



## POGLED NA PODUZETNIŠTVO / Views on Entrepreneurship

### Otkup uhodanog poslovanja kao način ulaska u poduzetništvo

/ Entrepreneurship Through Acquisition

#### SAŽETAK

Otkup uhodanog poslovanja važan je, pa ipak zanemaren način ulaska u poduzetništvo – i među istraživačima i među donositeljima politika u sektoru malih i srednjih poduzeća. Posebno je važno aktualizirati i olakšati ovaj način ulaska u poduzetništvo zbog velikog broja poduzetnika pred umirovljenjem u hrvatskom gospodarstvu koji su pokretali biznise 1990-ih, bez zainteresiranih obiteljskih nasljednika za preuzimanje poslovanja. Ishod namjere o poduzetničkom preuzimanju ovisi o nizu faktora u okruženju koji čine ekosustav za prijenos poslovanja. CEPOR-ova analiza hrvatskog ekosustava za prijenos poslovanja ukazuje na njegovu nerazvijenost, sa značajnim preprekama u području: 1) raspoloživosti izvora financiranja za preuzimanje uhodanog poslovanja, 2) kapaciteta poduzetničkih potpornih institucija za pružanje informacija poduzetnicima zainteresiranim za otkup uhodanog poslovanja, 3) raspoloživosti savjetnika za kupoprodaju poduzeća prilagođenih segmentu mikro i malih poduzeća, 4) pravnom i poreznom okviru koji omogućuje jednostavan i financijski isplativ prijenos poslovanja, te 5) obrazovnih institucija koje nude edukaciju o otkupu uhodanog poslovanja kao načinu ulaska u poduzetništvo. Otkup uhodanog poslovanja predstavlja dio odgovora na pitanje održivosti biznisa nakon umirovljenja poduzetnika i priliku za revitalizaciju i socio-ekonomsko pomlađivanje poduzetničke strukture. Od izuzetne je, stoga, važnosti potaknuti sve aktere koji čine dio ovog ekosustava (donositelje politika, financijske, obrazovne i poduzetničke potporne institucije) na prilagodbu uvjeta koji utječu na uspješnost prijenosa poslovanja, a u domeni su njihovog područja djelovanja. Posebnu ulogu pritom mogu imati strukovna udruženja i komore, naročito u djelatnostima koje nestaju s tržišta zbog izostanka interesa za nastavak djelatnosti među mladim osobama.

#### SUMMARY

Entrepreneurship through acquisition is significant, yet neglected way of entering entrepreneurship – both among researchers and among policy makers in the small and medium enterprise sector. It is especially important to update and facilitate this way of entering entrepreneurship due to the large number of entrepreneurs facing retirement in the Croatian economy who started businesses in the 1990s, without family heirs interested in taking over the business. The outcome of the entrepreneurial takeover intention depends on several external factors that make up the business transfer ecosystem. CEPOR's analysis of the Croatian business transfer ecosystem points to its underdevelopment, with significant obstacles in the area of: 1) availability of funding sources for the takeover of an established business, 2) capacity of entrepreneurial support institutions to provide information to entrepreneurs interesting in buying an established business, 3) availability of advisers for the purchase and sale of companies adapted to the segment of micro and small companies, 4) legal and tax framework that enables a simple and financially profitable transfer of business, and 5) educational institutions that educate about the purchase of an established business as a way of entering entrepreneurship. Entrepreneurship through acquisition of an established business is a part of the answer to the question of business sustainability after the entrepreneur's retirement and an opportunity for revitalisation and socio-economic rejuvenation of entrepreneurial structure. It is therefore extremely important to encourage the engagement of all actors that are part of the ecosystem (policy makers, financial, educational and entrepreneurial support institutions) to adjust the conditions that affect the success of the business transfer, which are within the domain of their field of activity. Professional associations and chambers can play a special role in this, especially in industries that are disappearing from the market due to the lack of interest in continuing the activity among young people.

Ulazak u poduzetništvo kroz kupovinu uhodanog poslovanja (engl. *Entrepreneurship Through Acquisition – ETA*) nedovoljno je aktualizirana tema u Hrvatskoj – i među istraživačima<sup>1</sup>, poduzetnicima i donositeljima politika. Vladine politike u području sektora malih i srednjih poduzeća u mnogim europskim zemljama, pa tako i u Hrvatskoj, fokusirane su na pružanje podrške osobama koje započinju poduzetnički pothvat „ispočetka“, dok je problematika izlaska iz poslovanja (*entrepreneurial exit*) kroz prodaju poduzeća (što ujedno može predstavljati priliku za početak poduzetničke aktivnosti nekog drugog poduzetnika) gotovo potpuno zanemarena. 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 dobio globalnu nagradu za istraživanje poduzetništva (*Global Award for Entrepreneurship Research*) kritizira takve politike i navodi kako *start-up* poduzeća ne predstavljaju „čarobni štapić“ pomoću kojeg je moguće transformirati nerazvijene ekonomske regije, kreirati inovacije i radna mjesta te napraviti razne druge vrste „ekonomskih čarolija“. Istraživanja pokazuju sudjelovanje tek malog broja novonastalih poduzeća u stvaranju nove vrijednosti i novih radnih mjesta<sup>3</sup>, te da **uhodana poduzeća transferirana na nove vlasnike imaju značajno veću stopu preživljavanja**<sup>4</sup> (90–96%, dok kod novonastalih poduzetničkih poduhvata ta stopa iznosi 35–50%), te bolje pokazatelje u smislu inovativnosti, rasta profita i broja zaposlenih u odnosu na novonastale poduzetničke pothvate<sup>5</sup>.

S druge strane, Europska komisija u posljednja tri desetljeća nastoji aktualizirati problematiku prijenosa poslovanja u zemljama Europske unije. Razlog tome je procjena<sup>6</sup> da u Europskoj uniji godišnje proces prijenosa poslovanja prolazi oko 450.000 poduzeća s oko 2 milijuna zaposlenih, te da u trećini poduzeća vlasnici u ovaj proces ulaze prekasno ili slabo pripremljeni čime je ugroženo oko 600.000 radnih mjesta. Problematika prijenosa poslovanja posebno je izražena u post-tranzicijskim zemljama koje bilježe značajno povećanje pokretanja poduzetničke aktivnosti krajem 1980-ih i početkom 1990-ih, nakon tranzicije na tržišnu ekonomiju<sup>7</sup>. Nakon 30 godina, prisutan je veliki val poduzeća čiji se vlasnici približavaju umirovljenju. Prema rezultatima CEPOR-ovog istraživanja Business Transfer Barometar<sup>8</sup>, **u Hrvatskoj više od 30% poduzeća (d.o.o.) imaju većinske vlasnike s 55 i više godina starosti**. Izazovi prijenosa poslovanja evidentni su i u drugim zemljama zbog umirovljenja poduzetnika koji pripadaju *baby*

*boom* generaciji, rođenih između 1946. i 1964. godine. Prema KfW-u, njemačkoj državnoj razvojnoj i investicijskoj banci, samo u Njemačkoj više od pola milijuna malih i srednjih poduzeća u 2022. godini je u procesu tranzicije, a najveći broj tranzicija predviđen<sup>9</sup> je za razdoblje od 2023. do 2027. godine što povećava potražnju za potencijalnim preuzimateljima.

Poduzeća čiji vlasnici se povlače u mirovinu mogu predstavljati dobru priliku 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. Istraživanja<sup>10</sup> su pokazala da osobe koje ulaze u poduzetništvo na različite načine predstavljaju heterogenu skupinu poduzetnika, s obzirom na prethodno iskustvo, raspoloživost inicijalnog kapitala, ali i osobne karakteristike poput dobi, razine obrazovanja i odnosa prema riziku. Osobe koje ulaze u poduzetništvo preuzimanjem uhodanog poduzeća imaju veću potrebu za dominacijom, bolje razumijevanje tržišta, ustrajni su i manje skloni preuzimanju rizika. Također, moraju imati više raspoloživog vlastitog kapitala kako bi zadovoljili financijske preduvjete za preuzimanje 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 preuzima poslovanje i na taj način prenosi znanje i kontakte te jača kapacitet novog vlasnika za samostalno upravljanje preuzetim pothvatom. Taj način započinjanja poslovne karijere posebno je privlačan mladim diplomantima najboljih poslovnih škola u SAD-u koji u tu svrhu koriste istraživačke fondove (engl. *search funds*) koje kreiraju investitori koji financiraju mlade perspektivne diplomante i njihovu potragu, kupovinu i upravljanje preuzetim privatnim tvrtkama, najčešće u razdoblju od 6–10 godina<sup>11</sup>.

Preporuke Europske komisije zemljama članicama Europske unije ukazuju na **važnost jačanja nacionalnih ekosustava za prijenos poslovanja kako bi se povećala stopa uspješnosti prijenosa poslovanja**. U tu svrhu, zemlje članice Europske unije pozivaju se na provedbu sljedećih aktivnosti<sup>12</sup>: 1) provedbu kampanja jačanja svijesti vlasnika poduzeća o značaju pravovremene pripreme za prijenos poslovanja; 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; 5) jačanje kvalitete savjetodavne podrške u procesu prijenosa poslovanja.

U 2015. godini, u sklopu EU projekta BTAR<sup>13</sup> provedena je komparativna analiza razvijenosti ekosustava za prijenos poslovanja u Finskoj, Španjolskoj, Švedskoj, Francuskoj i Hrvatskoj. Analiza je ukazala na **zaostajanje u razvijenosti pojedinih komponenti ekosustava u Hrvatskoj** u odnosu na ostale zemlje koje su sudjelovale u projektu, naročito u području uključenosti i međusobnoj povezanosti različitih institucija, odgovornih za podršku održivosti i razvoju sektora malih i srednjih poduzeća koje karakterizira niska razina informiranosti i posvećenosti temi prijenosa poslovanja.

U sklopu projekta „Facilitating Business Transfer“ CEPOR je u razdoblju od rujna 2023. do siječnja 2024. godine proveo analizu ekosustava za prijenos poslovanja u Hrvatskoj, ovaj put s većim fokusom na razvijenost podrške za osobe koje ulaze u poduzetništvo kroz otkup uhodanog poslovanja drugog poduzetnika koji odluči prodati biznis. U svrhu identifikacije ključnih faktora koji utječu na uspješnost ovog načina ulaska u poduzetništvo, korišten je model<sup>14</sup> ekosustava prijenosa poslovanja kojeg čine: prodavatelji i kupci poduzeća; savjetnici, financijske institucije; tržišni i ekonomski uvjeti, porezna politika, te poduzetničke potporne institucije.

## EKOSUSTAV ZA PRIENOS POSLOVANJA



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*,

*Dostupno u: Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences.*

Informacije potrebne za analizu pojedinih elemenata ekosustava uključivale su provedbu intervjua s predstavnicima financijskih institucija; analizu sekundarnih podataka u cilju identifikacije dostupnosti obrazovnih programa, te informativne i savjetodavne podrške namijenjene osobama koje ulaze u poduzetništvo kroz preuzimanje uhodanog poslovanja; te provedbu fokus grupe s predstavnicima dionika poduzetničkog ekosustava. Analiza prikupljenih informacija omogućila je kreiranje sljedećih zaključaka:

**1) Zakonodavni okvir i porezna politika** – predstavljaju prepreku za ulazak u poduzetništvo kroz preuzimanje uhodanog poslovanja, naročito ukoliko je poslovni subjekt koji se preuzima registriran kao obrt, ustanova ili obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo. Prodaja poslovnog subjekta relativno je jednostavna u tehničkom smislu isključivo ukoliko je poslovni subjekt registriran kao društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.), dok je u svim ostalim slučajeva pravni i porezni okvir prijenosa poslovanja izuzetno složen i u financijskom smislu zahtjevan.

**2) Pristup financijskim sredstvima** – predstavlja prepreku za ulazak u poduzetništvo kroz preuzimanje uhodanog poslovanja, naročito u segmentu mikro i malih poduzeća. Financijske institucije nevoljko se odlučuju financirati poduzetnike koji otkupljuju uhodano poslovanje, a navedeno ne predstavlja prihvatljiv trošak niti u sklopu Mjere za samozapošljavanje Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. Kupnja poslovnih udjela prihvatljiva je investicija u sklopu HAMAG BICRO jamstvenog programa, mjera ESIF Pojedinačna jamstva u sklopu koje je u 2023. godini dodijeljeno jamstvo za 8 poduzetničkih projekata. U drugom kvartalu 2024. godine očekuje se da će navedeno jamstvo ponovno biti dostupno poduzetnicima.

**3) Pristup savjetodavnim uslugama** predstavlja prepreku za osobe zainteresirane za otkup uhodanog poslovanja kao način ulaska u poduzetništvo. Savjetnici su dostupni, ali uglavnom su specijalizirani i usmjereni na segment srednje velikih tvrtki dok je savjetodavna podrška i za prodavatelje i za kupce u segmentu mikro i malih tvrtki slabo razvijena.

**4) Poduzetničke potporne institucije** uglavnom usmjeravaju svoje usluge na poduzetnike koji pokreću poduzetničke pothvate, dok na temu ulaska u poduzetništvo kroz otkup uhodanog poslovanja raspolažu s izuzetno ograničenim informacijama i znanjima koje su potrebni poduzetnicima.

**5) Online platforme za povezivanje kupaca i prodavatelja poduzeća** u Hrvatskoj su nedovoljno razvijene i slabo prepoznate među poduzetnicima. Online platforma Centra za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja (CEPRA): [www.biznis-transfer.com](http://www.biznis-transfer.com) kreirana je uvažavajući preporuke i standarde kreirane u sklopu EU projekta EU4BT<sup>15</sup>. U najavi je i platforma koju je razvio HAMAG BICRO u sklopu EU projekta BOND.

Aktivnosti usmjerene na **jačanje svijesti poduzetnika o otkupu poslovanja kao načinu ulaska u poduzetništvo** slabo su zastupljene. Otkup poslovanja kao način ulaska u poduzetništvo nedovoljno je aktualizirana tema među poduzetnicima – i onima koji razmišljaju o izlasku iz biznisa i potencijalnim preuzimateljima poduzeća. Srednjoškolske i visokoškolske obrazovne institucije u Hrvatskoj koje provode poduzetničke programe ne obrađuju temu otkupa uhodanog poslovanja, a ista tema izuzetno je rijetko u ponudi poduzetničkih potpornih institucija i drugih organizacija koje nude programe obrazovanja odraslih. Posebno su neaktivne u ovom području granske udruge i strukovna udruženja, iako mnoga od njih bilježe značajan pad broja registriranih aktivnih poslovnih subjekata. Neke od djelatnosti koje je CEPOR prepoznao u svojim aktivnostima su: poljoprivreda, frizerska djelatnost, zdravstvene usluge, računovodstvene usluge, i dr.

## PREPORUKE:

Trećina vlasnika malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj u godinama je pred umirovljenjem. Od velikog je značaja osigurati održivost poduzeća čiji vlasnici se povlače u mirovinu. **Ukoliko djeca poduzetnika nisu zainteresirana – postoje i druga rješenja koja uključuju otkup poslovanja od strane osoba koje na taj način ulaze u poduzetništvo (ETA)**. ETA omogućuje brži, a zahvaljujući osiguranoj tržišnoj poziciji i uspostavljenim odnosima s kupcima i dobavljačima može predstavljati i sigurniji ulazak u poduzetništvo.

Preduvjet prepoznatljivosti i prihvaćenosti otkupa poslovanja kao opcije ulaska u poduzetništvo je adekvatan porezno-pravni okvir koji omogućuje jednostavan i financijski isplativ prijenos poslovanja, naročito u slučaju obrta kod kojih je prijenos dodatno otežan zbog nedostatka savjetnika specijaliziranih za posredovanje kod kupoprodaje mikro i malih poslovnih subjekata. Olakšani prijenos poslovanja omogućilo bi, primjerice, **posebno porezno uređenje prodaje imovine / zaliha u slučaju prestanka obrta**

**zbog umirovljenja obrtnika, uz uvjet da preuzimatelj, osoba koja otkupljuje imovinu obrta nastavlja djelatnost.**

Nadalje, potrebno je omogućiti povoljne financijske instrumente (kredite i jamstva) za otkup poslovanja, temu otkupa poslovanja uključiti u poduzetničke obrazovne programe na svim razinama, paralelno uz temu pokretanja poduzetničkog pothvata ispočetka.

S obzirom da otkup uhodanog poslovanja predstavlja dio odgovora na pitanje održivosti biznisa nakon umirovljenja poduzetnika i **priliku za revitalizaciju i socio-ekonomsko pomlađivanje poduzetničke strukture**, od izuzetne je važnosti potaknuti sve aktere koji čine dio ekosustava na prilagodbu uvjeta koji utječu na uspješnost prijenosa poslovanja, a u domeni su njihovog područja djelovanja. Posebnu ulogu pritom mogu imati strukovna udruženja i komore, naročito u djelatnostima koje nestaju s tržišta zbog izostanka interesa za nastavak djelatnosti među mladim osobama.

*Policy osvrt pripremljen je u sklopu projekta „Facilitating Business Transfer“ koji provodi CEPOR uz podršku Akademije za poduzetništvo Europskog fonda za jugoistočnu Europu / European Fund for Southeast Europe.*



**Autorica:** dr.sc. Mirela Alpeza, CEPOR /  
Ekonomski fakultet u Osijeku

**Urednica:** prof.dr.sc. Sunčica Oberman  
Peterka, Ekonomski fakultet u Osijeku

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

Trg J.F. Kennedy-a 7, Zagreb

www.cepor.hr

- 1 Hoffmann, A., Kanbach, D.K., Stubner, S. (2023). Entrepreneurship through acquisition: a scoping review. *Management Review Quarterly*.
- 2 Shane, S. A. (2009). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics*. 33(2). 141–149.
- 3 Ibidem
- 4 Geerts, A., Herrings, W. and Peek, M. (2004). Change of ownership creates new prospects in SME sector, SME special 2004, ING, Amsterdam.
- 5 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 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.
- 6 European Commission (2011). Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy, Final Report, Brussels.
- 7 Alpeza, M., Tall, J., Mezulic Juric, P. (2018). The challenges of SME Business Transfers: The evidence from Croatia and Finland. *Organizacija*. 51/2018.
- 8 Alpeza, M., Grubišić, N., Mikrut, M. (2015). Business Transfer Barometer. CEPOR – Centar za politku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
- 9 Schwartz M (2018) Generationenwechsel im Mittelstand: Bis 2019 werden 240.000 Nachfolger gesucht. KfW.
- 10 Van Teeffelen, L. (2012). Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- 11 Kelly, P., Heston, S. (2022). Search fund study No E807. Stanford Graduate School of Business
- 12 Evaluation of the implementation of the 2006 Commission communication of business transfers. Final report, CSES, 2013. Ref. Ares (2014)180425 - 27/01/2014.
- 13 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.
- 14 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
- 15 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.