



CEPOR

Centar za politiku
razvoja malih
i srednjih poduzeća
i poduzetništva



I Z A Z O V I

PRIJENOSA POSLOVANJA

u malim i srednjim poduzećima

Petra Mezulić Juric | Mirela Alpeza



REPUBLIKA HRVATSKA
MINISTARSTVO GOSPODARSTVA,
PODUZETNIŠTVA I OBRTA



EUROPEAN FUND FOR SOUTHEAST EUROPE
DEVELOPMENT FACILITY



I Z A Z O V I

PRIJENOSA POSLOVANJA

u malim i srednjim poduzećima

Autorice:

Petra Mezulić Juric, univ.spec.oec.

Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

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

CEPOR / Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Recenzenti:

prof.dr.sc. **Sanja Pfeifer**, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

prof.dr.sc. **Dejan Kružić**, Ekonomski fakultet Split, Sveučilište u Splitu

izv.prof.dr.sc. **Sunčica Oberman Peterka**, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Izdavanje su financijski podržali:

Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta

EFSE DF – European Fund for Southeast Europe Development Facility

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

Izdavač (copyright):

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

Trg J.F. Kennedyja 7

10 000 Zagreb

www.cepor.hr

Za izdavača: Mirela Alpeza

Dizajn, priprema i tisak: ACT Printlab d.o.o. Čakovec

Naklada: 500 primjeraka

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu

Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 000977857.

ISBN 978-953-7520-08-3

Zagreb, studeni 2017.

SADRŽAJ

Uvodna riječ	4
1. Što je prijenos poslovanja i zašto je važan?	6
2. Značaj prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća u Europskoj uniji	13
3. Značaj prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj	17
3.1. Rezultati Global Entrepreneurship Monitor (GEM) istraživanja	18
3.2. Rezultati istraživanja Business Transfer Barometar Hrvatska	20
4. Izlazak iz poduzetničkog pothvata (<i>entrepreneurial exit</i>)	28
4.1. Donošenje odluke i uzroci izlaska iz poduzetničkog pothvata	29
4.2. Modeli izlaska iz poduzetničkog pothvata	32
4.2.1. Prijenos poslovanja na članove obitelji	36
4.2.2. Prodaja poduzeća	38
4.2.3. Likvidacija	41
4.3. Procjena vrijednosti poduzeća	42
5. Preuzimanje poduzetničkog pothvata (<i>takeover entrepreneurship</i>)	46
5.1. Preuzimanje poduzeća kao način započinjanja poduzetničke karijere	47
5.2. Usporedba započinjanja poduzetničke karijere kroz pokretanje poduzetničkog pothvata (start-up), kupovinu franšize, nasljeđivanje i kupovinu poduzeća	50
5.2.1. Zapčinjanje poduzetničke karijere kroz osnivanje poduzetničkog pothvata (<i>start-up</i>)	50
5.2.2. Zapčinjanje poduzetničke karijere kroz kupovinu franšize	51
5.2.3. Zapčinjanje poduzetničke karijere kroz nasljeđivanje obiteljskog poduzeća	52
5.2.4. Zapčinjanje poduzetničke karijere kroz kupovinu poduzeća	53
6. Ekosustav za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća	56
6.1. Komponente nacionalnog <i>business transfer</i> ekosustava	57
6.2. Važnost virtualnih tržišta za kupoprodaju malih i srednjih poduzeća	61
6.3. <i>Business transfer</i> ekosustav u Hrvatskoj	64
7. Izazovi prijenosa poslovanja iz perspektive vlasnika poduzeća - analiza slučajeva iz prakse	67
7.1. Slučaj 1: Prijenos poslovanja na više obiteljskih nasljednika	69
7.2. Slučaj 2: Prijenos poslovanja na zaposlenike ili prodaja poduzeća	71
7.3. Slučaj 3: Prijenos poslovanja u uvjetima opadajuće konkurentnosti poduzeća	73
7.4. Slučaj 4: Prijenos poslovanja na obiteljskog nasljednika	75
8. Analiza slučajeva	77
9. Zaključak i preporuke	82
Literatura	84
Popis tablica	89
Popis slika	89
Iz recenzija ...	90

UVODNA RIJEČ

Prijenos poslovanja (*business transfer*) jedna je od kritičnih faza razvoja u životnom ciklusu poduzetničkog pothvata. Najčešće se događa pod pritiskom godina vlasnika poduzeća koji planira svoj izlazak iz biznisa, ali može biti potaknut i drugim razlozima, kao što su promjena interesa vlasnika, prilika za prodaju poduzeća ili incidentne situacije, poput bolesti ili smrti vlasnika poduzeća. Planiranje prijenosa poslovanja važno je za vlasnike poduzeća – bilo koje životne dobi. Vlasništvo poduzeća nosi brojne privilegije, ali i odgovornosti. Jedna od odgovornosti je i briga za održivost poslovanja, a time i očuvanje stečenog kapitala, radnih mjesta i društvene vrijednosti koja je nastala zahvaljujući poduzetničkoj inicijativi i sposobnosti poduzetnika da ideju pretoči u održivi biznis.

Izlazak vlasnika-osnivača iz biznisa ne bi trebao značiti kraj poduzetničkog pothvata. Preuzimanje uhodanog poduzetničkog pothvata za poduzetnika koji tek uzlazi u biznis predstavlja veliku priliku jer povećava šanse za uspjeh u odnosu na započinjanje poduzetničkog pothvata ispočetka (*start-up*). *Start-up* samo je jedan od načina započinjanja poduzetničkog pothvata koji sa sobom nosi prednosti, ali i velike izazove o kojima će biti riječi u ovoj knjizi.

Business Transfer povezuje interese dvije vrste ljudi. S jedne strane su oni koji izlaze iz biznisa i žele kapitalizirati vrijednost koju su stvorili, te osigurati održivost poduzeća i radnih mjesta, prepuštajući upravljanje i vlasništvo nad poduzećem nekom drugom. Druga strana u *business transferu* je onaj koji preuzima biznis pod određenim okolnostima, a može biti obiteljski nasljednik, zaposlenik poduzeća, osoba izvan poduzeća koja kupuje poduzeće ili neko drugo poduzeće koje kupuje, preuzima i spaja svoje poslovanje s preuzetim poduzećem.

Preduvjet održivosti poduzeća i provedbe prijenosa poslovanja je – da te dvije zainteresirane strane uspostave kontakt i pronađu zajednički interes. U uvjetima nerazvijenosti nacionalnog sustava za podršku u procesu prijenosa poslovanja za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj (*business transfer* ekosustav) – to nije jednostavno. Uz nedostatak financijskih instrumenata za financiranje onih koji žele kupiti uhodana poduzeća – gotovo nemoguće.

CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća na ovaj problem izostanka podrške za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća ukazuje posljednjih nekoliko godina. U 2015. godini provedeno je *Business Transfer Barometar* istraživanje na tu temu, a zaključci i preporuke prezentirani su poduzetnicima na brojnim radionicama koje CEPOR održava za vlasnike poduzeća koji traže izlaznu strategiju iz biznisa. Rezultati istraživanja i preporuke komunicirani su i predstavnicima brojnih institucija koje su odgovorne za kreiranje stimulativnog okruženja za razvoj poduzetništva u Hrvatskoj. Promjene u nacionalnom sustavu za podršku prijenosu poslovanja u smislu uključivanja odgovornih aktera i suradnje na kreiranju podrške su nedostatne s obzirom na veličinu problema s kojim će se gospodarstvo suočiti u idućih nekoliko godina kada se vlasnici prve generacije poduzetnika koji su osnivali poduzeća 1990-ih budu povlačili iz biznisa. U slučaju nemogućnosti pronalaska zainteresiranih poduzetnika koji bi ta poduzeća preuzeli i nastavili razvijati poslovanje, dolazit će do likvidacije tih – do jučer zdravih poduzeća i gubitka radnih mjesta.

Cijena nečinjenja je vrlo jasna – prema rezultatima *Business Transfer Barometar* istraživanja 5.300 poduzeća s oko 57.000 zaposlenih predstavlja rizičnu skupinu poduzeća čiji vlasnici se, prema svojoj životnoj dobi, nalaze u tom procesu, ali nisu svjesni njegove složenosti i značaja, niti poduzimaju potrebne korake za pronalazak rješenja za održivost poduzeća i nakon njihovog povlačenja u mirovinu.

Cilj ove knjige je informirati poduzetnike – i one koji su na zalasku karijere i one čija poduzetnička karijera tek započinje – o izazovima prijenosa poslovanja, kako bi na neke od njih, i prije ulaska u taj proces pronašli adekvatne odgovore i izbjegli negativne posljedice. Cilj knjige je informirati i predstavnike nadležnih institucija koji mogu utjecati na kreiranje ili prilagodbu postojećih politika i programa kako bi omogućili što uspješnije *business transfer* procese malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.

Mirela Alpeza
direktorica CEPORa



**ŠTO JE PRIJENOS POSLOVANJA
I ZAŠTO JE VAŽAN?**

Uz pokretanje poduzeća i upravljanje njegovim rastom, prijenos poslovanja predstavlja ključnu fazu u životnom ciklusu poduzetničkog pothvata. Prema definiciji Europske unije, prijenos poslovanja podrazumijeva prijenos vlasništva nad poduzećem na drugu osobu ili drugo poduzeće, čime se osigurava kontinuitet postojanja i poslovne aktivnosti poduzeća¹. Radi se o procesu koji podrazumijeva brojne izazove za vlasnika poduzeća koji izlazi iz poduzetničkog pothvata i za potencijalnog preuzimatelja poduzeća (kupca, nasljednika).

Prijenos poslovanja može se provesti na članove obitelji kroz nasljeđivanje poduzeća, prodajom poduzeća zaposlenicima ili prodajom poduzeća vanjskim osobama ili poduzećima. Izlazak iz poduzetničkog pothvata može se provesti i likvidacijom poduzeća, u slučaju nedostatka vremena ili mogućnosti provedbe neke od drugih strategija izlaska.

Odlazak vlasnika u mirovinu navodi se kao jedan od najčešćih razloga za pokretanje procesa prijenosa poslovanja. Drugi razlozi za povlačenje vlasnika iz poslovanja mogu biti osobne prirode - promjena interesa ili želja za pokretanjem novog poslovnog pothvata, iznenadne situacije kao što su bolest, razvod ili smrtni slučaj, ali i promjene u poslovnom okruženju koje mogu zahtijevati značajan strateški zaokret u poslovanju koje vlasnik poduzeća nije spreman poduzeti.

Prijenos poslovanja predstavlja složen, višegodišnji proces koji zahtijeva pomnu i pravovremenu pripremu. Kompleksnost *business transfera* rezultat je pravnog, financijskog, poreznog, organizacijskog i psihološkog aspekta ovog procesa. Mnoga zdrava i uspješna poduzeća doživljavaju tektonske promjene prolazeći proces *business transfera*. Te promjene mogu u konačnici značajno poljuljati tržišnu poziciju i ugroziti opstanak poduzeća, bez obzira na njihovu zdravu financijsku situaciju, dobru reputaciju poduzeća ili konkurentan proizvodni asortiman.

Mala, a naročito mikro poduzeća pripadaju kategoriji najranjivijih poduzeća s najvišom razinom rizika od neuspješnog prolaska kroz proces prijenosa poslovanja. Takva poduzeća usko su vezana uz osobnost, umreženost i stručnost vlasnika koji su u većini slučajeva teže prenosivi na drugu osobu i zahtijevaju duže vremensko razdoblje pripreme i prijenosa.

Pitanje *business transfera* najčešće se povezuje s problematikom razvoja i održivosti obiteljskih poduzeća. Prema istraživanjima, samo 30% obiteljskih poduzeća preživi prijenos poslovanja na drugu generaciju, 13% na treću generaciju, a svega 3% ima dulji životni vijek. Istraživanja EU, međutim, govore o rizičnosti *business transfera* kao faze u razvoju poslovanja malih i srednjih poduzeća, bez obzira na njihovu (ne) obiteljsku vlasničku i upravljačku strukturu poduzeća.

Nepravovremeno planiranje prijenosa poslovanja dovodi u pitanje održivost radnih mjesta što predstavlja problem za nacionalne ekonomije (Europska komisija, 2011). U Europskoj uniji, svake godine oko 450.000 poduzeća s oko 2 milijuna zaposlenih prolazi kroz ovaj proces. Procjenjuje se, nadalje, da se u oko 150.000 poduzeća problemu prijenosa poslovanja ne pristupa na adekvatan način čime se u pitanje dovodi oko 600.000 radnih mjesta².

Vladine politike u području sektora malih i srednjih poduzeća u mnogim zemljama fokusirane su na pružanje podrške pokretanju poduzetničkog pothvata te najveći dio sredstava alociraju upravo na *start-up* poduzeća kroz poticaje, izgradnju inkubatora i akceleratora. Manji fokus vladinih politika je na rastućim poduzećima, dok je problematika prijenosa poslovanja gotovo u potpunosti zanemarena. Istraživanja, međutim, pokazuju kako tek mali broj novonastalih (*start-up*) poduzeća sudjeluje u stvaranju nove vrijednosti i novih radnih mjesta.³

U svom članku „*Zašto poticanje sve većeg broja ljudi na kreiranje poduzetničkih pothvata predstavlja lošu vladinu politiku*“ Scott Shane, američki istraživač poduzetništva koji je za svoj istraživački rad 2009. godine dobio globalnu nagradu za istraživanje poduzetništva (*Global Award for Entrepreneurship Research*) kritizira takve politike. Scott ukazuje kako *start-up* poduzeća, suprotno očekivanjima mnogih, ne predstavljaju „magični štapić“ pomoću kojeg je moguće transformirati nerazvijene ekonomske regije, generirati inovacije, kreirati radna mjesta te napraviti razne druge vrste „ekonomskih čarolija“ te da je potrebno usmjeriti vladine programe podrške na poduzeća s potencijalom rasta⁴.

Poduzeća čiji vlasnici se povlače u mirovinu mogu predstavljati dobru priliku i temelj za pojedince s bogatim poslovnim iskustvom koji žele postati vlasnici malog poduzeća i koji su u mogućnosti svoje kontakte, poznavanje međunarodnog tržišta i suvremene tehnologije primijeniti u poslovanju poduzeća koja kupuju i na taj način, značajno povećati uspješnost preuzetog poduzeća. Kupovina uhodanog poduzeća predstavlja dobru priliku i za pojedince s manje poslovnog iskustva, budući da prijenos poslovanja u većini slučajeva uključuje razdoblje u kojem vlasnik poduzeća koji izlazi iz biznisa pruža mentorsku podršku poduzetniku koji ulazi u biznis i na taj način prenosi znanje i kontakte te jača kapacitet novog vlasnika za samostalno upravljanje preuzetim pothvatom.

Istraživanja ukazuju kako poduzeća transferirana na nove vlasnike imaju značajno veću stopu preživljavanja u odnosu na *start-up* poduzeća⁵ (90-96%, dok kod *start-up* poduzeća stopa preživljavanja iznosi 35-50%), značajniji rast poduzeća⁶, te bolje pokazatelje u smislu inovativnosti, rasta profita i broja zaposlenih u odnosu na novonastale poduzetničke pothvate⁷.

TEORIJSKI OKVIR ZA ISTRAŽIVANJE PRIJENOSA POSLOVANJA⁸

Istraživanje prijenosa poslovanja relativno je novi fenomen u istraživanju poduzetništva. Prva istraživanja koja ukazuju na složenost procesa prijenosa poslovanja potaknuli su istraživači obiteljskog poduzetništva 1980-ih godina⁹. Istraživači poduzetništva uočili su da je pitanje prijenosa poslovanja puno šire od pitanja nasljeđivanja obiteljskih poduzeća, te da je usko povezano s različitim aspektima menadžmenta, kao što su: upravljanje promjenama, planiranje vodstva, upravljanje ljudskim resursima i dr¹⁰.

Na uspješnost provođenja prijenosa poslovanja utječu vanjski (eksterni) i unutarnji (interni) faktori. Eksterni faktori odnose se na vanjsko okruženje, odnosno sustav podrške na nacionalnoj razini (nacionalni *business transfer* ekosustav) koji može biti manje ili više podržavajući za uspješnu provedbu prijenosa poslovanja u nekoj zemlji. Osim vanjskog okruženja na uspješno provođenje prijenosa poslovanja utječu i unutarnji faktori, odnosno karakteristike vlasnika poduzeća kao i karakteristike samog poduzeća.

Razumijevanju procesa prijenosa poslovanja i eksternih i internih faktora utjecaja značajno doprinose brojne ekonomske teorije razvijene tijekom godina. Van Teeffelen (2012) navodi kako resursna teorija (*Resource-based view*), teorija ljudskog kapitala (*Human capital theory*) i teorija osobina (*Trait theory; Trait approach*) predstavljaju osnovu za razumijevanje početnog položaja poduzeća u procesu prijenosa poslovanja. Korištenjem drugih teorija poput teorije planiranog ponašanja (*Theory of planned behaviour*), teorije pragova (*Threshold theory*), teorije dinamike grupe (*Group dynamics*) te agencijske teorije (*Agency theory*) moguće je objasniti zašto, bez obzira na povoljan početni položaj, neka poduzeća se i dalje ne uspijevaju uspješno suočiti s izazovima u procesu prijenosa poslovanja.

Resursna teorija (*Resource-based view of the firm*) fokusirana je na ključne resurse kojima poduzeće raspolaže u poslovanju i koji predstavljaju osnovu za ostvarivanje konkurentске prednosti. Ova teorija razvila se iz istraživanja koje je Edith Penrose provela 1950-ih godina i objavila u svojoj knjizi *Teorija rasta poduzeća* (engl. *The Theory of the Growth of the Firm*). Na temelju Penrosina djela Wernerfelt (1984) razvija teoriju koju naziva resursnom teorijom.

Resurse poduzeća moguće grupirati na fizičke, financijske, organizacijske i ljudske¹¹. Strateški resursi su oni resursi poduzeća koji su rijetki, vrijedni, teško imitirajući, nezamjenjivi i specifični za pojedino poduzeće.¹² Resursi kojima raspolaže poduzeće mogu uvelike utjecati na procese prijenosa poslovanja. Primjerice, posjeduje li poduzeće strateški važne resurse u obliku specifičnih znanja vlasnika, proces prijenosa poslovanja bit će teško, a u nekim slučajevima i nemoguće provesti. Istraživanja¹³ pokazuju kako ovisnost poduzeća o vlasniku ima snažan utjecaj na odabir modela izlaska kao i konačni ishod izlaska iz poduzetničke aktivnosti. Što je poduzeće ovisnije o vlasniku poduzeća u operativnom poslovanju, to je i veća vjerojatnost da će ishod izlaska iz poduzeća biti likvidacija poduzeća.

Teorija ljudskog kapitala (Human Capital Theory) analizira dodanu vrijednost ljudskih potencijala, odnosno resursa, a pod ljudskim kapitalom u kontekstu prijenosa poslovanja podrazumijeva obrazovanje, iskustvo, dob i znanje poduzetnika¹⁴. Ova teorija polazi od pretpostavke da materijalna imovina (npr. zemlja, zgrade ili oprema) ima manju vrijednost od nematerijalne imovine koja se najčešće ne iskazuje u bilanci malog poduzeća. Ljudski kapital jednako je važan kao i materijalni resursi te poduzetnik može ulagati u ljudski kapital jednako kao i u svaki drugi oblik kapitala. Teorija ljudskog kapitala može biti korisna u proučavanju izlaska iz poduzetničkog pothvata, odnosno prijenosa poslovanja. Istraživanja pokazuju kako iskustvo vođenja poduzetničkog pothvata i obrazovanje imaju utjecaj na odabir modela izlaska iz pothvata te da se povećanjem vrijednosti ljudskog kapitala povećava i vjerojatnost odabira prodaje poduzeća kao modela izlaska iz poduzetničkog pothvata¹⁵. Nadalje, istraživanja pokazuju kako prethodno iskustvo s procesom prijenosa poslovanja ili kupnjom poduzeća povećavaju vjerojatnost prodaje poduzeća u odnosu na likvidaciju kao izbor izlazne strategije. Istraživanje provedeno u Njemačkoj ukazuje da nematerijalna imovina poduzeća ima važan utjecaj na odluku neobiteljskih članova o preuzimanju, odnosno kupnji poduzeća. Prilikom procjene atraktivnosti poduzeća neobiteljski preuzimatelji najviše pažnje posvećuju analizi ključnih zaposlenika te mogućnosti zadržavanja znanja koje poduzeće posjeduje, nakon toga analizi *branda* i patenata te u konačnici organizacijske kulture¹⁶.

Teorija osobina (Trait theory; Trait approach) u psihologiji predstavlja način proučavanja osobnosti s naglaskom na osobine pojedinca. Primjena ove teorije u proučavanju prijenosa poslovanja usmjerena je na identifikaciju osobina poduzetnika koje utječu na povećanje uspješnosti u procesu prijenosa poslovanja. Istraživanja ukazuju na poseban značaj

društvenih vještina, tržišne osviještenosti i fleksibilnosti za uspješnost u procesu prijenosa poslovanja¹⁷.

Teorija planiranog ponašanja (Theory of planned behaviour)¹⁸ primjenjuje se kao teorijski okvir u istraživanju poduzetničkih namjera te u tom smislu predstavlja koristan okvir za istraživanje prijenosa poslovanja. Teoriju je moguće primijeniti na analizu ponašanja poduzetnika kod donošenja odluke o izboru načina izlaska iz poduzetničkog pothvata. Teorija planiranog ponašanja definira tri varijable koje utječu na namjeru ili ponašanje, a to su: osobni stavovi pojedinca prema određenom ponašanju, društvena prihvatljivost ponašanja i percipirana kontrola nad rezultatima poduzetog ponašanja.

Teorija planiranog ponašanja korisna je pri tumačenju razloga zbog kojih se poduzetnici s inače pozitivnim stavom prema kupnji ili prodaji poduzeća suzdržavaju od odabira takve izlazne strategije iz poduzetničkog pothvata. Uzrok takvog ponašanja Van Teeffelen (2012) pronalazi u društvenim normama – primjerice uvriježenost obiteljskog nasljeđivanja i favoriziranje takve opcije prijenosa poslovanja u društvu mogu predstavljati značajnu prepreku za odabir opcije prodaje poduzeća neobiteljskim članovima od strane poduzetnika. Također, percepcija o nemogućnosti kontroliranja važnih aspekata odluke o prodaji poduzeća, primjerice zbog poreznih propisa, tržišnih ili gospodarskih uvjeta, dovest će do odluke o nastavku poslovanja ili zatvaranja tvrtke umjesto prijenosa poslovanja na drugu osobu.

Teorija pragova (Threshold theory) objašnjava zašto neki poduzetnici ulaze ili ostaju u poslovanju poduzeća s lošim performansama, dok se drugi ne odlučuju preuzeti niti izlaze iz poduzeća koja uspješno posluju. Prema ovoj teoriji, ulazak i izlazak iz poduzetničkog pothvata povezani su s individualnim i subjektivnim kriterijima uspješnosti svakog poduzetnika¹⁹. Kod donošenja odluke ključnu ulogu nema stvarna uspješnost tvrtke, već uspješnost tvrtke u usporedbi s osobnim pragom očekivanja svakog poduzetnika (Van Teeffelen, 2012). Drugim riječima, na odluku pojedinca o ulasku ili izlasku iz poduzetničkog pothvata neće utjecati stvarna uspješnost poduzeća već poduzetnikov individualni kriterij uspješnosti koji se može znatno razlikovati od jednog do drugog poduzetnika. Prema istoj teoriji, važno je uzeti u obzir i raspoloživost drugih opcija za poduzetnika kod donošenja odluke. Istraživanja²⁰ ukazuju da na određivanje pojedinačnih pragova i očekivanja poduzetnika te odabir modela izlaska iz poduzetničkog pothvata utječu odrednice poput dobi, specifičnog poduzetničkog i poslovnog iskustva te razina obrazovanja. Stariji i niže obrazovani vlasnici

poduzeća preferiraju prijenos poslovanja na članove obitelji, vlasnici sa specifičnim iskustvom u pojedinoj industriji preferiraju preuzimanje odnosno otkup poduzeća od strane zaposlenika, dok visoko obrazovani vlasnici i serijski poduzetnici preferiraju prodaju poduzeća drugoj tvrtki. Ova teorija može biti vrlo korisna u objašnjavanju zašto se kupovina ili prodaja poduzeća ne događa čak i kad za to postoje objektivno povoljne tržišne okolnosti.

Grupna dinamika (Group dynamics) ili dinamika grupe također može biti zanimljiva u kontekstu istraživanja prijenosa poslovanja. Grupu predstavljaju dvije ili više osoba koje su povezane društvenim odnosima. U ovom kontekstu dinamiku grupe moguće je istraživati u procesu prijenosa poslovanja s jednog vlasnika na drugog te njihovu međusobnu interakciju. Povjerenje, zajednička vizija i profesionalan odnos važni su u interakciji između kupaca i prodavatelja te su se pokazali važnim pretpostavkama za uspješnost prijenosa poslovanja kao i uspješnost u post-transfer fazi.²¹

Agencijska teorija (Agency theory) korisna je u istraživanju uloge savjetnika kao posrednika (*agenta*) u procesu prijenosa poslovanja. Van Teeffelen (2012) navodi kako su u većini slučajeva prijenosa vlasništva uključeni savjetnici koji pomažu kupcima i prodavateljima u pripremi, pregovorima i provedbi prijenosa poslovanja te zbog toga mogu biti važan faktor u eliminiranju pravnih i financijskih prepreka te u konačnici ubrzati proces prijenosa poslovanja. Van Teeffelen (2012) navodi kako su istraživanja o dodanoj vrijednosti savjetnika rijetka, te imaju tendenciju podržavanja agencijske teorije (*agency theory*). Međutim, rezultati nekih istraživanja²² ukazuju kako savjetnici kao posrednici ne maksimiziraju dobrobit svojih klijenata, odnosno kupaca i prodavatelja već prvenstveno ulažu u vlastitu poziciju.



**ZNAČAJ PRIJENOSA POSLOVANJA
MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA
U EUROPSKOJ UNIJI**

Europska komisija prepoznaje važnost pitanja prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća od 1994. godine kada su kreirane prve preporuke²³ za poboljšanje pravnog, fiskalnog i administrativnog okruženja za poduzeća koja prolaze kroz proces prijenosa poslovanja. Europska komisija počela je ukazivati na značaj prijenosa poslovanja zbog velikog broja poduzeća koja se neuspješno suočavaju s ovim procesom, što se negativno odražava na vlasnike, zaposlenike, vjerovnike i okruženje u kojem poduzeće posluje. U preporukama Europske unije iz 1994. godine zemlje članice su, između ostalog, pozvane na kreiranje kampanja za povećanje svijesti, informiranje i edukaciju vlasnika poduzeća kako bi se potaknuo pravovremeni prijenos poslovanja, osiguranje financijskog i regulatornog okruženja za jednostavniji i brži prijenos poslovanja, te prilagodbu poreznih propisa za prijenos poslovanja na treću osobu, s ciljem opstanka poduzeća i očuvanja radnih mjesta.

U 1998. godini Europska komisija objavila je Izvješće²⁴ u kojem analizira provedbu Preporuka iz 1994. godine među članicama Europske unije te zaključuje da preporuke za poboljšanje sustava podrške za prijenos poslovanja u zemljama članicama nisu dovoljno usvojene. U istom Izvješću Europska komisija naglašava kako je **jedan od glavnih problema prilikom prijenosa poslovanja nedovoljna priprema vlasnika poduzeća, te da se najčešće s procesom prijenosa započinje prekasno.**

U 2000. godini Europska komisija je formirala grupu stručnjaka za prijenos poslovanja koji prate implementaciju preporuka iz 1994. godine u zemljama članicama. Finalno izvješće²⁵ grupe stručnjaka ponovno pokazuje da se preporuke iz 1994. godine usvajaju presporo te procjenjuju da će se u prosjeku 25-40% svih poduzeća u Europskoj uniji u sljedećih 10 godina suočiti s pitanjem prijenosa poslovanja.

U 2005. godini, Europska unija pokrenula je opsežan politički okvir za mala i srednja poduzeća, u kojem je posebna pažnja usmjerena na prijenos poslovanja. U Priopćenju²⁶ Europske komisije iz 2006. godine istaknuto je da tisuće zdravih malih i srednjih poduzeća nestaje svake godine jer ne uspijevaju prevladati poteškoće koje se javljaju prilikom prijenosa poslovanja. Identificirana su područja kojima članice trebaju dati više pozornosti: **veća politička usmjerenost na prijenos poslovanja, osiguranje financijskih instrumenata za olakšano preuzimanje poslovanja, podizanje svijesti o kompleksnosti procesa prijenosa poslovanja, uspostavljanje transparentnog tržišta za kupoprodaju poduzeća, te pojednostavljenje poreznih politika za obiteljska poduzeća.** Države članice Europske unije pozvane su na uspostavljanje nacionalnih politika i programa za unapređenje navedenih područja.

U 2008. godini Europska komisija je posvetila posebnu pozornost prijenosu poslovanja u Zakonu o malom gospodarstvu Europske unije (*Small Business Act*)²⁷, odnosno u prvom načelu (*Think Small First*) koji se odnosi na kreiranje okruženja u kojem poduzetnici i obiteljska poduzeća mogu napredovati. U 2011. godini Europska unija analizirala je napredak u implementaciji *Small Business Act*-a iz 2008. godine. Zaključak ukazuje da provedba aktivnosti za unapređenje kvalitete okruženja za prijenos poslovanja napreduje, ali nedovoljno i presporo. **Države članice Europske unije pozvane su kreirati transparentna virtualna tržišta za poduzeća koja se prenose, osigurati edukaciju i podršku kako bi se povećao broj uspješno**

transferiranih poduzeća, uključujući kampanje za jačanje svijesti o važnosti pravovremene pripreme za prijenos poslovanja.

Europska komisija u 2011. godini pripremila je Studiju²⁸ u kojoj detaljno analizira politike zemalja članica EU usmjerene na poboljšanje kvalitete okruženja za prijenos poslovanja. Studija je ukazala na nedostatak sustavnog praćenja aktivnosti prijenosa poslovanja, te nemogućnost usporedbe među zemljama članicama zbog različite definicije prijenosa poslovanja. **Jedan od važnih zaključaka Studije je da pokretanje poduzeća, prijenos poslovanja i likvidacija ne bi trebali biti promatrani odvojeno s fiskalnog, pravnog i administrativnog aspekta, nego ih treba analizirati u integriranom okviru životnog ciklusa poduzeća.**

U posljednjem izvješću Europske komisije iz 2013. godine koje po prvi put uključuje i Hrvatsku, napravljena je detaljna procjena stanja u zemljama članicama Europske unije te su identificirane smjernice za djelovanje nacionalnih resornih ministarstava i drugih relevantnih institucija za kreiranje sustava podrške u procesu prijenosa poslovanja. Zemlje članice Europske unije pozivaju se na²⁹:

- 1. pokretanje kampanja podizanja svijesti vlasnika poduzeća o značaju pravovremene pripreme za uspjeh prijenosa poslovanja i svih koji u tom procesu po svojoj profesiji trebaju pružiti podršku**
- 2. pojednostavljenje zakonodavnog okvira i porezno rasterećenje prijenosa poslovanja**
- 3. kreiranje virtualnih platformi za povezivanje kupaca i prodavatelja poduzeća**
- 4. kreiranje financijskih instrumenata za lakšu dostupnost kupovine poduzeća, te**
- 5. jačanje kvalitete savjetodavne podrške u procesu *business transfera*.**

Na razini Europske unije od 2010. godine djeluje međunarodna neprofitna organizacija TRANSEO – Europsko udruženje za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća (*European Association for SME Transfer*) – koje potiče razvoj europskog tržišta i razmjenu najbolje prakse među stručnjacima i organizacijama koje se bave prijenosom poslovanja malih i srednjih poduzeća. Cilj TRANSEO udruženja je promicanje značaja pitanja prijenosa poslovanja na regionalnoj, nacionalnoj i europskoj razini te sudjelovanje u projektima s ciljem unapređenja kvalitete i podrške u procesu prijenosa poslovanja na europskoj razini. Osnivanje TRANSEO udruženja su inicirale tri organizacije: SOWACCESS (Belgija), CRA (Francuska) i MKBase (Nizozemska), a u 2017. godini broji 45 članova iz 13 europskih zemalja koje kroz istraživanje, edukaciju, savjetovanje ili virtualne platforme pružaju podršku poduzećima u njihovom rastu i razvoju kroz generacije.

TRANSEO povezuje:

- stručnjake (iz područja spajanja/povezivanja i preuzimanja poduzeća, virtualnih tržišta / platformi za spajanje poduzeća i potencijalnih kupaca, odvjetnike, računovođe, porezne savjetnike, savjetnike za spajanje i preuzimanje poduzeća, posrednike u prijenosu poslovanja, agencije specijalizirane za prijenos poslovanja, banke, fondove rizičnog kapitala ...)
- javne institucije (gospodarske komore, razvojne agencije, javne financijske institucije ...)
- predstavnike akademske zajednice – istraživače (sveučilišta, poslovne škole, istraživačke centre).

Hrvatska predstavница u TRANSEO udruženju od 2014. godine je CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

Više o TRANSEO udruženju: <http://www.transeo-association.eu/>



**ZNAČAJ PRIJENOSA POSLOVANJA
MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA
U HRVATSKOJ**

Mala i srednja poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva. U gospodarstvu Hrvatske³⁰ mala i srednja poduzeća imaju udio od 99,7%, zapošljavaju više od dvije trećine svih zaposlenih u poslovnim subjektima u Hrvatskoj (69,2%), a u ukupnom prihodu sudjeluju s 54%.

Iako se radi o kritičnoj fazi razvoja poduzeća, u kojoj mnoga poduzeća doživljavaju značajne promjene, u Hrvatskoj ne postoji statističko praćenje broja niti uspješnosti provedenih *business transfer* procesa u malim i srednjim poduzećima. Uvid u problematiku izlaska iz poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj daju dva istraživanja: GEM – Global Entrepreneurship Monitor³¹ koje se u Hrvatskoj provodi od 2002. godine i Business Transfer Barometar Hrvatska istraživanje iz 2015. godine.

3.1. Rezultati Global Entrepreneurship Monitor (GEM) istraživanja

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* – najveće svjetsko istraživanje o poduzetništvu bilježi uzroke prekida poslovnih aktivnosti, te omogućuje usporedbu među 70 zemalja koje sudjeluju u istraživanju. Prema podacima GEM-a za Hrvatsku u odnosu na odabrane zemlje Europske unije i Kanadu (Tablica 1), priprema za *business transfer* proces nije adekvatno provedena u 35% slučajeva iz različitih razloga.

Tablica 1: Uzroci prekida poslovne aktivnosti – usporedba odabranih zemalja Europske unije, Kanade i Hrvatske, 2016 - % prekida

Uzroci prekida poslovne aktivnosti	Kanada	Austrija	Finska	Poljska	Slovenija	Hrvatska
Prilika za prodaju	23,23	14,52	5,31	1,72	2,79	1,7
Poduzeće nije profitabilno	20,22	23,10	19,77	22,41	39,69	25,25
Problemi u pristupu financiranju	10,39	9,84	2,5	10,34	10,15	12,1
Drugi posao ili poslovna prilika	10,84	11,34	15,34	24,14	12,6	6,14
Izlaz je bio unaprijed planiran	1,72	10,66	14,79	8,62	3,41	2,93
Umirovljenje	12,17	7,24	24,97	1,72	11,76	8,44
Osobni razlozi	12,39	16,14	9,92	20,69	13,21	25,62
Incidentne situacije	3,12	4,43	2,51	3,45	2,8	1,32
Prevelika opterećenost poslovanja poreznim obvezama i administrativnim barijerama	5,92	2,72	4,89	6,9	3,58	16,49

Izvor: *Global Entrepreneurship Monitor, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2016.*

U 6,14% slučajeva uzrok prekida poslovne aktivnosti poduzeća u Hrvatskoj je odluka vlasnika o realizaciji druge poslovne prilike, bez provedenog prijenosa poslovanja postojećeg poduzeća. U 26,94% slučajeva osobni razlozi i incidentne situacije utjecale su na prekid poslovnih aktivnosti i zatvaranje poduzeća što ukazuje na izostanak planiranja prijenosa poslovanja i funkcioniranja poduzeća u slučaju iznenadnih okolnosti. U 8,44% slučajeva povlačenje vlasnika u mirovinu rezultiralo je gašenjem poduzeća, što, također, može ukazivati na izostanak pravovremenog planiranja izlazne strategije vlasnika i *business transfera* u cilju pronalaska rješenja za održivost poduzeća nakon umirovljenja vlasnika. U navedenim slučajevima zbog nepravovremene pripreme za prijenos poslovanja dolazi do prekida poslovne aktivnosti poduzeća, a samim time i gubitka tržišne pozicije, gubitka radnih mjesta te izostanka kapitalizacije uloženog rada i sredstava u razvoj poduzeća za samog vlasnika.

Rezultati GEM istraživanja, također, ukazuju na manji broj unaprijed planiranih izlaza iz poslovne aktivnosti u Hrvatskoj u odnosu na primjerice Finsku (2,93% u Hrvatskoj nasuprot 14,79% u Finskoj) što ukazuje na potrebu provođenja aktivnosti usmjerenih na podizanje svijesti vlasnika malih i srednjih poduzeća o važnosti pravovremene pripreme za prijenos poslovanja.

Prema rezultatima GEM istraživanja, Hrvatska i druge promatrane tranzicijske zemlje imaju znatno niži udio poduzetnika koji su imali priliku prodati poduzeće (u Hrvatskoj 1,7%, Poljskoj 1,72%, Sloveniji 2,79%) u odnosu na primjerice Austriju (14,52%) i Kanadu (23,23%). Navedeno ukazuje na suženi broj raspoloživih opcija izlaska iz poslovanja za poduzetnike u Hrvatskoj i drugim tranzicijskim zemljama zbog nerazvijenosti ekosustava za prijenos poslovanja, u odnosu na zemlje s dugom tradicijom poduzetničke aktivnosti koje već imaju izgrađen sustav podrške.

Na slabu razvijenost ekosustava za prijenos poslovanja u Hrvatskoj ukazuju i rezultati EU projekta *BTAR – Business Transfer Awareness Raising*³² u kojem je napravljena usporedba ekosustava za prijenos poslovanja u Hrvatskoj, Finskoj, Švedskoj, Francuskoj i Španjolskoj. Poseban nedostatak ekosustava u Hrvatskoj je nepostojanje posrednika (konzultanata, virtualnih tržišta) za uspostavljanje kontakata između prodavatelja i potencijalnih kupaca malih i srednjih poduzeća.

U okviru EU projekta *EU4BT – Engaging Users for Business Transfers*³³ provedeno je istraživanje o raspoloživosti i kvaliteti virtualnih tržišta, odnosno *on-line* platformi za spajanje kupaca i prodavatelja malih i srednjih poduzeća (*Quality of SME Business Transfers Matching Platforms: Research Outcomes of 12 European Countries*), te je identificirano 60 *on-line* platformi u Europskoj uniji, dok u Hrvatskoj takve platforme nisu identificirane.

3.2. Rezultati istraživanja Business Transfer Barometar Hrvatska

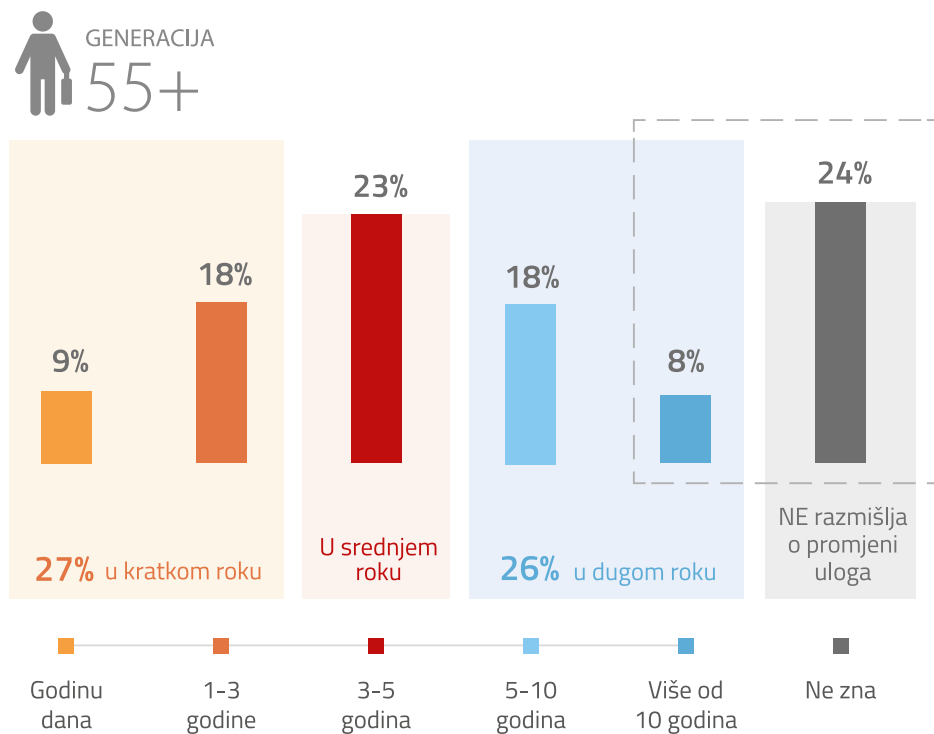
Značaj prijenosa poslovanja za održivost malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj analizira i Business Transfer Barometar istraživanje³⁴ koje je CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva proveo 2015. godine. Ciljevi ovog istraživanja bili su utvrditi: broj poduzeća u Hrvatskoj koja, s obzirom na godine starosti većinskog vlasnika (55 i više godina starosti) i njihov stav prema *business transferu* predstavljaju rizičnu skupinu, način na koji planiraju provesti *business transfer*, te potrebu za podrškom u tom procesu.

Analizom baze podataka o vlasnicima društava s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) čiji većinski vlasnici imaju 55 ili više godina starosti može se identificirati 16.590 poduzeća³⁵ s oko 179.000 zaposlenih. Navedena poduzeća imaju udio od 31% u ukupnom broju registriranih društava s ograničenom odgovornošću u Hrvatskoj, udio od 16,1% u ukupnom broju zaposlenih, te ostvaruju udio od 18,9% u ukupnim prihodima. **Na temelju percepcije vlasnika poduzeća o složenosti i trajanju procesa prijenosa poslovanja, u sklopu Business Transfer Barometar istraživanja, procijenjeno je da oko 5.300 poduzeća predstavljaju rizičnu skupinu u tom procesu, čime se dovodi u pitanje oko 57.000 radnih mjesta.**

Rezultati istraživanja pokazuju kako će problem prijenosa poslovanja u Hrvatskoj u budućnosti biti dodatno naglašen zbog značajnog broja transfera koji će se dogoditi u poduzećima koja su osnivana 1990-ih godina, i za čije vlasnike se, s obzirom na godine starosti, očekuje povlačenje iz biznisa.

Preduvjet za razmišljanje o budućnosti poduzeća i procesu prijenosa poslovanja je **osviještenost vlasnika** o neminovnosti promjene njihove uloge u upravljačkoj i vlasničkoj funkciji poduzeća. Prema rezultatima Barometra 32% vlasnika poduzeća starijih od 55 godina ne smatra da će se njihova uloga u poduzeću promijeniti u dužem vremenskom roku – više od 10 godina (8%), dok ih 24% uopće ne razmišlja o promjeni uloga u poduzeću (Slika 1).

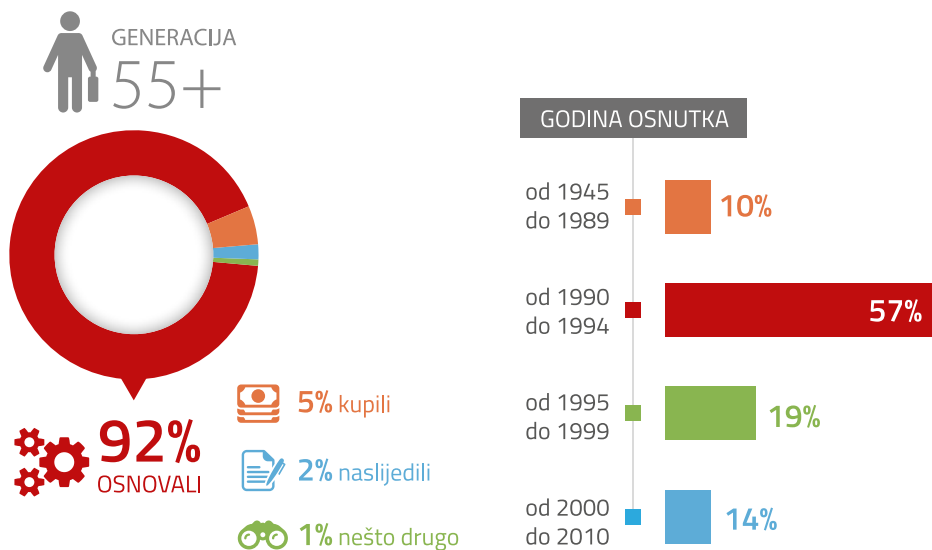
Slika 1. Osviještenost vlasnika o promjeni uloge na upravljačkoj i vlasničkoj funkciji poduzeća (Vaša uloga u poduzeću promijenit će se u sljedećih ... ?)



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska, CEPOR, 2015.

Važna karakteristika poduzeća u rukama *generacije 55+* je da je većina nastala 1990-ih godina (76%), te da su njihovi vlasnici ujedno i osnivači poduzeća u čak 92% slučajeva (Slika 2), bez osobnog iskustva sudjelovanja u *business transfer* procesu, i preuzimanju poduzeća od prethodne generacije. Neposjedovanje vlastitog iskustva sudjelovanja u *business transfer* procesu, kao jedna od karakteristika velike većine vlasnika malih i srednjih poduzeća starosti 55 i više godina, predstavlja otegotnu okolnost u provedbi procesa *business transfera* u Hrvatskoj. Iskustvo - bilo dobro ili loše - pomoglo bi vlasnicima u razumijevanju složenosti procesa *business transfera* i potaknulo ih na pravovremenu pripremu.

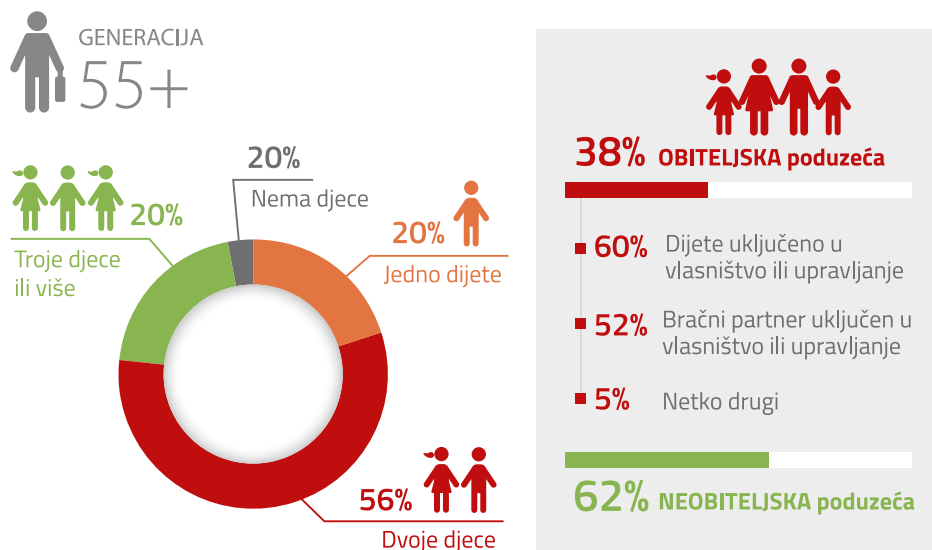
Slika 2. Profil poduzetnika generacije 55+ s obzirom na iskustvo i vrijeme osnivanja



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska, CEPOR, 2015.

Istraživanje je pokazalo kako 97% vlasnika poduzeća ima djecu, ali samo 38% vlasnika ima člana obitelji koji je uz njih uključen u vlasništvo ili upravljanje poduzećem, što ih, prema definiciji EU³⁶, kategorizira kao obiteljsko poduzeće (Slika 3).

Slika 3. Obiteljski profil poduzetnika generacije 55+



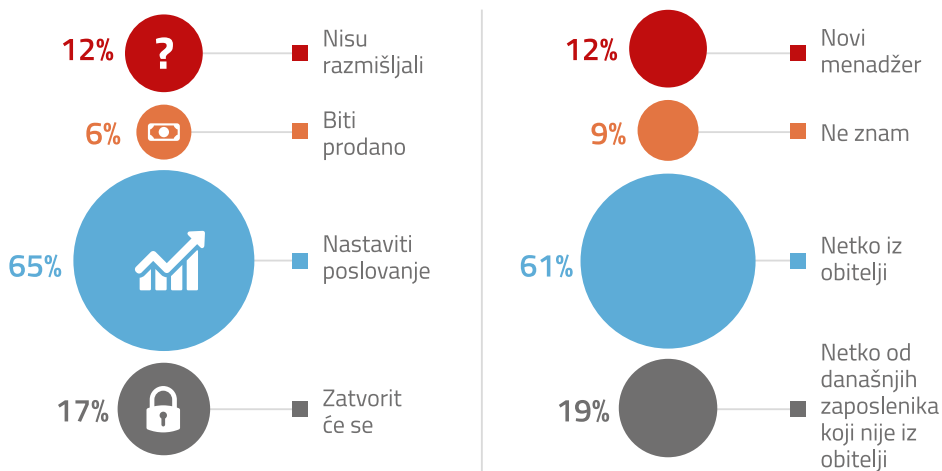
Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska, CEPOR, 2015.

U nedostatku službene definicije i statističkog praćenja broja i značaja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, do provedbe *Business Transfer* Barometar istraživanja, a u svrhu procjene utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske, često se koristila pretpostavka da se utjecaj obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj može promatrati u okviru relevantnih pokazatelja za razvijene zapadnoeuropske zemlje (više od 80% udjela u ukupnom broju poduzeća u privatnom vlasništvu, više od 60% udjela u zaposlenosti u poduzećima u privatnom vlasništvu).

Business Transfer Barometar istraživanje pokazalo je da udio obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj u segmentu poduzeća čiji vlasnici imaju 55 ili više godina starosti iznosi 38%. Niži udio obiteljskih poduzeća može se pojasniti uzimajući u obzir relativno kratko razdoblje „poduzetničke povijesti“ u Hrvatskoj od oko 25 godina. Značajan broj poduzeća tek će postati (ili možda neće) obiteljskim poduzećima budući da će se u procesima *business transfera* u nekim poduzećima članovi obitelji, a prvenstveno djeca, uspješno uključiti u poslovanje i preuzeti upravljačku, a kasnije i vlasničku ulogu u poduzeću.

Iako je relativno mali broj vlasnika uključio djecu u poslovanje poduzeća, velik broj onih koji planiraju nastaviti s poslovanjem očekuje kako će upravljanje poduzeća preuzeti netko od članova obitelji (Slika 4).

Slika 4. Očekivana budućnost poduzeća nakon povlačenja vlasnika (među vlasnicima koji promišljaju o budućnosti poduzeća) i očekivano vodstvo u poduzećima koja će nastaviti s poslovanjem nakon povlačenja vlasnika



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska, CEPOR, 2015.

Značajan dio vlasnika poduzeća koji su sudjelovali u *Business Transfer* Barometar istraživanju, a koji promišljaju o budućnosti poduzeća nakon njihova povlačenja iz upravljanja smatraju da će poduzeće nastaviti s poslovanjem (65%), samo 6% smatra da će poduzeće biti prodano (što također znači nastavak poslovanja), dok 17% smatra da će se poduzeće zatvoriti. U Europskoj uniji³⁷ udio prodanih poduzeća nakon povlačenja vlasnika iz poslovanja je gotovo 40%. Ovo ukazuje na značajno manji udio vlasnika poduzeća u Hrvatskoj koji vide prodaju poduzeća kao moguću strategiju izlaska iz poduzetničkog pothvata u odnosu na poduzeća u Europskoj uniji.

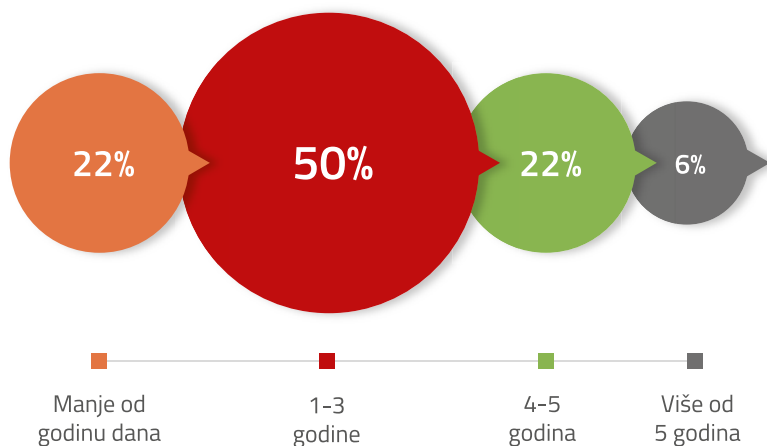
Rezultati istog istraživanja pokazuju i da je relativno mali udio vlasnika poduzeća koji razmišljaju o drugim opcijama izlaska iz pothvata poput prodaje poduzeća, prijenosu upravljačke uloge na nekog od ključnih zaposlenika ili angažiranje vanjskog menadžera. Prema istraživanjima provedenim u EU samo 15–35% poduzeća prenosi poslovanje na članove obitelji i nastavlja djelovati kao obiteljsko poduzeće (CSES, 2013).

Visoka očekivanja vlasnika poduzeća u Hrvatskoj o prenošenju poslovanja na članove obitelji odraz su, u velikoj mjeri, njihovih želja i vizije vezano uz budućnost poduzeća, koja se tek trebaju suočiti s realnim mogućnostima – spremnosti članova obitelji na preuzimanje poslovanja obiteljskog poduzeća ili sposobnosti i mogućnosti vlasnika poduzeća za pronalazak adekvatne osobe izvan kruga obitelji koja će ih zamijeniti na upravljačkoj i vlasničkoj poziciji u poduzeću.

O želji vlasnika da ih u vođenju poslovanja zamjene djeca govori i podatak Business Transfer Barometar istraživanja koji pokazuje da dvije trećine vlasnika u vidu ima konkretnu osobu koja će ih zamijeniti nakon njihova povlačenja i to je u 73% slučajeva njihovo dijete, a tek u 16% slučajeva osoba koja nije član obitelji. Kao najpoželjnije kvalitete nasljednika 82% vlasnika navelo je kako očekuje da to bude osoba od povjerenja. Nadalje, 77% vlasnika smatra poželjnom karakteristikom otvorenost za učenje, a 59% ističe značaj adekvatnog i potrebnog obrazovanja za vođenje poduzeća. Zanimljivo je kako samo 14% vlasnika ističe važnost prethodnog menadžerskog iskustva kako bitnu karakteristiku budućeg nasljednika na upravljačkoj poziciji.

Rezultati Barometra pokazuju kako poduzetnici potcjenjuju potrebno vrijeme za uspješno provođenje prijenosa poslovanja (Slika 5).

Slika 5. Percepcija vremena potrebnog za business transfer



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska, CEPOR, 2015.

Značajan dio poduzetnika (22%) smatra kako je prijenos poslovanja moguće provesti u razdoblju kraćem od godine dana. Za pripremu i provedbu prijenosa poslovanja potrebno je ipak nešto duže vrijeme, najčešće 3-5 godina, uključujući vrijeme potrebno za uvođenje nove osobe na upravljačku funkciju poduzeća. Prijenos poslovanja uključuje tri važna elementa poslovanja koji su ključ konkurentnosti poduzeća: **znanja, mreže kontakata** koji su rezultat dugogodišnje suradnje i povjerenja među ljudima s kojima poduzeće posluje, te **organizacijske kulture**, odnosno temeljnih vrijednosti poduzeća i nepisanih pravila koja određuju identitet poduzeća te utječu na ponašanje zaposlenika. Jedan od razloga zbog kojih se na razini Europske unije kontinuirano potiče jačanje svijesti o važnosti pravovremenog prijenosa poslovanja

je u tome što vlasnici poduzeća često potcjenjuju vrijeme potrebno za prenošenje upravo tih ključnih elemenata poslovanja.

Većina vlasnika poduzeća očekuje kako će trebati savjetodavnu podršku u procesu prijenosa poslovanja i to najviše u tehničkoj provedbi prijenosa poslovanja te procjeni vrijednosti poduzeća (Slika 6).

Slika 6. Aspekti prijenosa poslovanja u kojima vlasnici 55+ očekuju da će trebati savjetodavnu podršku



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska, CEPOR, 2015.

Velik broj vlasnika poduzeća generacije 55+ smatra kako će trebati savjetodavnu podršku vezanu uz usklađivanje interesa poduzeća i obitelji. Ovaj aspekt prijenosa poslovanja od strane poduzetnika ocjenjen je kao najizazovniji ocjenom 4,25. Ocjenjujući izazovnost pojedinog aspekta prijenosa poslovanja poduzetnici su kao izazovne aspekte ocijenili i prijenos znanja na osobu koja preuzima ulogu direktora u poduzeću (ocjena 3,78), pronalazak prave osobe za preuzimanje pozicije direktora u poduzeću (ocjena 3,57) te procjenu vrijednosti poduzeća (ocjena 3,07).

Business Transfer Barometar istraživanje pokazalo je da samo 23% vlasnika gleda na *business transfer* proces kao svoje potpuno povlačenje iz upravljanja poduzećem. Ostali svoju povezanost s poduzećem planiraju i dalje u vidu uloge savjetnika (44%), punog radnog vremena na nekoj drugoj poziciji u poduzeću (19%) ili nepunog radnog vremena (5%). Jedan od čestih razloga zbog kojih se vlasnici poduzeća u potpunosti ne povlače iz upravljanja je briga za budućnost poduzeća u

rukama novog menadžmenta, bilo da se radi o članovima obitelji ili profesionalnom menadžeru, koja proizlazi iz nepovjerenja osnivača poduzeća u kapacitet „novog“ menadžmenta za uspješno upravljanje poduzećem. Preduvjet uspješnog transfera na upravljačkoj razini je dosljedno prenošenje svih odgovornosti i obveza koje sa sobom nosi upravljačka pozicija na osobu koja preuzima upravljanje poduzećem. Ukazivanje povjerenja osnivača novom menadžeru važan je temelj za izgradnju ugleda nove generacije menadžmenta među zaposlenicima, dobavljačima, kupcima i drugim dionicima poduzeća. Iz navedenih razloga važno je da „ostanak“ osnivača u poduzeću i nakon prijenosa upravljačke funkcije ne ograničava novi menadžment u preuzimanju odgovornosti i obveza u upravljanju poduzećem.

Jedan od razloga nastavka djelovanja osnivača poduzeća i nakon prenošenja upravljačke funkcije u poduzeću je i briga vlasnika za vlastitu egzistenciju i kvalitetu života u mirovini, naročito u slučajevima kada se poduzeće bez naknade prenosi na sljedeće generacije u obitelji. Dodatan pritisak na vlasnika može imati situacija u kojoj se u upravljanje i vlasništvo nad poduzećem ne uključuju sva osnivačeva djeca, te postoje očekivanja i želja za osiguravanjem adekvatne i ravnopravne financijske naknade za drugu djecu i nasljednike. Upravo iz navedenih razloga česta praksa u zapadnoeuropskim zemljama (npr. Belgija) je prodaja poduzeća djeci, umjesto prenošenja vlasništva nad poduzećem bez naknade. Na taj način vlasnik poduzeća osigurava dodatna sredstva za život u mirovini, nema obvezu kompenzacije pravedne novčane protuvrijednosti poklonjenog vlasničkog udjela u poduzeću drugoj djeci koja nisu preuzela poslovanje obiteljskog poduzeća, te se povećava odgovornost novog vlasnika poduzeća za uspješno poslovanje i povrat uložene investicije u kupovinu poduzeća. Prodaja poduzeća djeci često podrazumijeva određene ustupke u smislu isplate dogovorene cijene poduzeća iz dobiti ostvarene u razdoblju od nekoliko idućih godina i sl.

Bez obzira radi li se o prodaji poduzeća ili poklanjanju poslovnih udjela u poduzeću članovima obitelji, važna informacija za vlasnike poduzeća predstavljat će procijenjena vrijednost poduzeća.



**IZLAZAK IZ
PODUZETNIČKOG POTHVATA
(ENTREPRENEURIAL EXIT)**

Odluka o izlasku kao i sam izlazak iz poduzetničkog pothvata predstavljaju važnu komponentu poduzetničkog procesa. Planiranje izlazne strategije poduzetnika jednako je važno kao i planiranje pokretanja poslovnog pothvata stoga bi svaki poduzetnik koji pokreće novu tvrtku trebao razmišljati o strategiji izlaska³⁸.

Izlazak iz poduzetničkog pothvata može se analizirati na dvije razine: na razini poduzeća i na individualnoj razini odnosno razini vlasnika poduzeća³⁹.

Analiza na individualnoj razini podrazumijeva analizu pojedinca odnosno poduzetnika i njegovog poduzetničkog puta kao izbora karijere. U ovom slučaju poduzetnik može biti osoba koja je osnovala poduzetnički pothvat ili započela poduzetničku karijeru na neki drugi način. Izlazak iz poduzetničkog pothvata na individualnoj razini predstavlja proces u kojemu osnivač ili osnivači izlaze iz pothvata koji su pomogli kreirati, a može se dogoditi u bilo kojem trenutku životnog ciklusa poduzeća⁴⁰.

Bez obzira analizira li se izlazak iz poduzetničkog pothvata na razini pojedinca ili poduzeća važno je naglasiti kako izlazak iz poduzetničkog pothvata ne treba izjednačavati s neuspjehom (*failure*).

Kod malih i srednjih poduzeća često je teško analizirati vlasnika odvojeno od poduzeća stoga će se u nastavku osim isključivog fokusa na vlasnika poduzeća razmatrati i budućnost poduzeća nakon povlačenja vlasnika.

4.1. **Donošenje odluke i uzroci izlaska iz poduzetničkog pothvata**

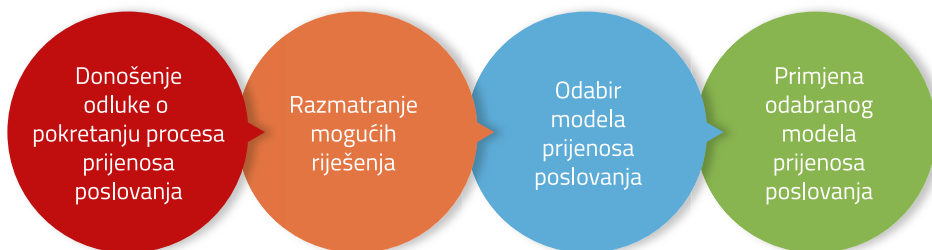
Postoje brojni razlozi za izlazak iz poduzetničkog pothvata, a ovisi o tome promatra li se izlazak na razini poduzeća ili individualnoj razini.

Ukoliko je fokus na poduzeću, izlazak se može promatrati kao napuštanje određenog tržišta ili djelatnosti. Osim toga, izlaskom se može smatrati i gašenje poslovne aktivnosti u smislu likvidacije odnosno prestanka postojanja poslovnog subjekta.

Analizira li se izlazak na individualnoj razini gdje je fokus na vlasniku poduzeća, važno je razumjeti potencijalne uzroke za izlazak iz poduzetničkog pothvata koji neposredno utječu i na samu odluku o izlasku iz poduzeća ili u konačnici na odluku o napuštanju poduzetničke karijere te primijenjen model izlaska.

Priprema za izlazak iz poduzetničke aktivnosti i prijenosa poslovanja kompleksan je proces koji zahtjeva pravovremenu pripremu. Proces prijenos poslovanja može se sagledati kroz nekoliko faza (Slika 7).

Slika 7. Faze u procesu prijenosa poslovanja



Izvor: *Transfer of business – What do you do with your business when you want to do something else? NUTEK – The Swedish Agency for Economic and Regional Growth, 2006., preuzeto iz Prijenos poslovanja - minivodič za poslovnu zajednicu, Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2014.*

Prvi korak u procesu prijenosa poslovanja predstavlja donošenje odluke o pokretanju procesa prijenosa poslovanja. Započinjanje procesa prijenosa poslovanja je obveza, ali i privilegija vlasnika poduzeća jer na taj način zadržava kontrolu i utjecaj na budućnost poduzeća i stečenog kapitala⁴¹. Pravovremenom i detaljnom pripremom za prijenos poslovanja moguće je izbjeći brojne probleme s kojima se vlasnik i poduzeće mogu suočiti ukoliko se planiranje ne započne pravovremeno. Planiranjem i kreiranjem izlazne strategije vlasnik smanjuje rizik vezan uz budućnost poslovanja poduzeća, te ojačava temelje za razvoj poduzeća nakon njegovog odlaska. Osim toga, pravovremenim planiranjem moguće je osigurati dovoljno vremena za pronalazak kupca poduzeća i privlačenje investitora spremnih na ulaganje u poduzetnički pothvat. Pronalazak pravog kupca može osigurati kontinuitet poslovanja, te omogućiti vlasniku da kapitalizira uloženo vrijeme i trud u razvijanje poslovnog pothvata. Planiranje izlazne strategije važno je za vlasnike poduzeća koji planiraju prodaju poduzeća vanjskim osobama, ali i one koji planiraju prijenos poslovanja na članove obitelji.

Donošenje odluke o pokretanju prijenosa poslovanja mora uključivati i spremnost vlasnika na promjenu načina života. Vlasnik treba imati viziju života nakon odlaska iz poduzeća neovisno radi li se o odlasku u mirovinu ili ulasku u neku drugu poslovnu aktivnost.

Izlazak iz poduzetničkog pothvata ima pravne, ekonomske, društvene i emocionalne posljedice na vlasnika poduzeća, pri čemu emocije često oduzimaju puno više vremena nego pravna ili ekonomska pitanja. Pitanja emocionalne i psihološke prirode u literaturi su među najčešće spominjanim razlozima za neuspjeh prijenosa poslovanja. Utjecaj emocija ne odražava se samo na vlasnika poduzeća već i na njegovu obitelj, poslovne partnere te kupce. Istraživači obiteljskog poduzetništva često opisuju posljedice psiholoških prepreka s kojima su suočeni vlasnici poduzeća. Psihološke prepreke mogu biti uzrok odgađanja pokretanja procesa nasljeđivanja, a

odgađanje procesa prijenosa poslovanja može dovesti do sljedećih rizika⁴²:

- zaostajanja u ulaganjima što rezultira manje vrijednom opremom i postrojenjima, nekretninama kao i zalihama poduzeća⁴³
- likvidacije poduzeća jer trenutni vlasnik postaje prestar za vođenje poslovanja⁴⁴
- nedostupnosti nasljednika što za posljedicu ima uništavanje vrijednosti poduzeća⁴⁵
- odabira nekompetentnog nasljednika kako bi se vlasnik prikazao nezamjenjiv u poslovanju poduzeća⁴⁶
- odbijanja delegiranja zadataka od strane trenutnog vlasnika te zaokupljanje donošenjem odluka na operativnoj razini⁴⁷.

Psihološke prepreke vlasnika poduzeća mogu biti ključan faktor za neuspjeh prijenosa poslovanja i obiteljskih i neobiteljskih poduzeća. Većina autora opisuje psihološke prepreke vezane uz obiteljska poduzeća kao što su strah od smrtnosti, asocijacija na mirovinu, strah od osjećaja bezvrijednosti, osjećaj ljubomore i rivalstva, utjecaj zamjene uloga na degradaciju moći, predrasude prema planiranju nasljeđivanja i sl. Pojedini istraživači postavljaju pitanje – jesu li psihološke prepreke koje se javljaju kod vlasnika obiteljskih poduzeća jednake i za vlasnike kod kojih prijenos poslovanja nije proveden na članove obitelji. Izlazak iz poduzetničkog pothvata kroz prodaju poduzeća vanjskoj osobi radi ostvarivanja profita (žetva) ima drugačije psihološke prepreke kod vlasnika nego što ima prijenos poslovanja na članove obitelji⁴⁸. Suočavanje s emocijama i psihološkim preprekama prilikom procesa prijenosa poslovanja važno je za sve sudionike u ovom procesu. Dosadašnja istraživanja približila su razumijevanje emocija i psiholoških barijera u procesu nasljeđivanja obiteljskih poduzeća. Istraživanja usmjerena na emocije i psihološke prepreke kod neobiteljskih transfera ne ističu se brojem iako je u budućnosti moguće očekivati veći interes istraživača za ovo područje.

U nastavku bit će opisane sljedeće faze u procesu prijenosa poslovanja: razmatranje mogućih rješenja i odabir modela prijenosa poslovanja kao i njihovi prednosti i nedostaci. Posljednja faza u procesu prijenosa poslovanja podrazumijeva primjenu odabranog modela. Ovisno o odabranom modelu prijenosa poslovanja u poduzeću će se dogoditi određene promjene.

4.2. Modeli izlaska iz poduzetničkog pothvata

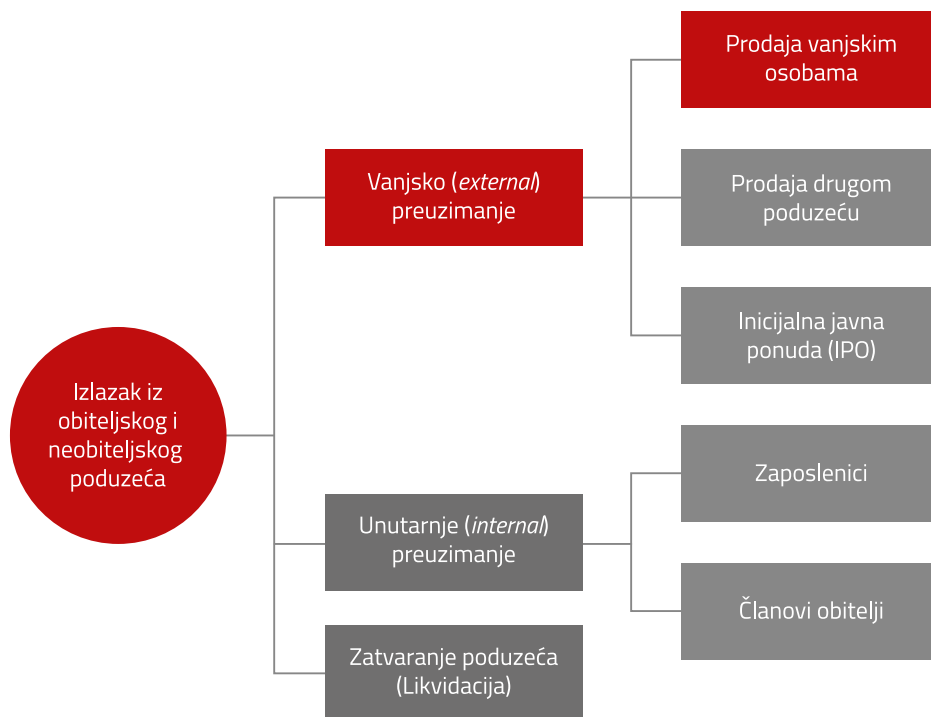
Ovisno o tržišnoj poziciji poduzeća, obiteljskoj situaciji te osobnim preferencijama, poduzetnik može odabrati različite modele izlaska iz pothvata odnosno prijenosa poslovanja. Razlozi za prekidanje poduzetničke aktivnosti mogu biti različiti, od poslovne do onih privatne prirode, što utječe na odabrani model prijenosa poslovanja.

Glavni načini (modeli) izlaska iz poduzetničkog pothvata su⁴⁹:

- Prijenos poslovanja na obiteljske članove, odnosno nasljeđivanje poslovnog pothvata (*family succession*)
- Prodaja zaposleniku ili menadžeru zaposlenom u poduzeću (*employee buyout EBO ili management buyout – MBO*)
- Prodaja poduzeća vanjskim osobama odnosno menadžeru (*management buy-in – MBI*)
- Inicijalna javna ponuda ili privatna prodaja dionica na burzi (*IPO*);
- Franšiziranje poslovanja (i kao izborna druga faza, prodaja franšiziranog poslovanja)
- Prodaja „trećim osobama“ odnosno prodaja poduzeća drugom poduzeću (*trade sale*)
- Spajanje samostalnih poduzeća u istoj industriji (*merger of sole traders*)
- Zatvaranje poduzeća ili likvidacija poduzeća.

Modele prijenosa poslovanja moguće je podijeliti na vanjske (*external*) i unutarnje (*internal*) modele prijenosa poslovanja (Slika 8).

Slika 8. Prikaz različitih modela izlaska iz poduzetničkog pothvata



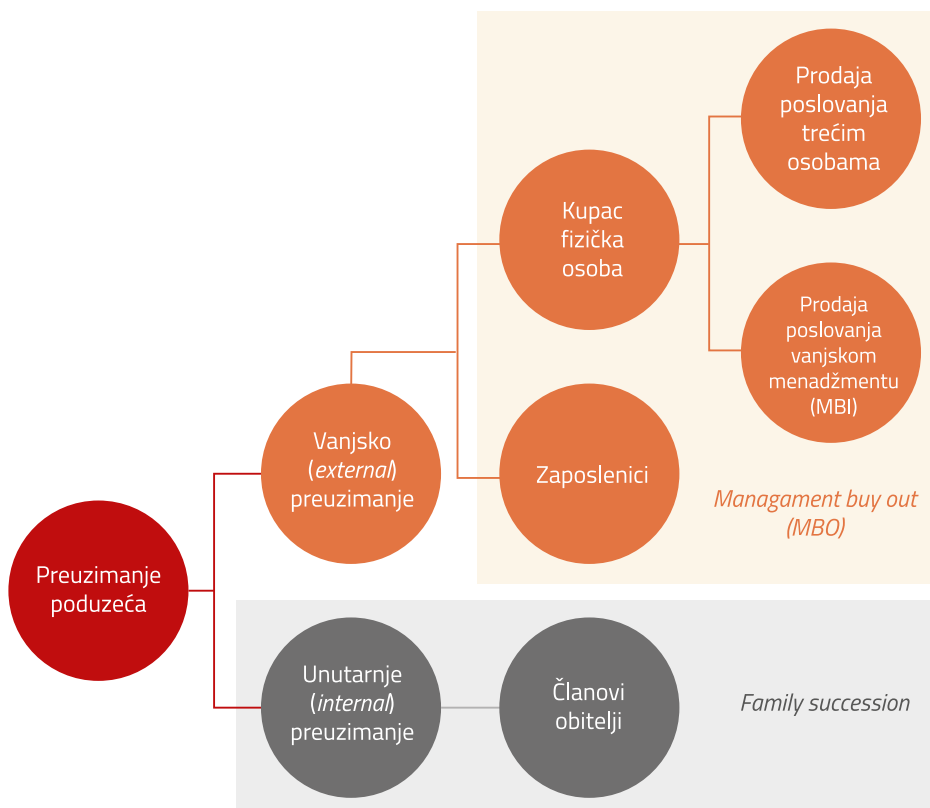
Izvor: Deschamps, B. (2012) *External takeover of small - and medium-sized enterprises: What do we know?* Transeo Academic Awards 2012.

Slika 8 prikazuje modele izlaska iz poslovnog pothvata grupirane u tri glavne kategorije, odnosno tri glavne opcije za vlasnike poduzeća:

1. vanjsko (external) preuzimanje
2. unutarnje (internal) preuzimanje
3. zatvaranje poduzeća odnosno likvidacija.

Deschamps (2012) dodatno razrađuje prodaju vanjskim osobama (Slika 9) te daje definiciju vanjskog preuzimanja. Osim preuzimanja poduzeća od strane vanjskih kupaca ili menadžmenta (MBI) definiciji vanjskog preuzimanja dodaje i preuzimanje od strane zaposlenika ili menadžera (EBO ili MBO), dok se unutarnjim preuzimanjem isključivo smatra preuzimanje od strane obiteljskih članova odnosno nasljeđivanje poduzeća (*family succession*).

Slika 9. Razrada vanjskih (external) preuzimatelja

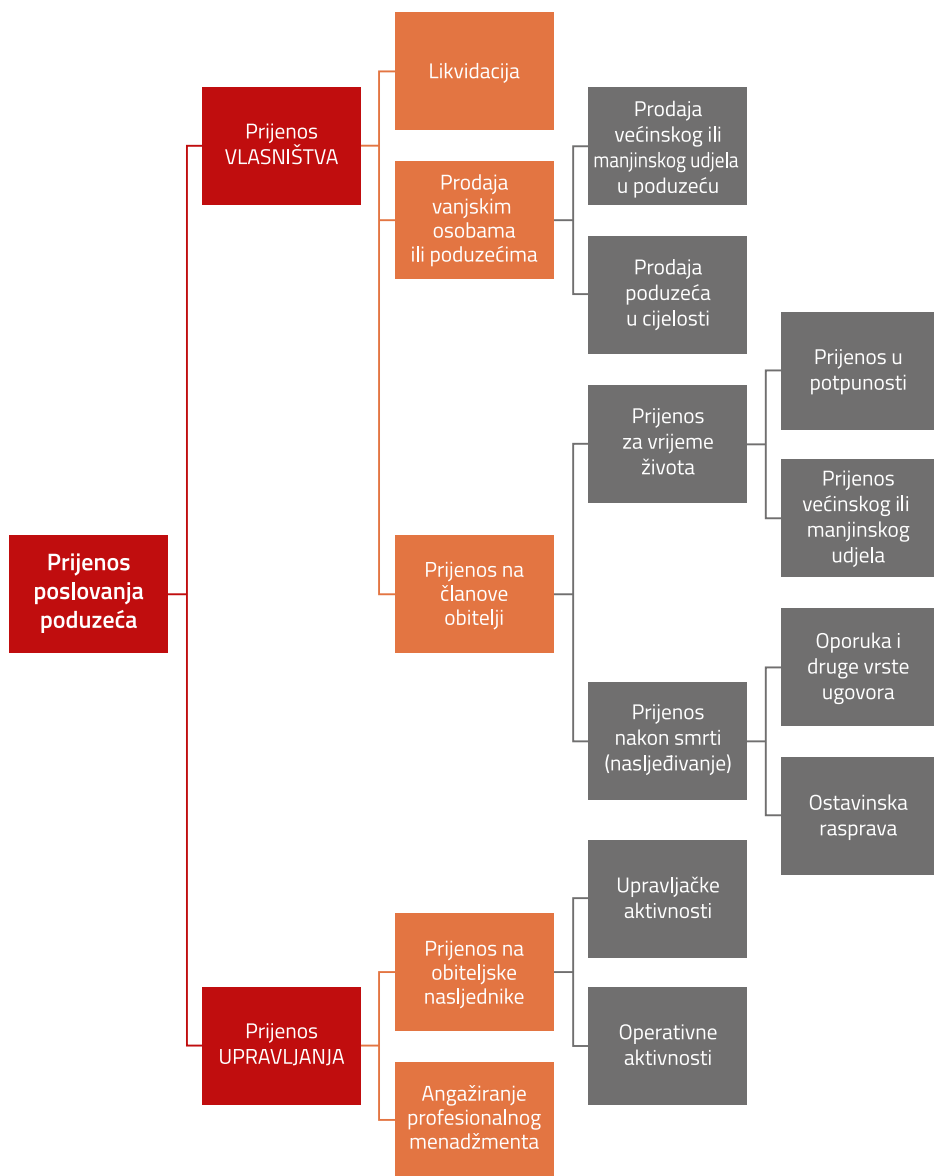


Izvor: Deschamps, B. (2012) *External takeover of small - and medium-sized enterprises: What do we know?* Transeo Academic Awards 2012.

Prikazane podjele uglavnom su fokusirane na prijenos vlasništva, odnosno podrazumijevaju situaciju u kojoj se vlasnik u potpunosti povlači iz poduzeća. Kada se govori o prijenosu poslovanja odnosno izlasku iz poduzetničkog pothvata **važno je naglasiti razliku između prijenosa vlasništva i prijenosa upravljanja poduzećem**. Prijenos vlasništva podrazumijeva ujedno i prijenos upravljačkih funkcija na drugu osobu (primjerice člana obitelji ukoliko se radi o nasljeđivanju) ili na vanjske članove ukoliko se radi o prodaji poduzeća. Druga opcija je prijenos upravljanja poduzećem koje podrazumijeva prijenos upravljačkih odnosno menadžerskih funkcija na drugu osobu dok vlasništvo nad poduzećem u potpunosti ili djelomično i dalje ostaje u rukama vlasnika. Vlasnik poduzeća može upravljanje poduzećem prepustiti članovima obitelji, ključnim zaposlenicima ili profesionalnom menadžeru. Često prijenos upravljačkih funkcija predstavlja samo međufazu u prenošenju vlasništva nad poslovanjem posebno u slučajevima obiteljskih poduzeća, odnosno u slučajevima

kada vlasnici žele prenjeti poslovanje na djecu ili profesionalnog menadžera. Ovakav način prijenosa poslovanja osigurava vlasnicima zadržavanje vlasničke funkcije (i kontrole) nad poduzećem u prijelaznoj fazi, odnosno fazi u kojoj još uvijek ispituju mogućnosti i sposobnosti nasljednika ili menadžera (Slika 10).

Slika 10. Shematski prikaz mogućih rješenja vlasništva i upravljanja poduzećem



Izvor: Prijenos poslovanja – minivodič za poslovnu zajednicu, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Zagreb, 2014.

Prijenos poslovanja je kompleksan proces koji nosi niz stresnih i emocionalno iscrpljujućih situacija za vlasnika poduzeća. Različiti modeli izlaska iz poduzetničkog pothvata odnosno prijenosa poslovanja nose svoje prednosti i nedostatke. U nastavku su opisani glavni modeli prijenosa poslovanja:

1. nasljeđivanje odnosno prienos poslovanja na članove obitelji
2. prodaja poduzeća
3. likvidacija koja podrazumijeva prestanak postojanja poslovnog pothvata.

4.2.1. **Prijenos poslovanja na članove obitelji**

U obiteljskim poduzećima pitanje prijenosa poslovanja posebno je važno. Vlasnici obiteljskih poduzeća često preferiraju članove obitelji kao potencijalne nasljednike što pokazuju i rezultati Business Transfer Barometra Hrvatska gdje 61% vlasnika planira da će vođenje poduzeća u budućnosti preuzeti netko od članova obitelji. Kao glavni razlozi preferiranja transfera na članove obitelji, navode se⁵⁰:

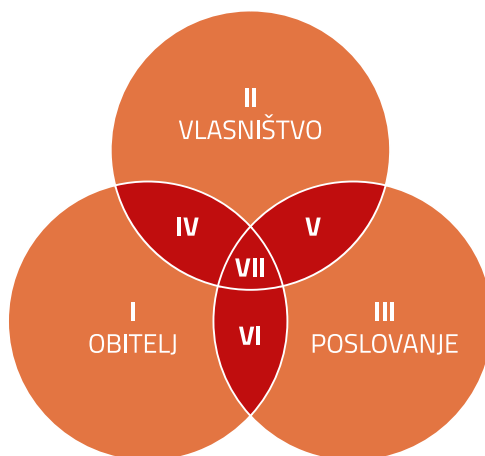
- mogućnost prenošenja povoljnih prilika na djecu
- osiguranje kontinuiteta nasljedstva
- održavanje obiteljskog zajedništva
- generiranje financijskih prednosti i blagostanja
- osiguranje osobnih interesa u starosti
- zaštita pouzdanih i vjernih zaposlenika
- omogućavanje obiteljske financijske sigurnosti, te
- postizanje društvenih probitaka.

O tome koliko je pitanje nasljeđivanja važno za obiteljska poduzeća pokazuje i jedna od ranih definicija obiteljskog poduzeća u kojoj se obiteljsko poduzeće definira kao poduzeće u kojem će poslovanje biti transferirano s generacije na generaciju kako bi se održala kontrola nad poduzećem⁵¹. Istraživanja,⁵² međutim, pokazuju kako samo 30% poduzeća preživi transfer poslovanja na drugu generaciju, a svega 10% na treću.

Najčešće se prienos poslovanja u obiteljskim poduzećima na članove obitelji provodi prvenstveno u dijelu koji se odnosi na upravljanje poduzećem, dok se prienos vlasništva (poslovnih udjela u poduzeću) može unaprijed definirati oporukom za života vlasnika ili ostavinskim postupkom nakon njegove smrti.

Ono po čemu je obiteljsko poduzeće jedinstveno i što ga razlikuje od poduzeća koja nisu obiteljski vođena ni kontrolirana, predstavlja povezanost poslovne, vlasničke i obiteljske dimenzije u istom poslovnom subjektu, koju prikazuje Statički model obiteljskog poduzeća (Slika 11).

Slika 11. Statički model obiteljskog poduzeća



Izvor: Gersick, E.K., Davis, A.J., McCollom Hampton, M.m Lansberg, I. (1997) *Generation to Generation – Life Cycles of Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str. 6. citirano u Kružić, D. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*, Sveučilište u Mostaru, Sveučilište u Splitu.

Prikazani model opisuje obiteljsko poduzeće kao sustav koji sadrži tri preklapajuća podsustava. Bilo koja osoba povezana s obiteljskim poduzećem može se naći na jednoj od sedam različitih pozicija pri čemu može zauzeti samo jednu poziciju unutar modela. Tako primjerice u obiteljskim poduzećima pojedini članovi obitelji mogu biti zaposleni u obiteljskom poduzeću, ali pri tome ne moraju nužno imati i vlasnička prava (pozicija III), kao i što neki članovi obitelji mogu biti vlasnici poduzeća, ali pri tome ne moraju biti uključeni u operativno poslovanje poduzećem (pozicija II). Nadalje, osoba koja nije zaposlenik poduzeća te nema vlasničke udjele u poduzeću, ali je član obitelji također će biti jedan od dionika obiteljskog poduzeća (pozicija I). Ukoliko pojedinac ima više od jedne veze s obiteljskim poduzećem može zauzeti i jedno od pozicija u unutrašnjem sektoru (pozicije IV, V, VI, VII). Primjerice neki pojedinci koji su ujedno i članovi obitelji imat će vlasničke udjele u poduzeću, ali neće sudjelovati u poslovanju poduzeća (pozicija IV), dok će neki članovi obitelji imati i vlasničke udjele, ali će sudjelovati u poslovanju poduzeća kako zaposlenici ili menadžeri (pozicija VII).

Opisani model ukazuje na kompleksnost i isprepletenost obiteljskih i poslovnih odnosa što stvara dodatni pritisak na vlasnika u fazi prijenosa poslovanja. Važno je naglasiti da, ovisno o promjenama u okolnostima vezano uz obiteljski, vlasnički ili poslovni aspekt obiteljskog poduzeća, dolazi i do promjena u pozicijama koje pojedine osobe vezane uz obiteljsko poduzeće zauzimaju.

Kao glavne izazove vezane uz prijenos poslovanja u obiteljskim poduzećima Kružić (2016) navodi sljedeća pitanja: 1) *kako odabrati nasljednika između svojih potomaka;* 2) *koje je vrijeme prikladno za odabir nasljednika, te* 3) *koje će efekte promjena vodstva obiteljskog poduzeća imati na postojećeg vlasnika pouzda i kako je najbolje upravljati ovom promjenom?*

4.2.2. Prodaja poduzeća

Prodaja poduzeća predstavlja jednu od raspoloživih opcija izlaska iz poduzetničkog pothvata odnosno prijenosa vlasništva. Ovaj način izlaska iz pothvata primjenjiv je i za obiteljska i neobiteljska poduzeća. Preferiranje obiteljskih nasljednika u obiteljskim poduzećima nije rijetkost, ali istraživanja⁵³ ukazuju na sve manji broj obiteljskih transfera u procesima prijenosa poslovanja. Prema podacima Europske komisije (2012) u budućnosti će sve veći broj obiteljskih poduzeća biti prodan osobama izvan kruga obitelji.

Prodaja poduzeća može podrazumijevati prodaju poduzeća zaposlenicima, vanjskom menadžeru ili drugom poduzeću.

Prodaja zaposlenicima ili menadžeru zaposlenom u poduzeću (Employee buyout – EBO ili Management buyout – MBO) podrazumijeva prodaju poduzeća menadžeru u poduzeću ili zaposleniku poduzeća. Ovaj način prijenosa poslovanja ima određene sličnosti s prijenosom poslovanja na članove obitelji, budući da predstavlja preuzimanje poslovanja od strane osobe koja relativno dobro poznaje poduzeće, zaposlenike, kupce, proizvode i organizacijsku kulturu. Samim time, veći su izgledi da će se poduzeće nakon preuzimanja nastaviti razvijati u istom smjeru, kako je to zamislio prethodni vlasnik, u odnosu na situaciju u kojoj bi poduzeće preuzela osoba koja nije bila zaposlena u poduzeću ili neko drugo poduzeće.

Prodaja vanjskom kupcu ili menadžeru (Management buy-in – MBI) predstavlja kupnju poduzeća od strane vanjskog kupca (menadžera) koji nije zaposlen u poduzeću, a posjeduje financijska sredstva potrebna za kupovinu poduzeća i kvalitete potrebne za upravljanje poduzećem.

Prodaja poduzeća često predstavlja i posljednju strateški važnu poslovnu aktivnost u karijeri, a kod poduzetnika zahtijeva jednaku količinu energije i vremena kao pokretanje poslovnog pothvata⁵⁴. Uspješan plan izlaska iz poduzetničkog pothvata kroz prodaju poduzeća ima dva cilja⁵⁵:

1. prenošenje vlasništva i upravljanja, te
2. maksimiziranje bogatstva (dobiti) koja proizlazi iz prodaje poduzeća.

Vlasnici poduzeća koji se odlučuju za prodaju poduzeća imaju dvije mogućnosti: prva mogućnost je prodaja poduzeća bez obzira na trenutno stanje u kojem se poduzeće nalazi, dok druga opcija podrazumijeva sagledavanje snaga i slabosti poduzeća te ostavljanje dovoljno vremena za pripremu prodaje. Poduzetnici koji se odlučuju na prodaju poduzeća bez adekvatne pripreme izlažu se većoj opasnosti od neuspjeha

prilikom transfera vlasništva, kao i rizika da neće uspjeti maksimizirati dobit od prodaje poduzeća (Europska komisija, 2011).

Priprema poduzeća za prodaju izrazito je važan korak kako bi se poduzeće na ispravan i kvalitetan način prezentiralo potencijalnim kupcima. Visoko na listi prioriteta pritom bi trebalo biti rješavanje pravnih pitanja u poduzeću što podrazumijeva i rješavanje potencijalnih sudskih postupaka koje poduzeće vodi. U fazi pripreme za prodaju vlasnici poduzeća trebali bi pregledati i postojeće ugovore poduzeća, primjerice ugovore sa zaposlenicima, kupcima, dobavljačima i slično.

Osim rješavanja pravnih pitanja za prodaju poduzeća važno je pripremiti i financijske izvještaje, na kojima je potrebno napraviti određene ispravke kako bi što kvalitetnije prikazali stanje u poduzeću. Primjerice, u nekim slučajevima u bilanci poduzeća mogu se nalaziti određena potraživanja koja su nenaplativa ili zalihe koje su stare te ih je potrebno otpisati. Ozbiljni potencijalni kupci detaljno će provjeriti poslovanje poduzeća, stoga je poduzetnicima izrazito važno napraviti potrebne ispravke.

Prije stavljanja poduzeća na tržište vlasnik poduzeća mora odrediti i očekivanu cijenu koju želi postići za poduzeće. Pitanje procjene vrijednosti često je problem s kojim se susreću i kupci i prodavatelji poduzeća. Postoje brojne metode procjene vrijednosti poduzeća. Poslovni savjetnici i konzultanti često kombiniraju i nekoliko metoda kako bi što preciznije izračunali vrijednost poduzeća. Osim materijalne vrijednosti poduzeća, odnosno vrijednosti materijalne imovine, u obzir treba uzeti i nematerijalne stavke poput vrijednosti *branda* (trgovačko ime) i *know-how* (znanje ugrađeno u poslovni model poduzeća).

Prilikom određivanja očekivane cijene koju poduzetnik želi ostvariti prilikom prodaje poduzeća često se spominje i pojam emocionalnog određivanja cijena (*emotional pricing*). **Emocionalno određivanje cijene**⁵⁶ od strane vlasnika poduzeća označava one elemente očekivanja cijene koji ne mogu pratiti ekonomske razloge. Vlasnici poduzeća često su skloni formirati cijenu poduzeća na osnovi emocija odnosno vlastitog viđenja i privrženosti poduzeću koje su stvarali godinama. Također, često su skloni dati i određeni popust na cijenu prilikom prodaje poduzeća ako su sigurni da će njihovo poduzeće biti „u dobrim rukama“, odnosno nastaviti se razvijati u smjeru realizacije njihove vizije razvoja poduzeća. Prema istraživanjima, poduzetnici su u pravilu spremni dati između 11% i 50% popusta na cijenu prilikom prodaje poduzeća ovisno o tome tko je potencijalni kupac. Najveći popust vlasnici su spremni dati obiteljskim kupcima odnosno nasljednicima (50%), zatim ključnim zaposlenicima (26%), vanjskim menadžerima (17%) i u konačnici najmanji popust spremni su dati poduzećima kao vanjskim preuzimateljima (11%)⁵⁷.

Odluka o prodaji poduzeća podrazumijeva odluku vlasnika poduzeća o tome zašto, kome i kada planira prodati poduzeće. Ako se uzme u obzir da je prvi korak u procesu prijenosa poslovanja donošenje odluke o pokretanju procesa prijenosa poslovanja, te da je prodaja poduzeća jedna od odabranih modela prijenosa poslovanja, tada se proces prodaje poduzeća može podijeliti na sljedećih pet ključnih faza (Slika 12):

1. priprema dokumentacije
2. analiza i definiranje potencijalnih kupaca
3. održavanje sastanaka i prezentacija
4. pregovori
5. zaključivanje transakcije⁵⁸.

Slika 12. Proces prodaje poduzeća



Izvor: Prijenos poslovanja - minivodič za poslovnu zajednicu, Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2014. prema Prodaja poduzeća – vodič za prodavatelja, Mreža znanja, 2010.

Priprema dokumentacije nužna je za kvalitetnu prezentaciju poduzeća potencijalnim kupcima, stoga je važno prikupiti sve potrebne podatke za sastavljanje kratkog profila poduzeća (*teaser*). *Teaser* je dokument koji sadrži osnovne podatke o poduzeću, proizvodima i uslugama, tržištu i tržišnom potencijalu kao i osnovne financijske podatke. Osim *teasera*, potrebno je sastaviti i informacijski memorandum koji se dostavlja ozbiljnim zainteresiranim investitorima, a sastoji se od profila poduzeća, financijskog izvještaja i pokazatelja te SWOT analize (Prijenos poslovanja - minivodič za poslovnu zajednicu, 2014). U sklopu informacijskog memoranduma korisno je pripremiti i popis intelektualnog vlasništva te drugih važnih razlikovnih značajki poduzeća koje čine poduzeće jedinstvenim poput opisa određenih procesa ili procedura.

U drugoj fazi, prodavatelji poduzeća trebaju provesti **analizu u cilju definiranja potencijalnih kupaca poduzeća** kao i strategija pristupa kupcima što je često iscrpljujući i vremenski zahtjevan proces. Zainteresirani kupci poduzeća često su konkurentska poduzeća ili poduzeća koja se nalaze u sličnoj djelatnosti te na taj

način žele proširiti postojeće poslovanje. Također, potencijalni kupci često se mogu pronaći u bliskom poslovnom krugu poduzeća kao što su primjerice klijenti poduzeća, dobavljači ili zaposlenici poduzeća.

Sastanci i prezentacije važan su dio procesa prodaje poduzeća. U ovom koraku poduzetnik provjerava ozbiljnost potencijalnih kupaca. Prije stupanja u pregovore s potencijalnim kupcima vlasnici poduzeća bi se trebali zaštititi potpisivanjem izjave o povjerljivosti podataka. Na ovaj način vlasnici poduzeća mogu dodatno provjeriti namjere i ozbiljnost potencijalnih kupaca.

Pregovori s potencijalnim kupcima imaju važnu ulogu u procesu prodaje poduzeća. U ovoj fazi postupka prodaje poduzeća poduzetnik odabire najbolju ponudu te s potencijalnim kupcem pregovara oko načina plaćanja, plaćanja troškova transakcije, definiranja poreznih obveza, jamstava da će se kupoprodaja realizirati u skladu s dogovorenom cijenom. Osim pregovora u ovoj fazi procesa predviđeno je provođenje postupka dubinske analize poduzeća (*due dilligence*).

Zaključivanje transakcije predstavlja posljednju fazu u procesu prodaje poduzeća. Nakon provedene dubinske analize poduzeća kupac i prodavatelj zaključuju transakciju.

Za uspješnu prodaju poduzeća vrlo je važno u proces pripreme uključiti stručnjake i savjetnike koji se bave posredništvom u kupoprodaji poduzeća. Uloga savjetnika je bitna u ovom procesu jer će prodavatelju poduzeća pomoći u upravljanju procesom prodaje. Također, stručnjaci u ovom području mogu biti korisni prilikom pripreme poduzeća za prodaju, pomoći oko potrebnih ispravaka u bilanci poduzeća te procjeni vrijednosti poduzeća.

4.2.3. Likvidacija

Likvidacija predstavlja posljednju fazu postojanja poduzeća, a odnosi se na obustavljanje djelatnosti privređivanja poduzeća, razrješavanje otvorenih odnosa s poslovnim partnerima, državom, radnicima i suvlasnicima poduzeća, tj. ulagačima kapitala. U kontekstu prijenosa poslovanja likvidaciju je potrebno gledati kao jednu od mogućih strategija izlaska iz poduzetničkog pothvata vlasnika poduzeća, a ne kao rezultat poslovnog neuspjeha. Likvidacija nad poduzećem će se provesti u slučajevima kada je imovina poduzeća veća od obveza. Ova strategija može biti dobra izlazna strategija za vlasnike poduzeća u slučajevima kada⁵⁹:

- uspjeh poduzeća ovisi o specijaliziranim znanjima i vještinama vlasnika poduzeća koje su teško prenosive na kupca ili je zbog specifičnih znanja i vještina teško pronaći kupca koji već posjeduje potrebna znanja i vještine
- je nemoguće pronaći zainteresiranog kupca za preuzimanje poslovanja
- loša ekonomska situacija zbog koje trenutak u kojem vlasnik poduzeća nastoji prodati poduzeće, predstavlja nepovoljno vrijeme za ulaganje u poslovanje

- je narušeno zdravstveno stanje vlasnika koje skraćuje vrijeme potrebno za realizaciju bilo koje druge izlazne strategije.

Uzimajući u obzir vrijeme potrebno za okončanje postupka likvidacije i troškove likvidacijskog postupka koji mogu biti vrlo visoki, likvidacija poduzeća je psihološki najmanje poželjna opcija prijenosa/završetka poslovanja za vlasnika poduzeća.

4.3. Procjena vrijednosti poduzeća

Procjena vrijednosti poduzeća uvijek je aktualna tema u poslovnom svijetu, akademskim krugovima, ali i privatnom životu. Pojedinci često pokušavaju procijeniti vrijednost onoga što posjeduju ili onoga što planiraju kupiti. Postavljanjem pitanja koliko nešto vrijedi pokušavamo odrediti stvarnu vrijednost i doći do zaključka je li nešto potcijenjeno ili precijenjeno.

Procjena vrijednosti poduzeća predstavlja proces prilikom kojeg se, korištenjem određenih metoda, pokušava odrediti vrijednost poduzeća. Iako na prvi pogled zvuči jednostavno, procjena vrijednosti poduzeća zahtjeva pripremu i znanje procjenitelja. Također važno je istaknuti kako procjena vrijednosti poduzeća nije egzaktna znanost već definira raspon vrijednosti određenog poduzeća. Procjena vrijednosti poduzeća temelji se na pretpostavkama budućeg poslovanja poduzeća, a koje u stvarnosti mogu značajno odstupati od ostvarenih rezultata i ovisiti o mnogo faktora – internih (vezanih uz poduzeće i vlasnika) i eksternih (vezanih uz okruženje).

Prilikom procjene vrijednosti poduzeća moguće je koristiti brojne metode kao i njihove kombinacije. Najčešće korišteni načini procjene vrijednosti poduzeća temelje se na sljedećim metodama:

- Metode vrednovanja *temeljene na imovini* poduzeća
- Metode vrednovanja *temeljene na profitnoj* snazi poduzeća
- Metode *multiplikatora*
- *Kombinirane* metode.

Metode temeljene na imovini poduzeća – stavljaju naglasak na imovinu koju određeno poduzeće posjeduje. Ovakav način procjene vrijednosti poduzeća pripada statičkim metodama budući da se procjena temelji na vrijednosti imovine i obveza poduzeća na određeni dan dok se u obzir ne uzima buduće poslovanje poduzeća odnosno mogućnost budućih zarada ili gubitaka. Kao glavni izvor informacija potrebnih za procjenu vrijednosti korištenjem metode temeljene na imovini poduzeća koristi se *bilanca poduzeća*⁶⁰. Važno je naglasiti kako se ovaj pristup koristi za procjenu materijalne imovine dok se za procjenu nematerijalne imovine zbog kompleksnosti procjene koriste druge metode. Kada se govori o metodi procjene imovine potrebno je razjasniti temeljne pojmove kao što su knjigovodstvena vrijednost, neto utrživa vrijednost (tržišna vrijednost) te likvidacijska vrijednost. *Knjigovodstvenu vrijednost*

moguće je jednostavno izračunati iz bilance poduzeća umanjujući vrijednost ukupne aktive za iznosu ukupnih obveza (kratkoročnih i dugoročnih). Knjigovodstvena vrijednost ipak nije dovoljno precizan pokazatelj vrijednosti imovine poduzeća iz razloga što se pojedine stavke bilance mogu pouzdanije procijeniti. Primjerice, u bilanci poduzeća ponekad je moguće pronaći potraživanja ili zalihe koja je potrebno otpisati. Osim navedenih pozicija moguće je korigirati i druge pozicije bilance. Korigiranjem knjigovodstvene vrijednosti moguće se približiti tržišnoj vrijednosti poduzeća. *Neto utrživa vrijednost (tržišna vrijednost)* predstavlja onu vrijednost koja bi se ostvarila prilikom prodaje poduzeća između zainteresiranog kupca i prodavatelja pod uvjetom da niti jedna strana nije prisiljena kupiti ili prodati imovinu (Tuller 2008). *Likvidacijska vrijednost* može se definirati kao procijenjeni iznos novca koji se može dobiti brzo putem prodaje imovine ili tvrtke. Drugim riječima, likvidacijska vrijednost odnosi se na vrijednost fizičke imovine tvrtke kad se ukida poslovanje, i ona je, najčešće, niža od njene tržišne vrijednosti.

Procjena vrijednosti poduzeća temeljena isključivo na vrijednosti njegove imovine bez procjene mogućih budućih zarada koje poduzeće može stvoriti u budućnosti veliki je nedostatak ove metode. Iz tog razloga procjenitelji češće koriste metode vrednovanja temeljene na profitnoj snazi poduzeća ili metode multiplikatora.

Metode vrednovanja temeljene na profitnoj snazi poduzeća – fokusirane su na buduće zarade poduzeća. Najčešće korištena metoda vrednovanja temeljena na profitnoj snazi poduzeća je metoda sadašnje vrijednosti budućih novčanih tokova (*Discounted Cash Flow – DCF*). Vrijednost poduzeća izračunava se na način da se budući novčani tokovi poduzeća diskontiraju na sadašnju vrijednost. Za korištenje ove metode potrebna su tri glavna elementa, a to su slobodni novčani tokovi poduzeća (*Free Cash Flow – FCF*), trošak kapitala i stopa dugoročnog rasta. Slobodni novčani tok poduzeća definira se kao iznos novca koji poduzeće posjeduje nakon obračuna kapitalnih izdataka. Diskontna stopa, odnosno trošak kapitala pomoću koje se novčani tokovi diskontiraju na sadašnju vrijednost mora odražavati rizičnost pojedinog novčanog toka. Trošak kapitala se određuje temeljem prosječnog ponderiranog troška kapitala (*WACC – Weight Averaged Cost of Capital*). Kod procjene vrijednosti malih poduzeća za potrebe izračuna može se koristiti iznos kamatne stope koju bi banka dala tom poduzeću za dugoročni kredit. Za potrebe računanja vrijednosti dugoročne stope rasta može se koristiti stopa rasta gospodarstva ili je u obzir moguće uzeti rast novčanog toka ili prihoda poslovanja u posljednjih 3 do 5 godina. Prednost ove metode je u mogućnosti razrade novčanih tokova poduzeća dok se jedan od glavnih nedostataka odnosi se na parametre koji se stavljaju u model, a uvelike su subjektivne prirode, prvenstveno procjena diskontne stope i stope rasta.

Metode multiplikatora – uključuje korištenje multiplikatora specifičnih za pojedine industrije kako bi se odredila vrijednost promatranog poduzeća. Vrijednost multiplikatora množi se s vrijednosti dobiti prije odbitka kamata i poreza EBIT (engl. *Earnings Before Interest and Taxes*) ili dobiti prije odbitka kamata, poreza i amortizacije EBITDA (engl. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*). Ruback i Yudkoff (2017) navode kako se većima malih i srednjih poduzeća proda za 3 do 5 puta uvećanu vrijednost EBITDA. Primjerice, ukoliko dobit prije odbitka kamata,

poreza i amortizacije EBITDA nekog malog ili srednjeg poduzeća iznosi 100.000 kuna, njegova prodajna vrijednost biti će 300.000 kuna ili 500.000 kuna ukoliko se primjeni vrijednost navedenih multiplikatora. Također, potrebno je napomenuti kako će vrijednost multiplikatora biti manja za poduzeća koja se nalaze u financijskim problemima, dok će istodobno biti veća od prosjeka za poduzeća koja pokazuju tendenciju rasta. Dok se za većinu malih i srednjih poduzeća uglavnom koriste vrijednosti multiplikatora između 3x i 5x vrijednosti EBITDA za veća poduzeća uglavnom se koriste multiplikatori između 6x i 12x vrijednosti EBITDA.

Kombinirane metode – temelje se na kombiniranju nekih od prethodno spomenutih metoda. Moguće je, primjerice, kombinirati metode temeljene na procjeni vrijednosti imovine i metode temeljene na profitnoj snazi poduzeća kako bi se dobila što točnija procjena vrijednosti promatranog poduzeća. Kod korištenja kombinirane metode moguće je koristiti dva načina kombiniranja i to koristeći metodu jednostavne sredine i metodu vagane sredine. Metoda jednostavne sredine daje jednaku važnost objema primijenjenim metodama, dok metoda vagane sredine koristi određeni ponder kako bi se dala veća težina određenom pristupu vrednovanja.

Koristeći navedene metode moguće je odrediti raspon vrijednosti za pojedino poduzeće. Pritom, važno je naglasiti kako procjenjena vrijednost poduzeća ne mora nužno odgovarati cijeni koju će poduzeća postići prilikom prodaje. U konačnici, ključan utjecaj na vrijednost poduzeća ima tržište, odnosno broj zainteresiranih kupaca, te cijena koju je pojedini kupac (ukoliko postoji interes) spreman za njega platiti.

TRANSEO - Europsko udruženje za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća i banka **BNP-Paribas Fortis** u 2014. godini proveli su istraživanje pod nazivom **European SME Valuation Study** čiji je glavni cilj bio utvrditi postoji li razlika u očekivanjima o cijeni između prodavatelja i kupaca poduzeća. U provedenom istraživanju sudjelovali su konzultanti koji se bave procjenom vrijednosti poduzeća, a kao najznačajnije metode procjene koje uspijevaju vrednovati specifičnosti malog poduzeća izdvojili su metodu multiplikatora (71%) te metodu diskontiranih novčanih tokova (67%). Metode procjene koje najmanje uspijevaju vrednovati specifičnosti malog poduzeća su metode procjene temeljene na vrijednosti imovine (8%). Profesionalni procjenitelji i konzultanti koji su sudjelovali u provedenom istraživanju prilikom procjene vrijednosti poduzeća najčešće koriste više metoda (75% ispitanih), ali pritom daju veću vrijednost metodi diskontiranih novčanih tokova. Istraživanje je identificiralo i razloge za isticanje nerealno više cijene od strane prodavatelja, a to su: emocionalna povezanost vlasnika s poduzećem, neinformiranost i nepripremljenost prodavatelja, te vrednovanje dijelova poduzeća kao što su primjerice zaposlenici ili proizvodi koji neće biti održivi u budućnosti.



**PREUZIMANJE
PODUZETNIČKOG POTHVATA
(TAKEOVER ENTREPRENEURSHIP)**

Stvaranje novog poduzeća ispočetka (*start-up*) nije jedini način započinjanja poduzetničke karijere. „Ulazak u poduzetničke vode“ moguće je realizirati i kroz kupnju franšize, nasljeđivanje poduzeća ili kupnju postojećeg, već uhodanog poduzeća. U dosadašnjim istraživanjima⁶¹ naglasak je uglavnom stavljen na odluku pojedinca o odabiru poduzetničke karijere kroz pokretanje poduzetničkog pothvata odnosno osnivanje novog poduzeća. S druge strane, malo toga je poznato o čimbenicima koji određuju odabir načina ulaska pojedinca u poduzetnički pothvat, usprkos važnosti koju bi takve spoznaje imale za razumijevanje poduzetništva.

Odabir načina ulaska ovisi o brojnim faktorima te se ne može reći da postoji jedan univerzalno najbolji način započinjanja poduzetničke karijere. U nastavku su prikazane prednosti i nedostaci započinjanja poduzetničke karijere kroz preuzimanje poduzetničkog pothvata te usporedba i prednosti i nedostaci u odnosu na druge načine ulaska: pokretanje *start-upa*, kupovinu franšize ili nasljeđivanje obiteljskog biznisa.

5.1. Preuzimanje poduzeća kao način započinjanja poduzetničke karijere

Poduzetništvo povezuje poduzetne pojedince i vrijedne poslovne prilike⁶². Osim prepoznate poslovne prilike, na odabir pojedinog modela ulaska u poduzetnički pothvat, utjecat će i individualne karakteristike pojedinca koji se odlučuje za poduzetničku aktivnost.

S obzirom na njihove karakteristike, moguće je definirati tri tipa poduzetnika koji su kupci, odnosno preuzimatelji poduzeća⁶³:

1. Oprezni preuzimatelji (*cautious*) – su pojedinci koji traže „zdrava“ poduzeća. Ovaj tip preuzimatelja uglavnom su nezaposlene osobe koje teže kupovini malog proizvodnog ili uslužnog poduzeća. Kupovinu uglavnom provode kroz eksterno financiranje ili zaduživanjem
2. Pustolovni preuzimatelji (*adventurous*) – okarakterizirani su kao pojedinci koji su skloni preuzimanju rizika i u potrazi su za novim poduzetničkim izazovima. Preferiraju kupovinu poduzeća koja su u financijskim problemima, ali pod određenim uvjetima. Uglavnom su fokusirani na mala poduzeća (do 20 zaposlenih) u industriji koju dobro poznaju, a kupovinu financiraju kroz bankovne kredite ili druge vrste eksternog financiranja
3. Indiferentni preuzimatelji (*indifferent*) – su pojedinci koje karakterizira prethodno menadžersko iskustvo. Ovi preuzimatelji preferiraju financiranje kroz fondove rizičnog kapitala, a skloni su preuzimanju poduzeća u svim vrstama industrija.

Kupovina i preuzimanje uhodanog poduzeća nije najbolji način započinjanja poduzetničke karijere za sve pojedince. Vođenje vlastitog poduzeća može pružiti neovisnost koju često nije moguće ostvariti kroz menadžersku karijeru. Iako

neovisnost donosi mnoge prednosti, nosi i određenu odgovornost i stres. Za razliku od rada u velikoj korporaciji u kojoj pojedinac ima zacrtane ciljeve te mu je striktno naznačeno što treba raditi, rad u vlastitom poduzeću omogućava poduzetniku da sam postavi ciljeve i odredi prioritete.

Započinjanje poduzetničke karijere kroz preuzimanje uhodanog poduzeća karakteriziraju izazovi koji od novog vlasnika zahtijevaju posjedovanje specifičnih vještina te drugačiji način planiranja i provedbe procesa ulaska u biznis. Radeći s potencijalnim preuzimateljima poduzeća - polaznicima MBA programa *Ulazak u poduzetnički pothvat kroz kupovinu poduzeća* (engl. *Entrepreneurship through acquisition*) na Harvard Business School, Ruback i Yudkoff (2017) identificirali su važne zajedničke karakteristike preuzimatelja poduzeća. Autori navode kako je za preuzimatelje važno posjedovanje vještina upravljanja, te ističu kako ne moraju nužno imati menadžersko iskustvo, ali bi trebali imati određeno poslovno iskustvo. Između ostalog, preuzimatelji bi trebali imati i razumijevanje financijskih načela i izvještaja. Uspješni preuzimatelji poduzeća moraju imati kapacitet upravljanja timom te donošenja odluka na temelju ograničenih informacija. S obzirom na potrebne vještine, važno je istaknuti kako ne posjeduju svi preuzimatelji vještine upravljanja svim vrstama poduzeća. Zbog toga Ruback i Yudkoff (2017) posebno ističu važnost odabira poduzeća za koje preuzimatelj vjeruje kako njime može uspješno upravljati nakon završetka prijelaznog razdoblja u kojem najčešće postoji mentorstvo i potpora prodavatelja.

Započinjanje poduzetničke karijere kroz preuzimanje poduzeća zahtjeva pronalazak poduzeća čije će karakteristike odgovarati potencijalnom kupcu. U procesu preuzimanja poduzeća mogu se identificirati sljedeće faze⁶⁴:

1. Priprema za pronalazak odgovarajućeg poduzeća za preuzimanje
2. Traženje i pronalazak odgovarajućeg poduzeća za preuzimanje
3. Davanje ponude za preuzimanje poduzeća
4. Provedba akvizicije odnosno preuzimanja poduzeća.

Priprema za pronalazak odgovarajućeg poduzeća za preuzimanje je dugotrajan proces, koji najčešće traje između šest mjeseci i dvije godine⁶⁵. Za preuzimatelje je važno identificirati koje su očekivane karakteristike poduzeća koje žele preuzeti i voditi u budućnosti, poput veličine poduzeća, lokacije ili industrije u kojoj poduzeće posluje. Često mala poduzeća posluju u tržišnim nišama te vođenje takvih poduzeća zahtjeva specifične vještine koje neće posjedovati svaki potencijalni preuzimatelj. Upravo iz tog razloga preuzimatelji koji imaju menadžersko iskustvo u određenoj industriji lakše mogu preuzeti i voditi malo poduzeće u istoj ili sličnoj industriji.

Drugi korak, odnosno traženje i pronalazak odgovarajućeg poduzeća, potencijalni kupac može napraviti sam, tražiti pomoć *brokera* za prodaju poduzeća ili koristiti usluge platformi za povezivanje kupaca i prodavatelja malih i srednjih poduzeća (*business transfer platforme*). U razvijenima zemljama prodavatelji poduzeća koriste usluge *brokera* za prodaju poduzeća ili samostalno ili uz pomoć posrednika objavljuju,

najčešće „slijepi⁶⁶“ profil poduzeća na virtualnim tržištima, odnosno platformama za povezivanje kupaca i prodavatelja. U zemljama poput Hrvatske, u kojima tržište kupoprodaje malih i srednjih poduzeća i prateća infrastruktura nisu razvijeni, potencijalnim kupcima bit će teže pronaći odgovarajuće poduzeće za preuzimanje. Nakon pronalaska poduzeća koje odgovara definiranim očekivanjima i kriterijima, potencijalni kupac treba odvojiti vrijeme za provedbu *due diligence-a* ili dubinskog istraživanja poduzeća, kako bi se uvjerio da odabrano poduzeće uistinu predstavlja dobru priliku za preuzimanje.

Kao i za prodavatelje, *procjena vrijednosti poduzeća* predstavlja veliki izazov i za potencijalne kupce. Iako postoje brojne metode pomoću kojih je moguće odrediti vrijednost poduzeća, većina poduzeća u razvijenim zemljama prodaje se za vrijednost koja je tri do pet puta veća od iznosa EBITDA, odnosno dobiti prije kamata, poreza i amortizacije (*Earnings Before Interest, Tax, depreciation and amortisation*)⁶⁷. U ovoj fazi procesa kupnje poduzeća, kupac obično šalje prodavatelju pismo namjere s iskazanim interesom za kupovinu poduzeća, što je preduvjet pristupanju provedbe dublje analize poduzeća od strane potencijalnog kupca (*confirmatory due diligence*). Ovaj korak u preuzimanju poduzeća izrazito je važan jer može pomoći u otkrivanju informacija i potencijalnih problema koji mogu biti razlog za prekidanje procesa kupnje. Obično se prilikom provođenja dublje analize mogu otkriti informacije koje upotpunjuju pogled kupca na poduzeće. U ovom procesu od velike koristi mogu biti stručni savjetnici, primjerice odvjetnici ili konzultanti, koji potencijalnom kupcu mogu pomoći oko pravnih i drugih pitanja.

Nakon provedene *akvizicije odnosno kupovine poduzeća*, potrebno je vrijeme za prilagodbu novog vlasnika. Dobar odnos između prodavatelja i kupca od kritične je važnosti za uspjeh poduzeća u post-transfer fazi. Često ugovor o preuzimanju sadrži i stavke u kojima je definirano na koji način će vlasnik koji je prodao poduzeće osigurati mentorsku podršku novom vlasniku poduzeća. Kao ključni faktori za uspjeh poduzeća nakon akvizicije često se spominju i poznavanje tržišta od strane kupca te upornost i sposobnost upravljanja promjenama s obzirom da će se kupac susresti s potpuno novim izazovima koje mu donosi uloga vlasnika poduzeća⁶⁸.

5.2. Usporedba započinjanja poduzetničke karijere kroz pokretanje poduzetničkog pothvata (*start-up*), kupovinu franšize, nasljeđivanje i kupovinu poduzeća

Najčešći razlozi zbog kojih se ljudi odlučuju postati poduzetnici su: *kako bi bili vlastiti šefovi te kako bi mogli ostvariti vlastite ideje i financijsku dobit*⁶⁹. Ovi razlozi zajednički su svima koji žele postati poduzetnicima, dok će karakter i osobne preferencije svakoga pojedinca utjecati na odabir načina započinjanja poduzetničke karijere. Pritom, važno je sagledati prednosti i nedostatke pojedinog načina ulaska. Među njima postoje određene sličnosti, ali i značajne razlike.

5.2.1. Započnjanje poduzetničke karijere kroz osnivanje poduzetničkog pothvata (*start-up*)

Osnivanje poduzeća najčešće je spominjan način započinjanja poduzetničke karijere. Prilikom pokretanja *start-up* poduzeća pojedinac je u mogućnosti svoje vlastite ideje pretvoriti u poslovni pothvat. Kod pokretanja novog pothvata treba uzeti u obzir kako neće sve poduzetničke ideje biti jednako dobre prilike za poduzetnika, stoga svaki poduzetnik na početku osnivanja pothvata treba odvojiti dovoljno vremena za provjeru izvedivosti poslovne ideje. Provjera izvedivosti poslovne ideje zahtijeva vrijeme i pripremu, a i nakon provedene analize ne daje garanciju budućem poduzetniku da će njegov pothvat biti uspješan. Važno je naglasiti da su priprema i pravovremeno planiranje jednako potrebni i kod drugih načina započinjanja poduzetničke karijere kao primjerice kupnje franšize, kupnje poduzeća ili nasljeđivanja obiteljskog poduzeća. Glavna razlika ipak leži u činjenici kako poduzetnik koji pokreće *start-up* poduzeće gradi svoje poslovanje iz temelja. Na taj način je u mogućnosti realizirati vlastite ideje te nije primoran preuzeti tuđi poslovni model. Nadalje, razvijanje vlastitog *start-up* poduzeća daje poduzetniku mogućnost odabira vlastitog tima zaposlenika i suradnika, izgradnju vlastite organizacijske kulture i strukture te autonomnost u odlučivanju. Poduzetnik je u mogućnosti i samostalno izabrati lokaciju na kojoj će se odvijati poslovanje poduzeća što često nije slučaj kod kupovine franšize ili kupovine već uhdanog poduzeća.

S druge strane, takav način ulaska u poduzetnički pothvat uključuje i veći rizik o čemu govore i velike stope propadanja novoosnovanih poduzeća. Istraživanja⁷⁰ ukazuju da čak 80% do 90% novoosnovanih poduzeća propadne u prvih 10 godina poslovanja, dok su postoci čak i veći za određene djelatnosti, primjerice restorane gdje stopa propadanja iznosi 90% do 95%. U fazi osnivanja nije rijetkost da poduzetnici na svoju ideju gledaju kroz „ružičaste naočale“, te često ne mogu vidjeti nedostatke svoje ideje i osmišljenog poslovnog modela. Druga važna činjenica je da kod pokretanja vlastitog *start-up* poduzeća postoji veliki rizik zbog nedovoljno ispitanog tržišta, a poduzetnici

su često primorani izdvojiti značajna sredstva za marketing novog proizvoda ili usluge. Također, poduzetnik koji je u fazi osnivanja poduzeća ulazi u djelatnost u kojoj se tek mora izboriti za svoju tržišnu poziciju, pronaći odgovarajuće dobavljače i kupce. Ponekad je izrazito teško poduzetnicima početnicima pronaći nove poslovne partnere na koje će se moći osloniti i kojima će vjerovati. Pronaći kupce koji su spremni kupiti novi proizvod veliki je izazov, a stvaranje povjerenja često zahtjeva puno vremena i truda. Osim kupaca i dobavljača, često je teško pronaći i zainteresirane investitore koji su spremni uložiti sredstva u novi poslovni pothvat što u konačnici ostavlja ograničenu mogućnost financiranja koje najčešće pronalaze kroz osobne kontakte (*3F - family, friends, fools*). S obzirom na nedostupnost financiranja u početnoj fazi osnivanja *start-up* poduzeća, poduzetnici su često ograničeni u realizaciji svojih ideja.

5.2.2. Započinjanje poduzetničke karijere kroz kupovinu franšize

Franšiza je oblik organizacije poslovanja u kojoj poduzeće (davatelj franšize) koje već posjeduje uspješan poslovni model ustupa svoje trgovačko ime (*brand*) i poslovni model drugim poduzećima (primateljima franšize) u zamjenu za početnu franšiznu naknadu (*franchise fee*) i tantijeme koji se naplaćuju tijekom poslovanja. Franšizu je, moguće promatrati kao jedan od oblika rasta poduzeća ili kao način započinjanja poduzetničke aktivnosti.

Kada se govori o prednostima i nedostacima franšize većina autora se slaže kako najveća prednost kupovine franšize leži u tome što primatelj franšize stječe pravo korištenja uhodanog poslovnog modela, odnosno isprobanog proizvoda ili usluge unutar već formiranog tržišta, što u velikoj mjeri može utjecati na povećanje mogućnosti za poslovni uspjeh poduzetnika koji tek ulazi u pothvat. Osim što mogućnost kupovine franšize budućem poduzetniku nudi već uhodani poslovni model, važno je istaknuti kako kupovina franšize s već formiranim zaštitnim znakom (*brandom*), poput McDonalds-a, KFC ili Starbucks-a, primatelju franšize daje značajnu tržišnu snagu. U većini slučajeva primatelj franšize od davatelja dobiva i obuku, kroz koju se na primatelja franšize prenosi cjelokupni *know-how* odnosno znanje, iskustvo, poslovne tajne i politika poslovanja⁷¹. Na taj način, primatelj franšize nije u situaciji da znanje o tržištu i djelatnosti stječe prema metodi „pokušaja i pogrešaka“, već na temelju iskustva davatelja franšize koji je već uspješno etabliran na tržištu.

Poduzetnike koji su primatelji franšize često se opisuje kako su „u poslu za sebe, ali ne sami“ (*in business for yourself, but not by yourself*). Kupovinom franšize moguće je razvijati posao za sebe, ali i dalje imati podršku te na taj način smanjiti rizik poslovanja. Samostalnost u poslu i ostvarivanje dobiti sukladno vlastitom trudu i zalaganju, ključne su karakteristike koje motiviraju primatelje franšize na postizanje što boljih poslovnih rezultata. Bez obzira kupuje li pojedinac franšizu s prepoznatljivim *brandom* ili manje poznatu franšizu, primatelji ulaskom u franšizni sistem postaju dijelom većeg sistema koji najčešće već ima razvijenu marketinšku mrežu i određenu marketinšku snagu⁷².

Kupovina franšize predstavlja važnu poslovnu odluku, i često podrazumijeva odvajanje značajnih financijskih sredstava na samom početku poslovne aktivnosti. Osim što kupovina franšize može zahtijevati izdvajanje značajne količine financijskih sredstava, koju često poduzetnici na početku poslovanja ne posjeduju, kupovinom franšize poduzetnik se često obvezuje na dugotrajan partnerski odnos kojeg nije jednostavno prekinuti. Gotovo svaki ugovor o franšizi sadrži i klauzulu o zabrani konkurencije, čiji je cilj sprečavanje bivšeg primatelja franšize da se natječe na tržištu s davateljem franšize u određenom periodu, najčešće dvije ili više godina. Kao dodatni nedostatak franšiznog modela navode se i troškovi prijenosa ili prekida franšize, budući da primatelj franšize najčešće ne može prekinuti ugovor bez plaćanja značajne novčane naknade davatelju franšize⁷³.

Primatelj franšize, iako je neovisna pravna osoba, nije potpuno neovisan i samim tim nije uvijek u mogućnosti samostalno određivati pravila poslovanja u svom poduzeću. Odnos primatelja i davatelja franšize uređen je franšiznim ugovorima, ali uvijek postoji rizik od prevare ukoliko davatelj franšize ne ispuní obećanja koja je dao primatelju franšize ili ukoliko primatelj ne posluje u skladu s poslovnim modelom koji je na njega prenio davatelj franšize. Također, poslovanje primatelja franšize može imati utjecaj na poslovanje svih primatelja u okviru franšizne mreže – primjerice, ukoliko neki od primatelja franšize u franšiznom sistemu počne loše poslovati ili ostavlja loš dojam u javnosti, njegovo poslovanje može utjecati na reputaciju i prodaju i drugih primatelja franšize u istom sustavu. Kao jedan od čestih nedostataka franšize često se spominje i ograničavanje kreativnosti. Mnogi franšizni sistemi prilično su kruti te ne ostavljaju prostor za kreativnost primatelja franšize. Iako se u većini slučajeva franšiza percipira kao siguran način započinjanja poduzetničke karijere, neki franšizni sustavi ne uspijevaju ostvariti svoje ciljeve te propadaju. U slučaju propasti davatelja franšize, imovina svih primatelja franšize je pod rizikom, odnosno propast franšiznog sustava najčešće dovodi u propast i primatelje franšize.

5.2.3. **Započinjanje poduzetničke karijere kroz nasljeđivanje obiteljskog poduzeća**

Započinjanje poduzetničke karijere kroz *nasljeđivanje obiteljskog poduzeća* jedan je od mogućih načina započinjanja poduzetničke karijere za članove obitelji koje posjeduju poduzeće. Djeca vlasnika poduzeća često su već od malih nogu uključena u poslovanje obiteljskih poduzeća te se stoga često pretpostavlja kako će upravo oni preuzeti upravljanje poduzećem nakon povlačenja vlasnika, najčešće roditelja, iz poslovanja.

Ovakav način ulaska u poduzetnički pothvat za djecu vlasnika obiteljskih poduzeća ima određene prednosti, ali i nedostatke. Kružić (2016) navodi kako zadržavanje obiteljskog poduzeća u vlasništvu obitelji donosi ekonomske prednosti na duži rok. Mogućnost nastavljanja obiteljske tradicije i ostvarivanja karijere u obiteljskom poduzeću izrazito je privlačna pojedinim članovima obitelji. Često zbog želje za nastavljajem tradicije uspješnog poslovanja obiteljskog poduzeća, nasljednici

obiteljskih poduzeća pokazuju veliku posvećenost poslu. Također, kao jedna od prednosti nasljeđivanja obiteljskog posla, može se istaknuti činjenica kako obiteljski nasljednici preuzimaju već uhodano poduzeće s kreiranim poslovnim modelom, koje već posjeduje određenu bazu kupaca i ima razvijene odnose s dobavljačima. Zbog obiteljske povezanosti s poduzećem često su dobro upoznati s načinom funkcioniranja poduzeća, a u slučajevima kad je prijenos poslovanja pravovremeno planiran mogu računati na mentorstvo i podršku člana obitelji prilikom preuzimanja cjelokupnog poslovanja. Preuzimanje obiteljskog poduzeća nudi novoj generaciji i mogućnost za inoviranje poslovanja kao i mogućnost strateškog zaokreta te postizanja nove faze poslovnog rasta.

Iako se često ističu brojne prednosti nasljeđivanja obiteljskog poduzeća, važno je istaknuti i neke nedostatke. Jedan od glavnih nedostataka ovakvog načina započinjanja poduzetničke karijere je u činjenici kako velik broj naslijeđenih obiteljskih poduzeća propada zbog nepravovremenog planiranja povlačenja vlasnika poduzeća. Vlasnici obiteljskih poduzeća često znaju odgađati svoje povlačenje i na taj način obeshrabruju nasljednike na preuzimanje poduzeća. Dugo čekanje na preuzimanje upravljačke pozicije u poduzeću u mnogim slučajevima može rezultirati i odustajanjem obiteljskih nasljednika od preuzimanja. Drugi slučaj koji je često prisutan kod obiteljskog nasljeđivanja je nezainteresiranost obiteljskih nasljednika za razvijanje karijere u obiteljskom poduzeću. Djeca vlasnika obiteljskih poduzeća često se odlučuju za osobni razvoj u nekom drugom području ili imaju želju pokrenuti vlastiti poduzetnički pothvat.

5.2.4. **Započinjanje poduzetničke karijere kroz kupovinu poduzeća**

Kupovina poduzeća je najmanje istražen i promoviran način ulaska u poduzetnički pothvat u Hrvatskoj. Pojam „kupovina poduzeća“ većina povezuje uz spajanja i preuzimanja velikih poduzeća što je različito od kupovine i vođenja mikro ili malog poduzeća. Započinjanje poduzetničke karijere kroz kupovinu već uhodanog poduzeća budućem vlasniku, također, donosi i prednosti i nedostatke. Kupovina poduzeća neće biti pogodan način ulaska za sve pojedince koji se odlučuju za poduzetničku karijeru, ali ovom načinu ulaska, u procesu analize poslovne prilike, treba dati jednaku važnost kao i pokretanju poduzetničkog pothvata ili kupnji franšize.

Mnogi autori⁷⁴ ističu kako je ovaj način započinjanja poduzetničke karijere pogodan za osobe koje su već stekle poslovno i menadžersko iskustvo, često kao menadžeri u velikim korporacijama, a kod kojih se u određenom trenutku pojavila želja da vode vlastiti biznis i budu neovisni. Vođenje vlastitog poduzeća nudi drugačiji karijerni put od rada u velikoj korporaciji, te daje mogućnost za profesionalnu neovisnost koja se često ne može ostvariti u velikim kompanijama. Započinjanje poduzetničke karijere kroz kupnju poduzeća nudi budućim poduzetnicima mogućnost preuzimanja već uhodanog poduzeća s razvijenim tržištem i *brandom*, razvijenim odnosima s kupcima, te stabilnim prihodima na koje poduzetnici mogu računati. Provjeren poslovni model

i uhodan posao daje poduzetnicima određenu sigurnost za razliku od, primjerice, pokretanja *start-up* poduzeća gdje poduzetnik mora samostalno razvijati poslovanje, tražiti kupce i dobavljače i svoju poziciju na tržištu. Kupovinom uhodanog poduzeća poduzetnik preuzima poduzeće s razvijenom organizacijskom strukturom i kulturom što može biti prednost, ali i nedostatak. Poduzetnik koji preuzima poduzeće preuzima i zaposlenike s potrebnim znanjima i vještinama za obavljanje svakodnevnih poslova te nije primoran tražiti nove zaposlenike i ulagati u njihovo obučavanje.

Istraživanja⁷⁵ su pokazala kako preuzeta poduzeća imaju višu stopu preživljavanja od *start-up* poduzeća te veći pomak u inovacijama, povećanju prihoda i novom zapošljavanju. Do sada je proveden mali broj istraživanja koja uspoređuju profile poduzetnika koji započinju poduzetničku karijeru na različite načine, koristeći se različitim varijablama (spol, dob, razina obrazovanja, radno iskustvo, poduzetničko iskustvo, menadžersko iskustvo). Van Teeffelen (2012) navodi kako se osobe s prethodnim radnim, poduzetničkim ili menadžerskim iskustvom, poznavanjem industrije i većim vlastitim prihodima radije odlučuju za preuzimanje poduzeća nego za pokretanje novog poslovnog pothvata. Preuzimanja poduzeća su češća u industrijama u kojima su prisutne visoke barijere ulaska⁷⁶. Nadalje, istraživanja su pokazala kako su u prosjeku, s obzirom na razinu obrazovanja, preuzimatelji poduzeća obrazovaniji u odnosu na nasljednike obiteljskih poduzeća, ali manje obrazovani u odnosu na *start-up* poduzetnike. Istraživanja pokazuju kako su potencijalni kupci poduzeća pretežno visokoobrazovani muškarci između 40 i 50 godina starosti⁷⁷. Van Teeffelen (2012) navodi kako uspješnost preuzimatelja manje ovisi o njihovoj starosti, ali se značajno povećava ukoliko imaju prethodno poduzetničko iskustvo.

U konačnici važno je istaknuti kako su *start-up* poduzetnici i preuzimatelji poduzeća dvije različite vrste poduzetnika. Isto se može zaključiti i za pojedince koji započinju poduzetničku karijeru kroz kupnju franšize ili nasljeđivanje poslovnog pothvata. Razlike kod ovih poduzetnika prisutne su u njihovoj motivaciji za ulazak u poduzetničku aktivnost, osobnim karakteristikama te drugim karakteristikama koje mogu utjecati na uspješnost poduzeća. Svaki od navedenih načina započinjanja poduzetničke karijere ima prednosti i nedostatke, stoga svaki pojedinac koji se odlučuje za poduzetničku karijeru treba odvagati prednosti i nedostatke pojedinog modela ulaska i odabrati onaj koji mu najbolje odgovara.

Sažeti prikaz prednosti i nedostataka pojedinog načina ulaska u poduzetnički pothvat prikazan je u tablici 2.

Tablica 2. Usporedba prednosti i nedostataka pojedinog načina ulaska u poduzetnički pothvat (iz perspektive poduzetnika početnika)

Pokretanje poduzeća (start-up)	Kupovina franšize	Naslijeđivanje obiteljskog poduzeća	Preuzimanje (kupovina) poduzeća
Prednosti - Autonomija u odlučivanju - Realizacija vlastitih ideja - Kreiranje vlastitog poslovnog modela - Odabir vlastitog tima - Kreiranje vlastite organizacijske kulture i strukture - Mogućnost odabira lokacije poslovanja - Mogućnost razvoja vlastitog brand-a	- Uhodan poslovni model - Isproban proizvod ili usluga unutar formiranog tržišta - Formiran zaštitni znak i poslovni sistem - Obuka, tehnička ekspertiza i upravljačko iskustvo davatelja franšize - Uspostavljena marketing mreža - Stalna podrška davatelja franšize - Smanjen rizik od neuspjeha - Samostalnost u obavljanju posla - Potencijal brzog poslovnog rasta	- Veća predanost poslu zbog nastavljanja obiteljske tradicije - Preuzimanje poduzeća s već razvijenim poslovnim modelom - Prethodno znanje o načinu funkcioniranja poduzeća - Mogućnost podrške i mentorstva člana obitelji - Razvijeni poslovni odnosi s kupcima i dobavljačima - Mogućnost inoviranja nakon preuzimanja poduzeća	- Uhodan poslovni model - Razvijen brand - Razvijena baza kupaca, dobavljača - Relativno siguran način ulaska u poduzetnički pothvat - Poduzeće ima razvijenu organizacijsku strukturu i kulturu - Preuzimanje zaposlenika koji posjeduju potrebne vještine - Jednostavan i brz način ulaska na tržište
Nedostaci - Veći rizik od neuspjeha - Pogled na poslovnu ideju kroz „ružičaste naočale“ - Rizik od nedovoljno ispitivanja tržišta - Velika inicijalna ulaganja u marketing - Pronalazak kupaca i dobavljača, izgradnja povjerenja - Pristup izvorima financiranja	- Troškovi franšize – na početku i tijekom franšiznog odnosa - Nedostatak potpune kontrole - Ograničenje kreativnosti - Rizik od prevare, nerazumijevanja ili nedostatka posvećenosti davatelja franšize - Loše poslovanje drugih primatelja franšize - Loše poslovanje davatelja franšize utječe na cijelu franšiznu mrežu - Komplicirano i skupo prekidanje franšiznog odnosa	- Odgajanje prijenosa poslovanja (predugo zadržavanje vlasnika u poduzeću) - Neodlučnost kod odabira nasljednika (ukoliko postoji veći broj mogućih nasljednika) - Nedovoljno znanje i iskustvo nasljednika - Uvlačenje obiteljskih problema u poduzeće - Nepovjerenje postojećih partnera u nasljednika - Otpor zaposlenika promjenama	- Često zahtijeva velika financijska izdvajanja - Poduzeće ima razvijenu organizacijsku strukturu i kulturu (teško mijenjati) - Potrebno vrijeme za pronalazak adekvatnog poduzeća i uhodavanje novog vlasnika - Nesigurnost u vjerodostojnost informacija vezanih uz poslovanje - Otpor zaposlenika promjenama

Izvor: Izrada autora prema Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2010); Van Teeffelen, L. (2012); Erceg, A. (2017); Ruback R.S., Yudkoff, R. (2017).



**EKOSUSTAV
ZA PRIJENOS POSLOVANJA
MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

Podržavajući poduzetnički ekosustav (*entrepreneurial ecosystem*) preduvjet je rasta i razvoja sektora malih i srednjih poduzeća. Poduzetnički ekosustav⁷⁸ predstavlja skup međusobno povezanih dionika (*stakeholders*) i čimbenika koji omogućavaju razvoj poduzetničkih inicijativa unutar određenog geografskog područja. Cilj ekosustava je omogućiti pojedincima i poduzećima da svoje sposobnosti proširuju izvan vlastitih granica kroz suradnju s drugim akterima⁷⁹. Ekosustav nije statičan već dinamičan koncept u kojemu postoji stalna potreba za poboljšanjima, imajući na umu povezanost njegovih komponenti⁸⁰.

Za uspješno provođenje procesa prijenosa poslovanja kao jedne od kritičnih faza u životnom ciklusu poduzetničkog pothvata, također je važan podržavajući ekosustav. U nastavku je opisan *business transfer* ekosustav s njegovim ključnim elementima, te naglašena važnost *business transfer* ekosustava za održivost malih i srednjih poduzeća.

6.1. **Komponente nacionalnog *business transfer* ekosustava**

Prijenos poslovanja kao proces ne odvija se u vakuumu, neovisno o tržišnim uvjetima, regulatornom okviru te sustavu poduzetničke infrastrukturne podrške⁸¹. Prilikom analize aktera i faktora koji utječu na *business transfer* procese identificirani su sljedeći elementi *business transfer* ekosustava (Slika 13)⁸²:

- tržišni i ekonomski uvjeti (*market and economic conditions*)
- porezna politika (*tax and capital regulations*)
- kupci (*buyers*)
- prodavatelji (*sellers*)
- financijske institucije (*financial institutions*)
- savjetnici (*advisors*).

Slika 13. Business transfer ekosustav

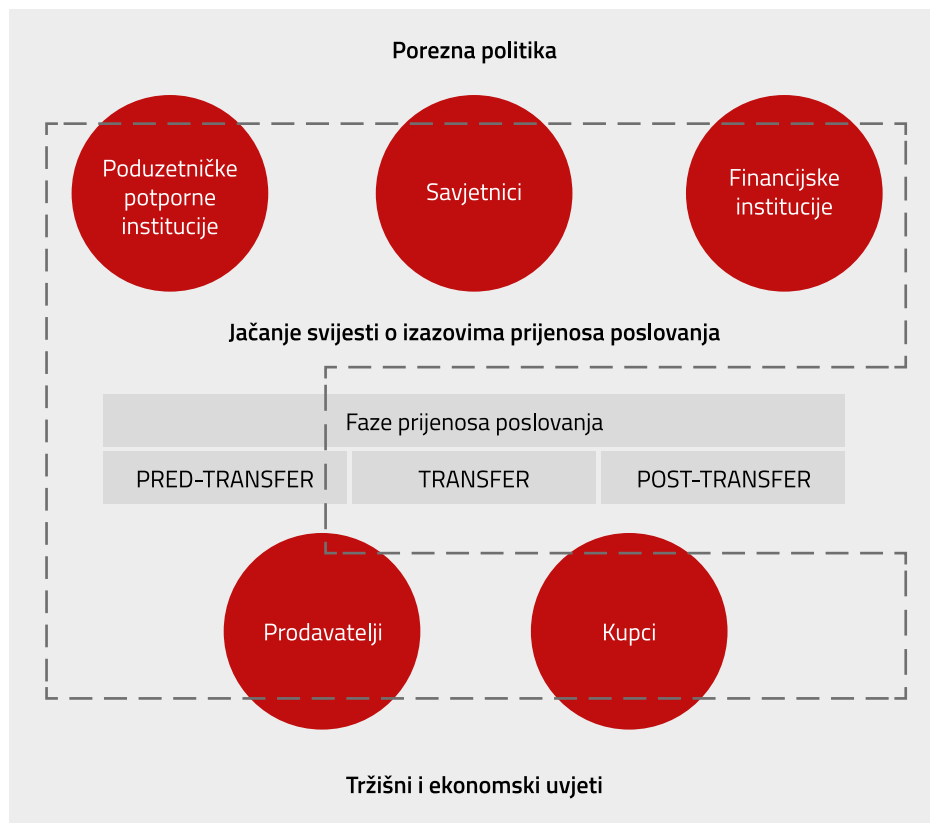


Izvor: Van Teeffelen, L. (2012) *Avenues to improve success in SME business transfers*

Business transfer ekosustav u funkciji je uspješne provedbe prijenosa poslovanja čiji ključni akteri su kupci i prodavatelji, a ostale komponente ekosustava u funkciji su pružanja podrške i povećanja razine uspješnosti ključnih aktera u realizaciji procesa prijenosa poslovanja.

Model *business transfer* ekosustava u stalnom je razvoju. Analizirajući proces prijenosa poslovanja Viljamaa et al. (2015) uključuju dodatne elemente u Van Teeffelen-ov model: poduzetničke potporne institucije (*business support organisations*) i aktivnosti jačanja svijesti (*awareness raising*) o problemu prijenosa poslovanja (Slika 14).

Slika 14. Nadopunjen model business transfer ekosustava



Izvor: 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)

Kupci i prodavatelji poduzeća su najvažniji akteri unutra *business transfer* ekosustava dok ostali akteri i komponente mogu značajno utjecati na kvalitetu i broj provedenih prijenosa poslovanja. U kontekstu ovog modela, pojam prodavatelja (*predecessor*) odnosi se na vlasnike poduzeća koji planiraju izlazak iz poduzetničkog pothvata, bilo kroz prodaju poduzeća neobiteljskim članovima, bilo kroz prenošenje poslovanja na članove obitelji (nasljeđivanje). Također, pojam kupca (*successor, buyer*) odnosi se na preuzimatelje poduzeća koji mogu biti neobiteljski članovi odnosno „vanjski” kupci ili članovi obitelji koji planiraju preuzeti i nastaviti poslovanje.

Savjetnici, odnosno konzultanti, imaju važnu ulogu u procesu prijenosa poslovanja u pružanju savjetodavne podrške kupcima i prodavateljima poduzeća u rješavanju organizacijskih, financijskih, pravnih i emocionalnih pitanja. Prijenos poslovanja za većinu poduzetnika je proces s kojim će se susresti samo jednom u životu. Većini poduzetnika nedostaju potrebna znanja i iskustva o procesu prodaje i kupnje poduzeća te izvorima financijskih sredstava potrebnih za provedbu transakcije. Istraživanja⁸³ pokazuju kako većini prodavatelja i kupaca u procesu prijenosa poslovanja pomaže nekoliko vrsta savjetnika od kojih se najčešće spominju računovođe.

Poduzetničke potporne institucije koje djeluju na regionalnom ili nacionalnom nivou, poput ministarstava, gospodarskih ili obrtničkih komora, razvojnih agencija i poduzetničkih centara, također, predstavljaju važne aktere u *business transfer* ekosustavu. Potporne institucije mogu imati važnu ulogu u jačanju svijesti poduzetnika o važnosti prijenosa poslovanja, ali ujedno i u jačanju svijesti o atraktivnosti započinjanja poduzetničke karijere kroz preuzimanje poduzeća.

Financijske institucije imaju važnu ulogu u financiranju kupovine poduzeća, s obzirom da većini potencijalnih kupaca nedostaje vlastitih sredstava, te se u procesu kupnje poduzeća moraju osloniti na vanjsko financiranje. Unutar Europske unije najčešći izvor financiranja poduzetničke aktivnosti su banke. Na važnost financijskih institucija u procesu prijenosa poslovanja ukazuje i podatak kako neodobravanje dodjele kredita od strane banke predstavlja jedno od najčešće spominjanih razloga za neuspjeh prilikom prijenosa poslovanja⁸⁴.

Uz navedene aktere koji kroz svoje djelovanje mogu značajno utjecati, na proces prijenosa poslovanja utječu i makroekonomski uvjeti u kojima se odvija prijenos poslovanja, te razvijenost svijesti ključnih aktera o problematici prijenosa poslovanja.

Tržišni i ekonomski uvjeti predstavljaju važan element *business transfer* ekosustava. Gospodarska situacija i stanje na tržištu utječu na broj poduzeća koja „izlaze“ na tržište odnosno koja su ponuđena na prodaju⁸⁵. Tržišni uvjeti imaju utjecaja na ponudu kao i na poslovanje poduzeća nakon preuzimanja. Istraživanja⁸⁶ su pokazala da su u vremenima ekonomske krize zabilježene bolje performanse poduzeća nakon preuzimanja odnosno u post-transfer fazi što je moguće objasniti i nižom cijenom koju kupci plaćaju prilikom kupovine poduzeća.

Porezna politika može imati značajnu ulogu u procesu prijenosa poslovanja. U zemljama Europske unije postoji velik broj poreznih propisa koji su specifični za pojedine zemlje. Kroz poreznu politiku i druge financijske propise moguće je na nacionalnoj razini kreirati podržavajuće okruženje za nesmetano odvijanje prijenosa poslovanja. Podržavajući ekosustav može, primjerice, uključivati manje porezne stope i druge olakšice koje će olakšati prijenos poslovanja unutar obiteljskih, ali i neobiteljskih poduzeća.

Iačanje svijesti o izazovima prijenosa poslovanja predstavlja niz aktivnosti koje su primarno usmjerene na prodavatelje i kupce poduzeća u fazi koja prethodi prijenosu poslovanja (*pre-transfer phase*). Iačanje svijesti o prijenosu poslovanja povezano je s poticanjem pravovremenog planiranja kako bi se povećala pripremljenost vlasnika poduzeća za prijenos poslovanja. Provođenje aktivnosti iačanja svijesti

tradicionalno je povezano s vlasnicima poduzeća koji planiraju odlazak u mirovinu (*aging entrepreneurs*) kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja „zdravih“ poduzeća u njihovom vlasništvu i nakon umirovljenja. Jačanje svijesti može biti usmjereno i na promicanje prijenosa poslovanja kao važne strateške odluke poduzeća, može biti usmjereno i prema potencijalnim poduzetnicima kroz promociju kupnje poduzeća kao alternative pokretanju novog poduzeća te svim drugim predstavnicima poduzetničkog ekosustava.

6.2. **Važnost virtualnih tržišta za kupoprodaju malih i srednjih poduzeća**

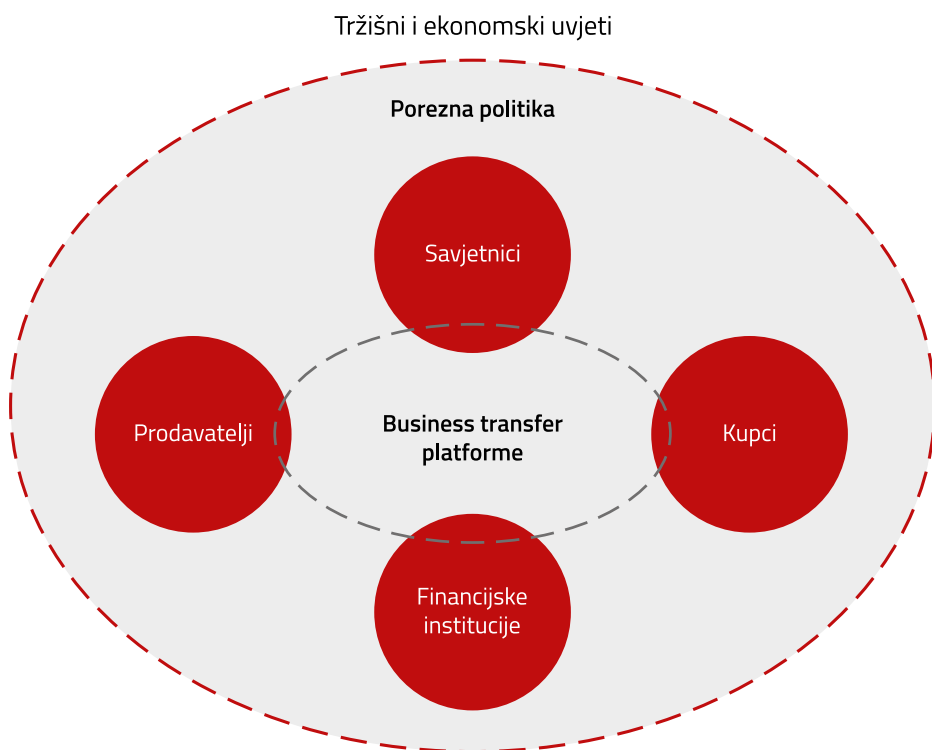
Razvijenost *business transfer* ekosustava doprinosi uspješnosti procesa prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima. Zemlje s razvijenijim nacionalnim *business transfer* ekosustavom imat će veći broj uspješno provedenih transfera u poduzećima što doprinosi očuvanju poduzeća i radnih mjesta.

Razvijenost ekosustava od velike je važnosti za svaku od faza prijenosa poslovanja – bilo da se radi o pred-transfer fazi (*pre-transfer phase*), fazi transfera (*transfer phase*) ili post-transfer fazi (*post-transfer phase*).

Jačanjem svijesti o važnosti pravovremene pripreme za prijenos poslovanja kao i promoviranjem kupnje poduzeća kao atraktivnog načina ulaska u poduzetnički pothvat, stvaraju se preduvjeti za povećanje održivosti poduzeća nakon povlačenja vlasnika. Razvijenost tržišta ponude i potražnje za kupoprodajom malih i srednjih poduzeća potiče uspostavljanje kanala kroz koje se može ostvariti kontakt između prodavatelja i potencijalnih kupaca poduzeća te ostvariti prodaja poduzeća. Jedan od takvih kanala predstavljaju virtualna tržišta, odnosno *on-line business transfer* platforme.

Business transfer platforme ili platforme za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća Europska komisija prepoznaje kao centralno mjesto za spajanje kupaca i prodavatelja malih i srednjih poduzeća i drugih aktera unutar *business transfer* ekosustava (Slika 15).

Slika 15. Položaj virtualnih tržišta za kupoprodaju malih i srednjih poduzeća u business transfer ekosustavu



Izvor: Teeffelen, et al. (2016) *Quality of SME Business Transfers Matching Platforms*, EU4BT

Istraživanje *Quality of SME Business Transfers Matching Platforms* provedeno u sklopu EU projekta EU4BT dalo je definiciju *business transfer platforme (matching platform)*.

Virtualno tržište (platforma) za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća je 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).

On-line platforme predstavljaju važnu komponentu *business transfer* ekosustava, naročito s obzirom na trend preuzimanja sve većeg broja poduzeća (obiteljskih i neobiteljskih) od strane vanjskih osoba ili poduzeća, koji prema istraživanjima⁸⁷ u Europskoj uniji iznosi više od 40%. Virtualna tržišta za kupoprodaju malih i srednjih poduzeća predstavljaju važan kanal putem kojega vlasnici malih i srednjih poduzeća mogu pronaći zainteresirane preuzimatelje, ali i dobiti dodatnu potporu u procesu prijenosa poslovanja. Prodaja ili kupovina poduzeća posredstvom *business transfer on-line* platforme uobičajena je u zemljama zapadne Europe poput Njemačke, Velike Britanije, Francuske, Španjolske, Nizozemske, Finske, Belgije ili Luksemburga. Na razvijenim tržištima zapadnih zemalja platforme primjenjuju različite poslovne modele poput privatnih i javnih platformi, ali i onih koje posluju po principu javno-privatnog partnerstva. *On-line* platforme razlikuju se i po geografskoj pokrivenosti, pa tako, primjerice, postoje regionalne, nacionalne i prekogranične *business transfer* platforme. Primjer dobre prakse prekogranične platforme predstavlja TRANSEO Marketplace (<http://www.transeo-association.eu/marketplace/>)⁸⁸, virtualna burza koja omogućuje pretraživanje te kupovinu poduzeća unutar područja Europske unije.

Business transfer *on-line* platforme omogućavaju povezanost prodavatelja i kupaca te dostupnost drugih komponenti ekosustava poput usluga pravnih savjetnika, računovođa ili financijskih institucija u cilju povećanja uspješnosti i lakše provedbe prijenosa poslovanja.

Razvijenost pojedinih komponenti ekosustava i njihova dostupnost od velikog je značaja i u post-transfer fazi procesa. Primjerice, usluge poduzetničkih potpornih institucija te njihova potpora i edukacija kupaca vezana uz vođenje malog poduzeća nakon preuzimanja bit će od velikog značaja za uspješan nastavak poslovanja te lakšu prilagodbu kupaca novoj ulozi vlasnika malog poduzeća.

6.3. Business transfer ekosustav u Hrvatskoj

Analiza sustava podrške za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj⁸⁹ upućuje na nerazvijenost nacionalnog *business transfer* ekosustava koji bi vlasnicima poduzeća omogućio jednostavniji i uspješniji transfer poslovanja.

Zakonodavni okvir i porezna politika vezana uz prijenos poslovanja u Hrvatskoj ne predstavlja otežavajući faktor za prijenos poslovanja kao što je to često slučaj u pojedinim europskim zemljama. U Francuskoj, primjerice, koja ima dobro razvijen *business transfer* ekosustav, poduzetnici su primorani pomno planirati prijenos poslovanja zbog složenog načina oporezivanja kao i drugih zakonom propisanih odredbi koje značajno poskupljuju provedbu prijenosa poslovanja. U Hrvatskoj porez na nasljedstva poslovnih udjela plaća se po stopi od 4% na tržišnu vrijednost poslovnih udjela ako je njihova pojedinačna vrijednost veća od 50.000,00 kn na dan utvrđivanja porezne obveze. Poreza su oslobođeni bračni drug, potomci i preci koji čine uspravnu liniju te posvojenici i posvojitelji koji su u tom odnosu s umrlim⁹⁰. Prodajom tj. otuđenjem udjela u trgovačkim društvima mogu se ostvariti oporezivi kapitalni dobiti. Kapitalni dobitak predstavlja razliku između prodajne i nabavne vrijednosti financijske imovine (u koju spadaju i udjeli u kapitalu trgovačkih društava), a oporeziv je porezom na dohodak od kapitala po stopi od 12% uvećanoj za prirez. Otušenje financijske imovine je neoporezivo ukoliko je od nabave do prodaje financijske imovine prošlo dulje od dvije godine te ukoliko nije ostvaren dohodak po toj osnovi. Dohodak od kapitala po osnovi kapitalnih dobitaka je isto tako neoporeziv ako je otušenje obavljeno između supružnika i srodnika u prvoj liniji i drugih članova uže obitelji ili između razvedenih supružnika (ako je otušenje u neposrednoj vezi s razvodom braka) ili nasljeđivanjem⁹¹. Postojanje ovakvog zakonskog okvira predstavlja povoljnu okolnost za vlasnike poduzeća koji razmišljaju o prijenosu poslovanja kao i za potencijalne preuzimatelje poduzeća.

Ostale komponente *business transfer* ekosustava slabo su razvijene. U Hrvatskoj financijske institucije (državne i komercijalne) u svojoj ponudi nemaju financijske instrumente za financiranje preuzimanja poduzeća što značajno otežava ***pristup financijskim sredstvima*** potencijalnim kupcima koji kupovinu poduzeća žele financirati kroz bankarski kredit. U zemljama s razvijenim ekosustavom potencijalni kupci lakše dolaze do potrebnog kapitala za kupnju poduzeća nego što je to slučaj u Hrvatskoj. U Francuskoj, primjerice, postoje dobro razvijene mogućnosti financiranja kupaca kroz široku ponudu beskatnatnih kredita ili garancija. Osim toga, u Francuskoj, ali i drugim razvijenijim zemljama Europske unije postoje i javni programi koji ohrabruju i potiču pojedince na kupnju poduzeća.

Osim financijskih institucija, važnu ulogu u *business transfer* ekosustavu imaju savjetnici. U Hrvatskoj nedostaje stručnjaka koji se bave problemom prijenosa poslovanja te svoje ***savjetodavne usluge*** usmjeravaju na segment mikro i malih poduzeća. Velike konzultantske tvrtke koje su prisutne na hrvatskom tržištu uglavnom su fokusirane na srednja i velika poduzeća. U zemljama s razvijenim ekosustavom (npr. Finska) postoji velik broj konzultantskih poduzeća koja nude

usluge savjetovanja mikro i malim poduzećima u procesu prijenosa poslovanja.

Pored specijaliziranih savjetnika za podršku u procesu prijenosa poslovanja, u Hrvatskoj nedostaje i podrška **poduzetničkih potpornih institucija**. Većina poduzetničkih potpornih institucija nije prepoznala izazovnost prijenosa poslovanja kao važnog pitanja za vlasnike malih i srednjih poduzeća te ne nudi podršku u tom procesu. Jedina poduzetnička potporna institucija koja razvija i pruža podršku vlasnicima poduzeća u procesu prijenosa poslovanja je CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, sa sjedištem u Zagrebu, što ukazuje na nedostupnost usluga savjetovanja i edukacije za prijenos poslovanja u većini hrvatskih gradova i županija. U sklopu CEPOR-a od 2014. godine djeluje Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja (CEPRA) koji pruža informacije te organizira savjetovanja i radionice za poduzetnike na temu prijenosa poslovanja. Od iste godine CEPOR je član TRANSEO – Europskog udruženja za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća.

Značajan nedostatak *business transfer* ekosustava u Hrvatskoj predstavlja i nedostatak kanala kroz koje bi prodavatelji mogli promovirati svoje poduzeće te kroz koje bi zainteresirani potencijalni kupci našli odgovarajuća poduzeća za preuzimanje. Na nerazvijenost tržišta upućuje i činjenica kako u Hrvatskoj ne postoje virtualna tržišta, odnosno **online platforme za povezivanje kupaca i prodavatelja poduzeća** kao što je to slučaj u razvijenijim europskim državama. Vlasnici poduzeća koji su zainteresirani za prodaju malog ili srednjeg poduzeća prepušteni su traženju vlastitih rješenja i kanala kroz koje bi realizirali prodaju poduzeća. U prilog ovoj tvrdnji ide i činjenica kako poduzetnici pokušavaju prodati svoje poduzetničke pothvate putem web oglasnika koji nisu specijalizirani za prodaju poduzeća. Pretraga web oglasa na portalu Njuškalo (www.njuskalo.hr) provedena 20. lipnja 2017. identificirala je 76 poduzetničkih pothvata koji su oglašeni za prodaju⁹² u rubrici Ostalo iz različitih razloga (umirovljenje, preseljenje, osobni razlozi i dr.). Zemlje s razvijenim *business transfer* ekosustavom poput Francuske, Finske ili Belgije imaju i po nekoliko *online* platformi koje povezuju kupce i prodavatelje malih i srednjih poduzeća, a najčešći akteri koji iniciraju ili se uključuju u djelovanje ovih platformi su nacionalna udruženja poduzetnika (u skladu s navedenim u Hrvatskoj očekivana je veća aktivnost Hrvatske gospodarske komore, Hrvatske obrtničke komore i Hrvatske udruge poslodavaca), državne agencije za podršku razvoja malih i srednjih poduzeća (u Hrvatskoj očekivana je veća aktivnost i angažman HAMAG BICRO – Hrvatske agencije za malo gospodarstvo, inovacije i investicije u tom području) te državne razvojne banke (u Hrvatskoj je očekivana veća aktivnost i angažman HBOR – Hrvatske banke za obnovu i razvitak).

Važnu ulogu u *business transfer* ekosustavu imaju aktivnosti usmjerene na **jačanje svijesti o problemu prijenosa poslovanja** i izazovima koje ovaj proces nosi među poduzetnicima i širom javnosti. Aktivnosti jačanja svijesti o važnosti prijenosa poslovanja u Hrvatskoj su još uvijek slabo prisutne. Ova problematika je aktualizirana kroz održavanje godišnje konferencije o obiteljskim poduzećima u organizaciji poslovnog časopisa Lider i medijske kuće Liderpress, od 2009. godine, kao i održavanje okruglih stolova, foruma obiteljskih poduzeća i radionica u organizaciji

CEPORA – Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća.

U svrhu promocije značaja prijenosa poslovanja i kreiranja preporuka za razvoj nacionalnog *business transfer* ekosustava CEPOR je u 2015. godini proveo Business Transfer Barometar istraživanje te kreirao preporuke za razvoj nacionalnog *business transfer* ekosustava u Hrvatskoj:

Preporuka 1: Pokretanje kampanja usmjerenih na jačanje svijesti vlasnika malih i srednjih poduzeća s 55 i više godina starosti o kompleksnosti *business transfer* procesa i važnosti pravovremene pripreme za taj proces

Preporuka 2: Sufinanciranje edukacije i savjetodavnih usluga u procesu prijenosa poslovanja za vlasnike malih i srednjih poduzeća 55 i više godina starosti, uz ukazivanje na moguće alternativne opcije *business transfera*

Preporuka 3: Jačanje kvalitete i dostupnosti savjetodavne podrške za proces prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća, kroz *train-the-trainers* radionice i prenošenje iskustava najbolje europske prakse

Preporuka 4: Usvajanje definicije i uvođenje statističkog praćenja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, te razvijanje i sufinanciranje programa podrške usmjerenih na jačanje kapaciteta obiteljskih poduzeća za uspješan generacijski transfer

Preporuka 5: Promocija preuzimanja poduzeća (eng. *business takeover*) kao mogućeg modela započinjanja poduzetničke aktivnosti pojedinca, te kreiranje financijskih instrumenata za lakšu dostupnost kupovine (preuzimanja) poduzeća čiji vlasnici se povlače iz poslovanja

Preporuka 6: Sufinanciranje razvoja nacionalnog virtualnog tržišta za spajanje kupaca i prodavatelja malih i srednjih poduzeća kroz javno-privatno partnerstvo, na temelju najbolje europske prakse u razvoju i funkcioniranju takvih *on-line* platformi.

Na temelju zaključaka i preporuka *Business Transfer* Barometar istraživanja kreirana je – na istraživanjima i preporukama Europske komisije utemeljena osnova – za definiranje mjera i politika koje će omogućiti prevenciju i rješavanje problema u procesu prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.



**IZAZOVI PRIJENOSA
POSLOVANJA IZ PERSPEKTIVE
VLASNIKA PODUZEĆA
- ANALIZA SLUČAJEVA IZ PRAKSE**

Prijenos poslovanja, osim utjecaja na budućnost poduzeća i njegove zaposlenike, najveći utjecaj ima na vlasnike poduzeća. Za vlasnike poduzeća prijenos poslovanja je emocionalan i stresan proces kroz koji mnogi prolaze samo jednom u životu. U nastavku su opisani slučajevi vlasnika poduzeća koji su počeli planiranje prijenosa poslovanja, i pritom se suočili s izazovima odabira optimalnog modela prijenosa za njihovo poduzeće.

Slučaj 1 - predstavlja opis slučaja 60-godišnje vlasnice poduzeća za proizvodnju kolača koja razmišlja o prijenosu poslovanja na članove obitelji. Slučaj opisuje situaciju u kojoj postoji više zainteresiranih obiteljskih nasljednika za uključivanje u poslovanje i preuzimanje poduzeća;

Slučaj 2 - predstavlja opis slučaja 65-godišnjeg vlasnika poduzeća specijaliziranog za inženjering elektroenergetskih postrojenja koji razmišlja o prijenosu poslovanja na zaposlenike ili prodaju poduzeća vanjskim kupcima;

Slučaj 3 - predstavlja opis slučaja dva suvlasnika informatičke tvrtke koji nemaju zainteresirane nasljednike poduzeća među članovima obitelji, niti potencijalne zaposlenike koji bi mogli preuzeti poduzeće u budućnosti. Ovaj slučaj opisuje poduzeće koje se nalazi u silaznoj fazi životnog ciklusa te se, osim pitanja prijenosa poslovanja, javlja potrebna za promjenom strateškog usmjerenja poduzeća;

Slučaj 4 - predstavlja opis slučaja supružnika - suvlasnika specijalizirane prodavaonice prehrambenim proizvodima organskog porijekla koji razmišljaju o prijenosu poslovanja na jedno od njihove troje djece.

METODOLOGIJA IZRADE SLUČAJEVA

Slučajevi u ovom poglavlju napisani su na temelju dubinskih intervjua provedenih s vlasnicima poduzeća starijim od 55 godina koji su sudjelovali na savjetovanju i radionicama o prijenosu poslovanja, odnosno barem jednom događaju podizanja svijesti o problematici prijenosa poslovanja tijekom 2017. godine, u organizaciji CEPORa.

Glavni cilj istraživanja bio je korištenjem polustrukturiranih intervjua identificirati izazove s kojima se susreću vlasnici malih i srednjih poduzeća tijekom procesa prijenosa poslovanja. Dubinski intervjui su provedeni na temelju unaprijed pripremljenog upitnika s otvorenim pitanjima, dok je analiza provedena pomoću više-etapnog deduktivnog kodiranja transkripata dubinskih intervjua.

Na početku intervjua, ispitanici su potaknuti na opis povijesnog razvoja poduzeća uz komentiranje uključenosti pojedinih članova obitelji u razvoj poslovanja. Opis slučajeva sadrži povijesni razvoj poduzeća, opis trenutne situacije u poduzeću te dileme i izazove s kojima se susreću

vlasnici prilikom razmišljanja o provedbi prijenosa poslovanja.

Zbog zaštite privatnosti vlasnika nazivi poduzeća, imena osoba uključenih u opise slučajeva i ključne informacije o poslovanju poduzeća su izmijenjene.

Provedeno kvalitativno istraživanje dio je projekta „Izazovi prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća – usporedba Finske i Hrvatske“, financiranog sredstvima iz Poslovnog fonda Sveučilišta J.J. Strossmayera kroz interni natječaj za prijavu znanstvenoistraživačkih i umjetničkih projekata IZIP 2016“.

7.1. Slučaj 1: Prijenos poslovanja na više obiteljskih nasljednika

Mirjana Lovrić (60) osnovala je poduzeće za proizvodnju kolača 2003. godine. Od tada uspješno razvija posao u koji su se kroz godine uključili i drugi članovi obitelji. Malo obiteljsko poduzeće proizvodi domaće kolače, torte, te ostale vrste slanih i slatkih proizvoda. U vrijeme pokretanja poslovanja 2003. godine Mirjana je planirala povratak na staro radno mjesto nakon porodičnog dopusta. Kao tehnolog bila je zaposlena na proizvodnoj traci jednog poduzeća u prehrambenoj industriji. U to vrijeme, poduzeće se borilo s padom proizvodnje što je u konačnici rezultiralo i viškom zaposlenih. Financijski problemi i male plaće potaknuli su Mirjanu da prihvati otpremninu koja je bila ponuđena zaposlenicima spremnim na odlazak iz poduzeća. Iako je po struci bila tehnolog strojarstva, izrada kolača je oduvijek bila Mirjanina strast. Kolače je izrađivala i prodavala honorarno još i za vrijeme porodičnog dopusta. Iznos dobivene otpremnine bio je dovoljan za pokretanje poslovanja. Početak poslovanja bio je težak. Vlasnica je samostalno obavljala sve operativne poslove te uz to polako razvijala posao. Prvih godina poslovanja često je radila duple smjene kako bi isporuke kolača bili izvršene na vrijeme. Rast prihoda i svaki višak sredstava koji bi ostao na kraju godine ulagala je u nove strojeve koji bi olakšali i ubrzali proizvodnju kolača. Predan rad i upornost isplatili su se nakon prvih par godina poslovanja kada je vlasnica uspjela sklopiti poslovni ugovor s poznatim čoko-barom u središtu grada. Zahvaljujući kvaliteti proizvoda te upornom radu Mirjana je prepoznata kao pouzdan dobavljač i od strane drugih poslovnih subjekata. Trećina poslovnih prihoda poslovanja dolazi od velikih pravnih poslovnih subjekata dok dvije trećine prihoda i dalje donose kao kupci fizičke osobe. Kako se posao razvijao kroz godine Mirjana je zaposlila nekoliko djelatnica kojih danas ukupno ima šest.

Ovisno o obujmu posla i zahtjevnosti narudžbi vlasnica često angažira i honorarne djelatnice. U poslovanje poduzeća kroz godine su se uključili i ostali članovi obitelji. Mirjanin suprug, koji nije bio formalno zaposlen u poduzeću, često je pomagao u poslu posebno kroz dostavu kolača kupcima. Suprug i danas pomaže u poslu iako je već duže vrijeme u mirovini. Troje Mirjanine djece raslo je zajedno s obiteljskim poduzećem te su u različitim fazama života bili više ili manje uključeni u pomaganje oko poslovanja. Danas je u poslovanje obiteljskog poduzeća formalno uključena najstarija kći Sanja (35). U posao se aktivno uključila nakon završetka srednje ekonomske škole. U poduzeću vodi administrativne i knjigovodstvene poslove iako se često u vrijeme povećanog obujma posla uključuje i u sortiranje kolača te druge potrebne pomoćne poslove. Sanja se od prvog dana pokazala kao predan radnik te se Mirjana trudila ne praviti razliku između Sanje i ostalih zaposlenica. Ipak, napravila je neke ustupke u smislu povećanja plaće kada je to Sanji bilo potrebno za dobivanje kredita kojim bi osigurala rješavanje stambenog pitanja za sebe i obitelj. Mlađa kći Ana (30) završila je Ekonomski fakultet te je zaposlena u državnom poduzeću. Posljednjih godinu dana koliko se nalazi na porodičnom dopustu, aktivno se uključila u pomaganje oko poslovanja poduzeća. Sanja i Ana često razgovaraju o mogućnosti proširenja poslovanja te otvaranju slastičarnice ili čoko-bara. Osim toga, Ana često primjenjuje znanje stečeno kroz obrazovanje te pokušava izračunati pokazatelje isplativosti poslovanja, vidjeti koji su optimalni načini upravljanja zalihama i slično. Veći interes za poslovanje poduzeća potaknuo je Anu da svoju majku povede na radionicu o prijenosu poslovanja kako bi razmislila o mogućim opcijama koje su joj na raspolaganju. Aktivno sudjelovanje u poslovanju potaknulo je Anu na razmišljanje o odlasku iz državnog poduzeća i priključivanju majčinom poduzeću. Kćer Marta (18) završila je srednju obrtničku školu i po zanimanju je slastičarka. Trenutno nije formalno zaposlena u obiteljskom poduzeću, ali također često pomaže u poslovanju. Marta voli posao slastičara i željela bi se aktivnije uključiti u poslovanje obiteljskog poduzeća. Razmišlja i o novim proizvodima koje bi poduzeće moglo ponuditi. Mirjana već neko vrijeme razmišlja o budućnosti poduzeća nakon njenog odlaska u mirovinu. Nakon odlaska u mirovinu željela bi i dalje biti uključena u poslovanje i aktivno pomagati u radu poduzeća s obzirom da je godinama razvijala poduzeće, poznaje kupce i dobavljače te je emocionalno povezana poduzećem koje je godinama stvarala.

Ključna pitanja i izazovi koji su pred Mirjanom, vezani su uz poslovni, ali i obiteljski aspekt prijenosa poslovanja:

1. Vlasnica je izuzetno ponosna na poduzeće koje je izgradila tijekom godina te je emocionalno povezana s poduzećem. S druge strane, Mirjana bi željela da njena djeca imaju osiguranu egzistenciju i lagodan život stoga ih je spremna uključiti u poslovanje poduzeća te im u konačnici prepustiti i vlasništvo nad poduzećem. Bez obzira što je odlučna u tome da u poslovanje uključi svo troje djece nije sigurna na koji način pronaći balans između vlastitih interesa i interesa djece.
2. Svo troje djece žele biti aktivno uključeni u poslovanje obiteljskog poduzeća. Ova činjenica potiče vlasnicu na razmišljanje o tome koji je najbolji način prijenosa vlasništva te treba li vlasništvo prenijeti na svo troje djece ili možda

samo na jedno od njih zbog jednostavnosti upravljanja. S druge strane, ne želi da pitanje prijenosa poslovanja naštetiti trenutno skladnim obiteljskim odnosima.

3. Uključivanje svo troje djece u poslovanje postavlja i pitanje može li poslovanje poduzeća, uz postojeće prihode, financijski podnijeti zapošljavanje dodatne dvije osobe. Vlasnica postavlja i pitanje kako procijeniti doprinos svakog djeteta te kako sukladno tom doprinosu definirati njihovu plaću. Ova pitanja također potencijalno mogu naštetiti skladnim obiteljskim odnosima ukoliko nisu pravedno definirani.
4. Povezano s prvom vlasničinom dilemom postavlja se i pitanje - na koji način vlasnica može osigurati dostatna sredstva za život u mirovini i kako na tu temu postići dogovor sa svo troje djece.

7.2. Slučaj 2: Prijenos poslovanja na zaposlenike ili prodaja poduzeća

Marko Šarić (65) vlasnik je uspješnog poduzeća MS Energija, specijaliziranog za inženjering elektroenergetskih postrojenja. Prije pokretanja poduzeća bio je zaposlen u stranom poduzeću u istoj industriji, te tvrdi kako nikada nije želio postati poduzetnikom. Povlačenjem poduzeća za koje je radio s hrvatskog tržišta i spletom okolnosti postaje vlasnik poduzeća te počinje raditi poslove koje je najbolje znao – pružati usluge projektiranja u elektroindustriji. Poduzeće uspješno posluje preko 20 godina te je izgradilo dobru reputaciju među svojim kupcima i poslovnim partnerima. Poduzeće se bavi inženjeringom u energetici te zapošljava, uglavnom, inženjere elektrotehnike s bogatim domaćim i međunarodnim iskustvom. S obzirom na svoje reference, bogato iskustvo i kvalitetu usluge, poduzeće uspješno posluje i pruža usluge inženjeringa elektroenergetskih postrojenja diljem svijeta.

Vlasnik poduzeća ima dva odrasla sina koji su odabrali različite karijerne puteve koji nisu povezani s djelatnošću poduzeća. Sinovi vlasnika su zadovoljni karijerama koje su odabrali, poslom koji rade te su financijski dobro situirani. Niti jedan od sinova nikada nije radio u očevom poduzeću. Vlasnikova supruga već je nekoliko godina u mirovini, a s obzirom da je karijeru izgradila radeći kao stomatolog ostvarila je primanja koja joj i nakon umirovljenja omogućavaju lagodan život. Marko je svjestan svojih godina i situacije u kojoj se nalazi. Nikada nije mislio staviti teret vođenja poduzeća na sinove, ali isto tako ima želju pronaći rješenje za svoj izlazak iz poduzeća. Poduzeće ima značajan broj ugovorenih poslova te zapošljava 40 ljudi za koje vlasnik ne želi da ostanu bez radnog mjesta. U nekoliko navrata vlasnik je organizirao sastanak s dva ključna zaposlenika koji su već duže vrijeme zaposleni u poduzeću. U ozbiljnom razgovoru istaknuo je pitanje i problem koji ga muči: što će biti s poduzećem i zaposlenicima nakon njegovog odlaska u mirovinu. Vlasnik često zna svojim zaposlenicima istaknuti kako su oni ti koji su mladi i puni energije, te kako nitko ne želi, a najmanje on sam „gledati starca sa štapom kako vodi poduzeće“.

Upravo iz tog razloga ponudio im je da preuzmu odnosno otkupe od njega poduzeće te da ga nastave voditi. Zaposlenici su ostali zatečeni vlasnikovom ponudom. Marko ističe da su svi njegovi inženjeri bili odlični zaposlenici, ali u njima prepoznaje strah do preuzimanja rizika i odgovornosti. Često se događalo da se u Markovom poduzeću zaposle mladi, neiskusni inženjeri koji bi nekoliko godina radili u poduzeću i, s obzirom na visoke plaće, zaradili dovoljno sredstava da sebi i svojoj obitelji riješe stambeno pitanje. Nakon nekog vremena, odlazili bi iz poduzeća jer su više vremena željeli provoditi s obitelji, a ne u drugim dijelovima svijeta nadzirući radove na elektranama. Osim što nisu bili sigurni jesu li spremni voditi poduzeće brinulo ih je i kako bi financirali kupnju te kako bi na to reagirali članovi njihovih obitelji. Iako je svjestan kako njegovo poduzeće ima veliku vrijednost, vlasnik nije siguran kako ju procijeniti. Poduzeće posjeduje i značajan dio materijalne imovine u vidu zemljišta i poslovne zgrade koje je Marko koristio kao sredstva za dobivanje garancija od banaka za izvršavanje velikih projekata u inozemstvu te je svjestan činjenice kako bi bez njih zaposlenici, ukoliko preuzmu poduzeće, teško dobili potrebne garancije. Iako se vlasnik nalazi pred mirovinom te zatvaranje poduzeća ne bi ugrozilo njegovu financijsku situaciju u mirovini, želi pronaći rješenje koje bi zadovoljilo ne samo njega već i zaposlenike koji su uz njega godinama gradili poduzeće.

Razmišljajući o budućnosti poduzeća koje je izgradio, vlasnik se susreće s nekoliko ključnih pitanja:

1. Vlasnik osjeća veliku odgovornost prema zaposlenicima te želi pronaći odgovarajuće rješenje koje bi zadovoljilo sve strane. Jedno od glavnih pitanja s kojima se vlasnik poduzeća susreće je kako pronaći odgovarajuće kupce odnosno preuzimatelje za poduzeće. Vlasnik smatra kako su njegovi zaposlenici izvrsni stručnjaci, ali također je svjestan kako možda nisu dovoljno poduzetni, te strahuju od preuzimanja rizika i odgovornosti za poslovanje poduzeća.
2. Osim zaposlenika kao potencijalnih preuzimatelja poduzeća, vlasnik bi mogao prodati poduzeće vanjskoj osobi ili drugom poduzeću. Za takvo rješenje potrebno je vrijeme i priprema. Vlasnik nije siguran gdje bi pronašao potencijalnog kupca koji bi bio zainteresiran za kupnju poduzeća za koje bi bilo potrebno izdvojiti značajna financijska sredstva.
3. Model prijenosa poslovanja na zaposlenika/ke kao i prodaja poduzeća vanjskim osobama ili drugim poduzećima čini se kao moguće rješenje, no bez obzira na odabrani model prijenosa jedno od ključnih pitanja koje se postavlja je pitanje vrijednosti poduzeća koje nije jednostavno odrediti.

7.3. Slučaj 3: Prijenos poslovanja u uvjetima opadajuće konkurentnosti poduzeća

Prije gotovo dvadeset pet godina radeći u istom poduzeću upoznali se tada mladi inženjeri elektrotehnike Tomislav i Marko. Kako su bili ambiciozni i željni razvoja novih projekata odlučuju se pokrenuti vlastiti posao što i čine već sljedeće godine kada osnivaju informatičku tvrtku. U poduzetničkoj inicijativi imali su podršku supruga koje su razvijale uspješne karijere u svojim profesijama. Tomislav i Marko počinju uspješno razvijati poslovanje IT tvrtke. Početkom devedesetih godina i ubrzanim razvojem IT tehnologije mijenja se i način poslovanja brojnih poduzeća te se u svakodnevnom poslovanju sve više počinju koristiti računala. Poslovi koji su do tada zahtijevali više vremena i veći broj zaposlenika postaju lakši i brži za obavljanje. Primjerice, vođenje knjiga i obavljanje računovodstvenih poslova koje se do tada isključivo obavljalo praćenjem kartica papirnatim putem, postaje olakšano primjenom računalnih knjigovodstvenih programa. Osim toga, početkom devedesetih godina na tržištu postoji i velika potražnja za računalima i *software-skim* proizvodima koji mogu olakšati svakodnevno poslovanje. Upravo u ovom području mladi poduzetnici kreću razvijati poslovanje vlastitog poduzeća.

U prvim godinama poslovanja tvrtka uspješno prodaje *hardware-ske* komponente za sastavljanje računala te polako razvija vlastiti knjigovodstveni *software*. Nakon skoro trideset godina poslovanja, prihodi od prodaje i održavanja vlastitog *software-a* čine gotovo 90% poslovnih prihoda dok prodaja *hardware-skih* komponenti ima udio od svega 10% u ukupnim prihodima. Kroz godine vlasnici uspješno razvijaju vlastiti knjigovodstveni *software* čije se glavne prednosti temelje na jednostavnosti korištenja te dodatnim popratnim uslugama, poput obuke za korištenje, održavanja te stalne nadogradnje komponenti programa.

U početku je poslovanje poduzeća bilo u stalnom rastu te su vlasnici konstantno ulagali u edukacije i inoviranje postojećeg *software-skog* programa. U prvim godinama poslovanja marketinške aktivnosti kao i brojni odlasci na stručne konferencije stvorili su dobru bazu korisnika. Dobra programska rješenja, korisnička podrška i predani rad rezultirali su izgradnjom dobrih partnerskih odnosa s postojećim korisnicima. Baza korisnika s kojima su stvoreni dobri poslovni odnosi omogućila je poduzeću stalne prihode. Osim toga inovacije programa pratile su mijenjanje zakonodavnog okvira i trendova u industriji. Rastom poslovanja postojala je potreba zapošljavanja novih kadrova, te je poduzeće kroz godine osim dva suvlasnika zaposlilo još nekoliko ljudi. Danas poduzeće zapošljava ukupno 6 zaposlenika, od čega 2 suvlasnika. Kroz godine u poduzeću su bili zaposleni dobri i kvalitetni zaposlenici, ali nikada zaposlenici koji su bili poduzetni ili se u poslu istaknuli kao osobe spremne na preuzimanje inicijative. Vlasnici su emocionalno vezani uz poduzeće koje su gradili godinama i koje im je omogućilo lagodan život. Osim toga, vođenje poduzeća omogućilo im je i životni stil koji im je odgovarao jer su osim posla koji nisu smatrali opterećenjem, uvijek pronalazili vrijeme za obitelj. Godine rada u vlastitom poduzeću, borba s konkurencijom i brze promjene u proteklom godinu umorili su vlasnike što se odrazilo

i na prihode poduzeća. U proteklih pet godina prihodi poduzeća pali su za 38%. Zabilježen je i značajan pad dobiti koji je u prethodnoj godini iznosio 27%. Proteklih nekoliko godina obilježilo je i stalno mijenjanje zakonodavnog okvira vezanog uz računovodstvo što je dodatno otežalo poslovanje zbog stalnih intervencija koje su potrebne u programu. Na vodeće pozicije u poduzeća s kojima su godinama poslovali dolaze novi mladi ljudi koji zahtijevaju nova i modernija programska rješenja poput poslovanja „u oblaku“. Razvoj novih rješenja zahtijeva znanje, financijska ulaganja, vrijeme i dugotrajan rad. Vlasnici nisu trenutno sigurni imaju li snage za takav pothvat na zalasku karijere. Tomislav ima 58 godina, a Marko sa svojih 62 uskoro bi trebao u mirovinu. Razmišljali su i o mogućnosti zatvaranja poduzeća prvenstveno iz razloga jer do sada nisu prepoznali nekoga tko bi imao potrebne kvalitete i vještine za razvoj nove tehnologije i preuzimanje poslovanja. S druge strane, emocionalna povezanost s poduzećem, i potrebne godine rada do mirovine ne dopuštaju takvo razmišljanje. I Tomislav i Marko imaju po dvoje djece. Iako su njihova djeca rasla zajedno s poduzećem odabrali su potpuno različite karijerne puteve. Niti jedno od djece se ne vidi kao nasljednik poduzeća svojih roditelja. Kada su zamišljali nekoga tko bi mogao nastaviti voditi poduzeće vlasnici su priželjkivali osobu koja je izrazito kvalitetna u poslu koji obavlja te dovoljno mlada da može inovirati i rasti zajedno s poduzećem, a takvu osobu nemaju u svom timu niti okruženju. Pronalazak osobe koja bi preuzela poslovanje zahtijeva vrijeme koje, kako su i sami svjesni, vlasnici trenutno nemaju.

Vlasnici su svjesni trenutne situacije gdje su osim pitanja prijenosa poslovanja suočeni i s ozbiljnim strateškim pitanjima:

1. Prvo važno pitanje koje si vlasnici postavljaju vezano je uz održivost poslovanja. Računovodstveni *software* koji trenutno imaju nalazi se u silaznoj fazi životnog ciklusa. Tehnologija unutar IT industrije brzo se mijenja te se nude nova i bolja tehnološka rješenja koja su primjenjiva za praćenje računovodstvenog poslovanja.
2. Kod vlasnika je prisutan osjećaj umora i zasićenosti poslom. Ne osjećaju entuzijazam i ne posjeduju energiju koja je bila prisutna prilikom pokretanja poduzeća. Vlasnici su svjesni činjenice kako bi u svoj tim trebali uključiti mladu energičnu i inovativnu osobu, ali kroz sve godine poslovanja nisu naišli na takvog zaposlenika (niti su ga do sada tražili).
3. Treće važno pitanje koje si postavljaju vlasnici je što će se dogoditi u slučaju da se ne odluče na inoviranje proizvoda i razvijanje novih modernijih programskih rješenja. U slučaju da ne uspiju pronaći adekvatnog nasljednika, strateškog partnera ili kupca te ukoliko se odluče na održavanje trenutnog stanja, postoji realna mogućnost gubitka većine klijenata prije nego dočekaju vrijeme za zasluženu mirovinu.

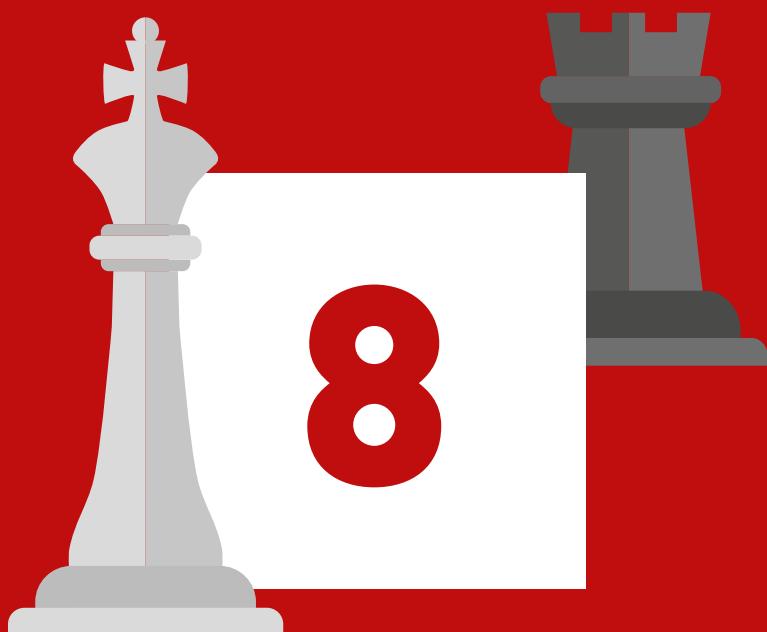
7.4. Slučaj 4: Prijenos poslovanja na člana obitelji

Prije dvadeset godina supružnici Viktor i Marija osnovali su poduzeće i otvorili malu prodavaonicu s prehrambenim proizvodima organskog porijekla. Od samih početaka, prodavaonica se nalazi na atraktivnoj lokaciji u središtu grada. Najveći dio prometa od oko 95% poduzeće ostvaruje kroz prodaju proizvoda u prodavaonici (maloprodaja), dok manji dio od oko 5% čini prihod od veleprodaje. Osim što prehrambene proizvode prodaju u vlastitoj prodavaonici, supružnici su i ekskluzivni uvoznik za nekoliko renomiranih *brandova* prehrambenih proizvoda organskog porijekla koje prodaju u vlastitoj prodavaonici dok manji dio proizvoda prodaju kroz veleprodajne kanale drugim prodavaonicama prehrambenih proizvoda organskog porijekla i zdrave hrane u Hrvatskoj. Organizacija veleprodaje predstavlja veliki izazov prvenstveno zbog dugih rokova plaćanja kupaca, uz istovremenu obvezu plaćanja dobavljaču u vrlo kratkom roku. Osim toga, kako bi pridobili veleprodajne kupce velik dio robe morali su davati u komisiju što nije polučilo očekivane financijske rezultate zbog malih količina prodane robe. Zbog navedenih razloga do sada su se uglavnom fokusirali na prodaju u vlastitoj prodavaonici i razvoj dodatnih usluga kupcima.

Kroz dvadeset godina poslovanja supružnici su stekli povjerenje kupaca zahvaljujući kvaliteti proizvoda koje nude, te kvaliteti usluge. Individualni pristup kupcima i posvećenost detaljima ono je što privlači kupce na ponovni dolazak. Stalno ulaganje u obrazovanje i edukaciju utjecalo je na sve veću kvalitetu usluge koju nude kupcima. Posljednjih dvadeset godina supružnici su svu energiju i znanje uložili u razvoj poslovanja koje je bilo njihov jedini izvor prihoda. Bez obzira na to, posao im je omogućio da kroz godine kupe i poslovni prostor u kojemu se nalazi prodavaonica, te da otplate kredit i urede obiteljsku kuću u predgrađu grada. Rad u vlastitom poduzeću osigurao im je dostatna sredstva za život i podizanje obitelji. Viktor (65) i Marija (61) imaju troje odrasle djece, dvije kćeri i sina. Najstariji sin Ivan ima dobar posao, vlastitu obitelj i nije uključen u poslovanje obiteljskog poduzeća. Kćer Sara, koja je po struci medicinska sestra, zaposlena je izvan obiteljskog poduzeća, te ne pokazuje interes za posao kojim se Viktor i Marija bave. Srednja kći Viki (29) završila je učiteljski fakultet te je neko vrijeme radila na zamjenama u raznim osnovnim školama. Sama svjesna činjenice kako je teško dobiti učiteljski posao, posebno na puno radno vrijeme, uključila se u obiteljski posao prije godinu dana. Premda je Vikino formalno obrazovanje potpuno različito od onoga čime se obiteljsko poduzeće bavi, Viki je pokazala veliki interes za vođenje poduzeća. Upisala je poslijediplomski studij u području poslovne ekonomije te je znanje stečeno na studiju kao i vlastite ideje unijela u poslovanje poduzeća. Doprinijela je razvoju novog vizualnog identiteta poduzeća te drugim inovacijama poput marketinga putem društvenih mreža. Radeći zajedno s roditeljima upoznala je poslovne partnere te ostvarila nove poslovne kontakte koji su doprinijeli povećanju opsega poslovanja. S obzirom da je mlada i energična osoba koja je iskazala interes za nastavak rada u obiteljskom poduzeću, Viktor i Marija vide Viki kao nekoga tko bi mogao preuzeti poslovanje poduzeća u budućnosti. Supružnici su oduvijek željeli da poduzeće preuzme netko od njihove

djece posebno iz razloga što su poduzeće gradili godinama, ulagali veliki trud i nerado bi pristali da poduzeće preuzme netko nepoznat u koga nemaju povjerenje. Ozbiljnost Viki kao potencijalnog nasljednika pokazuje i namjera da poduzeće otkupi od roditelja. Iako je za Viktora i Mariju najprivlačnija opcija da poslovanje poduzećem preuzme Viki, imaju i nedoumice na koji način provesti prijenos poslovanja. Izazovi s kojima su se supružnici susreli, a koji su u velikoj mjeri eliminirani željom jedne od kćeri da isplati roditelje su:

1. Mogućnost narušavanja obiteljskih odnosa u procesu prijenosa poslovanja moguća je u situaciji i kada postoji samo jedan nasljednik. Zainteresiranost samo jednog obiteljskog nasljednika za preuzimanje poslovanja i poklanjanje poduzeća upravo tom djetetu može u budućnosti utjecati na stvaranje nezadovoljstva posebno u situaciji raspodjele ostatka obiteljske imovine.
2. Osiguravanje dovoljnih prihoda u mirovini vlasnicima poduzeća neće predstavljati problem ukoliko zainteresirani obiteljski nasljednik otkupi poduzeće od roditelja. U slučaju kada bi roditelji „poklonili“ poduzeće postojala bi mogućnost stvaranja nesuglasica u budućnosti vezana uz financijska pitanja, brigu o roditeljima i slično.
3. Procjena vrijednosti obiteljskog poduzeća predstavlja izazov za vlasnike. Vlasnici postavljaju pitanje koliko vrijedi obiteljski posao koji su razvijali godinama. Svjesni su činjenice kako zainteresirana potencijalna nasljednica ne raspolaže dostatnim sredstvima za kupovinu obiteljskog poduzeća.
4. Kako pronaći dovoljno financijskih sredstava za „pristojan“ život u mirovini?



ANALIZA SLUČAJEVA

Dubinski intervjui provedeni s vlasnicima poduzeća starijim od 55 godina pružili su uvid u razmišljanje poduzetnika o pitanju prijenosa poslovanja i izazove s kojima su suočeni. Sva četiri slučaja prikazuju različite životne priče poduzetnika te njihova razmišljanja o budućnosti poduzeća nakon povlačenja. Iako se na temelju ovih slučajeva ne mogu donositi generalni zaključci o problematici prijenosa poslovanja, razmišljanja ovih poduzetnika od velikog su značaja za bolje razumijevanje izazova s kojima su suočeni poduzetnici u ovom procesu, kao i razumijevanje faktora koji utječu na odluku o pokretanju prijenosa poslovanja i odabiru modela prijenosa. Promatrani slučajevi razlikuju se s obzirom na industriju u kojoj djeluju, broj zaposlenih te obiteljsku situaciju. Bez obzira na navedene razlike, među izazovima s kojima se poduzetnici u ovim slučajevima susreću prilikom razmišljanja o prijenosu poslovanja, moguće je pronaći sljedeće zajedničke karakteristike:

- *Emocionalna povezanost s poduzećem*
- *Izazov održavanja skladnosti obiteljskih odnosa*
- *Pronalazak adekvatne osobe za preuzimanje poduzeća*
- *Pitanje procjene vrijednosti poduzeća.*

Opisani slučajevi prikazuju kako je pitanje prijenosa poslovanja izrazito kompleksno i *emocionalno pitanje* – bez obzira radi li se o poduzetnicima koji imaju potencijalne obiteljske nasljednike ili ne. Poduzetnicima se teško odvojiti od poduzeća koje su razvijali dugi niz godina te osjećaju kako poduzeće predstavlja velik dio njihovog života. U isto vrijeme kod poduzetnika prevladava osjećaj umora od vođenja poduzeća, nedostatak motivacije i energije za novi razvojni ciklus i inoviranje, te povećanje obujma posla bez obzira na prilike u okruženju. Emocionalna povezanost i pritisak koji poduzetnici osjećaju povezan je i s činjenicom da u svojim poduzećima imaju i vlasničku i upravljačku ulogu što je i slučaj u većini poduzeća u vlasništvu poduzetnika starijih od 55 godina (88% prema Business Transfer Barometar Hrvatska, 2015). U tablici 3 izdvojene su glavne karakteristike poduzeća i njihovih vlasnika prikazanih kroz slučajeve te sažeti prikaz ključnih izazova s kojima se suočavaju.

Tablica 3. Karakteristike poduzeća i vlasnika prikazanih u obrađenim slučajevima

	Slučaj 1	Slučaj 2	Slučaj 3	Slučaj 4
Godine vlasnika poduzeća	Vlasnica poduzeća ima 60 godina	Vlasnik poduzeća ima 65 godine	Poduzeće je u vlasništvu dva suvlasnika starosti 58 i 62 godine	Poduzeće je u vlasništvu bračnog para, supruga 61 godinu i suprug 65 godina
Uloga vlasnika u poduzeću	Vlasnička i upravljačka	Vlasnička i upravljačka	Vlasnička i upravljačka	Vlasnička i upravljačka
Industrija u kojoj posluje poduzeće	Prehrambena industrija – proizvodnja kolača	Inženjerstvo – projektiranje	IT industrija	Trgovina na veliko i malo
Broj zaposlenih u poduzeću	6	40	6	3
Uključenost djece u poslovanje poduzeća	Jedna kći je formalno zaposlena u poduzeću, druge dvije kćeri žele se uključiti u poslovanje poduzeća	Djeca nisu uključena u poslovanje poduzeća, niti to planiraju	Djeca nisu uključena u poslovanje poduzeća, niti to planiraju	Jedna kći je formalno uključena u poslovanje poduzeća – druga kći i sin imaju druge profesionalne interese
Željeni model izlaska iz poduzetništva	Prijenos poslovanja unutar obitelji (nasljeđivanje)	Prijenos poslovanja na zaposlenike (MBO) / prodaja	Prijenos poslovanja na zaposlenike (MBO) / prodaja	Prodaja poduzeća članu obitelji
Budućnost poduzeća	<i>Neizvjesna</i> – jedna kći je uključena u poslovanje, ali i drugo dvoje djece se žele uključiti u poslovanje.	<i>Neizvjesna</i> – vlasnikova djeca imaju drugačije karijerne putove, a zaposlenici nisu zainteresirani za preuzimanje poduzeća	<i>Neizvjesna</i> – djeca vlasnika poduzeća imaju različite karijerne putove / zaposlenici nisu zainteresirani za preuzimanje – upitna mogućnost pronalaska kupca zbog slabe perspektive razvoja poduzeća u budućnosti	<i>Izvjesno preuzimanje od strane obiteljskog nasljednika (kćeri) kroz kupovinu poduzeća</i>
Faktori koji utječu na željeni i konačni model izlaska iz poduzetništva	<i>Emocionalna povezanost</i> vlasnice s poduzećem <i>Obiteljska situacija</i> – zabrinutost roditelja za budućnost djece <i>Financijska situacija</i> – očekivano ostvarivanje dodatnih prihoda uz mirovinu	<i>Emocionalna povezanost</i> vlasnika s poduzećem, osjećaj obveze prema zaposlenicima <i>Nemogućnost pronalaska</i> preuzimatelja unutar poduzeća i izazovi pronalaska kupca izvan poduzeća	<i>Emocionalna povezanost</i> vlasnika s poduzećem <i>Potreba za inoviranjem</i> proizvoda poduzeća koje se nalazi na silaznoj putanji na životnom ciklusu proizvoda	<i>Emocionalna povezanost</i> vlasnika s poduzećem <i>Financijska situacija</i> – nesigurnost ostvarenja dodatnih prihoda nakon umirovljenja <i>Održavanje skladnih obiteljskih odnosa</i> – dogovor oko modela isplate roditelja

Izvor: Izrada autora na temelju informacija prikupljenih kroz dubinske intervju s poduzetnicima

Poduzetnici u prikazanim slučajevima osjećaju veliku odgovornost i potrebu za rješavanje pitanja prijenosa poslovanja u dogovoru s članovima obitelji, ali također osjećaju i veliku odgovornost prema zaposlenicima koje smatraju važnim dijelom poduzeća.

Obiteljska pitanja povezana s izazovima zadržavanja skladnih odnosa u obitelji nakon povlačenja vlasnika naglašena su u slučajevima gdje vlasnici imaju zainteresirane obiteljske nasljednike za upravljačku funkciju u poduzeću. Vlasnike obiteljskih poduzeća prvenstveno brine kako i nakon odabira nasljednika zadržati skladne odnose unutar obitelji čak i u slučajevima gdje postoje jasne naznake tko bi od obiteljskih nasljednika mogao preuzeti vođenje poduzeća. Na izazovnost zadržavanja skladnih obiteljskih odnosa ukazuju i rezultati Business Transfer Barometra u kojem su poduzetnici kao najveći izazov ocijenili upravo zadržavanje skladnih obiteljskih odnosa prilikom donošenja odluke o budućnosti poduzeća (ocjena 4,25 na skali od 1 do 5, gdje 5 označava jako izazovno).

U prikazanim slučajevima obiteljskih poduzeća, osim zadržavanja skladnih odnosa u obitelji, prisutna je i nesigurnost vlasnika povezana s izvorima prihoda i financijskih sredstava na koje mogu računati u mirovini. Vlasnicima ovih poduzeća od velike je važnosti financijska sigurnost njihove djece, pa su ponekad spremni i zanemariti činjenicu kako bi trebali kapitalizirati rad i trud koji su uložili u stvaranje poduzeća te u mirovini „uživati u plodovima svog rada“. Ovakav način razmišljanja vlasnika u promatranim slučajevima moguće je dijelom objasniti i tradicijom i kulturološkim karakteristikama okruženja u kojem žive gdje postoje visoka očekivanja od poduzetnika koji izlazi iz pothvata da zainteresiranim nasljednicima pokloni poslovne udjele u poduzeću. U razvijenim zemljama, to nije uobičajen slučaj, budući da vlasnici poduzeća kod odlasku u mirovinu s zainteresiranim obiteljskim nasljednicima dogovaraju način njihove financijske kompenzacije na temelju procjenjene vrijednosti poduzeća. Jedan od mogućih modela je ostvarivanje dodatnih prihoda za vlasnika, uz mirovinu, na temelju sudjelovanja u dobiti poduzeća (u slučaju da nije transferirana vlasnička, nego samo upravljačka funkcija) ili mogućnost ugovaranja i stjecanja prava dobivanja rente (mjesečnog uzdržavanja od strane djece) na temelju „poklonjenih“ poslovnih udjela u poduzeću.

Vlasnici čija djeca nemaju ili imaju samo djelomično riješena egzistencijalna pitanja osjećaju dodatan pritisak i obvezu prepuštanja poduzeća djeci bez naknade. Ovo pitanje naglašenije je u prvom promatranom slučaju u kojemu postoji više zainteresiranih nasljednika koji su spremni na uključivanje u obiteljsko poduzeće.

Nesigurnost vezana uz ostvarivanje dodatnih prihoda smanjena je kod suvlasnika poduzeća opisanih u četvrtom slučaju s obzirom da je njihova kći spremna otkupiti poduzeće od roditelja. Na taj način smanjena je i mogućnost nesuglasica među ostalim članovima obitelji bez obzira jesu li ili nisu uključeni u poslovanje poduzeća. Spremnost na kupovinu poduzeća pokazuje ozbiljnost nasljednika i spremnost na preuzimanje rizika.

U slučajevima gdje vlasnici nemaju potencijalne obiteljske nasljednike javlja se problem pronalaska adekvatnog nasljednika odnosno kupca poduzeća. Vlasnici poduzeća u ovim slučajevima nemaju kako navode „poduzetne zaposlenike“ koji bi mogli biti

potencijalni preuzimatelji poduzeća, odnosno nemaju zaposlenike koji su spremni preuzeti rizik vođenja poduzeća. Drugi problem predstavlja pristup financijskim sredstvima za financiranje preuzimanja poduzeća. Potencijalni preuzimatelji, u slučaju izražene želje za preuzimanjem poduzeća, susreću se s okolnostima nerazvijenih izvora financiranja za preuzimanje malih i srednjih poduzeća na hrvatskom tržištu.

U prikazanim slučajevima u kojima vlasnici nemaju obiteljske nasljednike radi se o specifičnim industrijama za koje su potrebna specifična znanja koja nasljednici ne posjeduju. Za ova poduzeća jedna od dobrih opcija bi bila pronalazak vanjskog preuzimatelja odnosno kupca. Poduzeće opisano u drugom slučaju posluje u specifičnoj industriji s visokim udjelom izvoznih aktivnosti stoga bi potencijalni kupac odnosno preuzimatelj moglo bi biti neko od inozemnih poduzeća koje želi proširiti poslovanje. Prednost ovakve kupovine za strano poduzeće je u mogućnosti zadržavanja kvalitetnih zaposlenika poduzeća s velikim znanjem i iskustvom, te konkurentnom cijenom rada u odnosu na razvijenije zemlje. Iako ovakvo preuzimanje predstavlja dobro potencijalno rješenje za vlasnika, i dalje su prisutne značajne prepreke za pronalazak adekvatnog kupca. Zbog nerazvijenosti ekosustava za prijenos poslovanja Hrvatskoj, informacije vezane uz raspoloživu podršku u prijenosu poslovanja kroz prodaju poduzeća nisu transparentne niti prilagođene potrebama malih poduzeća. Specifičnost trećeg slučaja ogleda se u činjenici da, osim što poduzeće trenutno nema potencijalne zaposlenike koji bi mogli preuzeti poduzeće, ono se također nalazi u silaznoj fazi životnog ciklusa te je nužno inoviranje proizvoda kojeg poduzeće nudi kupcima i na kojem temelji svoje poslovanje. Za ove vlasnike nužan je pronalazak ili strateškog partnera koji bi kupio udjele u poduzeću ili pronalazak mlade i ambiciozne osobe koja bi bila spremna nastaviti razvijati proizvod u zamjenu za udjele u poduzeću. U slučaju nemogućnosti pronalaska osobe takvog profila, vlasnici poduzeća će imati sužen broj raspoloživih opcija za izlazak iz poduzeća, uz veliku vjerojatnost likvidacije poduzeća i prije nego što steknu uvjete za umirovljenje.

Zadnje ključno pitanje koje se javlja kod vlasnika poduzeća u opisanim slučajevima je *pitanje procjene vrijednosti* poduzeća. Procjena vrijednosti poduzeća kompleksan je proces koji zahtjeva znanje i vrijeme procjenitelja. U slučajevima kada poduzetnici planiraju prijenos poslovanja potrebno je napraviti stručnu procjenu vrijednosti poduzeća, bez obzira na odabrani model prijenosa. Određivanje vrijednosti poduzeća za vlasnike opisanih slučajeva, također, predstavlja važnu informaciju za daljnju provedbu procesa prijenosa poslovanja. Vlasnici obiteljskih poduzeća koji planiraju prepustiti vođenje poduzeća obiteljskim nasljednicima, na taj način, stječu spoznaju o vrijednosti poduzeća koje ostavljaju djeci što predstavlja zdrave temelje za daljnje razgovore s obiteljskim članovima o njihovim pravima i obvezama. Procjena vrijednosti poduzeća u slučajevima gdje vlasnici nemaju obiteljske nasljednike omogućila bi vlasnicima uvid u vrijednost poduzeća te pomogla prilikom kreiranja prodajne cijene. Za procjenu vrijednosti poduzetnici bi trebali potražiti pomoć konzultanata (savjetnika) što može predstavljati problem s obzirom na nedostatak specijaliziranih stručnjaka te vrste usmjerenih na segment mikro i malih poduzeća. Usluge konzultanata na hrvatskom tržištu uglavnom su prilagođene potrebama srednjih i velikih poduzeća, stoga vlasnici malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj uglavnom prolaze kroz proces prijenosa poslovanja bez adekvatne stručne pomoći.



ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Prijenos poslovanja jedna je od ključnih faza u životnom ciklusu poduzeća, a sam proces prijenosa vrlo zahtjevan i složen u pravnom, financijskom, organizacijskom i emotivnom smislu.

Vlasnici malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj susreću se s brojnim izazovima prilikom planiranja prijenosa poslovanja. Slučajevi opisani u ovoj knjizi ukazuju na emocionalnu povezanost poduzetnika s poduzećem kojeg su pokrenuli i razvijali dugi niz godina, naročito kod vlasnika čija djeca nisu zainteresirana uključiti se u poslovanje poduzeća. Ključni izazovi za vlasnike su u odabiru najboljeg modela prijenosa poslovanja za njih i poduzeće, pronalazak adekvatnog preuzimatelja poduzeća te pronalazak stručne podrške za procjenu vrijednosti poduzeća. Dodatno, vlasnici prepoznaju izazov u održavanju skladnih odnosa u obitelji kod donošenja odluke o budućnosti poduzeća.

Opisani slučajevi odražavaju situaciju u kojoj se u Hrvatskoj nalazi više od 30% vlasnika malih i srednjih poduzeća starije životne dobi koji će se u skoroj budućnosti suočiti s ovim procesom, Prema rezultatima Business Transfer Barometra, više od 16.500 poduzeća s oko 179.000 mjesta u vlasništvu su poduzetnika koji pripadaju toj skupini.

Za uspješnost u provedbi prijenosa poslovanja ovih poduzeća važan je podržavajući nacionalni ekosustav za prijenos poslovanja za čiji razvoj je potrebno - bez odgađanja - poduzeti aktivnosti sukladno smjernicama i preporukama Europske komisije. Važnost implementacije ovih preporuka dodatno naglašavaju i rezultati Business Transfer Barometra te kvalitativnog istraživanja opisanog u ovoj knjizi:

Preporuka 1. Pokretanje kampanja podizanja svijesti poduzetnika starije životne dobi o važnosti pravovremene pripreme za prijenos poslovanja

Preporuka 2. Pokretanje kampanja usmjerenih na pojedince koji se odlučuju za poduzetničku karijeru kako bi kod odabira modela ulaska razmotrili mogućnost preuzimanja uhodanog poduzeća, a ne nužno započeli poslovanje ispočetka

Preporuka 3. Kreiranje financijskih instrumenata (kredita i garancija) za financiranje kupnje poduzeća

Preporuka 4. Jačanje kvaliteta savjetodavne podrške za vlasnike poduzeća u procesu prijenosa poslovanja i osiguravanje dostupnosti savjetodavne podrške za vlasnike u cijeloj Hrvatskoj

Preporuka 5. Kreiranje virtualnog tržišta za kupoprodaju mikro, malih i srednjih poduzeća kako bi se omogućio što jednostavniji izlazak iz poduzetničkog pothvata, ali i jednostavniji pronalazak poduzeća za zainteresirane preuzimatelje, odnosno kupce.

Za realizaciju navedenih preporuka u cilju osiguravanja održivosti i rasta malih i srednjih poduzeća nužan je angažman resornog ministarstva i drugih relevantnih institucija odgovornih za razvoj sektora malih i srednjih poduzeća i poduzetništva na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou.

LITERATURA

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of applied social psychology*, 32(4), 665-683.

Aldrich, H.E. (2015). Perpetually on the eve of destruction? Understanding exits in capitalist societies at multiple levels of analysis. *Research Handbook of Entrepreneurial Exit*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 11-42.

Allinson, G., Braidford, P., Houston, M., Robson, P. and Stone, I. (2007), *Promoting Success in the Small Business Transfer Market*, Centre for Entrepreneurship, Durham Business School.

Alpeza, M., Grubišić, N., Mikrut, M. (2015). "Business Transfer Barometar Hrvatska." CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb.

Alpeza, M., Has, M., Novosel, M., Singer, S. (2017). „Izvjješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2016." CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb.

Alpeza, M., Singer, S., Mezulić Juric, P. (2016). Business Transfer Ecosystem in Croatia-Missing Components and Interactions. *Review of Innovation and Competitiveness*, 2(3), 27-46.

Amaral, A. M., Baptista, R. (2007). Transitions from paid employment into entrepreneurship: an empirical study. *Empirical Entrepreneurship in Europe*, 10-30.

Barkema, H. G., Schijven, M. (2008). Toward unlocking the full potential of acquisitions: The role of organizational restructuring. *Academy of Management Journal*, 51(4), 696-722.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. (2001). Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*. 26 (1). 41-56.

Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2010) *Poduzetništvo - Uspješno pokretanje novih poduhvata*, 3. izdanje, Tuzla.

Becker, G. S. (1964). *Human capital theory*. Columbia, New York.

Berent, M. (2010), Does ownership matter? Ownership dynamics, ownership social capital and responsible ownership in private firms, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen. (Citirano u Van Teeffelen, L. (2012). *Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies*. Utrecht: Hogeschool Utrecht).

Bruce, D. and Picard, D. (2006). Making Succession a Success: Perspectives from Canadian SMEs, *Journal of Small Business Management*, 44 (2), 306-309.

Ciampa, D., & Watkins, M. (1999). The successor's dilemma. *Harvard Business Review*, 77(6), 161-168. Chicago.

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.

d'Andria, A., Gabarret, I. (2017). *Building 21st Century Entrepreneurship*. Wiley-ISTE.

Deschamps, B. (2012) *External takeover of small - and medium-sized enterprises: What do we know?* Transeo Academic Awards 2012.

DeTienne, D. R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203-215.

DeTienne, D. R., Cardon, M. S. (2012). Impact of founder experience on exit intentions. *Small Business Economics*. 38(4). 351-374.

DeTienne, D.R., Wennberg, K. (2016). *Research handbook of Entrepreneurial Exit*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham UK and Northampton USA.

Durst, S. (2011). Small and medium-sized enterprises' succession process: do intangible assets matter?: a study conducted in Germany (Doctoral dissertation, Thèse pour l'obtention du doctorat ès Sciences de gestion, Paris 11).

Erceg, A. (2017). Franšiza način pokretanja poduzetničkog pothvata i strategija rasta poslovanja. *Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek*.

EROV (2010), KMO en zelfstandig ondernemen in Oost-Vlaanderen: editie 2010, Gent. (Citirano u Van Teeffelen, L. (2012). *Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.).

Eurochambers (2009). *A helping hand for SMEs – mentoring business transfer*, Brussels.

European Commission (2002). *Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium Sized Enterprises*, Brussels.

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

European Commission (2012). *Facilitating Transfer of business. Guidebook Series How to support SME Policy from Structural Funds*.

European Commission (2016). *Annual Report on European SMEs 2015 / 2016. SME recovery continues. SME Performance Review 2015/2016*. https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/annual_report_-_eu_smes_2015-16.pdf

Evaluation of the implementation of the 2006 Commission communication of business transfers. Final report, CSES, 2013. Ref. Ares (2014)180425 - 27/01/2014.

Geerts, A., Harrings, W. and Peek, M. (2004). Change of ownership creates new prospects in SME sector, SME special 2004, ING, Amsterdam.

Geraudel, M., Jaouen, A., Missonier, A. (2009). Qui sont les repreneurs potentiels d'entreprises? Proposition de typologie en fonction de l'état de santé de la firme, *Revue internationale P.M.E.*, vol. 22, nos. 3-4, pp. 13-30. (Citirano u d'Andria, A., Gabarret, I. (2017). *Building 21st Century Entrepreneurship*. Wiley-ISTE).

Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A., Woo, C. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Quarterly*. 42 (4). 750-783.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13(2), 135-144.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.

Hawkey, J. (2002). *Exit Strategy Planning. Grooming Your Business for Sale or Sucession*. Gower Publishing Limited. Aldershot England.

Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2011). *Preduzetništvo, sedmo izdanje*, Zagreb: Mate.

Ip, B., Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326-350.

Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*, 88(6), 40-50.

Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Kammerlander, N. (2014). I want this firm to be in good hands: Emotional pricing of resigning entrepreneurs. *International Small Business Journal*, 2014. 1-40.

KfW Research (2009), KfW-Gründungsmonitor 2009, Frankfurt am Main. (Citirano u Van Teeffelen, L. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht).

Kružić, D. (2016). Obiteljsko poduzetništvo, Ekonomski fakultet Mostar i Ekonomski fakultet Split.

Langman, M., Lugt, M. (2005). Bedrijfsoverdrachten in het MKB, moeilijk of makkelijk?, ING Bank, Amsterdam. (Citirano u Van Teeffelen, L. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht).

Lansberg, I. (1988). 'The Succession Conspiracy', *Family Business Review*, 1(2). 119-142.

Leroy, H., Manigart, S., Meuleman, M. (2007). Exit processes of micro-businesses: the decision to transfer. Prezentirano na konferenciji: ICSB World Conference, June 13-15, 2007. Turku, Finland.

Mandl, I., Voithofer, P. (2010), Transfer and succession in Austrian family firms, *Proceedings of Transfer of Ownership in Private Business*, March 2010, Stockholm.

Meijaard, J. and Diephuis, B. (2004). Bedrijfsoverdrachten in het MKB, EIM, Zoetermeer. (Citirano u Van Teeffelen, L. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht).

Meijaard, J. (2006), Meer bedrijfsoverdrachten in hoogconjunctuur, EIM, Zoetermeer. (Citirano u Van Teeffelen, L. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht).

Meijaard, J. (2007), Overnemer vaak beter dan 'vers' starten, EIM, Zoetermeer. (Citirano u Van Teeffelen, L. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht).

Onuoha, B.C. (2013). 'Poor Succession Planning by Entrepreneurs: The Bane of Generational Enterprises in South-East, Nigeria', *AFRREV IJAH*, 2(2). 270-281.

Parker, S. C., Van Praag, C. M. (2012). The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start?. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 31-46.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Sharpe.

Prodaja poduzeća – vodič za prodavatelja, Mreža znanja 2010.

Ruback, R.S., Yudkoff, R. (2017). *HBR Guide to Buying a Small Business*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.

Senegović, I. (2012). Transfer vlasništva u obiteljskim poduzećima (magistarski rad). Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Ekonomski fakultet u Osijeku. Poslijediplomski studij Poduzetništvo. Osijek.

Schleifer, A. and Vishny, R. (1989), Management Entrenchment: The case of manager-specific investments, *Journal of Financial Economics* 25(1), 123-139.

Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.

Shane, S. A. (2009). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics*. 33(2). 141–149.

Singer, S., Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Tornikoski, E., Durst, S., Blesa, A., Ripollés, M., Alpeza, M., Soler, J., Buffart M., Mezulic, P. (2015). Business transfer ecosystems: From assumption-based to evidence-based design, Prezentirano na konferenciji: Entrepreneurship Society: a Platform for New Solutions to Old Problems. Paper presented at RENT XXIX, Research in entrepreneurship and small business, November 18-20, 2015, Zagreb, Croatia.

Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2017) "Što čini Hrvatsku (ne) poduzetničkom zemljom?" GEM Hrvatska 2016.

Stam, F. C., Spigel, B. (2016). Entrepreneurial ecosystems. *USE Discussion paper series*, 16(13).

Tuller, L. W. (2008). *The Small Business Valuation Book: Easy-to-Use Techniques That Will Help You... Determine a fair price, Negotiate Terms, Minimize taxes*. Simon and Schuster.

Uhlener, R. T., West, A. S. (2008). Running a winning M&A shop. *McKinsey quarterly*, 2, 106.

Van Teeffelen, L. (2006). Involvement of accountants and bankers in SME-transfers: Perspectives and witnessed difficulties, Paper presented at RENT 2006 Conference, Brussels, Belgium.

Van Teeffelen, L., Leroy, H. (2009). Drivers for liquidation and transfer in small firms: Theory of Planned Behavior and firm conditions. In *ICSB World Conference Proceedings* (p. 1144 – 1161). International Council for Small business (ICSB).

Van Teeffelen, L. and Uhlener, L. (2010). Strategic renewal after ownership transfers in SMEs: Do successors' actions pay off?, *International Journal of Entrepreneurial Venturing* 2 (3/4), 347-365.

Van Teeffelen L. (2010). Exploring success and failure in small business ownership transfers Breukelen, the Netherlands: Nyenrode University Press.

Van Teeffelen, L., Uhlener, L., Driessen, M. (2011). The importance of specific human capital, planning and familiarity in Dutch small firm ownership transfers: a seller's perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14(1), 127-148.

Van Teeffelen, L. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

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.

Van Zwol, J., Flören, R. H. (2010). Gespreid bedje of spijkerbed?: Over opvolgers in familiebedrijven. (Citirano u Van Teeffelen, L. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht).

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

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. (Citirano u Van Teeffelen, L. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht).

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, Dostupno u: Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences. Reports 108, Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Prijenos poslovanja - minivodič za poslovnu zajednicu, CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva za Ministarstvo poduzetništva i obrta, EU projekt Bizimpact, 2014.

Ward, J. L. (1987). Keeping the Family Business Healthy. Jossey-Bass. San Francisco. (Citirano u Kružić, D. (2016). Obiteljsko poduzetništvo. Ekonomski fakultet Mostar i Ekonomski fakultet Split).

Weber J. (2014). From Idea to Exit. The Entrepreneurial Journey. Revised edition. Allworth Press. New York.

Weesie, E., & Van Teeffelen, L. (2015). Exploring coping strategies of entrepreneurship: the issue of business transfers. In ICIE 2015 3rd International Conference on Innovation and Entrepreneurship, pp. 257-260.

Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D. R., Cardon, M. S. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. Journal of Business Venturing, 25(4), 361-375.

Wasserman, N. (2008). The Founder's Dilemma. Harvard Business Review, pp. 103 - 109.

POPIS TABLICA

Tablica 1 Uzroci prekida poslovne aktivnosti – usporedba odabranih zemalja Europske unije, Kanade i Hrvatske, 2016 - % prekida

Tablica 2 Usporedba prednosti i nedostataka pojedinog načina ulaska u poduzetnički pothvat (iz perspektive poduzetnika početnika)

Tablica 3 Karakteristike poduzeća i vlasnika prikazanih u obrađenim slučajevima

POPIS SLIKA

Slika 1 Osviještenost vlasnika o promjeni uloge na upravljačkoj i vlasničkoj funkciji poduzeća (Vaša uloga u poduzeću promijenit će se u slijedećih ... ?)

Slika 2 Profil poduzetnika generacije 55+ s obzirom na iskustvo i vrijeme osnivanja

Slika 3 Obiteljski profil poduzetnika generacije 55+

Slika 4 Očekivana budućnost poduzeća nakon povlačenja vlasnika (među vlasnicima koji promišljaju o budućnosti poduzeća) i očekivano vodstvo u poduzećima koja će nastaviti s poslovanjem nakon povlačenja vlasnika

Slika 5 Percepcija vremena potrebnog za *business transfer*

Slika 6 Aspekti *business transfera* u kojima vlasnici 55+ očekuju da će trebati savjetodavnu podršku

Slika 7 Faze u procesu prijenosa poslovanja

Slika 8 Prikaz različitih modela izlaska iz poduzetničkog pothvata

Slika 9 Razrada vanjskih (external) preuzimatelja

Slika 10 Shematski prikaz mogućih rješenja vlasništva i upravljanja poduzećem

Slika 11 Statički model obiteljskog poduzeća

Slika 12 Proces prodaje poduzeća

Slika 13 *Business transfer* ekosustav

Slika 14 Nadopunjeni model *business transfer* ekosustava

Slika 15 Položaj virtualnih tržišta za kupoprodaju malih i srednjih poduzeća u *business transfer* ekosustavu

IZ RECENZIJA ...

„Cilj ove knjige je zainteresiranim čitateljima omogućiti potpunije razumijevanje motiva, izazova i modela prijenosa poslovanja u kontekstu malih i srednjih poduzeća. ... Posebno se zanimljivim čine poglavlja koja razmatraju prijenos poslovanja kroz prizmu ulazne ili izlazne strategije poduzetnika, te kroz prizmu razvijenosti i međusobne povezanosti komponenti ekosustava za prijenos poslovanja u Hrvatskoj. Autorice rad upotpunjuju rezultatima kvalitativnog istraživanja koristeći metodu slučajeva kako bi kroz prigodan uzorak poduzetnika suočenih s izazovima prijenosa vlasništva pridonijele demistifikaciji prijenosa poslovanja te njegovoj učinkovitijoj provedbi u Hrvatskoj. ...

Temeljita obrada osnovnih ključnih pojmova može poslužiti kao primjeren nastavni materijal na preddiplomskim ili diplomskim programima studija poslovne ekonomije, dok sistematičan prikaz nastanka i evolucije ekosustava koji potiče i olakšava prijenos poslovanja može biti korisno štivo nositeljima vladinih programa i politika ili potpornim institucijama. Istovremeno, poduzetnicima ova knjiga može poslužiti za svojevrsnu samoprocjenu pripremljenosti za prijenos poslovanja, ali i kao vodič za učinkovitu i pravovremenu pripremu za prijenos poslovanja.“

prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

— — — — —

„Problematika prijenosa poslovanja posebno je važna tema u kontekstu istraživanja obiteljskog poduzetništva. Provedena istraživanja ukazuju da značajan broj obiteljskih poduzeća ne uspijeva provesti prijenos poslovanja, te da je tek 33% obiteljskih poduzeća uspješno transferirano s prve na drugu generaciju, a samo 12% s druge na treću generaciju obiteljskih nasljednika. Istraživanja, također, ukazuju da u Europskoj uniji gotovo 40% poduzeća u procesu prijenosa primjenjuje model prodaje poduzeća osobama izvan poduzeća ili drugim poduzećima.

Cilj autorica ove je knjige pobuditi svijest o važnosti prijenosa poslovanja te upoznati čitatelje s motivima i modelima izlaska iz poduzetničkog pothvata. U knjizi su prikazane znanstveno relevantne teorije povezane s istraživanjem prijenosa poslovanja. Knjiga daje usporedbu različitih modela započinjanja poduzetničkog procesa te budi svijest čitatelja o kupnji poduzeća kao značajnom modelu ulaska u poduzetnički pothvat. U knjizi se, također, prikazuju važne komponente nacionalnog ekosustava u kojem se odvija prijenos poslovanja, te ukazuje na nerazvijenost istih

u Republici Hrvatskoj. Knjiga predstavlja korisnu literaturu za menadžere i vlasnike malih i srednjih poduzeća. U edukativnom smislu, sadržaj knjige predstavlja dodanu vrijednost za studente studija poslovne ekonomije u proučavanju ovog, do sada malo istraživanog, poduzetničkog područja. U konačnici, zaključci rada mogu biti vrijedan izvor informacija donositeljima politika u kreiranju podržavajućeg ekosustava za prijenos poslovanja u Hrvatskoj.”

prof.dr.sc. Dejan Kružić
Ekonomski fakultet Split
Sveučilište u Splitu

„Povod za ovu knjigu je nedostatak stručne i znanstvene literature u Hrvatskoj vezanu uz problematiku prijenosa poslovanja, kao jedne od kritičnih faza u životnom ciklusu svakog poduzeća. Velika većina literature, ali i vladinih politika, programa, poticaja, kao i svakodnevne diskusije, vezane uz poduzetništvo fokusirana je na pokretanje poduzetničkih pothvata, poticanje *start-up-a*, te razvoj infrastrukture, vezane uz poticanje početničkih poduzetničkih pothvata. Manji fokus je na rastućim poduzećima, dok je tema prijenosa poslovanja gotovo potpuno zanemarena... Cilj ove knjige je ukazati na važnost planiranja procesa prijenosa poslovanja s obzirom da se radi o vrlo kompleksnom procesu, sa stajališta vlasnika poduzeća koji izlazi iz poduzetničkog pothvata, ali i sa stajališta potencijalnog preuzimatelja (kupca ili nasljednika) poduzeća. ... Ova knjiga popunjava prazninu na tržištu o ovoj problematici, te se odlično uklapa u međunarodnu znanstvenu i stručnu raspravu u ovom području. S obzirom da u sebi sadrži temeljiti pregled svih ključnih pojmova, vezanih uz problematiku prijenosa poslovanja, može koristiti širokom spektru čitatelja. ...

Uz podizanje svijesti o kompleksnosti samog procesa, važnosti razmišljanja i pripremi za proces prijenosa poslovanja poduzeća, knjiga daje i konkretne preporuke za razvoj *business transfer* eko sustava i bolju pripremu poduzetnika za ovaj proces. Zbog svega navedenog, a i činjenice da je ovo prva knjiga u Hrvatskoj, koji se bavi tematikom prijenosa poslovanja, ova knjiga je od velike važnosti, sa znanstvenog i aplikativnog aspekta.”

izv.prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Europski fond za jugoistočnu Europu

Cilj Europskog fonda za jugoistočnu Europu (EFSE) je poticanje gospodarskog razvoja i prosperiteta u regiji jugoistočne Europe, uključujući istočno susjedstvo Europske unije European Eastern Neighbourhood Region, kroz održivo pružanje dodatnog razvojnog financiranja. Fond nudi dugoročne instrumente financiranja kvalificiranim partnerskim kreditnim institucijama kako bi bolje opsluživali potrebe za financiranjem mikro i malih poduzeća i privatnih domaćinstava s niskim prihodima.

EFSE-ove partnerske kreditne institucije su komercijalne banke, mikrofinancijske banke, mikrokreditne organizacije i nebankarske financijske institucije, poput leasing društava. Oni sredstva dobivena od EFSE-a dalje posuđuju krajnjoj ciljnoj skupini Fonda: mikro, mala poduzeća i privatna domaćinstva s niskim prihodima. Sve EFSE-ove partnerske institucije su pažljivo izabrane: osim toga što su financijski stabilne, institucije se prema svojim klijentima moraju odnositi pošteno i transparentno.

Potporu investicijskim aktivnostima EFSE-a pruža EFSE Development Facility (EFSE DF), koji je osnovan 2006. godine kako bi podržavao EFSE-ov mandat razvojnog financiranja. Njegova je misija pružanje djelotvorne, ciljane i inovativne tehničke pomoći kako bi se maksimizirao utjecaj i doseg mandata razvojnog financiranja Fonda u ciljnim zemljama. Usluge izgradnje kapaciteta koje pruža EFSE DF uključuju izgradnju kapaciteta i obuku, potporu financijskom sektoru, kao i primijenjena istraživanja s ciljem jačanja unutarnjih kapaciteta i operacija Fondovih partnerskih kreditnih institucija.

EFSE je prvo javno-privatno partnerstvo ove vrste i prvi privatno upravljani fond u području razvojnog financiranja koji koristi privatna sredstva za financiranje mikro i malih poduzeća u ciljnoj regiji. Fond je 15. prosinca 2005. godine osnovala Njemačka razvojna banka (KfW) od četiri multi-donatorska programa kojima je upravljala. Kapital osiguravaju donatorske agencije, međunarodne financijske institucije i privatni institucionalni investitori, uključujući Savezno ministarstvo za gospodarsku suradnju i razvoj SR Njemačke (BMZ), Europsku Komisiju, Vladu Albanije, SMBCS - podružnicu Središnje banke Armenije za kreditiranje malih i srednjih poduzetnika, Austrijsku razvojnu banku (OeEB), Švicarsku agenciju za razvoj i suradnju (SDC), Dansku međunarodnu razvojnu agenciju (Danida), KfW kao glavnog investitora, Međunarodnu financijsku korporaciju (IFC), Nizozemsku razvojnu banku (FMO), Europsku banku za obnovu i razvoj (EBRD), Europsku investicijsku banku (EIB), Sal. Oppenheim i Deutsche Bank.

Za više informacija o EFSE i EFSE DF, molimo posjetite: <http://www.efse.lu>



CEPOR

Centar za politiku
razvoja malih
i srednjih poduzeća
i poduzetništva

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

je neovisni policy centar koji se bavi problematikom malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. CEPOR je osnovan 2001. godine na temelju sporazuma između Vlade Republike Hrvatske i Instituta Otvoreno društvo Hrvatska. Institucionalni osnivači CEPORa su: Ekonomski institut Zagreb, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku - Ekonomski fakultet u Osijeku, Institut za međunarodne odnose Zagreb, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora, REDEA Razvojna agencija Međimurje – Čakovec, IDA Istarska razvojna agencija – Pula, Centar za poduzetništvo Osijek, Institut Otvoreno društvo Hrvatska i UHIPP Udruga hrvatskih institucija za poticanje poduzetništva.

Misija CEPORa je utjecati na javno-političko okruženje naglašavajući ulogu poduzetništva, te malih i srednjih poduzeća na razvoj gospodarstva Hrvatske.

Od 2014. godine u sklopu CEPORa djeluje Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja (CEPRA). CEPOR je član TRANSEO – European Association for SME Business Transfer.



CEPRA

Centar za obiteljska poduzeća
i prijenos poslovanja

Transeo

European Association for SME Transfer

Kontakt:

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

Trg J.F. Kennedyja 7, 10000 Zagreb

tel: + 385 (0)1 2305 363

www.cepor.hr

www.cepor.hr/cepra

ENDNOTES

¹ Final report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium Sized Enterprises, European Commission, May 2002. dostupno na: http://www.pedz.uni-mannheim.de/daten/edz-h/gdb/02/final_report_en.pdf, preuzeto 5.10.2017.

² Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy, European Commission, 2011., http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf, str. 6

³ Shane, S. A. (2009). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics*. 33(2). 141–149.

⁴ Ibidem

⁵ Geerts, A., Harrings, W. and Peek, M. (2004). Change of ownership creates new prospects in SME sector, SME special 2004, ING, Amsterdam;

KfW Research (2009), KfW-Gründungsmonitor 2009, Frankfurt am Main citirano u Van Teeffelen, L. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

⁶ Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. New York: Sharpe; Barkema, H. G., Schijven, M. (2008). Toward unlocking the full potential of acquisitions: The role of organizational restructuring. *Academy of Management Journal*, 51(4), 696–722.;

Uhlener, R. T., West, A. S. (2008). Running a winning M&A shop. *McKinsey quarterly*, 2, 106.

⁷ Meijaard, J. (2007). Overnemer vaak beter dan 'vers' starten, EIM, Zoetermeer; KfW Research (2009), KfW-Gründungsmonitor 2009, Frankfurt am Main citirano u Van Teeffelen, L. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht;

EROV (2010), KMO en zelfstandig ondernemen in Oost-Vlaanderen: editie 2010, Gent citirano u Van Teeffelen, L. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht;

Mandl, I., Voithofer, P. (2010), Transfer and succession in Austrian family firms, *Proceedings of Transfer of Ownership in Private Business*, March 2010, Stockholm.

⁸ Teorijski okvir za istraživanje prijenosa poslovanja preuzet je i prilagođen prema Van Teeffelen, L. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

⁹ Lansberg, I. (1988). 'The Succession Conspiracy', *Family Business Review*, 1(2). 119–142.

¹⁰ Ip, B., Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326–350.

¹¹ Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.;

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13(2), 135–144.

¹² Barney, J. (2001). Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic

Management Research? Yes. *Academy of Management Review*. 26 (1). 41-56.

¹³ Leroy, H., Manigart, S., Meuleman, M. (2007). Exit processes of micro-businesses: the decision to transfer. *Prezentirano na konferenciji: ICSB World Conference*, June 13-15, 2007. Turku, Finland;

Van Teeffelen, L., Leroy, H. (2009). Drivers for liquidation and transfer in small firms: Theory of Planned Behavior and firm conditions. In *ICSB World Conference Proceedings* (p. 1144 – 1161). International Council for Small business (ICSB).

¹⁴ Becker, G. S. (1964). *Human capital theory*. Columbia, New York.

¹⁵ Amaral, A. M., Baptista, R. (2007). Transitions from paid employment into entrepreneurship: an empirical study. *Empirical Entrepreneurship in Europe*, 10-30.;

Van Teeffelen L. (2010). *Exploring success and failure in small business ownership transfers* Breukelen, the Netherlands: Nyenrode University Press;

Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D. R., Cardon, M. S. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 361-375.

¹⁶ Durst, S. (2011). *Small and medium-sized enterprises' succession process: do intangible assets matter?: a study conducted in Germany* (Doctoral dissertation, Thèse pour l'obtention du doctorat ès Sciences de gestion, Paris 11).

¹⁷ Van Teeffelen, L. (2012). *Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

¹⁸ Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.;

Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of applied social psychology*, 32(4), 665-683.

¹⁹ Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A., Woo, C. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Quarterly*. 42 (4). 750-783.

²⁰ DeTienne, D. R., Cardon, M. S. (2012). Impact of founder experience on exit intentions. *Small Business Economics*. 38(4). 351-374.

²¹ Van Teeffelen, L., Uhlaner, L., Driessen, M. (2011). The importance of specific human capital, planning and familiarity in Dutch small firm ownership transfers: a seller's perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14(1), 127-148.;

Van Zwol i Flören (2010). Citirano u Van Teeffelen, L. (2012). *Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies*. Utrecht: Hogeschool Utrecht;

Venter, et al., (2003). Citirano u Van Teeffelen, L. (2012). *Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies*. Utrecht: Hogeschool Utrecht;

Berent (2010). Citirano u Van Teeffelen, L. (2012). *Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

²² Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs*

and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.;

Schleifer, A. and Vishny, R. (1989), *Management Entrenchment: The case of manager-specific investments*, *Journal of Financial Economics* 25(1), 123-139.

²³ European Commission Recommendation of 7 December 1994 on the transfer of small and medium-sized enterprises, 94/1069/EC.

²⁴ Communication from the Commission on the transfer of small and medium-sized enterprises (98/C93/02)

²⁵ Ekspertna grupa ukazuje na ključna područja o kojima je potrebno voditi računa na nacionalnoj razini, a to su: kreiranje mjera koje potiču prijenos poslovanja na treće osobe i zaposlenike, jednostavniji i financijski prihvatljiviji zakonodavni okvir za porez na nasljeđivanje i darivanje, uvođenje olakšica za raniji odlazak u mirovinu, kreiranje edukativnih programa na temu prijenosa poslovanja, te uvođenje financijskih olakšica i državnih potpora.

²⁶ Implementing the Lisbon Community Programme for Growth and Jobs: Transfer of Businesses – Continuity through a new beginning, COM (2006) 0117 final

²⁷ U okviru *Small Business Act*-a posebno je naglašena uloga obiteljskih poduzeća zbog njihovog doprinosa lokalnoj zajednici, društveno odgovornog ponašanja, te kombinacije tradicije i inovativnosti u poslovanju. Izvor: Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: „Think Small First“ a „Small Business Act“ for Europe, COM(2008) 394 final

²⁸ „*Business Dynamics – Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy*“.

²⁹ Evaluation of the implementation of the 2006 Commission communication of business transfers, final report, CSES, 2013.

³⁰ Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2016. (2017). CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Zagreb, 11-12.

³¹ Global Entrepreneurship Monitor (GEM) najveće je svjetsko empirijsko istraživanje poduzetničke aktivnosti, pokrenuto 1999. godine, na inicijativu deset najrazvijenijih zemalja svijeta. GEM projekt pokrenut je kao inicijativa grupe istraživača sa London Business School iz Velike Britanije i Babson College iz SAD. Te godine u istraživanju sudjelovalo je deset najrazvijenijih zemalja (G-7 zemlje, Danska, Finska i Izrael), koje su željele dobiti odgovor zašto je poduzetnički kapacitet SAD veći nego u drugim razvijenim zemljama. Hrvatska sudjeluje u GEM istraživanjima od 2002. (Global Entrepreneurship Monitor Croatia – GEM Hrvatska, 2016). Istraživanje u Hrvatskoj provodi CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva u suradnji s istraživačkim timom s Ekonomskog fakulteta u Osijeku, Sveučilišta J.J. Strossmayer u Osijeku.

³² U sklopu EU projekta *BTAR – Business Transfer Awareness Raising* (2014-2016) kreirane su preporuke za provođenje aktivnosti jačanja svijesti prodavatelja i kupaca malih i srednjih poduzeća, na temelju prethodno provedene analize najbolje prakse u Hrvatskoj, Finskoj, Švedskoj, Francuskoj i Španjolskoj. Partneri projekta: Seinäjoki University of Applied Sciences iz Finske, Grenoble Ecole de Management iz Francuske, Universitat Jaume I iz Španjolske, Ekonomski fakultet u Osijeku – Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku iz Hrvatske i University of Skövde iz Švedske.

³³ Projekt financiran sredstvima Europske unije *EU4BT - Engaging Users for Business Transfers* u razdoblju od 2014-2016. godine, usmjeren je na razvoj standarda kvalitete u funkcioniranju

on-line platformi za spajanje kupaca s prodavateljima malih i srednjih poduzeća. Partneri projekta su: TRANSEO – European Association for SME Transfer, Liege, Belgija, SOWACCESS, Liege, Belgija, REEMPRESA, Barcelona, Španjolska, HU – HOGESCHOOL UTRECHT, Utrecht, Nizozemska; <http://www.eu4bt.eu/>

³⁴ U ovom poglavlju prezentiran je dio rezultata Business Transfer Barometar istraživanja, te njihova interpretacija. Cjeloviti rezultati Business Transfer Barometar Hrvatska istraživanja objavljeni su u publikaciji Alpeza, M., Grubišić, N., Mikrut, M. (2015). Business Transfer Barometar Hrvatska. CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Zagreb. Dostupno na <http://www.cepor.hr/cepra/wp-content/uploads/2017/05/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf>

³⁵ Prilikom provođenja istraživanja u obzir su uzeta društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) s minimalno jednim zaposlenim i minimalnim godišnjim prihodom od 100.000,00 kn, prema podacima godišnjih financijskih izvješća Financijske agencije (FINA) iz 2013. godine. Istraživanje je provedeno na slučajnom uzorku od 200 većinskih vlasnika malih i srednjih poduzeća, starosti 55 i više godina, u prvoj polovici 2015. godine.

³⁶ U *Business Transfer* Barometar istraživanju korištena je definicija obiteljskog poduzeća koju primjenjuje EU: obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnici i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.

³⁷ Varamäki, E., Tall, J., Viljamaa, A. (2013). Business Transfers in Finland – Sellers' perspective. Proceedings of EURAM 2013, Istanbul, Turkey 26-29.6.2013.

³⁸ Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2011). *Preduzetništvo*, sedmo izdanje, Zagreb: Mate.

³⁹ Aldrich, H.E. (2015). Perpetually on the eve of destruction? Understanding exits in capitalist societies at multiple levels of analysis. *Research Handbook of Entrepreneurial Exit*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 11-42.

⁴⁰ DeTienne, D. R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203-215.

⁴¹ *Prijenos poslovanja – minivodič za poslovnu zajednicu*. (2014). Ministarstvo poduzetništva i obrta. Zagreb.

⁴² Weesie, E., & Van Teeffelen, L. (2015). Exploring coping strategies of entrepreneurship: the issue of business transfers. In *ICIE 2015 3rd International Conference on Innovation and Entrepreneurship*. 257-260.

⁴³ Onuoha, B.C. (2013). 'Poor Succession Planning by Entrepreneurs: The Bane of Generational Enterprises in South-East, Nigeria', *AFRREV IJAH*, 2(2). 270-281.

⁴⁴ 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;

Ciampa, D., & Watkins, M. (1999). The successor's dilemma. *Harvard Business Review*, 77(6), 161-168. Chicago.

⁴⁵ 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.

- ⁴⁶ Wasserman, N. (2008). The Founder's Dilemma. *Harvard Business Review*. 103 - 109.
- ⁴⁷ Lansberg, I. (1988). 'The Succession Conspiracy', *Family Business Review*, 1(2). 119-142.
- ⁴⁸ Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D. R., Cardon, M. S. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, 25(4). 361-375.
- ⁴⁹ Hawkey, J. (2002). *Exit Strategy Planning. Grooming Your Business for Sale or Sucession*. Gower Publishing Limited. Aldershot England.
- ⁵⁰ Ward (1987). Citirano u Kružić, D. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Ekonomski fakultet Mostar i Ekonomski fakultet Split.
- ⁵¹ Ward (1987). Citirano u Kružić, D. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*, Ekonomski fakultet Mostar i Ekonomski fakultet Split.
- ⁵² Beckhard i Dyer (1983). Citirano u Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.
- ⁵³ Varamäki, E., Tall, J., Viljamaa, A. (2013). Business Transfers in Finland – Sellers' perspective. *Proceedings of EURAM2013, Istanbul, Turkey 26-29.6.2013*.
- ⁵⁴ Weber J. (2014). *From Idea to Exit. The Entrepreneurial Journey*. Revised edition. Allworth Press. New York.
- ⁵⁵ Ibidem
- ⁵⁶ Kammerlander, N. (2014). I want this firm to be in good hands: Emotional pricing of resigning entrepreneurs. *International Small Business Journal*, 2014. 1-40.
- ⁵⁷ Ibidem
- ⁵⁸ *Prodaja poduzeća – vodič za prodavatelja, Mreža znanja 2010*.
- ⁵⁹ Senegović, I. (2012). *Transfer vlasništva u obiteljskim poduzećima (magistarski rad)*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Ekonomski fakultet u Osijeku. Poslijediplomski studij Poduzetništvo. Osijek.
- ⁶⁰ Bilanca poduzeća je financijski izvještaj koji daje pregled stanja imovine, obveza i kapitala (glavnice) na određeni dan.
- ⁶¹ Parker, S., Van Praag, C.M. (2010) The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? *Journal of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2010.08.002.
- ⁶² Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- ⁶³ Geraudel, M., Jaouen, A., Missonier, A. (2009). Qui sont les repreneurs potentiels d'entreprises? Proposition de typologie en fonction de l'état de santé de la firme, *Revue internationale P.M.E.*, vol. 22, nos. 3-4, pp. 13-30. citirano u d'Andria, A., Gabarret, I. (2017). *Building 21st Century Entrepreneurship*. Wiley-ISTE.
- ⁶⁴ Ruback, R.S., Yudkoff, R. (2017). *HBR Guide to Buying a Small Business*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- ⁶⁵ Ruback, R.S., Yudkoff, R. (2017). *HBR Guide to Buying a Small Business*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- ⁶⁶ „Slijepi“ profil odnosi se na opis poduzeća u kojem su dane osnovne informacije, ali bez točnog podatka o imenu poduzeća, vlasniku ili drugim specifičnim informacijama koje bi

omogućile identifikaciju o kojem se poduzeću radi.

⁶⁷ Ruback, R.S., Yudkoff, R. (2017). HBR Guide to Buying a Small Business, Harward Business Review Press, Boston, Massachusetts.

⁶⁸ Van Teeffelen, L. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

⁶⁹ Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2010) Poduzetništvo - Uspješno pokretanje novih poduhvata, 3. izdanje, Tuzla.

⁷⁰ Weber J. (2014). From Idea to Exit. The Entrepreneurial Journey. Revised edition. Allworth Press. New York.

⁷¹ Erceg, A. (2017). Franšiza način pokretanja poduzetničkog pothvata i strategija rasta poslovanja. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.

⁷² Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2010) Poduzetništvo - Uspješno pokretanje novih poduhvata, 3. izdanje, Tuzla.

⁷³ Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2010) Poduzetništvo - Uspješno pokretanje novih poduhvata, 3. izdanje, Tuzla.

⁷⁴ Ruback, R.S., Yudkoff, R. (2017). HBR Guide to Buying a Small Business, Harward Business Review Press, Boston, Massachusetts.

⁷⁵ Van Teeffelen, L. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

⁷⁶ Ibidem

⁷⁷ Geraudel, M., Jaouen, A., Missonier, A. (2009). Qui sont les repreneurs potentiels d'entreprises? Proposition de typologie en fonction de l'état de santé de la firme, Revue internationale P.M.E., vol. 22, nos. 3–4, pp. 13–30. citirano u d'Andria, A., Gabarret, I. (2017). Building 21st Century Entrepreneurship. Wiley-ISTE.

⁷⁸ Stam, F. C., Spigel, B. (2016). Entrepreneurial ecosystems. USE Discussion paper series, 16(13).

⁷⁹ Singer, S., Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Tornikoski, E., Durst, S., Blesa, A., Ripollés, M., Alpeza, M., Soler, J., Buffart M., Mezulic, P. (2015). Business transfer ecosystems: From assumption-based to evidence-based design, Prezentirano na konferenciji: Entrepreneurship Society: a Platform for New Solutions to Old Problems. Paper presented at RENT XXIX, Research in entrepreneurship and small business, November 18-20, 2015, Zagreb, Croatia.

⁸⁰ Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. Harvard business review, 88(6), 40-50.

⁸¹ Alpeza, M., Singer, S., Mezulić Juric, P. (2016). Business Transfer Ecosystem in Croatia-Missing Components and Interactions. Review of Innovation and Competitiveness, 2(3), 27-46.

⁸² Van Teeffelen, L. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

⁸³ Allinson, G., Braidford, P., Houston, M., Robson, P. and Stone, I. (2007), Promoting Success in the Small Business Transfer Market, Centre for Entrepreneurship, Durham Business School; Bruce, D. and Picard, D. (2006). Making Succession a Success: Perspectives from Canadian

SMEs, Journal of Small Business Management, 44 (2), 306-309.;

Geerts, A., Herrings, W. and Peek, M. (2004). Change of ownership creates new prospects in SME sector, SME special 2004, ING, Amsterdam;

Meijaard i Diephuis (2004). Citirano u Van Teeffelen, L. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht;

Van Teeffelen, L. (2006). Involvement of accountants and bankers in SME-transfers: Perspectives and witnessed difficulties, Paper presented at RENT 2006 Conference, Brussels, Belgium.

⁸⁴ European Commission (2002). Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium Sized Enterprises, Brussels;

Eurochambers (2009). A helping hand for SMEs – mentoring business transfer, Brussels;

Geerts, A., Herrings, W. and Peek, M. (2004). Change of ownership creates new prospects in SME sector, SME special 2004, ING, Amsterdam;

Langman, M., Lugt, M. (2005), Bedrijfsoverdrachten in het MKB, moeilijk of makkelijk?, ING Bank, Amsterdam.

⁸⁵ Meijaard (2006). Citirano u Van Teeffelen, L. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

⁸⁶ 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.

⁸⁷ Varamäki, E., Tall, J., Viljamaa, A. (2013). Business Transfers in Finland – Sellers' perspective. Proceedings of EURAM2013, Istanbul, Turkey 26-29.6.2013.

⁸⁸ Transeo Marketplace – predstavlja europsku platformu koju je kreirao i kojom upravlja Transeo – Europsko udruženje za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća (European Association for SME Transfer) - <http://www.transeo-association.eu/marketplace/> (23.9.2017)

⁸⁹ Prikaz stanja i razvijenosti pojedinih komponenti *business transfer* ekosustava u Hrvatskoj napravljena je na temelju situacijske analize provedene u pet europskih zemalja (Finska, Francuska, Hrvatska, Španjolska, Švedska) u sklopu projekta BTAR - Business Transfer Awareness Raising financiranog od strane Europske unije, 2014-2016.

⁹⁰ Porez na nasljedstva i darove reguliran je odredbama sadržanim u člancima 4. do 10. Zakona o lokalnim porezima (NN 115/16 i 101/17).

⁹¹ Oporezivanje kapitalnih dobitaka fizičkih osoba regulirano je odredbama sadržanim u člancima 67. i 70. Zakona o porezu na dohodak (NN 115/16).

⁹² Prilikom pretraživanja portala korištene su ključne riječi: prodajem firmu, prodajem obrt, prodajem poduzeće, prodajem tvrtku.



Petra Mezulić Juric diplomirala je 2011. godine na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Nakon studija zapošljava se u poduzeću PricewaterhouseCoopers Hrvatska gdje radi u odjelu revizije. Od 2014. godine zaposlena je na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, gdje kao asistentica sudjeluje u nastavi na kolegijima smjera Poduzetništvo. Doktorand je međunarodnog međusveučilišnog interdisciplinarnog doktorskog studija *Poduzetništvo i inovativnost* Sveučilišta J.J. Strossmayer u Osijeku. U 2017. godini obranila je završni rad iz područja prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća na specijalističkom studiju Poduzetništvo i stekla zvanje sveučilišne specijalistice poduzetništva. Članica je udruženja ECSB - European Council for Small Business and Entrepreneurship.



Dr.sc. Mirela Alpeza, izvanredna profesorica na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, nositeljica je kolegija *Transfer poslovanja u malim i srednjim poduzećima*, *Obiteljsko poduzetništvo*, *Korporacijsko poduzetništvo* i *Competitive Intelligence*. Od 2004. godine vanjska je suradnica osječkog Centra za poduzetništvo, zadužena za savjetovanje i edukaciju poduzetnika zainteresiranih za primjenu franšiznog modela poslovanja. U 2009. godini doktorirala je iz područja *Competitive Intelligencea*. Od 2011.g. direktorica je CEPORa – Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva gdje radi na aktualizaciji problematike obiteljskih poduzeća i prijenosa poslovanja u Hrvatskoj. Voditeljica je *Business Transfer Barometar* – prvog nacionalnog istraživanja na temu prijenosa poslovanja u Hrvatskoj, autorica mini-vodiča za poduzetnike „Prijenos poslovanja“, ovlaštena izmiriteljica u rješavanju pitanja prijenosa poslovanja obiteljskih poduzeća te članica udruženja ECSB - European Council for Small Business and Entrepreneurship (*Country Vice President for Croatia*).