

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

BUSINESS TRANSFER BAROMETAR 2025

MIRELA ALPEZA
PETRA MEZULIĆ JURIC
MAJA HAS



CEPOR

Centar za politiku razvoja malih
i srednjih poduzeća i poduzetništva



HUP
Hrvatska udruga poslodavaca



LIDER

InterCapital



AUTORICE:

prof. dr. sc. Mirela Alpeza, CEPOR / Ekonomski fakultet u Osijeku

doc. dr. sc. Petra Mezulić Juric, Ekonomski fakultet u Osijeku

dr. sc. Maja Has, CEPOR / Sveučilište Algebra Bernays / Sveučilište VERN

RECENZENTICE:

prof. dr. sc. Elina Varamäki, Seinajoki University of Applied Sciences, Finska

prof. dr. sc. Barbara Bradač Hojnik, Ekonomska-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Slovenija

prof. dr. sc. Vlatka Škokić, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Hrvatska

PROVOĐENJE ISTRAŽIVANJA I IZDAVANJE PUBLIKACIJE SU PODRŽALI:

Europski fond za jugoistočnu Europu, Hrvatska udruga poslodavaca, Lider media, Forvis Mazars, Interkapital, Hamag Bicro, Selectio, Erste bank, OD Wahl & Partneri i Ekonomski fakultet u Osijeku – sredstvima projekta „Razvoj poduzetničkog društva suradnjom različitih aktera“

Dijelovi ove publikacije smiju se reproducirati bez odobrenja autora, ali bez izmjena i uz podatak o izvoru.

PREPORUKA NAVOĐENJA IZVORA:

Alpeza, M., Mezulić Juric, P., Has, M. (2025). Smjena generacija u hrvatskim tvrtkama: Tko preuzima kormilo?

CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Zagreb

IZDAVAČ (COPYRIGHT):

CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, www.cepor.hr

ZA IZDAVAČA:

Mirela Alpeza

DIZAJN, PRIPREMA I TISAK:

Grafika d.o.o, Osijek

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 001284533.

ISBN 978-953-7520-19-9

Zagreb, studeni 2025.

SMJENA GENERACIJA U HRVATSKIM TVRTKAMA:

TKO PREUZIMA KORMILO?

BUSINESS TRANSFER BAROMETAR 2025

MIRELA ALPEZA
PETRA MEZULIĆ JURIC
MAJA HAS

Predgovor	7
Uvodne riječi.....	9
1. Što je <i>business transfer</i> i zašto je važan?	13
2. Aktualnost <i>business transfer</i> problema u Hrvatskoj – gdje smo nakon 10 godina?	15
3. Business Transfer Barometar Hrvatska – rezultati istraživanja u 2025. godini.....	20
3.1. Profil poduzetnika generacije 55+	20
3.2. Svijest o složenosti <i>business transfer</i> procesa.....	24
3.3. Priprema za <i>business transfer</i> i potrebna podrška.....	29
3.4. Što nakon <i>business transfera</i> ?	37
3.5. Tranzicija iz perspektive poduzetnica	40
10 prijedloga za podršku prijenosu poslovanja u Europskoj uniji.....	45
Primjeri dobre prakse u podršci prijenosu poslovanja u Europskoj uniji.....	50
Zaključci istraživanja i preporuke	53
Prijenos poslovanja iz perspektive savjetodavnih, financijskih, obrazovnih i poduzetničkih potpornih institucija	57
Metodologija istraživanja	78
Teorijski okvir za istraživanje prijenosa poslovanja.....	81
Literatura.....	88
Popis slika.....	91
Popis tablica.....	92
Mišljenje recenzenata	94
Istraživački tim Business Transfer Barometar Hrvatska 2025.....	95

PREDGOVOR

CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva neovisni je *policy* centar usmjeren na poduzetništvo i sektor malih i srednjih poduzeća, osnovan 2001. godine.

Od 2009. godine CEPOR aktualizira temu obiteljskog poduzetništva i tranzicije u privatnim poduzećima nastalim 1990-ih godina, radi umirovljenja vlasnika.

Trećina vlasnika privatnih poduzeća u Hrvatskoj je pred umirovljenjem – pravovremena priprema i provedba prijenosa poslovanja važna je ne samo za njih, već i za njihovu obitelj, zaposlenike, dobavljače, kupce i cjelokupnu zajednicu. Od velikog je značaja, stoga, identificirati izazove s kojima se poduzetnici u Hrvatskoj susreću prilikom planiranja i provedbe tranzicije u upravljačkoj i vlasničkoj strukturi poduzeća. Važno je i ustanoviti sustav podrške te povećati raspoloživost i dostupnost edukacije i savjetnika, kao što je to slučaj u zapadnoeuropskim zemljama koje imaju dužu tradiciju poduzetništva, pa samim time i kvalitetniji uvid u čimbenike koji utječu na održivost biznisa nakon izmjene generacija.

CEPOR-ovo *Business Transfer* Barometar istraživanje provedeno u 2015. godini kvantificiralo je ovu problematiku u Hrvatskoj: više od 16.500 poduzeća s oko 180.000 zaposlenih u vlasništvu je poduzetnika koji trebaju započeti planiranje prijenosa poslovanja.

Desetljeće kasnije, CEPOR je 2025. godine ponovno proveo *Business Transfer* Barometar istraživanje. Koristeći statističke pokazatelje, cilj istraživanja bio je utvrditi promjene koje su poduzeća u vlasništvu generacije 55+ prošla u posljednjih 10 godina. Barometar, također, analizira planove za budućnost i izazove generacijske tranzicije uz pomoć anketnog istraživanja među vlasnicima koji su u 2025. godini navršili 55 ili više godina.

Iako održivost poduzeća nakon povlačenja poduzetnika u velikoj mjeri ovisi o vlasnicima, njihovoj pravovremenoj pripremi i razumijevanju ove problematike, uspješnost u provedbi prijenosa poslovanja temelji se i na kvaliteti poduzetničkog okruženja. Pozivamo institucije koje su dionici sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj na poduzimanje konkretnih koraka ka unaprjeđenju razine podrške za poduzetnike u ovom izuzetno složenom procesu.

Zaključci i preporuke ovog istraživanja mogu poslužiti kao dobar putokaz na tom putu.

Zahvaljujemo se partnerima koji su podržali provedbu istraživanja *Business Transfer* Barometar Hrvatska u 2025. godini:

Ekonomski fakultet u Osijeku, Europski fond za jugoistočnu Europu, Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG BICRO), LIDER, Hrvatska udruga poslodavaca (HUP), Forvis Mazars, Interkapital, Erste Bank, Selectio, OD Wahl & Partneri.

Posebno se zahvaljujemo poduzetnicima – njih 204 - koji su odvojili vrijeme i podijelili svoja razmišljanja i planove na temu prijenosa poslovanja ispunjavajući anketu, i na taj način učinili provođenje ovog istraživanja mogućim.

prof. dr. sc. **Mirela Alpeza**

Voditeljica istraživanja

Business Transfer Barometar Hrvatska

UVODNE RIJEČI



se tiče obiteljskih poduzeća bit će jednostavnije i efikasnije uz *Business Transfer* Barometar 2025 kojem se veselimo.”

Vjeran Vrbanec

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije, Predsjednik Uprave



“Ponosna sam što je Hrvatska udruga poslodavaca, nakon deset godina, ponovno partner u istraživanju *Business Transfer* Barometar 2025. Sustav podrške poduzetnicima u prijenosu poslovanja jedan od ključnih preduvjeta dugoročnog razvoja i održivosti malih i srednjih poduzeća.

Ovo novo izdanje istraživanja pružit će nam dragocjen uvid u to kako se tijekom proteklog desetljeća razvijala svijest unutar poduzetničkog ekosustava o važnosti planiranja budućnosti poduzeća – o tome što učiniti kada osnivači ili vlasnici dođu do kraja svog poduzetničkog puta.

Zadovoljstvo nam je ponovno biti dio ovog procesa, osobito danas kada se na europskoj razini sve snažnije razvijaju modeli i politike podrške prijenosu poslovanja. Istodobno, raste i institucionalna svijest da prijenos poslovanja nije slučajan događaj, nego sustavan izazov koji zahtijeva jasnu strategiju, konkretne mjere i koordiniranu podršku.

Zato angažman HUP-a u ovom području poprima novu dimenziju – ne samo da podržavamo inicijativu, već želimo biti partner u stvaranju konkretnih rješenja i modela podrške koji će olakšati prijenos poslovanja u praksi.”

Irena Weber

Hrvatska udruga poslodavaca, glavna direktorica



“Prijenos poslovanja predstavlja ključnu prekretnicu u životnom ciklusu malih i srednjih poduzeća. U toj fazi poduzetnici se suočavaju s nizom izazova – od emocionalne povezanosti s poduzećem, preko nedostatka nasljednika, do složenosti financiranja i planiranja budućnosti. Uspješan prijenos poslovanja ne događa se spontano – on zahtijeva pripremu, znanje i podršku.

Upravo zato *Business Transfer* Barometar ima iznimnu vrijednost. Kao jedino sustavno istraživanje ove vrste u Hrvatskoj, Barometar pruža uvid u stanje i trendove u području prijenosa poslovanja, identificira prepreke i otvara prostor za konkretna rješenja. Deset godina nakon prvog izdanja, novo izdanje donosi ažurirane podatke i prošireni fokus – s posebnim naglaskom na ulogu žena u obiteljskim poduzećima i potrebu za rodno inkluzivnim pristupima.

Europski fond za jugoistočnu Europu (EFSE) prepoznao je važnost ove teme za dugoročnu održivost i rast sektora MSP. Kroz višegodišnju suradnju s CEPOR-om, EFSE je dao snažan doprinos razvoju znanja, jačanju kapaciteta i podizanju svijesti o važnosti planiranog prijenosa poslovanja. Posebna pažnja usmjerena je na financijsku inkluziju i osnaživanje žena poduzetnica, koje često ostaju nevidljive u procesima sukcesije, unatoč ključnoj ulozi koju imaju u obiteljskim tvrtkama. Cilj je jasan – potaknuti dijalog, ponuditi smjernice i osnažiti sve dionike da aktivno sudjeluju u stvaranju održivog i inkluzivnog ekosustava prijenosa poslovanja.”

Vanja Cico

Finance in Motion - Advisor of EFSE, Senior Manager



„Mi u poslovnom tjedniku Lider s velikim smo nestrpljenjem očekivali nove rezultate CEPOR-ovog *Business Transfer* Barometra. Ponosni smo na dugogodišnju suradnju s ekipom iz CEPOR-a na osvježavanju cjelokupne zajednice i vlasti o važnosti obiteljskih tvrtki za hrvatsko gospodarstvo.

Prije deset godina, generacijska tranzicija u mnogim tvrtkama još nije bilo goruće pitanje. Ali, tko je tada krenuo promišljati transfer vlasništva i upravljanja, danas, kad su osnivači s početka devedesetih prošlog stoljeća došli u dob kad je došao trenutak odluke, ima velike izgleda da proces uspješno obavi.

Rezultati *Business Transfer* Barometra poslužit će nam kao okvir u kojemu ćemo zajedno sa CEPOR-om, nastaviti našu misiju. Osim bankrota, tranzicija poslovanja izaziva najjače emocije. Koje treba pomiriti sa poduzetničkim zdravim razumom.“

Miodrag Šajatović

LIDER, osnivač i glavni urednik



„Prijenos vlasništva ili upravljanja jedinstven je događaj u životu poduzetnika, posebno ako se vlasništvo ili upravljanje prenose izvan obitelji. Postoje mnogobrojni uspješni prijenosi unutar obitelji te primjeri kupoprodajnih transakcija u kojima je novi vlasnik unio novu energiju i poduzeće razvio na više razine.

Ipak, postoje neuspješni primjeri, kada proces nije proveden pravovremeno ili dovoljno organizirano. U tom svjetlu, *Business Transfer* Barometar prikazuje trendove prijenosa na našem tržištu i pregled čimbenika koji utječu na njegovu uspješnost.

Odgovornost je vlasnika i njihovih savjetnika da pravovremeno i odgovorno pristupe prijenosu poslovanja, kako bi što više hrvatskih poduzeća uspješno nastavilo poslovati.

Vjerujemo da će tome pridonijeti ovo istraživanje i savjeti, te da ćete uživati u čitanju, kao što su autori u pripremi materijala.“

Andrija Garofulić

FORVIS MAZARS Adria, Partner

1. ŠTO JE *BUSINESS TRANSFER* I ZAŠTO JE VAŽAN?

Uz pokretanje i rast, prijenos poslovanja predstavlja treću važnu fazu u životnom ciklusu svakog poduzetničkog pothvata. Iako se najčešće povezuje s odlaskom vlasnika poduzeća u mirovinu, prijenos poslovanja ne događa se isključivo zbog umirovljenja. Sve je izraženiji trend ranijeg povlačenja vlasnika iz aktivnog poslovanja – zbog promjene osobnih interesa, prelaska u drugu profesiju, iskorištavanja povoljne prilike za prodaju poduzeća ili pokretanja novog poslovnog projekta. Prijenos poslovanja mogu potaknuti i krizne okolnosti, poput bolesti ili smrti vlasnika.

Prijenos poslovanja usko je povezan s temom razvoja i održivosti obiteljskih poduzeća. Ona čine važan segment nacionalnih gospodarstava – u privatnom sektoru zapošljavaju između 50 i 80 % radnika, a čine više od 60 % svih poduzeća u većini zapadnoeuropskih zemalja. Ipak, prema dostupnim podacima, tek 30 % obiteljskih poduzeća uspijeva prenijeti poslovanje na drugu generaciju, 13 % na treću, dok samo 3 % doživi dulji niz generacija.

Osim obiteljske tranzicije, poduzetnički *exit* moguće je realizirati i kroz prodaju poduzeća - neobiteljskim članovima u poduzeću (menadžmentu ili zaposlenicima) ili osobama ili poslovnim subjektima izvan poduzeća, a u zemljama Europe s dugom tradicijom poduzetništva i privatnog vlasništva *exit* kroz prodaju zastupljen je u čak 40 % slučajeva.

Istraživanja¹ na razini Europske unije dodatno ukazuju na prijenos poslovanja kao rizičnu fazu poslovnog razvoja – bez obzira na to radi li se o obiteljskim ili neobiteljskim poduzećima. Oko 450.000 malih i srednjih poduzeća godišnje u Europskoj uniji prolazi kroz prijenos poslovanja, a u trećini poduzeća se ovom procesu ne pristupa na odgovarajući način, čime je izravno ugroženo oko 600.000 radnih mjesta. U čak 30 % slučajeva, umirovljenjem poduzetnika poduzeće odlazi u likvidaciju.

U okviru istraživanja *Business Transfer Barometar Hrvatska 2025*, čiji su rezultati predstavljeni u ovoj publikaciji, prijenos poslovanja definira se kao *proces prijenosa poslovnih aktivnosti i odgovornosti na drugu osobu ili poduzeće, čime se osigurava kontinuitet rada i opstojnosti tvrtke*. Za razliku od pristupa Europske unije, koja poslovni prijenos primarno promatra kao prijenos vlasništva, hrvatsko istraživanje dodatno razmatra i komponentu prijenosa upravljanja, uz zadržavanje vlasništva.

Uspješan prijenos poslovanja u pravilu zahtijeva dugoročnu i pažljivo planiranu pripremu, te pristup koji uvažava

¹ European Commission (2011). *Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy, Final Report*, Brussels.

različite aspekte - pravne, financijske, porezne, organizacijske i psihološke prirode. Mnoge stabilne i profitabilne tvrtke suočavaju se s velikim izazovima upravo u toj fazi, a ako se proces ne provede kvalitetno, može značajno narušiti tržišnu poziciju i ugroziti opstanak poduzeća. Ni dobra financijska slika, konkurentan proizvod niti izgrađena reputacija ne jamče uspješan prijenos poslovanja.

Faktori koji doprinose većoj vjerojatnosti uspjeha uključuju ozbiljan pristup vlasnika ovoj temi, uključivanje članova obitelji u donošenje odluka, otvorenu i dvosmjernu komunikaciju s poštovanjem prema svim uključenima, kao i otvaranje teme prijenosa poslovanja na vrijeme.

2. AKTUALNOST *BUSINESS TRANSFER* PROBLEMA U HRVATSKOJ – GDJE SMO NAKON 10 GODINA?

U Hrvatskoj, kao i na razini Europske unije, postoji mali broj sveobuhvatnih istraživanja koja pružaju statistički uvid u prijenos poslovanja u malim i srednjim poduzećima. Prvo istraživanje koje je aktualiziralo ovu temu u Hrvatskoj *Business Transfer* Barometar iz 2015. godine, identificiralo je 16.500 poduzeća (društava s ograničenom odgovornošću – d.o.o.) čiji većinski vlasnici imaju 55 i više godina starosti.

U istraživanju *Business Transfer* Barometar u 2025. godini analizirana je promjena statusa malih i srednjih poduzeća čiji su vlasnici 2015. godine imali 55 i više godina starosti. Cilj analize bio je ustanoviti promjene u toj promatranoj skupini poduzeća – koja od njih su aktivna, a koja su prestala poslovati. Među aktivnim poduzećima analizirana je promjena u ostvarenim prihodima i broju zaposlenih u 2024. u odnosu na 2015. godinu, te promjena u vlasničkoj i upravljačkoj strukturi poduzeća.

Značajan broj poduzeća čiji su vlasnici 2015. godine imali 55 i više godina u 2024. godini više nisu aktivna. **U razdoblju od 2015. do 2024. godine nestalo je 3.224 poduzeća koja su 2015. godine zapošljavala ukupno 20.711 zaposlenih** (Tablica 1).

Tablica 1. Poduzeća u većinskom vlasništvu poduzetnika generacije 55+ u 2015. godini koja su prestala poslovati u razdoblju između 2015. i 2024. godine

Županija	% smanjenje broja poduzeća u vlasništvu poduzetnika 55+	Broj poduzeća u vlasništvu poduzetnika 55+ koja su nestala s tržišta u razdoblju između 2015. i 2024. g.	Ukupni prihodi „nestalih“ poduzeća u vlasništvu poduzetnika 55+ ostvareni 2015. godine	Ukupan broj zaposlenih u „nestalim“ poduzećima u vlasništvu poduzetnika 55+ u 2015. godini
Bjelovarsko-bilogorska županija	-24%	67	20.191.266	611
Brodsko-posavska županija	-23%	58	19.770.322	454
Dubrovačko-neretvanska županija	-20%	95	24.914.536	573
Grad Zagreb	-21%	1.071	429.423.791	5.468
Istarska županija	-20%	251	79.389.705	991
Karlovačka županija	-22%	70	28.715.369	423
Koprivničko-križevačka županija	-20%	40	17.594.095	342
Krapinsko-zagorska županija	-16%	40	11.420.058	308
Ličko-senjska županija	-19%	19	4.269.877	136
Međimurska županija	-22%	94	23.823.060	550
Osječko-baranjska županija	-21%	121	50.769.321	968
Požeško-slavonska županija	-20%	20	3.339.049	101
Primorsko-goranska županija	-23%	349	154.291.965	2.011
Sisačko-moslavačka županija	-25%	58	29.042.807	820
Splitsko-dalmatinska županija	-22%	365	131.935.292	2.035
Šibensko-kninska županija	-26%	66	20.026.374	528
Varaždinska županija	-21%	101	66.169.862	1.911
Virovitičko-podravska županija	-29%	35	17.335.041	274
Vukovarsko-srijemska županija	-19%	43	42.822.484	426
Zadarska županija	-20%	75	24.840.996	678
Zagrebačka županija	-18%	186	65.974.404	1.103
Ukupno	21%	3.224	1.266.059.674	20.711

Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

Slika 1. Udio poduzeća koja nisu aktivna u 2024. godini, a koja su u 2015. godini bila u vlasništvu poduzetnika generacije 55+, po županijama



Ukupno polovica izgubljenih poduzeća u razdoblju između 2015. i 2024. godine, imala su u 2015. godini sjedište u Gradu Zagrebu (1.071), Splitsko-dalmatinskoj županiji (365) i Primorsko-goranskoj županiji (349).

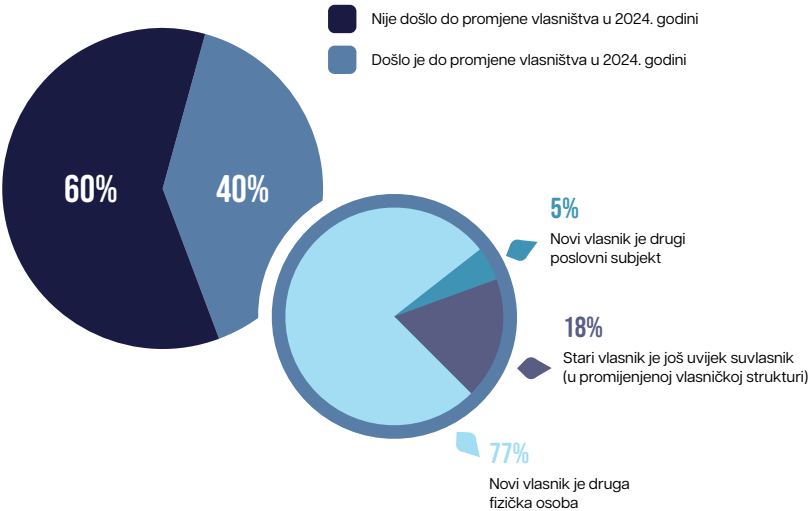
U dijelu poduzeća u kojima je došlo do promjene u vlasničkoj strukturi osnivači su još uvijek uključeni u vlasništvo (18 %).

Tablica 2. Promjene u vlasništvu u razdoblju između 2015. i 2024. godine u poduzećima koja su u 2015. godini bila u većinskom vlasništvu generacije 55+

	Broj poduzeća
Ukupan broj poduzeća u vlasništvu poduzetnika generacije 55+ u 2015. godini	15.075
Poduzeća čiji većinski vlasnici su u 2015. godini imali 55 i više godina starosti, aktivna u 2024. godini	11.851
Broj poduzeća čiji većinski vlasnici su u 2015. godini imali 55 i više godina starosti, aktivna u 2024. godini, u kojima NIJE DOŠLO do promjene u vlasničkoj strukturi	7.049
Broj poduzeća čiji većinski vlasnici su u 2015. godini imali 55 i više godina starosti, aktivna u 2024. godini, u kojima JE DOŠLO do promjene u vlasničkoj strukturi	4.802
Broj poduzeća koje je preuzeo potpuno novi vlasnik (fizička osoba)	3.688
Broj poduzeća koje je preuzeo potpuno novi vlasnik (drugi pravni subjekt)	256
Vlasnik poduzeća generacije 55+ iz 2015. godine je još uvijek suvlasnik (u onima gdje je došlo do promjene)	858

Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

Slika 2. Promjene u vlasničkoj strukturi u poduzećima koja su u 2015. godini imala većinske vlasnike generacije 55+, a još uvijek su aktivna u 2024. godini



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

Posebnu skupinu čine poduzeća čiji vlasnici su 2015. godine imali 55 i više godina starosti, koja su još uvijek aktivna u 2024. godini, i u kojima nije došlo do promjene u vlasničkoj strukturi. Ta skupina obuhvaća 7.049 poduzeća s 59.921 zaposlenih koji ostvaruju ukupno 9.012.917.402 EUR prihoda.

Navedena skupina poduzeća pod izrazito je velikim rizikom nepravovremenog prijenosa poslovanja, budući da nije došlo do promjene u vlasničkoj strukturi, a prosjek godina vlasnika poduzeća te skupine je 72 godine.

Unutar te skupine, posebno su rizična mikro i mala poduzeća (udio od 97 %) čije se poslovanje u velikoj mjeri oslanja na vlasnika i osnivača (Tablica 3).

Tablica 3: Poduzeća u vlasništvu poduzetnika generacije 55+ u 2015. godini u kojima nije došlo do promjene vlasnika u 2024. godini, prema veličini

Veličina poduzeća ²	Broj poduzeća	%	Ukupan broj zaposlenih	Ukupno ostvareni prihodi u 2024. godini (EUR)
Mikro	5.665	80 %	15.537	1.857.682.516
Mala	1.168	17 %	23.104	3.656.363.298
Srednja	216	3 %	21.280	3.498.871.588
Ukupno	7.049	100 %	59.921	9.012.917.402

Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

S obzirom na značajan udio vlasnika generacije 55+ koji u proteklih 10 godina nisu proveli tranziciju vlasništva te njihov značajan utjecaj na gospodarstvo potrebno je dublje analizirati i istražiti izazove s kojima se susreću, te vrstu podrške koja im je potrebna u procesu prijenosa poslovanja. Identificiranju izazova i potrebne podrške poduzetnicima u ovom procesu mogu doprinijeti rezultati istraživanja *Business Transfer Barometar 2025* koji će biti prikazani u nastavku.

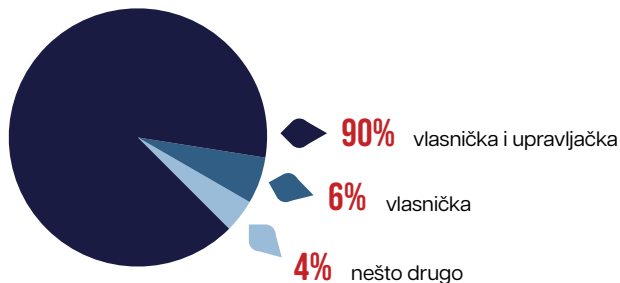
² Veličina poduzeća određena je prema kriteriju broja zaposlenika: poduzeća koja imaju do 10 zaposlenih kategorizirana su kao mikro, ona s do 50 zaposlenih kao mala, a ona s do 250 zaposlenih kao srednja poduzeća.

3. BUSINESS TRANSFER BAROMETAR HRVATSKA – REZULTATI ISTRAŽIVANJA U 2025. GODINI

3.1. PROFIL PODUZETNIKA GENERACIJE 55+

Prema rezultatima *Business Transfer Barometar* istraživanja u 2025. godini (Slika 3), poduzetnici generacije 55 i više godina starosti u velikoj većini imaju objedinjenu vlasničku i upravljačku ulogu (90 %), slično kao i u istraživanju provedenom prije 10 godina, kada je taj udio iznosio 88 %.

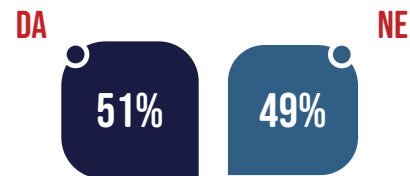
Slika 3. Uloga poduzetnika generacije 55+ u poduzeću



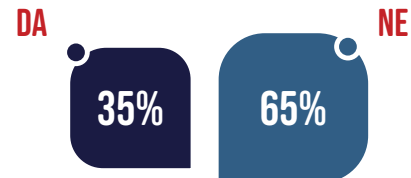
Izvor: *Business Transfer Barometar Hrvatska 2025*

Međutim, istraživanje je pokazalo da je u 51 % slučajeva u upravljanje poduzećem uključen i član obitelji (Slika 4), a u 35 % slučajeva i osoba koja nije član obitelji (Slika 5).

Slika 4. Uključenost članova obitelji u upravljanje poduzećem



Slika 5. Uključenost osoba koje nisu članovi obitelji u upravljanje poduzećem



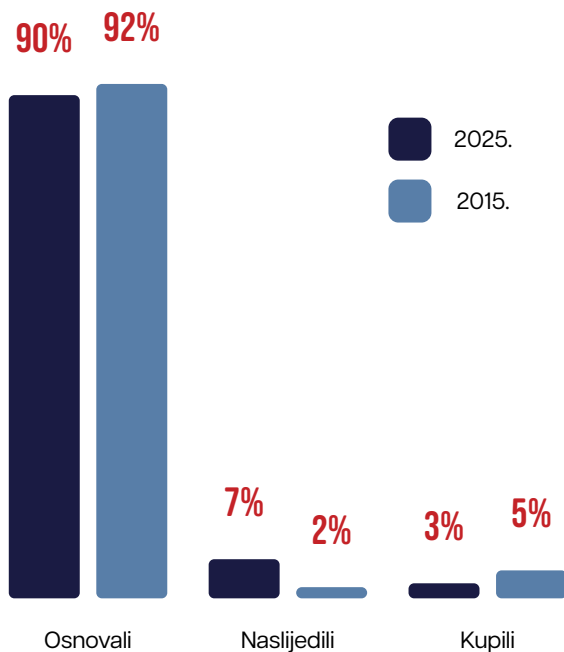
Navedeno ukazuje da su u poduzećima u vlasništvu poduzetnika generacije 55+ ipak prisutni procesi transformacije modela upravljanja ka **timskom vodstvu**, te da su poduzetnici otvoreniji prema profesionalizaciji menadžmenta.

Timsko vodstvo najčešće se javlja kao odgovor na povećanje razine kompleksnosti okoline s kojom se pojedinac sam teško može nositi, te uviđa nužnost delegiranja ovlasti i odgovornosti na tim ljudi s komplementarnim znanjima i vještinama.

Među vlasnicima generacije 55+ njih 90 % su osnivači poduzeća (Slika 6). Procesi prijenosa poslovanja posebno su izazovni za poduzetnike koji nemaju osobno iskustvo preuzimanja poslovanja, kao što je to slučaj kod velike većine poduzetnika generacije 55+ kojima će, prijenos poslovanja zbog umirovljenja biti prvo takvo iskustvo. Posjedovanje iskustva u ovom procesu – bilo dobrog ili lošeg – pomoglo bi vlasnicima u razumijevanju složenosti procesa i potaknulo ih na pravovremenu pripremu.

Istraživanje ukazuje na povećanje broja poduzetnika koji su postali poduzetnici nasljeđivanjem poslovnih udjela (s 2 % takvih poduzetnika u 2015. na 7 % takvih poduzetnika među poduzetnicima generacije 55+ u 2025. godini). Međutim, suprotno očekivanjima, smanjen je broj poduzetnika koji su kupili uhodano poslovanje, što govori o potrebi ulaganja u promociju i edukaciju **preuzimanja uhodanog poslovanja kao načina ulaska u poduzetničku aktivnost (engl. takeover entrepreneurship).**

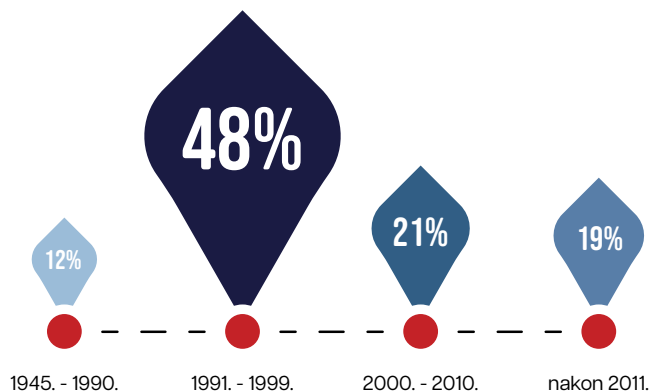
Slika 6. Način ulaska u poduzetničku aktivnost poduzetnika generacije 55+



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

S obzirom na godine starosti poduzeća u vlasništvu poduzetnika generacije 55+ čak 60 % poduzeća posluje više od 25 godina (Slika 7).

Slika 7. Godine osnutka poduzeća u vlasništvu poduzetnika generacije 55+

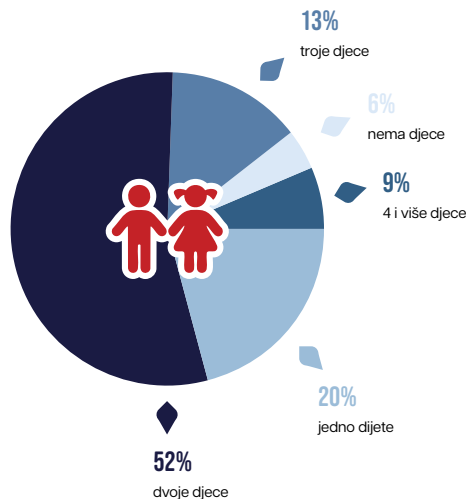


Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

Najveći udio u uzorku, kao i u cjelokupnom gospodarstvu Hrvatske imaju mala i srednja poduzeća (98%). U prosjeku, mala i srednja poduzeća u vlasništvu poduzetnika generacije 55+ obuhvaćena istraživanjem imaju 31 zaposlenu osobu.

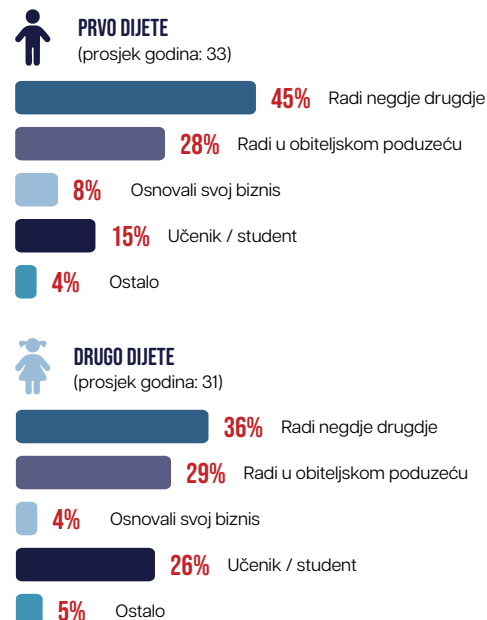
Među poduzetnicima generacije 55+ njih 94 % ima djecu, od čega 52 % poduzetnika ima dvoje djece (Slika 8), stoga je istražena poslovna aktivnost najstarije dvoje djece poduzetnika i njihova povezanost s poduzećem (Slika 9).

Slika 8. Obiteljski profil poduzetnika generacije 55+



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

Slika 9. Poslovni angažman djece poduzetnika generacije 55+

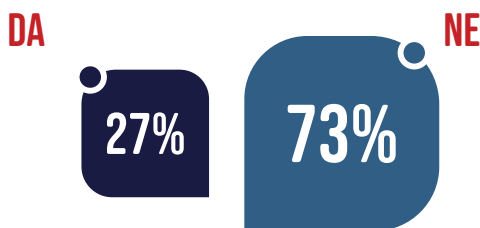


Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

Istraživanje je pokazalo da u, cjelokupnom uzorku, **30 % poduzetnika ima barem jedno dijete zaposleno u njihovom poduzeću**. Evidentan je udio i djece poduzetnika koji su i sami pokrenuli poduzetničku aktivnost (8 % u slučaju prvorodenog djeteta čija je prosječna dob 33 godine).

Prema mišljenju poduzetnika, u 68 % slučajeva njihovo poduzeće je obiteljsko, što nije potkrijepljeno i formalnim kriterijima – uključenosti članova obitelji u vlasničku (Slika 10) ili upravljačku strukturu (Slika 4). Prema tim kriterijima, **24 % poduzeća u vlasništvu poduzetnika generacije 55+ su obiteljska što predstavlja smanjenje u odnosu na rezultate istraživanja iz 2015. godine kada je udio takvih poduzeća iznosio 38 %**.

Slika 10. Uključenost članova obitelji u vlasničku strukturu

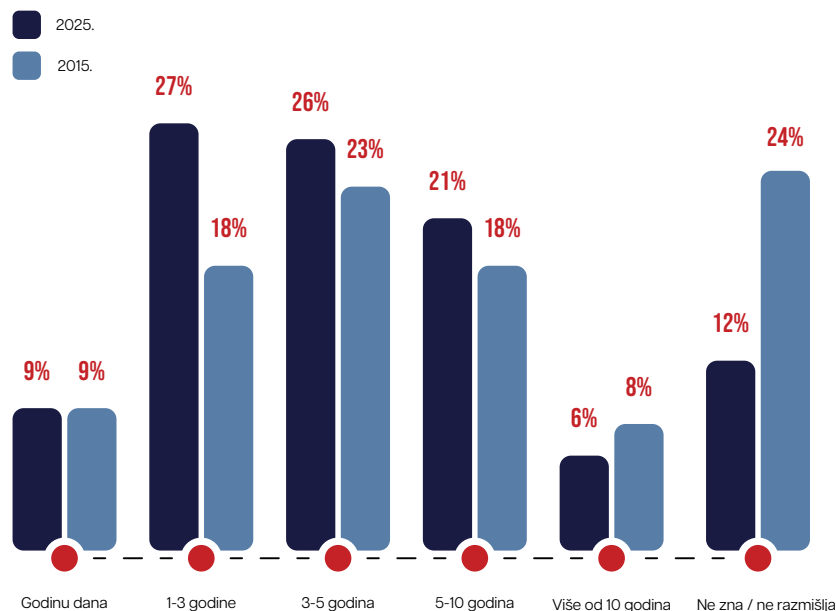


Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

3.2. SVIJEST O SLOŽENOSTI BUSINESS TRANSFER PROCESA

Planiranje promjene uloge vlasnika u upravljačkoj i vlasničkoj strukturi poduzeća važan je pokazatelj razine pripremljenosti vlasnika, ali i samog poduzeća, za proces prijenosa poslovanja. Prema rezultatima *Business Transfer Barometar* istraživanja u 2025. godini, više od polovine vlasnika (62 %) razmišlja o promjeni svoje uloge u sljedećih pet godina (Slika 11).

Slika 11. Osviještenost vlasnika o promjeni uloge u upravljačkoj i vlasničkoj strukturi poduzeća



Izvor: *Business Transfer Barometar Hrvatska 2025*

Usporedba s rezultatima istraživanja *Business Transfer Barometar* iz 2015. godine pokazuje **značajan pomak u razmišljanju vlasnika o promjeni njihove uloge u poduzeću**. U odnosu na ranije razdoblje, **povećao se udio poduzetnika koji planiraju prijenos upravljačke ili vlasničke funkcije unutar tri godine** (porast s 27 % na 36 %). Istodobno, **udio vlasnika koji ne razmišljaju o promjeni svoje uloge, čak niti u idućih 10 godina, značajno je smanjen, s 24 % u 2015. na 12 % u 2025. godini**.

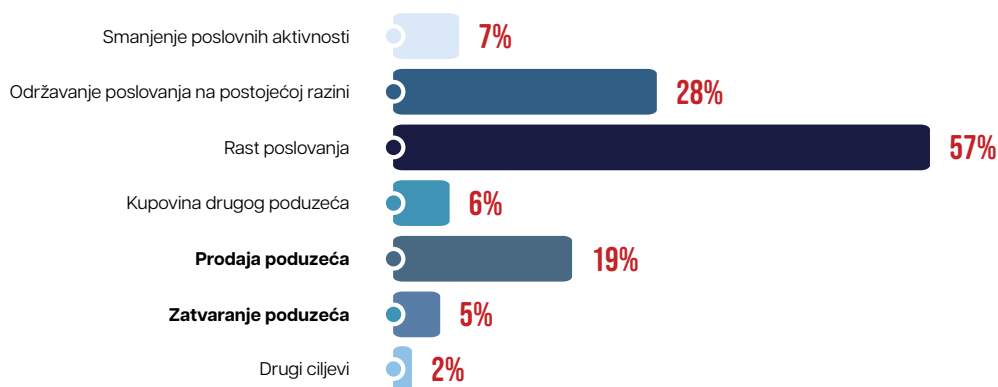
Ovi rezultati ukazuju na **pozitivne promjene u osviještenosti poduzetnika o potrebi pravovremenog planiranja**

prijenosa poslovanja te postupno sazrijevanje problematike *business transfera* u hrvatskom poslovnom okruženju.

Unatoč pozitivnim pomacima, još uvijek 18 % poduzetnika generacije 55+ ne razmišlja o promjeni svoje buduće uloge u poduzeću, ili ne smatra da će se njihova uloga promijeniti niti u razdoblju dužem od 10 godina – čime predstavljaju rizičnu skupinu zbog nepravovremenog planiranja prijenosa poslovanja. Stoga i dalje postoji potreba za dodatnim informiranjem i savjetodavnom podrškom usmjerenom prema ovoj skupini kako bi proces prijenosa poslovanja mogao biti pravovremeno i uspješno proveden.

Analiza planiranih aktivnosti poduzetnika u idućem petogodišnjem razdoblju pokazuje da većina poduzetnika, njih **57 %, planira (organski) rast svojih poslovnih aktivnosti, a dodatno 6 % poduzetnika planira rast kroz akviziciju drugog poduzeća**. S druge strane, *exit* kroz prodaju poduzeća planira 19 % poduzeća, dok 5 % poduzetnika predviđa likvidaciju poduzeća. Među drugim ciljevima poduzetnici navode izlazak na burzu i prijenos poslovanja na djecu (Slika 12).

Slika 12. Planirane aktivnosti poduzetnika generacije 55+ u petogodišnjem razdoblju



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

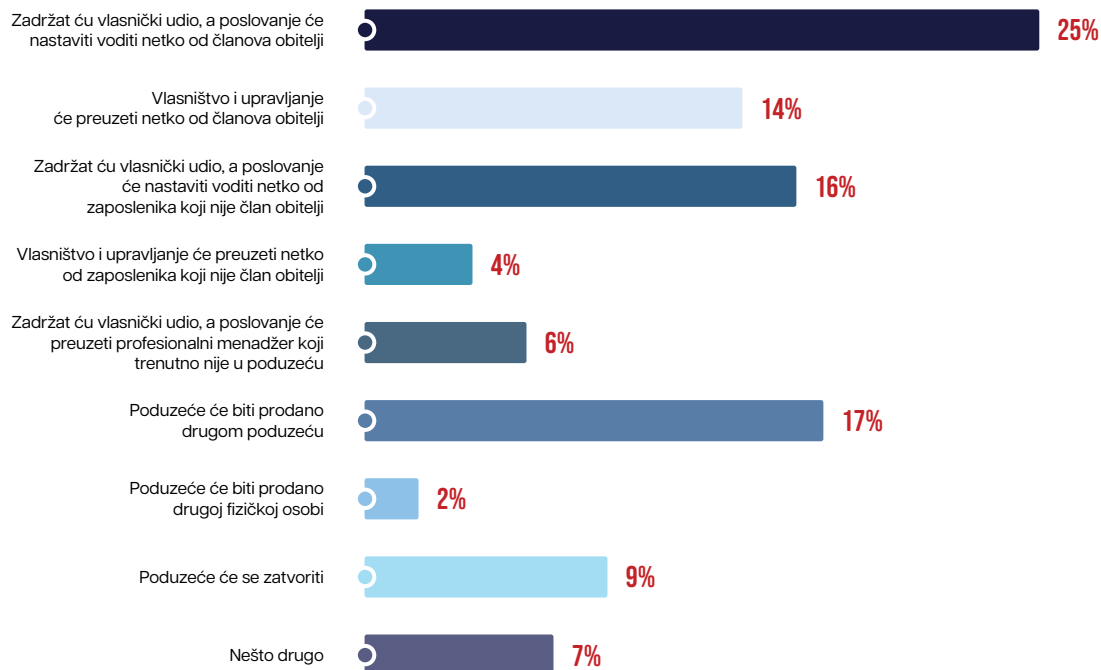
Poduzetnici planiraju različite pristupe prijenosu vlasništva i upravljanja.

Prema rezultatima istraživanja, 47 % vlasnika zadržat će vlasnički udio, dok će upravljanje prepustiti drugoj osobi. U 25 % slučajeva će to biti član obitelji, u 16% netko od zaposlenika tko nije član obitelji, a u 6 % slučajeva poduzetnik planira prepustiti upravljanje profesionalnom menadžeru koji nije član obitelji.

Potpuni prijenos vlasništva i upravljanja predviđa 37 % vlasnika, među kojima će 14 % poduzeća preuzeti članovi obitelji, 4 % poduzeća u potpunosti će preuzeti zaposlenici koji nisu članovi obitelji, dok će u 19 % slučajeva poduzeće biti prodano – drugom poduzeću ili fizičkoj osobi.

U odnosu na istraživanje iz 2015. godine, značajno je povećan udio poduzetnika koji planiraju prodaju poduzeća (s 6 % u 2015. godini na 19 % u 2025. godini). Istovremeno, očekivano zatvaranje poduzeća smanjeno je s 17 % na 9 % (Slika 13).

Slika 13. Očekivana budućnost poduzeća nakon povlačenja vlasnika

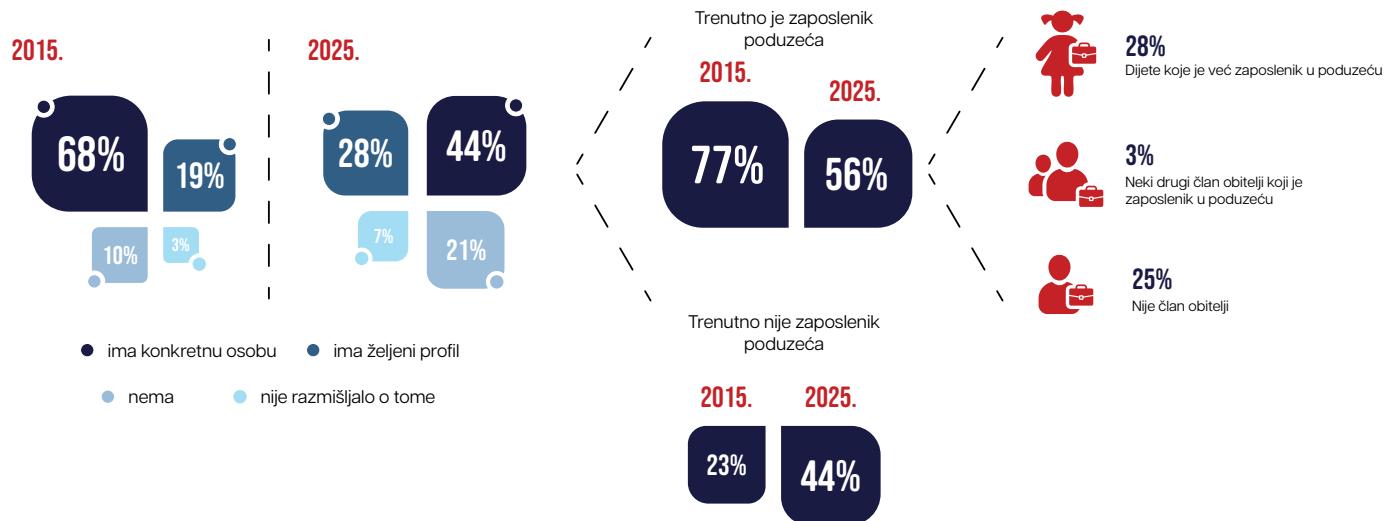


Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

Prema rezultatima istraživanja, 44 % poduzetnika generacije 55+ ima u vidu konkretnu osobu ili željeni profil osobe koja će ih zamijeniti na upravljačkoj funkciji nakon povlačenja iz poslovanja, pri čemu je u 28 % slučajeva riječ o njihovom djetetu koje je zaposlenik poduzeća.

Ovaj udio je znatno manji u odnosu na 2015. godinu, kada je, među poduzetnicima koji su imali u vidu konkretnu osobu, njih 73 % smatralo da će ih na upravljačkoj funkciji zamijeniti njihovo dijete. Istovremeno, značajniju ulogu dobivaju i drugi zaposlenici koji nisu članovi obitelji, budući da **25 % poduzetnika smatra da će zaposlenici preuzeti upravljanje**. U odnosu na 2015. godinu, značajno je porastao broj poduzetnika (s 23 % na 44 %) koji razmatraju osobe koje trenutno nisu zaposlenici poduzeća kao moguće nasljednike (Slika 14).

Slika 14. Spoznaja o konkretnoj osobi koja će zamijeniti vlasnika na upravljačkoj funkciji



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

Poduzetnici generacije 55+ su definirali željeni profil nasljednika. Rezultati pokazuju da poduzetnici generacije 55+ kod odabira nasljednika više cijene osobne karakteristike i povjerenje nego formalno iskustvo ili stručne kvalifikacije (Slika 15).

Slika 15. Značaj pojedinih karakteristika osobe koja će zamijeniti vlasnika na upravljačkoj funkciji – iz perspektive poduzetnika generacije 55+



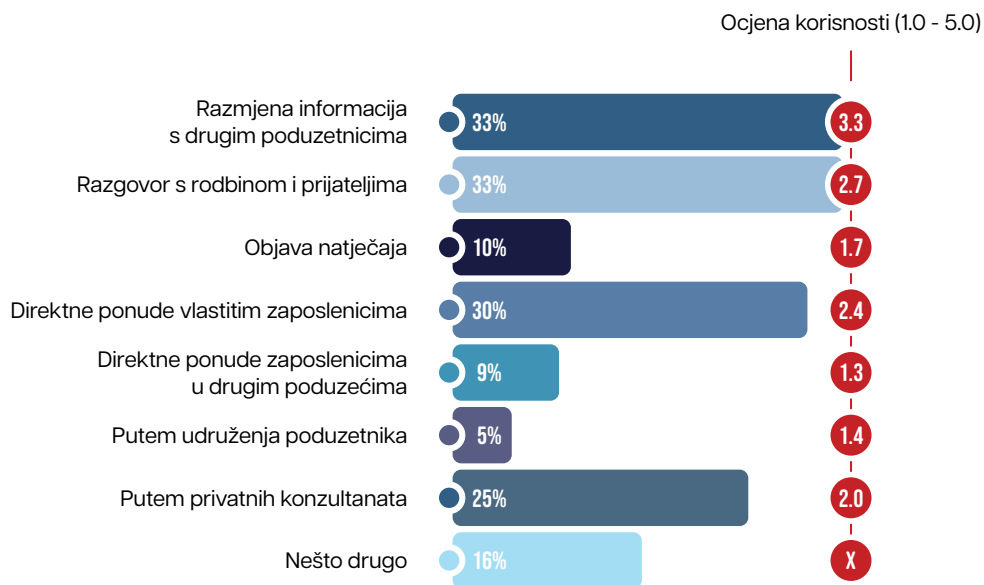
Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

I u 2025. godini, kao i u 2015. poduzetnici očekuju da će ih zamijeniti „osoba od povjerenja“ koja je „otvorena za učenje“. U 2025. godini poduzetnici veći značaj pridodaju poznavanju djelatnosti (77 % poduzetnika u 2025. godini u odnosu na 45 % poduzetnika u 2015. godini), te menadžerskom iskustvu koje je 2015. godine kao važno istaknulo 14 % poduzetnika, a u 2015. godini 33 % poduzetnika. Međutim, i dalje poduzetnici ne valoriziraju u dovoljnoj mjeri menadžersko znanje.

3.3. PRIPREMA ZA BUSINESS TRANSFER I POTREBNA PODRŠKA

Najvažniji pristupi koje su vlasnici koristili ili planiraju koristiti kako bi pronašli odgovarajuću osobu koja će ih zamijeniti na upravljačkoj poziciji su „razmjena informacija s drugim poduzetnicima“, te „razgovor s rodbinom i prijateljima“. Razmjena informacija s drugim poduzetnicima bila je najzastupljeniji pristup među poduzetnicima i u *Business Transfer Barometar* istraživanju 2015. godine. U značajnoj mjeri poduzetnici su koristili i planiraju „direktne ponude vlastitim zaposlenicima“ te potragu pomoću privatnih konzultanata (Slika 16).

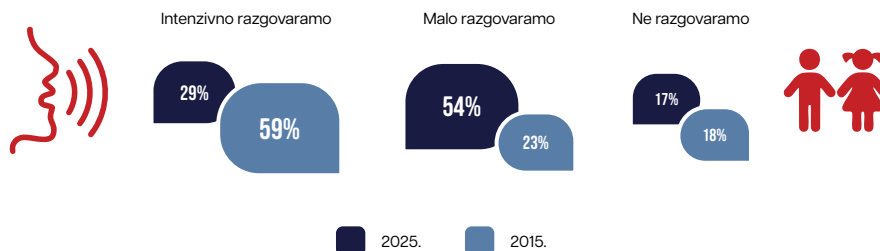
Slika 16. Pristupi u traženju mogućeg nasljednika na upravljačkoj poziciji



Izvor: *Business Transfer Barometar Hrvatska 2025*

Business Transfer Barometar istraživanje u 2025. godini identificiralo je promjene u intenzitetu komunikacije vlasnika poduzeća s djecom na temu budućnosti poduzeća, u odnosu na istraživanje iz 2015. godine. Najviše poduzetnika je u 2025. godini istaknulo da **malo razgovara s djecom** (54 %), za razliku od 2015. godine kada je većina poduzetnika navela da **intenzivno razgovara s djecom** o toj temi (59 %). U 2025. godini intenzivnu komunikaciju s djecom o budućnosti poduzeća navelo je 29 % poduzetnika što može ukazivati i na realniju procjenu poduzetnika o intenzitetu komunikacije s djecom o budućnosti poduzeća (Slika 17).

Slika 17. Komunikacija s djecom na temu budućnosti poduzeća

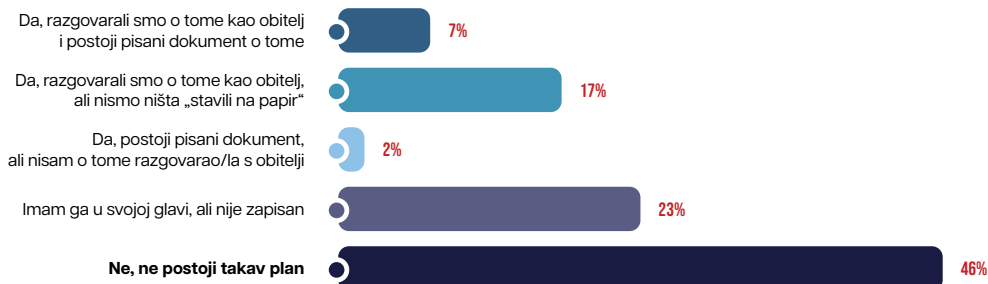


Izvor: *Business Transfer Barometar Hrvatska 2025*

Razgovor s djecom i drugim članovima obitelji jedan je od važnih preduvjeta uspješnog prijenosa poslovanja. Za pravovremeno planiranje i provedbu prijenosa poslovanja potrebno je vrijeme. Pojedini aspekti prijenosa poslovanja izrazito su složeni te zahtijevaju razgovor i uključenost svih članova obitelji, posebno u situacijama kada se očekuje uključivanje djece ili drugih članova obitelji u poslovanje poduzeća nakon povlačenja vlasnika.

Vlasnici poduzeća često razgovor s djecom ili članovima obitelji odgađaju za buduće razdoblje ili plan o budućnosti poduzeća zadržavaju za sebe. Samo mali broj vlasnika poduzeća generacije 55+ ima neki oblik pisanog dokumenta o budućnosti poduzeća, poput oporuke, obiteljskog protokola ili odluke o podjeli vlasničkih udjela za života (Slika 18).

Slika 18. Komuniciranje o budućnosti poduzeća kroz pisane dokumente



Izvor: *Business Transfer Barometar Hrvatska 2025*

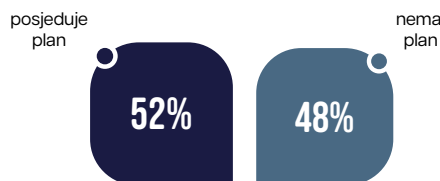
Istraživanje je pokazalo da samo 7 % vlasnika poduzeća starijih od 55 godina ima pisani dokument o budućnosti poduzeća koji je nastao kao rezultat komunikacije s članovima obitelji na tu temu. Dio vlasnika poduzeća (17 %) o budućnosti je razgovaralo s obitelji, ali i dalje rezultati te komunikacije nisu formalizirani u vidu pisanog dokumenta.

Značajan udio poduzetnika 55 i više godina starosti nema razrađen, zapisan niti komuniciran plan s članovima obitelji o budućnosti poduzeća (46 %) što ukazuje na nedostatak planiranja i strateškog promišljanja o poduzetničkom *exitu*. Dio poduzetnika plan zadržava za sebe (23 %) bez formaliziranja plana u obliku pisanog dokumenta i jasnog komuniciranja takvog plana članovima obitelji.

Pisani dokumenti poput obiteljskog protokola, ustava poduzeća ili oporuke prisutni su u poduzećima koja posluju u okruženju s dužom tradicijom privatnog vlasništva i poduzetništva, poput Njemačke, Belgije, Austrije ili skandinavskih zemalja. Na taj način preveniraju se problemi u upravljanju poduzećem do kojih može doći zbog neusuglašenih stavova oko upravljačke i vlasničke strukture poduzeća nakon smrti vlasnika.

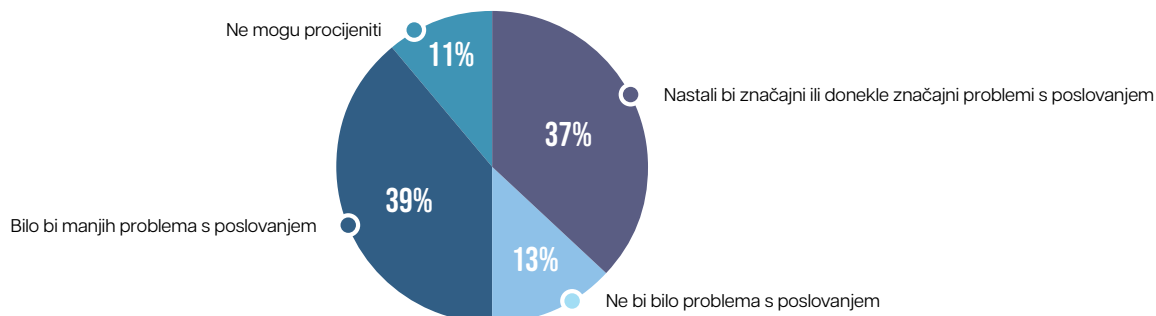
Značajan dio vlasnika generacije 55+ nema konkretan plan o tome tko bi preuzeo upravljačku poziciju u poduzeću u slučaju njihove dugotrajne spriječenosti (Slika 19), iako je značajan dio vlasnika svjestan da bi u poduzeću nastali značajni problemi u slučaju njihovog iznenadnog povlačenja (Slika 20).

Slika 19. Postojanje plana o preuzimanju upravljanja poduzećem u slučaju dugotrajne spriječenosti poduzetnika



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

Slika 20: Održivost poslovanja u slučaju povlačenja poduzetnika zbog iznenadnih okolnosti



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

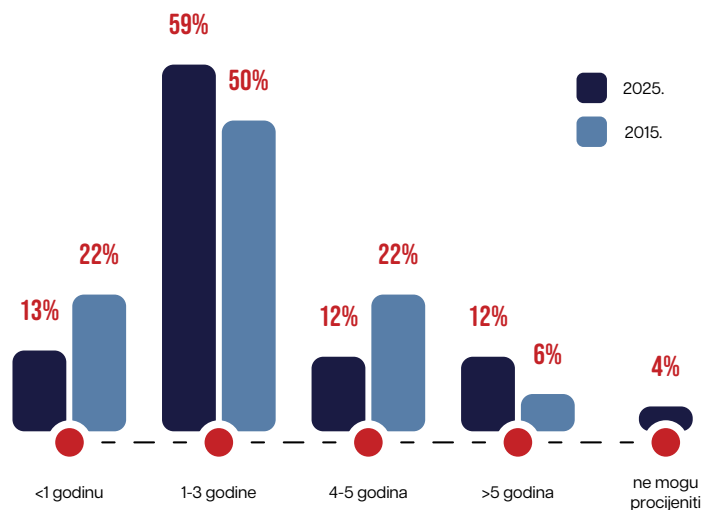
Samo mali udio poduzetnika generacije 55+ procjenjuje da poduzeće ne bi imalo problema u poslovanju u slučaju njihovog iznenadnog povlačenja (13 %), dok bi se u 39 % poduzeća pojavili manji problemi s poslovanjem. Postojanje pisanog dokumenta kao i komuniciranje njegovog sadržaja obitelji može znatno minimizirati potencijalne rizike i probleme u poslovanju ukoliko dođe do iznenadne odsutnosti vlasnika poduzeća.

Prijenos poslovanja zahtijeva značajno vrijeme jer se ne radi o tehničkom postupku kojim se prenosi vlasništvo s jedne osobe na drugu, već je potrebno prenijeti i znanje, mreže kontakata izgrađene kroz dugogodišnje poslovanje, kao i organizacijsku kulturu, odnosno ključne vrijednosti te nepisana pravila koja oblikuju identitet poduzeća te utječu na ponašanje zaposlenika.

Vlasnici poduzeća često podcjenjuju vrijeme potrebno za prijenos ovih ključnih elemenata poslovanja na novu osobu koja preuzima upravljačke funkcije u poduzeću, stoga Europska unija kontinuirano potiče aktivnosti jačanja svijesti o važnosti pravovremene pripreme za prijenos poslovanja.

Business Transfer Barometar istraživanje u 2025. godini ukazuje da poduzetnici realnije sagledavaju vrijeme potrebno za prijenos poslovanja, u odnosu na istraživanje iz 2015. godine (Slika 21). Smanjen je udio poduzetnika koji smatraju da je za prijenos poslovanja dovoljno manje od godine dana (s 22 % u 2015. godini na 13 % u 2025. godini), dok je povećan udio poduzetnika koji smatraju da se radi o višegodišnjem procesu.

Slika 21. Percepcija vremena potrebnog za pripremu osobe za preuzimanje upravljačke funkcije u poduzeću

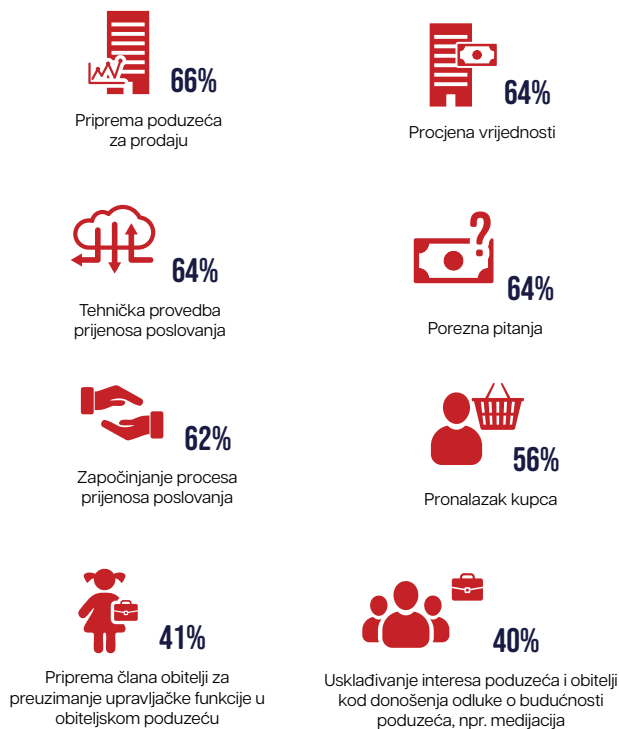


Izvor: *Business Transfer Barometar Hrvatska 2025*

Navedeno može ukazivati kako su kontinuirane aktivnosti jačanja svijesti poduzetnika koje provode CEPOR, LIDER i drugi partneri pozitivno utjecale na razvoj svijesti dijela poduzetnika o važnosti pravovremene pripreme za prijenos poslovanja. Bez obzira na postignuto i dalje je potrebno ulagati napore svih ključnih dionika ekosustava na jačanje svijesti poduzetnika o složenosti i dugotrajnosti ovog procesa.

Većina poduzetnika koji su sudjelovali u istraživanju očekuje da će trebati pomoć oko jednog ili više aspekata prijenosa poslovanja (Slika 22).

Slika 22. Aspekti prijenosa poslovanja oko kojih poduzetnici generacije 55+ očekuju da će trebati savjetodavnu podršku



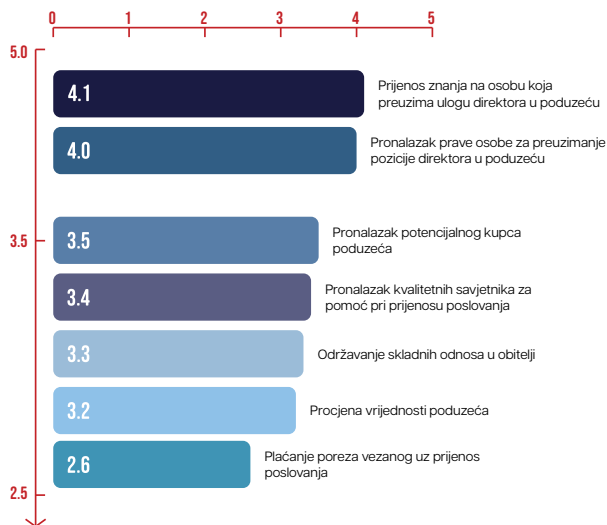
Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

Najveći izazov poduzetnici očekuju kod pripreme poduzeća za prodaju, kao i drugih područja poput tehničke provedbe prijenosa, procjene vrijednosti poduzeća ili poreznih pitanja. Značajno veći udio poduzetnika generacije 55+ u 2025. godini u odnosu na 2015. očekuje da će trebati pomoć s pripremom poduzeća za prodaju (66 % u 2025. u odnosu na 29 % u 2015. godini), te općenito sa započinjanjem procesa prijenosa poslovanja (62 % u 2025. u odnosu na 33 % u 2015. godini).

Među različitim aspektima prijenosa poslovanja najveći izazov za vlasnike poduzeća generacije 55+ predstavlja prijenos znanja na osobu koja preuzima upravljačku ulogu u poduzeću (ocjena 4,1), slijedi pronalazak prave osobe za preuzimanje pozicije direktora u poduzeću (ocjena 4), te pronalazak potencijalnog kupca poduzeća (ocjena 3,5).

Ocjena izazovnosti pojedinih aspekata prijenosa poslovanja značajno se promijenila u desetogodišnjem razdoblju. Rezultati *Business Transfer Barometra* u 2015. godini na prvo mjesto izazovnosti su pozicionirali održavanje skladnih odnosa u obitelji (ocjena 4,25), dok su 2025. godine poduzetnici ovaj aspekt ocijenili kao srednje izazovan (ocjena 3,3). Značajna promjena je vidljiva i u aspektu pronalaska potencijalnog kupca poduzeća, gdje je ovaj aspekt 2015. godine bio pozicioniran u kategoriji srednje izazovnih (ocjena 2,8), dok je 2025. godine pozicioniran među prva tri aspekta po izazovnosti (Slika 23).

Slika 23. Ocjena izazovnosti pojedinog aspekta prijenosa poslovanja

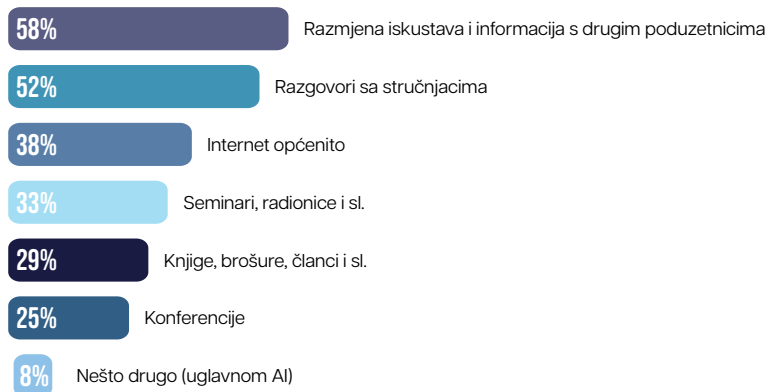


Izvor: *Business Transfer Barometar Hrvatska 2025*

Navedeno može ukazivati da vlasnici poduzeća koji su stariji od 55 godina u Hrvatskoj počinju u značajnijoj mjeri razmatrati i druge izlazne strategije iz poduzetničkog pothvata, te da se fokus stavlja i na vanjske preuzimatelje poduzeća, a ne samo nasljeđivanje unutar obitelji.

Kao izvore informiranja na temu prijenosa poslovanja, poduzetnici su do sada koristili i planiraju koristiti različite izvore, među kojima se kao najzastupljeniji način informiranja o prijenosu poslovanja i dalje ističe „razmjena iskustava i informacija s drugim poduzetnicima“ (Slika 24). U odnosu na rezultate istraživanja u 2015. godini, povećao se broj poduzetnika koji se o ovoj temi informiraju kroz razgovor sa stručnjacima.

Slika 24. Izvori informacija o prijenosu poslovanja – korišteni i planirani

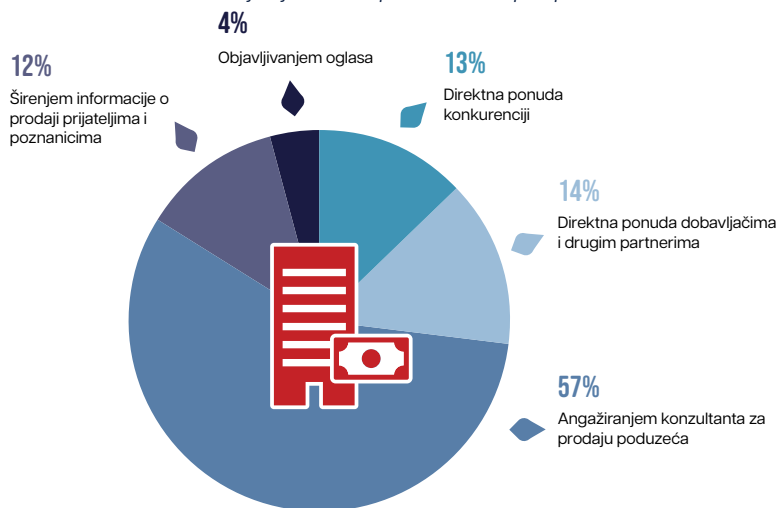


Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

Poduzetnici koji razmišljaju o prodaji poduzeća smatraju da je najbolji način za pronalazak kupca poduzeća **angažiranje konzultanta** (Slika 25). Ovi rezultati značajno se razlikuju u odnosu na istraživanje provedeno 2015. godine kada je prema razmišljanju poduzetnika najbolji način uključivao **širenje informacija o prodaji među prijateljima i poznanicima**, a na drugom mjestu su bile direktne ponude dobavljačima i drugim partnerima.

Poduzetnici počinju uviđati važnost konzultanata i drugih savjetnika u procesu prijenosa poslovanja posebno u situacijama kada je prodaja poduzeća izgledna opcija.

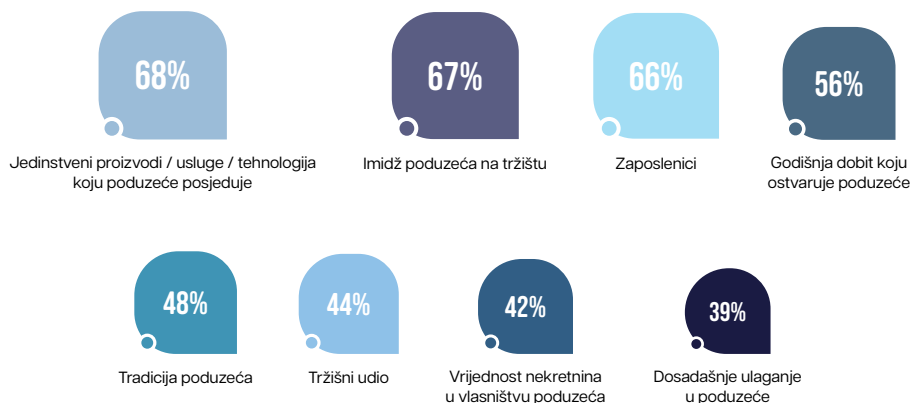
Slika 25. Najbolji način za pronalazak kupca poduzeća



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

Vlasnici poduzeća generacije 55+ smatraju da najveći značaj prilikom formiranja cijene poduzeća ima jedinstveni proizvod, usluga ili tehnologija koju poduzeće posjeduje, a nakon toga imidž poduzeća i zaposlenici. Slika 26 prikazuje udio poduzetnika koji pojedini element smatraju u potpunosti važnim pri formiranju cijene poduzeća.

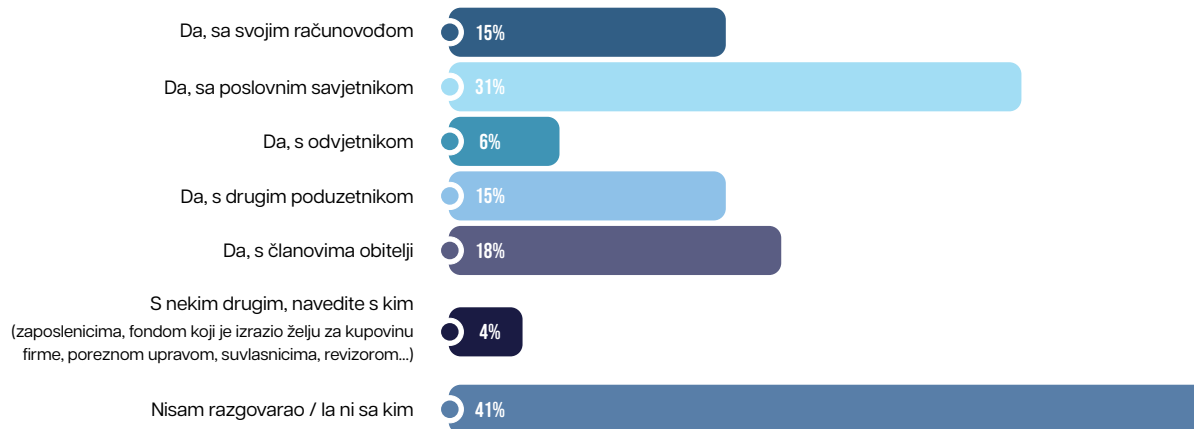
Slika 26. Važnost pojedinih elemenata kod formiranja prodajne cijene poduzeća, iz perspektive poduzetnika generacije 55+



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

Više od polovice ispitanih poduzetnika generacije 55+ u posljednjih nekoliko godina vodili su razgovore na temu procjene vrijednosti poduzeća (Slika 27). Najveći dio poduzetnika razgovarao je na ovu temu s poslovnim savjetnicima (31 %), te članovima obitelji (18 %). I dalje velik dio vlasnika poduzeća koji su stariji od 55 godina na ovu temu nije ni sa kim komunicirao (41 %).

Slika 27. Razgovor na temu procjene vrijednosti poduzeća

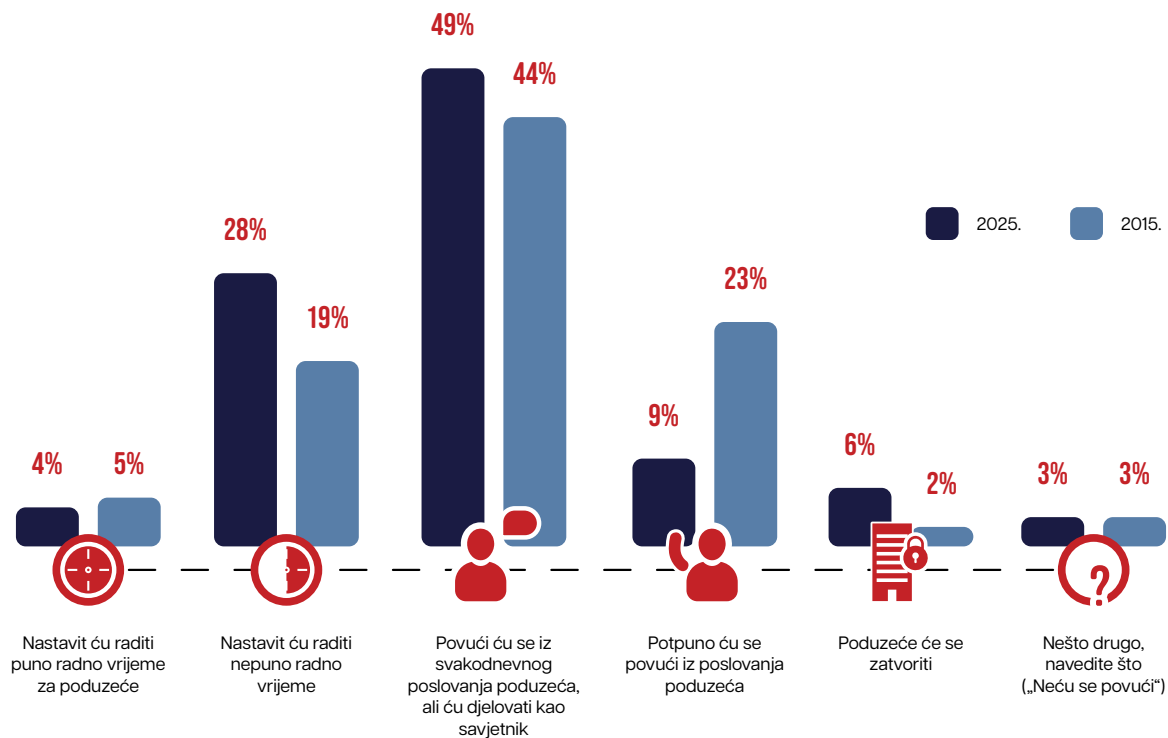


Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

3.4. ŠTO NAKON *BUSINESS TRANSFERA*?

Prema rezultatima istraživanja *Business Transfer Barometar* u 2025. godini, samo 9 % vlasnika potpuno će se povući iz poduzeća nakon provedenog prijenosa upravljačke funkcije. U usporedbi s rezultatima istraživanja provedenog 2015. godine, kada je 23 % vlasnika razmišljalo o potpunom povlačenju iz upravljanja poduzećem, radi se o značajnom povećanju broja vlasnika koji planiraju na neki način ostati uključeni u poslovanje poduzeća. Najveći udio njih – 49 % planira se povući iz svakodnevnog poslovanja, ali nastaviti djelovati u funkciji savjetnika. Nakon povlačenja iz upravljanja poduzećem, u poduzeću planira nastaviti raditi 32 % poduzetnika što je više nego prije deset godina kada je to planiralo 24 % poduzetnika (Slika 28).

Slika 28. Uloga poduzetnika u poduzeću nakon povlačenja iz upravljačke funkcije

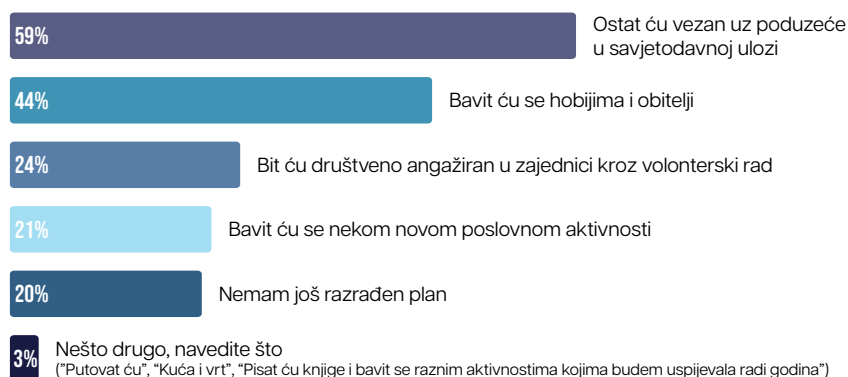


Izvor: *Business Transfer Barometar Hrvatska 2025*

Mnogi poduzetnici teško se odlučuju na potpuno povlačenje iz upravljanja poduzećem zbog nepovjerenja u sposobnost novog menadžmenta za uspješno upravljanje poduzećem - bilo da se radi o članovima obitelji ili profesionalnim menadžerima. U nekim slučajevima ta bojazan može biti opravdana. U drugim slučajevima, može biti i rezultat osnivačeve emocionalne povezanosti s poduzećem, te straha od gubitka identiteta i osjećaja zadovoljstva zbog postignutih uspjeha u poslovanju.

Nakon prijenosa upravljačke funkcije, vlasnici poduzeća često ostaju aktivni na različite načine. Prema rezultatima istraživanja, većina vlasnika (59 %) namjerava ostati vezana uz poduzeće u savjetodavnoj ulozi, pružajući svoje iskustvo i stručnost novom menadžmentu. Značajan broj vlasnika planira posvetiti više vremena osobnim interesima i obitelji: 44 % poduzetnika ističe hobije i obiteljske aktivnosti kao prioritet nakon povlačenja iz upravljanja poduzećem, dok 24 % vlasnika planira aktivno doprinositi lokalnoj zajednici kroz volonterski rad. Rezultati pokazuju da većina vlasnika i nakon prijenosa upravljačke funkcije želi ostati aktivna – bilo kroz savjetovanje, društvene aktivnosti ili hobije – što im omogućuje da u novoj fazi života ostvare svoje osobne ciljeve (Slika 29).

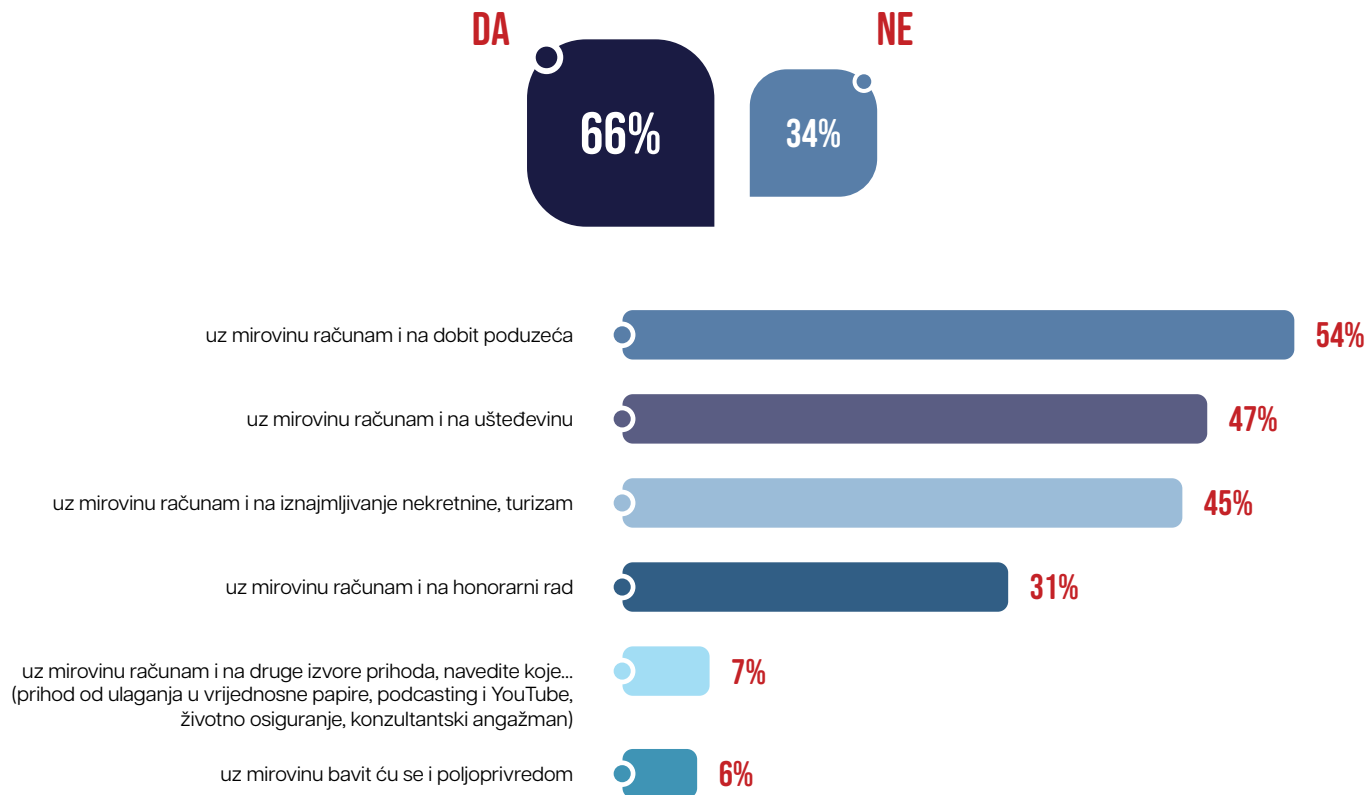
Slika 29. Planirane aktivnosti poduzetnika generacije 55+ nakon povlačenja iz poduzeća



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

Rezultati istraživanja pokazuju da je 66 % poduzetnika generacije 55+ osiguralo dovoljno financijskih sredstava za „pristojan“ život u mirovini (Slika 30). Nadalje, 95 % vlasnika, uz mirovinu, računa na dodatne izvore prihoda: dobit poduzeća (54 %), prihod od iznajmljivanja nekretnina i turističke djelatnosti (45 %), uštedevinu (47 %), honorarni rad (31 %), te prihod od poljoprivredne djelatnosti (6%). Na mirovinu kao jedini izvor prihoda računa samo 5 % vlasnika što je značajno manje nego 2015. godine kada je taj udio iznosio 28 %.

Slika 30. Osigurani izvori prihoda vlasnika poduzeća nakon prijenosa poslovanja



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

Prikazani rezultati ukazuju na svjesnost vlasnika generacije 55+ o važnosti diverzifikacije izvora prihoda i pripreme za budućnost. Značajan pad udjela onih koji računaju samo na mirovinu u odnosu na 2015. godinu (s 28 % na 5 %) pokazuje da vlasnici postaju sve oprezniji i proaktivniji u planiranju osobne financijske stabilnosti nakon umirovljenja.

3.5. TRANZICIJA IZ PERSPEKTIVE PODUZETNICA

Analiza perspektive poduzetnica u procesu prijenosa poslovanja omogućuje uvid u njihove obrasce razmišljanja i prioritete, te bolje razumijevanje potreba i izazova s kojima se susreću žene u procesu prijenosa poslovanja.

U *Business Transfer* Barometar istraživanju u 2025. godini, poduzetnice generacije 55+ predstavljaju 35 % uzorka, dok poduzetnici čine 65 % uzorka. Podaci pokazuju da su žene češće vlasnice mikro poduzeća od muškaraca. **Od ukupnog broja poduzetnica, 58 % upravlja mikro poduzećem, dok je među muškarcima taj udio znatno niži (36 %).** Muškarci značajno prevladavaju u srednjim poduzećima (24 %) naspram žena – 12 %. Ovi podaci ukazuju na zaključak kako žene češće upravljaju manjim poduzećima, što može biti posljedica različitih motivacija za pokretanje poslovanja, odabira djelatnosti ili ograničenja u skaliranju poslovanja (npr. zbog brige o obitelji ili otežanog pristupa kapitalu).

Od ukupnog broja poduzetnica koje su sudjelovale u istraživanju 77 % je osnovalo svoje poduzeće, dok ih je 13 % naslijedilo, a 3 % kupilo poduzeće. Usporedni podaci za poduzetnike pokazuju kako je 94 % muškaraca iz uzorka poduzeće osnovalo, dok ih je 3 % naslijedilo, a 3 % kupilo poduzeće. **Od ukupnog broja naslijeđenih poduzeća, 73 % poduzeća su naslijedile žene, a 27 % su naslijedili muškarci.** Veći broj "nasljednica" naglašava ulogu žena u fazi tranzicije vlasništva te održivosti poslovanja obiteljskih poduzeća.

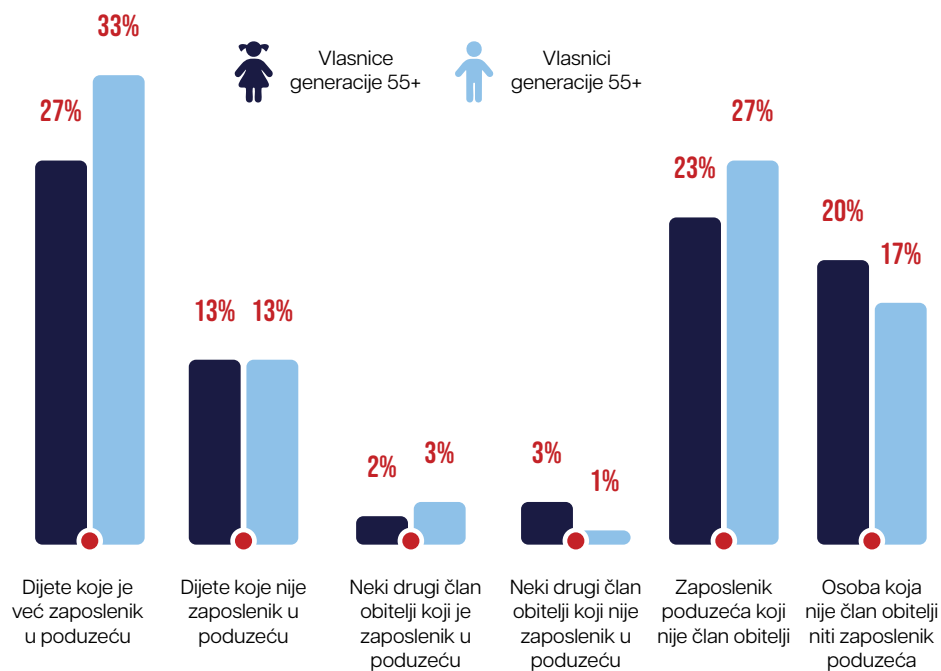
U kontekstu planiranja promjene uloge u poduzeću, podaci pokazuju da su najčešće planirani horizonti promjene uloga u razdoblju od 1 do 5 godina, i to gotovo podjednako među poduzetnicima i poduzetnicama. **Kod poduzetnica su blago izraženije promjene uloga u razdoblju od 5 do 10 godina (25 % naspram 18 % kod poduzetnika), dok poduzetnici češće predviđaju promjenu uloge u razdoblju dužem od 10 godina (9 % naspram 3 % poduzetnica). Udio onih koji ne znaju ili ne razmišljaju o promjeni uloge iznosi 12 % kod poduzetnica i 9 % kod poduzetnika.**

U sljedećih pet godina 55 % poduzetnica i 59 % poduzetnika planira rast poslovanja. **Poduzetnice češće planiraju smanjenje poslovnih aktivnosti (10 % naspram 4 % kod poduzetnika), što može ukazivati na sklonost postupnoj tranziciji ili balansiranju između poslovnog i privatnog života.** Sličan obrazac vidljiv je i kod prodaje poduzeća koju planira 22 % poduzetnica naspram 16 % poduzetnika. Ovi podaci sugeriraju da su **vlasnice poduzeća potencijalno više otvorene za prijenos vlasništva ili raniju realizaciju exit strategija.** Manji udio poduzetnica planira kupovinu drugog poduzeća (3 % naspram 9 % kod poduzetnika), što može odražavati **konzervativniji pristup ekspanziji putem akvizicija.**

Prema rezultatima istraživanja, **35 % vlasnica poduzeća nema konkretnu osobu ili profil konkretne osobe koja će ih zamijeniti na upravljačkoj poziciji, u usporedbi s 23 % vlasnika poduzeća.** Ovi podaci mogu ukazivati na potrebu za dodatnom podrškom u planiranju prijenosa poslovanja kod vlasnica 55+ godina starosti.

Vlasnice u manjoj mjeri procjenjuju da će upravljačku ulogu nakon njihova povlačenja preuzeti dijete (40 % naspram 46 %) (Slika 31).

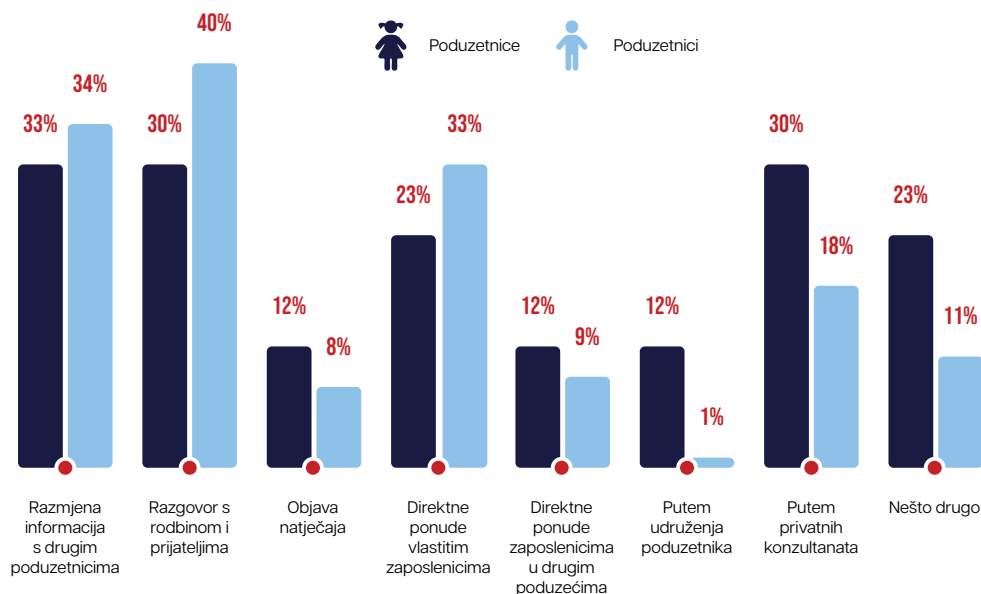
Slika 31. Percepcija vlasnica i vlasnika generacije 55+ o osobi koja će ih zamijeniti na upravljačkoj poziciji



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

Pri traženju „nasljednika“ na upravljačkoj poziciji, poduzetnice češće koriste privatne konzultante (30 % žena naspram 18 % muškaraca) i udruženja poduzetnika (12 % žena naspram 1 % muškaraca), dok poduzetnici češće razgovaraju s rodbinom i prijateljima (40 % muškaraca naspram 30 % žena) i upućuju direktne ponude vlastitim zaposlenicima (33 % muškaraca naspram 23 % žena) (Slika 32).

Slika 32. Razlika u pristupu traženja mogućeg nasljednika na upravljačkoj poziciji između poduzetnica i poduzetnika generacije 55+



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

U kontekstu važnosti pojedinih karakteristika osobe koja bi ih mogla zamijeniti na upravljačkoj poziciji, rezultati istraživanja pokazuju da vlasnice i vlasnici poduzeća u jednakoj mjeri favoriziraju osobu od povjerenja (žene 90 %, muškarci 88 %) te otvorenost za učenje (90 % naspram 85 %). Vlasnice u većoj mjeri **naglašavaju važnost poznavanja djelatnosti** (82 % žena naspram 76 % muškaraca), **adekvatnog obrazovanja za vođenje poduzeća** (67 % žena naspram 58 % muškaraca) te **više vrednuju menadžersko iskustvo** (37 % žena naspram 30 % muškaraca).

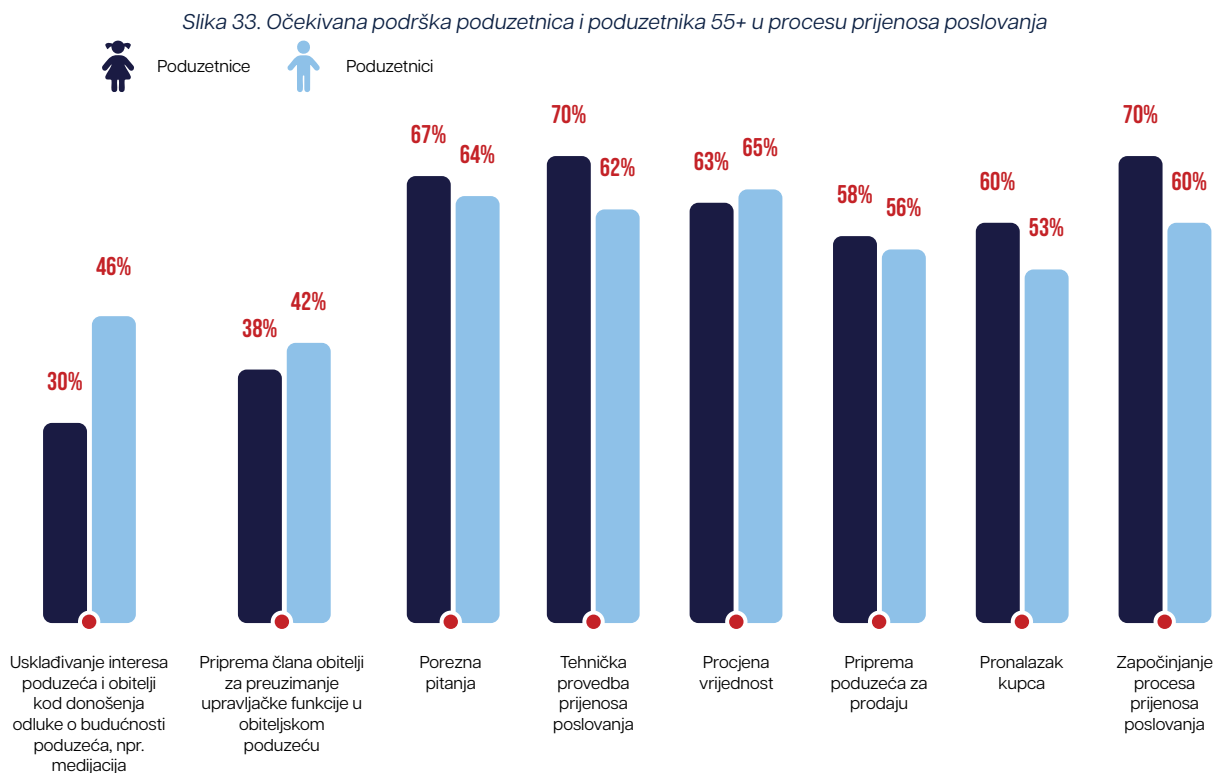
Kod formiranja prodajne cijene poduzeća, poduzetnice generacije 55+ **naglašavaju imidž poduzeća na tržištu** (83 % naspram 59 %), jedinstvene proizvode, usluge ili tehnologiju (73 % naspram 64 %), tradiciju poduzeća (58 % naspram 42 %), **vrijednost nekretnina** (52 % naspram 36 %) i **dosadašnja ulaganja** (52 % naspram 31 %).

Značajan broj poduzetnica (45%) nije razgovarao o procjeni vrijednosti poduzeća ni sa kim, u usporedbi s 36% poduzetnika.

Poduzetnici češće razgovaraju o procjeni vrijednosti poduzeća s drugim poduzetnicima (21 % poduzetnika naspram 8 % poduzetnica).

Rezultati istraživanja pokazuju da poduzetnice i poduzetnici generacije 55+ u većini aspekata prijenosa poslovanja iskazuju sličnu potrebu za podrškom, uz nekoliko izraženih razlika. Poduzetnice češće od poduzetnika očekuju da će im biti potrebna pomoć u tehničkoj provedbi prijenosa poslovanja (70 % naspram 62 %), započinjanju procesa prijenosa poslovanja (70 % naspram 60 %) i pronalaženju kupca (60 % naspram 53 %), dok **poduzetnici više naglašavaju potrebu za podrškom u usklađivanju interesa poduzeća i obitelji** (46 % naspram 30 %), te pripremi člana obitelji za preuzimanje upravljačke funkcije (42 % naspram 38 %). Porezna pitanja, procjena vrijednosti i priprema poduzeća za prodaju podjednako su važni za poduzetnike i poduzetnice (Slika 33).

Slijedom navedenog, može se zaključiti da **poduzetnice izraženije traže operativnu i tehničku podršku u procesu prijenosa poslovanja, dok poduzetnici više naglašavaju emocionalne i obiteljske aspekte odluke o prijenosu poslovanja.**



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025

Vlasnice poduzeća generacije 55+ u većoj mjeri procjenjuju da bi u slučaju njihova iznenadnog povlačenja nastali značajni ili donekle značajni problemi u poslovanju (43 % žene, 30 % muškarci). Također, **vlasnice češće ocjenjuju da uopće ne razgovaraju s djecom o budućnosti poduzeća** (25 % vlasnica naspram 10 % vlasnika).

Rezultati istraživanja pokazuju da 45 % vlasnica i vlasnika poduzeća nema pisani dokument o budućnosti poduzeća, dok mali udio njih posjeduje takav dokument i razgovarao je o njemu s obitelji (žene 12 %, muškarci 6 %). **Manji udio vlasnica (48 %) ima plan za preuzimanje upravljačke pozicije u slučaju dugotrajne spriječenosti, dok muškarci češće posjeduju takav plan** (56 %).

Većina vlasnica i vlasnika planira postupno povlačenje iz upravljanja. Najveći udio njih planira ostati u funkciji savjetnice, odnosno savjetnika (30 % žena i 27 % muškaraca). Prema rezultatima, **3 % vlasnica planira se u potpunosti povući iz poslovanja poduzeća, dok je taj udio kod poduzetnika nešto veći i iznosi 12 %**. Nakon povlačenja iz poduzeća, žene češće planiraju novu poslovnu aktivnost (25 % naspram 19 %) i društveni angažman u zajednici (28 % naspram 22 %), dok muškarci više naglašavaju bavljenje hobbijima i obitelji (46 % naspram 40 %).

Rezultati istraživanja pokazuju da veći broj (73 %) poduzetnika generacije 55+ smatra da su osigurali sredstva za pristojan život u mirovini u usporedbi s poduzetnicama (55 %). Vrlo mali udio poduzetnica i poduzetnika računa samo na mirovinu kao izvor prihoda u mirovini: 2 % žena i 6 % muškaraca. Većina i poduzetnica i poduzetnika računa na kombinaciju mirovine i dobiti poduzeća (52 % žena, 55 % muškaraca) te na prihode od nekretnina ili turizma (47 % za oba spola). **Žene češće planiraju honorarni rad uz mirovinu** (47 % naspram 22 %), dok muškarci više računaju na uštedevinu (50 % naspram 43 %).

Poduzetnice generacije 55+ češće vode mikro poduzeća nego muškarci, a tri puta ih je više naslijedilo obiteljski biznis, što pokazuje važnu ulogu žena u prijenosu vlasništva i očuvanju obiteljskih tvrtki. Rjeđe imaju definiranu osobu koja će ih naslijediti te rjeđe očekuju da će to biti dijete, a kod potrage za „nasljednicima“ izvan obitelji češće se oslanjaju na konzultante i udruženja poduzetnika. Gotovo polovica poduzetnica (46 %) nikada nije razgovarala o procjeni vrijednosti poduzeća, a manje su upoznate s faktorima koji utječu na njegovu cijenu. U procesu prijenosa poslovanja žene više traže tehničku i operativnu podršku, dok muškarci naglašavaju emocionalne i obiteljske aspekte. Poduzetnice češće procjenjuju da bi njihov iznenadni odlazak izazvao poteškoće u poslovanju, a manji udio (48 %) ima plan za nasljeđivanje u slučaju spriječenosti, u usporedbi s muškarcima (56 %). Samo 3 % njih planira potpuno povlačenje iz poslovanja, dok je to slučaj s 12 % poduzetnika. Žene su pritom financijski ranjivije i nakon umirovljenja se češće oslanjaju na dodatne izvore prihoda poput honorarnog rada.

10 PRIJEDLOGA ZA PODRŠKU PRIJENOSU POSLOVANJA U EUROPSKOJ UNIJI

Dokument pod nazivom „10 prijedloga za podršku prijenosu poslovanja u Europskoj uniji“ nastao je u travnju 2025. godine na inicijativu europskih organizacija koje zastupaju interese malih i srednjih poduzeća. Cilj dokumenta je ojačati vidljivost i podršku za prijenos poslovanja u EU s obzirom na značajan utjecaj tog problema na održivost i konkurentnost malih i srednjih poduzeća.

Potpisnice dokumenta su sljedeće institucije: European Chambers, European Family Businesses, TRANSEO – European Association for SME Transfer, CECOP – European Confederation of Cooperative Business Associations, Cooperatives Europe, SMEUnited, AECM – European Association of Guarantee Institutions.

U nastavku je cjelovit tekst dokumenta.

„Prijenos poslovanja je proces prenošenja poslovanja na novog vlasnika, često s novim menadžmentom. Nekada se isključivo povezivao s umirovljenjem poduzetnika, a sada se prepoznaje kao faza koja se može dogoditi u bilo kojem trenutku kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja, kao i njegovo širenje i rast. Proces uvelike ovisi o podržavajućem okruženju za starije vlasnike i nove generacije, prodavače i kupce.

Prijenos poslovanja poduzeća ključni je pokretač rasta, konkurentnosti i održive produktivnosti. Prijenosom poslovanja štite se radna mjesta, osiguravaju porezni prihodi, potiču inovacije i osigurava regionalna stabilnost, te izbor europskih potrošača. Osim toga, prijenos poslovanja potiče skaliranje poslovanja, jača lokalne poduzetničke ekosustave, potiče konkurenciju i smanjuje ovisnost o stranim industrijskim kapacitetima i digitalnim tehnologijama. Omogućuje prijenos vještina i tacitnog znanja s jedne generacije vlasnika / menadžera / zaposlenika poduzeća na drugu.

Prepoznajući važnost transferiranih poduzeća, Eurochambres, European Family Businesses, Transeo, CECOP, Cooperatives Europe, SMEUnited and AECM ujedinili su se kako bi pozvali na veću političku pozornost problematici prijenosa poslovanja koju zaslužuje u europskoj agendi.

Europa se suočava s demografskom krizom jer generacija “baby boomera” koji su današnji vlasnici poduzeća, odlazi u mirovinu. Bez sustavnih mehanizama za prijenos poslovanja to bi moglo dovesti do masovnog zatvaranja poduzeća i gubitka radnih mjesta. Promjenjiva demografija u Europi vidljiva je unutar poslovnog sektora: svake se godine diljem

kontinenta prenese otprilike 450.000 poduzeća koja zapošljavaju 2 milijuna ljudi. Zabrinjavaju procjene da se otprilike 150.000 poduzeća svake godine suočava s rizikom neuspješnog prijenosa poslovanja. Manja poduzeća su uglavnom osjetljivija i pod većim rizikom.

Iako pozdravljamo napore Europske komisije u podršci *start-up* poduzećima i promicanju fondova rizičnog kapitala, to ne smije skrenuti pozornost s prijeko potrebne podrške postojećim poduzećima koja pokušavaju održati kontinuitet i rast unutar jedinstvenog tržišta. Prijenos poslovanja na sljedeću generaciju postaje sve značajnija briga za milijune poslodavaca, zaposlenika i poslovne ekosustave.

Povijesno gledano, Europska komisija prvi se put posvetila temi prijenosa poslovanja 1994. godine, nakon čega su tijekom godina uslijedili naknadni dokumenti³. Trideset godina kasnije, i dalje postoji nedostatak političke svijesti i čini se da postoji kontinuirano oklijevanje u rješavanju ove teme na razini EU. Potpora postojećim poduzećima tijekom cijelog njihovog životnog ciklusa mora ostati glavni prioritet za kreatore politika jer ova poduzeća potiču inovacije, stvaranje radnih mjesta i rast.

Prijenos poduzeća ključni je alat za kontinuitet, rast i obnovu poslovanja, važan za održavanje lokalne gospodarske aktivnosti u svim europskim regijama, čime prenesena poduzeća koriste europskom gospodarstvu i cjelokupnom društvu.

Kontinuitet poslovanja također ima društvenu i prostornu dimenziju, što je ključno za očuvanje kohezije zajednice. Održivost poslovanja kroz prijenos vlasništva može pomoći u zaštiti lokalnih gospodarstava od vanjskih šokova i regionalnih gospodarskih struktura. Neuspjeli prijenosi poslovanja često rezultiraju zatvaranjem inače održivih poduzeća, što dovodi do gubitka kapitala, infrastrukture, kvalificiranih radnih mjesta i poreznih prihoda. Sustavni pristup prijenosima poslovanja može spriječiti ovo ekonomsko rasipanje.

Štoviše, prijenos poslovanja ključno je sredstvo za podršku digitalnim i zelenim tranzicijama. Zasigurno, olakšavanjem prijenosa poslovanja podržavamo i održivi rast, jer etablirana poduzeća, nakon što ih preuzme nova generacija ili vlasnik, mogu prilagoditi svoje poslovne modele primjenom inovativnih tehnologija i održivih praksi, čime se osigurava kontinuitet i otpornost. Drugim riječima, podrška prijenosu poslovanja može pomoći u poticanju otpornosti na klimatske promjene jer prijenos postojećih poduzeća vlasnicima mlađih generacija predanim zelenim tranzicijama može ubrzati ostvarenje europskih klimatskih ciljeva učinkovitije od pokretanja novih zelenih poduzeća ispočetka.

Posljednjih godina, poduzeća kao i njihovi ekosustavi podrške usredotočili su se na snalaženje s kratkoročnim neizvjesnostima i operativnim pritiscima. Pozornost politika prema pitanju prijenosa poslovanja znatno je izbljedjela. Ponovno postavljanje prijenosa poslovanja kao prioriteta znači prihvaćanje dugoročne vizije ekonomske održivosti, posebno u ruralnim i demografski krhkim područjima.

³ Paket olakšica za MSP-ove, Komunikacija Komisije Europskom parlamentu, Vijeću, Europskom gospodarskom i socijalnom odboru i Odboru regija, rujan 2023.

Stoga nova Strategija EU-a za *start-up* i *scale-up* poduzeća te Strategija jedinstvenog tržišta moraju prepoznati i iskoristiti značajan potencijal rasta putem prijenosa poslovanja. Poticanje rasta malih i srednjih poduzeća može doprinijeti stvaranju nove generacije poduzeća „srednje tržišne kapitalizacije“, jačajući europsku otvorenu stratešku autonomiju i jačajući lance vrijednosti na globalnoj razini.

Posljednja procjena koju je provela Europska komisija⁴ zaključuje da države članice EU pokazuju različite stupnjeve zrelosti u pogledu mjera za potporu prijenosu poslovanja (npr. fiskalne, pravne/ administrativne, financijske mjere, način prikupljanja podatak itd.). Nedostatak usklađenog pristupa na europskoj razini predstavlja značajnu prepreku koja ometa sklonost poduzetnika istraživanju novih tržišta i prilika izvan nacionalnih granica.

Moramo postojećim i budućim europskim poduzetnicima pružiti najbolje mogućnosti, kao i potrebnu fleksibilnost u slučaju neuspjeha pri istraživanju novih karijernih puteva i novih sektora djelovanja. Kako bismo podržali sadašnje i buduće poduzetničke aktivnosti, moramo pojednostaviti regulatorno, fiskalno i administrativno okruženje promicanjem kontinuiteta poslovanja i drugih prilika.

Financijski sektor, posebno banke i investicijski fondovi, ključni su za olakšavanje nesmetanog prijenosa poslovanja. Mehanizmi poput trust fondova, financijskih institucija koje podržavaju otkup dionica od strane zaposlenika i namjenski investicijski instrumenti mogli bi ponuditi održiva rješenja. Ove alate treba poticati na nacionalnoj razini i promovirati na razini EU-a.

U tu svrhu potičemo Europsku komisiju da u nadolazećoj Strategiji jedinstvenog tržišta i Strategiji EU-a za *start-up* i *scale-up* poduzeća da prioritet prijenosu poslovanja.

Nadalje, tražimo od Komisije da bude proaktivna u promicanju prijenosa poslovanja unutar svih država članica novom Preporukom, ažuriranjem one odobrene 1994. godine, te da slijedi koordiniranim *policy* akcijama, s naglaskom na:

1. Prepoznavanje da sve vrste prijenosa poslovanja treba smatrati jednako važnima, uključujući prijenose trećim stranama, nasljeđivanje unutar obitelji i prijenose zaposlenicima.
2. Zahtjev Eurostatu da poduzme i koordinira sveobuhvatan napor prikupljanja podataka u državama članicama EU o svim vrstama prijenosa poslovanja.
3. Uspostavljanje barometra za prijenos poslovanja na razini cijele EU, koji redovito prati planove i potrebe vlasnika poduzeća u vezi s prijenosom poslovanja i izvještava o tome, pružajući bitne podatke i poticaj za donošenje politika temeljenih na dokazima.

⁴ Procjena okvirnih uvjeta za prijenos poslovanja u državama članicama EU-a - Pregled mjera za olakšavanje prijenosa poslovanja, Mreža izaslanika za MSP-ove, svibanj 2024.

4. Strategiju za pripremu poduzetnika za preuzimanje i prijenos poslovanja. To su različiti, ali jednako važni procesi. Poduzetnici bi trebali dobiti podršku i u fazi pripreme i u razdoblju nakon prijenosa. Znanje o preuzimanju poslovanja i planiranju nasljeđivanja trebalo bi biti integrirano u poduzetničko obrazovanje. Treba poticati inicijative usmjerene na olakšavanje prijenosa poslovanja mladim poduzetnicima. To uključuje osiguravanje da se mladi ljudi upoznaju s prilikama i izazovima poduzetništva dok su još u školi, kao i promicanje „programa uzora“ u kojima poduzetnici izravno surađuju sa studentima.
5. Stvaranje novih projekata i programa financiranih od strane EU-a za podršku poduzetnicima u bliskoj suradnji s poslovnim organizacijama izravno uključenim u olakšavanje prijenosa poslovanja.
6. Pružanje financijskih instrumenata i obrazovnih programa za olakšavanje podrške prijenosu poslovanja, kao što su programi jamstava Europskog investicijskog fonda (EIF). Priznavanje isključivog stjecanja dionica koje rezultira potpunom kontrolom nad poduzećem, posebno u kontekstu poslovnog nasljeđivanja ili kontinuiteta, kao ulaganja prema članku 17. Opće uredbe o skupnim izuzećima (GBER), pod uvjetom da rezultira nastavkom, širenjem ili oživljavanjem gospodarske aktivnosti.
7. Integriranje potpore za prijenos poslovanja u rasprave o Višegodišnjem financijskom okviru (VFO) za razdoblje 2028.-2034. i Programu jedinstvenog tržišta, budući da kontinuitet održivih poduzeća izravno utječe na konkurentnost EU-a.
8. Poticanje i olakšavanje prekograničnog nasljeđivanja / preuzimanja poduzeća radi produbljivanja jedinstvenog tržišta, poboljšanja mobilnosti kapitala i promicanja poduzetničke dinamike u državama članicama.
9. Promicanje najboljih praksi u prijenosu poslovanja diljem država članica EU-a i podizanje svijesti o važnosti procjena i strategija u ranoj fazi za prijenos poslovanja.
10. Europska komisija trebala bi podržati stvaranje europske platforme stručnjaka za prijenos poslovanja / forum, crpeći inspiraciju iz Finskog foruma za prijenos poslovanja (Omistajanvaihdosfoorumi) kako bi se identificirala i promovirala razmjena najboljih praksi u prijenosu poslovanja diljem Europe. Konkretni modeli i najbolje prakse postoje na regionalnoj, nacionalnoj i razini EU-a te se mogu podijeliti s Europskom komisijom.

Zaključno, uspješni prijenosi poslovanja – bilo da se radi o prijenosu unutar obitelji, otkupu od strane zaposlenika ili prodaji trećim stranama – predstavljaju stvarne prilike za rast produktivnosti i otpornu konkurentnost kroz inovacije i usvajanje napredne tehnologije, a istovremeno smanjuju ovisnost o stranim industrijskim kapacitetima i digitalnim tehnologijama.

Povećavanjem fokusa na prijenos poslovanja, Europska komisija trebala bi preuzeti vodeću ulogu postavljanjem jasnih ciljeva politika i koordinacijom onoga što je zaista važno za rast produktivnosti i konkurentnost.

Vjerujemo da Europska komisija također može igrati značajnu ulogu u poticanju država članica da usklade svoje pravne, administrativne i fiskalne okvire diljem EU-a.“



PRIMJERI DOBRE PRAKSE U PODRŠCI PRIJENOSU POSLOVANJA U EUROPSKOJ UNIJI

ZEMLJA: BELGIJA, REGIJA FLANDRIJA

Primjer 1: Kampanja podizanja svijesti o prijenosu poslovanja za poduzetnike u dobi od 55 do 65 godina

Nositelj aktivnosti: Flanders Innovation & Entrepreneurship – VLAIO (<https://www.vlaio.be/en>)

Opis aktivnosti:

Kampanja podizanja svijesti usmjerena je na poduzetnike u dobi od 55 do 65 godina, odnosno na vlasnike poduzeća koji će u skoroj budućnosti vjerojatno biti uključeni u proces prijenosa poslovanja. Slanje pisama i provedbu medijske kampanje provodi VLAIO, vladina agencija zadužena za podršku poduzetništvu i inovacijama.

Kampanja uključuje slanje pisma na kućnu adresu svih poduzetnika u ciljnoj dobnoj skupini s ciljem informiranja o temi prijenosa poslovanja. Aktivnost je upotpunjena kampanjom na društvenim mrežama, koja je usmjerena ne samo na same poduzetnike, već i na njihovu neposrednu okolinu, poput članova obitelji, kako bi se sve uključene strane potaknule na pravovremeno razmatranje i planiranje potrebnih koraka u procesu prijenosa.

Ključni korisnici ove politike su poduzetnici i potencijalni budući poduzetnici koji će preuzeti poslovanje nakon prijenosa jer se ovim pristupom potiče njihova bolja pripremljenost i osigurava kontinuitet poslovanja.

Primjer 2: Tjedan prijenosa poslovanja

Nositelj aktivnosti: Flanders Innovation & Entrepreneurship – VLAIO (<https://www.vlaio.be/en>)

Opis aktivnosti:

Tjedan prijenosa poslovanja organizira se s ciljem isticanja važnosti pravovremene pripreme za prijenos poslovanja. Osim događaja koje organizira VLAIO, partnerske organizacije sudjeluju u organizaciji vlastitih aktivnosti. Informativna kampanja se provodi tjednima prije Tjedna prijenosa poslovanja i tijekom samog događanja, a posebno je osmišljena web-stranica s informacijama i popisom savjetnika s kojima poduzetnici mogu rezervirati termine za savjetovanje. VLAIO koordinira Tjedan, izrađuje materijale i potiče suradnju s partnerskim organizacijama i stručnjacima. Sudjelovanjem na događanjima poduzetnici se educiraju o prijenosu poslovanja te se na taj način pripremaju za buduće prijenose vlastitih poduzeća.

Primjer 3: Porez na nasljeđivanje – 0%

Nositelj aktivnosti: Flanders Innovation & Entrepreneurship – VLAIO (<https://www.vlaio.be/en>)

Opis aktivnosti:

Flandrija je 2012. godine uvela poreznu olakšicu kako bi se olakšao prijenos poduzeća unutar obitelji dok su osnivači još živi. Ova mjera omogućava da porez na nasljeđivanje poslovnih udjela bude sveden na 0 %, čime se smanjuju troškovi za poduzetnike i njihove obitelji. U godini kada je olakšica uvedena, broj prijenosa udjela u obiteljskim poduzećima za života osnivača porastao je sedam puta, što pokazuje snažan poticaj za raniji prijenos. Time se poduzetnici potiču da planiraju prijenos poslovanja na vrijeme. Iako je riječ o relativno ograničenoj mjeri – ona se odnosi samo na poreze i obiteljska poduzeća – njezin učinak je značajan. Mjera je i prilično jednostavna za repliciranje u drugim regijama jer se temelji na jasnoj fiskalnoj stimulaciji. Glavna korist je osiguranje kontinuiteta obiteljskih poduzeća, što je ključno za lokalnu ekonomiju i očuvanje radnih mjesta. Također, raniji prijenos poslovanja poduzeća omogućava mlađim članovima obitelji da preuzmu upravljanje i postupno se uključe u poslovanje, uz mentorstvo starijih generacija.

ZEMLJA: FINSKA

Primjer 4: Online edukacija za kupce poduzeća

Nositelj aktivnosti: Seinäjoki University of Applied Sciences

Opis aktivnosti:

Online edukacija za kupce poduzeća je asinkroni tečaj koji pruža osnovne informacije o preuzimanju poduzeća i

namijenjen je budućim poduzetnicima te postojećim malim poduzećima koja žele rasti kroz akvizicije. Cilj tečaja je potaknuti poduzetnike da razmišljaju o preuzimanju postojećeg poslovanja kao sigurnijem i učinkovitijem putu do poduzetništva te razviti *mindset* u kojem su akvizicije prirodan dio poslovnog razvoja. Tečaj, dostupan putem nacionalne platforme opin.fi, obuhvaća pet ključnih tema: uvod u akvizicije, upravljanje izazovima u procesu preuzimanja, identifikaciju ciljeva i pregovaranje, procjenu vrijednosti te vrste prijenosa i financiranje akvizicije. Polaganjem pet *online* ispita, polaznici stječu osnovno znanje potrebno za provedbu akvizicije i uvid u vanjsku stručnu podršku koja im može pomoći.

Primjer 5: Business Transfer Barometer

Nositelj aktivnosti: Seinäjoki University of Applied Sciences

Istraživanje Business Transfer Barometar provodi se svake tri godine uz podršku Nacionalnog foruma za prijenos poslovanja (engl. National Business Transfer Forum) i udruženja finških poduzetnika - Suomen Yrittäjät. Istraživanje od 2012. godine provode stručnjaci s institucije Seinäjoki University of Applied Sciences, a podaci se prikupljaju putem *online* ankete koja je usmjerena poduzetnicima, primarno onima koji su stariji od 60 godina.

Cilj istraživanja je pružiti osnovu za oblikovanje mjera podrške prijenosa poslovanja te osigurati kontinuitet poduzeća. Ujedno, Barometar služi kao alat za podizanje svijesti i poticanje interesa potencijalnih prodavatelja i kupaca. Rezultati se objavljuju u izvještajima, medijima i na stručnim događanjima, čime se dodatno jača vidljivost i razumijevanje važnosti prijenosa poslovanja.

ZEMLJA: NIZOZEMSKA

Primjer 6: Entrepreneur Central

Nositelj aktivnosti: Grad Utrecht

Opis aktivnosti:

Poznato je da poduzetnici češće prihvaćaju savjete uspješnih kolega i drugih poduzetnika nego preporuke državnih institucija. Na temelju tih spoznaja, Grad Utrecht je tijekom pandemije bolesti COVID – 19 pokrenuo inicijativu *Entrepreneur Central* kao privremenu uslugu, no ona se zbog iznimnog uspjeha i potražnje, danas financira na trajnoj osnovi. Model funkcionira na način da se uspješni poduzetnici angažiraju na razdoblje od godinu dana te im se isplaćuje fikсна naknada po pruženoj usluzi. Program nadzire gradska uprava, koja može fleksibilno proširivati ili prilagođavati mrežu angažiranih poduzetnika u skladu s trenutnim potrebama. Proces započinje uvodnim sastankom između poduzetnika koji traži pomoć i službenika gradske uprave, nakon čega slijedi razgovor (tzv. *future interview*) s uspješnim poduzetnikom. Na kraju, poduzetnik se upućuje partneru koji pruža uslugu daljnje podrške. Glavni dionici su Gradska uprava Utrechta, odgovorna za financiranje i nastavak rada inicijative *Entrepreneur Central* te angažirani poduzetnici. Glavni korisnici su poduzetnici koji traže pomoć, a šire gledano, i lokalni ekosustav malih i srednjih poduzeća.

ZAKLJUČCI ISTRAŽIVANJA I PREPORUKE

Kao i u ostatku Europske unije, pitanje prijenosa poslovanja ima značajan utjecaj na velik broj poduzeća u privatnom vlasništvu u Hrvatskoj, naročito onih osnovanih 1990-ih godina.

Istraživanje Business Transfer Barometar koje je u 2025. godini proveo CEPOR obuhvatilo je analizu sekundarnih podataka te primarno istraživanje provedeno anketiranjem 204 vlasnika poduzeća u dobi od 55 i više godina.

Analizom sekundarnih izvora identificirane su promjene u statusu, broju zaposlenih i ukupnim prihodima poduzeća koja su 2015. godine imala većinske vlasnike s 55 i više godina starosti. Primarno istraživanje bilo je usmjereno na ispitivanje stavova vlasnika o prijenosu poslovanja, izazovima, te potrebom za podrškom u tom procesu. Dodatni cilj bio je usporediti rezultate s rezultatima Business Transfer Barometra iz 2015. godine i identificirati promjene u stavovima poduzetnika u vezi s prijenosom poslovanja i ključnim preprekama za uspješnu tranziciju.

Analiza poduzeća čiji su vlasnici 2015. godine imali 55 i više godina pokazala je da je u razdoblju od 2014. do 2025. godine ugašeno 3.224 poduzeća koja su zapošljavala ukupno 20.771 osobu. Najveće postotno smanjenje poduzeća u vlasništvu generacije 55+ zabilježeno je u Virovitičko-podravskoj, a potom u Šibensko-kninskoj županiji. Daljnja analiza pokazuje da je 79% poduzeća čiji su vlasnici 2015. godine imali 55 i više godina i dalje aktivno, pri čemu je u 40% njih došlo do promjene vlasničke strukture – najčešće (u 77% slučajeva) prijenosom vlasništva na drugu fizičku osobu. U preostalih 60% poduzeća nije bilo promjene vlasništva, a prosječna dob njihovih vlasnika sada iznosi 72 godine. **Ova skupina koju čini 7.049 poduzeća s 59.921 zaposlenih i ukupnim prihodima većim od 9 milijardi eura – predstavlja posebno rizičnu skupinu poduzeća zbog izostanka pravovremenog planiranja prijenosa poslovanja.**

Anketno istraživanje provedeno među poduzetnicima generacije 55+ donijelo je niz važnih uvida o njihovim stavovima, planovima i izazovima vezanima uz prijenos poslovanja. **Gotovo polovica ispitanih poduzetnika planira zadržati vlasnički udio u poduzeću, uz prijenos upravljačkih funkcija na drugu osobu. Pri tome su gotovo podjednako zastupljene dvije opcije – prijenos upravljanja na člana obitelji ili na osobu izvan obitelji.** Istraživanje pokazuje i da **očekivanja od djece kao budućih nositelja upravljačke funkcije postupno opadaju, dok istodobno rastu očekivanja o prijenosu upravljačke funkcije na osobe koje nisu članovi obitelji.**

Sve veći broj poduzetnika prijenos poslovanja promatra kroz prizmu prodaje poduzeća, dok se smanjuje udio onih koji kao izlaznu strategiju razmatraju likvidaciju. U poduzećima u vlasništvu generacije 55+ sve su izraženiji procesi **transformacije modela upravljanja prema timskom vodstvu, a poduzetnici pokazuju veću otvorenost prema profesionalizaciji menadžmenta i multigeneracijskom vodstvu.**

Pozitivan pomak vidljiv je i u pogledu svijesti o potrebi pravovremenog planiranja – **povećao se udio poduzetnika koji planiraju prijenos poslovanja unutar tri godine**, dok se **smanjio broj onih koji dugoročno ne prepoznaju nužnost promjene vlastite uloge** u poduzeću. U 30% slučajeva barem jedno dijete vlasnika zaposleno je u obiteljskom poduzeću, a u 53% slučajeva član obitelji uključen je bilo u vlasničku bilo u upravljačku strukturu poduzeća, što predstavlja značajno povećanje u odnosu na 2015. godinu kada je udio takvih poduzeća iznosio 38%. Udio poduzeća u kojima je član obitelji, uz vlasnika, uključen i u vlasničku i u upravljačku strukturu iznosi svega 8%.

Istraživanje je zabilježilo **pad broja poduzetnika koji su započeli poduzetničku aktivnost preuzimanjem uhodanog poslovanja**, što ukazuje na potrebnu edukaciju i promociju, te uklanjanje barijera u cilju veće primjene ovog modela ulaska u poduzetničku aktivnost (engl. *takeover entrepreneurship*). Također, raste broj poduzetnika koji procjenjuju da će im biti **potrebna stručna pomoć u pripremi za prodaju poduzeća, a angažiranje konzultanta poduzetnici generacije 55+ vide kao najbolji način za pronalazak kupca poduzeća**.

Zabrinjavajući je podatak da gotovo **polovica poduzetnika još uvijek nema razrađen plan prijenosa poslovanja** – bilo u pisanom obliku, bilo kroz razgovore s članovima obitelji. Ovakav nalaz ukazuje na potrebu za kontinuiranom provedbom aktivnosti jačanja svijesti o važnosti planiranja prijenosa poslovanja i sustavne podrške poduzetnicima u tom procesu.

Smanjuje se udio poduzetnika generacije 55+ koji planiraju mirovinu kao glavni izvor prihoda nakon povlačenja iz poslovanja, a **više od 80% poduzetnika i nakon povlačenja iz upravljanja planira i dalje biti uključeno u poslovanje poduzeća**.

Poduzetnice generacije 55 + češće upravljaju **mikro poduzećima** od poduzetnika, uz trostruko veći udio žena koje su postale poduzetnice nasljeđivanjem obiteljskog poduzeća, u odnosu na muškarce, što naglašava ulogu žena u procesima tranzicije vlasništva te održivosti poslovanja obiteljskih poduzeća. Poduzetnice u **manjoj mjeri imaju jasno definiranu osobu ili profil osobe koja će ih zamijeniti na upravljačkoj poziciji**, i u manjoj mjeri od muškaraca očekuju da će poslovanje preuzeti njihovo dijete. Pri traženju potencijalnog „nasljednika“ poduzetnice se češće oslanjaju na konzultante i udruženja poduzetnika. Značajan udio poduzetnica (46%) nije razgovarao o procjeni vrijednosti poduzeća ni sa kim, a kod formiranja cijene manje od poduzetnika su upućene u ključne elemente koji utječu na prodajnu vrijednost poduzeća. Poduzetnice generacije 55 + **izraženiije očekuju operativnu i tehničku podršku u procesu prijenosa poslovanja**, dok poduzetnici više naglašavaju emocionalne i obiteljske aspekte odluke o prijenosu poslovanja. Vlasnice poduzeća generacije 55+ **u većoj mjeri procjenjuju da bi u slučaju njihova iznenadnog povlačenja nastali značajni ili donekle značajni problemi u poslovanju**. Manji udio vlasnica (48 %) ima plan za preuzimanje upravljačke pozicije u slučaju dugotrajne spriječenosti, dok muškarci češće posjeduju takav plan (56 %). Prema rezultatima, **3 % vlasnica planira se u potpunosti povući iz poslovanja poduzeća, dok je taj udio kod poduzetnika veći i iznosi 12 %**. Poduzetnice su u **financijski ranjivije u pogledu osigurane mirovine**, te se češće oslanjaju na aktivne izvore prihoda, poput honorarnog rada, i nakon povlačenja iz poslovanja.

Na temelju zaključaka Business Transfer Barometar istraživanja provedenog 2025. godine, i preporuka europskih organizacija koje zastupaju interese malih i srednjih poduzeća u Europskoj uniji, CEPOR predlaže okvir budućih aktivnosti kroz sljedeće preporuke:

1. Kontinuiranu dvogodišnju provedbu Business Transfer Barometar istraživanja kako bi se identificirali izazovi poduzetnika u tom procesu i kreirali, na znanstvenim dokazima utemeljeni, programi podrške
2. Provođenje kampanja za jačanje svijesti poduzetnika generacije 55+ o složenosti i dugotrajnosti procesa prijenosa poslovanja, te važnosti planiranja i pravovremene pripreme
3. Jačanje kvalitete i dostupnosti savjetodavne podrške za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća kroz prijenos iskustava najbolje europske prakse
4. Kreiranje financijskih instrumenata, te prilagodba postojećih (primjerice potpore za samozapošljanje) za preuzimanje uhodanog poduzetničkog pothvata kao načina ulaska u poduzetničku aktivnosti ili rasta poslovanja
5. Aktualizacija programa obrazovanja za poduzetnike kroz uvođenje tema o mogućnostima ulaska u poduzetništvo kroz preuzimanje uhodanog poslovanja (alternativno rješenje u odnosu na započinjanje poduzetničkog pothvata ispočetka) i rastu kroz akviziciju (alternativno rješenje u odnosu na organski rast poduzeća)
6. Provedbu programa o prijenosu poslovanja usmjerenog na poduzetnice s uključenim temama o pripremi poduzeća za prijenos poslovanja i procjene vrijednosti poduzeća
7. Kreiranje nacionalne online platforme / virtualnog tržišta za povezivanje prodavatelja i kupaca mikro i malih poduzeća, po principu javno-privatnog partnerstva
8. Kreiranje nacionalnog foruma za prijenos poslovanja, po uzoru na Finsku (Omistajanvaihdosfoorumi), kao platforme za razmjenu ideja o aktivnostima i koordinirano djelovanje dionika koji su dio ekosustava za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.

PRIJENOS POSLOVANJA IZ PERSPEKTIVE SAVJETODAVNIH, FINANCIJSKIH, OBRAZOVNIH I PODUZETNIČKIH POTPORNIH INSTITUCIJA

forvis mazars

Forvis Mazars dio je vodeće mreže profesionalnih usluga, specijaliziran za usluge revizije, poreza i savjetovanja. Poslujući kao međunarodno integrirano partnerstvo u više od 100 zemalja i teritorija, oslanja se na stručnost više od 35.000 stručnjaka diljem svijeta kako bi pomogli klijentima svih veličina u svakoj fazi njihova razvoja.

Forvis Mazars tim je prepoznat na tržištu kao kvalitetan, stručan i beskompromisno etičan. Timske vrijednosti su temelj svakodnevnog poslovanja i smjer kojim se gradi i održava povjerenje, a to su vrijednosti poput visoke etičnosti u poslovanju, društvene odgovornosti, osobni i poslovni rast među zaposlenima, poštovanje prema svim uključenima i tehničku izvrsnost.

Lokalni Forvis Mazars tim surađuje s uredima Forvis Mazarsa diljem svijeta, pojačano s onima u Centralnoj i Istočnoj Europi, a najbliže i svakodnevno s Adria regijom koju čini Hrvatska, Slovenija, Srbija, Bosna i Hercegovina te Crna Gora. Stekli smo kroz godine više od 400 klijenata koji nam u povjerenju daju svoje financije, poslovanje i procese te ih zajednički dižemo na novu razinu kvalitetom i timskim radom.

www.forvismazars.com/hr

[Forvis Mazars in Croatia](#) – LinkedIn profile

for
maz

Izazovi prijenosa poslovanja

Zadnjih nekoliko godina u praksi svjedočimo intenziviranju procesa kupoprodaje poduzeća u Republici Hrvatskoj, a neki od ključnih faktora koji su tome doprinijeli su (i) povećanje svijesti domaćih poduzetnika i okoline u vezi mogućnosti oko prodaje poduzeća, (ii) demografsko starenje, (iii) jeftiniji novac, posebice u post-Covid razdoblju, (iv) atraktivnost RH tržišta, ponajviše kroz dostupnost EU sredstava, ulazak u EU i Schengen.

Ono što se u praksi da primijetiti jest da su jedni od najčešćih razloga uslijed kojih se poduzetnici odlučuju na prodaju poduzeća sljedeći: (i) nedostatak / gubitak ambicije, volje i energije za daljnjim razvojem poslovanja (navedeno može biti posljedica mnogobrojnih razloga), (ii) obiteljski problemi, (iii) nemogućnost daljnjeg rasta bez eksternog partnera, (iv) neizvjesnost u vezi budućnosti, (v) želja za fokusom na neke druge stvari.

S druge strane, ključni razlozi, odnosno prepreke koje poduzetnike (koji se nalaze u objektivnoj fazi kada bi trebali razmišljati o prodaji) odvrćaju od pomisli oko same prodaje su (i) prevelika povezanost s poduzećem (pitanje osobnog identiteta) te (ii) nepronalaženje alternative u životu (pitanje svrhe postojanosti).

Sam proces prodaje poslovanja u praksi se sastoji od nekoliko tipičnih faza:

1. Priprema prodajnih materijala kojima je cilj zainteresirati potencijalne kupce;
2. Traženje i kontaktiranje potencijalnih investitora / kupaca (u pravilu se dijele na strateške (iz industrije) i financijske (poput fondova privatnog kapitala – „PE funds“), a o prikladnosti istih ovisi niz čimbenika);
3. Zaprimanje neobvezujućih ponuda i pregovori;
4. Dubinsko snimanje (financijsko, porezno, pravno, komercijalno, ESG i sl.) koje nad poduzećem provodi potencijalni kupac;
5. Zaprimanje obvezujućih ponuda i pregovori;
6. Sklapanje ugovora o kupoprodaji i zaključenje transakcije.

Samim poduzetnici se u pravilu iznenade kada spoznaju da cjelokupan proces traje minimalno 8-9 mjeseci, a nerijetko i godinu dana pa i dulje. Stoga je izrazito bitno da se poduzetnici za svo to vrijeme u potpunosti fokusiraju na operativno poslovanje poduzeća te da problematiku oko samog procesa prodaje prepuste stručnjacima koji su specijalizirani za takve procese.

Iz perspektive financijskih savjetnika, iznimno je bitno da poduzetnici o samom procesu prodaje poduzeća počnu razmišljati na vrijeme, a to katkad znači i nekoliko godina prije samog pokretanja procesa. Ovo je ključno iz razloga što dobra priprema može rezultirati značajnijim benefitima kod prodaje, odnosno smanjenjem potencijalnih problema na koje poduzetnici mogu naići prilikom prodaje poduzeća.

Područja, odnosno specifičnosti ili odrednice za koje savjetnici u kupoprodajnim procesima tvrde da značajno mogu utjecati na atraktivnost u očima investitora, a samim time i na kupoprodajnu cijenu koju neko poduzeće može ostvariti, su između ostalog:

1. Uspostavljena prigodna struktura za kupoprodajni proces – npr. formalno odvojen (kroz zasebno poduzeće) biznis od nekretnine;
2. Postojanje profesionalnog menadžmenta, kako bi se smanjila ovisnost poslovanja o vlasniku društva;
3. Modeli za motivaciju ključnih zaposlenika za daljnji rast poslovanja – npr. kroz ESOP modele, kako bi potencijalni kupac bio sigurniji po tom pitanju;
4. Prilike za rast i razvoj poslovanja – kroz geografsku prisutnost (npr. širenje poslovanja na više država), koncentraciju kupaca (npr. smanjenje ovisnosti o nekoliko bitnih kupaca) i sl.;
5. Posloženost računovodstvenih procesa, alata za praćenje poslovanja i menadžerskog izvještavanja, s ciljem mogućnosti donošenja bržih i relevantnijih poslovnih odluka;
6. Optimizacija poslovnih procesa s naglaskom na efikasnost i učinkovitost (npr. minimizirati zastoj proizvodnje ili neiskorištenost ljudskih resursa);
7. Usklađenost s ESG inicijativama – npr. neki investitori ne smiju ulagati u poduzeća koja ne provode inicijative po pitanju „zelene tranzicije“;
8. Optimizacija obrtnog kapitala (npr. učinkovito upravljanje zalihama i sl.) i kapitalnih ulaganja (npr. pomno planiranje širenja proizvodnje) – ovo direktno može utjecati na kupoprodajnu cijenu;
9. Porezna higijena.

Poduzetnici bi kroz vođenje računa o navedenim temama mogli ublažiti potencijalne izazove i probleme prodaje poduzeća, pa čak i iste pretvoriti u prilike i značajnije benefite. Međutim, kako bi se to postiglo, potrebno je pažljivo i pravovremeno planiranje.

for
maz

Prodaja bez iznenađenja počinje s poreznim pregledom

U dinamičnom poslovnom okruženju, uspješna prodaja poduzeća temelji se na transparentnim financijama, ali isto tako i na urednom postupanju vezano uz porezna pitanja. Potencijalni kupci, uz financijsko i pravno dubinsko snimanje, gotovo uvijek zahtijevaju i porezno dubinsko snimanje. Time se identificiraju porezni rizici i moguće dodatne obveze koje društvo do tog trenutka potencijalno nije bilo svjesno. Prodavatelj, svjestan da se nalazi pod povećalom, pravodobnom pripremom povećava izgleda za uspješnu transakciju.

Sve više društava zbog toga proaktivno provodi interni porezni pregled prije prodaje udjela, s ciljem da otklone neusklađenosti, povećaju povjerenje ulagača i smanje rizik negativnih nalaza. Takvim pristupom jača se konkurentnost i sigurnost prodajnog procesa. Interni porezni pregled obuhvaća analizu ključnih područja poput PDV-a, poreza na dobit i dohodak, doprinosa te transfernih cijena, ali i operativnih procesa od prikupljanja podataka do podnošenja poreznih prijava. Rezultat ovakve pripreme je jasnija slika poreznog položaja društva, ranije prepoznavanje rizičnih područja i veća transparentnost cijelog postupka. Iskustva pokazuju da prodavatelji koji provedu jedan takav interni porezni pregled u pravilu ostvaruju bolju pregovaračku poziciju i povoljnije uvjete prodaje, osobito u sektorima s dinamičnim i složenim poreznim okruženjem.

Ipak, valja imati na umu i da određene pripremne aktivnosti, poput restrukturiranja ili izdvajanja imovine prije prodaje, zahtijevaju posebnu pozornost budući da mogu stvoriti dodatne porezne rizike za prodavatelja. Posebna je pažnja potrebna pri prijenosima nekretnina koji, iako vođeni željom za pojednostavljenjem prodaje, bilo od strane prodavatelja ili kupca, mogu uzrokovati nepredviđene porezne posljedice. Stoga je nužno poreznim pitanjima pristupati s jednakom ozbiljnošću kao i financijskim i pravnim aspektima, jer ista u ponekim situacijama mogu biti presudna u završnoj fazi transakcije.

Zaposlenici kao suvlasnici malih i srednjih poduzeća?

Uključivanje zaposlenika u vlasničku strukturu postaje sve važniji alat za zadržavanje i motiviranje ključnih ljudi. Investitori uobičajeno žele vidjeti da su najvažniji zaposlenici dugoročno vezani uz društvo kroz vlasničke udjele, što u konačnici povećava i njegovu vrijednost.

U obiteljskim poduzećima o ovakvim modelima često se razmišlja tek pred prodaju, kada vlasnici žele nagraditi radnike za višegodišnji doprinos. No, ako se ne planira na vrijeme, jedina mogućnost ostaje isplata porezno „skupih“ bonusa kroz plaću.

Modeli poput ESOP-a (*Employee Stock Ownership Plan*) ili opcijskih planova omogućuju zaposlenicima da sudjeluju u budućoj dobiti i rastu vrijednosti poduzeća. Tako stječu vlasnički udio, a njihovi interesi dugoročno se usklađuju s interesima poslodavca. Osim osjećaja pripadnosti, tu su i porezne pogodnosti – dividende i kapitalni dobiti oporezuju se sa samo 12%, a dobit od prodaje udjela nakon dvije godine uopće se ne oporezuje.

Promjene Zakona o porezu na dohodak iz 2024. izjednačile su porezni tretman dodjele dionica i udjela, što je u Hrvatskoj otvorilo prostor za širu primjenu ovakvih planova. Ako se udjeli prenose po tržišnoj cijeni, ne nastaje porezna obveza; no ako su dani ispod vrijednosti, razlika se tretira kao primitak u naravi. Danas je stvarni porezni teret za takav primitak 31,58% tržišne vrijednosti, što je znatno manje nego prije ovih izmjena.

Uspješni poslodavci sve više razumiju važnost kvalitetnih zaposlenika i traže načine da ih zadrže kroz dugoročne poticaje. Ipak, modeli radničkog dioničarstva nose i rizike, osobito u slučaju odlaska zaposlenika ili prodaje društva. Zato je ključno unaprijed definirati pravila o zadržavanju i prodaji udjela te uključiti iskusne pravne i porezne stručnjake u čitav proces.

Dobro osmišljen ESOP može trajno povezati interese vlasnika i zaposlenika te društvu donijeti novu dimenziju stabilnosti, motivacije i rasta.

Snaga kontrolinga u rastu (vrijednosti) poduzeća

Rijetki su slučajevi poduzeća kojima se zdrav i održiv rast poslovanja dogodio slučajno i bez plana. Prvi korak k održivom rastu je postavljanje ciljeva koje želimo postići, drugi korak planiranje kako ćemo tamo doći, a treći je praćenje tj. kontrola idemo li u planiranom smjeru.

Taj proces od tri koraka zove se kontroling. U većini poduzeća kontroling i dalje ima operativnu, a ne stratešku ulogu. Uprava često donosi ključne odluke na temelju intuicije, a ne informacija. No, razlika između uspješnih i prosječnih kompanija leži upravo u tome, u sposobnosti donošenja odluka temeljenih na podacima (*data-driven decision making*).

Kad je proces dobro postavljen sa pravim alatima i kompetencijama ljudi, kontroling postaje komandna ploča menadžmentu tj. alat za upravljanje vrijednošću poduzeća. Kontroling provodi strategiju u konkretne akcije: gdje želite biti za tri godine, koje mjere treba pratiti i kako ih prenijeti kroz organizaciju. Omogućava fokus, brže odluke i veću disciplinu u izvršenju. Pomaže odrediti pravu prodajnu cijenu, prioritzirati proizvode i usluge, osloboditi što više gotovine iz poslovanja te odlučiti u koje investicije ući, a koje izbjeći. Pretvara brojke u jasne, jednostavne prikaze iz kojih odmah vidite što treba popraviti da bi se vrijednost povećala. Upozorava na rizike likvidnosti, pomaže optimizirati zalihe i kapital vezan u potraživanja. Odgovara na praktična pitanja, primjerice: koliko će gotovine poduzeću ostati za tri mjeseca ako trend ostane isti i što treba promijeniti da se

zadrži stabilnost. Uz to daje kontekst i prioritete za svakodnevne odluke i još niz konkretnih uvida koji sustavno grade vrijednost poduzeća.

Kada znate gdje „curi“ vrijednost i što najviše doprinosi rezultatu, lakše je usmjeriti resurse i rasti održivo, bez iznenađenja.

Održivo poslovanje je ulaznica u svijet investitora

Ako ste vlasnik firme i razmišljate o prodaji ili privlačenju investitora, važno je znati da sve veći broj investitora traži poduzeća koja posluju održivo. ESG – okoliš (E), društvena odgovornost (S) i upravljanje (G) – postaje ključan kriterij u donošenju investicijskih odluka.

Danas se ne gledaju samo financijski pokazatelji. Investitorima je važno kako se odnosite prema zaposlenicima, koliko ste transparentni, koristite li obnovljive izvore energije, s kime surađujete i primjenjujete li etičke standarde u poslovanju. Sve to doprinosi dugoročnoj održivosti i rastu firme – što je upravo ono što investitori traže. Neki investicijski fondovi ulažu isključivo u poduzeća koja zadovoljavaju ESG kriterije. Ako vaša firma nije usklađena s tim standardima, automatski gubite pristup tom dijelu tržišta. S druge strane, uključivanje ESG kriterija u poslovanje može povećati vrijednost firme jer pokazuje da razmišljate strateški, odgovorno i dugoročno.

Ako planirate prodaju, važno je krenuti na vrijeme. ESG nije nešto što se može „riješiti“ neposredno prije prodaje. Potrebno je vrijeme da se uvedu promjene, dokumentiraju procesi i izgradi reputacija. Ako krenete ranije, bit ćete spremni kad dođe trenutak prodaje i imat ćete konkurentsku prednost. To ne znači da morate odmah imati savršenu strategiju. Počnite s konkretnim, jednostavnim koracima: smanjite otpad, poboljšajte radne uvjete, uvedite transparentno izvještavanje. Svaki korak, vidjet ćete, donijet će i dodanu vrijednost za vaše poslovanje o kojoj niste možda ni razmišljali, bilo kroz smanjenje troškova, veću učinkovitost ili ublažavanje poslovnih rizika.

Investitori sve više traže firme koje, uz profit, ostvaruju pozitivan utjecaj na društvo i okoliš. Stoga na ESG gledajte kao na ulaganje u konkurentnost i budućnost vašeg poslovanja.

Revizija kao podrška prijenosu poslovanja i investicija u održivost i povjerenje

Prijenos poslovanja predstavlja jedan od najosjetljivijih trenutaka u životnom ciklusu poduzeća. U tom procesu, kvalitetna revizija ne služi samo kao zakonska obveza, već kao alat koji vlasnicima omogućuje sigurniji prijelaz, bolju kontrolu i dugoročnu održivost poslovanja.

Revizija osigurava točnost financijskih izvještaja, ali njezina vrijednost nadilazi brojke. Ona gradi povjerenje među dionicima, od investitora do nasljednika i omogućuje donošenje odluka temeljenih na pouzdanim informacijama. Za vlasnike koji razmišljaju o prijenosu poslovanja, to znači jasniji uvid u financijsko stanje, identificiranje rizika i transparentnu komunikaciju s budućim upraviteljima.

Kvalitetan revizor ne provjerava samo brojeve već razumije širu sliku. Uočava slabosti u izvještajnim sustavima, povezuje računovodstvene procese i pomaže u jačanju internih kontrola. Upravo ti elementi često predstavljaju izazov kod prijenosa poslovanja, osobito kada se radi o poduzećima s dugom tradicijom i složenim strukturama.

Revizija se tako pretvara u strateški alat: kroz analizu postojećih kontrola i procesa, revizijski tim može ukazati na područja koja zahtijevaju poboljšanja. Rezultat su konkretne preporuke koje vlasnicima pomažu da pripreme poduzeće za sljedeću fazu – bilo da se radi o prodaji, nasljeđivanju ili reorganizaciji.

U konačnici, revizija nije samo tehnički pregled, ona je investicija u povjerenje, sigurnost i kontinuitet poslovanja. Za vlasnike koji žele ostaviti stabilno i održivo poduzeće, kvalitetna revizija može biti ključan korak u tom procesu. Upravo zato, pravovremeno uključivanje revizora može značajno olakšati prijenos poslovanja i smanjiti neizvjesnosti koje taj proces nosi.

Snaga lidera mjeri se sposobnošću da izgradi sustav koji uspijeva i bez njega

Uspješan prijenos poslovanja zahtijeva daleko više od financijskih kalkulacija i pravnih formalnosti. Tvrtka mora funkcionirati kao „singerica” – precizno, neovisno, bez oslanjanja na nestabilnosti vezane uz ključne pojedince. Problem je u tome što većina vlasnika osobno gradi svoje tvrtke, pa strategija i operacije postaju neraskidivo povezani s osobnošću i stilom lidera. Kada dođe vrijeme za prijenos poslovanja, pokazuje se da bez uređenih procesa i operativne izvrsnosti tvrtka nije samostalan sustav, nego bicikl koji pada čim vozač prestane voziti.

Prijenos poslovanja zahtijeva profesionalni management i upravljanje digitalnom zrelošću na visokoj razini. Samo takav pristup može stvoriti sustav koji funkcionira i u kojem ljudi osjećaju pripadnost i svrhu i nakon izlaska prijašnjeg vlasnika. Dosadašnja istraživanja se slažu: ljudi koji su izgradili tvrtku vjeruju da najbolje znaju što treba za sljedeću razvojnu fazu organizacije. To je problem baš zato što je djelomično istina. Tvrtka ne bi bila uspješna da oni nisu znali što rade, ali sada ta leđa treba izmaknuti i pripremiti tvrtku za novu, digitalnu fazu.

Većina tvrtki u Adria regiji ne pati od lošeg tržišta ili niskih cijena, daleko najveća većina pati od niske produktivnosti. Korijen tog problema leži u nasljeđu oslanjanja na procese i tehnologije koje su bile aktualne prije 50 godina, a slično je i sa stilovima upravljanja. Umjesto profesionalnog projektiranja digitalnih sustava, vlasnici su skloni rješenja tražiti na temelju preporuke, branda ili poznanstva. To dovodi do fragmentiranih rješenja koja, umjesto operativne izvrsnosti, postaju prepreka poslovanju i gomilaju administraciju. Danas je digitalna strategija je preduvjet za iskorištavanje najjeftinijih resursa, tehnologije i stvaranje konkurentne prednosti, a profesionalno vodstvo je to koje može maknuti emocije na stranu i provesti je.

Klub poduzetnika seniora SENTOR

SENTOR je neovisna, neprofitna organizacija u kojoj (bivši) poduzetnici i stručnjaci iz poslovnog svijeta temeljem svoje **stručnosti, znanja i kontakata** pružaju **pro bono** mentorsku podršku drugim poduzetnicima suočenim s poteškoćama u poslovanju – kako bi im pomogli u rješavanju izazova i osigurali održivost i uspješnost njihovih poduzeća.

Udruga je osnovana 2022. godine, nakon dvogodišnje pilot faze u okviru CEPOR-a. Osnivači su poduzetnici Blaženka Urbanke (HSM Informatika), Ante Mandić (INsig2) i Boris Popović (Alarm automatika), te CEPOR kao institucionalni osnivač.

Mentori okupljeni u SENTOR-u pružaju pragmatične savjete, usklađene potrebama mentoriranih poduzetnika i njihovih poduzeća, a mentorska podrška temelji se na principima **empatije, poštovanja, profesionalnosti, integriteta i želje za učenjem i razvojem** što su i vrijednosti SENTOR-a.

Misija i cilj članova i partnera SENTOR-a jest prijenos znanja i iskustva kroz mentorske programe, s ciljem poticanja održivosti, jačanja i promocije produktivnog poduzetništva, te razvoja poduzetničke kulture u društvu. SENTOR pruža podršku rastu i razvoju mikro, malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.

SENTOR okuplja preko 30 iskusnih volonterskih mentora s bogatim poduzetničkim i upravljačkim iskustvom, koji su u proteklom razdoblju mentorirali više od 170 poduzetnika i poduzetnica iz cijele Hrvatske. Mentorska podrška temelji se na individualiziranom pristupu, profesionalnosti, integritetu, empatiji i etičnosti.

Vizija SENTOR-a je stvoriti jedinstvenu mrežu u kojoj „iskustvo ne zastarijeva“, a volonterski mentorski rad proizvodi dugoročnu vrijednost za sve dionike društva.

Mentorski program SENTOR-a provodi uz podršku Hrvatske udruge poslodavaca, Erste Bank, Kraljevine Nizozemske u Hrvatskoj, te udruženja umirovljenih poduzetnika Soundboard koje djeluje više od 40 godina u Nizozemskoj i dobitnik je nagrade Europske komisije za unaprjeđenje poduzetničkog okruženja.

www.sentor.com.hr

Invest in *high-growth markets*

Launched in 2005, EFSE was the first public-private partnership impact vehicle for micro, small and medium-sized enterprises.

EUR 1.5B

Total Assets

EUR 4.9B

Cumulative investments since inception

16

Active investment countries

84

Active partner institutions

Figures as of Q2 25

Sustainable growth is essential

Micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) make up 99.7% of all businesses in Southeast Europe and the Caucasus – these firms are critical to the long-term success of their workforces, communities and economies. With the right support, they can benefit from EU integration momentum and generate robust, competitive growth. But many businesses struggle to obtain the financing they need to scale, innovate and transform their operations. Our financing ensures they are both competitive and sustainable – creating jobs, raising living standards and driving inclusive growth.

For more about the EFSE 2024
Impact Report please visit:
www.efse.lu



The European Fund for Southeast Europe (EFSE) is an impact investment fund to drive economic development and prosperity in Southeast Europe and the Caucasus. Through its two sub-funds—the Regional Sub-Fund (RSF) and the Ukraine Sub-Fund (USF)—EFSE provides tailored financial solutions to foster entrepreneurship, strengthen financial inclusion, and support local economies. EFSE was initiated in 2005 by KfW Development Bank with the financial support of the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) and the European Commission. As the first public-private partnership of its kind, EFSE draws its capital from donor agencies, international financial institutions, and private institutional investors. Finance in Motion GmbH, Germany, serves as EFSE’s Portfolio Manager and Hauck & Aufhäuser Fund Services S.A., Luxembourg, acts as manager.

For more information on the European Fund for Southeast Europe, please visit: www.efse.lu



HUP

Hrvatska udruga poslodavaca

Prije deset godina, Hrvatska udruga poslodavaca pridružila se projektu **Business Transfer Barometar 2015** s jasnim ciljem – skrenuti pažnju javnosti i donositelja politika na izazove s kojima se suočavaju mala i srednja poduzeća pri prijenosu poslovanja. Već tada smo isticali kako je, uz razvoj sustava koji podupiru osnivanje poduzeća, jednako važno razvijati sustav podrške koji prati njihov rast i razvoj – kao i fazu prijenosa poslovanja. Zatvaranje poduzeća ne bi smjelo biti jedina opcija kada se vlasnik ili vlasnica povlači iz upravljačke ili vlasničke uloge, osobito pri odlasku u mirovinu.

Cilj tadašnjeg istraživanja bio je utvrditi koliko poduzeća u Hrvatskoj treba započeti pripreme za prijenos poslovanja, kakav je njihov stav prema toj temi, planiraju li prijenos i kakva im je podrška potrebna. Rezultati su pokazali da je više od 30 % poduzeća bilo u situaciji koja zahtijeva planiranje prijenosa, što je predstavljalo više od 5.300 poduzeća s otprilike 57.000 zaposlenih, a to je puno za hrvatsko gospodarstvo.

Od tog broja, nešto manje od 40 % bili su obiteljski biznisi – značajno manje u odnosu na 65 % koliko ih bilježe zapadnoeuropske zemlje. Većina vlasnika planirala je prijenos na članove obitelji, dok je tek manji broj razmatrao prodaju poduzeća, prijenos upravljačke uloge na zaposlenika ili vanjskog menadžera.

Danas, deset godina kasnije, zanimaju nas ista pitanja – jesu li se stvari promijenile, koliko se napredovalo, jesu li prijenosi provedeni i na koji način te kakvu vrstu podrške pružiti.

Novi kontekst i okolnosti

U međuvremenu, promijenio se i vanjski kontekst – pojavili su se novi izazovi, ali i nove prilike:

1. Prepoznatljivost prijenosa poslovanja kao prioriteta za MSP sektor: Europska komisija prepoznala je prijenos poslovanja kao važnu dimenziju politika za razvoj malih i srednjih poduzeća.
2. Izazovi i podrška: Iako je svijest o važnosti pravodobnog planiranja porasla, brojni izazovi su prisutni i danas. Tako Europska komisija ističe ključne prepreke:
 1. nedostatna svijest vlasnika o potrebi planiranja prijenosa
 2. porezna pitanja (npr. porez na nasljedstvo, reinvesticijske olakšice, prijenos zaposlenicima)
 3. ograničen pristup kvalitetnim savjetodavnim uslugama

Mnogi naši članovi, vlasnici malih i srednjih poduzeća, danas su u životnoj fazi u kojoj razmišljaju o budućnosti svojih poduzeća. Prijenos poslovanja često je dugotrajan i zahtjevan proces, koji se ne događa preko noći – ponekad traje godinama, a nerijetko je i emocionalno izazovan.

Zato angažman HUP-a u ovom području dobiva novu dimenziju: ne samo podržavati inicijative, već aktivno sudjelovati u razvoju i provedbi konkretnih modela podrške prijenosu poslovanja.



Budućnost obiteljskih tvrtki

17 godina
konferencije

Preko
4.000 sudionika

Preko **100** panel
diskusija i predavanja

Više od
250 govornika

Obiteljske tvrtke ključan su dio gospodarstva svake zemlje, pa tako i Hrvatske, u kojoj se procjenjuje da više od polovice zaposlenih radi upravo u njima. Unatoč njihovoj snazi i dugoročnoj ulozi u razvoju ekonomije, spoj vlasništva, upravljanja i nasljeđivanja često je nedovoljno shvaćen i podržan. Zato Lider već 17 godina okuplja osnivače i nasljednike obiteljskih tvrtki kako bi otvoreno razgovarali o izazovima, promjenama i budućnosti obiteljskog poduzetništva.

TEME KONFERENCIJE Istaknuti stvarni doprinos obiteljskih tvrtki gospodarstvu, osnažiti svijest o važnosti kvalitetnog upravljanja i planiranja sukcesije te potaknuti konstruktivnu razmjenu iskustava među poduzetnicima. Posebnu pozornost posvećujemo pomoći obiteljskim tvrtkama u rješavanju specifičnih izazova koji proizlaze iz povezanosti obitelji i poslovanja – od donošenja odluka, podjele odgovornosti, do prijenosa upravljanja na novu generaciju.

CILJ KONFERENCIJE Naglasiti pozitivnu ulogu i značaj obiteljskih tvrtki u gospodarstvu, otvoriti ključna pitanja s kojima se susreću vlasnici i nasljednici, ponuditi stručne smjernice i primjere dobre prakse, potaknuti međusobno povezivanje i suradnju i razvijati dijalog o održivom obiteljskom poduzetništvu.



Wealth Management



Rezultati se grade povjerenjem.

25 godina izvrsnosti u upravljanju financijskom imovinom.

Aktivno upravljanje prilagođeno tržišnim prilikama.

Osobni pristup i **rješenja** krojena po mjeri svakog klijenta.

Partnerski odnos kroz znanje i povjerenje.

wm@intercapital.hr

Business Transfer Barometar Hrvatska

Generacijski transfer poslovanja vrlo je važna, ali i često zanemarena tema koja ima značajan utjecaj na cjelokupno gospodarstvo. Činjenica je da domaće poduzetništvo napreduje posljednjih godina i vidljiv je trend jačanja poduzetničkih aktivnosti.

Realizacija njihovih ideja u konačnici stvara dodanu vrijednost, kreira nova radna mjesta te generira rast realnog sektora kao najzdravije osnove dugoročno održivog ekonomskog razvoja.

Na nama je da nastavimo raditi na stvaranju okvira koji će, osim kontinuiranog stvaranja novih poduzetničkih snaga, omogućiti i daljnji razvoj postojećih poduzetnika te ih podržimo u procesu prijenosa poslovanja.

S tim ciljem smo i podržali ovo vrijedno istraživanje koje daje veliki doprinos rješavanju ove problematike.

Erste&Steiermärkische Bank d.d.
Snježana Mamuzić Krpan
Direktorica Direkcije malog poduzetništva

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) kontinuirano provodi financijske instrumente koji su jedan od najučinkovitijih načina korištenja financijskih resursa s ciljem pružanja podrške razvoju maloga i srednjega poduzetništva. Usmjeravajući se na projekte koji su ekonomski iskoristivi, financijski instrumenti pružaju podršku ulaganjima putem zajmova i jamstava uz mogućnost kombiniranja sa subvencioniranjem kamate.

Jamstva HAMAG-BICRO-a za pružanje podrške pokretanju i razvoju poduzetničkih projekata prepoznata su od strane financijskih institucija kao ključni instrument za prijenos rizika kojeg financijske institucije nisu spremne preuzeti. U tom kontekstu, HAMAG-BICRO putem programa jamstava, poduzetnicima nudi i mogućnost kupnje vlasničkih udjela u drugom gospodarskom subjektu. Dobar primjer potonje prakse je tvrtka Guido 2023 d.o.o. koja posluje u djelatnosti trgovine i servisa viličara, a koja je uz HAMAG-BICRO jamstva preuzela 100 % udjela u društvu TPZ viličari d.o.o. s ciljem povećanja tržišnoga udjela na hrvatskom tržištu viličara.

Dodatne informacije o programu zatražite u jednoj od 20 županijskim ispostava HAMAG-BICRO-a (cjeloviti popis se nalazi na poveznici <https://hamagbicro.hr/kontakti/>) ili na: jamstva@hamagbicro.hr.

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije

Ksaver 208, 10000 Zagreb

T +385 1 489 1884

www.hamagbicro.hr



S E L E C T I O

Koja je uloga SELECTIO stručnjaka u transferu poslovanja?

Svake godine značajan broj kompanija ulazi u fazu prijenosa na sljedeću generaciju ili nove upravljače i, iako takva promjena najčešće ne dolazi kao iznenađenje, proces često nije dovoljno planiran niti podržan profesionalnim resursima. Vlasnici se suočavaju s nizom složenih izazova, a najveći izazov je često pronalazak kompetentnih nasljednika.

Zbog sve veće kompleksnosti, podrška vanjskih stručnjaka postaje neophodna. Kako bi odgovorili na potrebe dosadašnjih, ali i novih vlasnika, stručnjaci SELECTIO Grupe, najveće grupacije za HR konzalting u Hrvatskoj, prilagodili su dio svojih usluga upravo malim tvrtkama i poduzetnicima kojima najviše nedostaje profesionalna podrška i partnerski pristup.

Procijeniti postojeći tim, razvijati njihove ključne kompetencije ili pronaći nove članove tima koji će uspješno preuzeti poslovanje i nastaviti usmjeravati poslovanje znači razumjeti posebnosti industrije, očekivanja trenutnog i/ili novog vlasnika. Izrazito je važno osvijestiti koji dio kulture organizacija želi zadržati, a gdje i kako je potrebno provesti nužne promjene. Zahvaljujući timu vrhunskih eksperata, SELECTIO već 20 godina uspješno pronalazi menadžere za gotovo sve vodeće tvrtke na tržištu rada u Hrvatskoj te djeluje kao podrška vlasnicima koji se moraju prilagoditi novoj ulozi i timu kao i timovima koji prolaze kroz promjene.

U svijetu gdje budućnost poslovanja najviše ovisi o ljudima, SELECTIO djeluje kao partner koji pomaže tvrtkama da izazov transfera prevladaju informirane i spremne za novu fazu razvoja poslovanja.

SELECTIO Grupa

kontakt@selectio.hr

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/2624011/>

Web: <https://selectio.hr/>

Newsletter: <https://mailchi.mp/2deefd39d6f8/selectio>

Prijenos poslovanja jedan je od najvažnijih i najosjetljivijih trenutaka u životnom ciklusu svakog poduzeća. Bilo da se radi o obiteljskom poduzeću koje prelazi na novu generaciju, prodaji strateškom investitoru ili restrukturiranju poslovanja, ključno je imati uz sebe stručnjake koji razumiju i pravne i poslovne aspekte tog procesa.

WAHL je odvjetničko društvo s dugogodišnjim iskustvom u savjetovanju poduzetnika i obiteljskih tvrtki u svim fazama njihova razvoja. Naše razumijevanje poslovnih procesa i bogato pravno iskustvo posebno dolaze do izražaja u postupcima prijenosa poslovanja, gdje pružamo podršku u planiranju, strukturiranju i provedbi svake faze prijenosa.

Vlasnicima i upravama stojimo na raspolaganju da proces bude pravno siguran, transparentan i usklađen s dugoročnim interesima poduzeća i osoba koje su ga izgradile. Brinemo o kontinuitetu poslovanja, zaštiti vrijednosti koje su ga oblikovale i stvaranju čvrstih temelja za buduće generacije.

Naše usluge obuhvaćaju:

- temeljitu pravnu i poreznu analizu postojećeg poslovnog modela,
- strukturiranje transakcije radi zaštite interesa svih uključenih strana,
- izradu i pregovaranje ugovorne dokumentacije, uključujući ugovore o prodaji poslovnih udjela, prijenosu imovine i upravljačkih prava,
- savjetovanje u sukcesijskim procesima - od planiranja nasljeđivanja do uključivanja nove generacije u vlasničke i upravljačke strukture,
- usklađivanje s regulatornim zahtjevima i pripremu za dubinsko snimanje poslovanja (due diligence).

Naš cilj je osigurati da prienos poslovanja protekne učinkovito, pravno sigurno i bez nepredviđenih rizika. Svako poduzeće ima svoju priču, a naš je zadatak pomoći da se ta priča nastavi.

Osnovan 1961. godine, Ekonomski fakultet u Osijeku od svojih početaka sustavno razvija i njeguje suradnju s okruženjem, smatrajući je važnim segmentom svih aktivnosti – znanstveno-istraživačkih, stručnih i nastavnih. Danas je Fakultet dinamična, inovativna i poduzetna visokoškolska institucija koja se ističe suvremenim studijskim programima, kvalitetnim istraživanjima te partnerskim odnosima s lokalnom i širom zajednicom, čime aktivno doprinosi rješavanju izazova i razvoju sredine u kojoj djeluje.

Ekonomski fakultet u Osijeku pionir je u razvoju programa poduzetničkog obrazovanja i istraživanja. Još početkom 1990.-ih na Fakultetu su započela sustavna znanstvena istraživanja poduzetništva te razvijanje studijskih programa na prijediplomskoj, diplomskoj i poslijediplomskoj razini. Potvrda međunarodne relevantnosti ovih aktivnosti je uspostava UNESCO katedre za poduzetničko obrazovanje, koja djeluje na Fakultetu od 1998. godine.

Poduzetničko obrazovanje na Ekonomskom fakultetu u Osijeku prvenstveno je usmjereno na poticanje razvoja proaktivnih, inovativnih i odgovornih pojedinaca koji prepoznaju prilike u svom okruženju te posjeduju znanje i vještine da ih pretvore u vrijednost – u različitim društvenim i gospodarskim kontekstima, a ne isključivo kroz pokretanje vlastitih poslovnih pothvata. Poduzetništvo se promatra kao kompetencija potrebna svima: vlasnicima budućih poduzetničkih pothvata, javnim djelatnicima i zaposlenicima u svim vrstama organizacija i djelatnosti. Takav pristup doprinosi razvoju cjelokupnog društva i predstavlja temelj za kvalitetan rast kojem svi težimo.

Na Ekonomskom fakultetu u Osijeku na sveučilišnom diplomskom studiju Poslovna ekonomija, smjer Poduzetništvo i inovativnost, studenti imaju priliku pohađati kolegije Obiteljsko poduzetništvo i Transfer poslovanja u malim i srednjim poduzećima.

Ekonomski fakultet u Osijeku član je Europskog udruženja za transfer poslovanja u malim i srednjim poduzećima – TRANSEO.

Vodimo obiteljske tvrtke iz regije kroz uspješnu tranziciju

U okviru Adizes SEE, vodeće regionalne kompanije za organizacijski razvoj i rast, savjetodavne usluga za generacijsku tranziciju pruža Centar za obiteljske kompanije (Family Business Advisory - FBA).

Na originalnoj metodologiji „4 pripreme“ koju je razvio Boris Vukić, i u praksi sa suradnicima testirao, baziraju se aktivnosti i rad Centra:

Dijagnostički proces 4 pripreme

Analiza stanja i definiranje preporuka za uspješan proces tranzicije u obiteljskoj tvrtki

Izrada obiteljskih protokola

Set aktivnosti na kojima se formira obiteljski forum i definiraju svi neophodni obiteljski akti

Podrška u postupcima tranzicije upravljanja i vlasništva

Podrška u pronalasku i izradi optimalnih rješenja i modela u cilju provedbe tranzicije u obiteljskim tvrtkama

Klub 2040

Klub pripadnika druge i treće generacije u obiteljskim kompanijama osnovan 2015. godine. Klub danas ima više od 200 članova iz mikro, malih, srednjih, velikih i najvećih poduzeća Srbije, Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Crne Gore, Makedonije i Slovenije

...
Razumijemo značaj obiteljskih tvrtki i jedinstvene izazove s kojima se suočavaju.

Imamo iskustvo u radu sa stotinama obitelji.

Koristimo metodologiju **4 pripreme** koja ima za cilj uspješnu tranziciju tvrtke na sljedeću generaciju ili sljedeću razinu poslovanja.

...
Cilj generacijske tranzicije je da obiteljska kompanije bude uspješnija od osnivačeve a da članovi obitelji imaju normalan nedjeljni obiteljski ručak

Boris Vukić

Više info na:

www.adizes.eu

www.obiteljsketvrtke.hr

Kontaktirajte nas:

tel:+38598484400

boris.vukic@adizes.eu

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Business Transfer Barometar 2025 je drugo izdanje istraživanja usmjerenog na problematiku prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. Prvo takvo istraživanje CEPOR je proveo 2015. godine, a rezultati su ukazali na značajan broj poduzetnika koji ne planiraju na vrijeme svoju izlaznu strategiju, slabo komuniciraju sa članovima obitelji na temu generacijske tranzicije, te nedovoljno poznaju i druge mogućnosti izlaska iz poslovanja.

Business Transfer Barometar istraživanjem u 2025. godini istražili su se stavovi vlasnika poduzeća koji imaju 55 i više godina prema prijenosu poslovanja, način na koji planiraju provesti prijenos ili izlazak iz poslovanja te potreba za podrškom u tom procesu. Dodatni cilj istraživanja bila je i usporedba rezultata s rezultatima iz 2015. godine te identifikacija promjena u stavovima o prijenosu poslovanja i izlaznim strategijama.

Pri definiranju konceptualnog okvira istraživanja analizirana su slična istraživanja na temu prijenosa poslovanja u Europi, s posebnim naglaskom na istraživanje koje su proveli istraživači dr. sc. Elina Varamaki, dr. sc. Anmari Viljamaa i dr. sc. Juha Tall sa Seinajoki University of Applied Sciences iz Finske. Primarni podaci prikupljeni su metodom anketnog upitnika koji je kreiran na temelju postojeće literature te prilagođen hrvatskom poslovnom okruženju. Prije provedbe istraživanja, anketni upitnik je testiran među skupinom poduzetnika kako bi se provjerila jasnoća pitanja te razumijevanje problematike istraživanja. S obzirom na to da je upitnik prvenstveno bio namijenjen vlasnicima poduzeća koji imaju 55 i više godina, na početku upitnika kreirana su kontrolna pitanja kojima se osigurala potpunost upitnika od strane ciljne skupine. Anketni upitnik je kreiran korištenjem Alchemer alata za provedbu *online* istraživanja te je distribuiran na e – mail adrese vlasnika poduzeća u Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno u razdoblju od srpnja do rujna 2025. godine.

Nakon faze prikupljanja podataka, uslijedila je faza pripreme podataka za statističku analizu. Anketnom upitniku je pristupilo 386 ispitanika. Pripremom baze i detaljnom analizom utvrđeno je 27 ispitanika koji su mlađi od 55 godina te 155 ispitanika koji nisu ispunili upitnik u cijelosti. Navedeni odgovori su eliminirani iz baze, a konačni uzorak čini 204 ispitanika čiji su odgovori analizirani.

Od ukupnog broja ispitanika, 65 % su osobe muškog spola, a 35 % su osobe ženskog spola. Prosječna starost ispitanika u uzorku je 62 godine. Promatrano prema kriteriju veličine poduzeća, uzorak čini 43 % mikro, 36 % malih, 19 % srednjih i 2 % velikih poduzeća. Najznačajnije djelatnosti u kojima poduzetnici posluju su poslovne/intelektualne usluge (28 %), industrija i prerađivačka industrija (24 %) te trgovina na veliko i malo (21 %). Promatrano prema geografskom kriteriju 45 % poduzeća ima sjedište u Gradu Zagrebu, 32 % u Kontinentalnoj Hrvatskoj, a 23 % u Primorskoj Hrvatskoj.

Osim anketnog istraživanja, u sklopu Business Transfer Barometar istraživanja analizirani su i sekundarni podaci o promjenama u statusu (aktivno / ugašeno), broju zaposlenih i ukupnim prihodima poduzeća koja su u 2015. godini imala većinske vlasnike s 55 i više godina starosti.

Business Transfer Barometar istraživanje u Hrvatskoj proveo je CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Članice istraživačkog tima su prof. dr. sc. Mirela Alpeza (voditeljica istraživanja), doc. dr. sc. Petra Mezulić Juric i dr. sc. Maja Has.

TEORIJSKI OKVIR ZA ISTRAŽIVANJE PRIJENOSA POSLOVANJA

IZLAZAK IZ PODUZETNIČKOG POTHVATA

Izlazak iz poduzetničkog pothvata (engl. *entrepreneurial exit*) zadnjih desetljeća sve je zastupljenija istraživačka tema. Izlazak iz poduzetničke aktivnosti važan je dio poduzetničkog procesa, a moguće ga je sagledati iz organizacijske i individualne perspektive (Aldrich, 2016). Proučavanje ovog fenomena na razini poduzeća podrazumijeva istraživanje uzroka izlaska ili nestanka poduzeća s tržišta ili djelatnosti dok je na individualnoj razini fokus na istraživanju izlaska vlasnika poduzeća iz vlasničke strukture poduzeća.

Najveće svjetsko istraživanje o poduzetništvu GEM – Global Entrepreneurship monitor prati uzroke prekida poslovnih aktivnosti poduzeća te omogućuje usporedbu među različitim zemljama (Tablica 4).

Tablica 4: Uzroci prekida poslovne aktivnosti (% u odnosu na sve razloge izlaska)
– usporedba između Hrvatske i odabranih europskih zemalja

		Prilika za prodaju	Poduzeće nije profitabilno	Problemi u pristupu financiranju	Drugi posao ili poslovna prilika	Umirovljenje	Osobni razlozi	Vladine politike/ porezna politika/ birokracija	Konflikt između poslovnih partnera
2024.	Hrvatska	4	25	11	22	8	18	7	6
	Slovenija	7	14	0	31	15	12	17	3
	Italija	4	28	13	26	4	20	3	3
	Poljska	3	35	5	9	10	9	28	0
	Njemačka	19	23	6	20	2	18	8	2

Izvor: Global Entrepreneurship Monitor, <https://www.gemconsortium.org/>

GEM istraživanje koristeći jednaku metodologiju za sve zemlje uključene u istraživanje prati i kategorizira različite uzroke izlaska iz poslovne aktivnosti. Značajan dio izlazaka iz poduzetničke aktivnosti praćen prekidom poslovne aktivnosti u Hrvatskoj u 2024. godini rezultat je neadekvatno provedene pripreme za prijenos poslovanja (54 %): u 22 % slučajeva prekid poslovne aktivnosti dogodio se jer se vlasnik odlučio fokusirati na drugi posao ili poslovnu priliku, a pri tome nije prodao poduzeća ili našao adekvatnu osobu koja će ga zamijeniti na upravljačkoj poziciji; u 24 % slučajeva osobni razlozi i konflikt među poslovnim partnerima utjecali su na prekid poslovnih aktivnosti poduzeća, dok je u 8 % slučajeva odlazak u mirovinu vlasnika rezultirao gašenjem poduzeća. Sličan trend vidljiv je i u drugim postranzicijskim zemljama s kojima je moguće usporediti Hrvatsku, poput Slovenije gdje je u 15 % slučajeva odlazak u mirovinu rezultirao zatvaranjem poduzeća ili Poljske u kojoj je taj udio iznosio 10 % u 2024. godini. U Njemačkoj i Italiji ovaj postotak je u 2024. godini bio puno niži (2 % i 4 %). U Hrvatskoj se također udio poduzetnika koji navode umirovljenje kao razlog prekida poslovne aktivnosti povećao u odnosu na 2014. godinu kada je provedeno i prvo Business Transfer Barometar istraživanje s 2,5 % na 8 % što ukazuje da dio poduzetnika koji se približavaju godinama za umirovljenje ne uspijeva uspješno provesti tranziciju upravljanja i vlasništva na novu generaciju.

U okviru istraživanja Business Transfer Barometar Hrvatska fokus je na individualnoj razini, odnosno istraživanju planiranog izlaska iz poduzetničkog pothvata vlasnika poduzeća.

U tom kontekstu izlazak iz poduzetničkog pothvata definiran je kao *proces u kojem osnivači privatnih poduzeća napuštaju poduzeće koje su pomogli stvoriti, te se time u različitoj mjeri povlače iz vlasničke i upravljačke strukture* (DeTienne, 2010).

Odluka o izlasku iz poduzetničkog pothvata može se dogoditi u bilo kojem trenutku životnog ciklusa poduzeća, a poduzetnici mogu imati različite razloge za napuštanje pothvata. U nekim slučajevima poduzetnici vrlo rano napuštaju poduzetnički pothvat prodajom drugoj osobi ili poduzeću te započinju novi poslovni pothvat, kao što je to slučaj kod serijskih poduzetnika. Ovdje se radi o poduzetnicima različitih dobnih skupina, ali većinom onima koji još nisu u dobi za umirovljenje.

Kod značajnog broja poduzetnika okidač za izlazak iz pothvata vezan je uz **umirovljenje** i njihovu starosnu dob. Starenje i približavanje dobi za umirovljenje predstavljaju neizbježne okidače za prijenos poslovanja (Europska komisija, 2002, 2011; Van Teeffelen i Uhlaner, 2013; Kołodkiewicz i Wojtyra, 2016). Starenje se općenito smatra jednim od najvećih društvenih i gospodarskih izazova 21. stoljeća u Europi. Očekuje se da će udio osoba starijih od 65 godina porasti s 19,8 % u 2018. godini na oko 31,3 % do 2100. godine (Eurostat, 2019). Starenje europskog stanovništva odražava se i na starenje europskih poduzetnika, što utječe na prijenos vlasništva nad poduzećima (Varamäki i Viljamaa, 2014). U post-tranzicijskim zemljama velik je udio poduzeća kojima upravljaju vlasnici koji se približavaju dobi za umirovljenje, a u Hrvatskoj više od 30 % poduzeća ima većinske vlasnike starije od 55 godina (Alpeza i sur., 2015; Alpeza i sur., 2018).

Pojedini istraživači povezuju umirovljenje s pojavom snažnih emocija, kao što su strah, tjeskoba ili osjećaj beskorisnosti (Feldman i Beehr, 2011). **Emocionalna vezanost** uz poduzeće može spriječiti uspješno povlačenje poduzetnika iz

pothvata koji je stvorio (Van Teeffelen, 2012) te usporiti ili odgoditi prijenos poslovanja (npr. Lansberg, 1999; Sharma i sur., 2001). Odgađanje procesa prijenosa poslovanja može dovesti do niza ishoda koji u konačnici nisu pozitivni za poduzeće i njegove dionike kao što su zaostajanje u ulaganjima (Onuoha, 2013), nedostupnost nasljednika ili odabir nekompetentnog nasljednika (Venter i sur., 2003; Wasserman, 2008), i u konačnici likvidacija poduzeća u trenutku kad trenutni vlasnik postane prestar za vođenje poslovanja (Costa, 1997). U obiteljskim poduzećima emocionalna povezanost je prepoznata kao glavna prepreka uspješnoj generacijskoj tranziciji, ali i prijenosu općenito (Sharma i sur., 2003).

Istraživanja ističu postojanje različitih psiholoških prepreka prijenosu poslovanja, kao što su strah od smrtnosti, strah od osjećaja praznine i gubitka dijela vlastitog identiteta, predrasude prema planiranju sukcesije te nepovjerenje prema nasljedniku (Lansberg, 1988; Steingold, 2012; Flören i Nandram, 2007; Van Teeffelen i sur., 2011; Weesie, 2017). Poduzetnici se često teško nose s ovim emocijama, a istraživanja su pokazala kako često koriste pasivne stilove suočavanja s izazovima koje uključuje prijenos poslovanja, poput negiranja i ne izražavanja emocija, u odnosu na aktivne strategije koje bi im mogle biti od pomoći (Weesie, 2017).

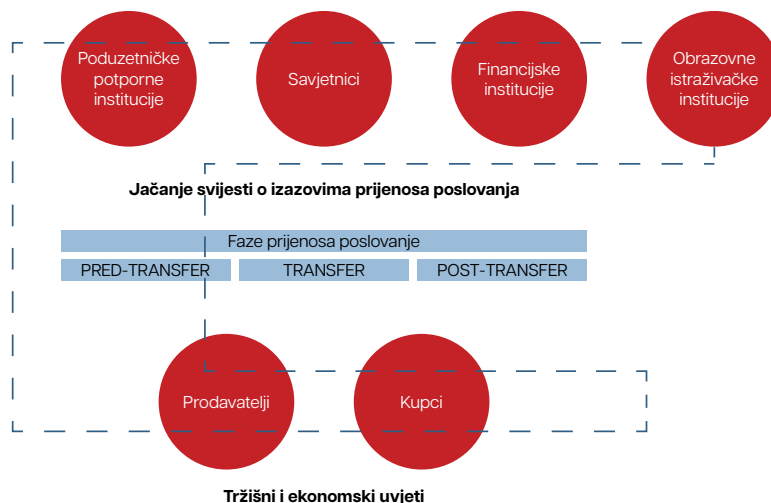
DeTienne i Chandler (2010) navode da je trajanje procesa izlaska poduzetnika iz poduzeća izravno povezano sa složenošću poslovanja te okolnostima koje su dovele do odluke o izlasku. Postoji niz osobnih i organizacijskih čimbenika koji mogu utjecati na vrijeme trajanja procesa, kao i na način na koji poduzetnik napušta poduzeće (Delmar i sur., 2006; Taylor, 1999). Promatrajući izlazak iz poduzetničkog pothvata na individualnoj razini, posebno kod poduzetnika koji se približavaju umirovljenju važno je razumjeti faktore koji neposredno utječu na samu odluku o napuštanju poduzeća i u konačnici napuštanju poduzetničke karijere. Osobni čimbenici poduzetnika poput dobi, razine obrazovanja i iskustva u djelatnosti utječu na to koji način izlaska iz poduzetničkog pothvata će poduzetnik odabrati (DeTienne i Chandler, 2010).

EKOSUSTAV ZA PRIJENOS POSLOVANJA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

Osim osobnih karakteristika i preferencija poduzetnika vezano uz izlazak iz poduzetničkog pothvata, te kompleksnosti samog poduzeća, značajan utjecaj na proces prijenosa poslovanja ima **ekosustav za prijenos poslovanja** (engl. *business transfer ecosystem*). Ekosustav za prijenos poslovanja predstavlja okruženje, odnosno kontekst u kojem se provodi prijenos poslovanja, a njegovi najvažniji elementi su prodavatelji i kupci, financijske institucije, savjetnici, te tržišni i ekonomski uvjeti i porezna politika, ali i aktivnosti jačanja svijesti dionika procesa (Slika 34).

Ključnu ulogu unutar ekosustava imaju **kupci i prodavatelji** poduzeća, dok bi druge komponente ekosustava trebale biti u funkciji povećanja uspješnosti ključnih aktera u provedbi prijenosa poslovanja. U kontekstu ovog modela, pojam prodavatelja odnosi se na vlasnike poduzeća koji planiraju izlazak iz poduzetničkog pothvata, a on može biti proveden na različite načine (npr. generacijska tranzicija ili prodaja poduzeća neobiteljskim članovima). Pojam kupca odnosi se na preuzimatelje poduzeća koji mogu biti obiteljski članovi ili neobiteljski članovi odnosno „vanjski“ kupci. Rastući interes kupaca, odnosno pojedinaca za preuzimanje postojećih uhodanih poduzeća mogao bi doprinijeti ublažavanju nadolazeće krize nasljeđivanja u zemljama gdje će se znatan broj poduzetnika povući u mirovinu u sljedećim desetljećima (Nows, 2021). Poduzeća čiji vlasnici planiraju izlazak iz poduzetničke aktivnosti radi umirovljenja mogu predstavljati dobru priliku za ulazak u poduzetništvo putem preuzimanja (engl. *takeover entrepreneurship*), posebno za osobe s već stečenim poslovnim iskustvom.

Slika 34. Ekosustav za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća



Izvor: Prilagođeno prema Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Singer, S. & Durst, S. (eds.). (2015). *Business Transfer Ecosystems and Awareness Raising Activities: Situation Analysis of Five European Countries*. Adapted from van Teeffelen, L. (2012)

Značajnu ulogu u ekosustavu za prijenos poslovanja imaju **savjetnici** koji u procesu prijenosa pružaju savjetodavnu podršku kupcima i prodavateljima. U procesu prijenosa poslovanja poduzetnicima mogu pomoći različite vrste savjetnika od poslovnih savjetnika, brokera specijaliziranih za mikro, mala ili srednja poduzeća, odvjetnika i računovođa. Njihova podrška iznimno je važna jer se većina poduzetnika s ovim procesom susreće jednom u životu te nema potrebna znanja ili iskustvo u procesu prodaje ili kupovine poduzeća.

Uz savjetodavnu podršku za uspješan prijenos poslovanja važna je dostupnost izvora financiranja gdje ključnu ulogu imaju **financijske institucije**. Neodobravanje kredita od strane banaka jedan je od najčešće spominjanih razloga za neuspjeh prijenosa poslovanja (European Commission, 2002; Eurochambers, 2009; Geerts i sur., 2004). Većini kupaca poduzeća nedostaju vlastita sredstva te se moraju osloniti na vanjsko financiranje, a u tom procesu ključnu ulogu imaju financijske institucije.

Opće gospodarsko okruženje, odnosno različiti **tržišni i ekonomski uvjeti** izravno utječu na broj poduzeća koja su ponuđena na prodaju. Ekonomski uvjeti također utječu i na uspješnost poduzeća nakon preuzimanja pa su tako istraživanja zabilježila kako su u vremenima ekonomske krize zabilježeni bolji rezultati poduzeća u razdoblju nakon preuzimanja, što može biti objašnjeno nižom cijenom koju kupci plaćaju prilikom kupovine poduzeća (Van Teeffelen i Uhlaner, 2010).

Osim tržišnih i ekonomskih uvjeta, **porezna politika** ima važnu ulogu u procesu prijenosa poslovanja. Porezni propisi mogu djelovati stimulirajuće ili destimulirajuće za pravovremeni prijenos poslovanja. Kroz odgovarajuće porezne politike moguće je na nacionalnoj razini oblikovati poticajno okruženje koje omogućuje nesmetan prijenos poslovanja. Takav podržavajući sustav može uključivati niže porezne stope i druge fiskalne olakšice koje olakšavaju prijenose poslovanja, bilo u obiteljskim, bilo u neobiteljskim poduzećima.

Poduzetničke potporne institucije koje djeluju na nacionalnoj ili regionalnoj razini, poput ministarstava, gospodarskih i obrtničkih komora, razvojnih agencija te poduzetničkih centara, predstavljaju važne sudionike u ekosustavu za prijenos poslovanja. Njihova je uloga značajna je u kreiranju zakonodavnog okvira koji može poticajno djelovati na prijenos poslovanja (ministarstva), jačanju svijesti poduzetnika o važnosti pravovremenog planiranja prijenosa poslovanja te poticanju interesa za započinjanje poduzetničke karijere kroz preuzimanje postojećih poduzeća.

Jačanje svijesti o izazovima prijenosa poslovanja obuhvaća skup aktivnosti usmjerenih prvenstveno na prodavatelje i kupce poduzeća u razdoblju koje prethodi samom procesu prijenosa. Cilj jačanja svijesti jest poticanje pravovremenog planiranja kako bi se potaknula spremnost vlasnika na prijenos poduzeća. Tradicionalno se takve aktivnosti povezuju s poduzetnicima koji se pripremaju za odlazak u mirovinu, s namjerom osiguranja kontinuiteta poslovanja poduzeća nakon njihova povlačenja. Povećanje svijesti može također biti usmjereno i na promicanje preuzimanja uhodanog poslovanja kako načina ulaska u poduzetništvo.

Obrazovne i istraživačke institucije imaju ulogu ne samo u istraživanju fenomena prijenosa poslovanja i njegovih različitih aspekata, već i u jačanju svijesti kupaca i prodavatelja. Također, obrazovne institucije mogu kroz obrazovne

programe i programe cjeloživotnog učenja pridonijeti jačanju kapaciteta pojedinaca koji ulaze u poduzetništvo kroz kupovinu poduzeća, ali i onih koji planiraju nasljeđivanje poduzeća.

U digitalnom okruženju, osim navedenih aktera sve veću ulogu imaju i virtualne platforme za kupoprodaju malih i srednjih poduzeća. Europska komisija u posljednjih dvadeset godina ukazuje na ključnu ulogu *online* platformi u procesu prijenosa poslovanja (Europska komisija, 2020). **Virtualno tržište (platforme) za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća** predstavljaju *otvoreno tržište za kupce i prodavatelje malih i srednjih poduzeća te savjetnike, koja osigurava digitalne i po mogućnosti nedigitalne dodatne usluge, s jasnom informacijom o metodologiji povezivanja koju primjenjuje platforma, poslovnom modelu i trošku korištenja usluga platforme, pretraživačem za spajanje i određenim načinima provjere informacija u profilima uvrštenim u platformu* (EU4BT, 2016).

Analiza sustava podrške za prijenos poslovanja provedena 2015. godine u Hrvatskoj (Viljamaa i sur., 2015) kao i rezultati *Business Transfer Barometra 2015* (Alpeza i sur., 2015) ukazali su na nerazvijenost ekosustava za prijenos poslovanja i potrebu za osnaživanjem pojedinih komponenti ekosustava.

LITERATURA

1. Aldrich, H. E. (2016). Perpetually on the eve of destruction? Understanding exits in capitalist societies at multiple levels of analysis. In D. R. DeTienne, Wennberg (Eds.), *Research Handbook of Entrepreneurial Exit* (pp. 11-41). Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782546979>
2. Alpeza, M., Grubisic, N., & Mikrut, M. (2015). *Business Transfer Barometer Croatia*. Zagreb, Croatia: CEPOR - SMEs and Entrepreneurship Policy Centre.
3. Alpeza, M., Tall, J. & Mezulic Juric, P. (2018). The challenges of SME Business Transfers: The evidence from Croatia and Finland. *Organizacija*. 51/2018. DOI: <https://doi.org/10.2478/orga-2018-0012>
4. Costa, S. S. (1997), 'Letting do with grace and style', in M. Fischetti (ed.), *The family business succession handbook*, Philadelphia: Family Business Publishing, 117-121.
5. DeTienne, D. R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203-215. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.05.004>
6. DeTienne, D. R., & Chandler, G. N. (2010). The impact of motivation and causation and effectuation approaches on exit strategies. *Frontiers of entrepreneurship research*, 30(1), 1.
7. Delmar, F., Hellerstedt, K., & Wennberg, K. (2006). The evolution of firms created by the science and technology labour force in Sweden 1990–2000. In: J. Ulhøi & P. Christensen (Eds.), *Managing Complexity and Change in SMEs* (pp. 69-102). Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
8. Eurochambers (2009). *A helping hand for SMEs – mentoring business transfer*, Brussels
9. Eurochambres, European Family Businesses, Transeo, CECOP, Cooperatives Europe, SMEUnited, AECM (2025). *10 Suggestions to Support Business Transfer in the EU*. Dostupno na: <https://www.eurochambres.eu/wp-content/uploads/2025/04/10-Suggestions-to-Support-Business-Transfer-in-the-EU.pdf> European Commission (2002). *Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium Sized Enterprises*, Brussels.
10. European Commission (2011). *Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy*, Final Report, Brussels.
11. European Commission (2013). *Entrepreneurship 2020 action plan*, Brussels.
12. Eurostat (2019). *Population structure and ageing – Statistics explained*. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing#Past_and_future_population_ageing_trends_in_the_EU
13. Feldman, D. C., & Beehr, T. A. (2011). A three-phase model of retirement decision making. *American Psychologist*, 66(3), 193-203. <https://doi.org/10.1037/a0022153>
14. Flören, R.A., & Nandram, S.S. (2007). *Bedrijfsoverdracht in het MKB: een nieuwe stap voor de ondernemer*. Neyenrode Business Universiteit. Cited in Weesie, E. (2017). *Psychological Barriers In Business Transfers. How to cope with the transfer of SME ownership* (Doctoral dissertation). University of Twente.
15. Geerts, A., Herrings, W. and Peek, M. (2004). *Change of ownership creates new prospects in SME sector*, SME special 2004, ING, Amsterdam
16. *Global Entrepreneurship Monitor* - <https://www.gemconsortium.org/>
17. Koładkiewicz, I., & Wojtyra, M. (2016). Entrepreneurial Exit: Research Perspectives and Challenges. *Problemy Zarządzania*, 14(3 (62), t. 2 Rozwój badań nad przedsiębiorczością w kontekście globalnym), 89-106. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.62.6>
18. Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x>

19. Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business Review Press.
20. Nows, D. (2021). Acquisition Entrepreneurship: one solution to the looming business succession crisis. Indiana <https://papers.ssrn.com/abstract=3823827>
21. Onuoha, B. C. (2013). Poor succession planning by entrepreneurs: The bane of generational enterprises in South-East, Nigeria. *AFRREV IJAH: An International Journal of Arts and Humanities*, 2(2), 270-281.
22. Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36. <https://doi.org/10.1177/104225870102500302>
23. Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00015-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00015-6)
24. Steingold, F.S. (2012). *The complete guide to sell your business*. Berkeley: Nolo.
25. Taylor, M. P. (1999). Survival of the fittest? An analysis of self-employment duration in Britain. *The Economic Journal*, 109(454), 140-155. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00422>
26. Van Teeffelen, L., Leroy, H. L., & Uhlaner, L. M. (2011). What are the Main Drivers for Exit Choice in SME's: Owner or Firm Characteristics? Retrieved from: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1866244>
27. Van Teeffelen, L. (2012). *Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
28. Van Teeffelen, L., & Uhlaner, L. M. (2013). Firm resource characteristics and human capital as predictors of exit choice: An exploratory study of SMEs. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(1), 84-108. <https://doi.org/10.1515/erj-2012-0008>
29. Van Teeffelen, L. Uhlaner, L. (2010). Strategic renewal after ownership transfers in SMEs: Do successors' actions pay off?, *International Journal of Entrepreneurial Venturing* 2 (3/4), 347-365.
30. Van Teeffelen, L., Weesie, E., Depelssemaker, M., Alba, O., & Pirotte, N. (2016). *Quality of SME Business Transfers Matching Platforms: Research Outcomes of 12 European Countries*. EU4BT Report. Dostupno na: http://www.eu4bt.eu/wpcontent/uploads/2016/06/EU4BT_Final-Report_def.pdf.
31. Varamäki, E., Tall, J., & Viljamaa, A. (2014). Business transfer and successions in Finland from the potential sellers' and predecessor's perspective. *The entrepreneurship SIG at European Academy of Management: New Horizons with strong traditions. Advancing European Entrepreneurship Research: Entrepreneurship as a Working attitude, a mode of thinking and an everyday practice*, 55-80.
32. Venter, E., Boshoff, C., Maas, G. (2003). The influence of relational factors on successful succession in family businesses: A comparative study of owner-managers and successors. *South African Journal of Business Management*, 34(4), 1-13.
33. Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Singer, S., & Durst, S. (Eds.). (2015). *Business Transfer Ecosystems and Awareness Raising Activities: Situation Analysis of Five European Countries*. Seinäjoki: Seinäjoki University of Applied Sciences. Retrieved from <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97257/B108.pdf?sequence>
34. Wasserman, N. (2008). *The Founder's Dilemma*. Harvard Business Review. 103 - 109.
35. Weesie, E. (2017). *Psychological Barriers In Business Transfers. How to cope with the transfer of SME ownership (Doctoral dissertation)*. University of Twente.

POPIS SLIKA

Slika 1. Udio poduzeća koja nisu aktivna u 2024. godini, a koja su u 2015. godini bila u vlasništvu poduzetnika generacije 55+, po županijama	17
Slika 2. Promjene u vlasničkoj strukturi u poduzećima koja su u 2015. godini imala većinske vlasnike generacije 55+, a još uvijek su aktivna u 2024. godini	18
Slika 3. Uloga poduzetnika generacije 55+ u poduzeću	20
Slika 4. Uključenost članova obitelji u upravljanje poduzećem	20
Slika 5. Uključenost osoba koje nisu članovi obitelji u upravljanje poduzećem	20
Slika 6. Način ulaska u poduzetničku aktivnost poduzetnika generacije 55+	21
Slika 7. Godine osnutka poduzeća u vlasništvu poduzetnika generacije 55+	22
Slika 8. Obiteljski profil poduzetnika generacije 55+	22
Slika 9. Poslovni angažman djece poduzetnika generacije 55+	22
Slika 10. Uključenost članova obitelji u vlasničku strukturu	23
Slika 11. Osviještenost vlasnika o promjeni uloge u upravljačkoj i vlasničkoj strukturi poduzeća	24
Slika 12. Planirane aktivnosti poduzetnika generacije 55+ u petogodišnjem razdoblju	25
Slika 13. Očekivana budućnost poduzeća nakon povlačenja vlasnika	26
Slika 14. Spoznaja o konkretnoj osobi koja će zamijeniti vlasnika na upravljačkoj funkciji	27
Slika 15. Značaj pojedinih karakteristika osobe koja će zamijeniti vlasnika na upravljačkoj funkciji – iz perspektive poduzetnika generacije 55+	28
Slika 16. Pristupi u traženju mogućeg nasljednika na upravljačkoj poziciji	29
Slika 17. Komunikacija s djecom na temu budućnosti poduzeća	30
Slika 18. Komuniciranje o budućnosti poduzeća kroz pisane dokumente	30
Slika 19. Postojanje plana o preuzimanju upravljanja poduzećem u slučaju dugotrajne spriječenosti poduzetnika	31
Slika 20: Održivost poslovanja u slučaju povlačenja poduzetnika zbog iznenadnih okolnosti	31
Slika 21. Percepcija vremena potrebnog za pripremu osobe za preuzimanje upravljačke funkcije u poduzeću	32

Slika 22. Aspekti prijenosa poslovanja oko kojih poduzetnici generacije 55+ očekuju da će trebati savjetodavnu podršku	33
Slika 23. Ocjena izazovnosti pojedinog aspekta prijenosa poslovanja	34
Slika 24. Izvori informacija o prijenosu poslovanja – korišteni i planirani.....	35
Slika 25. Najbolji način za pronalazak kupca poduzeća.....	35
Slika 26. Važnost pojedinih elemenata kod formiranja prodajne cijene poduzeća, iz perspektive poduzetnika generacije 55+	36
Slika 27. Razgovor na temu procjene vrijednosti poduzeća.....	36
Slika 28. Uloga poduzetnika u poduzeću nakon povlačenja iz upravljačke funkcije.....	37
Slika 29. Planirane aktivnosti poduzetnika generacije 55+ nakon povlačenja iz poduzeća.....	38
Slika 30. Izvori prihoda vlasnika poduzeća nakon prijenosa poslovanja	39
Slika 31. Percepcija vlasnica i vlasnika generacije 55+ o osobi koja će ih zamijeniti na upravljačkoj poziciji.....	41
Slika 32. Razlika u pristupu traženja mogućeg nasljednika na upravljačkoj poziciji između poduzetnica i poduzetnika generacije 55+	42
Slika 33. Očekivana podrška poduzetnica i poduzetnika 55+ u procesu prijenosa poslovanja.....	43
Slika 34. Ekosustav za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća	84

POPIS TABLICA

Tablica 1. Poduzeća u većinskom vlasništvu poduzetnika generacije 55+ u 2015. godini koja su prestala poslovati u razdoblju između 2015. i 2024. godine	16
Tablica 2. Promjene u vlasništvu u razdoblju između 2015. i 2024. godine u poduzećima koja su u 2015. godini bila u većinskom vlasništvu generacije 55+	18
Tablica 3: Poduzeća u vlasništvu poduzetnika generacije 55+ u 2015. godini u kojima nije došlo do promjene vlasnika u 2024. godini, prema veličini.....	19
Tablica 4: Uzroci prekida poslovne aktivnosti (% u odnosu na sve razloge izlaska) – usporedba između Hrvatske i odabranih europskih zemalja.....	81

MIŠLJENJE RECENZENATA

“Publikacija Business Transfer Barometar Hrvatska 2025. predstavlja iznimno vrijedan doprinos razumijevanju procesa prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. Nastavlja tradiciju prethodnog izdanja, ali istodobno donosi novi teorijski okvir i ažurirane rezultate istraživanja koji odražavaju promjene u poduzetničkoj populaciji i institucionalnom okruženju. Posebna vrijednost novog izdanja je u proširenju teorijskog pregleda i prikazu ekosustava za prijenos poslovanja, čime se publikacija uzdiže iznad izvještajne razine i zadovoljava kriterije znanstvene publikacije.

Kombinacija teorijskog pregleda, empirijskih nalaza i konkretnih preporuka javnim politikama daje joj dodatnu vrijednost i osigurava vjerodostojnost istraživačkih zaključaka.”

prof.dr.sc. Vlatka Škokić

Ekonomski fakultet Sveučilište u Splitu, Hrvatska

“Business Transfer Barometar Hrvatska 2025 predstavlja temeljito, jasno strukturirano i empirijski utemeljeno izdanje o prijenosu poslovanja u Hrvatskoj. Publikacija je pravovremena, društveno i gospodarski relevantna te uspješno spaja znanstvenu rigoroznost s policy-usmjerenom primjenjivošću. Monografija je u cjelini komunikacijski jasna, metodološki transparentna i urednički usklađena, uz naglašenu korisnost za donositelje odluka, potporne institucije i poduzetnike.“

prof.dr.sc. Barbara Bradač Hojnik

Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Slovenija

“The main objective of the barometer is to examine the business transfer prospects and intentions of entrepreneurs aged 55 and over. The study also provides many other interesting insights into the situations of companies, entrepreneurs, and their next generations. In addition, the study makes it possible to compare the results with those from ten years ago. It meets the criteria required of scientific research and, at the same time, provides practical conclusions and managerial and policy recommendations for promoting business transfers and awareness-raising activities in Croatia.”

Dr. Elina Varamäki, Adjunct Professor

Seinäjäski University of Applied Sciences, Finland

ISTRAŽIVAČKI TIM *BUSINESS TRANSFER* BAROMETAR HRVATSKA 2025



Prof. dr. sc. Mirela Alpeza, redovita je profesorica na Ekonomskom fakultetu u Osijeku - UNESCO Katedra za poduzetničko obrazovanje, te direktorica Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR). Više od deset godina bavi se problematikom obiteljskog poduzetništva i generacijske tranzicije u Hrvatskoj. Pokrenula je niz inicijativa čiji je cilj podrška poduzetnicima kod prijenosa poslovanja: Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja, Klub poduzetnika seniora SENTOR, te istraživanje Business Transfer Barometar Hrvatska. O problemima poduzetnika u procesu prijenosa poslovanja u posttranzicijskim zemljama u kojima ne postoji odgovarajuća podrška govorila je na brojnim međunarodnim konferencijama, te je sudjelovala kao ekspert u kreiranju metodologije za praćenje prijenosa poslovanja na razini EU. Autorica je brojnih znanstvenih i stručnih radova, te koautorica knjiga *Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima* i *Spavanje s jednim okom otvorenim – rast malih i srednjih poduzeća kroz akvizicije*. Članica je Upravnog odbora TRANSEO – European Association for SME

Transfer. Ovlaštena je medijatorica specijalizirana za podršku obiteljima u generacijskoj tranziciji te provodi radionice i savjetovanja o izlaznim strategijama vlasnika poduzeća.



Doc. dr. sc. Petra Mezulić Juric docentica je na Ekonomskom fakultetu u Osijeku i članica UNESCO Katedre za poduzetničko obrazovanje. Aktivno sudjeluje u izvođenju nastave na kolegijima usmjerenima na poduzetništvo, upravljanje te prijenos poslovanja u malim i srednjim poduzećima. Doktorirala je 2020. godine na Međunarodnom interdisciplinarnom doktorskom studiju *Poduzetništvo i inovativnost* na temu rasta malih i srednjih poduzeća kroz akvizicije. U svom istraživačkom radu fokusira se na problematiku prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima te na strategije rasta putem akvizicija. Autorica je i koautorica niza znanstvenih i stručnih članaka te dviju knjiga: *Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima* i *Spavanje s jednim okom otvorenim – rast malih i srednjih poduzeća kroz akvizicije*. Osim akademskog rada, sudjeluje u organizaciji radionica i savjetovanja namijenjenih vlasnicima malih i srednjih poduzeća. Članica je

udruženja ECSB – European Council for Small Business and Entrepreneurship te TRANSEO - European Association for SME Transfer.



Dr. sc. Maja Has zaposlena je u Centru za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva – CEPOR kao istraživačica i analitičarka javnih politika. Sudjeluje u provedbi istraživanja, izradi publikacija i istraživačkih studija, kao i u različitim nacionalnim i međunarodnim projektima vezanim uz poduzetništvo, prijenos poslovanja i poslovanje mikro, malih i srednjih poduzeća. Doktorski studij Ekonomija i poslovna ekonomija završila je na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, gdje je obranila doktorski rad na temu internacionalizacije obiteljskih poduzeća. Uz istraživački rad, aktivno je posvećena akademskom djelovanju kao predavačica ekonomskih i poduzetničkih kolegija na Sveučilištu Algebra Bernays i Sveučilištu VERN. Njezini istraživački interesi obuhvaćaju teme iz područja poduzetništva, obiteljskog poduzetništva te poslovanja malih i srednjih poduzeća. Autorica je i koautorica više od dvadeset znanstvenih i

stručnih radova objavljenih u domaćim i međunarodnim časopisima te u zbornicima znanstvenih i stručnih konferencija.



CEPOR

Centar za politiku razvoja malih
i srednjih poduzeća i poduzetništva



HUP
Hrvatska udruga poslodavaca



forv/s
mazars



WAHL
ODVJETNIČKO DRUŠTVO

