

JESMO LI SPREMNI ZA TRANZICIJU NA IDUĆU GENERACIJU?

BUSINESS TRANSFER BAROMETAR HRVATSKA 2025

Mirela Alpeza



CEPOR

Centar za politiku razvoja malih
i srednjih poduzeća i poduzetništva



Što je prijenos poslovanja?

PRIJENOS POSLOVANJA (*business transfer*)

je **prijenos VLASNIŠTVA** nad poduzećem na:

- drugu osobu ili
- drugo poduzeće

čime se osigurava kontinuitet postojanja i poslovne aktivnosti poduzeća.

(Europska komisija, 2002)



... i zašto je važan?

U EU oko **450.000** malih i srednjih poduzeća s oko **2.000.000** zaposlenih svake godine prolazi proces prijenosa poslovanja.

U oko **150.000** se procesu prijenosa poslovanja ne pristupa na adekvatan način, čime se dovodi u pitanje oko **600.000** zaposlenih.

Studija „Business Dynamics”, Europska komisija, 2011





Značaj pitanja prijenosa poslovanja u Hrvatskoj (2015)

U Hrvatskoj je **16.500 poduzeća** s oko **180.000 zaposlenih**, čiji vlasnici trebaju početi planirati prijenos poslovanja.

Više od **5.300 poduzeća** s oko **57.000 zaposlenih** predstavlja posebno rizičnu skupinu u tom procesu, zbog podcjenjivanja složenosti i trajanja ovog procesa.

Business Transfer Barometar Hrvatska, CEPOR, 2015



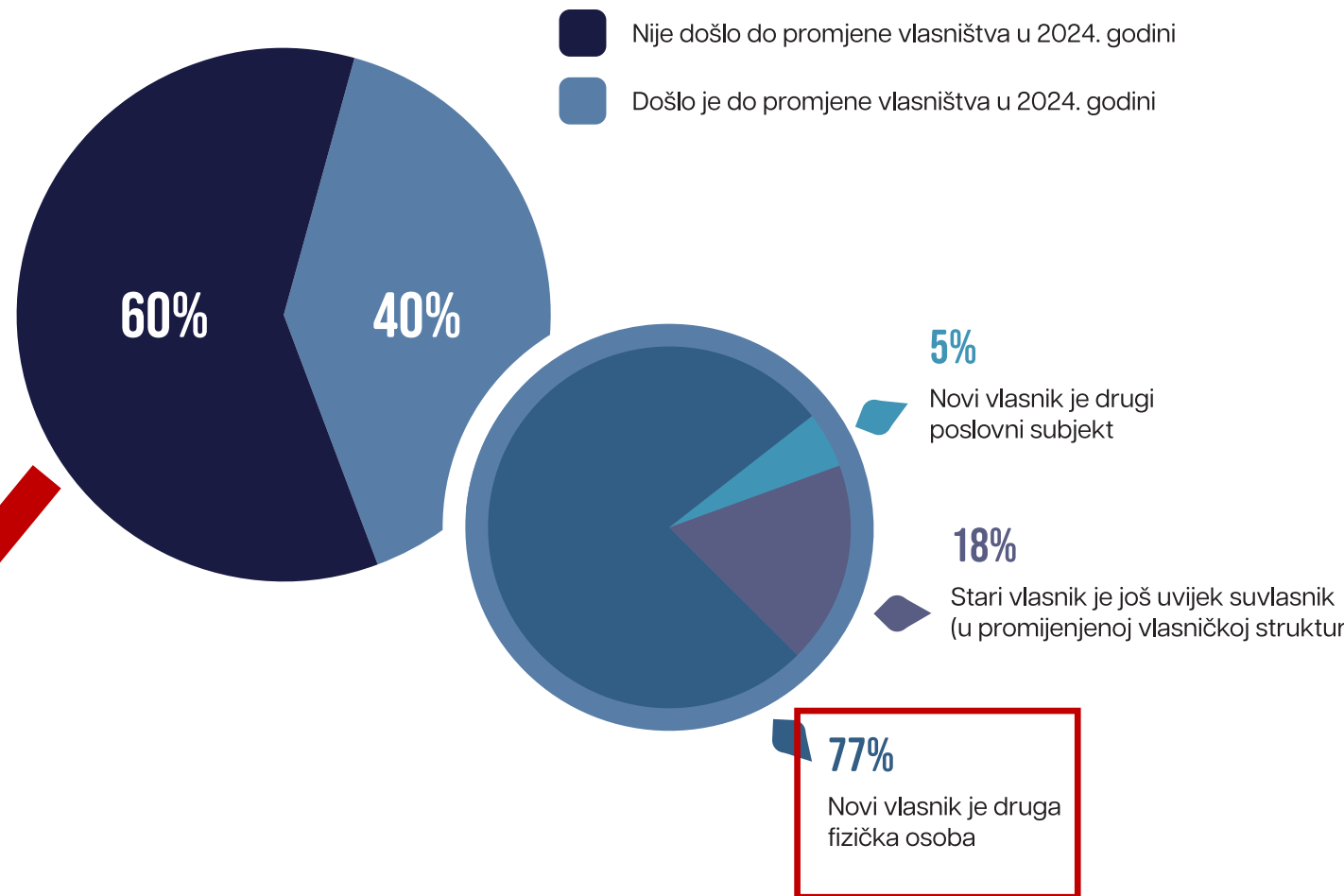
2025: Promjene u poduzećima koja su u 2015. godini imala većinske vlasnike generacije 55+



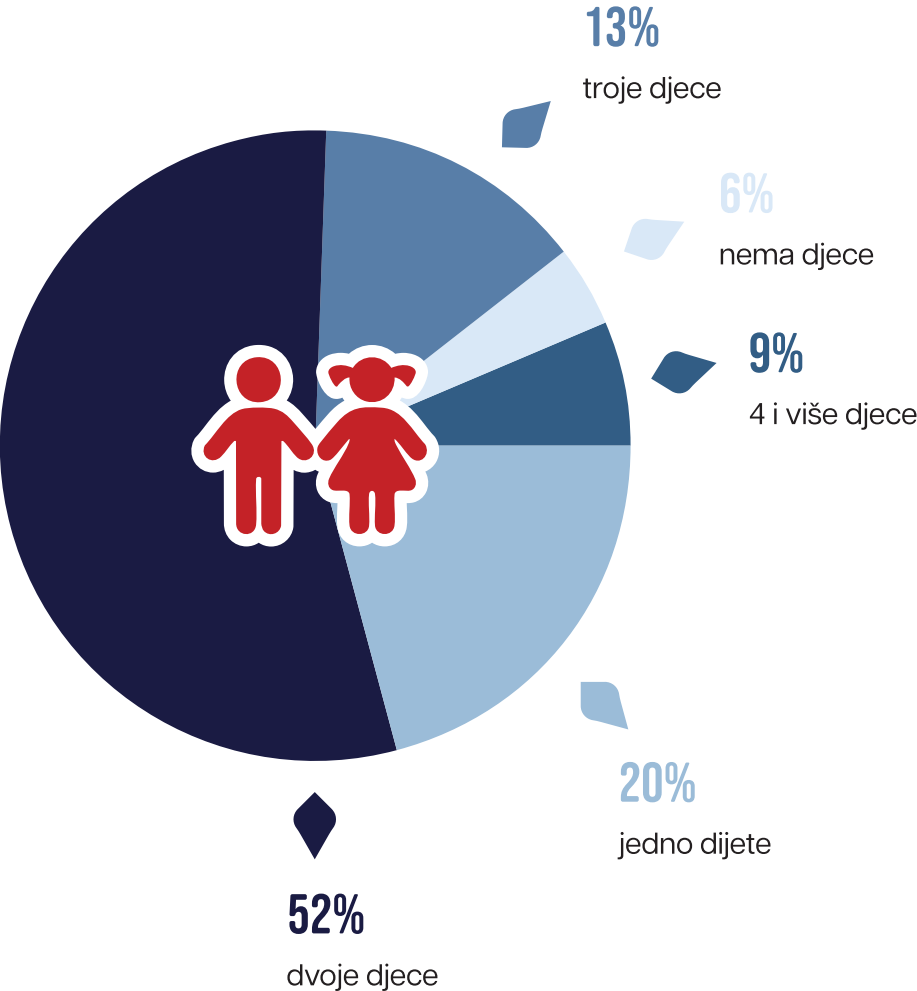
U razdoblju od 2015. do 2024. ugašeno je 3.224 poduzeća **(21%)** koja su 2015. godine zapošljavala ukupno 20.711 zaposlenih.

7.049 poduzeća
59.921 vlasnika
Više od 9 milijardi EUR prihoda
Prosječna starost vlasnika: 72 godine

Izvor: Business Transfer Barometer Hrvatska, 2025.



Obiteljski profil poduzetnika generacije 55+



Poslovni angažman djece poduzetnika generacije 55+



PRVO DIJETE

(prosjeak godina: 33)



45% Radi negdje drugdje



28% Radi u obiteljskom poduzeću



8% Osnovali svoj biznis



15% Učenik / student



4% Ostalo



DRUGO DIJETE

(prosjeak godina: 31)



36% Radi negdje drugdje



29% Radi u obiteljskom poduzeću



4% Osnovali svoj biznis



26% Učenik / student



5% Ostalo

Uključenost članova obitelji u upravljanje poduzećem

DA

51%

NE

49%

Uključenost članova obitelji u vlasničku strukturu

DA

35%

NE

65%

BTB 2015: 38% obiteljskih poduzeća



BTB 2025: 24% obiteljskih poduzeća
(uključen član obitelji u vlasništvo i
upravljanje poduzećem)

Uključenost osoba koje nisu članovi obitelji u upravljanje poduzećem

DA

35%

NE

65%

**Multigeneracijsko / timsko vodstvo
& profesionalizacija menadžmenta**

Očekivana budućnost poduzeća nakon povlačenja vlasnika

47% zadržava vlasništvo

Zadržat ću vlasnički udio, a poslovanje će nastaviti voditi netko od članova obitelji



25%

Vlasništvo i upravljanje će preuzeti netko od članova obitelji



14%

Zadržat ću vlasnički udio, a poslovanje će nastaviti voditi netko od zaposlenika koji nije član obitelji



16%

Vlasništvo i upravljanje će preuzeti netko od zaposlenika koji nije član obitelji



4%

Zadržat ću vlasnički udio, a poslovanje će preuzeti profesionalni menadžer koji trenutno nije u poduzeću



6%

Poduzeće će biti prodano drugom poduzeću



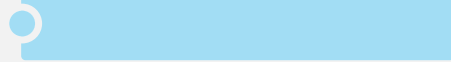
17%

Poduzeće će biti prodano drugoj fizičkoj osobi



2%

Poduzeće će se zatvoriti



9%

2015: 17%

Nešto drugo



7%

2015: 6%

Planirane aktivnosti poduzetnika generacije 55+ nakon povlačenja iz poduzeća

59%

Ostati ću vezan uz poduzeće u savjetodavnoj ulozi

44%

Baviti ću se hobijima i obitelji

24%

Biti ću društveno angažiran u zajednici kroz volonterski rad

21%

Baviti ću se nekom novom poslovnom aktivnosti

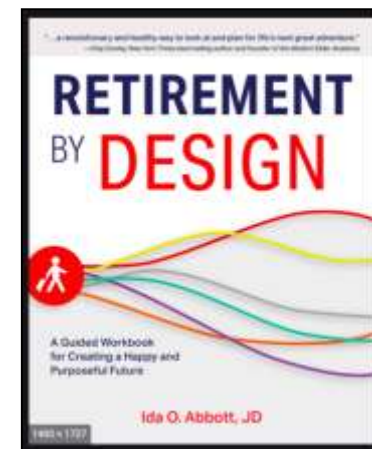
20%

Nemam još razrađen plan

3%

Nešto drugo, navedite što
("Putovati ću", "Kuća i vrt", "Pisat ću knjige i baviti se raznim aktivnostima kojima budem uspijevala radi godina")

sentor
mentorska podrška poduzetnicima



Osigurani izvori prihoda vlasnika poduzeća generacije 55+ nakon prijenosa poslovanja?

DA

66%

NE

34%

uz mirovinu računam i na dobit poduzeća

54%

uz mirovinu računam i na uštedevinu

47%

2015: 7%

uz mirovinu računam i na iznajmljivanje nekretnine, turizam

45%

uz mirovinu računam i na honorarni rad

31%

uz mirovinu računam i na druge izvore prihoda, navedite koje...
(prihod od ulaganja u vrijednosne papire, podcasting i YouTube,
životno osiguranje, konzultantski angažman)

7%

uz mirovinu baviti se i poljoprivredom

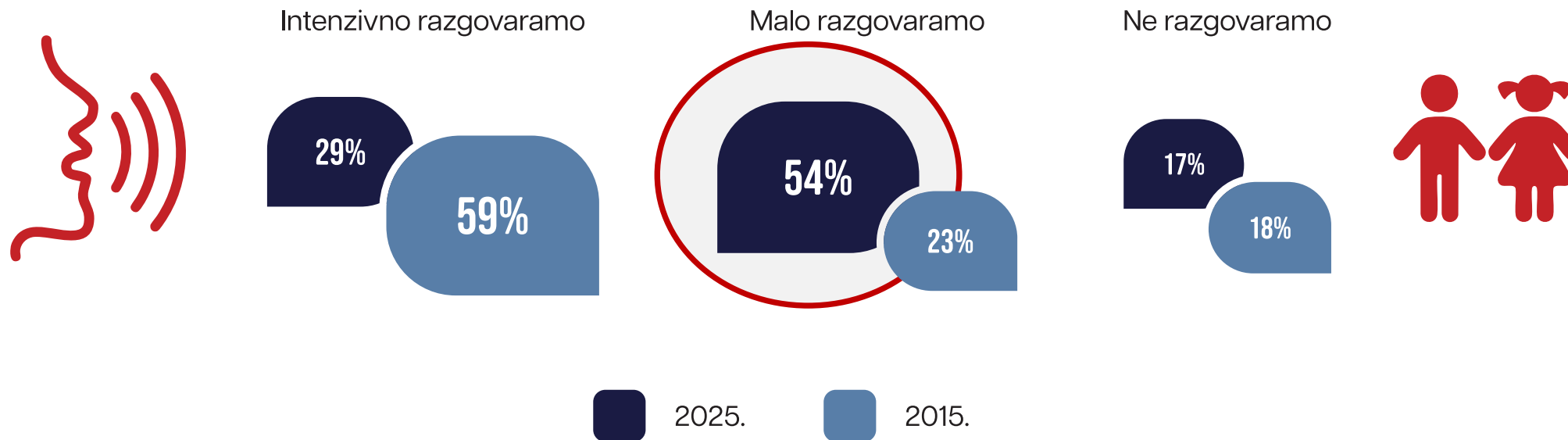
6%

2015: 28%

samo mirovina

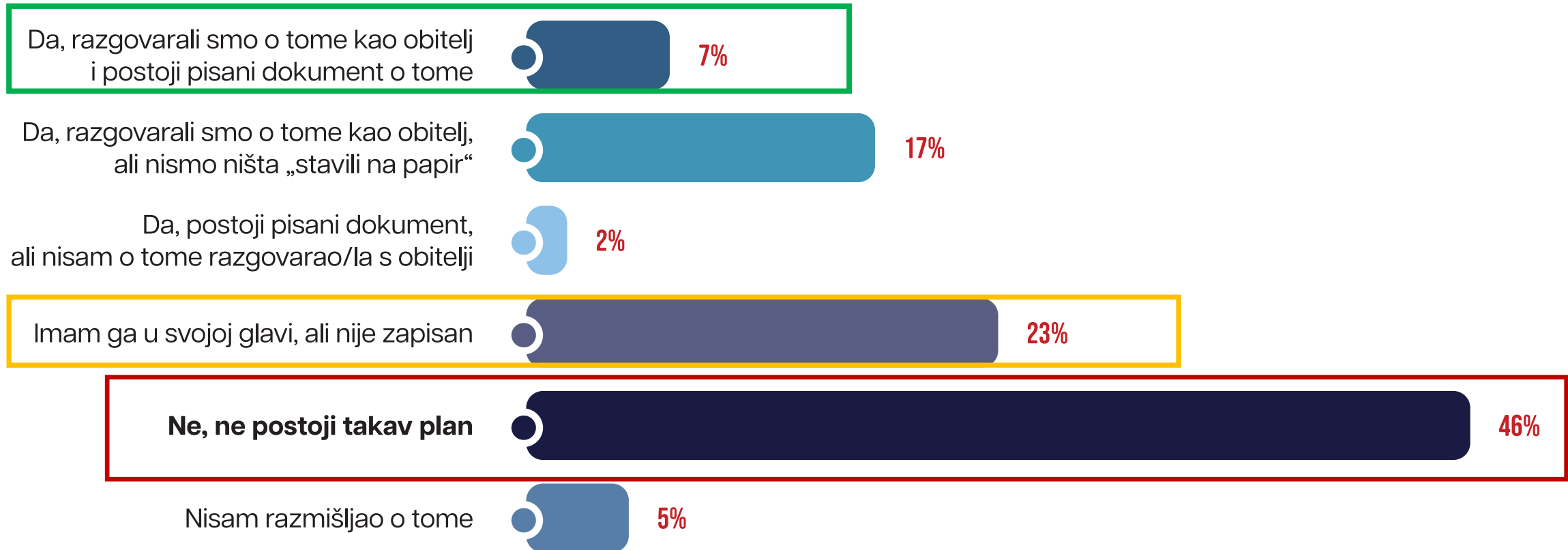
5%

Komunikacija s djecom na temu budućnosti poduzeća



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska, 2025.

Komuniciranje o budućnosti poduzeća kroz pisane dokumente

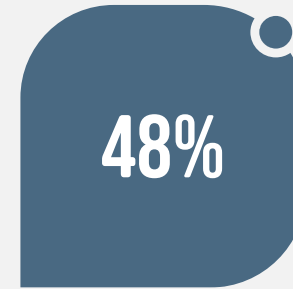


Postoji li plan o tome tko preuzima upravljanje poduzećem u slučaju dugotrajne spriječenosti poduzetnika?

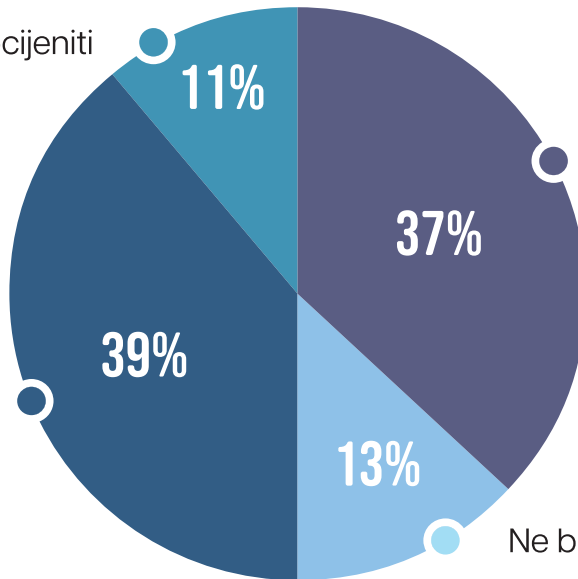
posjeduje plan



nema plan



Ne mogu procijeniti



Nastali bi značajni ili donekle značajni problemi s poslovanjem

Bilo bi manjih problema s poslovanjem

Ne bi bilo problema s poslovanjem

Održivost poslovanja u slučaju povlačenja poduzetnika zbog iznenadnih okolnosti

Obiteljski protokol

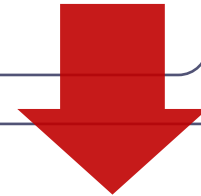
- **Nije pravno obvezujući dokument**
- Uređuje sastav, način i područje djelovanje **Obiteljskog foruma**
- Mehanizam za rješavanje **konfliktnih situacija**
- Definira **vrijednosti** kojima će se obitelj voditi u upravljanju obiteljskim poduzećem

Alati za uspješnu komunikaciju članova obitelji na temu obiteljskog poduzeća
(family governance)

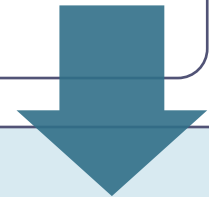


Optimalno vrijeme za tranziciju poslovanja

S aspekta poslovanja: u fazi poslovnog rasta, kada je poslovanje uspješno i kada je osigurana tržišna pozicija



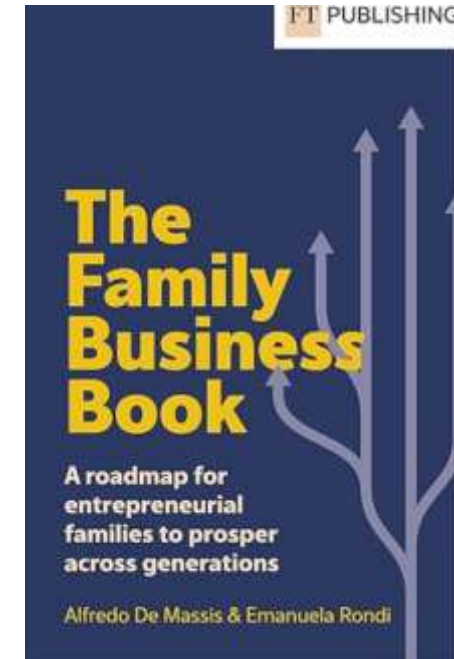
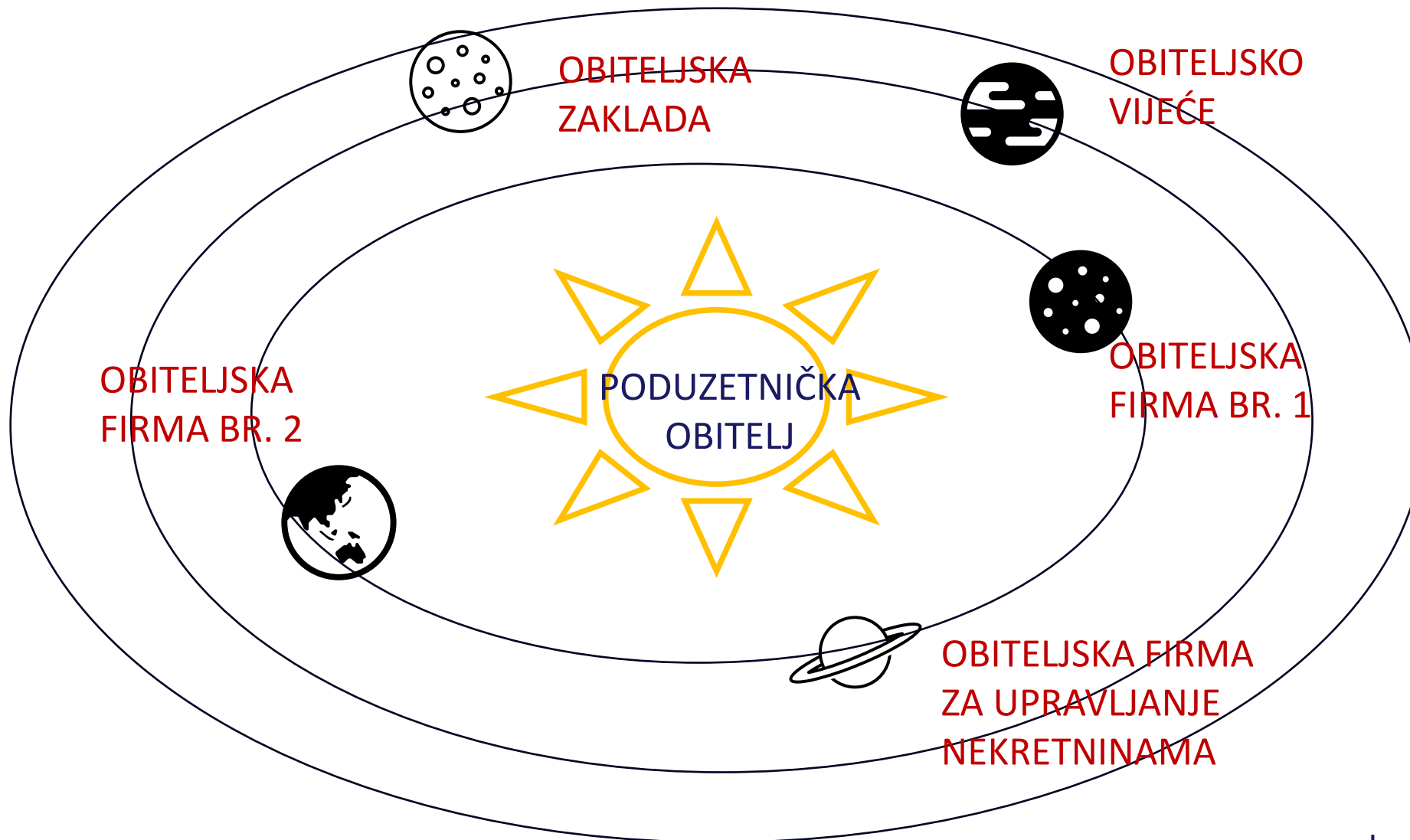
S aspekta vlasništva: u uvjetima neovisnog i objektivnog nadzora nad poslovanjem



S aspekta obitelji: kada obitelj posjeduje zajedničku viziju i međusobno povjerenje

Galaksija (portfolio) poduzetničke obitelji

eng. entrepreneurial family galaxy



Izvor: De Massis, A. i Rondi, E. (2024).

FAMILY FIRM GOVERNANCE

NADZORNI ODBOR

Strateško usmjeravanje
Nadzor

UPRAVA PODUZEĆA

Upravljanje operacijama i
funkcijama poduzeća

Očuvanje prosperiteta
poduzetničke obitelji
kroz generacije

Komunikacija i
zagovaranje interesa
obitelji

FAMILY GOVERNANCE

OBITELJSKI FORUM / VIJEĆE

Edukacija idućih generacija

Očuvanje i transfer obiteljskog
nasljeđa

Održavanje obiteljske
harmonije i dobrih odnosa

Izvor: De Massis, A. i Rondi, E. (2024).

SMJENA GENERACIJA U HRVATSKIM TVRTKAMA: **TKO PREUZIMA KORMILO?**

BUSINESS TRANSFER BAROMETAR 2025

MIRELA ALPEZA
PETRA MEZULIĆ JURIĆ
MAJA HAS



Hvala na pažnji!



CEPOR

Centar za politiku razvoja malih
i srednjih poduzeća i poduzetništva

www.biznis-transfer.com

www.cepor.hr



CEPOR

Centar za politiku razvoja malih
i srednjih poduzeća i poduzetništva



EFSE



HUP



EFOS



HAMAG BICRO



forvis
mazars



LIDER



InterCapital



ERSTE



SELECTIO



WAHL