

# TRANSFER VLASNIŠTVA OBITELJSKIH PODUZEĆA

---

**Torlak, Stipe**

**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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:418947>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-03**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**TRANSFER VLASNIŠTVA OBITELJSKIH  
PODUZEĆA**

**Mentor:**

**izv.prof.dr.sc. Vlatka Škokić**

**Student:**

**Stipe Torlak**

**Split, rujan 2018.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Definiranje problema istraživanja .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Ciljevi rada.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Metode rada .....</b>	<b>2</b>
<b>1.4. Struktura rada.....</b>	<b>3</b>
<b>2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Obiteljska poduzeća .....</b>	<b>4</b>
2.1.1. Pojam i tipologija obiteljskog poduzetništva .....	4
2.1.2. Važnost obiteljskih poduzeća .....	6
2.1.3. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća.....	7
<b>2.2. Uključenost obitelji u poslovanje obiteljskog poduzeća .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3. Usklađivanje ciljeva i konflikti u obiteljskom poduzeću.....</b>	<b>11</b>
<b>2.4. Životni ciklus obiteljskog poduzeća .....</b>	<b>13</b>
<b>3. PRIJENOS VLASNIŠTVA U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1. Definiranje transfera vlasništva .....</b>	<b>16</b>
<b>3.2. Faze procesa prijenosa poslovanja .....</b>	<b>17</b>
<b>3.3. Problematika transfera vlasništva.....</b>	<b>19</b>
<b>3.4. Moguća rješenja prijenosa vlasništva .....</b>	<b>21</b>
3.4.1. Prijenos vlasništva članovima obitelji .....	21
3.4.2. Prodaja poduzeća neobiteljskim članovima unutar poduzeća.....	22
3.4.3. Prodaja osobama izvan poduzeća i spajanje .....	24
3.4.4. Dobrovoljna likvidacija .....	25
<b>4. PRIJENOS VLASNIŠTVA U RH .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1. Značaj prijenosa vlasništva malih i srednjih poduzeća u EU.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2. Značaj prijenosa vlasništva malih i srednjih poduzeća u RH .....</b>	<b>29</b>
<b>4.3. Usporedba sa uspješnim europskim zemljama .....</b>	<b>34</b>
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>37</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>38</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>40</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>41</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Definiranje problema istraživanja

Prijenos poslovanja je sastavni dio životnog ciklusa poduzeća, kao i životnog ciklusa vlasnika poduzeća. Ono je jedno od najvažnijih područja obiteljskog poslovanja kojem svaki poduzetnik – osnivač treba posvetiti maksimalnu pažnju. Prijenos vlasništva spada među temeljne probleme istih. Nasljeđivanje poduzeća je ključan faktor za preživljavanje, održavanje i razvoj obiteljskog poduzeća. Ono je kompleksan proces za čiju uspješnu provedbu je važno da sljedeća generacija (ako postoji) upravljanje poduzećem preuzme dobrovoljno.

Svako poduzeće je jedinstveno – priča sa sebe, vlasnik je osoba koja ima ili nema nasljednike u svojoj obitelji, koji žele ili možda ne žele biti uključeni u poslovanje, jesu ili nisu dovoljno osnaženi preuzeti obiteljski posao; vlasnik je spreman ili možda nije prodati poduzeće, a ako je i spreman, može biti manje ili više upućen u to kako doći do kupca, na koji način procijeniti vrijednost poduzeća i realizirati prodaju. Često se pitanje prijenosa poslovanja odgađa za budućnost zbog različitih razloga, kao npr. prevelika okupiranost svakodnevnim aktivnostima upravljanja poduzećem.

Zbog složenosti ovog pitanja, prijenos upravljanja predstavlja kritičnu fazu koju velik broj poduzeća ne uspijeva prebroditi. Samo 30% obiteljskih poduzeća preživi prijenos poslovanja na drugu generaciju, 13% na treću, a svega 3% ima dulji životni vijek.<sup>1</sup> Slijedom toga, ovaj rad ukazuje na važnost transfera vlasništva unutar obiteljskih poduzeća, kako bi proces prijenosa na sljedeću generaciju protekao na što mirniji i kvalitetniji način, kao i pronalazak mogućih rješenja.

---

<sup>1</sup> CEPOR (online), dostupno na: <https://www.cepor.hr/prijenos-poslovanja/>

## 1.2. Ciljevi rada

Cilj ovog rada je temeljito razraditi proces prijenosa vlasništva i utvrditi što će se dogoditi s poduzećem u slučaju da nasljednika nema. Također, prikazati će se glavne karakteristike vlasništva, te dati uvid u probleme koji se pojavljuju prilikom prijenosa vlasništva. Detaljno će se razraditi proces transfera vlasništva unutar obiteljskih poduzeća, jer je temeljito i pravovremeno planiranje prijenosa poduzeća na sljedeće generacije neophodno kako bi se proces mogao provesti što mirnije i kvalitetnije, te kako bi se izbjegle nepotrebne tenzije i konflikti među članovima obitelji.

## 1.3. Metode rada

Metode<sup>2</sup> korištene u ovom radu su:

- **Induktivna i deduktivna metoda** – spoznaja jednog predmeta, pojave kao dijalektičkog jedinstva, općeg i posebno. Indukcijom i dedukcijom saznaje se veza, odnos, jedinstvo posebnog i općeg, i tim svojim obilježjima one su izrazito dijalektičke metode spoznaja.
- **Metoda analize** - metoda kojom se složeni pojmovi, sudovi i zaključci raščlanjuju na njihove jednostavnije sastavne djelove, te se izučava svaki dio za sebe i u odnosu na druge djelove.
- **Metoda sinteze** – Spajanje dijelova ili elemenata u cjelinu, odnosno sastavljanje jednostavnijih misaonih tvorevina u složene i složenih u još složenije.
- **Metoda kompilacije** – Postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkih radova, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja
- **Metoda dokazivanja** – Jedna od najvažnijih znanstvenih metoda u kojoj su inkorporirane gotovo sve metode i svi posebni metodski postupci. To je metoda izvođenja istinitosti pojedinih stavova na temelju znanstvenih činjenica ili na temelju ranije utvrđenih istinitih stavova.

---

<sup>2</sup> Zelenika, R. (1998): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 326.

## **1.4. Struktura rada**

Ovaj rad sastoji se od 5 dijelova, uključujući uvodni i završni dio.

U prvom, uvodnom dijelu definiran je problem istraživanja te ciljevi i metode rada korištene prilikom pisanja.

U drugom dijelu teoretski je razrađen pojam obiteljskih poduzeća i objašnjena važnost istih.

Treće poglavlje objašnjava problematiku nasljeđivanja na temelju prijenosa vlasništva.

Četvrto poglavlje uspoređuje transfer vlasništva obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj s onima u inozemstvu i pojašnjava što se događa s poduzećem ako ono nema budućeg nasljednika.

Peto poglavlje je zaključno te nam ono daje sažeti prikaz rada.

## 2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

### 2.1. Obiteljska poduzeća

#### 2.1.1. Pojam i tipologija obiteljskog poduzetništva

Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran što onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja, niti projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske. Obiteljsko poduzetništvo, obiteljski biznis odnosno obiteljsko poduzeće 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.

Prema definiciji 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>3</sup>

Obiteljsko poduzeće obuhvaća zajedništvo triju elemenata:<sup>4</sup>

- roda, krvnog srodstva odnosno rodbine (koji proizlaze iz odrednice obitelji),
- vlasništva dijela kapitala poduzeća,
- kontrole nad poduzećem, kao mogućnosti utjecaja na donošenje najznačajnijih odluka (koji proizlaze iz odrednice poslovanja).

Pojam obiteljskog biznisa moguće je tretirati širim od pojma obiteljskog poduzeća, u onim specifičnim slučajevima kada jedna obitelj u svom poslovnom portfelju ima više različitih formi organiziranja poslovne djelatnosti. U slučajevima kada obitelj svoj poslovni pothvat realizira putem samo jednog oblika poslovnog organiziranja, tada pojam obiteljskog biznisa odgovara pojmu obiteljskog poduzeća. Obiteljsko poduzeće je, prema Marinu Bublji ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova. Radi preciznijeg određivanja obiteljskog poduzeća, uz tri temeljna kriterija roda, vlasništva i kontrole, moguće je koristiti i dodatne kriterije kao što su postotak vlasništva poduzeća, utjecaj na donošenje odluka, utjecaj na upravljačke funkcije poduzeća, stupanj

<sup>3</sup> CEPRA (online), dostupno na: <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>

<sup>4</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 35.

utjecaja na donošenje strateških odluka, uključenost više generacija u poslovanje i sl., iz čega se može izvesti široka definicija obiteljskog poduzeća.<sup>5</sup>

Nikola Kuvačić pod izvornim oblikom obiteljskog poslovanja pretpostavlja oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi srodnici, što omogućava iskazivanje nekoliko karakterističnih slučajeva izvornoga obiteljskog biznisa:

- u biznis su uključeni članovi uže obitelji, odnosno supružnici i njihova djeca koja nisu zasnovala vlastite obitelji (primjerice otac, majka, sinovi i kćerke),
- u biznis su uključeni članovi šire obitelji, odnosno supružnici te jedna ili više užih obitelji njihove djece ( primjerice otac-djed, svekar i punac, majka-baka, svekrva i punica, sin i nevjesta, kćerka i zet, te jedno ili više unučadi),
- u biznis su uključeni članovi uže ili šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci (to su svi slučajevi kada se nekome obiteljskom biznisu iz prvog ili drugog slučaja priključuju očevi ili majčini nećaci ili nećakinje sa svojim obiteljima).<sup>6</sup>

Gibb Dyer razlikuje tri osnovna oblika obiteljskih poduzeća:<sup>7</sup>

1. **Aktivna obiteljska poduzeća** karakterizirana su osobnim nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Nerijetko zapošljavaju i radnike koji nisu članovi obitelji.
2. **Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom** koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode ne-članovi obitelji u ime i za račun obitelji.
3. **Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća** u kojima je samo jedan član obitelji (najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik) uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća. Ostali članovi obitelji možda će se u budućnosti uključiti u obiteljski biznis.

---

<sup>5</sup> Buble, M. (2003.): Management maloga poduzeća, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 83.

<sup>6</sup> Kružić, D., Bulog, I.: Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split., str. 35.

<sup>7</sup> Dyer, W.G., (1986.): Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions, San Francisco, Jossey-Bass, str. 58.-59.



### **2.1.2. Važnost obiteljskih poduzeća**

Sva obiteljska poduzeća, a naročito onda dugovječna, imaju svoju posebnu poslovnu priču – priču nastanka, vezanu uz ime osnivača, obitelji koja ga je održala i uspješno rješila pitanja nasljeđivanja, priču kontinuiteta i priču borbe za održanje i preživljavanje u turbulentnim vremenima. Prirodu i strukturu obiteljskog poslovanja jako je teško u potpunosti utvrditi, a važnost obiteljskih poduzeća u nacionalnim ekonomijama i globalnoj ekonomiji najčešće je podcijenjena.

Obiteljska se poduzeća manifestiraju u različitim veličinama i oblicima, od malih poduzeća, srednje velikih i velikih, pa do velikih multinacionalnih kompanija u vlasništvu ili pak pod kontrolom obitelji. Obiteljska su poduzeća veoma širokog raspona starosti i često s djelatnostima koje su izrazito disperzirane.

Prisutnost obiteljskih poduzeća u svim djelatnostima i porama globalne ekonomije, ilustrira njihovu relevantnost u svjetskoj ekonomiji i nužnost poklanjanja pozornosti načinu njihova funkcioniranja i budućim izazovima s kojima se suočavaju.

Obiteljska poduzeća predstavljaju najpopularniju i najčešće zastupljenu formu vlasničkog organiziranja i upravljanja poslovanjem u svijetu. Prije pojave dioničkih društava (18. i 19. st.), obiteljski je biznis predstavljao jedini oblik organizacije poslovanja, a danas globalno promatrano predstavlja dominantan oblik poslovanja i čini okosnicu ekonomskog razvoja svjetske privrede.

Mala poduzeća u Europi (od kojih su više od 95% obiteljska poduzeća) predstavljaju potporanj europskog gospodarstva – ona su glavni izvor zapošljavanja i u njima se razvijaju mnogobrojne poslovne ideje. Ona predstavljaju glavni pokretač inovacija, zapošljavanja, prilagodljivosti i konkurentnosti, kao i socijalne i lokalne integracije u Europi.<sup>8</sup>

Prvih 100 obiteljskih poduzeća u EU u 2011. Ostvaruje više od 1 800 milijardi eura godišnje realizacije, što približno iznosi izrazito visokih i fascinantnih 14% BDP-a Europske unije.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 53.

<sup>9</sup> Top 100 Family Business in Europe, Campden FB, 29. May 2012.

Obiteljska su poduzeća temelj na kojem počiva gospodarstvo Finske. Između 80% i 86% od ukupnog broja poduzeća u Finskoj čine obiteljska poduzeća. Ona zapošljavaju više od polovice ukupnog broja radnika zaposlenih u privatnom sektoru. 75% od broja zaposlenih u sektoru malih i srednjih poduzeća predstavljaju zaposlene u obiteljskim poduzećima. Obiteljska poduzeća realiziraju više od 40% od ukupnog prihoda svih poduzeća i doprinose stvaranju oko 50% BDP-a Finske. Više od 20% od „top 500“ kompanija u Finskoj predstavljaju obiteljski biznisi. Ne samo da su obiteljska poduzeća u Finskoj stabilna, već su također konkurentna, slijede tržišne trendove, stvaraju dodanu vrijednost u ekonomiji i potiču razvoj poduzetništva.<sup>10</sup>

Rezultati istraživanja značenja obiteljskih poduzeća u SAD-u<sup>11</sup> ukazuju da:

- obiteljski biznis reprezentira oko 64% američkog BDP-a
- obiteljska poduzeća predstavljaju oko 89% svih biznisa u SAD – u
- među kompanijama uvrštenim u Standard & Poor`s 500 Index (vodeće kompanije u najpropulzivnijim industrijama) njih 34% su američka obiteljska poduzeća
- 62% radne snage – oko 81 milijun američkih radnika radi u obiteljskim poduzećima
- je prosječno američko obiteljsko poduzeće osnovano neposredno nakon Drugog svjetskog rata i da je oko 70% obiteljskih poduzeća (računajući ona koja su preživjela) još uvijek kontrolirano od strane njihovih osnivača ili od druge generacije vlasnika,

pri čemu u SAD egzistira 12 milijuna obiteljskih poduzeća koja predstavljaju glavnu snagu američke ekonomije.<sup>12</sup>

### **2.1.3. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća**

Svaki oblik organizacije poslovanja u cilju izvršenja poslovnih aktivnosti na proizvodnji proizvoda ili pružanju usluga ima svoje prednosti i nedostatke, pa tako i obiteljska poduzeća.

Neke od prednosti obiteljskih poduzeća jesu:<sup>13</sup> postojanje obiteljske povezanosti i želje za očuvanjem onog što je stečeno, obiteljski posao nije samo posao, članovi obitelji su povezani i dijele zajedničke vrijednosti, stavove i ideje za postizanje zajedničkog cilja. Obitelji će biti

---

<sup>10</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 56.

<sup>11</sup> Family Business in Brief, Fast Facts, Raymond Family Business Institute, 2003., str 1-4

<sup>12</sup> Fleming, J. Q. (2000.): Keep the Family Baggage Out of the Family Business, Avoiding the Seven Deadly Sins That Destroy Family Businesses, Fireside book, Simon & Schuster, str.12

<sup>13</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011) Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, cit. str.13.

zajedno i u dobru i u zlu. Obitelji su spremne na odricanje za prosperitet poduzeća te članovi obitelji mogu ujediniti svoje snage i financijske resurse kako bi omogućili realizaciju novih pothvata. Također se članovi obitelji mogu odreći dividendi, pristati na niže stope povrata od tržišnih te omogućiti poduzeću rast reinvestirajući dobit. Osim toga, još važnije, članovi obitelji mogu se pojavljivati kao jamci za kredite poduzeća i davati zajedničku imovinu pod hipoteku čime povećavaju izvore sredstava za poduzeće. Očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince te poseban odnos među članovima obitelji, međusobno povjerenje, zajednička vizija i ciljevi prenose se na poduzeće i povećavaju efikasnost poslovanja, s posebnim naglaskom na brigu za svoje zaposlene. Obiteljska poduzeća usmjerena su na dugi rok te dugoročno u obzir uzimaju interese svih uključenih u poslovanje poduzeća, odnosno zaposlenika, dioničara, potrošača, lokalne zajednice itd. Obiteljsko poduzeće omogućuje razvoj pojedinačnih osobina članova obitelji te rad u obiteljskom poduzeću potiče na odgovornost i razvija radne navike svakog člana obitelji, a često osjećaj pripadnosti uspješnom obiteljskom poduzeću vodi do većeg samozadovoljstva i samopotvrđivanja. Obiteljsko poduzeće omogućuje visoku transparentnost poslovanja glede prihoda, troškova, dobiti i dividende. Obiteljsko poduzetništvo omogućuje izravan kontakt s dobavljačima i kupcima te stvaranje individualnih i prijateljskih veza.

Ukupno promatrano navedene prednosti, u fokus obiteljskog poduzeća postavljaju se zajedništvo obitelji i razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova. Obiteljsko poduzeće može predstavljati pravi raj i sigurnost za članove obitelji i neobiteljske članove koji su radno angažirani u poduzeću, koji svojim radom, naporima, energijom i imaginacijom doprinose vlastitim, grupnim, uključivo i općim društvenim koristima.<sup>21</sup> Pored navedenog čitavog niza prednosti, obiteljska poduzeća mogu postati i izvor nerazriješenih obiteljskih tenzija i konflikata, koji mogu postati velikom smetnjom za realizaciju obiteljskih poslovnih ciljeva i generirati brojna ograničenja za poslovanje i razvoj obiteljskih poduzeća.

Kao nedostatke obiteljskih poduzeća najčešće se navode slijedeći:<sup>14</sup> članovi obitelji istodobno su izvršitelji obiteljskog posla, menadžeri u obiteljskom poduzeću i njegovi vlasnici, što može dovesti do neprofesionalnosti i improvizacija, nedostatak stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja, članovi obitelji zaposleni u poduzeću često nemaju sva potrebna znanja i osobine za neki posao što može dovesti i do povećanja stupnja tolerancije za loše obavljene poslove ili poslovne promašaje, miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa, zbog nejasnog

---

<sup>14</sup> Škrtić, M., Mikić, M. (2011) Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, cit. str.14

razgraničenja obitelji i posla mogu se pojaviti poremećaji u upravljanju, teškoće u razgraničavanju dužnosti i odgovornosti pojedinih članova obitelji te često pojava nepotizma (često je ugrožena mogućnost napredovanja zaposlenika nečlanova obitelji, što može negativno djelovati na okruženje u poduzeću, efikasnost zaposlenika i na kraju na uspjeh poduzeća), djeca mogu imati potpuno drugačije sklonosti i afinitete od vođenja i rada u obiteljskom poduzeću, sukobi želja roditelja i djece te gušenje talenata pojedinaca može dovesti do problema ako član odluči napustiti obiteljsko poduzeće i odvojiti se od obitelji, što je posebno velik problem u slučaju nasljeđivanja obiteljskog poduzeća, obiteljski je posao glavni izvor prihoda, financijske i socijalne sigurnosti za obitelj te je veća mogućnost bankrota i ostajanja bez sredstava što znači kako su članovi obitelji izloženi većemu svakodnevnom stresu, ograničenost financijskih izvora sredstava posebno je karakteristična za mala i srednja obiteljska poduzeća što često onemogućuje kupnju suvremene opreme i zapošljavanje stručnjaka, nedostatak vremena za normalan obiteljski život, odmor, druženje članova obitelji koji su uključeni u obiteljski posao te mnogi drugi.

## **2.2. Uključenost obitelji u poslovanje obiteljskog poduzeća**

Obitelj i posao u obiteljskom poduzetništvu su međusobno isprepleteni, te je potrebno i tako se prema njima ponašati, iz razloga što je to kompliciran i dinamičan sustav. Obitelj se sastoji od nama najbližih ljudi, ljudi koji nas gledaju kako odrastamo, brinu se za nas od samog rođenja, vode nas kroz proces odrastanja i izgradnje u zrelu osobu spremnu za život. Tvrtka označava skupinu ljudi koju povezuje zajednički poslovni interesi i uspjeh. Svaka tvrtka ima definirani zadatak i cilj dok je zadatak obitelji stvaranje povoljne okoline za odrastanje i mogućnost izgradnje. Osnova na kojoj počiva obiteljsko poduzeće, osim vlasništva nad poduzećem, jest i uključenost obiteljskih članova kako u aktivnosti izvršavanja središnjih aktivnosti samog poslovnog procesa tako i u procese njegovog upravljanja i potpore.<sup>15</sup>

Osnivač poduzeća najčešće je u osobi oca ili majke koji će jednog dana prenijeti poslovanje na svoje nasljednike. Uz pojedinačnog osnivača u osobi oca ili majke sve više je situacija u kojima bračni parovi donose odluku o pokretanju obiteljskog biznisa. Njihova prednost proizlazi iz zajedničke spremnosti na poticanje i potporu te orijentiranost na stvaranje nasljeđa svojim potomcima. Ukoliko je poslovanje u većoj mjeri uspješno uključuju se i ostali članovi obitelji: braća, sestre, nevjeste, zetovi itd.

---

<sup>15</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): OBITELJSKA PODUZEĆA - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.65.

### 2.3. Usklađivanje ciljeva i konflikti u obiteljskom poduzeću

Obiteljsko poduzeće je jedinstven i složen sustav kojeg karakteriziraju dva podsustava: podsustav obitelji i podsustav poslovanja. Obiteljski podsustav je emocionalan i stavlja naglasak na međusobne odnose i jednakost članova obitelji dok je poslovni podsustav izrazito neemocionalan stavljajući naglasak isključivo na potrebe poslovanja i ostvarivanje financijskog rezultata, djeluje bez emocija, zahtijeva i nagrađuje rezultate. Iz toga proizlazi da su u obiteljskom poduzeću uključeni interesi obitelji usmjereni na brigu i skrb o svojim članovima, emocionalni odnosi, zadovoljavanje obiteljskih želja i potreba te interesi poslovanja usmjereni na upravljanje i razvoj, zahtjeve posla i poslovne performanse. Iz navedenog slijedi da je članstvo u poslovnom podsustavu ovisno o performansama zaposlenika, a članstvo u obiteljskom podsustavu suprotno od navedenog – temeljeno na krvnom srodstvu.<sup>16</sup> Te interese teško je uskladiti, a upravo je to usklađivanje ključan uvjet za uspjeh svakog obiteljskog poduzeća.

Ravnoteža interesa i ciljeva poslovanja je ključ uspjeha za obiteljsko poduzeće. Ako se ova ravnoteža ne postigne, opasnost prijeti i poduzeću i obitelji. Neravnoteža poslovnih i obiteljskih ciljeva može biti dvostruko sagledana: kao neravnoteža u kojoj dominiraju isticanje poslovnih ciljeva na štetu obiteljskih, i neravnoteža u kojoj dominiraju isticanje obiteljskih ciljeva na štetu poslovnih ciljeva.<sup>17</sup>

Organizacijsko poslovanje odvija se u vrlo složenim i dinamičnim uvjetima u kojima je konflikt gotovo svakodnevna pojava. U organizaciji djeluje mnoštvo različitih pojedinaca čiji je rad organiziran u jedinice i grupe različitih veličina i funkcija.<sup>18</sup> Nesuglasice u poslovnom i obiteljskom podsustavu mogu uzrokovati neslaganja koji dovode do konflikata među članovima. Konflikti mogu nastati zbog razlika u očekivanjima i uloga u obiteljskom poduzeću. Izvori konflikata koji nastaju u obiteljskom poduzeću mogu biti različiti: od nesuglasica vezanih uz raspodjelu imovine, vlasništva, dobiti, preko razmještaj po karijernim pozicijama pa sve do prednost jednog člana u odnosu na drugoga.

---

<sup>16</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): OBITELJSKA PODUZEĆA - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.87.

<sup>17</sup> Kružić, D. (2016): Obiteljsko poduzetništvo, Mostar: Sveučilište, str.117.

<sup>18</sup> Angeleski I., Božac M.G., MENADŽMENT KONFLIKTA: RAZMATRANJE TEORETSKE PARADIGME I MAKROSTRATEŠKOG PRISTUPA, [Internet], raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=60013](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=60013) [23.6.2016.]

Razlikujemo tri tipa situacija u kojima nastaje konflikt:<sup>19</sup>

- Kada jedna strana uoči da se druga strana ne pridržava pravila
- Kada se jedna strana odupire drugoj
- Kada otpor jedne strane izaziva reakciju druge strane.

Neslaganja među članovima obitelji mogu se razviti na različitim područjima. Neki od njih više su bazirani na razvoj, sklad, potporu i razumijevanje dok su drugi orijentirani na ostvarivanje profita, prihoda i same efikasnosti poslovanja.

U postizanju rješenja konflikata menadžerima na raspolaganju stoje dva pristupa:<sup>20</sup>

- Direktni pristup upravljanja konfliktom – pristup koji uključuje izbjegavanje, prilagodbu, kompromis, natjecanje i autoritativnu naredbu.
- Indirektni pristup upravljanju konfliktom – cilj je izbjegavanje direktnog sučeljavanja s osobama i njihovim ličnostima.

Kako konflikt ne bi prerastao u otvoreni sukob među članovima u obiteljskom poduzeću potrebno ga je pravovremeno i na što mirniji način rješavati. Jedan od učinkovitih načina rješavanja nesuglasica u obiteljskim poduzećima kroz „razotkrivanje“ iskrenih emocija i pravih interesa je postupak koji se naziva mirenje. Mirenje je takav postupak u kojem stranke nastoje sporazumno riješiti svoje nesuglasice (spor) uz pomoć jednog ili više izmiritelja koji strankama pomažu postići nagodbu/dogovor, bez ovlasti da im nametnu obvezujuće rješenje. Unatoč tome što riječ „konflikt“ asocira na nesuglasja i narušavanje skladnosti i ravnoteže njezino djelovanje ne mora uvijek imati negativan efekt. Konflikt može biti pokretač promjena, dobar signal na ukazivanje problema te izvor energije i motivacije.

---

<sup>19</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): OBITELJSKA PODUZEĆA - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.91

<sup>20</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.): OBITELJSKA PODUZEĆA - životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, str.95.

## 2.4. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Poduzeća se razvijaju i mijenjaju, prolaze kroz razvojne faze i suočavaju se s brojnim teškoćama i izazovima. Koncept životnog ciklusa obiteljskog poduzeća počiva na bihevioralnom pristupu koji svoje polazište životnog ciklusa ljudskih bića prenosi na prirodne i umjetne sustave.<sup>21</sup>

Etape kroz koje prolazi životni ciklus obiteljskog poduzeća autori obično razvrstavaju u četiri<sup>22</sup> odnosno pet faza,<sup>23</sup> u ovisnosti tretiraju li nastanak (osnivanje poduzeća) obiteljskog poduzeća kao razvojnu fazu ili pak kao neophodan administrativni događaj u životu poduzeća. Ako proces osnivanja poduzeća gledamo kao neophodnu pretpostavku – aktivnost koja će udahnuti život novom poduzeću, moguće je govoriti o četiri faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća:

- pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća,
- uspjeh, stabilizacija i rast poslovanja,
- dozrelost poslovanja obiteljskog poduzeća,
- ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća

Trajanje životnog ciklusa poduzeća može se iskazati kao period koji obuhvaća vrijeme od osnivanja obiteljskog poduzeća, preko vremena vezanog uz poslovno djelovanje obiteljskog poduzeća pa do vremena potrebnog za prestanak poduzeća. U okviru navedenog trajanja životnog ciklusa, obiteljsko se poduzeće razvija i raste, stari i propada, pri čemu taj razvoj nije linearan već je pun brojnih uspona i padova. Pojava, pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća predstavlja prvu fazu u kojoj je temeljni i osnovni cilj poduzeća započeti s poslovanjem. Može se kazati kako pojava obiteljskog poduzeća predstavlja proces „rođenja“ (nastanka) poduzeća. Uspješnost pothvata ovisna je o čitavom nizu okolnosti, a posebice poslovnoj ideji i raspoloživim resursima, naročito kapitalu. Ova faza razvoja obiteljskog poduzeća usredotočena je na aktivnosti izgradnje poduzeća (proizvodnje proizvoda ili pružanje usluga), a osnivači poduzeća su ujedno i poduzetnici koji nose cjelokupni rizik poslovnog pothvata. Start-up faza, koja se često naziva i poduzetničkom fazom u razvoju obiteljskog poduzeća, karakterizirana je visokim financijskim rizikom, niskim stupnjem

---

<sup>21</sup> Buble, M. (2003.): Management maloga poduzeća, Ekonomski fakultet Split, Split, cit. str.28.

<sup>22</sup> Le Van, G. (1999) The Survival Guide for Business Families, Routledge, New York, str. 7

<sup>23</sup> Black, J. S., Porter, W. L. (2000) Management – Meeting New Challenges, Prentice Hall Inc., New Jersey, str. 151



organiziranosti, općenitim nedostatkom resursa potrebnih za zadovoljenje svih potreba poduzeća, pritiskom za što bržim postizanjem rezultata i slabom konkurentskom pozicijom. Organizacijska struktura obiteljskog poduzeća je neformalna i nebirokratska. Uz pretpostavku uspješnog početka, aktivnosti u ovoj fazi životnog ciklusa obiteljskog poduzeća fokusirane su na opstanak na tržištu, preživljavanje i eventualno stvaranje pretpostavki za stabilizaciju poslovanja i etabliranje na tržištu.

Stabilizacija, rast i uspjeh poslovanja predstavlja fazu razvoja za koju je moguće ocijeniti je li obiteljsko poduzeće uspjelo. Pokrenuta proizvodnja proizvoda i pružanje usluga od strane obiteljskog poduzeća podložni su podjeli rada, formiranju novih organizacijskih jedinica koje ukazuju na potrebu formaliziranja organizacije poduzeća. Porast performansi poduzeća omogućava kontinuirani rast poslovanja i ostvarenih profita neophodnih za konsolidiranje stvorenih prednosti i stvaranje pretpostavki za multipliciranje rasta. U ovoj fazi postignuta je unutarnja organizacijska stabilnost i uvedena je primjerena administrativna infrastruktura. Zaposlenici, obiteljski i neobiteljski članovi, se identificiraju s poduzećem u kojem vlada zdrava poslovna i razvojna klima. Poslovna faza stabilizacije i rasta poslovanja nosi dobre odnose s kupcima, dobavljačima i okruženjem, kao i stavljanje financijskih rizika obiteljskog pothvata pod kontrolu. Ova faza je karakterizirana potrebom jačanja poslovnog planiranja, naročito strateškog i financijskog, usredotočenog primarno na sagledavanje potencijalnih problema i traženje adekvatnih razvojnih strategija.

Dozrelost poslovanja predstavlja fazu u životnom ciklusu obiteljskog poduzeća u kojoj dolazi do birokratiziranja (poduzeće uvodi pravila, procedure i kontrolne sustave u organizaciju) i umanjenja profitabilnosti. Proizvod ili usluga koju pruža obiteljsko poduzeće pomalo gubi svoju prepoznatljivost, konkurencija se povećava, prodaja počinje s usporavanjem rasta ili se počinje smanjivati. Obiteljska poduzeća u ovoj fazi uočavaju kako je napredak sve teže i teže ostvariti. Uspjeh ostvaren u prethodnoj fazi podložan je gubljenju ritma, njegovom usporavanju i smanjenju.

Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća predstavlja fazu poslovnog razvoja poduzeća u kojoj je potrebno naći odgovor na sudbonosno pitanje: preživjeti ili propasti. U ovoj se fazi uočava izrazito slabljenje konkurentske pozicije poduzeća, kontinuiran pad poslovnih performansi i smanjenje mogućnosti za postizanje preokreta u poslovanju. Od profesionalnih menadžera traži se posjedovanje sposobnosti upravljanja promjenama, kreiranja plana ozdravljenja i traženja vizije budućnosti obiteljskog poduzeća. Vještine iz

domene kriznog menadžmenta naročito su potrebne, kao i preuzimanje odgovornosti za upravljanje rizicima. U ovisnosti o uspješnosti odgovora na pitanje životnog izazova obiteljskog poduzeća – preživjeti ili propasti, vlasnici poduzeća će odlučiti ili likvidirati poduzeće sa slabim performansama ili pokušati putem novih pothvata ponovno ojačati poziciju svojih poduzeća. Započinjanje s novim poslovnim pothvatom, naročito nadopunjavanjem i razvojem postojećih poslovnih procesa ili pak uvođenjem novih procesa u staru poslovnu strukturu, ponekad može omogućiti ponovno oživljavanje obiteljskog poduzeća, ako se u tome ne uspije obiteljsko poduzeće nestaje s „poslovne pozornice“.

Trajanje životnog ciklusa poduzeća pokazuje da od svih novoosnovanih kompanija njih oko 87% preživi prvu godinu poslovanja, 68% poduzeća preživi najmanje tri godine, a 55% novoosnovanih poduzeća doživi pet godina poslovanja

### 3. PRIJENOS VLASNIŠTVA U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA

#### 3.1. Definiranje transfera vlasništva

Transfer vlasništva podrazumijeva prijenos vlasništva nad poduzećem na drugu osobu ili drugo poduzeće, čime se osigurava kontinuitet postojanja i poslovne aktivnosti poduzeća. Najčešće je pokretanje procesa prijenosa poslovanja povezano s odlaskom u mirovinu osnivača poduzeća, ali umirovljenje je samo jedan od razloga. Drugi razlozi su najčešće osobne prirode (ranije povlačenje iz poslovanja, promjena profesije i interesa), iznenadne situacije (razvod, bolest u obitelji, smrtni slučaj), promjene u poslovnom okruženju koje mogu tražiti značajne promjene u poslovanju koje trenutni vlasnik poduzeća nije spreman poduzeti (novi proizvodi na tržištu, novi i agresivni konkurenti i sl.) ili želja za pokretanje novog poduzetničkog pothvata (serijski poduzetnici).<sup>24</sup> Pravilan proces prijenosa poslovanja iziskuje mnogo vremena te je od ključnog značaja pravovremeno početi razmišljati i prikupljati informacije. U tom procesu vlasnik nailazi na brojna pitanja na koja treba dati odgovore i donijeti važne odluke koje će se odraziti na njega osobno, njegovu obitelj (bez obzira hoće li biti uključeni u poslovanje i nakon prijenosa), zaposlenike poduzeća i druge sudionike povezane s poduzećem (kupce, dobavljače, partnere).

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. Pritom je mudro i prijeko potrebno tražiti savjet od svih koji svojim savjetom mogu pomoći u donošenju najbolje odluke o odabiru modela prijenosa poslovanja.<sup>25</sup> Proces prijenosa poslovanja može se podijeliti u nekoliko faza:

1. Donošenje odluke o pokretanju procesa prijenosa poslovanja
2. Prikupljanje informacija i razmatranje mogućih rješenja
3. Odabir modela prijenosa poslovanja
4. Primjena odabranog rješenja prijenosa poslovanja

---

<sup>24</sup> Alpeza, M.: Kada u vođenje obiteljskog biznisa uključiti vanjske managere, CEPOR

<sup>25</sup> Alpeza, M.: Kada u vođenje obiteljskog biznisa uključiti vanjske managere, CEPOR

## 3.2. Faze procesa prijenosa poslovanja

**1. *Donošenje odluke o pokretanju procesa prijenosa poslovanja*** - postoje brojni razlozi zbog kojih je važno na vrijeme početi razmišljati o prijenosu poslovanja. Započinjanje ovog procesa je obveza, ali i privilegija vlasnika poduzeća jer na taj način zadržava kontrolu i utjecaj na budućnost poduzeća i stečenog kapitala. Detaljnom pripremom, planiranjem i razgovorom sa svim uključenim stranama u odluku o prijenosu poslovanja stvaraju se temelji za uspješnu realizaciju prijenosa poslovanja. Ako se prijenos odvija pod vremenskim pritiskom i u nepovoljnim okolnostima, smanjena je vjerojatnost za pronalazak i primjenu najboljeg rješenja. Prijenos poslovanja je složen proces s mnogo aspekata koje je potrebno uzeti u obzir – od pravnih pitanja, do onih koja imaju osobni i emotivni karakter. Neka od tih pitanja imaju jednostavne odgovore, dok druga zahtijevaju duže vrijeme za pronalazak pravih odgovora. Prijenos poslovanja odražava se na vlasnika poduzeća i članove njegove obitelji, koji također, trebaju vrijeme za razmišljanje i donošenje odluka o tako važnim pitanjima. Ako prijenos poslovanja uključuje i djecu i druge članove obitelji, tada i oni trebaju imati priliku odvagnuti različita rješenja i odlučiti što žele raditi u budućnosti i na koji način biti povezani s poduzećem.<sup>26</sup>

**2. *Razmatranje mogućih rješenja*** - postoji nekoliko modela prijenosa poslovanja. Na temelju prikupljenih informacija i razgovora sa drugim vlasnicima, konzultantima, članovima obitelji i budućim nasljednicima, potrebno je odabrati najbolji model prijenosa poslovanja. Cilj prikupljanja informacija i savjetovanja s uključenim stranama je predviđanje mogućih pozitivnih i negativnih posljedica kojim će odabrano rješenje utjecati na život vlasnika poduzeća i svih uključenih u ovaj proces. Neka od bitnijih pitanja na koja je potrebno dati odgovor su: Na koga prenijeti poslovanje? Koliki se udio u vlasništvu prenosi? Što nakon prijenosa poslovanja?<sup>27</sup>

**3. *Odabir modela prijenosa poslovanja*** - Početna točka prilikom odabira odgovarajućeg modela prijenosa poslovanja je razumijevanje primarnih ciljeva poduzeća: Predstavlja li poduzeće poduzetnički pothvat čiji je cilj osiguravanje bolje egzistencije vlasnika poduzeća i njegove obitelji, financijsku investiciju čiji je cilj ostvarivanje zarade, dio osobnosti i životnog stila vlasnika, dio obiteljske povijesti koja se prenosi iz generacije u generaciju ili nešto

---

<sup>26</sup> Alpeza, M.: Kada u vođenje obiteljskog biznisa uključiti vanjske managere, CEPOR

<sup>27</sup> Alpeza, M.: Kada u vođenje obiteljskog biznisa uključiti vanjske managere, CEPOR

drugo? Odgovor na ovo pitanje imat će glavni utjecaj na odluku o odabiru modela prijenosa poslovanja. Ako poduzeće predstavlja dio osobnosti vlasnika, prijenos neće predstavljati promjene isključivo pravne i financijske, već i osobne i emotivne prirode. Budući da se o temama vezanim uz prijenos poslovanja, kao što su novac, osjećaji i odnosi među ljudima, često teže razgovara, dobar savjet može biti uvođenje „treće, neutralne strane“ u razgovor, u koju sve uključene strane imaju povjerenja. Postoje različite vrste savjetnika za različita područja prijenosa poslovanja – odvjetnici, porezni savjetnici, izmiritelji i dr. Vlasnici poduzeća za savjetnika mogu odabrati osobu od povjerenja s kojom tijekom cijelog procesa mogu otvoreno razgovarati o osobnim pitanjima, kao što su poteškoće u prepuštanju poduzeća nekom drugom ili nova uloga vlasnika nakon prijenosa poslovanja.

**4. Primjena odabranog rješenja** - Posljednja faza u procesu prijenosa poslovanja podrazumijeva ostvarivanje pretpostavki koje omogućuju primjenu odabranog pristupa. Primjena odabranog rješenja prijenosa poslovanja često zahtijeva promjene u poduzeću. Prijenos poslovanja može utjecati na povećanje broja suvlasnika u poduzeću te je važno da svi vlasnici imaju zajedničku perspektivu budućeg razvoja poduzeća. Kada postoji nekoliko vlasnika poduzeća postoji potreba za uspostavljanjem vijeća vlasnika radi usaglašavanja stavova vezanih uz upravljanje poduzećem isključivo među vlasnicima poduzeća. Prijenos poslovanja uključuje prijenos tri važna elementa poslovanja: znanja, mreže kontakata i organizacijske kulture. U malim poduzećima u vlasništvu jedne osobe, koja je ujedno i direktor u poduzeću ova tri elementa su često usko povezana s osobnim karakteristikama vlasnika. Radi se o osnovnim elementima na kojima je utemeljena konkurentna prednost poduzeća. Od ključne važnosti za uspjeh poduzeća je da se sva tri elementa i nadalje zadrže u poduzeću i nakon povlačenja vlasnika i realizacije procesa prijenosa poslovanja. Od ključne važnosti za uspjeh poduzeća je da se sva tri elementa i nadalje zadrže u poduzeću i nakon povlačenja vlasnika i realizacije procesa prijenosa poslovanja.

### 3.3. Problematika transfera vlasništva

U moru nerješениh problema pitanja o aktualnim problemima hrvatskog gospodarstva sve se više uočava još jedno, a to je pitanje tzv. business transfera odnosno pitanje transfera vlasništva. Prijenos poslovanja vlasništva kritična je faza u razvoju obiteljskih, ali i drugih malih i srednjih poduzeća. U dokumentima Europske unije koji govore o značaju problematike biznis transfera malih i srednjih poduzeća ukazuje na 450.000 poduzeća s oko 2 milijuna zaposlenih koja svake godine u Europskoj uniji prolaze proces prijenosa poslovanja, a procjenjuje da se u oko 150.000 tih poduzeća problemu prijenosa poslovanja ne pristupa na adekvatan način, čime se u pitanje dovodi oko 600.000 radnih mjesta. Tim problemom, koji će se uskoro ozbiljno osjetiti i u hrvatskom društvu, u Republici Hrvatskoj se sustavno bavi CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

Problematiku prijenosa vlasništva i liderstva u obiteljskim poduzećima najbolje može dočarati svjetski relevantna statistika. Prema Family Firm Institutu, samo 30% tvrtki u obiteljskom vlasništvu preživi prijenos vlasništva na drugu, 10% na treću, a svega 3% na četvrtu generaciju nasljednika. Istraživanja su pokazala kako trećina obiteljskih tvrtki ima planove prijenosa vlasništva i liderstva, a većina njih je neformalna i slabo iskomunicirana od strane vlasnika/ osnivača. Osim toga, veliki je problem polovičnog umirovljenja gdje se osnivač formalno povukao sa pozicije vlasnika i lidera, ali je i dalje glavni donositelj svih odluka vezano za obiteljski biznis. Bitno je držati se određenog datuma povlačenja.<sup>28</sup>

Iako statistike ne govore u korist obiteljskog vlasništva dugoročno, obiteljske tvrtke koje su se othrvale problematici prijenosa vlasništva, navode mnoge bitne detalje koji su doprinijeli njihovom uspjehu. Izvršni direktor FFI-a, William O'Hara, smatra da je najveća pogreška većine obiteljskih biznisa neplaniranje budućnosti. Problematične tvrtke su one koje ne gledaju unaprijed, bilo da se radi o prijenosu vlasništva ili o budućim proizvodima. Kao primjer toga, dovoljno govori podatak da u RH 5300 tvrtki čiji su vlasnici stariji od 55 godina, s više od 57 000 zaposlenih, spada u posebno rizičnu skupinu, jer vlasnici tvrtki uopće ne razmišljaju o prijenosu vlasništva. Pitanje problematike nasljeđivanja obiteljskih poduzeća tiče se i problema psihološke i emotivne prirode. Prijenos vlasništva obično je vrlo emotivan i kompliciran proces kojeg se ignorira do trenutka kada je već prekasno – ozbiljnih zdravstvenih problema osnivača, nemogućnosti vođenja posla radi starosti, ili smrti. Osnivači

---

<sup>28</sup> Senegović I. (2012.): Transfer vlasništva u obiteljskim poduzećima, Ekonomski fakultet Osijek

obiteljskog biznisa, pod pritiskom, tada nerijetko odabiru krivog nasljednika ili izbjegnu to učiniti uopće.

Prijenos poslovanja jedna je od kritičnih faza razvoja u životnom ciklusu poduzetničkog pothvata. Najčešće se događa pod pritiskom godina vlasnika poduzeća koji planira svoj izlazak iz biznisa, ali može biti potaknut i drugim razlozima, kao što su promjena interesa vlasnika, prilika za prodaju poduzeća ili incidentne situacije, poput bolesti ili smrti vlasnika poduzeća. Planiranje prijenosa poslovanja važno je za vlasnike poduzeća - bilo koje životne dobi. Vlasništvo poduzeća nosi brojne privilegije, ali i odgovornosti. Jedna od odgovornosti je i briga za održivost poslovanja, a time i očuvanje stečenog kapitala, radnih mjesta i društvene vrijednosti koja je nastala zahvaljujući poduzetničkoj inicijativi i sposobnosti poduzetnika da ideju pretoči u održivi biznis. Izlazak vlasnika-osnivača iz biznisa ne bi trebao značiti kraj poduzetničkog pothvata. Preuzimanje uhodanog poduzetničkog pothvata za poduzetnika koji tek uzlazi u biznis predstavlja veliku priliku jer povećava šanse za uspjeh u odnosu na započinjanje poduzetničkog pothvata ispočetka (start-up). Start-up samo je jedan od načina započinjanja poduzetničkog pothvata koji sa sobom nosi prednosti, ali i velike izazove. Transfer vlasništva povezuje interese dvije vrste ljudi. S jedne strane su oni koji izlaze iz biznisa i žele kapitalizirati vrijednost koju su stvorili, te osigurati održivost poduzeća i radnih mjesta, prepuštajući upravljanje i vlasništvo nad poduzećem nekom drugom. Druga strana je ona osoba koja preuzima biznis pod određenim okolnostima, a može biti obiteljski nasljednik, zaposlenik poduzeća, osoba izvan poduzeća koja kupuje poduzeće ili neko drugo poduzeće koje kupuje, preuzima i spaja svoje poslovanje s preuzetim poduzećem. Preduvjet održivosti poduzeća i provedbe prijenosa poslovanja je – da te dvije zainteresirane strane uspostave kontakt i pronađu zajednički interes. U uvjetima nerazvijenosti nacionalnog sustava za podršku u procesu prijenosa poslovanja za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj to nije jednostavno. Uz nedostatak financijskih instrumenata za financiranje onih koji žele kupiti uhodana poduzeća – gotovo nemoguće.<sup>29</sup>

---

29 Mezulić, Juric, P., Alpeza, M. (2017.) : Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima, CEPOR

### **3.4. Moguća rješenja prijenosa vlasništva**

Prijenos poslovanja u smislu prijenosa vlasništva poduzeća može se realizirati na više načina:

- prenošenjem vlasništva na članove obitelji (nasljeđivanje)
- prodajom poduzeća neobiteljskim članovima u poduzeću (managementu ili zaposlenicima)
- prodajom poduzeća osobama ili poslovnim subjektima izvan poduzeća, uključujući preuzimanje ili spajanje s drugim poduzećima
- dobrovoljna likvidacija

#### **3.4.1 Prijenos vlasništva članovima obitelji**

Pitanje prijenosa poslovanja posebno je naglašeno u obiteljskim poduzećima, zbog trenutne ili buduće uključenosti većeg broja članova obitelji u vlasništvo i upravljanje poduzećem. Najčešće se prienos poslovanja u obiteljskim poduzećima na članove obitelji provodi prvenstveno u dijelu koji se odnosi na upravljanje poduzećem, dok se prienos vlasništva (poslovnih udjela u poduzeću) može unaprijed definirati oporukom za života vlasnika poduzeća ili ostavinskim postupkom nakon njegove smrti. Oporukom vlasnik poduzeća definira tko će i kako naslijediti vlasničke udjele u poduzeću u slučaju njegove smrti, čime se, uz određena zakonska ograničenja, može umanjiti mogućnost da poslovni udio naslijede i oni članovi obitelji za koje vlasnik poduzeća iz različitih razloga smatra da ne bi trebali ući u vlasničku strukturu poduzeća. 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. U razgovor o prijenosu poslovanja obiteljskog poduzeća važno je uključiti i druge na koje će odluka o prijenosu poslovanja utjecati, prije svega suvlasnike u poduzeću i članove obitelji. Važno je odvojiti dovoljno vremena za miran razgovor na tu temu, bez pritisaka, jer postoji mogućnost da će se poticanje ove teme i različiti stavovi i razmišljanja negativno odraziti na odnose s drugima na koje će rješenje ovog pitanja utjecati. Vlasnik poduzeća treba znati žele li djeca preuzeti upravljanje poduzećem, da li je to uistinu njihova želja ili obveza koja je stavljena i pred njih i sve druge generacije u obitelji. Za uspjeh poduzeća važno je da iduća generacija upravljanje poduzećem preuzme dobrovoljno. Želja za



preuzimanjem upravljanja u obiteljskom poduzeću može biti snažan poticaj za uspjeh, ali nedovoljan ukoliko ne dolazi u kombinaciji sa znanjem i iskustvom. Član obitelji koji preuzima upravljanje obiteljskim poduzećem treba imati odgovarajuće obrazovanje i iskustvo koje može biti stečeno na različitim poslovima u poduzeću, ali i radom u nekom drugom poduzeću.

### **3.4.2. Prodaja poduzeća neobiteljskim članovima unutar poduzeća**

Odluka o prodaji obiteljskog biznisa je višeslojni pothvat koji je povezan ne samo s promišljenim donošenjem poslovne odluke o prodaji već i emotivnim posljedicama na obitelj angažiranu u vođenju tog biznisa. Članovima obitelji tvrtka je dio njihovog identiteta, osigurava im odgovarajući položaj u društvu, egzistenciju i emotivnu povezanost kroz generacije, ali predstavlja i odgovornost prema generacijama koje su taj biznis pokrenule. Pošto se radi o jedinstvenom pothvatu za kojeg obitelj uglavnom nema prethodnog iskustva, posao je veoma stresan. Stresnu situaciju pojačava strah od donošenja loših odluka. Kako se pripremna faza obično drži u tajnosti da se ne bi nepotrebno uznemirilo poslovne partnere i zaposlenike, vodećim ljudima u obiteljskom biznisu je još teže ukoliko ne mogu izmjenjivati informacije o svojim planovima s poslovnim partnerima koji su kroz takve scenarije već prošli. Zato se za provođenje ovog pothvata treba temeljito pripremiti, angažirati sposobne i neovisne savjetnike, konzultirati unutar obitelji i pažljivo kroz unaprijed definirane korake provoditi postupak prodaje.<sup>30</sup>

Zašto se uopće obitelj odlučuje za prodaju obiteljskog biznisa? Razlozi mogu biti osobne prirode ili potaknuti stanjem na tržištu. Od razloga osobne prirode možemo spomenuti smrt osnivača te posljedičnu nesposobnost ili nevoljkost nasljednika da nastave s vođenjem tvrtke. Također može doći do razmirica unutar obitelji i želje članova da se biznis dijelom ili kompletno proda, a oni zatim nezavisno vode svoje poslove. Jedan od osobnih razloga može biti jednostavno želja da se nakon dugogodišnjeg izgaranja na poslu i prezasićenosti, uživa u plodovima rada. Objektivno, gospodarska grana ili djelatnost unutar koje funkcionira obiteljska tvrtka može s vremenom pokazivati znakove gospodarskog pada te posljedičnog

---

<sup>30</sup> Widland, J. J (2005.): „Selling the Family Business – A 10 Step Guide to Avoid Stress“, Business Law Today, Vol. 15, No. 1,

pada prihoda ili se može povećati tržišno natjecanje i konkurencija kojima tvrtka nije dorasla.<sup>31</sup>

Da bi se prodajom postigla što bolja cijena, nužno je da se tvrtka proda u fazi rasta kad su svi proizvodni i financijski pokazatelji na uzlaznoj liniji te kad je potražnja za proizvodima tvrtke još uvijek u porastu. Nikako nije preporučljivo prodavati tvrtku naglo i nepripremljeno bilo da se radi o iznenadnoj smrti vlasnika ili iznenadnim poremećajima na tržištu ili samom poslovanju tvrtke. Prodaju treba pažljivo planirati te zatim slijediti u obitelji unaprijed usklađene i dogovorene korake. Obiteljski dogovor je veoma važan jer svaki član ima svoja očekivanja od tvrtke i različite nivoe poslovne i emotivne vezanosti za tvrtku.<sup>32</sup>

**Zapošljavanje profesionalnog menadžera** predstavlja odmak u odnosu na temeljnu definiciju prijenosa poslovanja koja podrazumijeva prijenos vlasništva nad poduzećem. 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. Zadržavanje vlasništva može biti odluka vlasnika, ali i rezultat nemogućnosti prodaje poduzeća uz prihvatljive financijske uvjete. U situaciji kada vlasnik poduzeća iz osobnih razloga nije u mogućnosti upravljati poslovanjem i nema adekvatnog nasljednika iz kruga obitelji, zapošljavanje profesionalnog menadžera može biti dobro rješenje. Angažman profesionalnog menadžera može predstavljati neutralno rješenje kako bi se izbjegli sukobi unutar obitelji ili privremeno rješenje u situaciji kada članovi obitelji koji će preuzeti upravljanje poduzećem još uvijek nemaju potrebna znanja i vještine, odnosno kada postoji vremenski raskorak između generacije koja je osnovala poduzeće i mlađe generacije koja bi trebala i bila voljna preuzeti upravljanje poduzećem. Kako bi se izbjegle eventualne negativne posljedice angažiranja profesionalnog menadžera, važno je da vlasnik poduzeća zauzme jasan stav želi li profesionalnog menadžera prenijeti sve ovlasti vezane uz upravljanje poduzećem, ili želi dio zadržati te jasno definirati smjer u kojem će se poduzeće razvijati.

---

<sup>31</sup> Hawkins, G. B., Paschall, M. A (2002.): „The Key Steps Involved in Successfully Selling the Family Business“, Fair Value, Vol. IX, No. 2, pg. 1-12

<sup>32</sup> Senegović I. (2012.): Transfer vlasništva u obiteljskim poduzećima, Ekonomski fakultet Osijek

### 3.4.3. Prodaja osobama izvan poduzeća i spajanje

**Prodaja poduzeća** najbolja je opcija u slučaju da vlasnik želi osigurati određena sredstva za umirovljenje, kada u obitelji ne postoji adekvatan nasljednik poduzeća, a vlasnik poduzeća ne želi zadržati vlasništvo nad poduzećem, niti upravljanje prenijeti na profesionalnog menadžera. Prodaja poduzeća postavlja puno izazova i za prodavatelja i za kupca poduzeća. Definiranje vrijednosti poduzeća važno je pitanje za obje strane. Procjena vrijednosti poduzeća je složen proces, a primjena različitih metoda može dati različite rezultate. Procjena vrijednosti se temelji na sveukupnoj procjeni poduzeća koja uključuje procjenu poslovne ideje, tržišta, baze kupaca, ostvarenih prihoda i dobiti u prethodnim razdobljima, te potencijal za razvoj poslovanja i ostvarivanje prihoda i dobiti u budućnosti. Čak i kad se koriste provjerene metode procjene, koje mogu rezultirati procjenom realne vrijednosti poduzeća, uvijek ostaje pitanje što je realna vrijednost za kupca i za prodavača. Prodavatelj često smatra da poduzeće vrijedi značajno više nego što to procjenjuje potencijalni kupac. Te razlike mogu proizlaziti iz različitosti namjera osoba ili poduzeća koja su zainteresirana kupiti poduzeće. Za neke je kupovina poduzeća važna radi korištenja proizvoda poduzeća, tržišta, proizvodnog kapaciteta i specifičnog znanja. Drugi mogu biti zainteresirani za kupovinu poduzeća jer ono znači ostvarenje njihove vizije. Različite namjere potencijalnih kupaca znače različite posljedice za poduzeće i zaposlenike. Znati da kupac namjerava preusmjeriti razvoj poduzeća u smjeru koji se razlikuje od vizije postojećeg vlasnika poduzeća, može smanjiti spremnost vlasnika za prodaju poduzeća, bez obzira na ponuđenu cijenu.<sup>33</sup>

Poduzeće može biti **prodano i drugim poduzećima**. Prodaja nekom drugom poduzeću može se dogoditi iz nekoliko razloga, npr. prodaja nekom iz iste industrije koje na taj način širi poslovanje kroz vertikalnu ili horizontalnu integraciju, ili nekom poduzeću iz inozemstva koje na taj način ulazi na hrvatsko tržište.

Što se tiče **spajanja** poduzeća, korist od spajanja leži u dobivanju dodatne vrijednosti i jačanju konkurentnosti. Nova kompanija mora vrijediti više od zbrojene vrijednosti prošlih poduzeća. Kao primjer imamo dvije poznate tvrtke, Sony i Ericsson. One su odvojeno proizvodile prosječne mobitele i nisu se uspjele nametnuti kao snažni *igrači* u industriji mobilne telefonije. Spajanjem u Sony Ericsson profilirali su se u jednog od lidera u toj industrijskoj grani.

---

<sup>33</sup> Alpeza, M.: Kada u vođenje obiteljskog biznisa uključiti vanjske managere, CEPOR

Motivi spajanja mogu biti i osobni. Zasićenje poslom i okretanje novim poslovnim izazovima prodajom tvrtke i kapitaliziranjem višegodišnjeg rada. Kompanije nerijetko prerastu svoje osnivače pa je potrebno uvesti kapital i stručnjake sa strane. Postoji i psihološki aspekt precjenjivanja ili podcjenjivanja vlastite kompanije zbog pristrana pogleda na vlastite uspjehe. Koji god razlozi stajali iza spajanja kompanija, to je u svakom slučaju dinamičan, rizičan i odvažan potez kojim poduzetnik prelazi na višu razinu tržišnog natjecanja.

#### **3.4.4. Dobrovoljna likvidacija**

Likvidacija poduzeća predstavlja posljednju fazu postojanja poduzeća, a odnosi se na obustavljanje djelatnosti privređivanja poduzeća, odnosno razrješavanje otvorenih odnosa sa poslovnim partnerima, državom, radnicima i suvlasnicima poduzeća, tj. ulagačima kapitala, ukoliko postoje. Likvidacija se provodi kada je imovina veća od obveza poduzeća, dok se u obrnutom slučaju pristupa stečajnom postupku ili postupku predstečajne nagodbe. 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

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. Uzimajući u obzir vrijeme potrebno za okončanje postupka likvidacije i troškove likvidacijskog postupka koji mogu biti vrlo visoki, likvidacija poduzeća je psihološki najnepoželjnija opcija prijenosa/završetka poslovanja za vlasnika poduzeća. U slučaju odluke o likvidaciji poduzeća savjetuje se potražiti savjet

poreznog savjetnika. Trajanje likvidacije poduzeća ovisi o samom postupku u konkretnom slučaju, najčešće trajanje postupka je oko godinu dana, a moguće je i duže.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> „Consider Your Exit Strategy When Starting Up“, Business Link, (03.05.2010.) raspoloživo na: <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?r.s=m&r.l1=1073861225&r.lc=en&r.l3=1074039237&r.l2=1074400490&r.i=1075191784&type=RESOURCES&itemId=1074480630&r.t=RESOURCES>

## **4. PRIJENOS VLASNIŠTVA U RH**

### **4.1. Značaj prijenosa vlasništva malih i srednjih poduzeća u EU**

Europska komisija prepoznaje važnost pitanja prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća od 1994. godine kada su kreirane prve preporuk za poboljšanje pravnog, fiskalnog i administrativnog okruženja za poduzeća koja prolaze kroz proces prijenosa poslovanja. Europska komisija počela je ukazivati na značaj prijenosa poslovanja zbog velikog broja poduzeća koja se neuspješno suočavaju s ovim procesom, što se negativno odražava na vlasnike, zaposlenike, vjerovnike i okruženje u kojem poduzeće posluje. U preporukama Europske unije iz 1994. godine zemlje članice su, između ostalog, pozvane na kreiranje kampanja za povećanje svijesti, informiranje i edukaciju vlasnika poduzeća kako bi se potaknuo pravovremeni prijenos poslovanja, osiguranje financijskog i regulatornog okruženja za jednostavniji i brži prijenos poslovanja, te prilagodbu poreznih propisa za prijenos poslovanja na treću osobu, s ciljem opstanka poduzeća i očuvanja radnih mjesta.

U 1998. godini Europska komisija objavila je Izvješće u kojem naglašava kako je jedan od glavnih problema prilikom prijenosa poslovanja nedovoljna priprema vlasnika poduzeća, te da se najčešće s procesom prijenosa započinje prekasno. U 2000. godini Europska komisija je formirala grupu stručnjaka za prijenos poslovanja koji prate implementaciju preporuka iz 1994. godine u zemljama članicama. Finalno izvješće grupe stručnjaka ponovno pokazuje da se preporuke iz 1994. godine usvajaju presporo te procjenjuju da će se u prosjeku 25-40% svih poduzeća u Europskoj uniji u sljedećih 10 godina suočiti s pitanjem prijenosa poslovanja. U 2005. godini, Europska unija pokrenula je opsežan politički okvir za mala i srednja poduzeća, u kojem je posebna pažnja usmjerena na prijenos poslovanja. U Priopćenju Europske komisije iz 2006. godine istaknuto je da tisuće zdravih malih i srednjih poduzeća nestaje svake godine jer ne uspijevaju prevladati poteškoće koje se javljaju prilikom prijenosa poslovanja. Identificirana su 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.

U 2011. godini Europska unija donosi zaključak koji ukazuje da provedba aktivnosti za unapređenje kvalitete okruženja za prijenos poslovanja napreduje, ali nedovoljno i presporo. 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 Studiju u kojoj detaljno analizira politike zemalja članica EU usmjerene na poboljšanje kvalitete okruženja za prijenos poslovanja. Studija je ukazala 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. godine koje po prvi put uključuje i Hrvatsku, napravljena je detaljna procjena stanja u zemljama članicama Europske unije te su identificirane smjernice za djelovanje nacionalnih resornih ministarstava i drugih relevantnih institucija za kreiranje sustava podrške u procesu prijenosa poslovanja.

Na razini Europske unije od 2010. godine djeluje međunarodna neprofitna organizacija TRANSEO – Europsko udruženje za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća (European Association for SME Transfer) – koje potiče razvoj europskog tržišta i razmjenu najbolje prakse među stručnjacima i organizacijama koje se bave prijenosom poslovanja malih i srednjih poduzeća. Cilj TRANSEO udruženja je promicanje značaja pitanja prijenosa poslovanja na regionalnoj, nacionalnoj i europskoj razini te sudjelovanje u projektima s ciljem unapređenja kvalitete i podrške u procesu prijenosa poslovanja na europskoj razini. Hrvatska predstavnica u TRANSEO udruženju od 2014. godine je CEPOR.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Mezulić, Juric, P., Alpeza, M. (2017). : Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima, CEPOR

## 4.2. Značaj prijenosa vlasništva malih i srednjih poduzeća u RH

Mala i srednja poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva. U gospodarstvu Hrvatske mala i srednja poduzeća imaju udio od 99,7%, zapošljavaju više od dvije trećine svih zaposlenih u poslovnim subjektima u Hrvatskoj (69,2%), a u ukupnom prihodu sudjeluju s 54%.<sup>36</sup>

Uvid u problematiku izlaska iz poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj daju dva istraživanja: GEM – Global Entrepreneurship Monitor koje se u Hrvatskoj provodi od 2002. godine i Business Transfer Barometar Hrvatska, istraživanje iz 2015. godine.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor najveće je svjetsko istraživanje o poduzetništvu koje bilježi uzroke prekida poslovnih aktivnosti, te omogućuje usporedbu među 70 zemalja koje sudjeluju u istraživanju. Prema podacima GEM-a za Hrvatsku, priprema za business transfer proces nije adekvatno provedena u 35% slučajeva iz različitih razloga. U 6,14% slučajeva uzrok prekida poslovne aktivnosti poduzeća u Hrvatskoj je odluka vlasnika o realizaciji druge poslovne prilike, bez provedenog prijenosa poslovanja postojećeg poduzeća. U 26,94% slučajeva osobni razlozi i incidentne situacije utjecale su na prekid poslovnih aktivnosti i zatvaranje poduzeća što ukazuje na izostanak planiranja prijenosa poslovanja i funkcioniranja poduzeća u slučaju iznenadnih okolnosti. U 8,44% slučajeva povlačenje vlasnika u mirovinu rezultiralo je gašenjem poduzeća, što, također, može ukazivati na izostanak pravovremenog planiranja izlazne strategije vlasnika i transfera vlasništva u cilju pronalaska rješenja za održivost poduzeća nakon umirovljenja vlasnika. U navedenim slučajevima zbog nepravovremene pripreme za prijenos poslovanja 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 za samog vlasnika.

Rezultati GEM istraživanja, također, ukazuju na manji broj unaprijed planiranih izlaza iz poslovne aktivnosti u Hrvatskoj u odnosu na primjerice Finsku (2,93% u Hrvatskoj nasuprot 14,79% u Finskoj) što ukazuje na potrebu provođenja aktivnosti usmjerenih na podizanje svijesti vlasnika malih i srednjih poduzeća o važnosti pravovremene pripreme za prijenos vlasništva, te na nerazvijenost ekosustava za transfer vlasništva. Na slabu razvijenost ekosustava za prijenos poslovanja u Hrvatskoj ukazuju i rezultati EU projekta BTAR – Business Transfer Awareness Raising u kojem je napravljena usporedba ekosustava za

---

<sup>36</sup> Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2016. (2017). CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Zagreb, 11-12.



prijenos poslovanja u Hrvatskoj, Finskoj, Švedskoj, Francuskoj i Španjolskoj. Poseban nedostatak ekosustava u Hrvatskoj je nepostojanje posrednika za uspostavljanje kontakata između prodavatelja i potencijalnih kupaca malih i srednjih poduzeća. U cilju osvještavanja o značaju problema transfera vlasništva, CEPOR je 2015. proveo istraživanje Business Transfer Barometar kojim se omogućilo identifikaciju značaja ovog problema u RH. To više što će navedena problematika u RH u razdoblju koje dolazi biti sve aktualnija. Za hrvatski poduzetnički svijet to je potpuna novost budući da se prvi put događa u Hrvatskoj.

Na temelju provedenog istraživanja utvrđeno je da udio poduzeća čiji vlasnici pripadaju generaciji 55+ , u ukupnom broju poduzeća u RH iznosi 31 %, da ta ista poduzeća imaju udio od 16,1 % u ukupnom broju zaposlenih u pravnim subjektima, te udio od 18,9 % u ukupnom prihodu koji ostvaruju poslovni subjekti u Hrvatskoj. Konkretno, poduzetnici stariji od 55 godina ozbiljno trebaju početi planirati prijenos poslovanja. Među tim su poduzetnicima vlasnici oko 17000 malih i srednjih poduzeća osnovanih devedesetih godina prošlog stoljeća. Većina tih poduzeća uspješno posluje te trenutno zapošljava čak 180 000 ljudi. Kada bi neminovni biološki odlazak te generacije poduzetnika rezultirao zatvaranjem poslovanja, bio bi to ogroman udarac svakom, a pogotovo hrvatskom gospodarstvu. O tome koliki je to broj ljudi koji u relativno kratkom vremenu mogu ostati bez zaposlenja, slikovito valja reći kako je to kao da više od četiri Agrokora u Hrvatskoj stave ključ u bravu.

Generacijsku tranziciju preživi samo trećina obiteljskih biznisa. U Hrvatskoj je počela velika smjena jer osnivači tvrtki zalaze u dob kada se razmišlja o mirovini. Rezultati istraživanja pokazuju kako će problem prijenosa poslovanja u Hrvatskoj u budućnosti biti dodatno naglašen zbog značajnog broja transfera koji će se dogoditi u poduzećima koja su osnovana 1990-ih godina, i za čije vlasnike se, s obzirom na godine starosti, očekuje povlačenje iz biznisa. 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 Barometra 32% vlasnika poduzeća starijih od 55 godina ne smatra da će se njihova uloga u poduzeću promijeniti u dužem vremenskom roku – više od 10 godina (8%), dok ih 24% uopće ne razmišlja o promjeni uloga u poduzeću.

Važna karakteristika poduzeća u rukama generacije 55+ je da je većina nastala 1990-ih godina (76%), te da su njihovi vlasnici ujedno i osnivači poduzeća u čak 92% slučajeva, bez osobnog iskustva sudjelovanja u business transfer procesu, i preuzimanju poduzeća od prethodne generacije. 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. Iskustvo - bilo dobro ili loše - pomoglo bi vlasnicima u razumijevanju složenosti procesa business transfera i potaknulo ih na pravovremenu pripremu. Istraživanje je pokazalo kako 97% vlasnika poduzeća ima djecu, ali samo 38% vlasnika ima člana obitelji koji je uz njih uključen u vlasništvo ili upravljanje poduzećem, što ih, kategorizira kao obiteljsko poduzeće.

Značajan dio vlasnika poduzeća koji su sudjelovali u Business Transfer Barometar istraživanju, a koji promišljaju o budućnosti poduzeća nakon njihova 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 prodanih poduzeća nakon povlačenja vlasnika iz poslovanja je gotovo 40%. Ovo ukazuje na značajno manji udio vlasnika poduzeća u Hrvatskoj koji vide prodaju poduzeća kao moguću strategiju izlaska iz poduzetničkog pothvata u odnosu na poduzeća u Europskoj uniji. Rezultati istog istraživanja pokazuju i da je relativno mali udio vlasnika poduzeća koji razmišljaju o drugim opcijama izlaska iz pothvata poput prodaje poduzeća, prijenosu upravljačke uloge na nekog od ključnih zaposlenika ili angažiranje vanjskog menadžera. Prema istraživanjima provedenim u EU samo 15-35% poduzeća prenosi poslovanje 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.

O želji vlasnika da ih u vođenju poslovanja zamjene djeca govori i podatak Business Transfer Barometar istraživanja koji pokazuje da dvije trećine vlasnika u vidu ima konkretnu osobu koja će ih zamijeniti nakon njihova povlačenja i to je u 73% slučajeva njihovo dijete, a tek u 16% slučajeva osoba koja nije član obitelji. Kao najpoželjnije kvalitete nasljednika 82% vlasnika navelo je kako očekuje da to bude osoba od povjerenja. Nadalje, 77% vlasnika

smatra poželjnom karakteristikom otvorenost za učenje, a 59% ističe značaj adekvatnog i potrebnog obrazovanja za vođenje poduzeća. Zanimljivo je kako samo 14% vlasnika ističe važnost prethodnog menadžerskog iskustva kao bitnu karakteristiku budućeg nasljednika na upravljačkoj poziciji. Značajan dio poduzetnika (22%) smatra kako je prijenos poslovanja moguće provesti u razdoblju kraćem od godine dana. Za pripremu i provedbu prijenosa poslovanja potrebno je ipak nešto duže vrijeme, najčešće 3-5 godina, uključujući vrijeme potrebno za uvođenje nove osobe na upravljačkoj funkciji poduzeća. 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%).<sup>37</sup>

Jedan od čestih razloga zbog kojih se vlasnici poduzeća u potpunosti ne povlače iz upravljanja je briga za budućnost poduzeća u rukama novog menadžmenta, bilo da se radi o članovima obitelji ili profesionalnom menadžeru, koja proizlazi iz nepovjerenja osnivača poduzeća u kapacitet „novog“ menadžmenta 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 menadžeru važan je temelj za izgradnju ugleda nove generacije menadžmenta 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 menadžment u preuzimanju odgovornosti i obveza u upravljanju poduzećem.

Također, jedan od razloga uobičajenih razloga nastavka djelovanja osnivača poduzeća i nakon prenošenja upravljačke funkcije u poduzeću je i 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.

---

<sup>37</sup> Alpeza, M., Grubišić, N., Mikrut, M. (2015.): Business Transfer Barometar Hrvatska, CEPOR

Na taj način vlasnik poduzeća osigurava dodatna sredstva za život u mirovini. Također, nema obvezu kompenzacije pravedne novčane protuvrijednosti poklonjenog vlasničkog udjela u poduzeću drugoj djeci koja nisu preuzela poslovanje obiteljskog poduzeća. Povećava se i 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 procjenjena vrijednost poduzeća.<sup>38</sup> Važan preduvjet unapređenja sustava podrške u procesu transfera vlasništva u Hrvatskoj je uključenost resornog ministarstva, poduzetničkih potpornih institucija te stručnjaka koji po svojoj profesiji mogu pružiti savjetodavnu podršku u tom procesu.

---

<sup>38</sup> Mezulić, Juric, P., Alpeza, M. (2017.) : Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima, CEPOR

### **4.3.Usporedba sa uspješnim europskim zemljama**

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%). S obzirom na značajan udio neuspješno provedenih transfera vlasništva u EU i značajan utjecaj koji u hrvatskom gospodarstvu imaju poduzeća čiji većinski vlasnici imaju 55 i više godina starosti od velike je važnosti dublje analizirati na koji način se vlasnici poduzeća pripremaju za business transfer te koja vrsta podrške im je potrebna za uspješno provođenje ovog procesa.

Iznimno je teško uspoređivati Republiku Hrvatsku sa uspješnim europskim zemljama, npr. nekim razvijenim članicama EU. U istonavedenim zemljama dio poduzeća također propada, ali tamo postoji razvijen sustav podrške i aktivnosti jačanja svijesti poduzetnika o važnosti pravovremene pripreme. Ponekad vlasnici poduzeća koji se bliže mirovini postupno smanjuju obujam poslovanja, zaposlenici napuštaju poduzeće u potrazi za izazovnijim radnim okruženjem i na kraju likvidiraju poslovanje.

Ipak, zahvaljujući različitim mjerama, većina poduzeća u EU se ipak spasi. Mjere uključuju besplatne vaučere za korištenje konzultantske pomoći u tom procesu, financijske instrumente (povoljne kredite i garancije) za one koji kupuju poduzeća čiji vlasnici odlaze u mirovinu, naročito ako su to zaposlenici poduzeća, certifikiranje konzultanata koji se bave tim područjem kako bi se provjerila njihova kvaliteta i profesionalnost, uspostavljanje online platformi za spajanje kupaca i prodavatelja poduzeća, edukaciju i promociju kupovine poduzeća kao načina započinjanja poduzetničke karijere te konferencije na kojima se uspostavljaju kontakti između kupaca i prodavatelja poduzeća. Za razliku od RH, razvijene zemlje imaju zaista dobru potporu državnih institucija i profesionalnih konzultanata koji usluge nude na komercijalnoj osnovi, ali i uz državnu subvenciju.

Jedan od najboljih primjera je Belgija. Na svaki euro za nove biznise jedan se euro ulaže u održivost tvrtki. Ondje se subvencioniraju usluge specijaliziranih konzultanata za različite aspekte prijenosa poslovanja. Postoje radionice za one koji žele kupiti poduzeća, konzultanti

koji spajaju kupce i prodavatelje, konferencije i slični skupovi. Banke koje imaju financijske proizvode za kupnju malih poduzeća ulažu marketinška sredstva u obrazovanje vlasnika o rizičnosti prijenosa poslovanja te pripremi za to.

U Francuskoj postoji mreža umirovljenih poduzetnika koja volonterski pruža savjete poduzetnicima u prijenosu vlasništva. CEPOR – ovo istraživanje pokazalo je da se i u Hrvatskoj poduzetnici o toj temi žele savjetovati s drugim poduzetnicima koji imaju takvo iskustvo.

U Nizozemskoj Ministarstvo gospodarstva u suradnji s Komorom šalje pisma poduzetnicima koji navršše 55 godina, u kojima ih pozova da zatraže paket s informacijama o prijenosu poslovanja koji sadržava brošure te poziv na sudjelovanje u seminarima u organizaciji Komore.

Talijanska gospodarska komora Milana kontinuirano informira mlade o mogućnostima preuzimanja već uhodanog poduzeća čiji vlasnik se planira povući u mirovinu. Organiziraju se iradionice i treninzi na kojima se susreću mladi poduzetnici s vlasnicima poduzeća koji se planiraju umiroviti.

Austrijska gospodarska komora subvencionira usluge neovisnih savjetnika koji pomažu vlasniku poduzeća u pripremi poduzeća za prodaju.

Na području cijele Europske unije djeluje više od 60 internetskih platformi čiji je cilj omogućiti uspostavljanje kontakta između prodavatelja poduzeća i potencijalnog kupca. U Finskoj nacionalna udruga poslodavaca jedan je od ključnih aktera koji, između ostalog, upravlja online platformom koja omogućuje spajanje kupaca i prodavatelja malih i srednjih poduzeća. Profi li poduzeća koja su prezentirani na platformi nisu vidljivi, a u spajanju posreduju ovlaštene konzultanti. Najveća takva platforma u Europi je NeXXt-Change, čiji je glavni pokretač i izvor financiranja njemačka razvojna banka KfW. U belgijskoj pokrajini Valoniji takvom platformom za spajanje kupaca i prodavatelja malih i srednjih poduzeća upravlja Sowaccess, poseban odjel za prijenos poslovanja u sklopu njihove regionalne agencije za mala i srednja poduzeća Sowalfin. Nažalost, naše institucije još uvijek su vrlo daleko od razmišljanja o takvim uslugama i proizvodima za vlasnike malih i srednjih poduzeća.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Privredni vjesnik, (2012.): Veliki izazov za hrvatske poduzetnike, Privredni vjesnik, broj 4022

Institucije koje su u svim navedenim razvijenim zemljama uključene aktivno u tu problematiku su: ministarstva, komore, banke, poduzetničke potporne institucije, lokalna samouprava, agencije za mala i srednja poduzeća, sveučilišta, razvojne banke i sl. Sve te institucije postoje i kod nas, ali u tom području ne poduzimaju gotovo ništa. Mogle bi se uvesti mjere koje bi bile stimulativne i potaknuti poduzetnike na planiranje i akciju, kao u slučaju Belgije. Sadašnje mjere za poticanje samozapošljavanja su prilagođene onima koji pokreću poduzeće iz početka, a ne onima koji preuzimaju već uhodani biznis.

Druge zemlje s tradicijom poduzetništva svjesne su rizika koji nosi prijenos vlasništva. Republika Hrvatska trebala bi po uzoru na druge zemlje EU što prije formirati sustav potpore i provesti Unijine preporuke, te nebi smjela dozvoliti da se dogodi kritičan broj slučajeva zatvaranja vrlo uspješnih poduzeća zbog neodgovarajuće pripreme za transfer poslovanja. Možda se čini nezamislivim da se u Hrvatskoj počne rađati praksa poput one u Nizozemskoj, gdje poduzetnici s navšenih 55 godina na svoju adresu dobiju osnovne informacije o prijenosu poslovanja i uputu kako proširiti ta saznanja ili pak poput one u Francuskoj, gdje mreža umirovljenih poduzetnika savjetuje aktivne kolege o transferu vlasništva. Ali i u tim zemljama takve inicijative rodile su se iz potrebe kakvu danas ima Hrvatska.

## 5. ZAKLJUČAK

Pretpostavlja se da oko 50% zaposlenih u Republici Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima dok je u razvijenim zemljama svijeta taj postotak puno veći. Obiteljska poduzeća imaju važnu ulogu u ukupnom BDP-u zemalja kao i u broju zaposlenih. No temeljni problem predstavlja nedovoljno razvijena svijest o važnosti transfera vlasništva obiteljskih poduzeća. Uspješnim poslovanjem obiteljskog poduzeća kroz vrijeme, pitanje transfera vlasništva postaje sve važnije.

Pitanje generacijskog transfera vlasništva u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj je još uvijek tema o kojoj se malo, ili gotovo uopće ne govori. U Hrvatskoj ima malo primjera dobre prakse uspješnih transfera, a prisutan je i nedostatak edukativnih programa i stručnjaka. Kompleksnost procesa transfera dodatno je pojačana činjenicom da većina vlasnika obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj nema osobno iskustvo nasljeđivanja poduzeća od prethodnih generacija. Malo ih je svjesno činjenice da nasljeđivanje unutar obitelji predstavlja samo jednu od mogućnosti (iako većina osnivača to priželjkuje). U razvijenim zemljama sve je prisutniji trend prenošenja upravljačke funkcije na profesionalne managere koji nisu članovi obitelji zbog sve manje želje članova obitelji (kćeri / sinova) za uključivanje u posao. Druge mogućnosti su transfer vlasništva nad poduzećem drugoj osobi (prodaja neobiteljskom managementu ili zaposleniku), prodaja osobama izvan poduzeća, preuzimanje, spajanje.

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

Nepravovremeno planiranje transfera poslovanja i nepripremljenost na generacijsku tranziciju u budućnosti će zasigurno predstavljati jedne od krucijalnih problema gospodarstava, pogotovo jer dovode u pitanje održivost radnih mjesta što predstavlja problem za nacionalne ekonomije.



## LITERATURA

Popis knjiga:

1. Beam, A. (1989.): „Father Knows Best“, The Boston Globe, 9. kolovoza, Boston, MA
2. Black, J. S., Porter, W. L. (2000) Management – Meeting New Challenges, Prentice Hall Inc., New Jersey, str. 151
3. Buble, M. (2003.): Management maloga poduzeća, Ekonomski fakultet Split, Split
4. Čovo, P. (2007.): „Održivo poduzetništvo“, Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Zadar
5. Dollinger, J. M. (1995.): Entrepreneurship, Strategies and Resources, Richard D. Irwin, & Austen Press
6. Dussault, M. R. (2008.): „What Is a Family Business?“, Cygnus Media
7. Dyer, W.G., (1986.): Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions, San Francisco, Jossey-Bass
8. Fleming, J. Q. (2000.): Keep the Family Baggage Out of the Family Business, Avoiding the Seven Deadly Sins That Destroy Family Businesses, Fireside book, Simon & Schuster
9. Gersick, E. K., Davis, A. J., McCollom Hamotom, M., Lansberg, I. (1997.) Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
10. Hawkins, G. B., Paschall, M. A (2002.): „The Key Steps Involved in Successfully Selling the Family Business“, Fair Value
11. Kružić, D.,(2016.): Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar; Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split
12. Kružić, D., Bulog, I. (2012.): Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split
13. Kuvačić, N. (1999.): Počela poduzetništva, Beretin, Split
14. Le Van, G. (1999) The Survival Guide for Business Families, Routledge, New York
15. Senegović I. (2012.): Transfer vlasništva u obiteljskim poduzećima, Ekonomski fakultet Osijek
16. Škrtić, M., Mikić, M. (2011) Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb

17. Widland, J. J (2005.): „Selling the Family Business – A 10 Step Guide to Avoid Stress“, Business Law Today, Vol. 15, No. 1,
18. Zelenika, R. (1998.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

Članci:

Privredni vjesnik, (2012.): Veliki izazov za hrvatske poduzetnike, Privredni vjesnik, broj 4022

Internet izvori:

1. Internetska stranica: <http://www.cepor.hr/>
2. Internetska stranica: <http://www.cepor.hr/cepra/>
3. Internetska stranica: <http://www.familybusinesscenter.com/>
4. Internetska stranica: <http://hrcak.srce.hr/>
5. Internetska stranica: <http://www.businesslink.gov.uk/>

## SAŽETAK

Transfer vlasništva je kritična faza koju velik broj poduzeća ne uspijeva prebroditi. Obiteljska poduzeća su vrlo ranjiva prilikom prijenosa vlasništva. O tome nam slikovito govori pojam da samo 30% obiteljskih poduzeća uspješno obavi transfer vlasništva na drugu generaciju, a oko 10% na treću. Ovakva činjenica ne iznenađuje kada znamo da se vrlo mali broj zemalja u svijetu s ozbiljnošću pokušava uhvatiti u koštac s problemom. Pozitivan primjer nalazimo u skandinavskim zemljama, osobito Finskoj koja je kreirala čitav lanac aktivnosti kojima pomažu obiteljskim tvrtkama da prevladaju kritične trenutke prijenosa vlasništva. Osim treninga koje vode profesionalci i stručnjaci na tom području, Ministarstvo trgovine i industrije Finske nudi i čitav niz sponzoriranih programa za obiteljsko poduzetništvo. Neki od njih su program mentorstva, specijalizirani razvojni programi za sljedeću generaciju kreirani po mjeri poduzetnika, a u planu je i formiranje virtualnog sajma za poduzeća koja traže novog vlasnika.

U Hrvatskoj, potpora obiteljskim poduzetnicima svodi se na ograničene oblike čvrste potpore u vidu kreditnih linija. Usporedbe radi, programi transfera vlasništva u zemljama koje imaju razrađeni sustavo potpore obiteljskom poduzetništvu traju od 3 - 5 godina. U tom vremenskom razdoblju, savjetnici u suradnji sa poduzetnikom i ostalim sudionicima koji su također zahvaćeni problemom, obavljaju analizu, te razmatraju sve opcije izlaska: transfer vlasništva unutar obitelji na sljedeću generaciju, prodaja poduzeća izvan kruga obitelji, ili dobrovoljna likvidacija poduzeća. Iako je u teoriji svaka od opcija najčešće moguća za svakog vlasnika obiteljskog poduzeća, prva se pokazala daleko najpoželjnijom. Pravovremeno planiranje prijenosa vlasništva na generacije koje dolaze jedna je od najbitnijih stavki nasljeđivanja obiteljskih tvrtki i predstavlja kritično područje za uspjeh u preživljavanju obiteljskih poduzeća.

**Ključne riječi:** transfer vlasništva, nasljeđivanje, obiteljska poduzeća

## **SUMMARY**

Transfer of ownership is a critical phase that many companies fail to overcome. Family businesses are very vulnerable during ownership transfer. This is illustrated by the notion that only 30% of family businesses successfully transfer ownership to the second generation and about 10% to third. This fact is not surprising when we know that barely few countries in the world are seriously trying to catch up with the problem. A positive example is found in Scandinavian countries, specially Finland, which has created a whole series of activities that help family businesses overcome critical moments of ownership transfer. In addition to training of experts and experts in the field, the Ministry of Trade and Industry of Finland offers a full range of sponsored programs for family entrepreneurship. Some of them are a mentoring program, specialized development programs for the next generation adapted to entrepreneurship, and also the creation of a virtual fair for companies seeking a new owner.

In Croatia, support to family businesses is depending on limited forms of solid support in the form of credit lines. For comparison, ownership transfer programs in countries with a sophisticated support system for family business last for 3 to 5 years. During this time, counselors, in co-operation with entrepreneurs and other members who are also affected by the problem, are analysing and considering all outgoing options: conduct an transferring family ownership to the next generation, sales of non-family businesses, or voluntary liquidation of the company. Though, in theory each of the options is probably possible for any family business owner, the first proved to be the most desirable. Timely planning of ownership transfer over the coming generations is one of the most important inheritance items for family businesses and is a critical area for success in surviving family businesses.

**Key words:** ownership transfer, succession, family businesses