

The cover features a dark blue background with a perspective view of a road or path receding into the distance. The path is illuminated by multiple parallel light trails in shades of red, pink, and white, creating a sense of motion and depth. A white horizontal bar is positioned above the main title, and a white trapezoidal shape is on the right side of the lower half of the cover.

BIZNIS TRANSFER
BAROMETAR
SRBIJA

BIZNIS TRANSFER BAROMETAR SRBIJA

Autor:
Boris Vukić

Stručna podrška:
Dr Mirela Alpeza
Irena Bulat

Korektura:
Elena Mirić-Šuberić

Dizajn i priprema:
Dr um. Dušanka Komnenić

Štampa:
Print Shop d.o.o.

Izdavač:
Adizes SEE
www.adizes.rs

Za izdavača:
Dr Zvezdan Horvat

Delovi ove publikacije mogu se preuzimati bez odobrenja autora,
ali bez izmena i uz podatke o izvoru.

CIP - Каталогизација у публикацији
Библиотека Матице српске, Нови Сад
005.591.41(497.11)
ВУКИЋ, Борис
Biznis transfer barometar Srbija / [Boris Vukić]. - Novi Sad : Adizes SEE, 2017
(Beograd : Print shop). - 52 str. : ilustr. ; 21 cm
Tiraž 1.000. - Napomene i bibliografske reference: str. 52. - Summary.
ISBN 978-86-7668-094-8
a) Мала предузећа - Пословање - Бизнис трансфер - Србија b) Средња предузећа -
Пословање - Бизнис трансфер - Србија
HYPERLINK
“<http://www.vbs.rs/scripts/cobiss?command=DISPLAY&base=COBIB&RID=316723463>” \n

SADRŽAJ

Popis tabela	4
Popis slika	4
Zahvaljujemo	5
1. ZBOG ISTORIJE I BIOLOGIJE A ZARAD BUDUĆNOSTI	7
• Šta je biznis transfer?	9
• Aktuelnost biznis transfera u Srbiji	12
2. BIZNIS TRANSFER BAROMETAR SRBIJA - REZULTATI ISTRAŽIVANJA	17
• Profil vlasnika 55 + u Srbiji	17
• Svest o složenosti biznis transfer procesa	21
• Priprema za biznis transfer i potrebna podrška	28
• Kako vide svoju budućnost vlasnici po završetku biznis transfera?	34
3. BIZNIS TRANSFER U EVROPSKOJ UNIJI	39
• Značaj <i>Biznis transfera</i> u politikama Evropske unije	39
• Rezolucija Evropskog parlamenta o porodičnim preduzećima u Evropi	43
• Glavni politički izazovi koji imaju uticaj na porodične kompanije	43
• Preporuke za Evropsku komisiju	44
4. DA LI JE OVO BILO ISTRAŽIVANJE O PORODIČNIM KOMPANIJAMA?	45
5. REZIME I PREPORUKE	46
6. SUMMARY AND RECOMMENDATIONS	49

Tabela 1: Broj i udeo preduzeća sa vlasnicima starosti 55 i više godina u Republici Srbiji, po okruzima

Tabela 2: Broj i udeo preduzetničkih radnji sa vlasnicima starosti 55 i više godina u Republici Srbiji, po okruzima

Slika 1: Moguća rešenja biznis transfera⁴

Slika A: Udeo preduzeća sa većinskim vlasnicima starosti 55 i više godina u ukupnom broju zaposlenih u preduzećima, po okruzima

Slika B: Udeo preduzeća sa većinskim vlasnicima starosti 55 i više godina u ukupnom prihodu u preduzećima, po okruzima

Slika 2 i 3: Demografski profil vlasnika generacije 55+

Slika 4: Koliko dece imaju vlasnici kompanija 55+

Slika 5: Trenutni status dece

Slika 6 i 6a: Pozicija i uloga vlasnika

Slika 7 i 7a: Godine osnivanja

Slika 8: Osveštenost vlasnika o promeni u rukovodilačkoj i vlasničkoj poziciji - VAŠA ULOGA U PREDUZEĆU PROMENIĆE SE U SLEDEĆIH..

Slika 9: Očekivana budućnost kompanije nakon povlačenja vlasnika

Slika 10: Očekivan rukovodilac nakon povlačenja radnika iz operativnog rada

Slika 11: Imate li u vidu konkretnu osobu koja bi Vas mogla zameniti na Vašoj poziciji u Vašem preduzeću nakon Vašeg povlačenja?

Slika 12: Značaj pojedinih karakteristika osobe koja će zameniti vlasnika na menadžerskoj poziciji

Slika 13: Komunikacija s decom na temu budućnosti preduzeća

Slika 14: Kod donošenja odluke o budućnosti preduzeća, čiji će Vam interesi biti na prvom mestu?

Slika 15: Akcija prenosa poslovanja oko kojih se očekuje da će biti potrebna stručna pomoć

Slika 16: Izvori informacija o prenosu poslovanja

Slika 17: Izazovi za vlasnike preduzeća 55+

Slika 18: Izvori informisanja na temu prenosa poslovanja

Slika 19: Uloga vlasnika u preduzeću nakon završenog procesa biznis transfera

Slika 20: Planovi vlasnika za vreme nakon završetka biznis transfera

Slika 21: Izvori prihoda pored penzije

ZAHVALJUJEMO

CEPOR-u - Centru za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništvo i dr Mireli Alpezi na nesebičnoj podršci i sugestijama i u pripremi istraživanja i u tumačenjima rezultata.

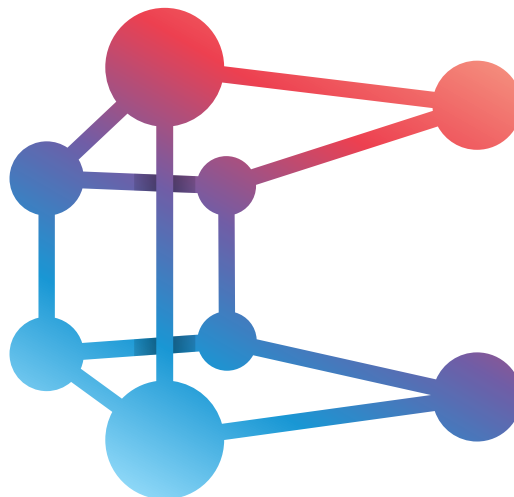


CEPOR

Centar za politiku razvoja malih
i srednjih poduzeća i poduzetništva

www.cepor.hr

Kompaniji CUBE Team d. o. o. na statističkim podacima zahvaljujući kojima je definisana jasnija slika o aktuelnosti problema biznis transfera u Srbiji.



www.cubeteam.com

1

ZBOG ISTORIJE I BIOLOGIJE A ZARAD BUDUĆNOSTI

Adizes SEE (ASEE) se od 2006. godine bavi pružanjem podrške porodičnim kompanijama na prostoru bivše Jugoslavije. Ta podrška se u najvećoj meri odvija kroz konsalting usluge pri pripremi, to jest profesionalizaciji kompanija, kroz savetovanje osnivača i porodica u definisanju porodičnih politika i edukaciju i pripremu naslednika.

Kritična faza u razvoju preduzetničkih, mikro, malih, srednjih i velikih kompanija koje su u vlasništvu osnivača ili osobe koja je kupila neku kompaniju i njegove porodice jeste **biznis transfer**. **Biznis transfer** podrazumeva prenošenje poslovanja preduzeća na drugu osobu (deca, menadžeri, zaposleni, drugi preduzetnici ili menadžeri...) ili preduzeće čime se osigurava kontinuitet postojanja i poslovnih aktivnosti preduzeća.

Zbog istorije i biologije, a zarad budućnosti, ASEE Centar je uradio istraživanje o *biznis transferu*. Istorije, jer je aktuelnost problema biznis transfera dodatno naglašena u Srbiji zbog velikog broja transfera koji će se u

narednim godina dogoditi u preduzećima koja su osnovana u poslednjim decenijama XX veka. Biologija čini svoje i oni koji su u najboljim tridesetim godinama pokretali kompanije sada su zakoračili u šestu, sedmu deceniju.

Uspešnosti u sprovođenju *biznis transfer* procesa u Srbiji zavisice od razumevanja uloge i odgovornosti mnogih: brojnih ministarstava (privrede, rada, finansija, pravde), banaka, konsultanata, računovođa, advokata i, pre svega, samih vlasnika preduzeća koji imaju najveću odgovornost, ali i privilegiju da donesu odluku o započinjanju ovog procesa čime utiču na budućnost preduzeća koja su osnovali i uspešno razvijali dugi niz godina.

Da li i kakve odgovore imaju na *biznis transfer*, kako vide svoju budućnost i budućnost svojih kompanija, čemu se nadaju osnivači kompanije u Srbiji, istraživao je ASEE Centar početkom 2017.

Da bismo dobili što relevantnije i reprezentativnije rezultate, odlučili smo se da koristimo upitnike i metodologiju već testirane

u evropskoj praksi i nezavisnu agenciju za istraživanje tržišta.

Prvo ovakvo istraživanje sproveo je Seinajoki University of Applied Science iz Finske, a zatim su naše kolege iz Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR) isto istraživanje sproveli u Hrvatskoj 2015. godine. Na bazi njihovog iskustva i uz nesebičnu podršku dr Mirele Alpeze u kreiranju upitnika i tumačenju rezultata urađen je ***Biznis transfer barometar Srbija 2017.***

Bez obzira na veliku bazu kompanija i veliki broj direktnih kontakata sa vlasnicima, odlučili smo se da za sprovođenje ankete kao podloge ovom istraživanju angažujemo nezavisnu agenciju kako bismo imali što „čistiji“ i relevantniji uzorak.

Kvantitativno istraživanje je svela agencija Masmi iz Beograda a anketa je sprovedena ili direktnim razgovorom sa osnivačima (F2F) ili putem telefonskih razgovora (CATI).

Na osnovu evropskih iskustava kao ciljna grupa identifikovani su osnivači stariji od 55 godina jer se oni smatraju potencijalno rizičnim u procesu *biznis transfera*. Dodatno smo pooštrili kriterijume sa zahtevom da kompanije osnivača koji budu uključeni u istraživanje zapošljavaju minimalno 20 zaposlenih.

Istraživanje je obuhvatilo 205 vlasnika kompanija i pred vama su, ne samo rezultati istraživanja, već i preporuke za poboljšanje privrednog ambijenta kao i preporuke za vlasnike šta da čine dok čekaju na poboljšanje privrednog ambijenta.

Boris Vukić, partner Adizes SEE

ŠTA JE BIZNIS TRANSFER?

Prenos poslovanja je sastavni deo života svakog preduzeća, kao i života svakog vlasnika preduzeća. Najčešće je proces *biznis transfera* povezan s odlaskom u penziju vlasnika preduzeća, ali penzionisanje je samo jedan od razloga. U razvijenim zemljama sve je prisutniji trend ranijeg povlačenja iz poslovanja zbog promene interesa i profesije osnivača, dobre prilike za prodaju preduzeća ili želje za pokretanjem novog preduzetničkog poduhvata.

Loše okolnosti prenosa poslovanja predstavljaju iznenadne situacije, kao što su bolest ili smrt vlasnika preduzeća, naročito u slučaju kada ovim situacijama nije prethodila kvalitetna priprema.

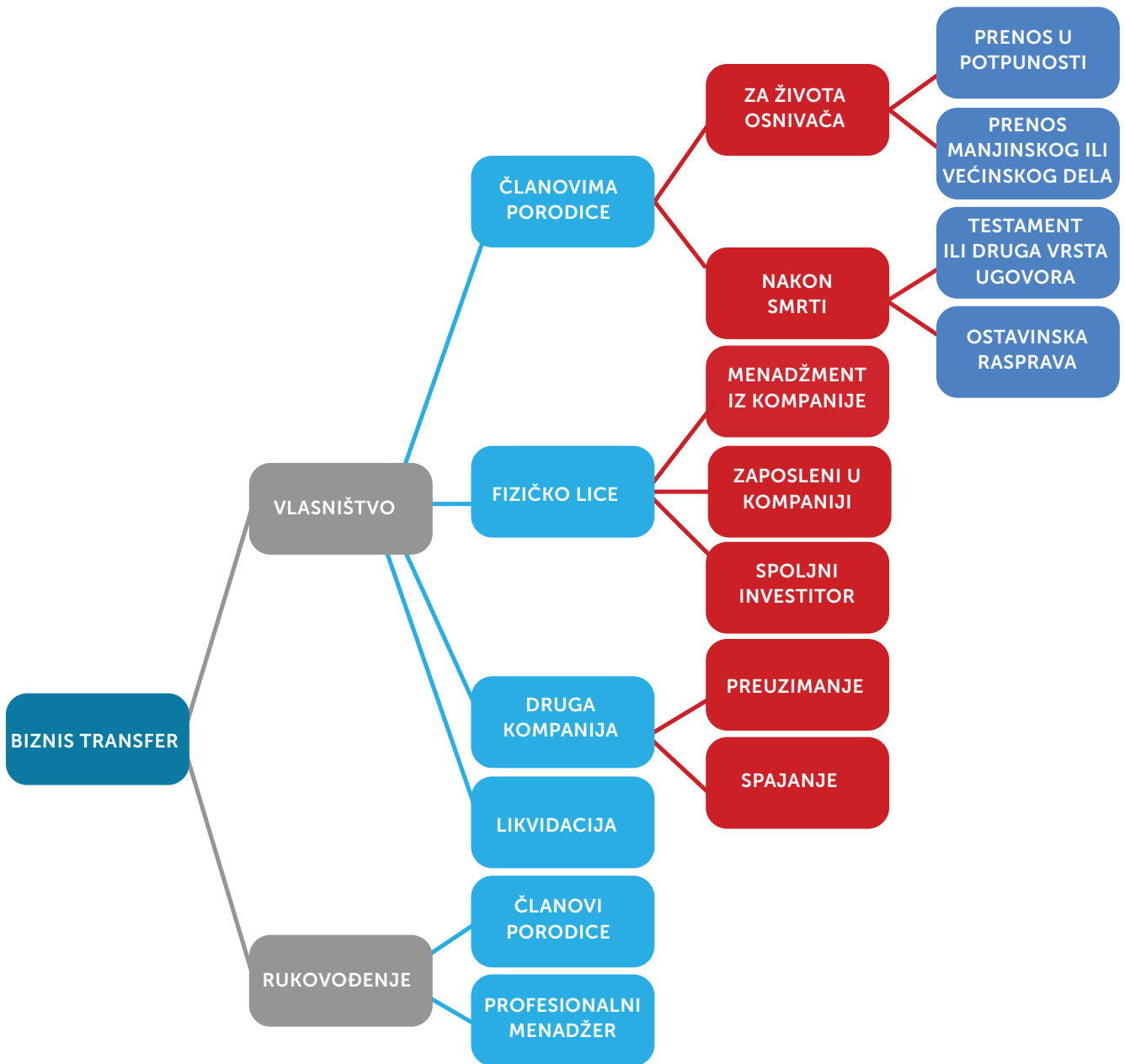
U razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju preduzetništva i privatnog vlasništva područje *biznis transfera* usko se povezuje sa problematikom razvoja i održivosti porodičnih

preduzeća. Porodična preduzeća su važan deo svake ekonomije, a njihov značaj se prepoznaje kroz udeo u broju zaposlenih (50- 80% zaposlenih u privatnom sektoru) i udeo u ukupnom broju preduzeća (više od 60% u većini zapadno-evropskih zemalja).

Prema istraživanjima, samo 30% porodičnih preduzeća preživi prenos poslovanja na drugu generaciju, 13% na treću generaciju, a svega 3% ima duži životni vek. Istraživanja EU, zatim, govore o rizičnosti *biznis transfera* kao faze u razvoju poslovanja, bez obzira na (ne)porodičnu, vlasničku i upravljačku strukturu preduzeća. Poteškoće u savladavanju *biznis transfer* procesa ima oko 150.000 malih i srednjih preduzeća godišnje, u odnosu na 600.000 koliko ih se procenjuje da godišnje prolazi taj proces, te je na taj način ugroženo oko 600.000 radnih mesta.¹

Kompleksnost *biznis transfera* je rezultat pravnog, finansijskog, poreskog, organizacijskog i psihološkog aspekta ovog procesa. *Biznis transfer* u većini slučajeva zahteva dugogodišnju, detaljnu i pravovremenu pripremu. Mnoga zdrava i uspešna preduzeća doživljavaju tektonske promene upravo prolazeći proces *biznis transfera*, a te promene mogu na kraju značajno poljuljati tržišnu poziciju i ugroziti opstanak preduzeća. Zdrava finansijska situacija, konkurentan proizvodni asortiman, dobra reputacija preduzeća – ništa od toga ne predstavlja garanciju uspešnog prolaska kroz proces *biznis transfera*. Neki od elemenata koji povećavaju šanse za uspeh su posvećenost vlasnika ovom problemu, uključivanje članova porodice u donošenje odluke o budućnosti preduzeća, dvosmerna komunikacija uz poštovanje i uvažavanje stavova svih uključenih, te pravovremeno otvaranje ove teme.²

Biznis transfer u kontekstu ***Biznis transfer barometar istraživanja*** čiji su rezultati prezentovani u ovoj publikaciji, podrazumeva prenošenje poslovanja preduzeća na drugu osobu ili preduzeće čime se osigurava kontinuitet postojanja i poslovnih aktivnosti preduzeća. Za razliku od Evropske unije koja *biznis transfer*³ posmatra isključivo kao prenošenje vlasništva nad preduzećem, ***Biznis transfer barometar istraživanje*** u Srbiji, osim prenošenja vlasničke funkcije, razmatra i prenošenje upravljačke funkcije u preduzeću. Polazeći od pretpostavke da će se u velikom broju preduzeća u Srbiji prenos menadžerske funkcije i prenos vlasništva odvijati kao dve odvojene faze u procesu prenosa poslovanja (prvo prenos menadžerske, a kasnije i prenos vlasničke funkcije), prenošenje menadžerske funkcije u preduzeću je analizirano kao deo sprovođenja *biznis transfer* procesa.



Slika 1: Moguća rešenja biznis transfera⁴

Aktuelnost biznis transfera u Srbiji

Dva su predproblema koja postoje da bismo uopšte pristupili analizi stanja *biznis transfera* u Srbiji. U Srbiji ne postoji statističko praćenje broja, niti uspešnosti sprovedenih *biznis transfer* procesa. Prvi problem pre sprovođenja istraživanja je bio dolazak do podataka koliko kompanija koji su u vlasništvu privatnih lica građana Srbije uopšte posluje.

Na osnovu dostupnih informacija Ministarstva privrede Vlade Republike Srbije⁵ u 2014. godini u Srbiji su u okviru preduzetničkog sektora poslovala 324. 272 preduzeća što predstavlja 99,8% od ukupnog broja privrednih subjekata (324.766). Sektor malih i srednjih preduzeća i preduzetnika generiše 64,8% zaposlenosti nefinansijskog sektora angažovanjem 761.539 radnika i 65,4% prometa i 56,0% BDP nefinansijskog sektora. Procenjuje se da je u 2014. godini sektor MSPP učestvuje sa 32% u BDP Republike. Ovi podaci ne uključuju velike kompanije koje su u vlasništvu privatnih lica građana Srbije koji su takođe predmet istraživanja o *biznis transferu*.

Na osnovu istraživanja iz 2016. godine o registrovanoj zaposlenosti koje se zasniva na kombinovanju podataka Centralnog registra

obaveznog socijalnog osiguranja (CROSO) i Statističkog poslovnog registra (SPR), kod privatnih poslodavaca je zaposleno 1.298.861 zaposlenih. Ovi podaci uključuju zaposlene i kod multinacionalnih kompanija koje nisu predmet istraživanja o *biznis transferu*.

Za potrebe *biznis transfer* istraživanja u Srbiji kompanija Cube Risk Management Solutions je na osnovu podataka iz Agencije za privredne registre Srbije za 2015. pripremila podatke koji su prikazani u tabeli 1. Identifikovano je 32.619 malih, srednjih i velikih preduzeća (društva sa ograničenom odgovornošću – d.o.o.) u Srbiji sa većinskim vlasnicima koji imaju 55 ili više godina starosti koja bi, prema kriterijumima EU, trebalo da se počnu informisati i pripremati za *biznis transfer*.

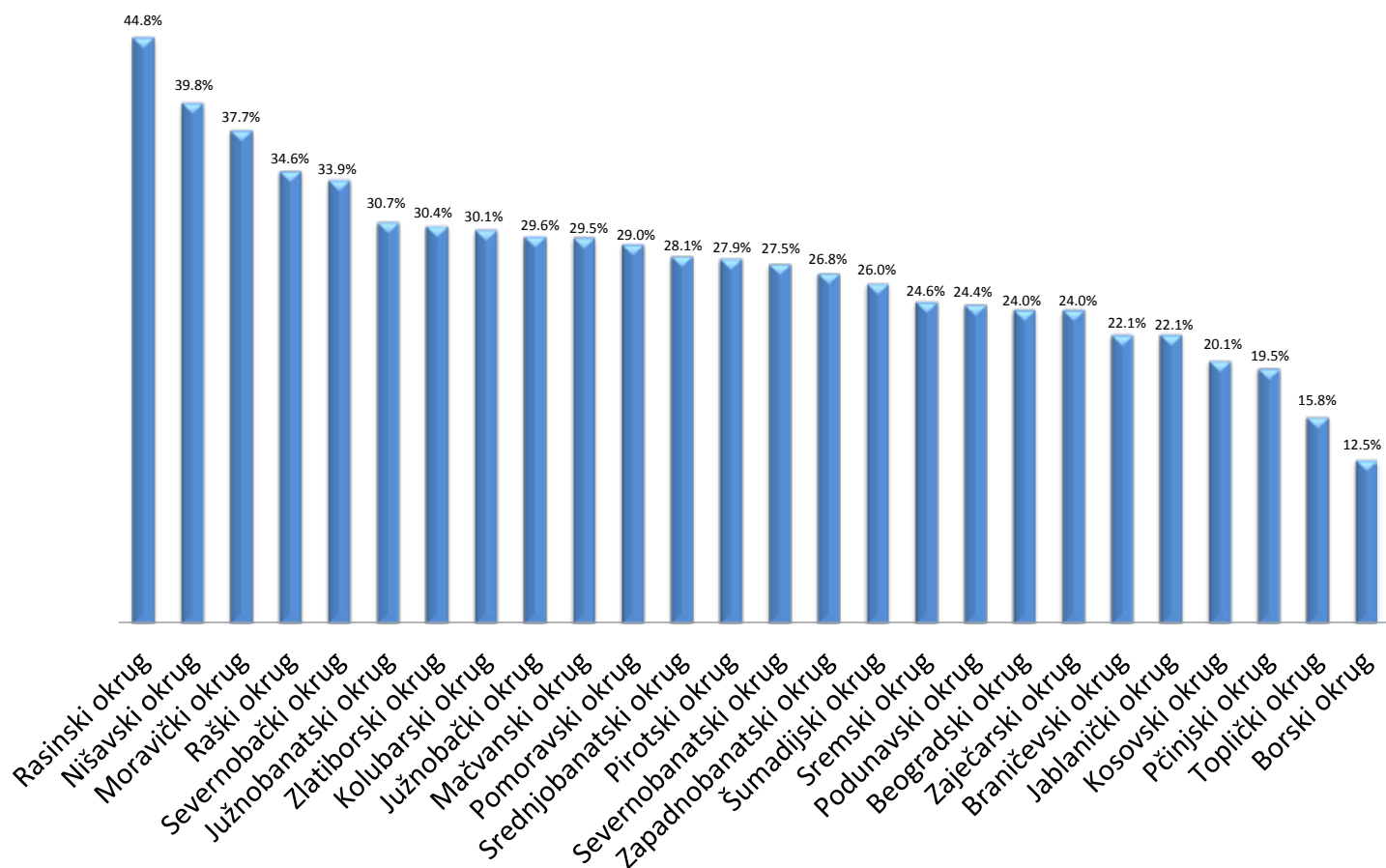
Navedenih 32.619 preduzeća čine 28% u ukupnom broju registrovanih preduzeća (d.o.o.) u Srbiji, u njima radi 180.016 zaposlenih (26,7% u ukupnom broju zaposlenih među društvima sa ograničenom odgovornošću) i ostvaruju prihod od 1.603.372.955.000 dinara (24,7% od ukupnog prihoda koji ostvaruju sva društva sa ograničenom odgovornošću u Srbiji).

Tabela 1: Broj i udeo preduzeća sa vlasnicima starosti 55 i više godina u Republici Srbiji, po okruzima*

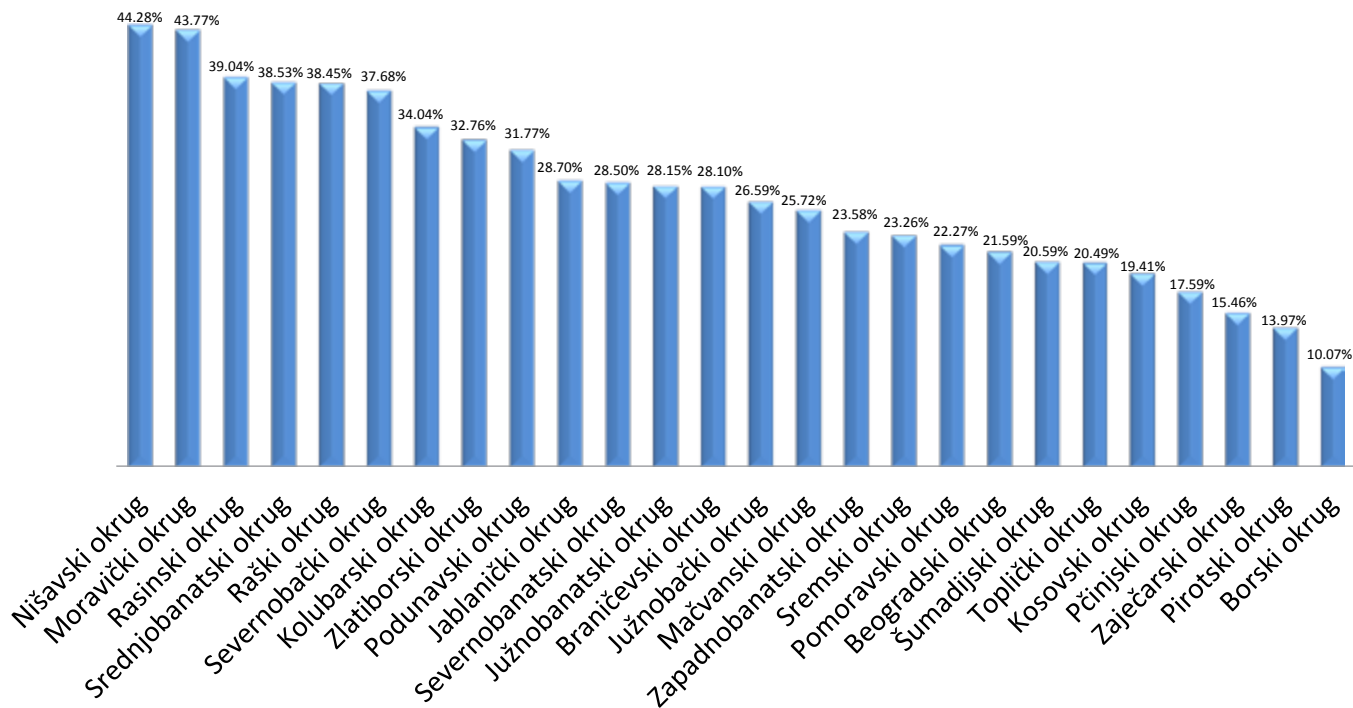
Okrug	Broj kompanija vlasnici 55+	Ukupan broj kompanija u okrugu	Udeo preduzeća (55+) u ukupnom broju preduzeća u okrugu	Broj zaposlenih u preduzećima 55+	Ukupan broj zaposlenih u preduzećima u okrugu	Udeo preduzeća (55+) u ukupnom broju zaposlenih u okrugu	Prihod koji ostvaruju preduzeća 55+ (u 1000 RSD)	Ukupan prihod svih preduzeća u okrugu (u 1000 RSD)	Udeo preduzeća (55+) u ukupnom prihodu u okrugu
Beogradski okrug	15,518	56,643	27.3%	70,306	292,983	24.0%	679,309,788	3,146,772,555	21.6%
Borski okrug	218	836	26.1%	1,092	8,754	12.5%	10,470,052	103,962,987	10.1%
Braničevski okrug	348	1,177	29.6%	1,539	6,974	22.1%	9,979,756	35,516,702	28.1%
Jablanički okrug	160	593	27.0%	817	3,691	22.1%	4,947,156	17,236,412	28.7%
Južnobački okrug	3,663	13,582	27.0%	22,623	76,437	29.6%	239,187,879	899,463,714	26.6%
Južnobanatski okrug	1,657	6,160	26.9%	8,952	29,142	30.7%	67,478,754	239,732,135	28.1%
Kolubarski okrug	672	1,789	37.6%	3,570	11,671	30.1%	37,799,563	111,028,670	34.0%
Kosovski okrug	174	660	26.4%	71	345	20.1%	518,182	2,670,240	19.4%
Mačvanski okrug	655	2,343	28.0%	4,640	15,721	29.5%	38,741,924	150,634,294	25.7%
Moravički okrug	1,088	3,325	32.7%	8,044	21,625	37.7%	72,561,815	165,777,903	43.8%
Nišavski okrug	691	2,306	30.0%	4,957	12,463	39.8%	36,038,224	81,395,235	44.3%
Pčinjski okrug	324	1,431	22.6%	1,591	8,150	19.5%	7,512,051	42,713,285	17.6%
Pirotski okrug	187	646	28.9%	2,114	7,570	27.9%	7,511,448	53,751,782	14.0%
Podunavski okrug	540	1,706	31.7%	3,284	13,481	24.4%	36,700,666	115,527,886	31.8%
Pomoravski okrug	730	2,394	30.5%	3,597	12,411	29.0%	18,709,078	84,004,048	22.3%
Rasinski okrug	598	1,960	30.5%	4,035	9,005	44.8%	28,997,586	74,273,359	39.0%
Raški okrug	629	2,441	25.8%	3,984	11,509	34.6%	30,802,910	80,119,937	38.4%
Severnobački okrug	301	1,011	29.8%	2,133	6,299	33.9%	21,293,128	56,507,771	37.7%
Severnobanatski okrug	430	1,347	31.9%	2,888	10,517	27.5%	19,560,758	68,632,431	28.5%
Srednjobanatski okrug	423	1,424	29.7%	4,240	15,094	28.1%	36,749,177	95,387,566	38.5%
Sremski okrug	1,036	3,777	27.4%	7,109	28,912	24.6%	58,841,933	253,021,568	23.3%
Šumadijski okrug	971	3,387	28.7%	7,382	28,407	26.0%	68,069,220	330,581,158	20.6%
Toplički okrug	141	465	30.3%	1,159	7,357	15.8%	5,817,897	28,396,154	20.5%
Zaječarski okrug	256	786	32.6%	1,295	5,386	24.0%	5,276,605	34,127,288	15.5%
Zapadnobanatski okrug	546	1,876	29.1%	2,997	11,183	26.8%	24,747,617	104,940,209	23.6%
Zlatiborski okrug	663	2,107	31.5%	5,597	18,385	30.4%	35,749,788	109,117,508	32.8%
UKUPNO	32,619	116,172	28.1%	180,016	673,472	26.7%	1,603,372,955	6,485,292,797	24.7%

*U obzir uzeta društva sa ograničenom odgovornošću, izvor CUBE Team d. o. o. na osnovu podataka iz Agencije za privredne registre za 2015.

BIZNIS TRANSFER BAROMETAR SRBIJA



Slika A: Udeo preduzeća sa većinskim vlasnicima starosti 55 i više godina u ukupnom broju zaposlenih u preduzećima, po okruzima



Slika B: Udeo preduzeća sa većinskim vlasnicima starosti 55 i više godina u ukupnom prihodu u preduzećima, po okruzima

BIZNIS TRANSFER BAROMETAR SRBIJA

Iako odnos, planovi i promišljanja vlasnika preduzetničkih radnji prema biznis transferu nisu bila predmet istraživanja u okviru ovog Barometra, u tabeli 2. prikazani su statistički podaci za preduzetničke radnje – broj preduzetničkih radnji, broj zaposlenih i prihod koji ostvaruju i ukupno i za vlasnike koji imaju preko 55 godina. Ova grupa zaslužuje da joj se posveti posebna pažnja jer preduzetničke

radnje spadaju u kategoriju najranjivijih preduzeća i preduzeća sa najvišim nivoom rizika od neuspešnog prolaska kroz proces prenosa poslovanja. Ona su usko vezana za ličnost, umreženost i stručnost vlasnika koji su u većini slučajeva teže prenosivi na drugu osobu i zahtevaju duži vremenski period pripreme i prenosa.

Tabela 2. Broj i udeo preduzetničkih radnji sa vlasnicima starosti 55 i više godina u Republici Srbiji, po okruzima *

Okrug	Broj preduzetničkih radnji vlasnici 55+	Ukupan broj preduzetničkih radnji u okrugu	Udeo preduzetničkih radnji (55+) u ukupnom broju u okrugu	Broj zaposlenih u preduzetničkim radnjama 55+	Ukupan broj zaposlenih u preduzetničkim radnjama u okrugu	Udeo preduzetničkih radnji (55+) u ukupnom broju zaposlenih u okrugu	Prihod koji ostvaruju preduzetničke radnje 55+ (u 1000 RSD)	Ukupan prihod svih preduzetničkih radnji u okrugu (u 1000 RSD)	Udeo preduzeća (55+) u ukupnom prihodu u okrugu
Beogradski okrug	14,197	65055	21.8%	2,159	7674	28.1%	7,363,166	30,476,986	24.2%
Borski okrug	698	3029	23.0%	303	1067	28.4%	924,391	4,095,689	22.6%
Braničevski okrug	955	4320	22.1%	266	879	30.3%	988,102	3,898,633	25.3%
Jablanički okrug	671	3568	18.8%	260	1547	16.8%	982,585	6,552,131	15.0%
Južnobački okrug	4,725	23471	20.1%	1,048	3027	34.6%	3,407,678	10,960,213	31.1%
Južnobanatski okrug	2,551	12456	20.5%	426	1958	21.8%	1,428,007	8,481,406	16.8%
Kolubarski okrug	1,341	5783	23.2%	185	906	20.4%	1,022,412	6,883,887	14.9%
Kosovski okrug	214	693	30.9%	0	2	0.0%	55,626	89,597	62.1%
Mačvanski okrug	1,339	6915	19.4%	373	1368	27.3%	2,033,248	8,838,774	23.0%
Moravički okrug	2,080	9499	21.9%	386	1752	22.0%	2,249,771	9,596,752	23.4%
Nišavski okrug	1,352	6653	20.3%	645	2443	26.4%	1,632,507	10,483,455	15.6%
Pčinjski okrug	829	4877	17.0%	139	902	15.4%	718,807	4,476,818	16.1%
Pirotski okrug	421	1976	21.3%	68	395	17.2%	290,226	1,929,693	15.0%
Podunavski okrug	1,070	5351	20.0%	113	471	24.0%	614,451	2,501,243	24.6%
Pomoravski okrug	1,370	6416	21.4%	709	2238	31.7%	5,367,740	12,800,935	41.9%
Rasinski okrug	1,551	6948	22.3%	312	1273	24.5%	1,713,473	7,114,891	24.1%
Raški okrug	1,406	7669	18.3%	354	1618	21.9%	1,097,895	6,470,045	17.0%
Severnobački okrug	296	1210	24.5%	46	272	16.9%	216,635	1,147,264	18.9%
Severnobanatski okrug	726	2891	25.1%	282	930	30.3%	939,202	3,558,315	26.4%
Srednjobanatski okrug	947	4350	21.8%	199	680	29.3%	899,594	3,503,684	25.7%
Sremski okrug	1,932	9072	21.3%	641	2232	28.7%	2,990,323	12,271,506	24.4%
Šumadijski okrug	2,525	11346	22.3%	401	1973	20.3%	1,388,302	7,631,325	18.2%
Toplički okrug	411	1893	21.7%	79	609	13.0%	318,474	3,058,170	10.4%
Zaječarski okrug	601	2760	21.8%	298	1003	29.7%	1,409,538	4,368,611	32.3%
Zapadnobanatski okrug	1,033	4831	21.4%	197	797	24.7%	754,348	3,132,258	24.1%
Zlatiborski okrug	1,634	8338	19.6%	381	1792	21.3%	1,275,673	7,882,777	16.2%
UKUPNO	49,942	235720	21.2%	10,821	42666	25.4%	44,332,095	193,617,212	22.9%

* Izvor CUBE Team d. o. o. na osnovu podataka iz Agencije za privredne registre za 2015.

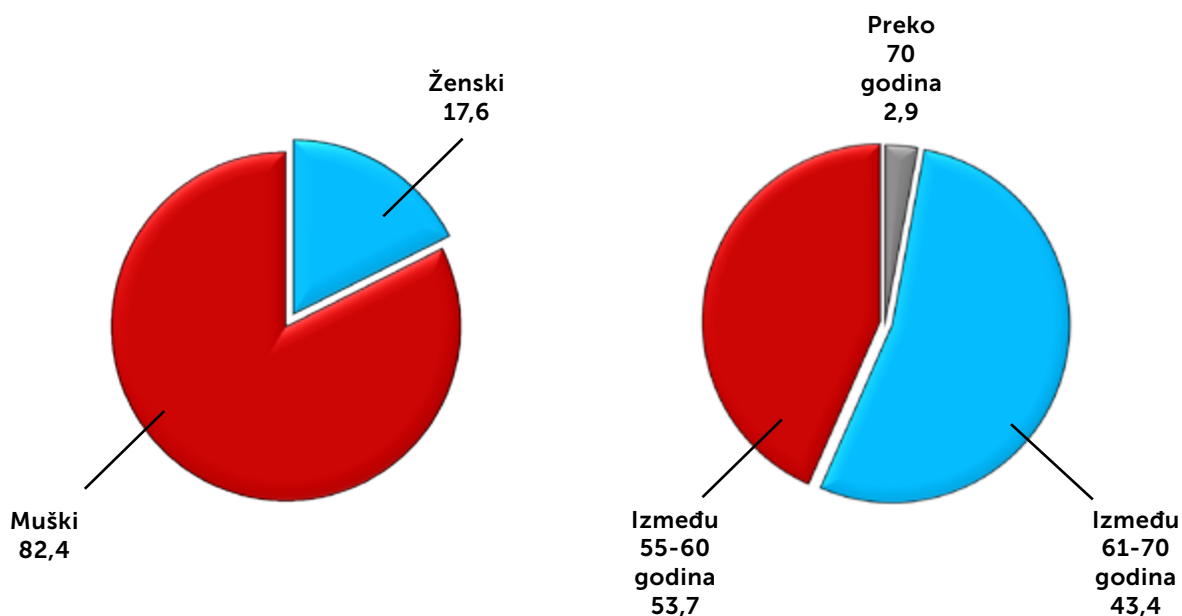
2

BIZNIS TRANSFER BAROMETAR SRBIJA – REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Profil vlasnika 55 + u Srbiji

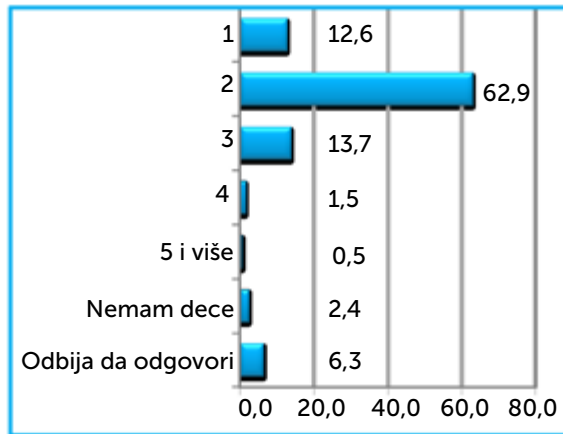
Biznis transfer barometar istraživanje u Srbiji pokazalo je da u segmentu preduzeća čijim vlasnicima predstoji ili već jesu u procesu prenosa poslovanja („generacija 55+“) ima 18% preduzeća čiji većinski vlasnici su žene i 82% preduzeća čiji vlasnici su muškarci. S obzirom na godine starosti, 54% vlasnika ima između

55 i 60 godina, a 43% ima između 61 i 70 godina, a 3% preko 70 godina starosti⁶. Bitno je napomenuti da u daljoj analizi rezultata istraživanja, nije ustanovljena statistički relevantna razlika ni u stavovima žena i muškaraca, a ni u godina prema različitim aspektima *biznis transfera*.

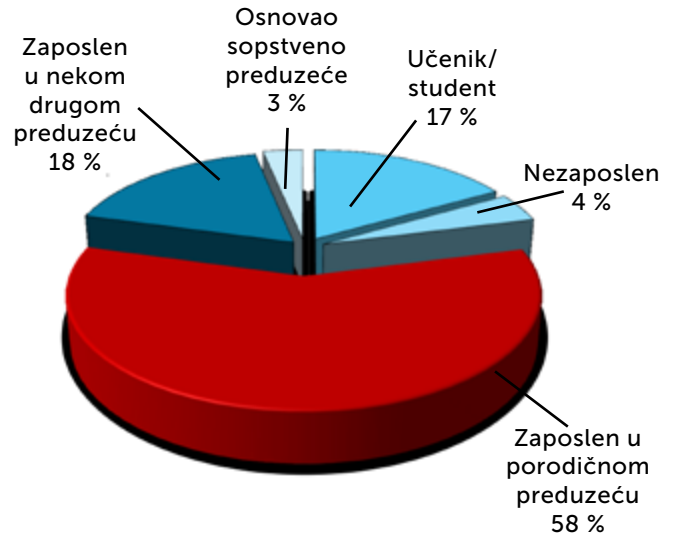


Slika 2 i 3: Demografski profil vlasnika generacije 55+

98% vlasnika ima decu, a više od 60% ima dvoje dece.



Slika 4: Koliko dece imaju vlasnici kompanija 55+



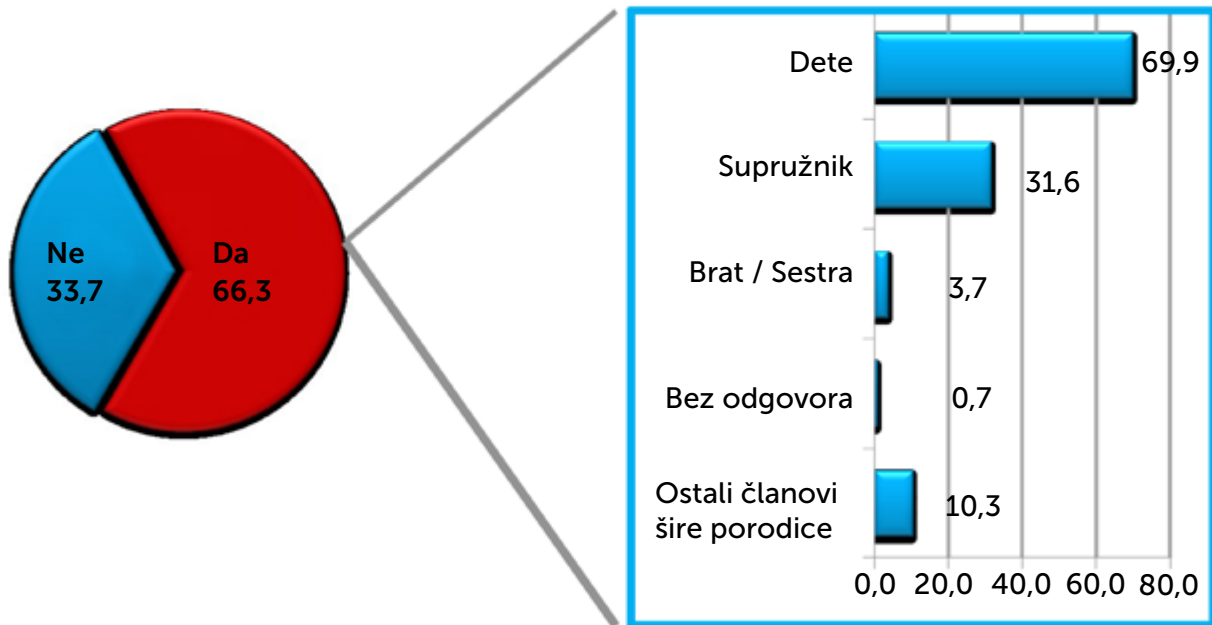
Slika 5: Trenutni status dece

Najveći procenat dece, 60%, već radi u porodičnom preduzeću a ne mali procenat, skoro 20%, je zaposlen u drugom preduzeću. Anketom nisu ispitivani razlozi odlaska u drugo preduzeće, ali važno je napomenuti da je jedna od preporuka za mlade „naslednike“ da se iskustvo stiče i u kompanijama koje nisu porodične.

Istraživanje je pokazalo da 66% vlasnika ima člana porodice koji je uz njih uključen u vlasništvo ili rukovođenje preduzećem, što ih, prema definiciji EU⁷, definiše kao porodično preduzeće. U 70% slučajeva član porodice koji je uključen u rukovođenje ili vlasništvo je dete, a u 31% slučajeva bračni partner.

Da li je neko od članova Vaše porodice uključen u vlasništvo ili rukovođenje Vašim preduzećem

Ko je od članova porodice uključen u vlasništvo ili rukovođenje Vašim preduzećem?

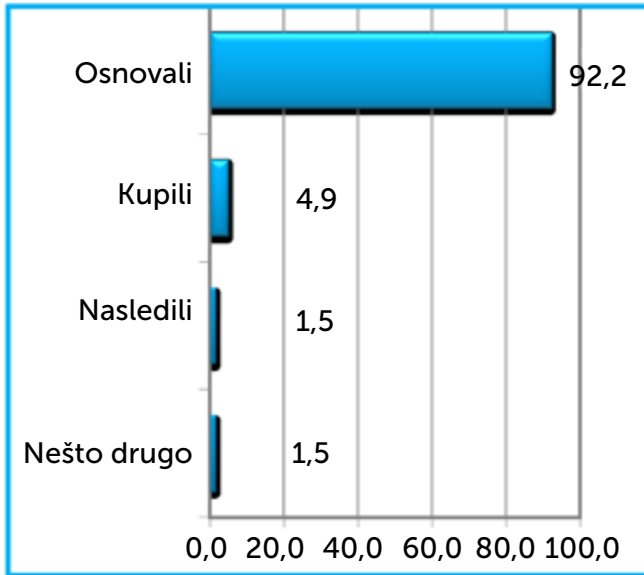


Slika 6 i 6a: Vlasnički profil kompanija čiji su vlasnici 55+

Relevantni pokazatelji govore da su više od 60% kompanija u evropskim zemljama porodične kompanije, po definiciji Evropske komisije, te se Srbija, sa procentom od 66% kod vlasnika koji imaju preko 55 godina, uklapa u evropski proseak.

Čak 92% preduzetnika starijih od 55 godina ujedno su i vlasnici i osnivači preduzeća – bez ličnog iskustva u *biznis transfer* procesu i preuzimanju preduzeća od prethodne generacije. Oni, pored vlasničke, imaju i menadžersku funkciju u preduzeću u 80% slučajeva.

Da li ste Vi ovo preduzeće?



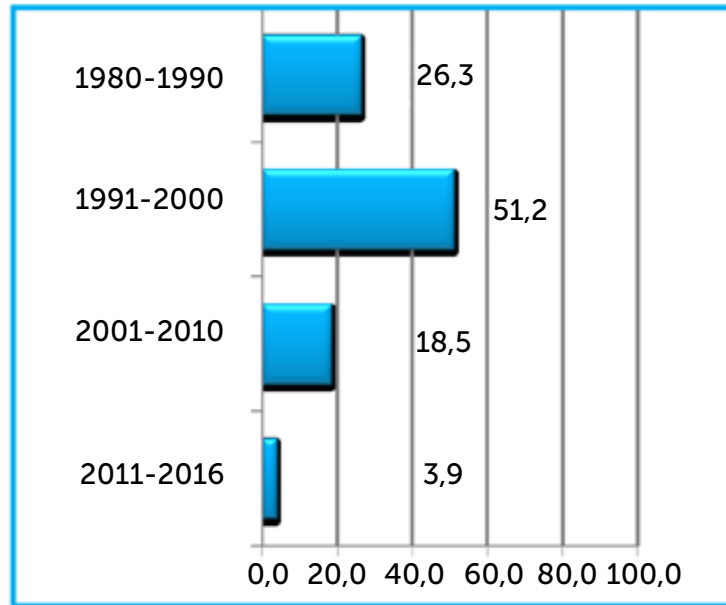
Da li je Vaša uloga primarno vlasnička ili ste uključeni u proces donošenja odluka u poslovanju?



Slika 7 i 7a: Pozicija i uloga vlasnika

Upravo nedostatak iskustva u transferu poslovanja predstavlja otežavajuću okolnost u sprovođenju tog procesa u Srbiji, s obzirom da je većina preduzeća u Srbiji osnovana u poslednjim decenijama prošlog veka (slika 8) i u njima se očekuju biznis transferi.

Posedovanje iskustva u ovom procesu – bilo dobrog ili lošeg pomoglo bi vlasnicima u razumevanju složenosti procesa prenosa poslovanja i podstaklo bi ih na pravovremenu pripremu.



Slika 8: Godine osnivanja

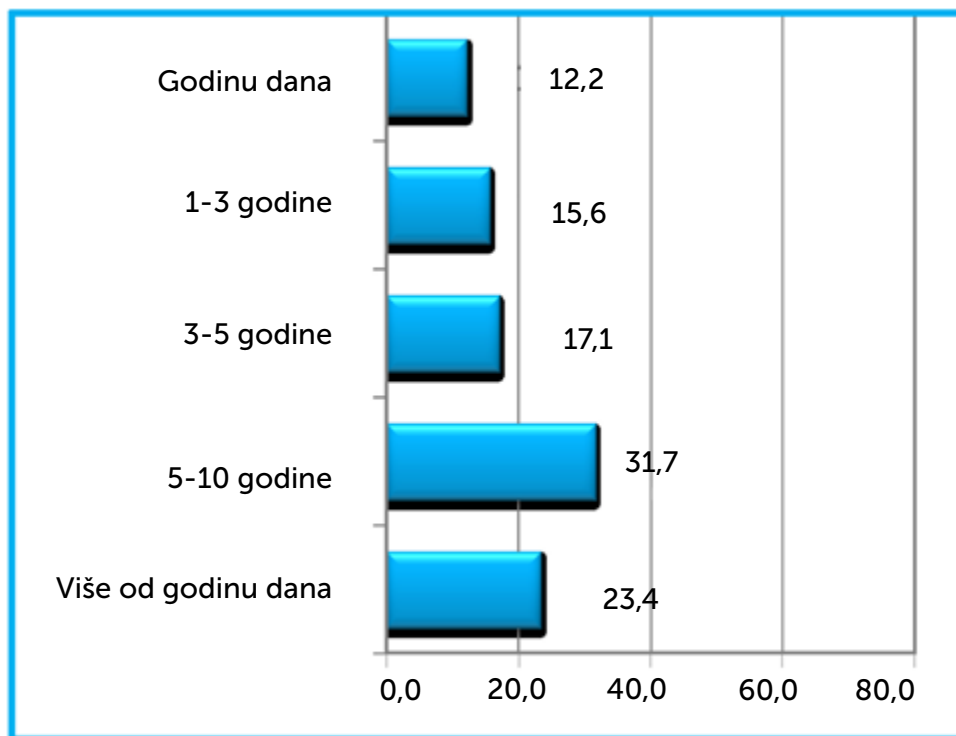
SVEST O SLOŽENOSTI BIZNIS TRANSFER PROCESA

Preduslov za razmišljanje o budućnosti preduzeća i procesu prenosa poslovanja je **osveštenost vlasnika** o neminovnosti promene njihove uloge u rukovodilačkoj i vlasničkoj funkciji preduzeća. Prema rezultatima **Biznis transfer barometra Srbije**, više od polovine vlasnika namerava da svoju ulogu menja u idućih 5 ili više godina i od toga 32% u sledećih 5-10 godina a čak 23% u više od 10 godina. Podsećamo da nije ustanovljena

statistički relevantna razlika u odgovorima s obzirom na godine ispitanika i da je 54% staro od 55 do 60 godina, a 46% starije od 61 godine. Na osnovu kriterijuma osveštenosti vlasnika o promeni uloga na rukovodilačkoj i vlasničkoj funkciji preduzeća, posebno rizičnu grupu čine vlasnici stari više od 55 godina koji smatraju da će se promena njihove uloge dogoditi za više od 10 godina i oni stariji od 61 koji razmatraju svoje povlačenje za više

od 5 godina. Prema tim kriterijumima, unutar segmenta vlasnika starih od 55 do 59 godina rizičnu grupu čini 23,4% vlasnika, dok unutar segmenta vlasnika starih 61 i više godina

rizičnu grupu čini 57,9% vlasnika. Gledajući ukupno sve vlasnike generacije 55+, rizičnu grupu čini 38% vlasnika koji potcenjuju složenost i dugotrajnost *biznis transfera*.



Slika 9: Osveštenost vlasnika o promeni u rukovodilačkoj i vlasničkoj poziciji - VAŠA ULOGA U PREDUZEĆU PROMENIĆE SE U SLEDEĆIH...

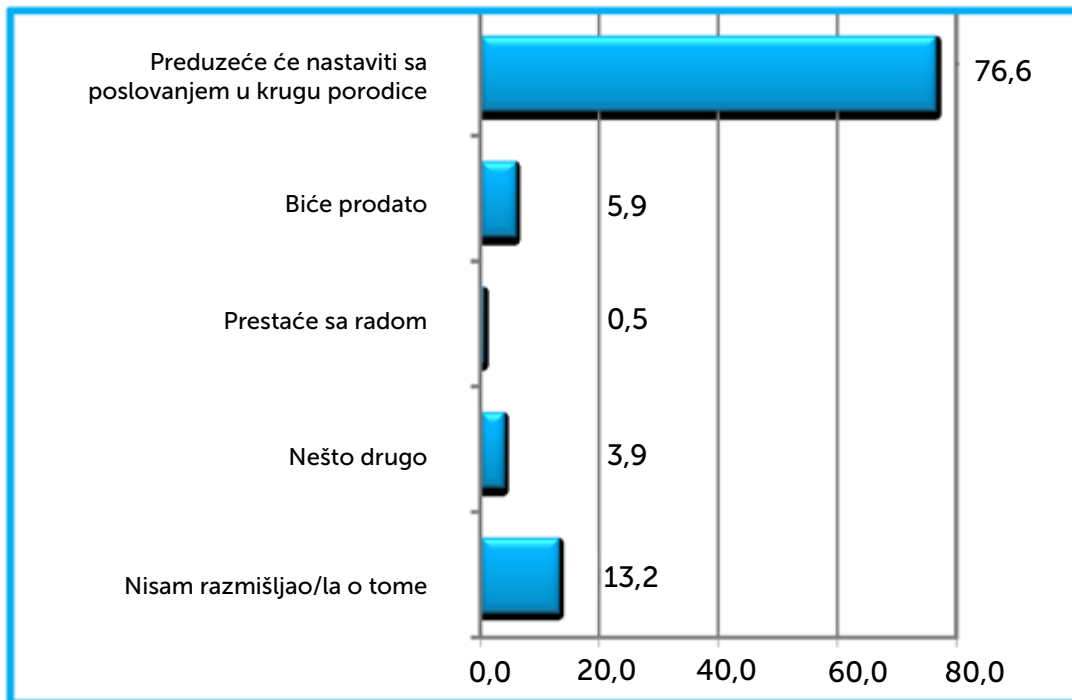
Uzimajući u obzir navedeni udeo rizičnih preduzeća, u ukupnom broju preduzeća u rukama generacije 55+, može se proceniti da više od 12.400 preduzeća predstavljaju rizičnu grupu zbog nepravovremenog planiranja biznis transfera, te je na taj način ugroženo više od 68.000 radnih mesta.

Osim opasnosti od odlaganja ovog procesa postoji opasnost od olakog shvatanja ovog procesa. Iskustva u razvijenim zemljama govori da priprema koja prethodi povlačenju vlasnika traje 3 do 5 godina. Skoro 28% anketiranih je izrazilo očekivanje da će ovaj proces završiti za manje od 3 godine.

Značajan procenat vlasnika koji su učestvovali u istraživanju, a koji promišljaju o budućnosti nakon njihovog povlačenja iz rukovođenja smatraju da će preduzeće nastaviti s poslovanjem unutar porodice (77%), a samo 6% smatra da će biti prodato. U Evropskoj uniji udeo preduzeća koja se prodaju nakon povlačenja vlasnika iz poslovanja je gotovo 40%⁸. Očigledno je da opcija prodaje

preduzeća za mnoge vlasnike u Srbiji ne predstavlja optimalno rešenje niti izbor. S druge strane, prema istraživanju sprovedenom u EU samo 15-35%⁹ preduzeća se prenosi na članove porodice i nastavlja da posluje kao porodično preduzeće. Visoka očekivanja vlasnika 55+ u Srbiji o prenošenju poslovanja na članove porodice odraz su u velikoj meri njihovih želja i vizije vezanih uz budućnost preduzeća, koja će se tek suočiti sa realnim mogućnostima – spremnosti i sposobnosti članova porodice na preuzimanje poslovanja preduzeća i/ili sposobnosti i mogućnosti vlasnika preduzeća za profesionalizaciju njihovih kompanija i pronalazak adekvatne osobe izvan porodice koja će ih zameniti na rukovodilačkoj poziciji u preduzeću.

Važno je istaknuti da samo jedan od anketiranih 205 vlasnika (0.5%) smatra da će nakon njegovog povlačenja preduzeće prestati s radom, što govori o nespremnosti vlasnika za suočavanje s mogućim scenarijima razvoja poslovanja preduzeća nakon njihovog penzionisanja.

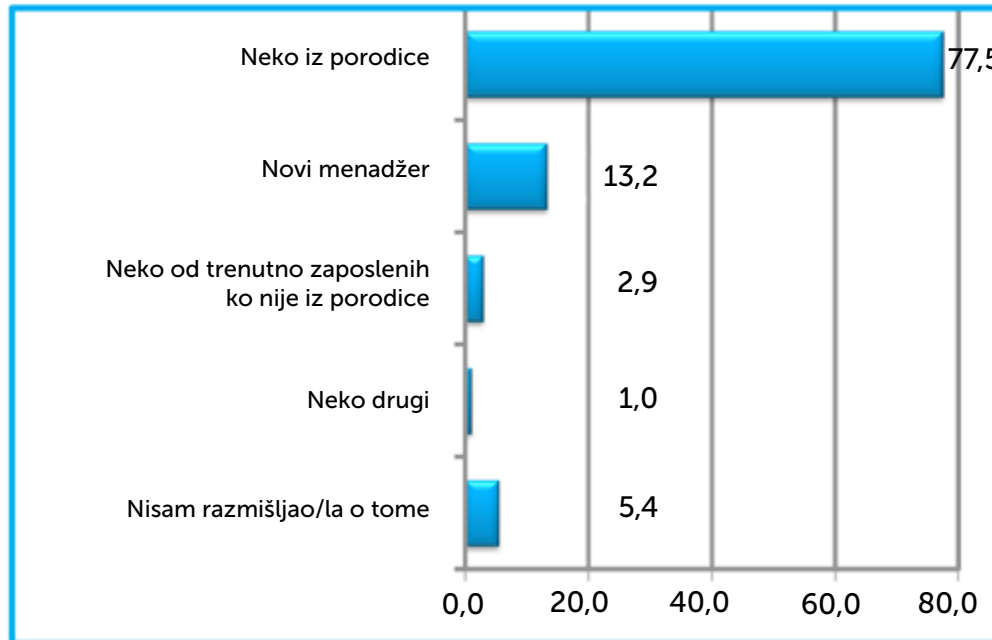


Slika 10: Očekivana budućnost kompanije nakon povlačenja vlasnika

Kod prenosa rukovodilačke pozicije, vlasnici u najvećoj meri očekuju da će ih zameniti članovi porodice (77%), dok 13% na toj poziciji vidi novog menadžera koji ne radi u kompaniji. Samo 3% ispitanih očekuje na rukovodilačkoj poziciji nekoga od postojećih saradnika, iako

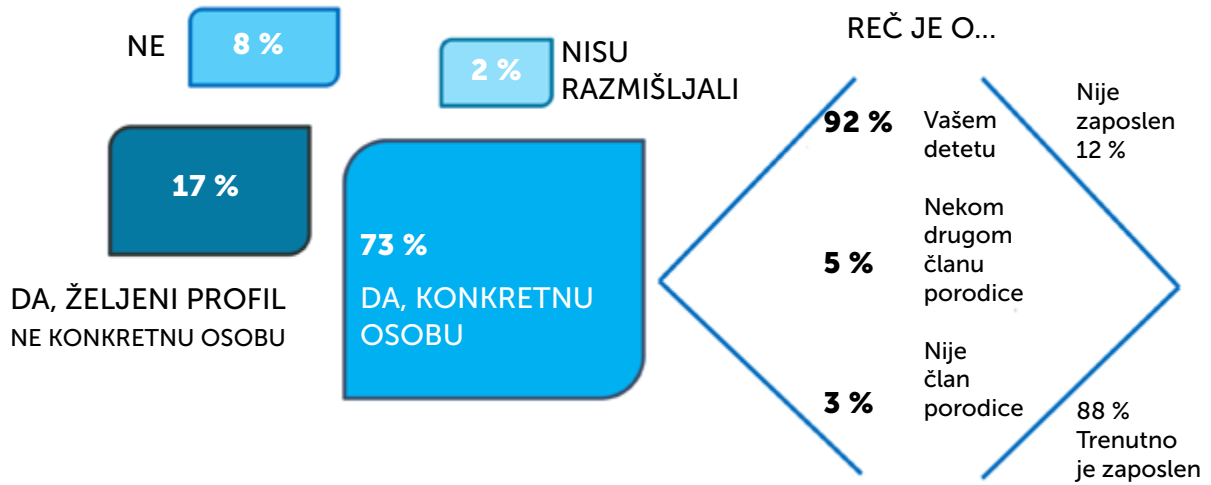
se u razvijenim zemljama ovo pokazalo kao jedno od vrlo kvalitetnih i poželjnijih rešenja, naročito u situaciji kada članovi porodice nisu zainteresovani i kompetentni da preuzmu poslovanje preduzeća.

Ko bi po Vama mogao da rukovodi preduzećem?



Slika 11: Očekivan rukovodilac nakon povlačenja radnika iz operativnog rada

Tri četvrtine vlasnika imaju u vidu konkretnu osobu koja će ih zameniti nakon njihovog povlačenja iz poslovanja, i to je u velikih 92% slučajeva njihovo dete koje je u većini slučajeva već i zaposleno u kompaniji.

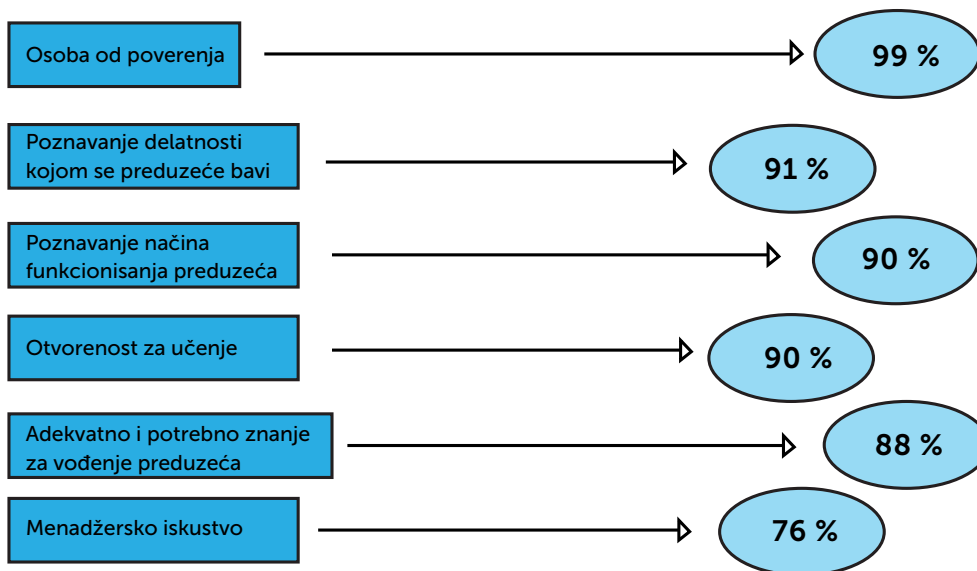


Slika 12: Imate li u vidu konkretnu osobu koja bi Vas mogla zameniti na Vašoj poziciji u Vašem preduzeću nakon Vašeg povlačenja?

Analizirajući profil osobe koju smatraju da će ih naslediti na rukovodilačkoj poziciji, vlasnici su sve predložene karakteristike visoko rangirali.

Praktično jednoglasno su se složili da to mora biti osoba od poverenja (99%), a zatim slede nekoliko osobina koje su skoro ujednačene na oko 90% – da poznaje način funkcionisanja preduzeća, delatnost, da je otvorena za učenje. Na poslednjem mestu je menadžersko iskustvo što govori o nedovoljnom shvatanju vlasnika da proces *biznis transfera* predstavlja i promenu načina rukovođenja – sa preduzetničkog na menadžerski, sa harizmatičnog pojedinca na organizovano i sistematično rukovođenje.

Isticanje poverenja, koje se i ogleda u tome što je željena osoba za rukovodilačku poziciju iz porodice, tumači se kao posledica nedovoljne profesionalizacije kompanija i neuspostavljenih mehanizama kontrole procesa i aktivnosti u preduzeću. Pozicija menadžerskog iskustva na poslednjem mestu među ponuđenim odgovorima predstavljaće i u budućnosti prepreku pri prelasku u načinu rukovođenja kompanija sa preduzetničkog na profesionalan način. Naglašavamo da je ovaj proces – pripreme kompanija izuzetno važan u procesu *biznis transfera*.



Slika 13: Značaj pojedinih karakteristika osobe koja će zameniti vlasnika na menadžerskoj poziciji

PRIPREMA ZA BIZNIS TRANSFER I POTREBNA PODRŠKA

Na prvi pogled značajan procenat vlasnika, njih 57 odsto, intenzivno razgovara sa svojim naslednicima o budućnosti preduzeća, a 14% uglavnom razgovara. Ali s obzirom da je anketa rađena sa vlasnicima koji imaju više od 55 godina, nije zanemarljiv podatak da skoro 30 odsto o ovome uopšte ne razgovara sa svojom decom koja su u 80% slučajeva starija od 20 godina. Autori ovog istraživanja ne

moгу a da na ovom mestu ne izreknu da, iz desetogodišnjeg iskustva ASEE i rada sa ćerkama i sinovima osnivača, jedna od osnovnih primedbi jeste da su njihovi roditelji, osnivači, nedovoljno spremni da otvoreno razgovaraju o izazovima *biznis transfera*. Zanimljivo bi bilo da se uradi istraživanje sa decom vlasnika kao ciljnom grupom i poredi sa rezultatima koji su dobijeni u ovoj anketi.



Slika 14: Komunikacija s decom na temu budućnosti preduzeća

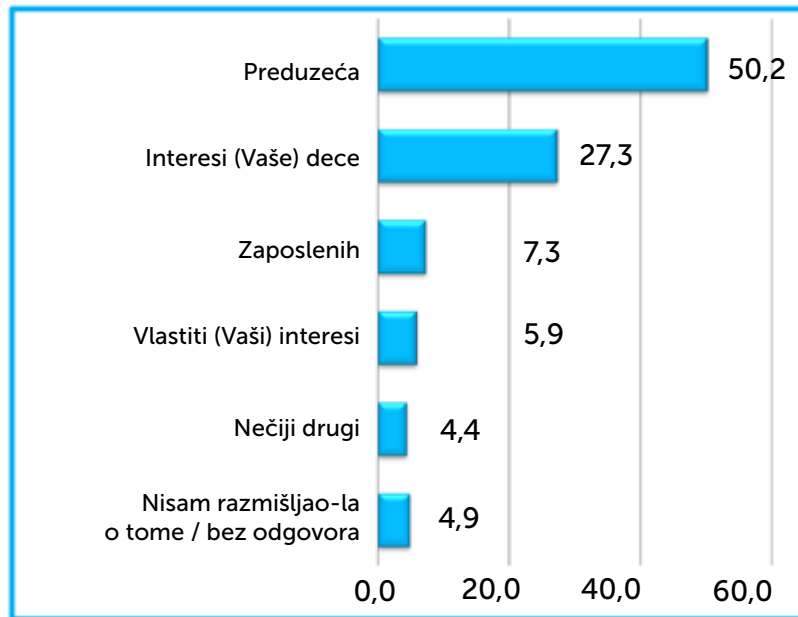
Preduslov uspešnog prenosa poslovanja je uključenost dece i drugih članova porodice u promišljanja o najboljoj opciji prenosa poslovanja. Pravno gledano, ovo je odluka koju treba da donese vlasnik i sigurno je da je na njemu sva odgovornost. Razgovor sa zrelim mladim ljudima i spremnost da se čuje njihovo mišljenje je preduslov da se vlasnik izbori sa jednim od najvećih strahova zbog kojih odlažu i odugovlače sa ovakom odlukom – da li ću doneti dobru odluku i za kompaniju i za porodicu i za sebe. Prenos poslovanja je složen proces sa mnogo aspekata koje je potrebno uzeti u obzir, od pravnih pitanja, organizacionih do onih koja imaju emotivni karakter. Neka pitanja imaju jednostavne odgovore, a za neka je potrebno duže vreme za pronalazak pravih odgovora. Prenos poslovanja odražava se, kako na vlasnika preduzeća, tako i na članove njegove porodice, naročito ukoliko se očekuje uključivanje dece i članova porodice u buduće poslovanje.

Pravovremeno započinjanje razgovora na temu prenosa poslovanja znači dati priliku i drugim članovima porodice da razmotre različita rešenja i odluče šta oni žele da rade u budućnosti i na koji način žele da budu povezani sa preduzećem.

Često se razgovor na temu prenosa poslovanja odlaže za budućnost, najčešće zbog okupiranosti svakodnevnim kratkoročnim aktivnostima koja ne ostavljaju dovoljno vremena za strateška pitanja, kao što je *biznis transfer*. Jedan od rizika odlaganja razgovora na temu prenosa poslovanja je gubitak kompetentnih članova porodice koji su zainteresovani za preuzimanje odgovornosti za budućnost preduzeća, ali i demotivirani zbog činjenice da vlasnici koji će se u dogledno vreme povući iz preduzeća nisu spremni da započnu razgovor na temu promene uloga u budućnosti.

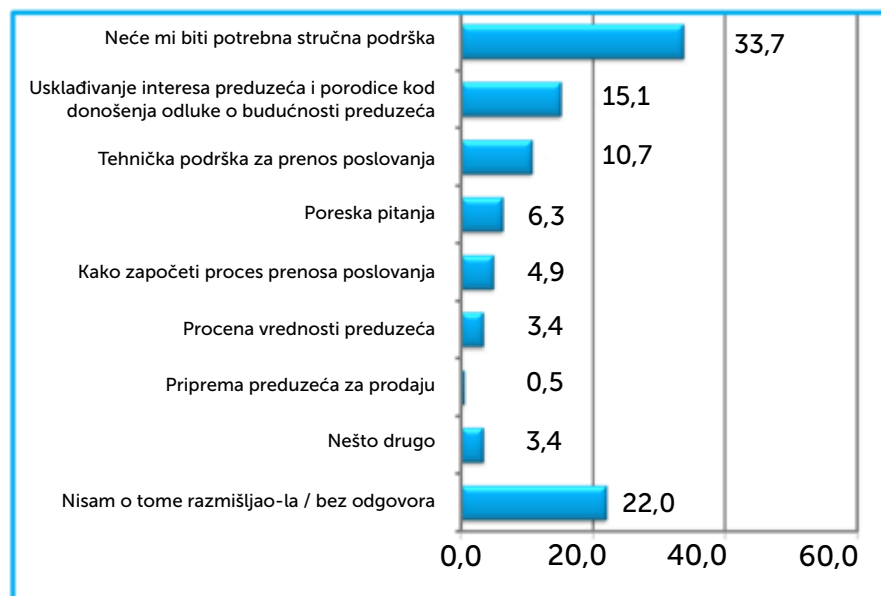
Na pitanje čiji će interesi biti na prvom mestu pri donošenju odluka o budućnosti preduzeća, 50% vlasnika je stavilo preduzeće, zatim interese dece 27%, a svoje lične svega 6%. Ovaj podatak, koji može iznenaditi samo

one koji nisu izučavali porodične kompanije, dodatni je argument koji ukazuje na kompleksnost procesa *biznis transfera* i na veliku razliku između porodica koje su vlasnici kompanija i onih koji to nisu.



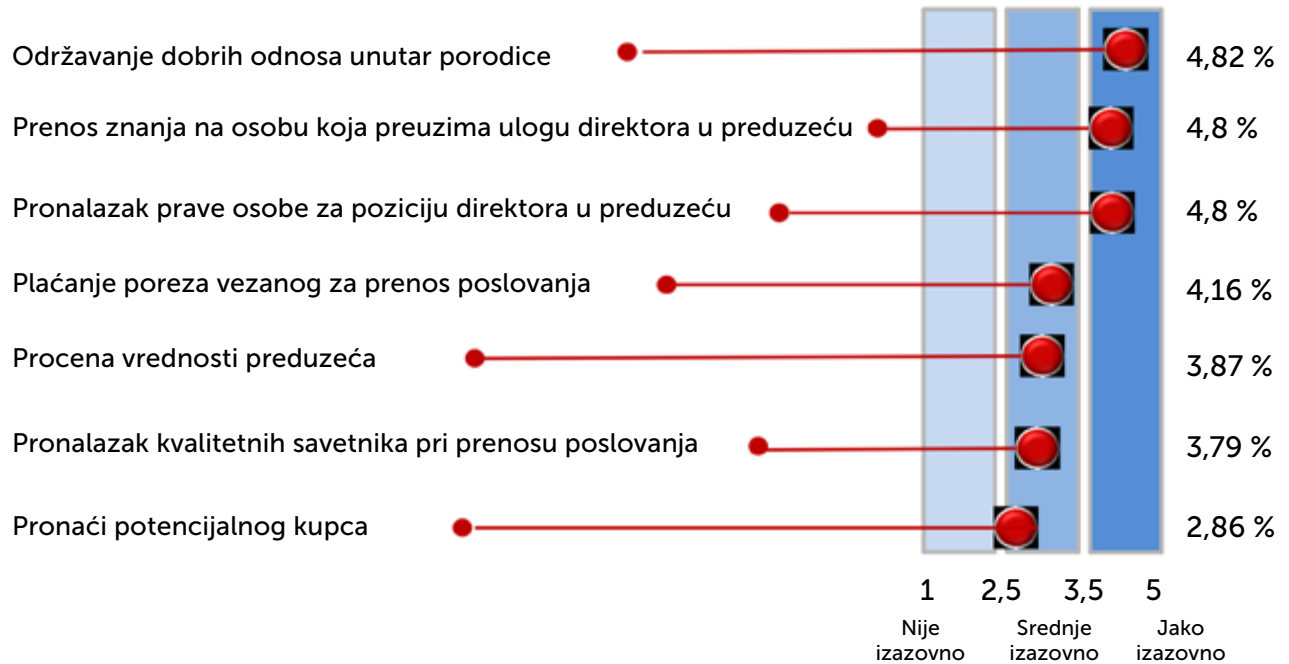
Slika 15: Kod donošenja odluke o budućnosti preduzeća, čiji će Vam interesi biti na prvom mestu?

Trećina vlasnika malih i srednjih preduzeća koji su stari 55 ili više godina ne očekuje da će biti potrebna pomoć u procesu biznis transfera, a 22% nisu o tome razmišljali i nemaju stav. Među preostalom polovinom koja je spremna da potraži pomoć najveći izazov je identifikovan kod usklađivanja interesa preduzeća i porodice pri donošenju odluka o budućnosti preduzeća.



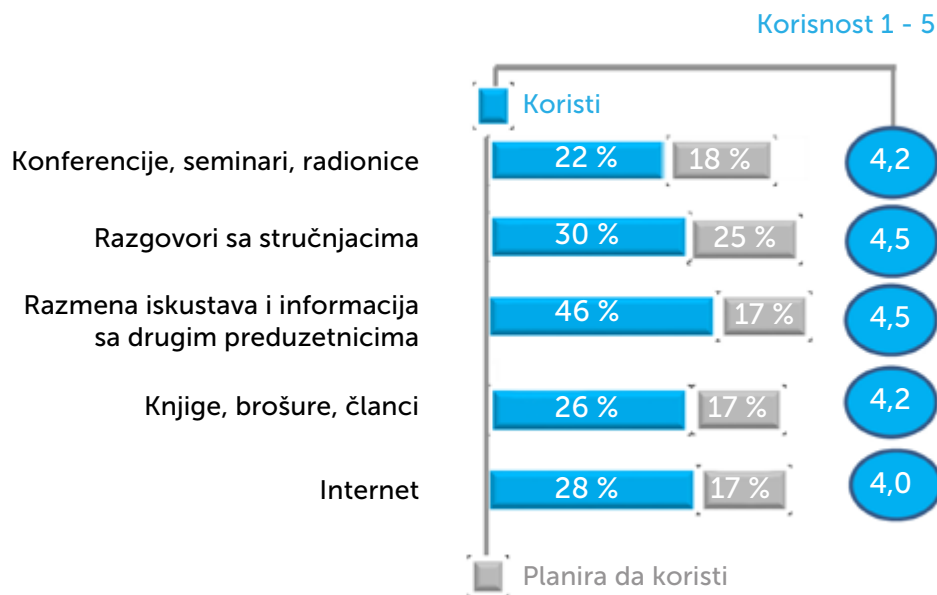
Slika 16: Aspekti prenosa poslovanja oko kojih se očekuje da će biti potrebna stručna pomoć

Među različitim aspektima prenosa poslovanja, najveći izazov za vlasnike preduzeća generacije 55+ predstavlja održavanje dobrih odnosa unutar porodice (ocena 4,82), pronalazak prave osobe za poziciju direktora u preduzeću i prenos znanja na osobu koja preuzima ulogu direktora u preduzeću sa ocenom 4,8.



Slika 17: Izazovi za vlasnike preduzeća 55+

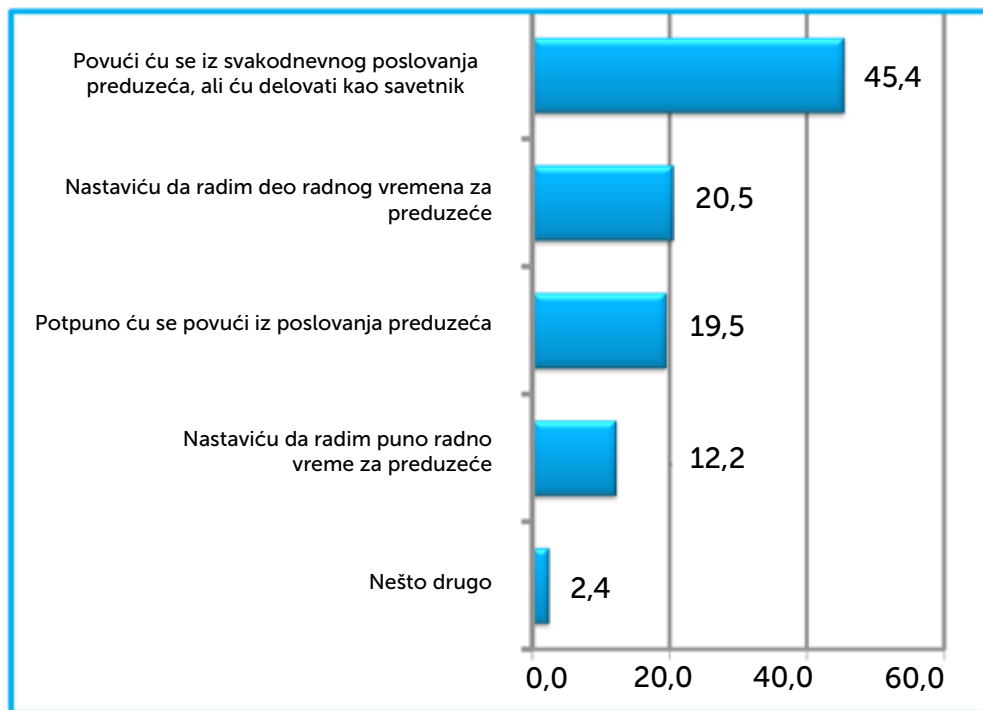
Kao izvore informisanja na temu prenosa poslovanja, učesnici **Biznis transfer barometra** su do sada koristili, u najvećoj meri, razmenu iskustava i informacija sa drugim preduzetnicima, kao i razgovor sa stručnjacima. Ova dva izvora informisanja su i ocenjena najvećom ocenom korisnosti.



Slika 18: Izvori informisanja na temu prenosa poslovanja

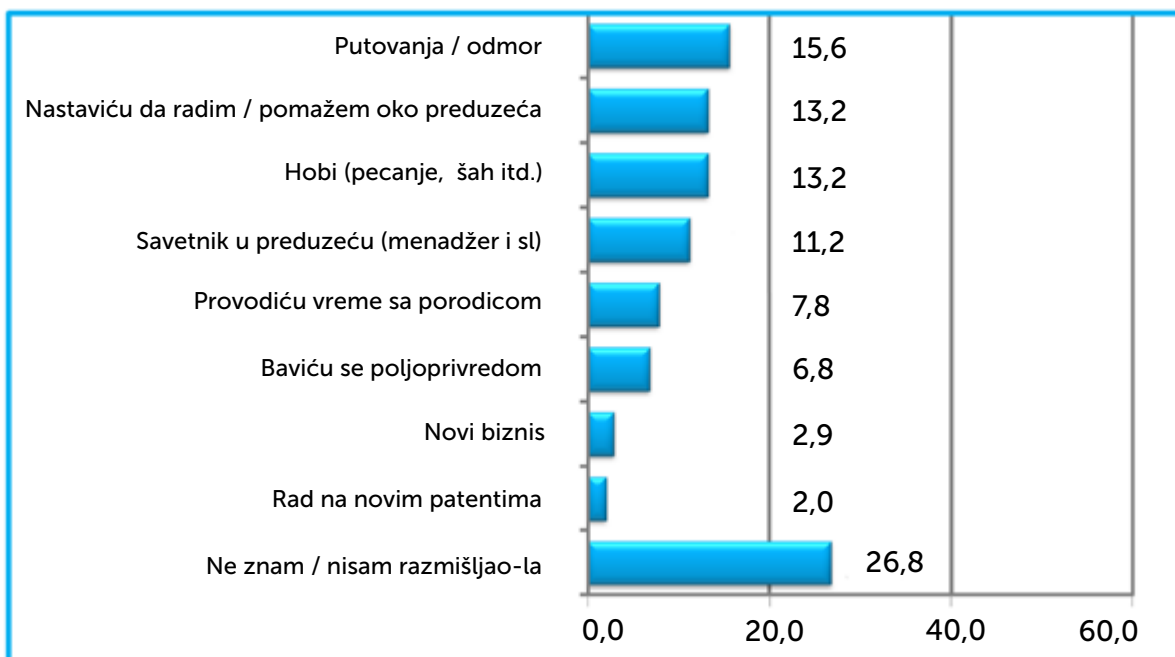
KAKO VIDE SVOJU BUDUĆNOST VLASNICI PO ZAVRŠETKU BIZNIS TRANSFERA

Biznis transfer barometar istraživanje pokazalo je da samo nepunih 20% vlasnika gleda na *biznis transfer* proces kao svoje potpuno povlačenje iz rukovođenja preduzećem. Ostali svoju povezanost sa preduzećem planiraju i dalje u vidu uloge savetnika (45%), punog radnog vremena na nekoj drugoj poziciji u preduzeću (12%) ili deo radnog vremena (20%).



Slika 19: Uloga vlasnika u preduzeću nakon završenog procesa biznis transfera

Nakon ovog pitanja učesnicima u anketi je postavljeno otvoreno pitanje „Čime planirate da se bavite nakon što se povučete iz preduzeća“, uz mogućnost da sami definišu odgovore. Više od četvrtine (27%) je odgovorilo da ne zna ili da nije o tome razmišljalo, a 25% je ponovo ponavljalo da će biti savetnik ili će „pomagati“ oko preduzeća. Pominjanje pojma „savetnik“ u poslednja dva odgovora dovodi do promišljanja šta se pod tim pojmom zaista i podrazumeva – da li se savetnik pojavljuje kad on ima potrebu da pruži savet ili kad osoba koja treba savet to zatraži.



Slika 20: Planovi vlasnika za vreme nakon završetka biznis transfera

Priprema vlasnika za period po završetku procesa *biznis transfera* je podjednako važna kao i ostale pripreme na kojima se u ASEE Centru za razvoj porodičnih kompanija insistira: priprema kompanija, priprema naslednika i priprema porodice. Apsolutno priznajemo i ne sporimo mnoge razloge koje vlasnike vezuju za njihovo preduzeće i upravo zbog toga smatramo da je od izuzetno velike važnosti pravovremno planiranje druge karijere vlasnika kada se povuku iz operativnog rada u preduzeću.

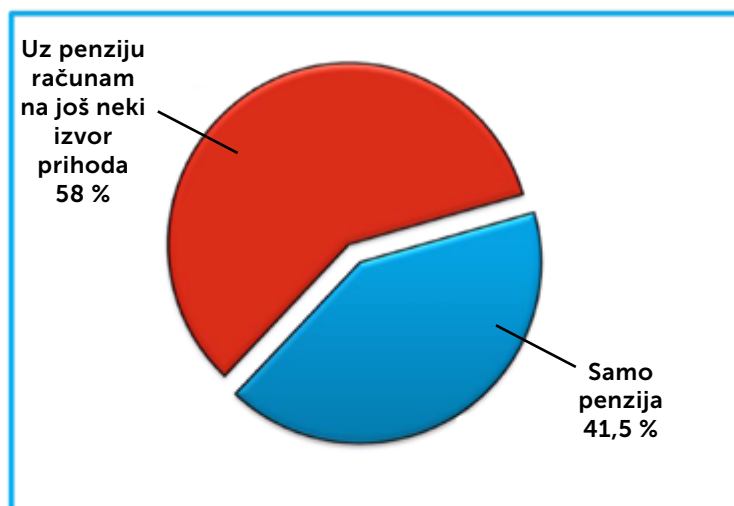
Jedan od čestih razloga zbog kojih se vlasnici preduzeća u potpunosti ne povlače iz rukovođenja je briga za budućnost preduzeća u rukama novog menadžmenta, bilo da se radi o članovima porodice ili profesionalnom menadžeru, koja proizlazi iz nepoverenja osnivača preduzeća u kapacitete „novog“ menadžmenta za uspešno rukovođenje preduzećem. Preduslov uspešnog transfera na rukovodilačkom nivou je dosledno prenošenje svih nadležnosti i ovlašćenja koje sa sobom nosi vodeća pozicija pri rukovođenju preduzećem. Ukazivanje poverenja osnivača novom menadžeru važan je osnov za izgradnju ugleda nove generacije menadžmenta među zaposlenima, dobavljačima, kupcima... Iz navedenih razloga važno je da „ostanak“ osnivača u preduzeću i nakon prenosa rukovodilačke funkcije ne ograničava novo

vođstvo u preuzimanju odgovornosti i obaveza pri rukovođenju preduzećem.

Jedan od razloga nastavka delovanja osnivača preduzeća i nakon prenošenja rukovodilačke funkcije u preduzeću je briga vlasnika za sopstvenu egzistenciju i kvalitet života u penziji, naročito u slučajevima kada se preduzeće bez nadoknade prenosi na sledeće generacije u porodici. U zemljama kao što je Srbija dodatan problem predstavlja činjenica da se, zbog visokih poreza i doprinosa na zarade, ustalio običaj o „belim“ i „crnim“ platama ne samo za zaposlene već i za vlasnike. Dodatni pritisak na vlasnika može imati situacija u kojoj se u rukovođenje i vlasništvo nad preduzećem ne uključuju sva osnivačeva deca, te postoje očekivanja i želja za osiguravanjem adekvatne i ravnopravne finansijske nadoknade za drugu decu i naslednike. Upravo iz navedenih razloga česta je praksa u zapadnoevropskim zemljama (npr. Belgija) prodaja preduzeća deci, umesto prenošenja vlasništva bez nadoknade. Na taj način vlasnik preduzeća osigurava dodatna sredstva za život u penziji, nema obavezu kompenzacije pravedne novčane protivrednosti poklonjenog vlasničkog udela u preduzeću drugoj deci koja nisu preuzela poslovanje u porodičnom preduzeću, te se povećava odgovornost novog vlasnika preduzeća za uspešno poslovanje i povrat

uložene investicije u kupovinu preduzeća. Prodaja preduzeća deci često podrazumeva određene ustupke u smislu isplate dogovorene cene preduzeća iz dobiti ostvarene u periodu od nekoliko narednih godina i sl.

Rezultati **Biznis transfer barometar istraživanja** ukazuju da skoro 60% vlasnika računa na dodatne izvore prihoda uz penziju. Oni se i dalje u velikoj meri oslanjaju na prihode od kompanije sa prevelikih 53% i dividende (13%). Dakle, među onima kojima penzija nije dovoljna kao jedini izvor prihoda, dve trećine osnivača se i u budućnosti oslanja na kompaniju.



Nadoknada iz preduzeća	53,3
Dividende	13,3
Štednja	13,3
Prihod od konsultantskih usluga	5
Životno osiguranje	3,3
Prihod od poljoprivrede	2,5
Privatna penzija	1,7
Prihod od nekretnina	0,8
Drugi prihodi	225

Slika 21: Izvori prihoda pored penzije

Na osnovu rezultata **Biznis transfer barometar** istraživanja jasno je potvrđena složenost procesa prenosa poslovanja, te potreba za jačanjem svesti vlasnika preduzeća o značaju pravovremene pripreme za uspešno savladavanje izazova koje nosi *biznis transfer*. Isto tako važan preduslov je unapređenje podrške u procesu *biznis transfera* u Srbiji kroz uključenost resornih ministarstava i drugih zainteresovanih strana.

U nastavku slede preporuke za vlasnike i subjekte koje utiču na poboljšanje privrednog ambijenta kao rezultat ovog istraživanja i preporuke kojima Evropska komisija u zadnjih 20 godina podstiče zemlje članice Evropske unije na unapređenje nacionalnih *biznis transfer* ekosistema.

3

BIZNIS TRANSFER U EVROPSKOJ UNIJI

ZNAČAJ BIZNIS TRANSFERA U POLITIKAMA EVROPSKE UNIJE¹⁰

Biznis transfer malih i srednjih preduzeća predstavlja veliki izazov u zemljama EU, gde se procenjuje da svake godine oko 450.000 preduzeća sa oko 2 miliona zaposlenih prolazi kroz ovaj proces. Procenjuje se, nadalje, da se u oko 150.000 preduzeća problemu prenosa poslovanja ne pristupa na adekvatan način čime se u pitanje dovodi oko 600.000 radnih mesta¹¹.

Mikro i mala preduzeća spadaju u kategoriju najranjivijih preduzeća i preduzeća sa najvišim nivoom rizika od neuspešnog prolaska kroz proces prenosa poslovanja. Takva preduzeća su usko vezana za ličnost, umreženost i stručnost vlasnika koji su u većini slučajeva teže prenosivi na drugu osobu i zahtevaju duži vremenski period pripreme i prenosa.

Evropska komisija prepoznaje važnost ovog problema još od 1994. godine kada su kreirane prve preporuke¹² za poboljšanje pravnog, fiskalnog i administrativnog okruženja za preduzeća koja prolaze kroz proces prenosa

poslovanja. Jedan od glavnih razloga zašto je Evropska komisija počela da pridaje značaj procesu prenosa poslovanja jeste zbog značajnog broja preduzeća koja se neuspešno suočavaju s ovim procesom, što se negativno odražava na vlasnike, zaposlene, poverioce i okruženje u kojem preduzeće posluje.

Preporuke članicama Evropske unije iz 1994. ukazuju na značaj:

- (1) kreiranja kampanja za povećanje svesti, informisanje i edukaciju kako bi se osigurao pravovremeni prenos poslovanja
- (2) osiguranja finansijskog i regulatornog okruženja koje bi olakšalo prenos poslovanja
- (3) uspostavljanja pravnih načela koja bi osigurala kontinuitet partnerstva u slučaju smrti jednog partnera ili vlasnika
- (4) prilagođavanja poreza na nasledstvo i na poklon
- (5) prilagođavanja poreskih propisa za prenos poslovanja na treću osobu, a sve u cilju opstanka preduzeća i očuvanja radnih mesta.

Evropska komisija je 1998. godine objavila Izveštaj¹³ u kojem analizira sprovođenje Preporuka iz 1994. godine među članicama Evropske unije, te zaključuje da preporuke za poboljšanje nacionalnih ekosistema za prenos poslovanja u zemljama članicama nisu dovoljno usvojene.

Najčešće implementirane mere od strane članica Evropske unije odnose se na prilagođavanje pravnog okruženja i jednostavnije procedure prenosa poslovanja preduzeća. U istom Izveštaju Evropska komisija naglašava kako je jedan od glavnih problema prilikom prenosa poslovanja nedovoljna priprema vlasnika preduzeća, te da se najčešće sa procesom prenosa započinje prekasno.

Osim što je preporučila daljnje usvajanje preporuka, Evropska komisija je u ovom Izveštaju istakla važnost informisanja i edukovanja posrednika koji učestvuju u procesu prenosa poslovanja, te se obavezala na dalje praćenje situacije i na učestvovanje u aktivnostima koje se odnose na podizanje svesti, informisanje i edukovanje svih učesnika uključenih u proces prenosa poslovanja.

U cilju daljnje aktualizacije pitanja prenosa poslovanja, Evropska komisija je 2000. godine formirala grupu stručnjaka za prenos poslovanja koji prate implementaciju preporuka iz 1994.

godine u zemljama članicama EU. Finalni izveštaj ove grupe stručnjaka ponovno pokazuje da se preporuke iz 1994. godine usvajaju presporo.

Procenjuju, dalje, da će se u proseku u 25-40% svih preduzeća u Evropskoj uniji u sledećih 10 godina dogoditi prenos poslovanja, što u rizik dovodi 610.000 preduzeća sa 2.4 miliona radnih mesta. Ekspertska grupa ukazuje na ključna područja o kojima je potrebno voditi računa na nacionalnom nivou, a to su: kreiranje mera koje podstiču prenos poslovanja na treće osobe i zaposlene, jednostavniji i finansijski prihvatljiviji zakonodavni okvir za porez na nasledstvo i poklon, uvođenje olakšica za raniji odlazak u penziju, kreiranje edukativnih programa na temu prenosa poslovanja, te uvođenje finansijskih olakšica i državne podrške.

U 2005. godini Evropska unija je pokrenula opsežan politički okvir za mala i srednja preduzeća, u kojem je posebna pažnja usmerena na prenos poslovanja. U skladu s tim, područje prenosa poslovanja posebno je naglašeno u Saopštenju¹⁴ Evropske komisije iz 2006. godine u kojem je istaknuto da hiljade zdravih, malih i srednjih preduzeća nestaje svake godine jer ne uspevaju da savladaju poteškoće koje se javljaju prilikom prenosa poslovanja. Takođe, u Saopštenju se procenjuje

da se oko 690.000 preduzeća koja obezbeđuju 2.8 miliona radnih mesta svake godine suočavaju sa problemom prenosa poslovanja. S obzirom da je tek nešto više od polovine Preporuka iz 1994. godine usvojeno u zemljama članicama EU, Evropska komisija identifikovala je područja kojima članice treba da pridaju više pažnje: veća politička usmerenost na prenos poslovanja, obezbeđivanje finansijskih instrumenata za lakše preuzimanje poslovanja, podizanje svesti o kompleksnosti procesa prenosa poslovanja, uspostavljanje transparentnog tržišta za kupoprodaju preduzeća, te pojednostavljenje poreskih politika za porodične kompanije.

Države članice Evropske unije su pozvane na uspostavljanje nacionalnih politika i programa za unapređenje navedenih područja. Usmerenost Evropske unije na poboljšanje nacionalnih *business transfer* ekosistema nastavljena je i 2008. godine kada je Evropska komisija posvetila posebnu pažnju prenosu poslovanja u Zakonu o malom biznisu Evropske unije (**Small Business Act¹⁵**), odnosno u Prvom načelu (**Think Small First**) koji se odnosi na kreiranje okruženja u kojem preduzetnici i porodična preduzeća mogu napredovati.

U okviru Small Business Act-a posebno je naglašena uloga porodičnih preduzeća zbog

njihovog doprinosa lokalnoj zajednici, društveno odgovornog ponašanja, te kombinacije tradicije i inovativnosti u poslovanju.

U 2011. godini Evropska unija je analizirala napredak u implementaciji **Small Business Act-a** iz 2008. godine, i utvrdila da sveukupno sprovođenje unapređenja kvaliteta okruženja za prenos poslovanja napreduje, ali da su i dalje potrebni dodatni naponi i aktivnosti. U tom smislu, Evropska komisija je identifikovala primere najbolje prakse u pružanju podrške preduzećima prilikom prenosa poslovanja i pokrenula kampanju za promociju tih primera. Države članice Evropske unije pozvane su da kreiraju transparentna virtualna tržišta za preduzeća koja se prenose, da osiguraju edukaciju i podršku kako bi se povećao broj uspešno prenesenih preduzeća, uključujući kampanje za jačanje svesti o važnosti pravovremene pripreme za prenos poslovanja.

Evropska komisija je 2011. godine pripremila detaljnu analizu politika usmerenih na poboljšanje kvaliteta okruženja za prenos poslovanja „**Business Dynamics – Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy**“. Ova studija analizira napredak država članica Evropske unije u sprovođenju mera za poboljšanje okruženja prenosa poslovanja od 1994. godine, gde je utvrđeno da i dalje postoji

značajan prostor za poboljšanje mera i uslova, te da su prisutne značajne razlike među zemljama članicama.

Zatim, studija je ukazala i na nedostatak sistematskog praćenja aktivnosti prenosa poslovanja, te nemogućnost poređenja među zemljama članicama zbog različite definicije prenosa poslovanja. Jedan od važnih zaključaka studije je da pokretanje preduzeća, prenos poslovanja i likvidacija ne bi trebalo da budu posmatrani odvojeno sa fiskalnog, pravnog i administrativnog aspekta, nego ih treba analizirati u integrisanom okviru životnog ciklusa poduzeća.

U poslednjem izveštaju Evropske komisije iz 2013. godine ponovo je napravljena detaljna procena stanja u zemljama članicama Evropske unije, te su identifikovane smernice delovanja za nacionalna resorna ministarstva i druge relevantne institucije za kreiranje sistema podrške u procesu *biznis transfera*.

Preporuke za kreiranje podržavajućih nacionalnih biznis transfer ekosistema uključuju:

- (1) pokretanje kampanja za jačanje svesti vlasnika preduzeća o značaju pravovremene pripreme za uspeh prenosa poslovanja, kao i svih koji u tom procesu po svojoj profesiji treba da pruže podršku;
- (2) pojednostavljenje zakonodavnog okvira i poresko rasterećenje prenosa poslovanja;
- (3) kreiranje virtuelnih platformi za spajanje kupaca i prodavaca preduzeća;
- (4) kreiranje finansijskih instrumenata za lakšu dostupnost kupovine preduzeća,
- (5) jačanje kvaliteta savetodavne podrške u procesu *biznis transfera*.

REZOLUCIJA EVROPSKOG PARLAMENTA O PORODIČNIM PREDUZEĆIMA U EVROPI

8. septembar 2015. godine

Evropski parlament usvojio je 8. septembra 2015. Rezoluciju o porodičnim preduzećima u Evropi koja naglašava značaj porodičnih preduzeća, njihovu ulogu u ekonomskom rastu i socijalnom razvoju Evropske unije te smanjenju nezaposlenosti i ulaganju u ljudski kapital. Prema podacima navedenim u Rezoluciji, u 2014. godini 85% svih evropskih preduzeća čine porodične kompanije koje su zadužene za 60% svih radnih mesta u privatnom sektoru. Većina porodičnih preduzeća su mala i srednja koja ostvaruju značajan udeo u ukupnom prihodu koji ostvaruju sva preduzeća i na taj način bitno doprinose zaposlenosti i ekonomskom rastu i uspehu pojedine zemlje.

Porodične kompanije najčešće pokazuju visok stepen socijalne odgovornosti prema svojim zaposlenima, aktivno i odgovorno upravljaju resursima, imaju dugoročnu perspektivu razvoja čime pružaju važan doprinos lokalnoj zajednici te doprinose otvaranju i očuvanju radnih mesta. Zbog većeg stepena poverenja među članovima porodice i bržeg prilagođavanja promenama u eko-socijalnom okruženju, porodične kompanije su izrazito fleksibilne,

dok im njihovo prepoznavanje i delovanje u tržišnim nišama omogućava inovativno delovanje i identifikaciju novih prilika.

GLAVNI POLITIČKI IZAZOVI KOJI IMAJU UTICAJ NA PORODIČNE KOMPANIJE

Rezolucija Evropskog parlamenta o porodičnim kompanijama u Evropi ukazala je da na nivou Evropske unije u trenutku usvajanja Rezolucije ne postoji nijedna aktuelna evropska inicijativa za pružanje podrške porodičnim kompanijama.

Rezolucija naglašava da na nacionalnom i evropskom nivou još uvek nema dovoljno istraživanja i podataka potrebnih za razumevanje specifičnih potreba porodičnih preduzeća. Jedan od glavnih problema koji utiče na porodična preduzeća jeste i nepostojanje pravno obavezujuće i jednostavne definicije porodičnih kompanija, važeće za celu Evropsku uniju, zbog čega nije moguće prikupiti i analizirati stanje u porodičnim kompanijama u državama članicama niti omogućiti donošenje političkih odluka u smeru zadovoljavanja specifičnih razvojnih potreba porodičnih preduzeća.

Rezolucija ističe i problem dugoročnog osiguranja finansiranja porodičnih kompanija, što predstavlja jedan od glavnih faktora konkurentnosti preduzeća. Zbog finansijske krize i negativnog ekonomskog ciklusa mnoge delatnosti u kojima su porodične kompanije posebno zastupljene se ne finansiraju u dovoljnoj meri, a za razvoj porodičnih preduzeća važno je imati otvoren i jednostavan pristup alternativnim izvorima finansiranja.

Preporuke za Evropsku komisiju

Uzimajući u obzir značaj porodičnih preduzeća, kao i probleme sa kojima se ona susreću, neke od preporuka koje ističe Rezolucija su sledeće:

- Finansiranje studija kojima se analizira važnost vlasništva za uspeh i opstanak preduzeća te, u saradnji s Evrostatom, Evropskim parlamentom i državama članicama, predlaganje statistički prihvatljive definicije porodičnih preduzeća koja bi važila za celu Evropsku uniju;
- Sprovođenje studije izvodljivosti „testa za porodične kompanije“ kako bi se utvrdio uticaj pojedinih zakonodavnih akata na porodične kompanije i na taj način izbegla nepotrebna birokratija i opterećenje za porodična preduzeća;

- Uspostavljanje stalne radne grupe koja će se posebno baviti specifičnim potrebama porodičnih kompanija, te podsticanje razmene najboljih praksi među porodičnim kompanijama;

- Usmerenost na jačanje preduzetništva u Evropskoj uniji, vodeći računa o važnosti porodičnih preduzeća za ekonomiju Evropske unije, te podsticanje poslovne izvrsnosti;

- Izrada komunikacijskog izveštaja koji će analizirati ulogu porodičnih kompanija u podsticanju konkurentnosti i rasta ekonomije Evropske unije do 2020. godine; izrada plana u kojem će se identifikovati mere koje bi mogle da ojačaju ekonomsko okruženje i da podstaknu razvoj porodičnih preduzeća u Evropskoj uniji, te da osveste specifične probleme porodičnih preduzeća koje je potrebno rešiti u cilju unapređenja njihove konkurentnosti, internacionalizacije poslovanja i kapaciteta za otvaranje radnih mesta.

Ceo tekst **Rezolucije Evropskog parlamenta o porodičnim preduzećima u Evropi** dostupan je na:

<http://www.europarl.europa.eu>

4

DA LI JE OVO BILO ISTRAŽIVANJE O PORODIČNIM KOMPANIJAMA?

I ne znam i nije i jeste.

Ne znam, zato što nemamo prvi preduslov a to je zvanična definicija u Republici Srbiji šta se podrazumeva pod pojmom „porodične kompanije“. Kada je tako, onda je sasvim očekivano da se u dokumentu „Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti u periodu od 2015. do 2020. godine“ koji je donela Vlada Republike Srbije 26. marta 2015. pojam „porodične kompanije“ spominje samo na jednom (1) mestu.

Nije, ako se uzme zvanična definicija porodične kompanije usvojena u EU – Porodične kompanije su one u kojima većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila preduzeće ili članovi njihove najuže porodice (supružnici, roditelji, deca ili unučad), barem jedan član porodice učestvuje u upravljanju preduzećem, a u slučaju akcionarskog društva – Porodičnom kompanijom možemo smatrati onu u kojoj osnivač ili osoba koja je kupila preduzeće ili članovi njihove najuže porodice poseduju najmanje 25% prava odlučivanja.

Jeste, zato što verujemo da je, u postsocijalističkim državama koje se tek suočavaju sa izazovima porodičnih kompanija, najtačnija definicija - Porodične kompanije su sve one kompanije koje su jednog dana osnovali preduzetnici a oni toga postaju svesni mnogo kasnije kada i njihove kompanije i njegova deca poodrastu. Sve te kompanije su drugačije od „običnih“ kompanija jer se u njima susreću i sukobljavaju potrebe i interesi i vlasnika i porodice i kompanija.

5 REZIME I PREPORUKE

REZIME

ASEE Centar je sproveo istraživanje na temu *biznis transfera* od 12. januara do 6. marta 2017. godine na teritoriji Republike Srbije, u kojem je učestvovalo 205 vlasnika kompanija, starijih od 55 godina, a koji zapošljavaju više od 20 radnika.

Za razliku od Evropske unije koja *biznis transfer* posmatra isključivo kao prenošenje vlasništva nad preduzećem, **Biznis transfer barometar istraživanje** u Srbiji, osim prenošenja vlasničke funkcije, razmatra i prenošenje rukovodilačke funkcije u preduzeću. Referentna istraživanja prethodno su urađena u Finskoj i Hrvatskoj.

Kroz **Biznis transfer barometar istraživanje** identifikovano je **32.619** preduzeća (društva sa ograničenom odgovornošću – d.o.o.) u Srbiji sa većinskim vlasnicima koji imaju 55 ili više godina starosti koja bi, prema kriterijumima EU, trebalo da se počnu informisati i pripremati za biznis transfer. Navedenih **32.619** preduzeća čine **28%** u ukupnom broju registrovanih preduzeća (d.o.o.) u Srbiji, u njima radi **180.016** zaposlenih (**26,7%** od ukupnog broja zaposlenih među d.o.o.).

Istraživanje je pokazalo da 92% preduzetnika starijih od 55 godina ujedno su i vlasnici i osnivači preduzeća – bez ličnog iskustva u *biznis transfer* procesu i preuzimanju preduzeća od prethodne generacije. Oni, pored vlasničke, imaju i menadžersku funkciju u preduzeću u 88 odsto slučajeva. Nedostatak iskustva u transferu poslovanja predstavlja otežavajuću okolnost u sprovođenju tog procesa u Srbiji, s obzirom da je većina preduzeća u Srbiji osnovana u poslednjim decenijama 20. veka (77,5%) i u kojima se očekuju transferi i vlasništva i rukovođenja.

U Srbiji samo 6 odsto vlasnika misli da će preduzeće biti prodato. Čak 77 odsto njih očekuje da će porodica da nastavi poslovanje i održi vlasništvo nad preduzećem. Takođe, preko 77 odsto anketiranih vlasnika u Srbiji računa da će preduzeće u budućnosti voditi neko od članova porodice a od toga 92% očekuje da će to biti njihovo dete. U Evropskoj uniji udeo preduzeća koja se prodaju nakon povlačenja vlasnika iz poslovanja je gotovo 40%, dok u rukama porodice ostane 15 – 35%. Visoka očekivanja vlasnika preduzeća

u Srbiji o prenošenju poslovanja na članove porodice odraz su u velikoj meri njihovih želja i vizije koja tek treba da se suoče sa realnim mogućnostima - spremnosti i sposobnosti članova porodice.

Istraživanje je pokazalo da samo 19% vlasnika gleda na *biznis transfer* proces kao svoje potpuno povlačenje iz vođenja preduzeća. Ostali svoju povezanost sa preduzećem planiraju i dalje u vidu uloge savetnika (45%), zaposlenja na puno radno vreme na nekoj drugoj poziciji (20%) ili nepunog radnog vremena (12%).

Preduslov za razmišljanje o budućnosti preduzeća i procesu prenosa poslovanja je **osveštenost vlasnika** o neminovnosti promene njihove uloge u rukovodilačkoj i vlasničkoj funkciji preduzeća. Prema rezultatima **Biznis transfer barometra Srbije** više od polovine vlasnika namerava da svoju ulogu menja u idućih 5 ili više godina i od toga 32% u sledećih 5-10 godina, a čak 23% u više od 10 godina.

Uzimajući u obzir navedeni udeo rizičnih preduzeća u ukupnom broju preduzeća u rukama generacije 55+, može se proceniti da više od 12.400 preduzeća predstavljaju rizičnu grupu zbog nepravovremenog planiranja *biznis transfera*, te je na taj način ugroženo više od 68.000 radnih mesta.

Istraživanje je pokazalo da je tema *biznis transfera* značajna za Srbiju iz sledećih razloga:

- Značajan broj vlasnika će se u skoroj budućnosti suočiti sa pitanjem *biznis transfera*
- Potcenjena je složenost problema
- Nedovoljno je primera dobre prakse
- Nedostaje sistemske podrške od strane relevantnih institucija

PREPORUKE

Uzimajući u obzir rezultate **Biznis transfer barometra u Srbiji** moguće je i potrebno definisati dve vrste preporuka:

- za subjekte koji utiču na kreiranje privrednog ambijenta
- za vlasnike kompanija

Preporuke za subjekte koji utiču na kreiranje privrednog ambijenta

Preporuka 1: Pokretanje kampanja na jačanju svesti vlasnika preduzeća od 55 i više godina starosti o kompleksnosti *biznis transfer* procesa i važnosti pravovremene pripreme za taj proces.

Preporuka 2: Usvajanje definicije i uvođenje statističkog praćenja porodičnih preduzeća u Srbiji.

Preporuka 3: Razvijanje i sufinansiranje programa podrške usmerenih na jačanje kapaciteta porodičnih preduzeća za uspešan generacijski transfer.

Preporuka 4: Ukazivanje na moguća alternativna rešenja *biznis transfera* i kreiranje finansijskih instrumenata za lakšu dostupnost kupovine (preuzimanja) preduzeća čiji vlasnici se povlače iz poslovanja.

Preporuke za vlasnike preduzeća (dok čekaju subjekte koji utiču na kreiranje privrednog ambijenta)

Preporuka 1: Pripremite vaše kompanije da mogu da posluju bez vaše uključenosti u proces rukovođenja i kroz proces profesionalizacije obezbedite: održivost, profitabilnost i transferabilnost preduzeća čiji ste vi vlasnici.

Preporuka 2: Napišite „prvi list“ nakon kojeg će slediti ostala dokumenta kojima ćete obezbediti pripremu porodice, naslednika, kao i vašu pripremu za budućnost. „Prvi list“ papira predstavlja rezultat razgovora na osnovu kojeg će biti definisana vlasnička struktura, način upravljanja vlasništvom i međusoban odnos vas, vaših naslednika i vaše porodice prema kompaniji u budućnosti.

6

SUMMARY AND RECOMMENDATIONS

SUMMARY

ASEE Center conducted a Business Transfer Barometer survey in the Republic of Serbia, in the period 12 January to 6 March 2017. The survey included two hundred and five company owners of 55 years and older and employing more than 20 workers.

Unlike the European Union which considers the issue of business transfer exclusively as a transfer of ownership, Business Transfer Barometer survey conducted in Serbia, apart from the transfer of ownership function, also considered the issue of transfer of managerial function within a company. Original surveys were previously done in Finland and Croatia.

The Business Transfer Barometer survey identified 32,619 companies (limited liability companies - LLC) in Serbia whose majority owners are 55 or older who should, according to EU criteria, start to acquire information and prepare for the Business Transfer process. The aforementioned 32,619 enterprises

account for 28% of the total number of registered companies (LLC) in Serbia and employ 180,016 people (26.7% of the total number of LLC employees).

The survey showed that 92 percent of entrepreneurs over 55 years of age are at the same time the owners and the founders of the company – possessing no previous personal experience in the business transfer process and company takeover from previous generations. In 88 percent of the surveyed companies, in addition to the ownership, they also have the managerial function in the company. The lack of experience in the business transfer presents an aggravating circumstance in the implementation of this process in Serbia, since most of the companies in Serbia were established in the last decades of the 20th century (77.5%), and the ownership as well as the management transfer is to start soon.

In Serbia, only 6% of owners think that the company will be sold. Even 77 percent expect the family to continue doing business and maintain ownership of the company. Also, over 77 percent of the surveyed owners in Serbia believe that the company will be managed by a family member in the future, and 92 percent of these expect this family member to be their child. In the European Union, the share of businesses that are sold after the withdrawal of their owners is almost 40 percent, while 15-35 percent remain in the family. High expectations of business owners in Serbia when it comes to transferring business to family members are clearly reflected in their wishes and vision that still need to be benchmarked against realistic circumstances –readiness, capacities and abilities of family members.

The survey revealed that only 19% of the owners consider the business transfer process as their complete withdrawal from running their companies. Others plan to be involved as advisors /consultants (45%), full-time employment at another position (20%) or part-time engagement (12%).

In order to be able to consider and think about the future of their companies and the business transfer process the owners should be aware that the change/shift of their role in the managerial and ownership function of the company is inevitable.

The results of the Business Transfer Barometer in Serbia indicate that more than a half of the owners intend to change their role over the next 5 or more years, 32% of them over the next 5-10 years and even 23% in more than 10 years.

RECOMMENDATIONS

Taking into account the results of the Business Transfer Barometer in Serbia it is possible to define two types of recommendations:

- for entities that influence the creation of an economic environment
- for company owners

Recommendations for the entities that influence the creation of economic environment

Recommendation 1: Launch campaigns to strengthen the awareness of company owners aged 55 and over on the complexity of the business transfer process and the importance of timely preparation for this process.

Recommendation 2: Adopt of the definition and introduce statistical monitoring of family enterprises in Serbia.

Recommendation 3: Develop and co-finance support programs aimed at strengthening the capacities of family businesses for a successful generation transfer.

Recommendation 4: Indicate possible alternative business transfer solutions and create financial instruments to facilitate the purchase (takeover) of companies whose owners are about to retire.

Recommendations for company owners (while they wait for the entities that affect the creation of economic environment)

Recommendation 1: Prepare your companies to operate without your involvement in the management process and through the process of professionalisation ensure: sustainability, profitability and transferability of the company you own.

Recommendation 2: Write the “first sheet” followed by other documents to ensure the preparation of family, heirs and yourselves for the future. The “first sheet” of paper is the result of a conversation which shall define the ownership structure, ownership governance, and relationship between you, your successors and your family towards the company in the future.

BIZNIS TRANSFER BAROMETAR SRBIJA

¹*Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy, European Commission, 2011, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/businessenvironment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf, str. 6.*

²Alpeza, M., Grubišić, N., Mikrut, M.: „Business Transfer Barometar Hrvatska“, CEPOR, Zagreb, 2015. str. 12.

³*Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium-Sized Enterprises, European Commission – May 2002*

⁴*Prilagođeno na osnovu „Prijenos poslovanja – minivodič za poslovnu zajednicu“, CEPOR za Ministarstvo poduzetništva i obrta - BIZIMPACT, 2014. str. 29.*

⁵<http://www.privreda.gov.rs/mala-i-srednja-preduzeca-2/>

⁶*Starosna granica od 55 godina starosti vlasnika definisana je na osnovu preporuka EU koje su uvažene i u drugim projektima i istraživanjima na temu biznis transfera u zemljama članicama EU: Biznis transfer barometar istraživanja u Finskoj i Hrvatskoj sprovedena su na uzorku vlasnika preduzeća starosti 55 i više godina; u Holandiji se sprovodi kampanja jačanja svesti o značaju prenosa poslovanja među vlasnicima preduzeća starosti 55 i više godina, i dr.*

⁷*EU definicija porodične kompanije: Porodične kompanije su one u kojima većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila preduzeće ili članovi njihove najuže porodice (supružnici, roditelji, deca ili unučad), barem jedan član porodice učestvuje u upravljanju preduzećem a u slučaju akcionarskog društva – porodičnom kompanijom možemo smatrati onu u kojoj osnivač ili osoba koja je kupila preduzeće ili članovi njihove najuže porodice poseduju najmanje 25% prava odlučivanja.*

⁸Varamäki, E., Tall, J. & Viljamaa, A. 2013. *Business Transfers in Finland – Sellers’ perspective. Proceedings of EURAM2013, Istanbul, Turkey 26- 29.6.2013.*

⁹*Evaluation of the implementation of the 2006 Commission communication of business transfers. Final report, CSES, 2013*

¹⁰Preuzeto iz Alpeza, M., Grubišić, N., Mikrut, M.: „Business Transfer Barometar Hrvatska“, CEPOR, Zagreb, 2015. str. 42-44.

¹¹*Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy, European Commission, 2011, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/businessenvironment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf, str. 6*

¹²*European Commission Recommendation of 7 December 1994 on the transfer of small and medium-sized enterprises, 94/1069/EC*

¹³*Communication from the Commission on the transfer of small and medium-sized enterprises (98/C93/02)*

¹⁴*Implementing the Lisbon Community Programme for Growth and Jobs: Transfer of Businesses – Continuity through a new beginning, COM (2006) 0117 final*

¹⁵*Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: „Think Small First“ a „Small Business Act“ for Europe, COM (2008) 394 final*



ASEE CENTAR ZA RAZVOJ PORODIČNIH KOMPANIJA

1

Konsultantske usluge u **porodičnoj kompaniji:**
osnivača, naslednika, porodice, profesionalizacija kompanije

2

Kontinuirana edukacija naslednika kao njihova priprema
za vođenje kompanija

3

Izrada plana nasleđivanja,
odvajanje upravljanja od rukovođenja

klub2040

Kompanije koje su osnovali naši roditelji dugo postoje i žive uz i pored nas i deo su našeg života. Kako odrastamo tako postajemo svesni da je samo pitanje načina i vremena kada i kako ćemo mi postati deo njihovog života, bilo kao njihovi zaposleni/rukovodioci i/ili njihovi (su)vlasnici. Ta simbioza čini i nas i njih drugačijima. Naše kompanije su drugačije nego „obične“ kompanije i naši životi su zbog toga drugačiji. Zbog te razlike smo se sabrali u Klubu 2040 i ciljeve koje želimo da ostvarimo posmatramo na četiri nivoa:

- Prvi su naši lični, želimo da radimo ono što volimo ili makar da volimo ono što radimo.
- Drugi su vezani za porodice iz kojih dolazimo. Želimo da transfer sa prve na drugu generaciju, bez obzira kakav on bio, da li ćemo naslediti vlasništvo ili zaslužiti i izboriti se za menadžersku poziciju, bude što manje bolan i sa što manje trzavica.
- Treći su kompanijski, želimo da pomognemo da naše kompanije budu uspešne ne samo kratkoročno, tako što će ostarivati odlične rezultate, već i dugoročno, da budu ozbiljne i profesionalizovane.
- Četvrti je vezan za okruženje. Spremni smo da radimo na tome da kletva „Da bog da kod privatnika radio“ postane želja „Da bog ti dao da kod privatnika radio“.

klub2040@asee.biz

Iz Manifest Kluba 2040

Nova perspektiva Vašeg biznisa na portalu **www.biznisberza.com**

BÎZNISBERZA

