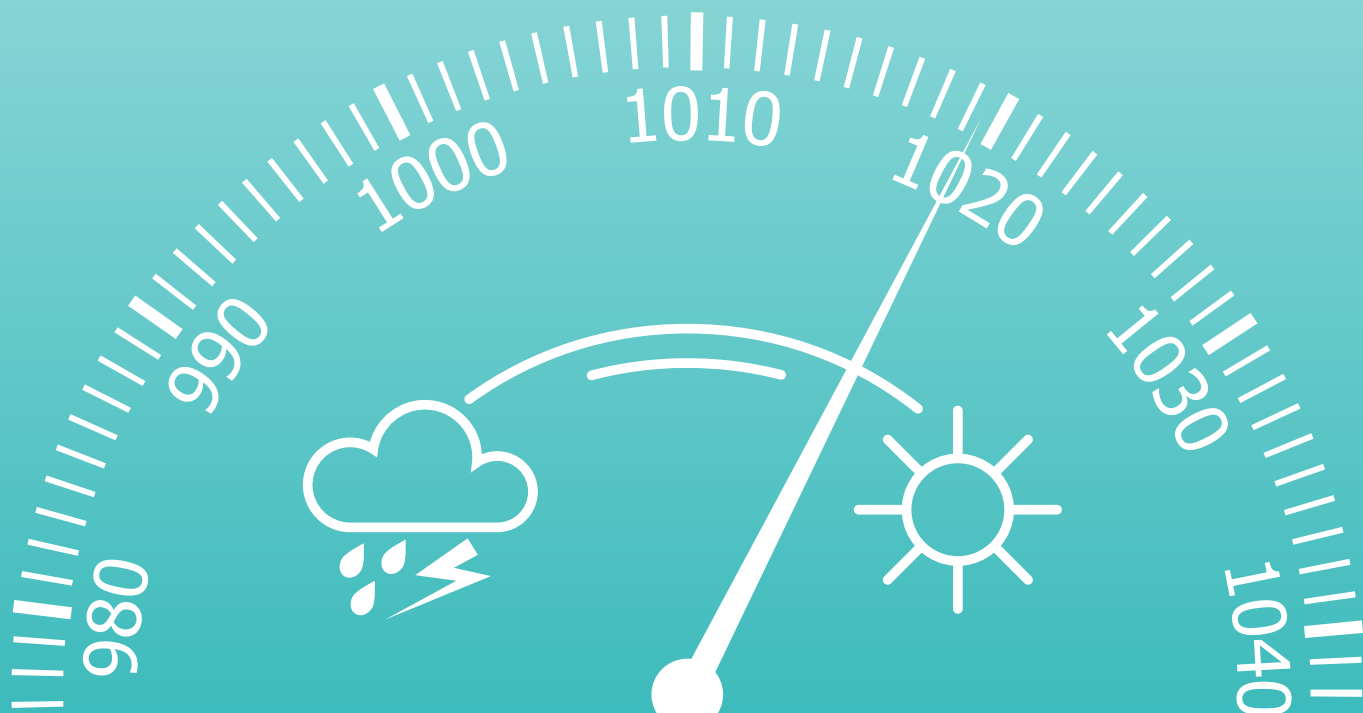




# EUROPSKI BAROMETAR OBITELJSKIH PODUZEĆA

ČETVRTO IZDANJE | 2015

## ODLUČNI USPJETI





## “ Dobro došli u četvrto izdanje **Europskog barometra obiteljskih poduzeća**

Zajednica Europskih obiteljskih poduzeća (EOP) i KPMG još su jednom ujedinili snage kako bi nam dali uvid u način na koji europska zajednica obiteljskih poduzeća percipira svoje poslovne rezultate i izgleda za rast. Ove godine, jasna je poruka da su obiteljska poduzeća i dalje optimistična u vezi budućnosti te usprkos izazovima, usmjerena na traženje novih poslovnih prilika kako bi nastavili razvoj poslovanja i svojih poduzeća.

”



# UVOD

## Obiteljska poduzeća diljem Europe nastavljaju se suočavati s teškim izazovima, ali njihova odlučnost da uspiju te sposobnost prilagodbe tržišnim promjenama jačaju vjeru u budućnost i mogućnosti rasta obiteljskih poduzeća.

Obiteljska se poduzeća diljem Europe nastavljaju suočavati s teškim izazovima, ali njihova odlučnost da uspiju te sposobnost prilagodbe tržišnim promjenama jačaju povjerenje u budućnost i mogućnosti rasta obiteljskih poduzeća. Ovo četvrto izdanje Europskog barometra obiteljskih poduzeća, zajedničkog istraživanja zajednice Europskih obiteljskih poduzeća (EOP) i KPMG-a, još jednom donosi uvid u razinu optimizma obiteljskih poduzeća, izazove s kojima se suočavaju i promjene koje moraju prevladati.

Devet mjeseci nakon našeg trećeg izdanja, obiteljska poduzeća i dalje pokazuju porast optimizma te pozitivne trendove u svim pokazateljima uspješnosti poslovanja koji uključuju prihode, broj zaposlenih i širenje na nova tržišta.

Uglavnom pozitivna očekivanja uravnotežena su s teškim tržišnim izazovima. Na vrhu liste izazova, prema mišljenju više od trećine ispitanika, nalaze se sve veća konkurencija, „rat za talente“ i pad profitabilnosti. Navedeni izazovi mogli bi ograničiti potencijal razvoja obiteljskih poduzeća te će neizbježno utjecati na strateške odluke o smjeru poslovanja. Obiteljska poduzeća pod utjecajem ovih pritisaka moraju izabrati hoće li prilagoditi svoj poslovni model kako bi se osnažili svoje kompetitivne prednosti te se bolje pozicionirali među konkurencijom ili će krenuti u prodaju poduzeća (ili dijelova poduzeća).

Posebnost obiteljskog poduzeća omogućava mu prevladavanje izazova na dva načina. Obiteljsko vlasništvo

razlikuje ga od ostalih poslovnih organizacija i pruža jedinstvene mogućnosti: proaktivno i brzo donošenje odluka, dugoročnu viziju te obiteljske vrijednosti i kulturu. Poslovno iskustvo stečeno tijekom više generacija znači da su obiteljska poduzeća dobra u predviđanju promjena i planiranja budućnosti. Jedan od načina na koji mogu osigurati spremnost za iskorištavanje novih prilika je aktivno uključivanje nove generacije članova obitelji u poslovanje te angažman stručnjaka, koji nisu članovi obitelji, na upravljačkim pozicijama čime u tvrtku unose svježe znanje i specifične vještine.

Istraživanje pokazuje da obiteljska poduzeća postavljaju visoke poslovne ciljeve no nisu uvijek u potpunosti spremna i opremljena za postizanje tih ciljeva. Jednostavnije rečeno, prioriteti moraju biti: razvoj snažne poslovne strategije, primjena jakih mehanizama upravljanja te maksimizacija konkurentskih prednosti koju nudi jedinstvena snaga obiteljskih poduzeća.



**Roger Pedder**  
EOP Predsjednik



**Christophe Bernard**  
KPMG Globalni voditelj grupe  
za obiteljska poduzeća

# POVJERENJE U BUDUĆNOST

---

Veliko povjerenje europskih obiteljskih poduzeća u gospodarstvo te napredak u svim ključnim pokazateljima uspješnosti poslovanja koji uključuju prihode, broj zaposlenika te inozemno poslovanje, pruža solidnu osnovu za pozitivne izglede u budućnosti.



## Obiteljska poduzeća imaju sve više povjerenja u budućnost

Povjerenje u tržišne uvjete kod obiteljskih poduzeća, prema najnovijim rezultatima istraživanja, u stalnom je porastu. Čak i prije dvije godine, kad je ekonomska situacija bila teška za sve zemlje u Europi te je poslovno povjerenje bilo nisko, više od polovice obiteljskih poduzeća, za razliku od drugih kompanija, imalo je pozitivna očekivanja.

Sada, dvije godine kasnije, broj onih koji su optimistični oko budućnosti dosegao je ohrabrujuću dvoznamenkastu brojku od **75% u Europi** i **62% kod hrvatskih** ispitanika, dok je broj najoptimističnijih između 10% i 16%<sup>1</sup>. Iako anketa pokazuje povjerenje u budućnost kod poduzeća svih veličina, mala poduzeća su malo manje optimistična od velikih<sup>2</sup>: tako 66% malih poduzeća izražava pozitivne izglede za budućnost, dok kod velikih poduzeća taj broj doseže 81%.

Naspram pozitivnosti i samopouzdanja, jedna četvrtina obiteljskih poduzeća uključuje i one koji iskazuju neutralan stav (**17% kod europskih** ispitanika odnosno **31% kod hrvatskih**) te one koji su ozbiljno zabrinuti za budućnost (8%). Ohrabrujuće je vidjeti da su se oba broja smanjila tijekom protekle dvije godine, što znači da je optimizam i poslovanje obiteljskih poduzeća ponovno u čvrstom porastu.

**62% 75%** kompanija ima **pozitivan pogled** na budućnost poslovanja

<sup>1</sup> 75% se sastoji od 16% jako sigurnih i 59% sigurnih kod europskih ispitanika, odnosno 62% od 53% sigurnih i 9% jako sigurnih u Hrvatskoj

<sup>2</sup> Definicija EU je uzeta kao osnova: mala poduzeća (manje od 10 milijuna EUR prihoda), srednja poduzeća (10-50 milijuna EUR prihoda). Velika poduzeća se definiraju kao ona s više od 50 milijuna EUR prihoda.

## P1 ŠTO MISLITE O EKONOMSKOJ PERSPEKTIVI VAŠEG OBITELJSKOG PODUZEĆA U SLJEDEĆIH 12 MJESECI?

SIGURNO

75%

62%

NEUTRALNO

17%

31%

NEGATIVNO

8%

6%

HRVATSKA

EUROPA

## Ključni pokazatelji poslovanja ostaju pozitivni

Budućnost obiteljskih poduzeća nije borba za opstanak, nego borba za nastavak održivog rasta. Rezultati ankete pokazuju porast pouzdanja u budućnost, a to potvrđuju pozitivni trendovi u svim ključnim pokazateljima uspješnosti poslovanja.

Istraživanje je pokazalo povećani prihod kod **58%** (**66%**) ispitanika, kod **26%** (**28%**) njih je ostao isti, dok se kod **16%** (**6%**) smanjio (upola manje nego prije dvije godine), što u konačnici pokazuje kako većinu očekuje svijetla budućnost.

Rast može proizaći iz više raznih izvora, ne samo s inozemnih tržišta. Skoro tri četvrtine kompanija već posluje na

inozemnim tržištima, a **58%** (**72%**) njih je nedavno povećalo svoje aktivnosti u inozemstvu. Brojke pokazuju da obiteljska poduzeća koriste prednosti globalnog gospodarstva te sve više posluju na međunarodnim tržištima.

P2

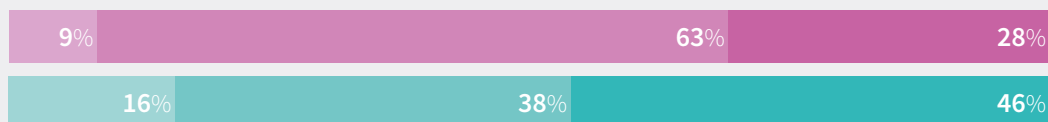
### U PRETHODNIH 12 MJESECI VAŠE PODUZEĆE IMA:



PRIHOD




BROJ ZAPOSLENIH




INOZEMNE AKTIVNOSTI



SMANJEN JEDNAK POVEĆAN

Rezultati poslovanja i dalje utječu na razinu zaposlenosti. Poduzeća se ne natječu samo u zapošljavanju, nego i u zadržavanju najtalentiranije radne snage, stoga je **84%** (**91%**) ispitanika gotovo jednako podijeljeno između daljnjeg porasta radne snage i onih koji misle da treba zadržati trenutno stanje, tek malo veći broj planira povećati broj zaposlenih.

Razlike u razinama povjerenja u budućnost ekonomije između poduzeća raznih veličina proizlaze iz njihove uspješnosti. Istraživanje je pokazalo da je više od pola ispitanih velikih poduzeća zabilježilo povećanje prihoda, broja zaposlenih te inozemnih aktivnosti dok su manja poduzeća opreznija u svojim planovima za razvoj te fokusirana na zadržavanje trenutnog stanja.

Sveukupni pozitivni trend u poslovanju obiteljskih poduzeća u prethodnih 12 mjeseci je ohrabrujući pokazatelj sposobnosti obiteljskih poduzeća da se uspješno suočavaju s raznim izazovima s kojima se susreću (vidi slijedeće poglavlje).



# SUČELJAVANJE S IZAZOVIMA I PROBLEMIMA

Iako su obiteljska poduzeća optimistična oko budućnosti poslovanja, postoji značajan broj problema kojima je potrebno upravljati. Najviši postotak zabrinutosti vezan je uz konkurenciju, zapošljavanje i zadržavanje talenta te profitabilnosti. Ovi značajni izazovi nekad zahtijevaju da poduzeća donose teške odluke vezane uz budućnost poslovanja.



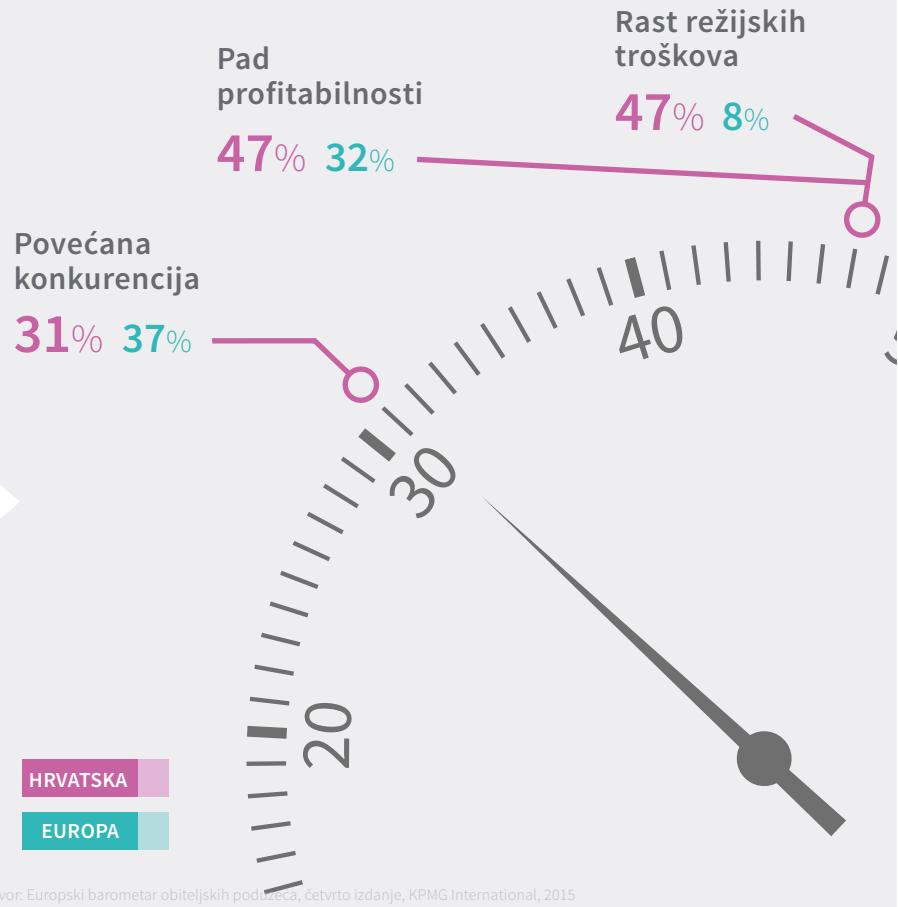


**Povećana konkurencija**, najčešći odgovor kod **37% europskih** ispitanika i **31% hrvatskih** ispitanika, postala je prioritet na listi izazova obiteljskih poduzeća. To nije nikakvo iznenađenje jer trenutno preko 20 milijuna poduzeća posluje unutar Europske unije<sup>3</sup> i oko 1,2 milijuna novih poduzeća započinje poslovati na tom tržištu svake godine<sup>4</sup>, uz poduzeća izvan EU koja se natječu na europskom tržištu. U tim izazovnim uvjetima, obiteljska poduzeća trebaju iskoristiti svoje jedinstvene prednosti i pronaći učinkovite načine kako bi bili konkurentni.

**31% 37%** ispitanika je zabrinuto zbog **povećane konkurencije**

### P3 KOJI SU GLAVNI PROBLEMI S KOJIMA SE VAŠE OBITELJSKO PODUZEĆE SUOČAVA UPRAVO SADA?

(NAJČEŠĆA TRI ODGOVORA HRVATSKIH ISPITANIKA)



<sup>3</sup> Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat>.

<sup>4</sup> Podaci za 2007-2011, Business Awards Europe

'**Rat za talentiranu radnu snagu**', rastući je trend posljednjih nekoliko godina te ima izuzetan utjecaj na budući uspjeh poduzeća. Obiteljska poduzeća su svjesna da je zapošljavanje kvalitetnog kadra s pravim vještinama ključ njihovog uspjeha te je **33% ispitanika u Europi** zabrinuto oko sposobnosti njihovog poduzeća da zaposli i zadrži kvalitetan kadar. **U Hrvatskoj je taj postotak značajno niži, 16%** te tako prati trend prethodnih godina u ostatku Europe.

**Rast režijskih troškova** kod **48% hrvatskih** ispitanika predvodi listu glavnih problema s kojima se suočavaju, za razliku od samo **8% europskih** ispitanika gdje je taj problem na začelju liste. Pokazatelj je to velike disproporcije udjela režijskih troškova u poslovanju hrvatskih i europskih poduzeća.

**Pad profitabilnosti** je još uvijek jedan od najvećih problema s kojima se obiteljska poduzeća suočavaju, no nije više problem broj jedan iako ga je **32%** ispitanika identificiralo kao ključni problem. **U Hrvatskoj je taj broj i još veći, 47% što ga čini ključnim izazovom domaćih obiteljskih poduzeća, uz izrazitu zabrinutost (također 47%) za rast režijskih troškova.** Na pad profitabilnosti je uglavnom utjecala velika konkurencija i skupa radna snaga.

S vedrije strane, pozitivno je što se **pristup financiranju** nalazi prilično nisko na listi problema obiteljskih poduzeća. Rezultati ankete pokazuju da njih **85%** u Europi, odnosno **41%** u Hrvatskoj nije imalo problema s financiranjem u proteklih šest mjeseci. Zabrinutost je nešto veća kod manjih poduzeća dok je samo četvrtina ispitanika srednjih i velikih poduzeća pokazalo zabrinutost. Najprivlačnija vrsta financiranja su i dalje klasični bankovni krediti te kapital vlasnika, što je navelo oko **77%** europskih i hrvatskih ispitanika. Dovoljan vlasnički kapital je presudan za snažan i održiv rast poslovanja jer utječe na pristup vanjskim izvorima financiranja / kreditiranja. Stoga je pozitivno da su, bez obzira na nepovoljan porezni tretman vlastitog kapitala u odnosu na dug u većini država ispitanika, vlastiti izvori financiranja jednako popularni kao i financiranje putem duga. Potrebu za jednakim poreznim tretmanom za sve oblike financiranja naglašava **30%** europskih i hrvatskih ispitanika koji smatraju da bi jednak tretman značajno povećao njihove investicijske sposobnosti.

Budući uspjesi obiteljskih poduzeća ovise o njihovoj sposobnosti da se suoče s izazovima koji im predstoje. Zbog toga nije iznenađujuće da poduzeća koja teže održivom razvoju traže

promjene i reforme koje bi mogle imati pozitivan utjecaj na konkurentnost i višu profitabilnost. Istraživanje pokazuje da više od četvrtine ispitanika smatra da su najtraženiji oblici promjena/ poboljšanja vezani za fleksibilnije radno zakonodavstvo, smanjenje troška socijalnih davanja na plaću zaposlenika te smanjenje administrativnih opterećenja.

**35% europskih**  
**25% hrvatskih**  
ispitanika smatra  
da bi fleksibilnije  
radno zakonodavstvo  
povećalo izgleda za  
**rast poslovanja**

**50%** hrvatskih ispitanika smatra da bi doprinos rastu dalo smanjenje poreznih stopa (Europa **23%**)

P4 KOJA OD NAVEDENIH PROMJENA I/ILI POBOLJŠANJA BI POVEĆALA IZGLEDE ZA RAST VAŠEG POSLOVANJA?

HRVATSKA

EUROPA

Smanjen trošak socijalnih davanja na plaću zaposlenika  
**44%**  
**28%**

Fleksibilnije radno zakonodavstvo  
**25%**  
**35%**

Smanjenja administrativna opterećenja  
**22%**  
**23%**



# OBITELJSKA PODUZEĆA NA PREKRETNICI

---

Obiteljska poduzeća okrenuta su prema budućnosti i izgradnji poslovnih strategija. Zbog prirodne želje da poslovanje ostane unutar obitelji, vlasnici moraju odlučiti kako i kada je najbolje prenijeti upravljanje i vlasništvo poduzeća na sljedeću generaciju. Prijenos vlasništva i upravljanje poduzećem unutar obitelji još uvijek je najpopularnija strategija. Novi trend prethodne dvije godine je odluka obitelji o prodaji svojih poduzeća. Iako je još uvijek broj vlasnika koji su spremni na takav korak vrlo mali, vrijedi istražiti zašto se takav trend razvio.

## Proces strateških promjena

Obiteljska poduzeća usmjeravaju planiranje svog poslovanja na iskorištavanje tržišnih prilika i rast potencijala poduzeća. Ove godine se **43% europskih** i **34% hrvatskih** ispitanika izjasnilo da planira strateške promjene u sljedećih 12 mjeseci.

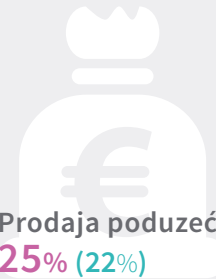
U toj grupi, **29% europskih** i **26% hrvatskih** ispitanika planira **prenijeti upravljanje poduzećem na sljedeću generaciju** dok **20% europskih** i **6% hrvatskih** planira **prenijeti vlasništvo**. Brojke su u skladu s rezultatima prethodnih izdanja te potvrđuju da je poticanje prijenosa poslovanja na sljedeću generaciju još uvijek izuzetno važno za obiteljska poduzeća.

Odluka o prodaji poslovanja je novi trend koji se počeo pojavljivati te kojemu je popularnost značajno porasla u prethodne dvije godine. Od **43% europskih**, odnosno **34% hrvatskih** ispitanika koji planiraju strateške promjene, **21% europskih** i **25% hrvatskih** ispitanika njih će se radije prodati poduzeće nego ga zadržati unutar obitelji. Pri prodaji poduzeća, kod tih ispitanika prednost imaju kupci koji nisu trenutni zaposlenici niti članovi obitelji.

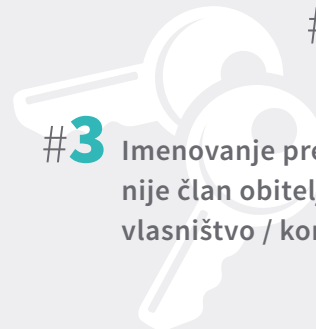
### P5 AKO PLANIRATE STRATEŠKE PROMJENE U SLJEDEĆIH 12 MJESECI, KOJE OPCIJE BI UZELI U OBZIR?



**#1** Prijenos upravljanja poduzećem na sljedeću generaciju **26% (29%)**



**#2** Prodaja poduzeća **25% (22%)**



**#3** Imenovanje predsjednika Uprave koji nije član obitelji, obitelj zadržava vlasništvo / kontrolu **13% (14%)**

HRVATSKA

EUROPA

**#4** Prijenos nadzora nad upravljanjem poduzećem na sljedeće generacije **13% (15%)**

**#5** Prijenos vlasništva poduzeća na sljedeću generaciju **6% (20%)**

**#6** Inicijalna javna ponuda (tj. uvrštenje poduzeća na burzu) **0% (4%)**

**43% europskih** i **34% hrvatskih** ispitanika razmatra **strateške promjene**

Navedeni rezultati su očito subjektivni i na njih utječe velik broj faktora, među kojima je i veličina tvrtke kao i generacijski profil članova obitelji koji ga kontroliraju. Vlasnici velikih poduzeća, kao i vlasnici druge generacije značajno se više opiru prodaji poslovanja nego vlasnici prve generacije i vlasnici manjih poduzeća te preferiraju zadržati poslovanje u obitelji i pažljivo planiraju njegov prijenos na sljedeću generaciju. Iako je apsolutni broj onih koji planiraju prodati poslovanje relativno mali, taj novi trend izaziva ozbiljna pitanja oko profitabilnosti i konkurentnosti obiteljskih poduzeća.

**Imenovanje predsjednika Uprave koji nije član obitelji**, se na ljestvici planiranih strateških promjena kod europskih ispitanika, spustilo se s prvog na peto mjesto tijekom prethodne dvije godine. Kod hrvatskih ispitanika, koji su djeluju u istraživanju po prvi puta, ta strateška promjena nalazi se na trećem mjestu. Europski rezultati pokazatelj sud a obiteljska poduzeća još uvijek nisu na vodećim pozicijama poduzeća spremna vidjeti nekoga izvan obitelji ili su možda pripremili nasljednika unutar obitelji koji bi zamijenio trenutnog predsjednika Uprave.

## Investicijski planovi

Kao dio strateškog plana, **75% europskih i 22% hrvatskih** ispitanika planira napraviti investicijski plan. Taj europski broj se neznatno smanjio tijekom prethodne dvije godine, ali još uvijek pokazuje da se investicije nalaze visoko na programu obiteljskih poduzeća; nizak postotak kod hrvatskih poduzeća ukazuje na druge prioritete i vjerojatno na nemogućnost financiranja investicija. Unutar velikih tvrtki, taj postotak je dosegao i 87% te pokazuje njihovo veliko povjerenje u budućnost te želju za reinvestiranjem profita i iskorištavanjem prilika za rast na tržištu.

Glavna područja ulaganja ostaju nepromijenjena, ulaganje u osnovno poslovanje ostaje prioritet (**58% europskih / 16% hrvatskih** ispitanika) dok slijede ulaganja u internacionalizaciju (**31% europskih / 9% hrvatskih**) i diverzifikaciju (**27% europskih / 6% hrvatskih**) poslovanja.

Vrijedno promatranje je saznanje da **11% europskih**, odnosno **22% hrvatskih** ispitanika planiraju prodati. Tome se mogu pripisati mnogi razlozi, neki od njih su: monetizacija vlasništva kako bi mogli iskušati nove

investicijske prilike, hitna potreba za novcem (iako to nije česta pojava kod obiteljskih poduzeća) ili potreba da se riješe neprofitabilnih odjela i koncentriraju na osnovnu djelatnost. Uzmemo li u obzir da se najviše ulaže u osnovnu djelatnost, zadnje objašnjenje se čini najvjerojatnijim.

**75% europskih i 22% hrvatskih** ispitanika planira ulagati u skoroj budućnosti

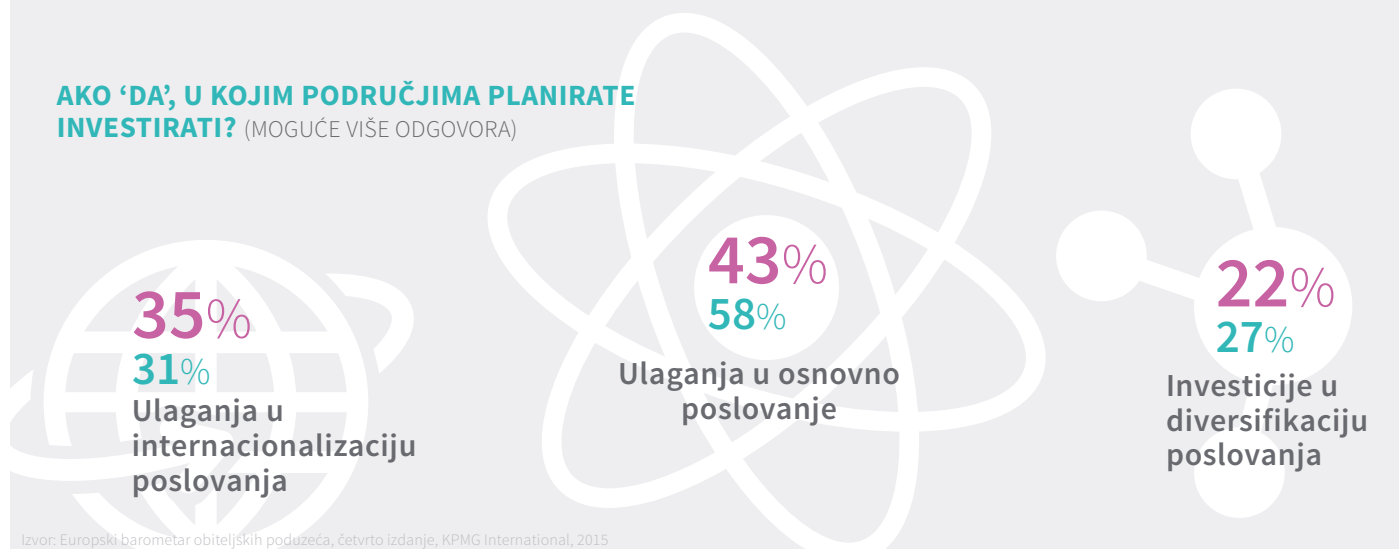
**P6 UKLJUČUJE LI VAŠ STRATEŠKI PLAN  
INVESTICIJE ILI PRODAJE?**

HRVATSKA

EUROPA



**AKO 'DA', U KOJIM PODRUČJIMA PLANIRATE  
INVESTIRATI? (MOGUĆE VIŠE ODGOVORA)**



# KLJUČ USPJEHA OBITELJSKIH PODUZEĆA

---

Obiteljska poduzeća jasno znaju što ih čini snažnima i pomaže im da uspiju u izazovnim uvjetima na tržištu. Dvije glavne prednosti koje im pomažu da izdrže teška vremena i prijetnju konkurencije su:

Kao 'obitelj', visoko cijene svoje jedinstvene vrijednosti i obilježja.

Kao 'poduzeće', shvaćaju da je njihov glavni ključ uspjeha pravovremeni plan sukcesije i njene provedbe.





## Važnost obiteljskih pitanja

U izazovnom poslovnom okruženju obiteljskim poduzećima je jasno što potiče njihov uspjeh, njihove jedinstvene karakteristike koje ih razlikuju od ostalih poduzeća i nude jedinstvene prednosti u visoko konkurentnom tržištu. Visoka razina kontrole poduzeća omogućava **razmišljanje o budućnosti i brzo donošenje odluka** (71% europskih i 88% hrvatskih ispitanika). Težnja očuvanju obiteljskog imena i poduzeća za buduće naraštaje traži strpljenje, vješto strateško razmišljanje i **dugoročnu perspektivu** povrata investicije (rangirano drugo među ključnim obilježjima uspjeha kod 63% europskih i 41% hrvatskih ispitanika). Navedeno je povezano sa specifičnom obiteljskom kulturom temeljenom na **zajedničkim vrijednostima i običajima** (treće u snagama obiteljskih poduzeća kod 51% europskih i 22% hrvatskih ispitanika).

Zanimljivo je vidjeti da **kapital u vlasništvu obitelji**, koji daje obiteljskim poduzećima neovisnost i visoku fleksibilnost u donošenju odluka, dolazi tek na četvrtom mjestu (31% europskih i 59% hrvatskih). Nadalje, to potvrđuje ideju, demonstriranu u drugim istraživanjima obiteljskih poduzeća<sup>5</sup>, da iako su kontrola i neovisnost ključni za obiteljska poduzeća, ona nisu u potpunosti protiv ideje otvaranja vanjskom kapitalu.

**71% europskih**  
i **88% hrvatskih**  
ispitanika vjeruje da  
je **brzo i fleksibilno**  
**donošenje odluka**  
njihova ključna snaga.

HRVATSKA

EUROPA

<sup>5</sup> KPMG Global Family Business Survey ('Family matters: Financing Family Business growth through individual investors'), KPMG International, September 2014.

## P7 KOJE SU GLAVNE JAKE STRANE / PREDNOSTI VAŠEG OBITELJSKOG PODUZEĆA?

88%

71%

**Brzo i fleksibilno**  
**donošenje**  
**odluka**

41%

63%

**Dugoročna**  
**perspektiva**

22%

51%

**Zajedničke**  
**vrijednosti i**  
**običaji**

## Pripreme za budućnost

Obiteljska poduzeća ne čekaju pasivno nove poslovne prilike, nego su motivirani svojom željom da 'dugo i prosperitetno žive' te prihvaćaju nove ideje i promjene. Aktivno pripremaju i integriraju slijedeću generaciju na upravljačke pozicije i pojačano prepoznaju potrebu za dovođenjem vanjskih stručnjaka i talenata na više razine upravljanja kako bi se poslovanje dovelo na nove razine.

## Integracija nove generacije

Opće poznati primarni cilj svakoga obiteljskog poduzeća je uspješno očuvanje poduzeća i prenošenje istoga na djecu i unuke. U isto vrijeme, jedna od najcitiranijih statistika je da se samo 30% obiteljskih poduzeća održe do druge generacije, manje od 15% se održi do treće dok manje od 5% njih doživi prijenos i dulje od tri generacije. Ohrabrujuće je pak vidjeti da nasljeđivanje igra glavnu ulogu za obiteljska poduzeća gdje 45% ispitanika

potvrđuje da su već integrirali članove obitelji nove generacije na upravljačke pozicije.

Nasljeđivanje poslovanja nije nešto što treba uzeti zdravo za gotovo i postoji nekoliko zahtjeva kako bi to funkcioniralo. Ispitanici smatraju da je najvažnija priprema za slijedeću generaciju stjecanje iskustva izvan obiteljskog poduzeća te dobra priprema za njihove buduće odgovornosti. Oboje bi se trebalo napraviti unaprijed kako bi se osiguralo uspješno nasljeđivanje.



**53% (56%)** snažno se slaže da je **stjecanje iskustva izvana** vrijedno za uključivanje slijedeće generacije u menadžerske pozicije unutar obiteljskog poduzeća

**63% (54%)** navode da je **priprema i obuka slijedeće generacije** ključna za uspjeh i opstanak obiteljskog poduzeća

HRVATSKA

EUROPA



### Dovođenje rukovoditelja koji nisu članovi obitelji

U određenim okolnostima obiteljsko poduzeće mora se osloniti na vanjske rukovoditelje kako bi osigurali svoju dugoročnu budućnost i **76% europskih** i **22% hrvatskih** ispitanih poduzeća je već integriralo na upravljačke pozicije osobu koja nije član obitelji.

Zašto obiteljska poduzeća traže profesionalce izvan obiteljskih krugova?

Razlozi mogu varirati no vjerojatno uključuju dodatni kredibilitet poduzeću, donošenje vještina i znanja koje članovi obitelji ne posjeduju ili možda nema nasljednika unutar obitelji.

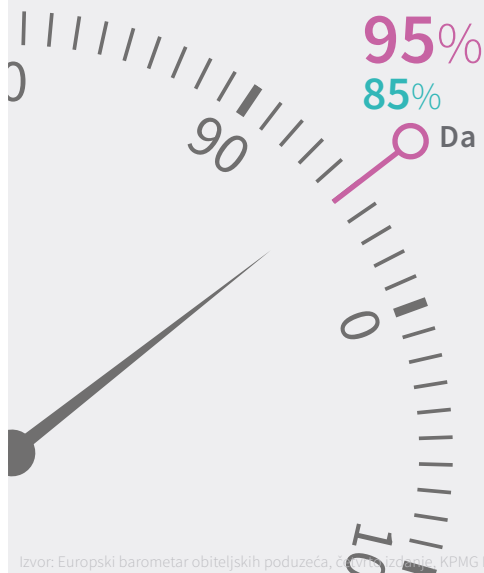
Gotovo **85% europskih** i **95% hrvatskih** ispitanika smatraju da su rukovoditelji koji nisu članovi obitelji su korisni

poduzeću te tako potvrđuju da je odluka o dovođenju vanjskog rukovoditelja općenito promišljena odluka.

Među svim koristima koje zapošljavanje rukovoditelja koji nije član obitelji donosi obiteljskom poduzeću, najčešće spominjana je **vanjska stručnost i znanje (57% 69%)** te **spособnost profesionalizacije poslovanja (43% 34%)**.

P8

### SLAŽETE LI SE DA RUKOVODITELJI KOJI NISU ČLANOVI OBITELJI DONOSE KORIST OBITELJSKOM PODUZEĆU?



### AKO JE TAKO, ŠTO SE SMATRA KAO GLAVNE PREDNOSTI KOJE ĆE RUKOVODITELJI KOJI NIJE ČLAN OBITELJI DONIJETI OBITELJSKOM PODUZEĆU?

**53%**  
**4%**

Omogućiti će im ulazak na nova tržišta

**69%**  
**57%**

Donose vanjsku stručnost i znanje

**34%**  
**43%**

Pomažu profesionalizaciji poslovanja

**13%**  
**17%**

Omogućuju vlasnicima obiteljskih poduzeća da se usredotoče na strateška pitanja

Glavni rizici integracije rukovoditelja koji nisu članovi obitelji u upravljanje obiteljskim poduzećem prema ispitanicima su: **sukobi / rivalstvo između rukovoditelja koji nisu članovi obitelji i sljedeće generacije, nedostatak zajedničke vizije i vrijednosti te gubitak obiteljske kontrole nad poduzećem.**

Uvođenje vanjskog rukovoditelja može biti zahtjevan zadatak za vlasnike obiteljskog poduzeća koji moraju odvojiti vremena za pronalazak pravog kandidata, osigurati ispravnu integraciju

u poslovanje i ulagati napore kako bi ih zadržali jednom kada su u poduzeću.

U interesu je svih strana da surađuju, i dok vlasnici prilagođavaju svoja očekivanja, novi rukovoditelji trebaju slobodu za provođenje svojih ideja. Što dovodi vanjske rukovoditelje u obiteljska poduzeća? Motivacije koje su najčešće spominju ispitanici koji trenutno imaju vanjskog člana su **delegiranje vlasti i autonomije, privlačne naknade, praćene jasnim smjernicama o mogućem razvoju karijere i povratnim informacijama o djelovanju.**

Zanimljivo je vidjeti da je samo **14% (0% kod hrvatskih)** ispitanika obiteljskih poduzeća spomenulo **udio u vlasništvu** kao poticaje koje koriste za privlačenje rukovoditelja koji nisu članovi obitelji. Na dnu liste, ovaj broj potvrđuje da iako u nekim slučajevima atraktivne naknade mogu značiti neku vrstu naknade vlasničkim udjelom, davanje udjela u vlasništvu još uvijek nije uobičajena praksa u obiteljskim poduzećima.

P9

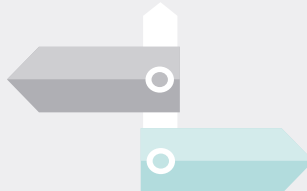
## KOJI SU GLAVNI RIZICI INTEGRACIJE RUKOVODITELJA KOJI NISU ČLANOVI OBITELJI U UPRAVLJANJE OBITELJSKIM PODUZEĆEM?

#1 Gubitak financijske samostalnosti sadašnjih vlasnika i menadžera  
72% (16%)

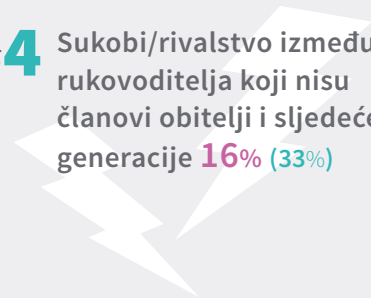


#2 Gubitak obiteljske kontrole nad poslovanjem  
63% (28%)

#3 Nedostatak zajedničke vizije i vrijednosti  
19% (31%)



#4 Sukobi/rivalstvo između rukovoditelja koji nisu članovi obitelji i sljedeće generacije  
16% (33%)



**P10** IMA LI VAŠE OBITELJSKO PODUZEĆE TRENUTNO  
ZAPOSLENE VODITELJE KOJI NISU ČLANOVI OBITELJI?

**22%** **76%** ispitanika  
trenutno ima direktora  
koji **nije član obitelji**

**22%**  
**76%**  
Da

**KOJE POTICAJE KORISTITE KAKO BISTE PRIVUKLI I  
ZADRŽALI RUKOVODITELJE KOJI NISU ČLANOVI OBITELJI?**

**19%**  
**47%**

Privlačne naknade

**13%**  
**56%**

Delegiranje vlasti  
i autonomije

**13%**  
**26%**

Jasne smjernice o  
mogućem razvoju  
karijere i povratne  
informacije o djelovanju

**6%**  
**24%**

Ponuda pozicije  
u Upravi

**0%**  
**14%**

Ponuda kapitala  
u društvu

HRVATSKA

EUROPA

# BUDUĆNOST OBITELJSKIH PODUZEĆA

Pri postavljanju poslovnih ciljeva i zadataka, čini se da su obiteljska poduzeća vrlo svjesna glavnih nositelja uspjeha. Najveći značaj ima postavljanje dobre uprave i upravljačkih mehanizama, prijenos upravljanja poduzećem te postojanje kontrole nad poduzećem. Pripreme za budućnost nisu uvijek na vrhu liste prioriteta te rezultati istraživanja pokazuju da su obiteljska poduzeća još uvijek vođena više na neformalnoj nego formalnoj osnovi kao i da nisu uvijek dobro opremljena relevantnim upravljačkim mehanizmima.



## Postavljanje ciljeva

Većina obiteljskih poduzeća (59% 78% ispitanika), kada ih pitaju da odrede buduće ciljeve jednoglasni su da je glavni poslovni cilj **povećanje profitabilnosti**.

Unatoč rastućem samopouzdanju i pozitivnim pokazateljima učinkovitosti, vlasnici obiteljskih poduzeća moraju voditi brigu da njihovi prihodi ostanu veći od troškova, kako bi omogućili daljnji rast i razvoj njihovog poduzeća.

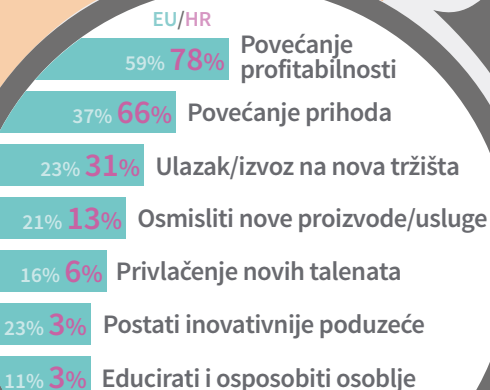
**Povećanje prihoda** je, bez iznenađenja, zauzelo drugo mjesto prioriteta tvrtke od strane **37% europskih i 66% hrvatskih** ispitanika.

Kada su glavni ciljevi povećanje profitabilnosti i/ili prihoda dogovoreni, poduzeće odlučuje o najboljim načinima ostvarivanja ovih primarnih ciljeva. Rezultati istraživanja sugeriraju da su njihove strategije gotovo jednako raspoređene između **internacionalizacije (23% 31%),**

**povećanja inovativnosti (23% 3%) ili diversifikacija poslovanja (21% 13%).** Sposobnost poduzeća da bude inovativno je jedna od ključnih sposobnosti stvaranja konkurentnosti, i zajedno s internalizacijom, inovacije su često smatrane kao glavni nositelji uspjeha. Stoga, naš savjet za obiteljska poduzeća bio bi da ne previde obje prilike u njihovom strateškom planiranju.

P11

## KOJI SU POSLOVNI PRIORITETI VAŠE OBITELJSKE TVRTKE U SLIJEDEĆIH 12 MJESECI?



Primarni cilj za **59% europskih** i **78% hrvatskih** ispitanih obiteljskih poduzeća je povećati profitabilnost

## Jesu li obiteljska poduzeća spremna za budućnost?

Na obiteljska poduzeća ne utječu samo tržišni uvjeti već i niz kritičnih faktora uspjeha. Poduzeća prepoznaju što je ključ njihovog uspjeha te naglašavaju veliku važnost na uspostavljanje dobrog upravljanja (**85%** **100%**), postizanje glatkog prijenosa vlasništva (**82%** **97%**) i održavanju kontrole nad poslovanjem (**80%** **100%**). Posjedovanje **dobre upravljačke strukture i procesa** pomaže kreiranju jasne komunikacije i procesa donošenja odluka, smanjujući rizik budućih poteškoća.

**Nasljeđivanje upravljanja i vlasništva** je dugotrajan proces te priprema i obuka nasljednika definitivno bi trebao početi prije prijenosa se zapravo dogodi. Čvrsta **obiteljska kontrola poduzeća** tradicionalno je vrlo važna svim obiteljskim poduzećima.

Zanimljivo je vidjeti da je financijskoj pismenosti članova obitelji značajno porasla važnost u odnosu na prije dvije godine sa 41% na 73%. Međutim, to nije rangirano kao jedan od glavnih čimbenika uspjeha.

Obiteljska poduzeća prepoznaju važnost dobre upravljačke strukture te

88% ispitanika već ima uspostavljenu neku vrstu formalnog upravljačkog mehanizma. No, upravljački alati koji su uspostavljeni čine se relativno neprikladnima. Od poduzeća s formalnom upravljačkom strukturom, 53% imaju formalni nadzorni odbor dok sljedećih 43% imaju **dioničarski ugovor**. Svi ostali mehanizmi su implementirani u manje od četvrtine ispitanih obiteljskih poduzeća. To su zabrinjavajući pokazatelji jer manjak strukturiranih procesa i praksi može značajno onemogućiti rast i nastavak poslovanja poduzeća

P12

### OBITELJSKA PODUZEĆA NAJVEĆU VAŽNOST PRIDODAJU...

HRVATSKA

EUROPA

#1

Posjedovanje dobre strukture upravljanja i procesa **100%** (85%)

#2

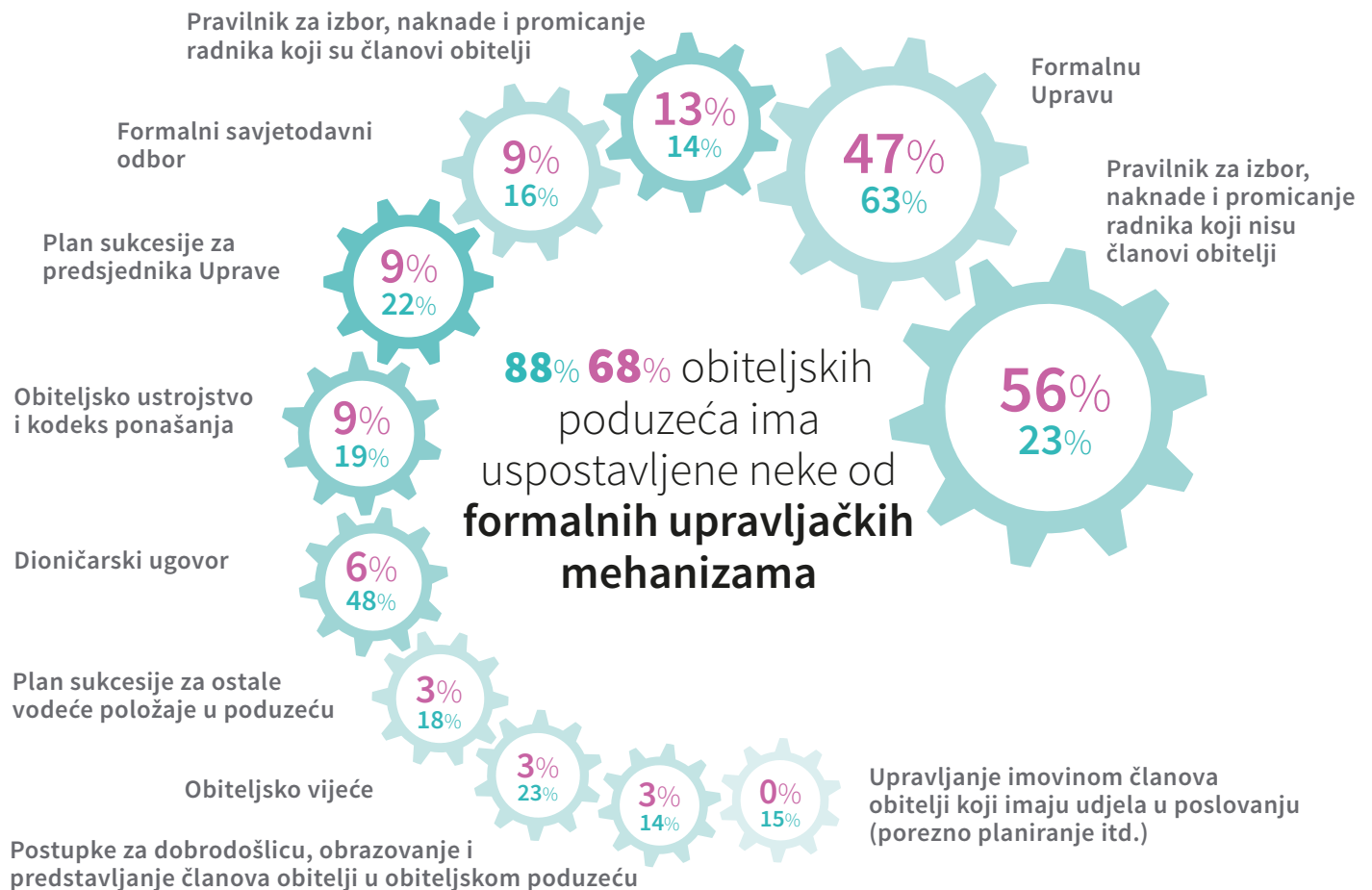
Održavanje obiteljske kontrole nad tvrtkom **100%** (80%)

#3

Priprema i obuka nasljednika prije nego što dođe do prijenosa vodstva **97%** (82%)



**P13 IMA LI VAŠE OBITELJSKO PODUZEĆE SLJEDEĆE MEHANIZME I PRAKSU?**



Izvor: Europski barometar obiteljskih poduzeća, četvrto izdanje, KPMG International, 2015

# ŠTO SU TO OBITELJSKA PODUZEĆA?

EU<sup>6</sup> definira obiteljsko poduzeće kao tvrtku, bilo koje veličine, u kojoj je:

1. Većinska prava odlučivanja u posjedu fizičke osobe(a) koja je osnovala tvrtku, odnosno u posjedu fizičke osobe(a) koja je kupila tvrtku ili je ista u posjedu njihovih supružnika, roditelja, djeteta ili djece izravnih nasljednika.
2. Većinska prava odlučivanja su neizravna ili izravna.
3. Najmanje jedan predstavnik obitelji ili rođak službeno sudjeluje u upravljanju tvrtkom.
4. Osnivač odnosno vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i/ili nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.

**Obiteljske tvrtke mogu biti vrlo raznolike:**  
male, srednje veličine ili velike te mogu  
biti na burzi, ali i ne moraju.

U ovoj studiji se za razvrstavanje poduzeća po veličini koristila definicija EU:

- mala poduzeća (manje od 10 milijuna EUR prihoda)
- srednja poduzeća (10-50 milijuna EUR prihoda)
- Velika poduzeća se definiraju kao ona s više od 50 milijuna EUR prihoda.

<sup>6</sup> Izvor EU ([http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index\\_en.htm#h2-2](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index_en.htm#h2-2))

# METODOLOGIJA

Europski barometar obiteljskih poduzeća baziran je na rezultatima online ankete. Ukupno je zaprimljeno 1401 ispunjenih upitnika u periodu od 1. svibnja do 5. srpnja 2015. godine.

Ovo je četvrto provedeno istraživanje ovoga tipa za mjerenje trendova među Europskim obiteljskim poduzećima.

Analizirani su odgovori sljedećih 25 država:

- Austrija
- Belgija
- Bugarska
- Hrvatska
- Cipar
- Češka
- Estonija
- Finska
- Francuska
- Njemačka
- Grčka
- Mađarska
- Irska
- Italija
- Latvija
- Litva
- Malta
- Nizozemska
- Poljska
- Portugal
- Rumunjska
- Slovačka
- Španjolska
- Švedska
- Ujedinjeno Kraljevstvo



## “ Hvala Vam

Vjerujemo da su ovi rezultati dali detaljan uvid u zajednicu obiteljskih poduzeća. Radujemo se nastavku ovoga projekta i daljnjem promicanju ovoga, za Europu, ključnog sektora. Nadamo se da ćete nastaviti doprinositi našem istraživanju.

”



**Roger Pedder**  
EOP Predjednik



**Christophe Bernard**  
KPMG Globalni voditelj grupe  
za obiteljska poduzeća

# KONTAKTI

## KPMG u Hrvatskoj

### Zagreb

Eurotower, Ivana Lučića 2a/17

10000 Zagreb, Croatia

T: +385 (0)1 5390 000

F: +385 (0)1 5390 111

E: [info@kpmg.hr](mailto:info@kpmg.hr)

[kpmg.com/hr](http://kpmg.com/hr)



**Zoran Zemlić**

Direktor

T: +385 1 5390 038

E: [zzemlic@kpmg.com](mailto:zzemlic@kpmg.com)



**Goran Horvat**

Partner

T: +385 1 5390 146

E: [ghorvat@kpmg.com](mailto:ghorvat@kpmg.com)

## O EOP

Europska obiteljska poduzeća (EOP) je federacija nacionalnih udruga zemalja članica EU koje zastupaju poduzeća u dugoročnom obiteljskom vlasništvu, uključujući i mala, srednja i veća poduzeća. Organizacija je nastala 1997. godine i predstavlja 1 trilijun eura u kumulativnom prihodu, što čini 9 posto europskog BDP-a.

Misija EOP-a je zagovaranje politika koje prepoznaju temeljni doprinos obiteljskih poduzeća u Europskom gospodarstvu i stvaraju jednake uvjete u odnosu na druge vrste poduzeća

Posjetite: [www.europeanfamilybusinesses.eu](http://www.europeanfamilybusinesses.eu)

## O KPMG

KPMG je globalna mreža nezavisnih društava koja pružaju profesionalne usluge revizije, poreznog i financijskog savjetovanja. Djelujemo u 155 zemalja širom svijeta i imamo više od 162.000 zaposlenika u društvima članovima mreže širom svijeta. Nezavisna društva članovi KPMG mreže povezani su s KPMG International Cooperative („KPMG International“), pravnom osobom registriranom u Švicarskoj. Svaka članica KPMG-a International predstavlja pravno zasebno i odvojeno društvo te se svaka kao takva i predstavlja.

S desetljećima iskustva u radu s obiteljskim poduzećima, KPMG stručnjaci diljem svijeta razumiju prirodu obiteljskog poduzeća i strastveni su u tome. KPMG-ov Globalni Obiteljski Poslovni Centar Izvrsnosti je osmišljen kako bi ojačao stručnost tvrtki članica KPMG-a o obiteljskim poduzećima, omogućujući im da klijentima ponude specijalizirani uvid.

KPMG u Hrvatskoj identificirao je kako su obiteljske tvrtke važan dio hrvatskog gospodarstva i pokretač gospodarskog razvoja. Najnovije procjene pokazuju kako je gotovo 80 posto malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj u kategoriji obiteljskih poduzeća te da zaposlenici obiteljskih tvrtki čine više od 60 posto od ukupnog broja zaposlenih u privatnom sektoru. Obiteljske tvrtke su usredotočene na dugoročno poslovanje i uspjeh. Također, one ulažu u razvoj čak i u „lošim“ vremenima.

KPMG, kao jedna od najvećih savjetodavnih i konzultantskih tvrtki u Hrvatskoj, osigurala je tim iskusnih stručnjaka iz različitih poslovnih područja, koji su tu da slušaju vaše priče i porazgovaraju o mogućnostima daljnjeg rasta poslovanja vaše tvrtke. Nudimo suradnju u kojoj je naš primarni cilj postati pouzdan i odgovoran suputnik na vašem putu do uspjeha

Posjetite: [www.kpmgfamilybusiness.com](http://www.kpmgfamilybusiness.com)

## KPMG u Hrvatskoj

KPMG u Hrvatskoj danas zapošljava više od 160 zaposlenika koji pružaju usluge hrvatskim, multinacionalnim kompanijama, vladinim ustanovama i privatnim investitorima.

Naši klijenti su neke od najvećih domaćih i svjetskih kompanija, koje koriste naše poznavanje lokalnog poslovnog okruženja u kombinaciji s iskustvom i resursima članica KPMG mreže koje djeluju širom svijeta.

### KPMG pruža usluge u tri glavna područja:

#### Usluge revizije

- Revizija i uvid u financijske izvještaje
- Revizije za posebne namjene
- Regulatorna revizija
- Revizija internih sustava kontrole
- MSFI i druga računovodstvena podrška
- Usluge povezane s revizijom

#### Usluge poreznog savjetovanja

- Tuzemno i međunarodno porezno savjetovanje
- Transferne cijene
- Međunarodne porezne strukture
- Neizravni porezi uključujući PDV, carine i trošarine
- Međunarodni centar za neizravno oporezivanje (ITCC)
- Pomoć pri ulasku na tržište
- Porezne i pravne analize i dubinska istraživanja (due diligence)
- Spajanja i preuzimanja (M&A)
- Porez na dohodak
- Imigracijske usluge
- Poticanje investicija
- Računovodstvene usluge
- Usluge obračuna plaća
- Pravne usluge

#### Savjetodavne usluge

- Transakcijsko savjetovanje
  - Korporativne financije
  - Transakcijske usluge
  - Restrukturiranje
- Poslovno savjetovanje
  - Poboljšanje poslovne sposobnosti
  - IT savjetovanje
- Risk Consulting
  - Računovodstveno savjetovanje
  - Upravljanje financijskim rizicima
  - Forenzičke usluge
  - Interna revizija

U KPMG-u smo **strastveni** kada je riječ o zadobivanju vašeg povjerenja. Preuzimamo visoku razinu **osobne odgovornosti**, pojedinačno i timski, kako bismo pružili **vrhunsku uslugu i vrijednost** u svim našim interakcijama s vama. U konačnici, naš uspjeh mjerimo iz **perspektive koje je jedina bitna – one vaše.**

[www.kpmgfamilybusiness.com](http://www.kpmgfamilybusiness.com)  
[www.europeanfamilybusinesses.eu](http://www.europeanfamilybusinesses.eu)

Informacije sadržane u ovom materijalu su opće naravi i nije im namjera adresirati okolnosti bilo kojeg pojedinca ili entiteta. Iako nastojimo pružiti točne i pravodobne informacije, ne može postojati jamstvo da su te informacije točne na datum njihovog primitka, niti da će ostati točne u budućnosti. Nitko ne bi trebao djelovati na temelju takvih informacija bez odgovarajućeg stručnog savjeta, nakon temeljitog ispitivanja pojedine situacije.

© 2015 KPMG Croatia d.o.o. je hrvatsko društvo s ograničenom odgovornošću i član je mreže nezavisnih društava povezanih s KPMG International Cooperative („KPMG International“), pravne osobe registrirane u Švicarskoj. Sva prava su pridržana.

KPMG ime, logo i “cutting through complexity” su registrirani zaštitni znakovi ili zaštitni znakovi KPMG International Cooperative („KPMG International“).

Designed by **CREATE** | CRT36561