoljna-likvidacija-poduzeca/

- Nasljeđivanje – dostupno na : http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/prijenos-poslovanja-na-clanove-obitelji-nasljedivanje/
- O CEPR-i – raspoloživo na : http://www.cepor.hr/cepra/o-nama/
- Prodaja poduzeća – dostupno na : http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/prodaja-poduzeca/

6. Mezelić Jurić P., Alpeza M., Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima, Zagreb 2017. raspoloživo na : http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Izazovi-prijenosa-poslovanja-u-malim-i-srednjim-poduze%C4%87ima.pdf , (15. 05. 2018.)

7. Mini vodič: Prijenos poslovanja, CEPOR, 2014. raspoloživo na : https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/CEPOR-minivodic-PRIJENOS-POSLOVANJA-web.pdf , (03. 08. 2018.)

8. Viljama A., Tall J., Varamaki E., Singer S., Drust S., Business transfer ecosystems and awareness raising activities (situation of five European Countries), Seinajoki 2015. raspoloživo na : https://www.his.se/PageFiles/31607/B108.pdf , (02. 07 . 2018)