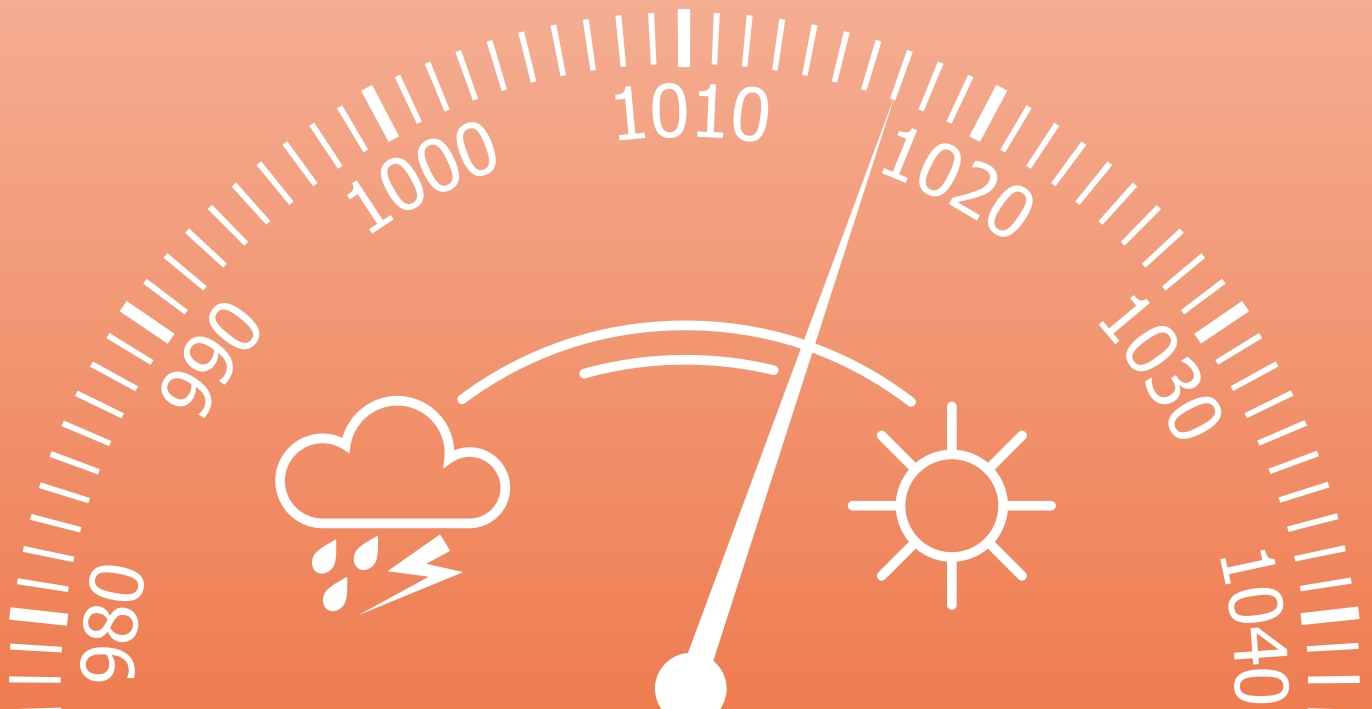


EUROPSKI BAROMETAR OBITELJSKIH PODUZEĆA

PETO IZDANJE | 2016

USPJEŠNI I FLEKSIBILNI



“

Dobro došli u peto izdanje Europskog barometra obiteljskih poduzeća

Zajednica Europskih obiteljskih poduzeća (EOP) i KPMG nastavljaju istraživati na koji način europska zajednica obiteljskih poduzeća percipira svoje poslovne rezultate i izglede za rast. Obiteljska poduzeća su opet pokazala snažnu otpornost na vanjske pritiske i izazove. Kako bi unaprijedili svoje poslovanje i kreirali nove poslovne prilike, vlasnici poduzeća se uvelike oslanjaju na dva ključna resursa: talent i inovativnost.

Drugu godinu za redom imamo uvid u mišljenje predstavnika obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj te usporedbu između Hrvatske i Europe.

Jasna je poruka hrvatskih obiteljskih poduzeća da su, unatoč neizvjesnoj političkoj budućnosti te rastu konkurencije, i dalje relativno optimistična glede budućnosti i žele nastaviti putem uspjeha povećavajući profitabilnost i prodaju. Usmjereni su na identificiranje novih poslovnih mogućnosti kako bi njihove tvrtke nastavile rasti.

”

UVOD

Obiteljska poduzeća diljem Europe nastavljaju pokazivati visoku razinu povjerenja u povoljan razvoj ekonomskih prilika te poslovanja svoje kompanije. Oni su optimistični, odlučni i iskusniji u kretanju kroz izazove i prilagođavanju tržišnim promjenama.

U ovom petom izdanju Europskog barometra obiteljskih poduzeća, Europska obiteljska poduzeća (EOP) i KPMG, još jednom su udružili snage i donose uvid u razinu optimizma obiteljskih poduzeća, izazove s kojima se suočavaju i promjene koje moraju prevladati da bi osigurali svoj razvoj i održivi rast.

Ohrabrujuće je da su, unatoč slabom gospodarskom rastu i nestabilnostima unutar europskog tržišta, anketirana obiteljska poduzeća ostala sigurna i optimistična u prognozama za budućnost. Kod obiteljskih tvrtki u Hrvatskoj primjetno je smanjenje entuzijazma u budućnost no vjera u stabilnu budućnost i dalje je izuzetno jaka, Europska obiteljska poduzeća, uključujući i hrvatska, povećavaju svoje prodajne rezultate ulazeći na nova tržišta i zapošljavanjem nove radne snage. Treba napomenuti da je više od trećine ispitanika dalo svoje odgovore nakon rezultata Brexit referenduma dok je ispitivanje u Hrvatskoj provedeno u periodu nestabilne političke situacije i pada Vlade.

Iako bi blagi pad razine povjerenja ove godine mogao odražavati strah od neizvjesne budućnosti, ukupne brojke pokazuju stabilnost i snažnu otpornost obiteljske poslovne zajednice.

Europska obiteljska poduzeća ne održavaju samo glavu iznad vode, već aktivno iskorištavaju mogućnosti za daljnji razvoj. Ona jasno vide što pokreće njihov poslovni uspjeh, ulaganjem prvenstveno u ono što smatraju da su njihova dva glavna faktora uspješnosti: talent i inovativnost.

Tržište obiteljskog poslovanja postaje zrelije i poslovni lideri poduzimaju potrebne korake u pripremi svojih poduzeća za budućnost. Sve više formaliziraju poslovne procese i procedure kako bi izbjegli sukobe i uspostavili učinkovito upravljanje. Rado prihvaćaju vanjske izvršne direktore kako bi uveli nove vještine i znanja te novim generacijama daju vodeće uloge kako bi se osiguralo uspješno nasljeđivanje. Ukratko, obiteljska poduzeća i dalje se ističu svojom posebnošću te znatno doprinose europskom gospodarstvu.

Uživajte u čitanju!



Goran Horvat
Partner



Zoran Zemlić
Direktor, Voditelj grupe za obiteljska poduzeća



Jesus Casado
Glavni tajnik EOP-a



Christophe Bernard
KPMG Globalni voditelj grupe za obiteljska poduzeća

SNAŽNO POVJERENJE U BUDUĆNOST

Unatoč nedavnim nestabilnostima na europskom tržištu, zaoštavanju rata za talente i sve jačoj poslovnoj konkurenciji, europska obiteljska poduzeća i dalje bilježe pozitivne rezultate i ostaju sigurna u svoju budućnost. Kako bi se učinkovito suočila s današnjim zahtjevnim poslovnim okruženjem, obiteljska poduzeća oslanjaju se na prednosti svoje tradicionalne strukture i poslovne kulture.

Međutim, ako se nastavi pritisak koji postojeće okolnosti stavljaju na obiteljska poduzeća (posebno na ona manja), ometajući njihov budući rast, njihovo poslovanje bi moglo patiti.

72% europskih odnosno 42% hrvatskih obiteljskih poduzeća ima pozitivan pogled na budućnost poslovanja

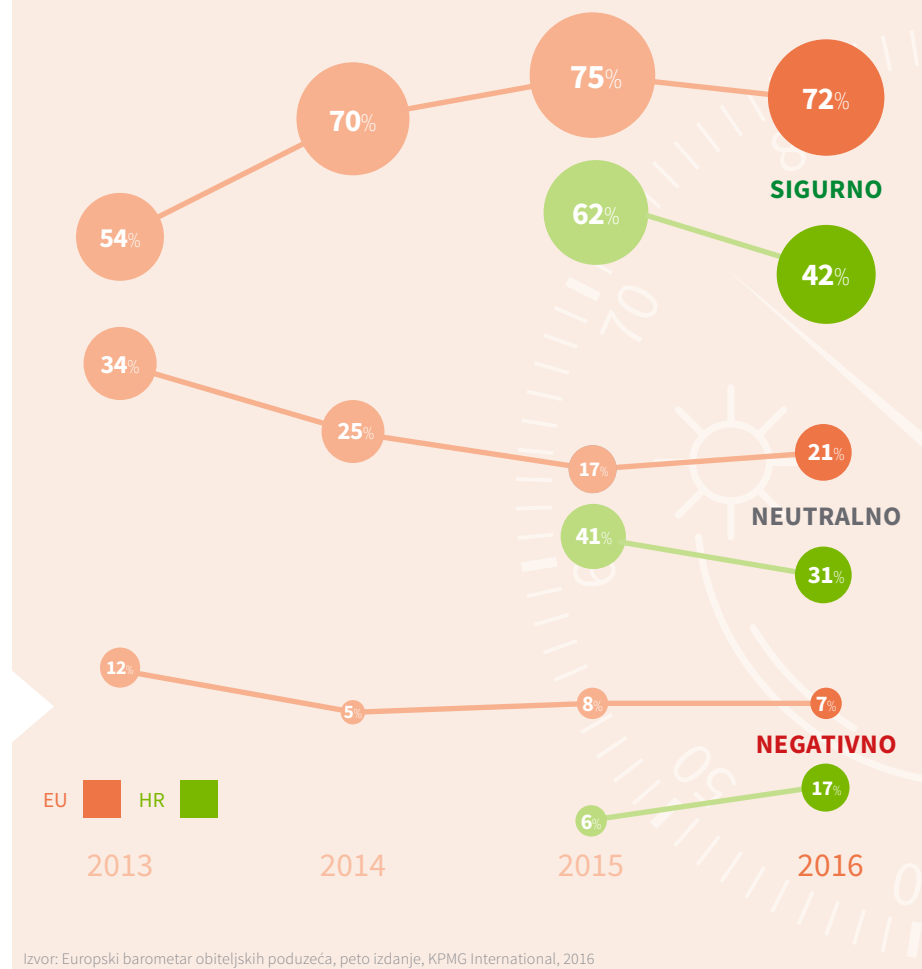
Visoka razina povjerenja i pozitivni rezultati

Zajednica europskih obiteljskih poduzeća i dalje ima pozitivan stav o budućnosti, čak 72% europskih ispitanika kaže da se osjeća sigurno ili vrlo sigurno u svoje gospodarske izgledе u idućih 12 mjeseci dok je kod hrvatskih ispitanika taj optimizam donekle u padu s prošlogodišnjih 62% na ovogodišnjih 42%¹. Oko petine (21%) ispitanih europskih poduzeća pokazuje zabrinutost za budućnost dok je kod hrvatskih ispitanika taj broj porastao sa 31% na ovogodišnjih 41%. Samo se 7% europskih ispitanika osjeća pesimistično dok je kod hrvatskih ta brojka ponovno porasla s prošlogodišnjih 6% na ovogodišnjih 17% (P1).

Mnogi faktori objašnjavaju optimizam kod europskih poduzeća, između ostalog i povećanje 'zrelosti' obiteljskih poduzeća kao i veću dostupnost izvora financiranja. Pad optimizma kod hrvatskih ispitanika može se objasniti neizvjesnom političkom situacijom u vrijeme provođenja istraživanja. 72% europskih obiteljskih poduzeća ima pozitivan pogled na budućnost poslovanja dok taj optimizam dijeli samo 42% hrvatskih obiteljskih poduzeća.

¹ 17% europskih odnosno 14% hrvatskih se osjeća vrlo sigurno, a 55% europskih odnosno 28% hrvatskih se osjeća sigurno

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



Obiteljske kompanije i dalje pokazuju održivi rast i pozitivne rezultate. Nakon što je povećanje prihoda imalo značajnu ulogu prošle godine, **54% europskih** kompanija navodi da je njihov prihod porastao za razliku od samo **42% hrvatskih** (2015-66%). Da im je prihod ostao isti navelo je **30% europskih** odnosno **50% hrvatskih** (2015-28%), a **16% europskih** i samo **8% hrvatskih** (2015 – 6%) da im je prihod pao (P2).

Europska obiteljska poduzeća koja su opreznija u svojim planovima rasta navode želju da ostanu lideri u svojoj tržišnoj niši i kao ključni razlog svog stabilnog prihoda navode fokus

na povećanje dobiti. **Kod hrvatskih ispitanika najveća je poteškoća nedostatak investicija potrebnih za rast te se, kao i europski ispitanici, najviše fokusiraju na povećanje dobiti.**

U usporedbi s ukupnim europskim godišnjim gospodarskim rastom manjim od 2%², stopa rasta tržišta obiteljskih poduzeća i u Europi i u Hrvatskoj je impresivna: gotovo tri četvrtine anketiranih kompanija raste više od 5% godišnje (P3).

Ispitanici pripisuju ovaj uspjeh prvenstveno optimiziranim portfeljima proizvoda i usluga, visokoj potražnji na

tržištu te agresivnoj prodaji **dok uz to hrvatska obiteljska poduzeća ističu konkurentnost kompanije (53%) i inteligentni marketing (40%).**

Obiteljska poduzeća su optimistično gledaju na budućnost poslovanja: bez obzira na njihov prošlogodišnji rezultat, **83% europskih i 87% hrvatskih** ispitanika planira rast prihoda u narednoj godini. Čini se da je rast tržišta u 2015. godini mogao biti i veći da nije bilo tržišnih izazova poput političkih pitanja i natjecanja za najbolje talente.

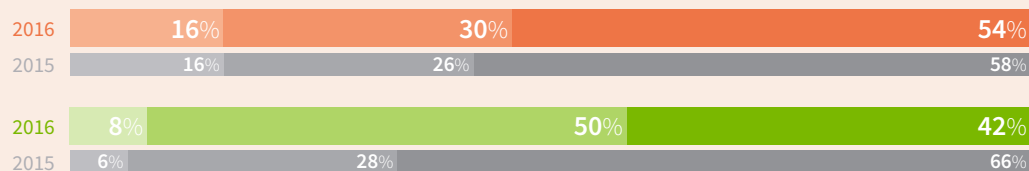
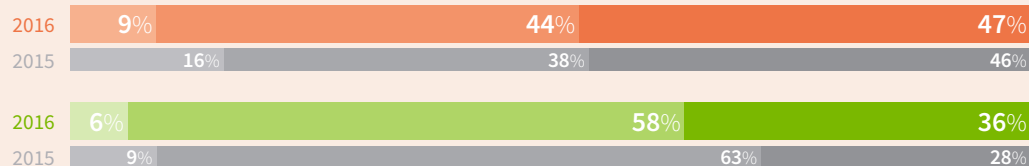
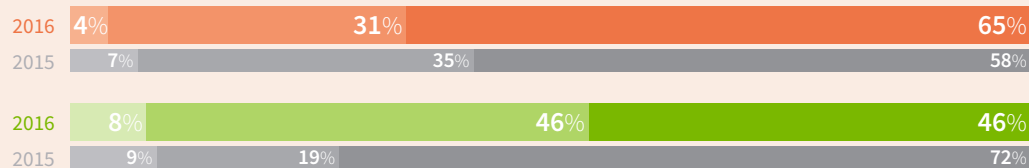
2 Izvor: Europska komisija

83% europskih i 87% hrvatskih obiteljskih poduzeća **planira rast prihoda** iduće godine.



P2 U PRETHODNIH 12 MJESECI VAŠE PODUZEĆE IMA:

EU HR


PRIHOD

**BROJ
ZAPOSLENIH**

**INOZEMNE
AKTIVNOSTI**


SMANJEN JEDNAK POVEĆAN

Izvor: Europski barometar obiteljskih poduzeća, peto izdanje, KPMG International, 2016

Obiteljska poduzeća svjesna su trenutnih pokretača rasta: koriste prednosti globalnog gospodarstva te sve više posluju na međunarodnim tržištima.

Postotak obiteljskih poduzeća koja posluju na međunarodnim tržištima je konstantno rastao prethodne 4 godine - od 60% u 2013. godini do 76% u 2016. godini. **Kod hrvatskih ispitanika, za razliku od prošlogodišnjih 84%, ove godine samo 72% nastavlja svoje međunarodne aktivnosti.** Više od tri četvrtine ispitanih poduzeća već djeluje izvan svojih nacionalnih granica. Od toga je više od pola **(50%) europskih** odnosno **46%** (2015 – 72%) **hrvatskih** ispitanika pojačalo svoje internacionalno poslovanje u odnosu na prethodnu godinu (P2).

Anketirana poduzeća su malo opreznija pri zapošljavanju novog kadra. Čini se da je „Rat za talente“ i dalje jedan od najvećih izazova za obiteljska poduzeća, koji značajno ograničava mogućnosti da povećaju broj zaposlenika.

Ove godine je većina ispitanika (91% europskih, 94% hrvatskih) gotovo jednako podijeljena između onih koji su povećali broj zaposlenika i onih koji su je održali na razini prethodne godine dok **u Hrvatskoj bilježimo veći udjel kompanija koje su povećale broj zaposlenih (36% u odnosu na 28% u 2015) (P2).**

Bez obzira na tržišno okruženje, mala poduzeća su očito pod sve većim pritiskom. Dok je 76% velikih poduzeća optimistično glede budućnosti poslovanja, ova brojka pada na 58% među malim poduzećima.

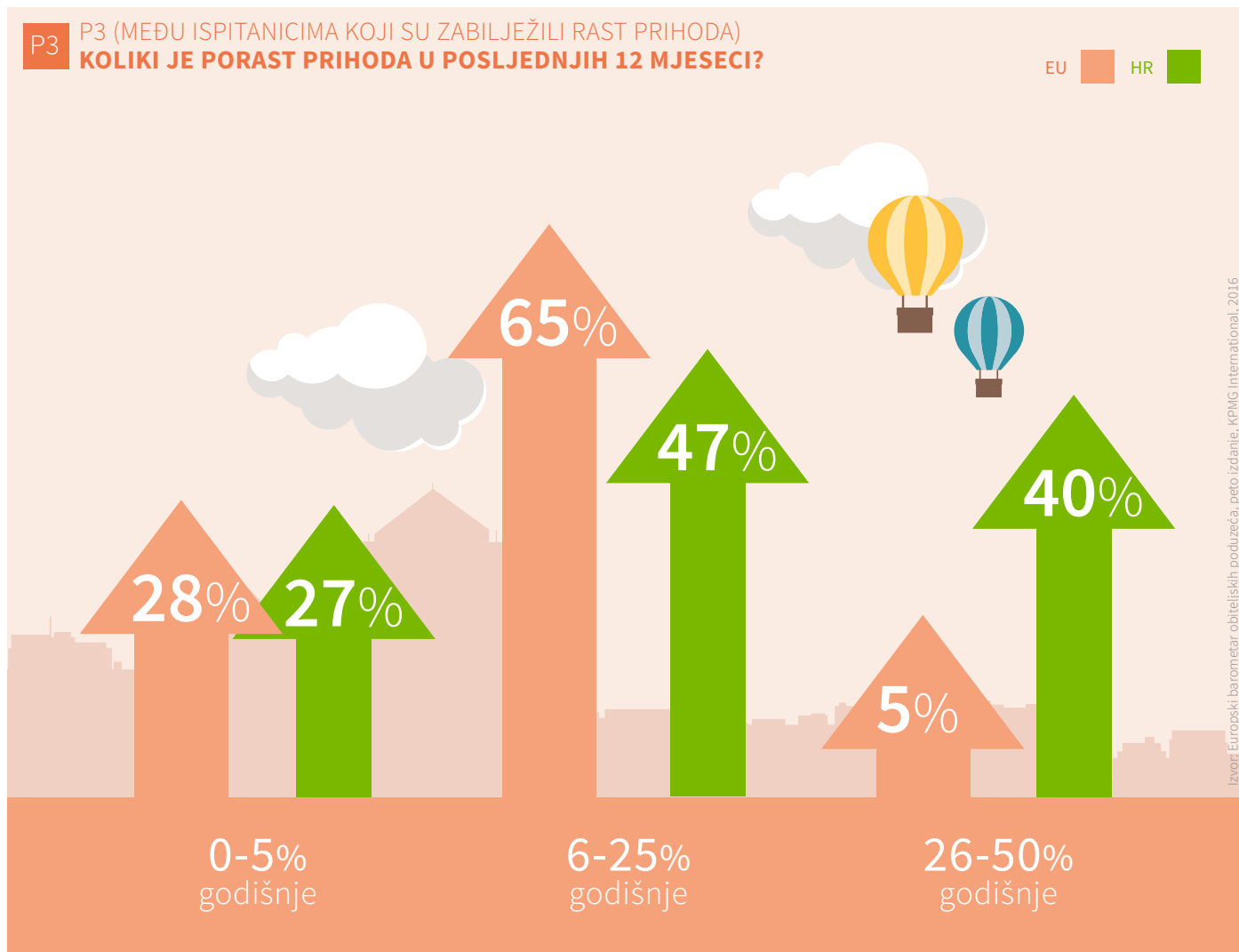
Ove godine, razlike između poduzeća različitih veličina su vidljive s obzirom na razinu samopouzdanja, ali još više s obzirom na ostvareni prihod. Velika poduzeća i dalje pokazuju stalni rast: 74% ih je povećalo prihod, a 60% broj zaposlenih u proteklih dvanaest mjeseci (u usporedbi s 64% i 53% u 2015. godini).

Rezultati malih poduzeća su znatno skromniji, samo je 47% njih koja imala porast prodaje, a porast broja zaposlenika 34% (u usporedbi s 47% i 32% u 2015. godini).

Prema tome, može se pretpostaviti da je „kontinuirano blagostanje“ zajednice europskih obiteljskih poduzeća uglavnom zbog rezultata (rada) velikih obiteljskih grupa.



76% europskih i 72% hrvatskih obiteljskih poduzeća posluje u inozemstvu



P4 KOJI SU GLAVNI PROBLEMI S KOJIMA SE VAŠE
OBITELJSKO PODUZEĆE SUOČAVA UPRAVO SADA?

37%

Politička
nestabilnost

69% (2015 - 6%)

37%

'Rat za talente'/
zapošljavanje

28% (2015 - 16%)

36%

Povećana
konkurencija

17% (2015 - 31%)

33% Pad profitabilnosti

44% (2015 - 47%)

21% Promjene u zakonodavstvu

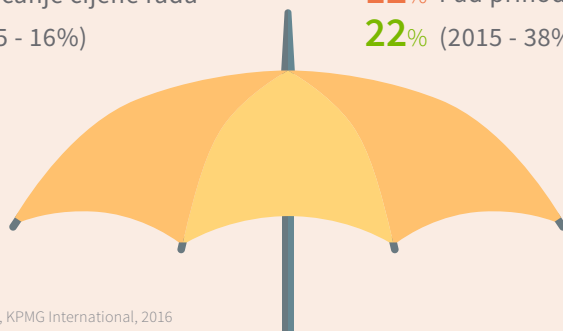
25% (2015 - 13%)

32% Povećanje cijene rada

0% (2015 - 16%)

12% Pad prihoda

22% (2015 - 38%)



EU HR

Izvor: Europski barometar obiteljskih poduzeća, peto izdanje, KPMG International, 2016

Problemi obiteljskih poduzeća

Za obiteljska poduzeća budućnost se temelji na održivom rastu. Unatoč njihovom optimizmu, još uvijek postoje veliki izazovi koji ograničavaju njihove planove za rast.

Najveći izazovi u ovoj godini odnose se na političke nesigurnosti koja je kod hrvatskih ispitanika na prvom mjestu, slijedi pad profitabilnost te privlačenje i zadržavanje talenata (P4).

Politička neizvjesnost pretekla je mnoge druge probleme u ovoj godini, aktualna tema je Brexit referendum dok je u Hrvatskoj u trenutku provođenja ispitivanja uz Brexit glavna tema bila pad Vlade te novi izbori nakon samo 6 mjeseci od prethodnih. To i nije toliko iznenađenje budući da su posljedice referenduma za cijelo europsko gospodarstvo nejasne, što je naravno zabrinjavajuće za obiteljska poduzeća koja žele raditi u stabilnom, predvidivom političkom i regulatornom okruženju.

S vedrije strane, pozitivno je što **pad profitabilnosti** i dalje pada na ljestvici najvećih izazova iako kod hrvatskih ispitanika taj je pad izuzetno mali (samo 3%). Možda je to rezultat odluke iz 2015. godine da povećaju profitabilnost što je vidljivo i u ovim malim pozitivnim promjenama.

Rat za talente je u protekle četiri godine kontinuirano dobivao na važnosti, a sada se čini da je primarni izazov za obiteljska poduzeća, to navodi **37% europskih** i **28% hrvatskih** (2015 – 18%) ispitanika. U 2013. godini, ovaj problem nije bio niti među prvih pet. To ne bi trebalo uzeti olako: iako obiteljska poduzeća češće zadržavaju bolje talente i imaju manji obrtaj radne snage od ne-obiteljskih poduzeća⁴, oni se obično više oslanjaju na svoje zaposlenike. Poteškoće u privlačenju najtalentiranijih zaposlenika, posebno za mala poduzeća, mogu ometati njihovo buduće poslovanje.

4 Izvor: *What You Can Learn from Family Business*, Harvard Business Review, 2012

Porastao je broj ispitanika koji smatraju da je **‘rat za talente’** jedan od najvećih izazova - **37% europskih** i **28% hrvatskih** (2015 – 18%) ispitanika klasificira to kao svoj najveći izazov.

Europske obiteljske tvrtke nemaju prepreka pri traženju financijskih sredstava; njih 81% je odgovorilo da u proteklih 12 mjeseci nije imalo problema u financiranju. Kod hrvatskih obiteljskih poduzeća situacija je bitno drukčija – 47% ispitanika imalo je u posljednjih 12 mjeseci problema s financiranjem (2015 – 41%). .

Obiteljska se poduzeća tradicionalno oslanjaju na dva izvora financiranja – klasične bankovne kredite te kapital vlasnika što je navelo oko **78% europskih** i **58% hrvatskih** (2015 – 76%) ispitanika, od toga je njih **48% europskih** i **36% hrvatskih** (2015 – 63%) izabralo zaduživanje kod banaka, a **30% europskih** i **28% hrvatskih** (2015 – 28%) financiranje vlasničkim kapitalom. Dodatno, 22% hrvatskih obiteljskih poduzeća (te samo 8% europskih) koristilo je financiranje kapitalom ili zajmom financijskih partnera, prijatelja i obitelji.

Prema tome, reinvestiranje dobiti u poslovanje ostaje drugi najvažniji izvor financiranja. Financiranje vlasničkim kapitalom je ključno za obiteljska poduzeća jer im omogućava održavanje čvrste kontrole na poslovanjem.

Nadalje, reinvestiranje u društvo je obično isplativije od otplaćivanja kredita. Dugoročno bi bilo poželjno vidjeti vlasnički kapital kao preferirani izvor financiranja obiteljskih poduzeća.

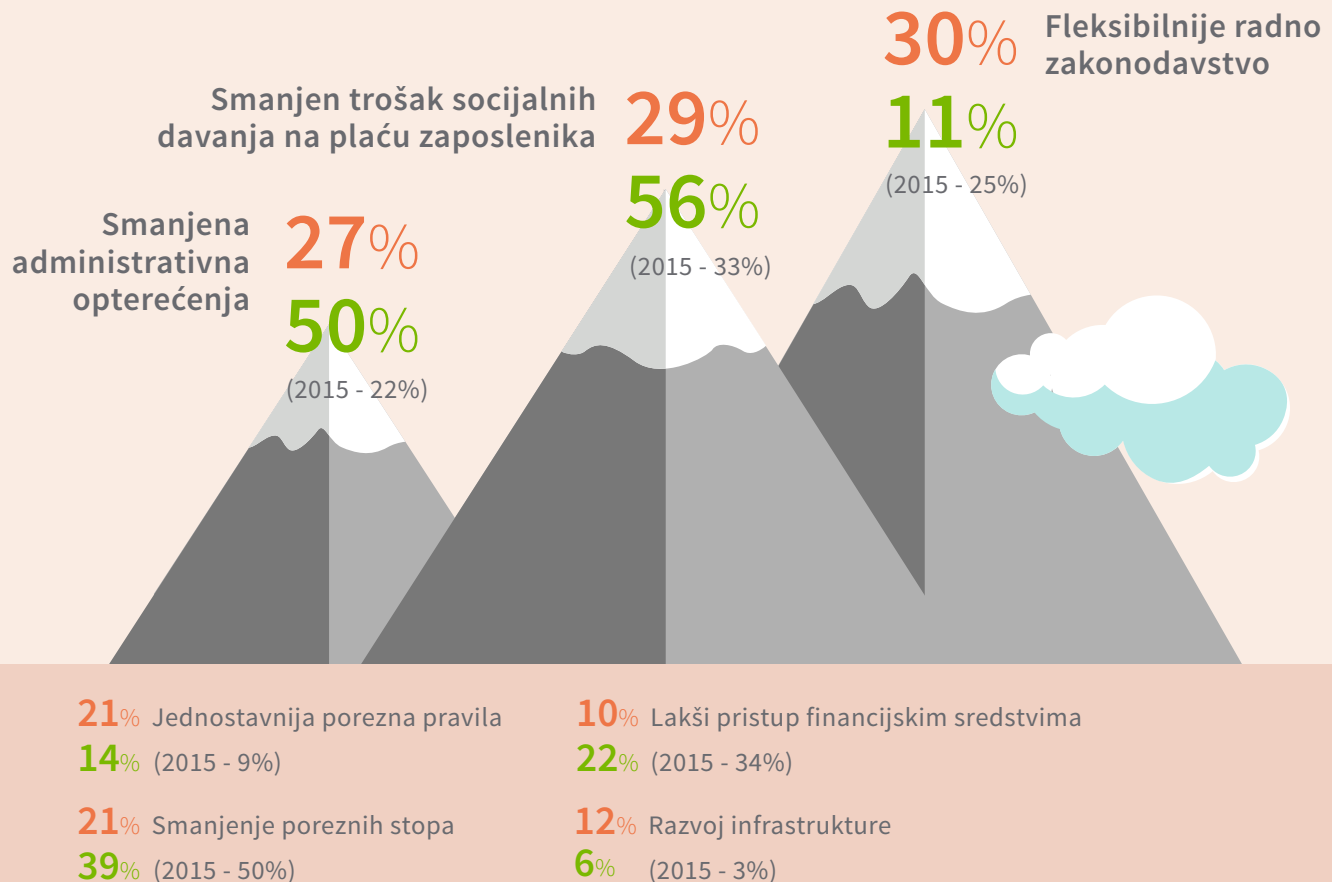
Obiteljska poduzeća oduvijek zauzimaju određeni segment na tržištu, a zanimljivo je da ispitanici pripisuju veliki dio uspjeha svojim jedinstvenim karakteristikama. Kako bi mogla učinkovito odgovoriti na izazove u današnjem zahtjevnom poslovnem okruženju, obiteljska poduzeća se oslanjaju na svoje organizacijske i kulturološke prednosti: dugoročni pogled na poslovanje, sposobnost da donesu brze i fleksibilne odluke te na lojalnost i predanost zaposlenika.

Istraživanje je dalo odgovor na pitanje koje promjene će imati najveći utjecaj na rast poslovanja i budući uspjeh: **30% europskih** i **11% hrvatskih** (2015 – 25%) ispitanika smatra da je to fleksibilnije radno zakonodavstvo, **29% europskih** i čak **56% hrvatskih** (2015 – 33%) tvrdi da je to smanjenje troška socijalnih davanja na plaću zaposlenika, te **27% europskih** i čak **50% hrvatskih** (2015 – 22%) njih zagovara smanjenje administrativnih opterećenja (P5).

29% europskih i čak **56% hrvatskih** (2015 – 33%) smatra da ni **smanjenje troška socijalnih davanja na plaću zaposlenika** povećalo izgleda za rast poslovanja

P5 KOJA OD NAVEDENIH PROMJENA I/ILI POBOLJŠANJA BI POVEĆALA IZGLEDE ZA RAST VAŠEG POSLOVANJA?

EU  HR 



Izvor: Europski barometar obiteljskih poduzeća, peto izdanje, KPMG International, 2016

FOKUS NA TALENT I INOVACIJE

Potaknuti pozitivnim izgledima, europska obiteljska poduzeća uključuju nove investicije u svoje strateške planove. To je još jedan pokazatelj da se obiteljska poduzeća pripremaju za budući rast te pokazuje njihovo povjerenje u budućnost i želju za reinvestiranjem profita i iskorištavanjem prilika za rast na tržištu.

Prilikom postavljanja poslovnih ciljeva i zadataka obiteljska poduzeća jasno znaju što ih čini snažnima i što im pomaže da uspiju - ljudi i inovacije. Rastuća važnost navedenih faktora uspješnosti vidi se i po visokoj razini ulaganja u ta područja.

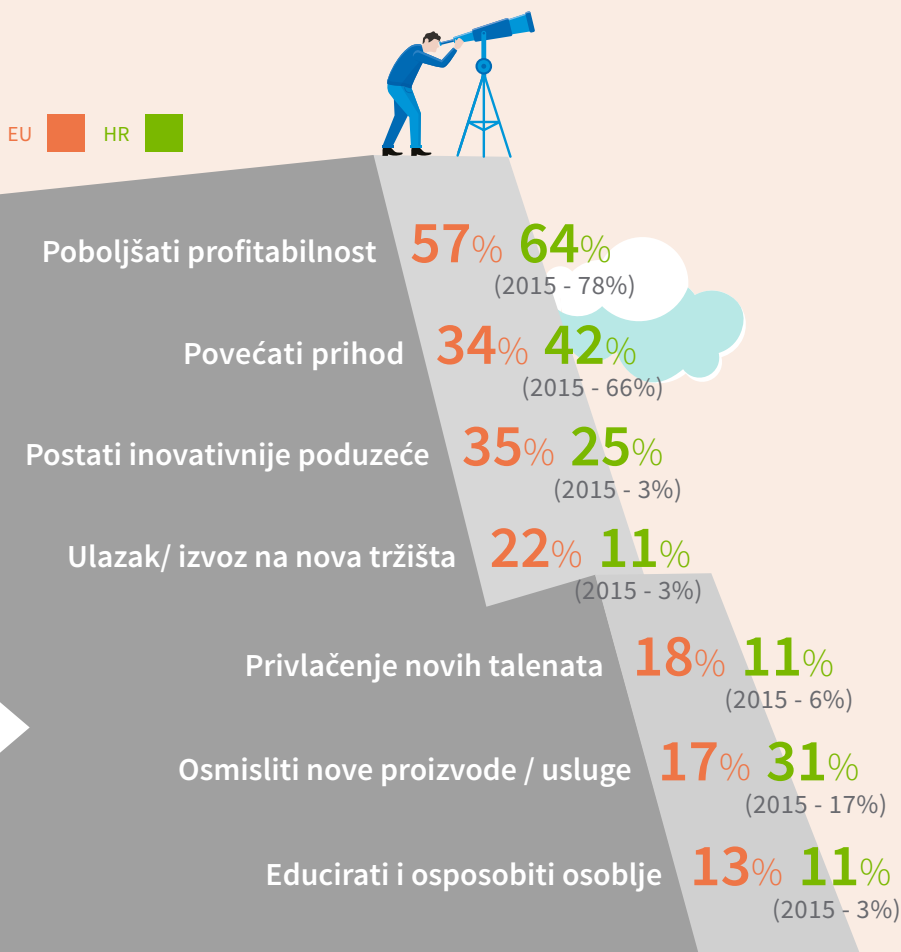
Ciljevi obiteljskih poduzeća

U odnosu na prošlu godinu vidljivo je približavanje hrvatskih obiteljskih poduzeća ciljevima europskih poduzeća gdje se, uz profitabilnost i prihod, ističe i prepoznavanje potrebe inovativnosti i osmišljavanja novih proizvoda uz okretanje lokalnom tržištu.

Na pitanje da identificiraju buduće ciljeve, bez većeg iznenađenja, **57% europskih** i **64% hrvatskih** ispitanih navelo je poboljšanje profitabilnosti, a **34% europskih** i **42% hrvatskih** veći prihod kao svoj primarni poslovni cilj (P6). Poredak je u skladu s prošlogodišnjim rezultatima i odgovara prirodnoj težnji vlasnika obiteljskih poduzeća da povećaju prodaju i zadrže rast prihoda iznad porasta troškova kako bi omogućili daljnji razvoj poslovanja. Glavne promjene u odnosu na prošlu godinu su u ostalim prioritetima pogotovo uspoređujući hrvatske rezultate. Dok su ranije strategije bile gotovo jednako podijeljene oko globalne ekspanzije, inovacije i diverzifikacije, inovacija je sada preuzela vodstvo, a zatim slijede internacionalizacija i traženje talentiranih zaposlenika.

Najviše prioritete
obiteljska poduzeća
pridaju **profitabilnosti,**
prihodu i **inovacijama.**

P6 KOJI SU POSLOVNI PRIORITETI VAŠE OBITELJSKE TVRTKE U SLIJEDEĆE 2 GODINE?



Investicijski planovi

Inovativnost je preduvjet za natjecanje u današnjoj globalnoj ekonomiji i ključ uspjeha za poduzeće. Stoga nije iznenađujuće da je više od polovice ispitanika, koji u narednim godinama planiraju investirati, svrstalo ulaganje u inovacije među najperspektivnija područja investiranja te u top 3 poslovna prioriteta (P7).

Investicijske strategije obiteljskih poduzeća potvrđuju da im je rast u prvom planu. **73% europskih** i **47% hrvatskih** ispitanih tvrtki planira nova ulaganja u narednoj godini. Među velikim tvrtkama, postotak je još veći (84%) što je dokaz njihova povjerenja o budućnost i snažne želje za reinvestiranjem dobiti.

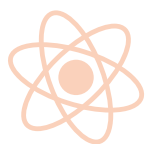
73% europskih i **47% hrvatskih** obiteljskih poduzeća planira nova ulaganja u skoroj budućnosti

P7 UKLJUČUJE LI VAŠ STRATEŠKI PLAN INVESTICIJE ILI DEZINVESTIRANJA?



Izvor: Europski barometar obiteljskih poduzeća, peto izdanje, KPMG International, 2016

UKOLIKO STE ODGOVORILI “DA” U KOJIM PODRUČJIMA PLANIRATE INVESTIRATI?



78%
41%

Ulaganja u osnovno poslovanje



52%
67%

Ulaganja u inovacije / novu tehnologiju



47%
41%

Ulaganja u ljude (zapošljavanje i obuka)



40%
35%

Ulaganja u internacionalizaciju poslovanja



28%
18%

Investicije u diverzifikaciju poslovanja

Lideri obiteljskih poduzeća razumiju što, odnosno tko, predstavlja njihovu ključnu imovinu. Boreći se s pronalaskom i zadržavanjem najtalentiranijih zaposlenika, izdvajaju značajan iznos svojih sredstava na zapošljavanje i obuku novih zaposlenika. Obiteljska poduzeća nastavljaju s investiranjem u internacionalizaciju i diverzifikaciju poslovanja kroz investiranje u druge tvrtke kako bi lakše dobila pristup novim tržištima. Primarne mete ulaganja su startup-ovi, tvrtke stare od 1 do 5 godina ili stabilne tvrtke starije od 20 godina. **Hrvatski ispitanici, njih 67%, primarno planira investicije u startupove.**

STRATEGIJE ZA BUDUĆNOST

Obiteljska poduzeća planiraju budućnost svog poslovanja. Trećina njih je spremna donijeti brze odluke koje za sobom povlače drastične promjene u upravljačkoj i/ili vlasničkoj strukturi.

Kako bi si osigurali svijetlu budućnost i nesmetanu provedbu dogovorenih planova, vlasnici obiteljskih poduzeća poduzimaju određene korake s ciljem povećanja razine profesionalnosti u svom poslovanju.



Brze strateške promjene

Obiteljska poduzeća pozitivno i s povjerenjem gledaju na svoju budućnost i razvijaju svoje poslovne planove. Ovogodišnje istraživanje pokazuje blagi pad, sa 41% u 2015. godini na 36% u 2016., onih europskih ispitanika koji planiraju provesti brze strateške promjene u svom poslovanju. **U Hrvatskoj je ta brojka značajno porasla u odnosu na prošlogodišnjih 34% te ove godine iznosi 83%.**

Ključne strategije odnose se na prijenos vlasništva, bilo na sljedeću generaciju unutar obitelji (**18% europskih i 17% hrvatskih**) bilo imenovanjem predsjednika Uprave koji nisu članovi obitelji (**10% europskih i 42% hrvatskih**) (P8). Navedeni rezultati su očito subjektivni i na njih utječe određen broj faktora, među kojima je i faza životnog ciklusa u kojem se poslovanje nalazi te generacijski profil članova obitelji koji ga kontroliraju. Vlasnici obiteljskih poduzeća pokazuju želju da pripreme svoje kompanije za budućnost bilo da mlađim članovima obitelji daju upravljačke uloge ili da stručnost i talent potraže izvan kompanije.

Ispitanici koji planiraju prodati svoje poduzeće su gotovo jednako podijeljeni između onih koji planiraju prodati svu svoju poslovnu imovinu te onih koji planiraju prodati samo dio. Glavni razlozi za takvu odluku su vrijeme (povoljna faza životnog ciklusa), povećana konkurencija i nenadmašiva cijena.

Kod **40% hrvatskih** ispitanika glavni razlog odluke o prodaji je povoljna faza životnog ciklusa obiteljske tvrtke, a razlog prodaje za **30% hrvatskih** ispitanika su poteškoće s povećanom konkurencijom uz nemogućnost dugoročno održivog poslovanja. Značajno je i napomenuti da više od 60% hrvatskih ispitanika koji planiraju prodaju poslovanja, istu planiraju za manje od 5 godina.

P8 AKO PLANIRATE STRATEŠKE PROMJENE U SLJEDEĆIH 12 MJESECI, KOJE OPCIJE BI UZELI U OBZIR?

10% 42%
(2015 - 13%)

Imenovanje vanjskog predsjednika Uprave ali zadržavanje vlasništva / kontrole unutar obitelji

9% 31%
(2015 - 25%)

Prodaja poduzeća

18% 17%
(2015 - 13%)

Prijenos vođenja poduzeća na sljedeću generaciju

9% 6%
(2015 - 6%)

Prijenos vlasništva poduzeća na sljedeću generaciju

9% 6%
(2015 - 6%)

Prijenos upravljanja (governance) poduzećem na sljedeće generacije

1% 3%
(2015 - 0%)

Inicijalna javna ponuda (tj. uvrštenje poduzeća na burzu)

EU HR

Izvor: Europski barometar obiteljskih poduzeća, peto izdanje, KPMG International, 2016

Jedno od pet obiteljskih poduzeća **planira prenijeti upravljanje (governance) poslovanjem na novu generaciju** tijekom sljedeće godine

Povećana profesionalnost

Obiteljska poduzeća, posebno ona u ranoj fazi životnog ciklusa, su uglavnom karakterizirana opuštenim pristupom prema poslovnim procesima, više neslužbenom upravljanju te neformalnim poslovnim strategijama i planovima. Neformalna radna atmosfera može biti vrlo pogodna za razne poduzetničke aktivnosti - omogućavajući obiteljskim poduzećima fleksibilnost te brz rast i napredak kakav nije moguć kod većih tvrtki. Međutim, drugačiji pristup dolazi do izražaja kada vlasnici odluče poslovati "na višoj razini".

Za obiteljska poduzeća koja stavljaju rast i napredak svog poslovanja u prvi plan, nije iznenađujuće da ujedno rade na povećanju razine profesionalnosti. Sukladno tome, formaliziraju upravljačku strukturu, poboljšavaju komunikaciju između generacija te rade na pripremi i edukaciji nasljednika (P9). U prethodnim istraživanjima ovi koraci su već istaknuti kao iznimno važni za razvoj obiteljskih poduzeća, a danas su još bitniji. Važnost kvalitetne komunikacije između generacija se povećala s 81% u 2015. godini na 92% u 2016.

P9 KOJI SU KLJUČNI POKRETAČI USPJEHA OBITELJSKIH PODUZEĆA?

90% **100%** (2015 - 100%)

Posjedovanje dobrih
upravljačkih struktura i
procesa



Komunikacija među
generacijama

88% **73%** (2015 - 97%)



Izvor: Europski barometar obiteljskih poduzeća, peto izdanje, KPMG International, 2016

Integracija nove generacije

49% ispitanika je potvrdilo važnost nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću te su isti već integrirali članove obitelji nove generacije na upravljačke pozicije. Međutim, poteškoće pri integraciji mogu nastati kada stariji i mlađi članovi obitelji ne komuniciraju dovoljno. Mlađi članovi mogu biti zabrinuti zbog prisilne integracije u obiteljski posao ili zbog napetih obiteljskih odnosa, dok stariji članovi navode da im je ponekad teško pratiti konstantne promjene u poslovnom okruženju te da im nije lako

prepustiti kontrolu i vlasništvo nad svojim poduzećem. Stoga su formalni mehanizmi upravljanja neophodni kako bi se osigurali zdravi obiteljski odnosi u poslovanju te kontinuitet kroz generacije.

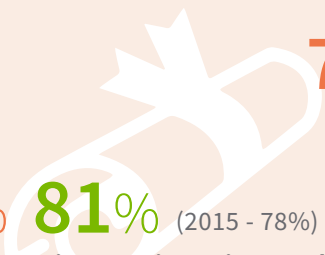
35% europskih i **33%** hrvatskih mlađih članova obitelji je **zabrinuto zbog potencijalnih konflikata u obitelji**

85% **58%** (2015 - 100%)
Održavanje obiteljske kontrole nad tvrtkom



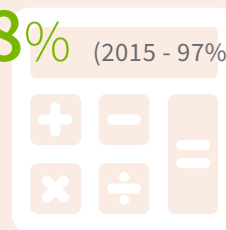
83% **81%** (2015 - 78%)

Priprema i trening nasljednika prije nego što dođe do prijenosa vodstva



Financijska pismenost među članovima obitelji

75% **58%** (2015 - 97%)



EU  HR 

Dovođenje rukovoditelja koji nisu članovi obitelji

U određenim okolnostima vlasnici obiteljskih poduzeća moraju donijeti odluku o zapošljavanju vanjskih rukovoditelja, na primjer, ako nema nasljednika unutar obitelji ili ako ih ima, ali oni nisu spremni ili zainteresirani preuzeti poslovanje. Navedeno može biti emocionalna odluka ili jasan strateški plan. Broj zagovornika ove strategije raste iz godine u godinu. Prema našem istraživanju, **85% europskih** i **95% hrvatskih** ispitanika se slaže da su vanjski rukovoditelji potrebni za uspjeh obiteljskog poduzeća, a **74% europskih** i **53% hrvatskih** je već integriralo na upravljačke pozicije osobe koje nisu članovi obitelji. Međutim, iako obiteljska poduzeća prepoznaju potrebu za vanjskim

74% europskih i **53% hrvatskih** obiteljskih poduzeća trenutno ima **rukovoditelje koji nisu članovi obitelji**

utjecajem, većina njih još uvijek nije spremna odreći se interne kontrole nad poslovanjem.

Bez obzira na strategiju – rast prodaje, ulazak na nova tržišta ili pripremanje za nasljednika – kvalitetno upravljanje je ključno za uspješnu implementaciju. Dobro poznati s time, 88% ispitanih obiteljskih poduzeća već ima uspostavljene formalne upravljačke (governance) mehanizme.

U skladu s njihovim tvrdnjama, obiteljska poduzeća su demonstrirala blagi napredak na području formaliziranja dokumentacije i procesa za učinkovito upravljanje, integrirajući članove obitelji i zaposlenike koji nisu članovi obitelji, te radeći na uspješnom prijenosu vodstva (P10).

88% europskih
i **94%** hrvatskih
obiteljskih
poduzeća ima
uspostavljenu neku
vrstu **formalnih**
upravljačkih
mehanizama

P10 IMA LI VAŠE OBITELJSKO PODUZEĆE SLJEDEĆE MEHANIZME I PRAKSU?



EU HR

METODOLOGIJA

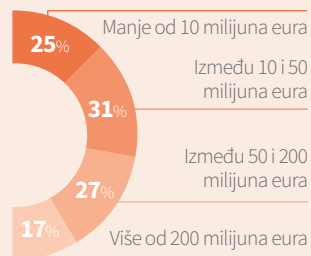
Europski barometar obiteljskih poduzeća baziran je na rezultatima online ankete. Ukupno je zaprimljeno 959 završena upitnika u periodu od 1. svibnja do 30. lipnja 2016. godine.

Ovo je peto provedeno istraživanje ovoga tipa za mjerenje trendova među Europskim obiteljskim poduzećima, drugu godinu za redom provedeno je i u Hrvatskoj.

Profil ispitanika

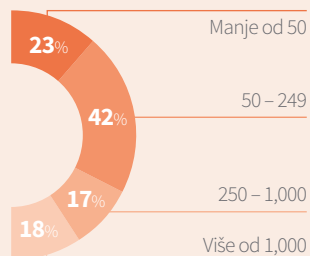
GODIŠNJI PRIHOD

Približni godišnji prihod poduzeća



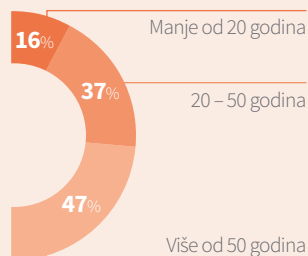
PROFIL ZAPOSLENIKA

Približan broj zaposlenika



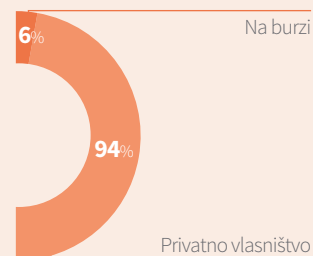
STAROST PODUZEĆA

Razdoblje u kojem poduzeće posluje u vlasništvu obitelji



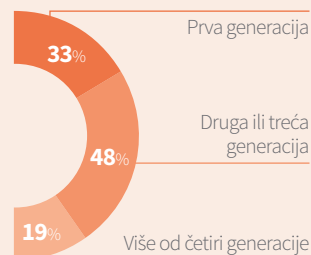
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Je li poduzeće na burzi ili u privatnom vlasništvu?



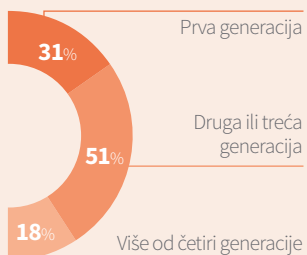
PROFIL GENERACIJE – VLASNIŠTVO

Generacija koja trenutno ima vlasništvo



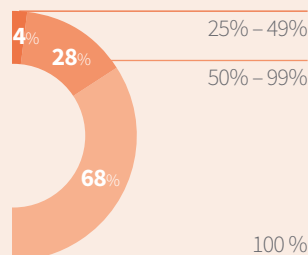
PROFIL GENERACIJE – UPRAVLJANJE

Generacija koja trenutno vodi poslovanje



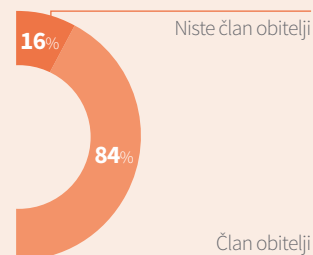
OBITELJSKO VLASNIŠTVO

Udio obiteljskog vlasništva u poduzeću



PROFIL ISPITANIKA

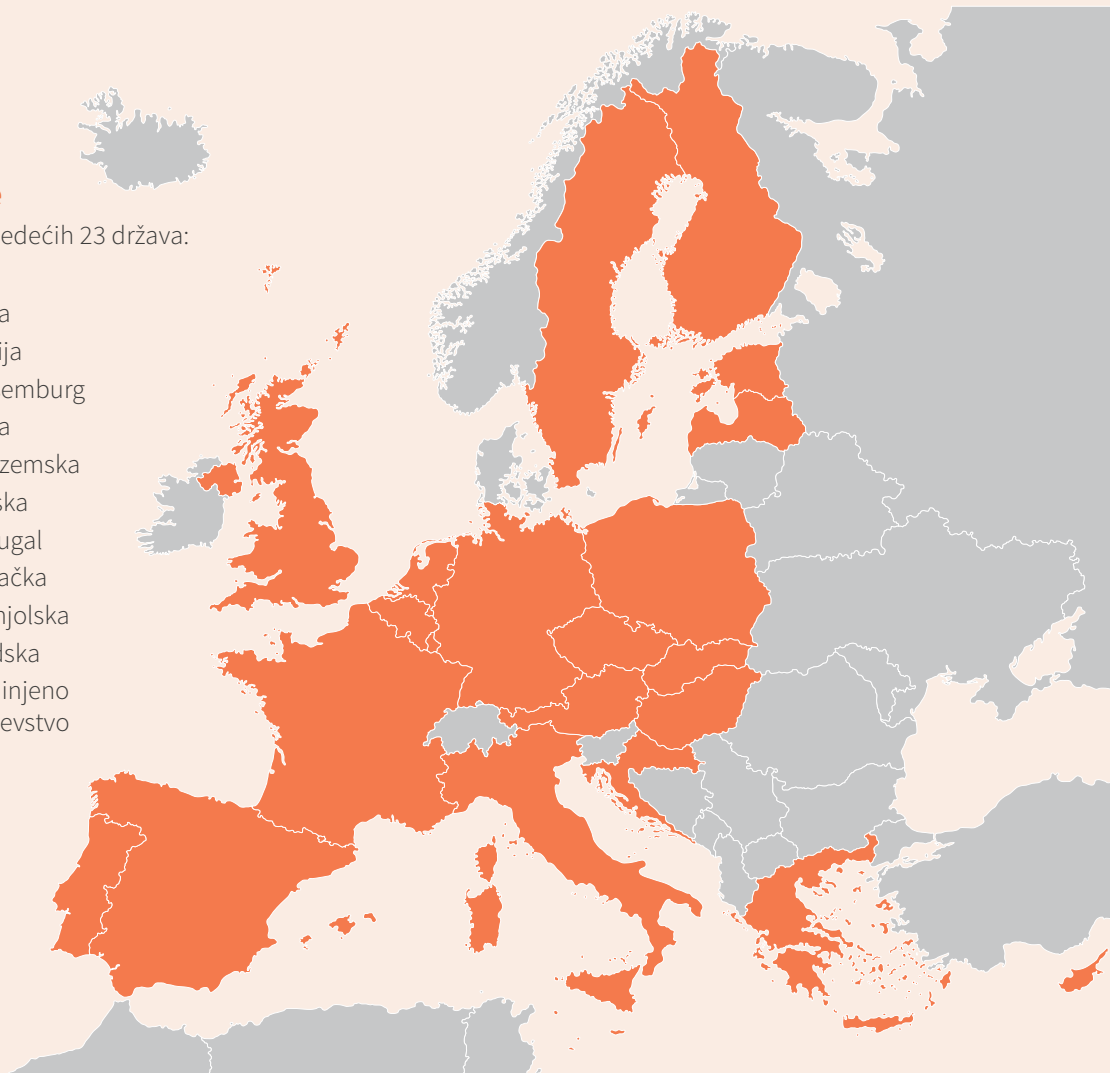
Član obitelji ili zaposlenik u poduzeću koji nije član obitelji



Geografske lokacije

Analizirani su odgovori sljedećih 23 država:

- Andora
- Austrija
- Belgija
- Hrvatska
- Cipar
- Češka
- Estonija
- Finska
- Francuska
- Njemačka
- Grčka
- Mađarska
- Italija
- Latvija
- Luksemburg
- Malta
- Nizozemska
- Poljska
- Portugal
- Slovačka
- Španjolska
- Švedska
- Ujedinjeno Kraljevstvo



Što su obiteljska poduzeća?

EU definira obiteljska poduzeća kao tvrtku, bilo koje veličine, u kojoj je:

1. Većina 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. Većina prava odlučivanja su neizravni ili izravni.
3. Najmanje jedan predstavnik obitelji ili rođak službeno sudjeluje u upravljanju tvrtkom.
4. Osnivač odnosno vlasnik dijela poduzeća sa srodniciima 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.

KONTAKT

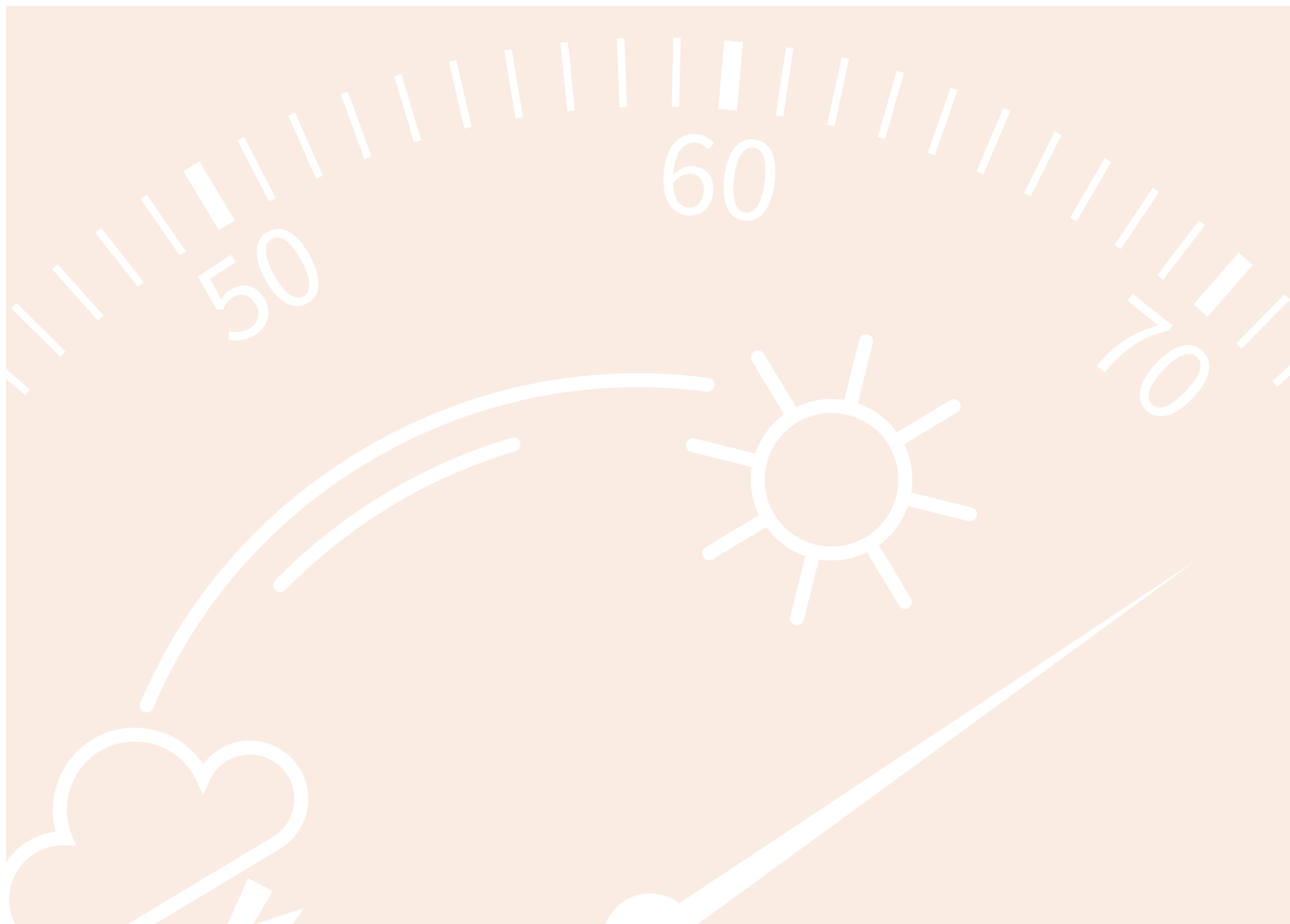


KPMG Hrvatska

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

kpmg.com/hr



“ 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 doprinosti našem istraživanju.

”



Goran Horvat
Partner



Zoran Zemlić
Direktor, Voditelj grupe
za obiteljska poduzeća



Jesus Casado
Glavni tajnik EOP-a



Christophe Bernard
KPMG Globalni voditelj
grupe za obiteljska poduzeća

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 stvori jednake uvjete u odnosu na druge vrste poduzeća

Posjetite: 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 Izvrnosti 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.kpmg.com/enterprise

BILJEŠKE

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

www.kpmg.com/enterprise
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.

© 2016 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