

IZLAZAK IZ PODUZETNIČKOG POTHVATA

Nemeš, Domagoj

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:467607>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-03**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Domagoj Nemeš

IZLAZAK IZ PODUZETNIČKOG POTHVATA

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Domagoj Nemeš

IZLAZAK IZ PODUZETNIČKOG POTHVATA

Diplomski rad

Kolegij: Transfer poslovanja u malim i srednjim poduzećima

JMBAG: 0010217462

e-mail: nemes.domagoj182@gmail.com

Mentorice:

izv.prof.dr.sc. Mirela Alpeza

dr.sc. Petra Mezulić Juric

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Entrepreneurial Management and Entrepreneurship


Domagoj Nemeš

ENTREPRENEURIAL EXIT

Graduate paper

Osijek, 2021

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta: Domagoj Nemeš

JMBAG: 0010217462

OIB: 93355482596

e-mail za kontakt: nemes.domagoj182@gmail.com

Naziv studija: Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Naslov rada: Izlazak iz poduzetničkog pothvata

Mentorica rada: izv.prof.dr.sc. Mirela Alpeza

Komentorica rada: dr.sc. Petra Mezulić Juric

U Osijeku 23.9.2021. godine

Potpis _____



SAŽETAK

Svaki poduzetnik pred kraj svoje karijere u određenom poduzeću mora krenuti razmišljati o izlasku iz poduzetničkog pothvata. Taj proces je zahtjevan te nije niti malo jednostavan zbog velike količine energije i vremena koje poduzetnik u proces izlaska iz poduzetničkog pothvata mora uložiti. Svaki vlasnik poduzeća detaljno promišlja o pokretanju svog poslovnog pothvata te jednako tako mora biti svjestan potrebe za pripremom izlaska iz istog. Razvijanje strategije izlaska iz poduzetničkog pothvata poželjno je početi na vrijeme kako se ne bi pojavili problemi kako za vlasnika, tako i za trenutne zaposlenike i poduzeće te u konačnici budućeg vlasnika poduzeća. Trenutak za koji se smatra kako je idealan za početak razmišljanja o izlasku iz poduzetničkog pothvata je trenutak pokretanja poslovanja. Poduzetnik bi se na početku svoje karijere trebao opredijeliti za jedan od modela izlaska iz poduzetničkog pothvata. Na raspolaganju ima sljedeće modele: prijenos poslovanja na članove obitelji, prodaja poduzeća, zapošljavanje profesionalnog menadžera te likvidacija poduzeća. Poduzetnik odabire model na temelju tržišne situacije poduzeća te jednako tako obiteljske situacije ukoliko je riječ o obiteljskom poduzeću. Potrebno je obratiti pozornost i na vlastite želje i potrebe što se najviše ogleda u osobnim razlozima poduzetnika za napuštanjem poslovanja. Razlog napuštanja poduzeća uvelike ovisi o tome koji će model poduzetnik u konačnici odabrati. Važnu stavku prilikom odabira modela predstavlja i financijska korist koju poduzetnik može ostvariti u slučaju prodaje poduzeća. Ovaj proces nije jednostavan i toga svaki poduzetnik u samom svom početku poslovanja mora biti svjestan jer mora biti spreman na mnoštvo prepreka, rizika i barijera koje se mogu pojaviti u trenutku kada započne sam proces. Razina pripremljenosti igra veliku ulogu u procesu prijenosa poslovanja te je poželjno da poduzetnik zajedno s osobom, osobama ili poduzećem koje preuzima poslovanje bude maksimalno pripremljen za provođenje prijenosa poslovanja te da poduzetnik u konačnici bude spreman na život nakon uloge koju je obnašao dugi niz godina. U radu je opisan i analiziran slučaj vlasnika Pekare Merkur koji se svrstava u skupinu poduzetnika koji imaju više od 55 godina te moraju aktivno započeti s razmišljanjem i planiranjem izlaska iz poduzetničkog pothvata. Znanjem i iskustvom već desetljećima uspješno vodi svoj poslovni pothvat te je već odabrao svog nasljednika koji je iz kruga uže obitelji, što ne mora biti čudno s obzirom da u poduzeću rade gotovo svi članovi obitelji.

Ključne riječi: poduzetnik, proces prijenosa poslovanja, izlazak iz poduzetničkog pothvata

ABSTRACT

Every entrepreneur at the end of his career has to think about exiting the entrepreneurial venture. This process is challenging due to substantial amount of energy and time that the entrepreneur must invest in the process of exiting an entrepreneurial venture. Every business owner puts a significant effort in starting of their business and just as importantly, has to be aware of the need to prepare the exit from the business. Developing an exit strategy from entrepreneurial venture is advisable to start on time so that problems do not arise for both the owners as well as employees and ultimately, the future owner. The moment that is considered to be ideal for starting to think about exiting an entrepreneurial venture is the moment of starting a business. At the beginning of his career entrepreneur should choose one of the models of exiting an entrepreneurial venture. Available models are: transfer of business to family members, the selling of the company, hiring a professional manager and liquidation of the company. Entrepreneur selects a model based on the market situation of the company, as well as the family situation if it is a family business. It is necessary to pay attention to one's own desires and needs, which can be reflected in personal reasons entrepreneur has that are his drive to exit an entrepreneurial venture. The reason for exiting an entrepreneurial venture greatly depends on the model entrepreneur chooses. An important factor when choosing a model is the financial profit which the entrepreneur can gain in the event of selling the company. At the very start of creating a business, every entrepreneur needs to be aware of the complexity of this process because he has to count on encountering a lot of obstacles, risks and barriers that can arise in the exact moment the process begins. The level of preparation plays a major role in the process of transferring business. It is desirable for entrepreneur to be well prepared, along with the person or company that is taking over the business and that the entrepreneur is ready for the life after the role one has played for many years. This paper describes and analyzes the case of the owner of Pekara Merkur. The owner of the company belongs to the group of entrepreneurs who are over 55 years old and have to actively start thinking and planning the exit of an entrepreneurial venture. With his expertise and experience, this owner has been successfully running his business for decades and has already selected his successor from his family, which is not necessarily surprising considering that the business is primarily comprised of family members.

Key words: entrepreneur, business transfer process, exiting an entrepreneurial venture

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. CILJ I METODOLOGIJA RADA	3
3. ŠTO JE PRIJENOS POSLOVANJA?.....	5
4. VAŽNOST KREIRANJA IZLAZNE STRATEGIJE	8
4.1. Faze u procesu prijenosa poslovanja	10
4.1.1. Donošenje odluke o pokretanju procesa prijenosa poslovanja	11
4.1.2. Razmatranje mogućih rješenja	13
4.1.3. Odabir modela prijenosa poslovanja.....	14
4.1.4. Primjena odabranog modela prijenosa poslovanja	15
5. PREPREKE I RIZICI PRI KREIRANJU IZLAZNE STRATEGIJE	18
6. PROCES I MODELI PRIJENOSA POSLOVANJA	21
6.1. Prijenos poslovanja na članove obitelji	23
6.2. Prodaja poduzeća	27
6.2.1. Priprema dokumentacije	29
6.2.2. Analiza i definiranje potencijalnih kupaca.....	30
6.2.3. Sastanci i prezentacije.....	30
6.2.4. Pregovori.....	31
6.2.5. Zaključivanje transakcije	31
6.3. Zapošljavanje profesionalnog menadžera	32
6.4. Dobrovoljna likvidacija poduzeća	34
7. IZLAZAK IZ PODUZETNIČKOG POTHVATA NA PRIMJERU PODUZEĆA PEKARA MERKUR.....	37
7.1. Općenito o poduzeću Pekara Merkur	37
7.2. Intervju s vlasnikom poduzeća Pekara Merkur	38
7.3. Analiza i zaključci provedenog intervjua	42
8. ZAKLJUČAK	46
Popis literature.....	48
Popis slika	52
Prilozi	53

1.UVOD

Svako poduzeće koje započinje sa svojim poslovanjem neizbježno će doći u fazu poslovanja u kojoj vlasnik napušta poslovni pothvat. Svaki vlasnik poduzeća u svojoj budućnosti bit će primoran napustiti poslovanje iz osobnih razloga, poslovnih razloga ili će jednostavno uvidjeti kako se približava vrijeme za nasljednika, posebice ukoliko se radi o obiteljskom poduzeću. Svaki vlasnik poduzeća mora biti itekako svjestan i pripremljen za ovaj proces kako bi u konačnici njegovo poduzeće u budućnosti moglo nastaviti s poslovanjem na tržištu. Vlasnik je osoba koja ima veliki utjecaj na uspjeh prijenosa poslovanja te kao takav mora biti iznimno educiran u ovom polju ukoliko želi najbolje za poduzeće, ali i za sebe i svoju obitelj.

Prijenos poslovanja je ključna faza u životnom ciklusu svakog poduzeća te upravo zbog toga diktira upravljanje rastom poduzeća u budućnosti. Prijenos poslovanja je prijenos vlasništva nad poduzećem na drugu osobu ili drugo poduzeće čime se osigurava minimalno jednako kvalitetan nastavak rada poduzeća u budućnosti. Poduzetnik se samostalno, ali i uz možebitne konzultacije sa stručnjacima mora odlučiti za određeni model izlaska iz poduzetničkog pothvata. U mogućnosti je svoje vlasništvo i upravljanje nad poduzećem prenijeti na člana obitelji kojega je potrebno godinama pripremati upravo na to kroz obrazovanje, stjecanje iskustva radom u drugom poduzeću i u poduzeću u kojemu će biti vlasnik u budućnosti. Poduzetnik se može odlučiti i na drugi model izlaska iz poduzetničkog pothvata, a to je prodaja poduzeća. Vlasnik svoje vlasništvo može prodati osobi, osobama ili drugom poduzeću te će nekim poduzetnicima biti iznimno važno prodati poduzeće tek nakon što dubinski analiziraju potencijalnog kupca kako bi se uvjerali da će poslovanje ostati minimalno jednako gledajući kroz prizmu efikasnosti i profitabilnosti. Također mora izvagati koja je financijska ponuda najbolja i koja mu u datom trenutku najbolje kompenzira njegov izlazak iz poslovanja. Vlasnik se također može odlučiti na zapošljavanje profesionalnog menadžera koji će nastaviti tamo gdje je on stao u poslovanju, ali je pri tome važno odabrati osobu s visokom razinom iskustva i znanja kako bi svoje vlasništvo predao u prave ruke. U konačnici, vlasnik vlastito poduzeće može likvidirati pokretanjem procesa likvidacije čime poduzeće više neće postojati što je u određenim slučajevima i najbolji mogući ishod za vlasnika te poduzeće i sve osobe povezane s istim.

U uvodu rada opisano je što je prijenos poslovanja i zašto je on važan. Slijede ciljevi i metodologija rada u kojemu se pojašnjava korištenje kvalitativnog istraživanja koje se

najčešće upotrebljava u društvenim znanostima. Prvo poglavlje rada govori o samom pojmu prijenosa poslovanja te se navode statistički podaci o uspješnosti ovog procesa na području Europske unije. U drugom poglavlju rada riječ je o važnosti kreiranja izlazne strategije te o četiri faze u procesu prijenosa poslovanja. Treće poglavlje odnosi se na prepreke i rizike pri kreiranju izlazne strategije te na probleme s kojima se susreću poduzetnici koji se odluče na napuštanje poslovnog pothvata. Sljedeće poglavlje detaljno analizira proces i četiri modela prijenosa poslovanja. Peto poglavlje predstavlja empirijsko istraživanje u kojemu je analiziran konkretan primjer procesa prijenosa poslovanja. U zaključnom dijelu rada predstavljeni su ključni zaključci rada vezani uz izlazak iz poduzetničkog pothvata.

2.CILJ I METODOLOGIJA RADA

Ovaj diplomski rad temelji se na istraživanju teorije i provedbi empirijskog istraživanja na temu izlaska iz poduzetničkog pothvata. Glavni cilj rada je analizirati najvažnije modele izlaska iz poduzetničkog pothvata te ukazati na okolnosti koje zahtijevaju primjenu pojedinog modela izlaska iz pothvata. Također, poseban se naglasak stavlja na važnost pravovremenog planiranja procesa prijenosa poslovanja koji se samo uz detaljno planiranje može dovesti do uspješne provedbe.

Kako ističe Johansson (2003) povijest primjene studije slučaja iznimno je duga. Prva generacija istraživanja studije slučaja datira s kraja 19. i početka 20. stoljeća. Bio je to period tzv. Čikaške sociološke škole kada su se studije slučaja provodile u tipu antropoloških istraživanja. „Epistemološko utemeljenje i svojevrsan uvod u metodologiju studije slučaja predstavlja rad pod naslovom „Poljski seljak u Europi i Americi“, autora Williama Thomasa i Floriana Znanieckog, u kojem se problematiziraju položaj i životni uvjeti poljskih useljenika, a za potrebe studije prikupljeno je više od osam tisuća različitih izvora podataka“ (Adelman, 2010). Studija slučaja se u ovom radu primjenjuje zbog kompatibilnosti s društvenim znanostima te zbog mogućnosti proučavanja pojedinca i organizacije kao samostalne jedinice te zbog mogućnosti proučavanja pojedinca u određenoj organizaciji. Studija slučaja je metoda koja se u ovom radu poklapa s empirijskim dijelom radi istraživanja i sagledavanja svih važnijih aspekata situacije u kojoj se nalazi poduzetnik, odnosno pojedinac, koji bi trebao razmišljati o strategiji izlaska iz poduzetničkog pothvata. U radu se istražuje te proučava određeni slučaj koji se povezuje i uspoređuje s teorijskom podlogom.

S obzirom na cilj istraživanja u radu je primijenjeno kvalitativno istraživanje. „Kvalitativni pristup proučava fenomene u njihovu prirodnom okruženju, nastojeći im dati smisao i protumačiti ih sukladno značenju koje im pridaju ljudi, a temelji se na osobnim iskustvima, životnim pričama, pojedinačnim ili skupnim intervjuima, opažanjima, analizi dokumenata i drugih izvora koji opisuju svakodnevne ili izuzetne trenutke značajne za život pojedinca“ (Milas, 2007). Prema Halmiju (2005) ta vrsta istraživanja subjekte koje proučava gleda kroz povijesni i socijalni kontekst s ciljem razumijevanja i interpretacije smisla ili značenja njihovih radnji, doživljaja i iskustava iz svakodnevnog života. Istraživanje je prema duljini transverzalno jer istražuje presjek pojave u određenom trenutku. Kvalitativno istraživanje se u ovome radu koristi radi mogućnosti dubinskog analiziranja određenog slučaja

u empirijskom dijelu rada. Detaljno se obradila tema rada na specifičnom primjeru čime se dobio uvid u razmišljanje poduzetnika koji je poslužio za usporedbu s teorijskim dijelom rada. Korištenjem kvalitativnog istraživanja spoznalo se mnoštvo okolnosti koje stoje iza slučaja obrađenog u empirijskom dijelu rada te je ta činjenica omogućila povlačenje paralele između teorije te slučaja.

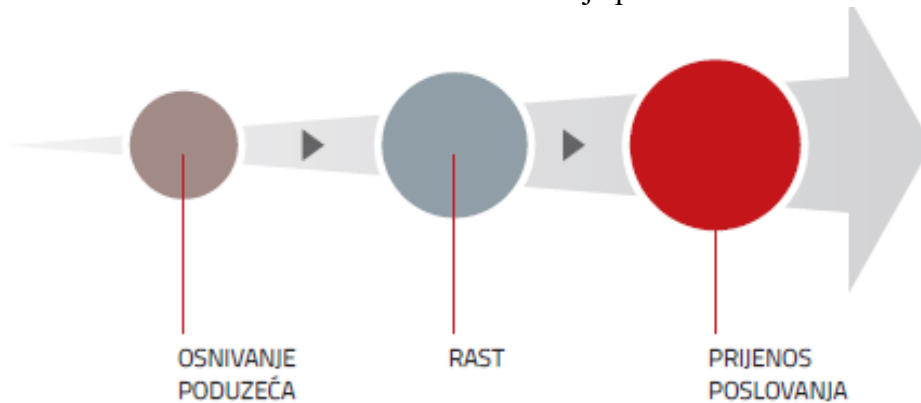
Kvalitativno istraživanje je provedeno koristeći intervju kao instrument prikupljanja podataka. Intervju s poduzetnikom pružit će dublji uvid u probleme ili dileme koje poduzetnici imaju u ovom procesu. Intervju je namijenjen poduzetniku koji u bližoj budućnosti treba započeti s planiranjem izlaska iz poduzetničkog pothvata. Poduzetnik će u intervjuu odgovarati na pitanja vezana uz poslovanje poduzeća i planiranje započinjanja procesa prijenosa poslovanja na člana obitelji.

Svako poduzeće i svaki vlasnik prije ili kasnije susrest će se s fazom u životnom ciklusu poduzeća u kojoj će vlasnik morati napustiti poslovanje te se upravo radi toga naglasak stavlja na kvalitetnu i pravovremenu pripremu kako bi se ovaj složeni proces proveo na zadovoljstvo svih uključenih. Pri pisanju rada korišteni su znanstveni časopisi, stručna literatura, članci na internetu od raznih autora koji slove za stručnjake na području poduzetništva i prijenosa poslovanja te provedeno empirijsko istraživanje u vidu polustrukturiranog intervjua s poduzetnikom koji je pripomogao kreiranju zaključka.

3.ŠTO JE PRIJENOS POSLOVANJA?

Prijenos poslovanja za svako poduzeće predstavlja ključnu fazu u svom životnom ciklusu uz nezaobilazne faze pokretanja poslovnog pothvata i upravljanja rastom. Prema definiciji Europske unije prijenos poslovanja (eng. *business transfer*) predstavlja prijenos vlasništva nad poduzećem na neku drugu osobu, druge osobe ili drugo poduzeće, čime će se osigurati nastavak poslovanja i poslovnih aktivnosti samog poduzeća. Ovaj proces je podjednako kompliciran i prepun izazova kako za vlasnika poduzeća koji prepušta svoje vlasništvo ili upravljanje, tako i za potencijalnog preuzimatelja poduzeća, bilo da se radi o kupcu ili nasljedniku. Prijenos poslovanja prema Mezulić Juric i Alpeza (2017:7) se može provesti kroz nekoliko načina. Prvi način prijenosa je prenošenje vlasništva na člana obitelji kroz nasljeđivanje poduzeća, zatim prodaja poduzeća zainteresiranim kupcima koji mogu biti trenutni zaposlenici tvrtke, vanjske osobe ili druga poduzeća. Valja napomenuti kako je moguć ishod izlaska iz poduzetničkog pothvata i likvidacija poduzeća koja može uslijediti zbog nedostatka vremena vlasnika za nastavak vođenja ili jednostavno zbog nemogućnosti korištenja ostalih strategija izlaska iz poduzetničkog pothvata. „Odlazak vlasnika u mirovinu navodi se kao jedan od najčešćih razloga za pokretanje procesa prijenosa poslovanja“ (Mezulić Juric, Alpeza, 2017:7). Ako se dotadašnji vlasnik odluči povući iz poduzeća i otići u mirovinu, sklon je pronalasku budućeg vlasnika u nekome iz obitelji kako bi poduzeće nastavilo tradiciju te nastavilo stvarati dobit ili pronalasku sposobnog menadžera koji će kroz nekoliko godina postati stopostotni vlasnik poduzeća te platiti dogovorenu svotu novca kako bi preuzeo vlasništvo i upravljanje nad poduzećem. Vlasnik poduzeća se iz poslovanja može povući i zbog drugih razloga koji mogu biti osobne prirode (Mezulić Juric, Alpeza 2017:7): promjena interesa u poslovanju ili želja za novim izazovima i pokretanjem novog poslovnog pothvata, iznenadne situacije kao što su primjerice smrtni slučaj, bolest, razvod itd., ali razlog za povlačenje iz poduzetničkog pothvata može biti i promjena u poslovnom okruženju koja će od vlasnika zahtijevati potpuni zaokret strateškog djelovanja na koje on osobno nije spreman jer ne želi mijenjati način poslovanja i čitavo poduzeće iz temelja. Prema Alpezi i dr. (2015:12) u razvijenijim zemljama je sve veći trend ranijeg povlačenja iz poslovanja od strane vlasnika zbog promjene interesa ili profesije samog poduzetnika. Često poduzetnik uočava priliku na tržištu koja nema veze s glavnom djelatnosti vlastitog poduzeća te se odlučuje na pokretanje novog poslovnog pothvata. Prijenos poslovanja za svakog poduzetnika mora predstavljati višegodišnji proces unutar kojeg će detaljno pripremiti poduzeće, budućeg vlasnika, ali i sebe.

Slika 1. Kritične faze razvoja poduzeća



Izvor: Alpeza 2019:6

„Kompleksnost *business transfera* rezultat je pravnog, financijskog, poreznog, organizacijskog i psihološkog aspekta ovog procesa“ (Mezulić Juric, Alpeza 2017:7). Prijenos poslovanja uvelike može uzdrmati i velika poduzeća koja nespremno ulaze u ovaj proces. Ovakve promjene uvelike mogu narušiti konkurentnost poduzeća na tržištu te ugroziti opstanak poduzeća, bez obzira na financijsku situaciju, reputaciju ili kvalitetan i konkurentan proizvod. Ako poduzetnik ne krene na vrijeme razmišljati o bližoj ili daljoj budućnosti u kojoj će morati izaći iz poduzetničko pothvata, sam proces prijenosa poslovanja može biti iznimno dugotrajan i bolan, a u konačnici može dovesti i do likvidacije poduzeća zbog nekvalitetne i nepravovremene pripreme. Mikro i mala poduzeća su najviše podložna problemima i najvećoj razini rizika kada je riječ o provođenju prijenosa poslovanja. Razlog tome leži u činjenici što takva poduzeća uvelike ovise o svom vlasniku koji je nerijetko i osnivač poduzeća. Poduzeća su naviknula raditi prema jednom obrascu te je posao uhodan prema osobnosti i stručnosti vlasnika. Upravo zbog toga se mikro i mala poduzeća s malim brojem zaposlenika teško prilagođavaju novom vlasniku, ako i dođe do promjene vlasništva. Prijenos poslovanja se najviše povezuje s obiteljskim poduzećima. „Prema istraživanjima, samo 30% obiteljskih poduzeća preživi prienos poslovanja na drugu generaciju, 13% na treću generaciju, a svega 3% ima dulji životni vijek“ (Mezulić Juric, Alpeza 2017:7). Ovo istraživanje je provedeno 2011. godine od strane Europske unije te usmjereno na rizičnost prijenosa poslovanja gledano kroz prizmu razvoja poslovanja malih i srednjih poduzeća bez obzira na upravljačku ili vlasničku obiteljsku strukturu. Neplaniranje ili zakašnjelo planiranje prijenosa poslovanja dovodi do problema za nacionalne ekonomije kroz smanjivanje zaposlenosti, odnosno kroz odlazak zaposlenika iz poduzeća koja nisu uspješno provela proces *business transfera*. Prema podacima *Business Dynamicsa* (2011:6) u Europskoj uniji svake godine kroz proces prijenosa

poslovanja prolazi 450.000 poduzeća koja zapošljavaju čak 2 milijuna osoba. U čak 150.000 poduzeća se problemima koji nastaju tijekom prijenosa ne pristupa na pravilan način prilikom čega se u pitanje dovodi oko 600.000 radnih mjesta. Problem vladinih politika u području malih i srednjih poduzeća leži u zanemarivanju problema oko prijenosa poslovanja s kojima se poduzeća susreću. Vladine politike u većini zemalja EU su najviše usmjerene na poticanje pokretanja poslovnog pothvata te na financiranje ili potpomaganje *start-upova* kroz izgradnju i otvaranje raznih poduzetničkih inkubatora i akceleratora. Nešto manji fokus se pridaje poduzećima koja bilježe trenutni rast te imaju potencijal za daljnji rast. Poduzeća koja imaju uhodano poslovanje, konstantan prihod, ostvaruju dobit te imaju potencijal za daljnji rast su uvelike privlačne investicije za osobe koje imaju novca za ulaganje te poslovnog iskustva. U trenutku kada vlasnik ovakvog poduzeća odlazi u mirovinu, u potrazi je za iskusnim potencijalnim kupcem koji u takvom poduzeću vidi dobru priliku i temelj za daljnji rast. Najbolji potencijalni kupac u tom trenutku jest zasigurno osoba koja ima iskustva, kontakte, poznaje domaće i strano tržište te suvremene tehnologije koje nakon preuzimanja poslovanja može implementirati u poduzeće čime će ga podići na višu razinu uspješnosti. Potencijalni kupac ne mora nužno imati prethodno navedene karakteristike, no ako ih nema, budućnost poduzeća više nije toliko izvjesna. Ovo je situacija u kojoj najviše može profitirati sam kupac i budući vlasnik poduzeća jer s manjkom iskustva u procesu preuzimanja vlasništva i upravljanja ima mentorsku podršku dotadašnjeg vlasnika kojemu je u interesu iza sebe ostaviti stabilno poduzeće. Kroz mentoriranje novi vlasnik dobiva potrebno znanje, ali se upoznaje i s mrežom kontakata koje u daljnjem poslovanju može iskoristiti. Prema Geertsu i dr. (2004) poduzeća koja su transferirana na nove vlasnike imaju značajno veću stopu opstanka u odnosu na *start-up* poduzeća. Transferirana poduzeća opstaju u postotku od 90 do 96%, dok svega 35-50% *start-up* poduzeća u konačnici opstane na tržištu. Transferirana poduzeća također imaju značajniji i veći rast samog poduzeća te su u pravilu inovativniji. Bilježe rast profita, ali i broja zaposlenih u odnosu na novonastala poduzeća.

4. VAŽNOST KREIRANJA IZLAZNE STRATEGIJE

Svako poduzeće u svom životnom ciklusu dolazi do dijela koji je predviđen za prijenos poslovanja. Mnogi poduzetnici tijekom svoje karijere ne razmišljaju o dalekoj budućnosti te, o mogućnostima koje mogu odabrati za prijenos poslovanja te ne razmišljaju o potencijalnim opasnostima koje se mogu dogoditi ako pravovremeno ne krenu razmišljati o kreiranju izlazne strategije. Mezulić Juric i Alpeza (2017:29) smatraju kako postoje brojni razlozi izlaska iz poduzetničkog pothvata za vlasnike poduzeća te je važno razlučiti je li razlog na razini poduzeća ili je pak na razini vlasnika, tj. na individualnoj razini. Ako je riječ o razini poduzeća, tada se izlazak može i mora promatrati kroz prizmu napuštanja određenog tržišta ili industrije. Također je moguće izlazak poistovjetiti s likvidacijom poduzeća, odnosno s prestankom poslovanja i postojanja samog poslovnog subjekta. Izlazak promatran na individualnoj razini kao glavni fokus uzima vlasnika poduzeća. U tom je slučaju nužno razumjeti uzroke za izlazak iz poduzetničkog pothvata koji će na direktan ili indirektan način utjecati na odluku vlasnika o tome hoće li se povući i izaći iz poduzeća kako bi pokrenuo novi poduzetnički pothvat ili hoće li napustiti poduzetničku karijeru u potpunosti. Sam proces kreiranja izlazne strategije te planiranja iste je iznimno kompleksan i delikatan proces za kojeg je najvažnije pokrenuti ga na vrijeme. Prema istraživanju finskog znanstvenika Malinena (2004:5) jedna trećina poduzeća je u periodu od svega deset godina bila suočena s procesom prijenosa poslovanja te je bilo potrebno takva poduzeća pripremiti na tako složen i kompleksan proces. Sagledavajući proces prijenosa poslovanja u obiteljskom poduzeću, prema Vukiću (2019:85), glavna i ključna osoba čitavog procesa prijenosa poslovanja je osnivač i vlasnik. On je osoba koja mora donijeti odluku o pripremanju poduzeća za prijenos vlasništva te je bez njegova prisustva i uključivanja u sam proces, sam prijenos gotovo pa nemoguće izvesti. Priprema osnivača i vlasnika poduzeća ogleda se u tome da kada profesionaliziranu tvrtku preda drugom vlasniku, on sam bude spreman ne samo odobriti prijenos, nego ga i u potpunosti podržati. Vlasnici poduzeća o izlasku iz poduzetničkog pothvata moraju krenuti razmišljati na vrijeme, kao što je prethodno navedeno. Hisrich i dr. (2011:587) navode sljedeće savjete za planiranje nasljeđivanja: potrebno je ostaviti dovoljno vremena za proces tako što će se on započeti ranije, nužno je procijeniti vrijednost tvrtke ili angažirati nekoga tko će to napraviti, procijeniti potencijalne nasljednike prema njihovim zaslugama bili oni članovi obitelji ili zaposlenici poduzeća, potrebno je prepoznati kvalitete, znanja i kompetencije u članovima obitelji za koje se smatra kako bi u budućnosti mogli postati vlasnici tvrtke, kreiranje prijelaznog razdoblja kako bi se nasljednik mogao priviknuti

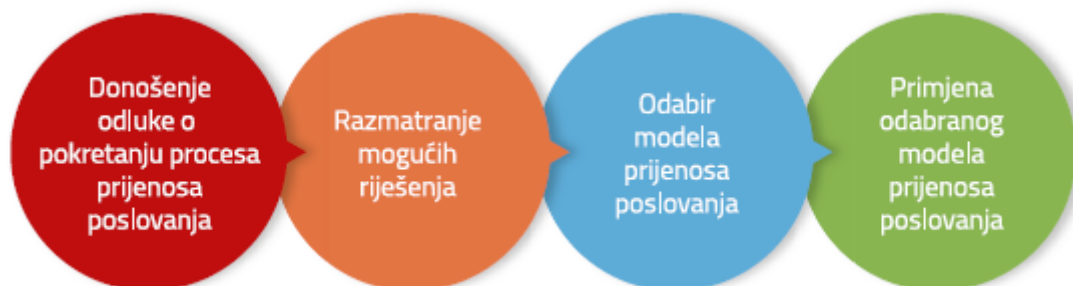
na posao i u konačnici se savjetuje određivanje roka za dovršavanje tranzicije te držanje istog. Tijekom svoje karijere mogu započeti razmišljati o izlasku iz operativnog vođenja poslovanja te tek nakon toga o predaji vlasništva na nekog drugog ili o likvidaciji poduzeća. „Po osnivačevim visoko postavljenim zahtjevima, do kojih je došao gledajući u ogledalo te u njemu vidjevši što su mu drugi govorili, nasljednici nikada neće biti dovoljno spremni voditi tvrtke kao osnivači. I to je točno – neće biti spremni voditi tvrtke kao što su ih vodili osnivači. Srećom“ (Vukić, 2019:86). Osnivači svoje poduzeće ne gledaju samo kao obično poduzeće, način poslovanja, zgradu u kojoj djeluju, proizvode ili prodaju svoje proizvode. Poduzeće za osnivače predstavlja nešto daleko više. Na svoja poduzeća gledaju kao na dijete te se teško odlučuju na predaju poduzeća u tuđe ruke. Identificiranje vlastitog pothvata s vlastitim djetetom je detektirala i Detienne (2010:205) koji tvrdi kako poduzetnici često nazivaju pothvat svojim djetetom te ukazuju na to da je izlaz iz poduzetničkog pothvata veći od odustajanja od vlasničkih udjela te da ima psihološke implikacije. Ako se prvo odluče na predaju operativnog vođenja poslovanja, kasnije će lakše prebroditi potencijalnu krizu uzrokovanu predajom vlasništva poduzeća. Uvjereni su kako nitko drugi ne zna, ne može i nije sposoban voditi takvo poduzeće jer osnivač sam pokrenuo poslovanje iz ničega te su u konstantnom strahu od nestanka njihove kreacije s tržišta nakon što se u potpunosti povuče iz poslovanja. Ipak, ovo sve je gledano kroz oči poduzetnika koji je uspio pokrenuti poslovanje i koji to poslovanje jednog dana mora napustiti. Nasljednici (bilo članovi obitelji, zaposlenici u poduzeću ili stručnjaci izvan poduzeća) često znaju u potpunosti oživiti poslovanje poduzeća te ga odvesti na višu razinu zbog poznavanja procesa planiranja, proračunavanja, rada s ljudima itd. Zbog toga je vlasniku poduzeća važno pronaći sposobnog i obrazovanog menadžera ili školovati i obrazovati nekoga iz vlastite obitelji kako bi bio siguran da će poduzeće predati u prave ruke nakon svojeg povlačenja. Važnost druge karijere Vukić (2019:87) objašnjava kao popratnu zanimaciju kojom će se vlasnik baviti nakon što izađe iz operativnog vođenja poslovanja. Tek nakon što se ustali u životu bez takvog načina upravljanja poduzeća kojim je rukovodio godinama, doći će do mogućnosti napuštanja vlasničke strukture poduzeća. Druga karijera za vlasnika predstavlja pokretanje srodnog biznisa ili pokretanje potpuno novog poduzeća koje neće imati nikakve veze s poduzećem u kojemu je još vlasnik. Ovaj korak u procesu pripreme poduzeća za prijenos poslovanja je iznimno važan jer je potrebno pobrinuti se da sam prijenos prođe bezbolno kako za poduzeće, tako i za vlasnika. Detienne (2010:209) smatra kako su poduzetnici koji potencijalno imaju ideju druge karijere nakon izlaska iz trenutnog poslovnog pothvata skloniji kreiranju izlazne strategije u pravo vrijeme. Savršena dob vlasnika za pripremu procesa prijenosa poslovanja i

za pripremu i kreiranje izlazne strategije je između 55 i 65 godina. Priprema izlazne strategije se ne kreira preko noći i zasigurno se neće razmatrati u kratkom vremenskom razdoblju jer je za to potreban dugi niz godina kako bi sve prošlo bez većih problema koji su uzrokovani velikim promjenama u strukturi poduzeća. Istraživanje Malinena (2004:3) pokazuje kako se uspješni čimbenici nasljeđivanja mogu klasificirati u tri kategorije. Prva kategorija je stupanj pripremljenosti nasljednika u koje je uključeno formalno obrazovanje nasljednika, znanje, radno iskustvo izvan tvrtke, broj godina rada unutar poduzeća, razina motivacije za obnašanje funkcije vlasnika te njegovo poimanje pripreme za uspješno realiziranje prijenosa poslovanja. Druga kategorija uključuje odnose između članova obitelji i poduzeća gdje je ključ komunikacija, povjerenje, odanost, obiteljski konflikti, suparništvo braće i sestara, ljubomora, predanost itd. Posljednja kategorija uspješnih čimbenika ključnih za prijenos poslovanja je aktivnosti planiranja i kontrole prijenosa poslovanja u što se uključuje planiranje prijenosa poslovanja, planiranje iz financijskog i poreznog aspekta, razmatranje vanjskih ponuda za otkup poduzeća, korištenje savjeta vanjskih konzultanata i stručnjaka itd.

4.1. Faze u procesu prijenosa poslovanja

Proces prijenosa poslovanja je potrebno pomno planirati te obratiti pozornost na svaku od četiri faze u procesu prijenosa poslovanja prilikom samog planiranja.

Slika 2. 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)

4.1.1. Donošenje odluke o pokretanju procesa prijenosa poslovanja

Poduzetnik prilikom pokretanja procesa prijenosa poslovanja mora obratiti pozornost na prvi korak, a to je donošenje odluke o procesu prijenosa poslovanja. Mora biti siguran da je vrijeme ispravno te kako će imati dovoljno vremena za pripremu i izvršavanje svih obaveza koje će pospješiti prijenos poslovanja. Poduzetnik započinjanje procesa prijenosa poslovanja mora sagledati iz kuta potrebe jer ona predstavlja obvezu, ali i ta obveza će vlasniku biti privilegija jer će zbog pravovremenog planiranja zadržati kontrolu nad poduzećem do trenutka predaje vlasništva te će osigurati svoj stečeni kapital. Pravovremenim razmišljanjem o pokretanju procesa prijenosa poslovanja te detaljnom pripremom će poduzetnik izbjeći brojne potencijalne probleme s kojima se može suočiti ako planiranje ne započne na vrijeme. „Planiranjem i kreiranjem izlazne strategije vlasnik smanjuje rizik vezan uz budućnost poslovanja poduzeća, te ojačava temelje za razvoj poduzeća nakon njegovog odlaska“ (Mezulić Juric, Alpeza, 2017:30). Ako obavi detaljnu i pravovremenu pripremu, poduzetnik će osigurati sljedećem vlasniku svo potrebno znanje koje će mu biti potrebno za nastavak trenutnog poslovanja, ali će mu u ruke dati i alat s kojim će budući vlasnik moći unaprijediti poslovanje. Alat u ovom slučaju predstavlja analiza i trenutno stanje tržišta, uvid u financijska izvješća, izračunavanje financijskih pokazatelja, dijeljenje mreže kontakata koje je poduzetnik s godinama uspio prikupiti, upoznavanje s ključnim dionicima poslovanja itd. Također valja naglasiti kako pravovremenim planiranjem poduzetnik povećava vjerojatnost pronalaska adekvatnog kupca poduzeća jednako kao i pronalazak investitora koji ima ambicija za ulaganje svojih sredstava u poduzetnički pothvat. Pronalaskom adekvatnog kupca vlasnik osigurava kontinuitet poslovanja jer će tijekom poslovanja kupca upoznavati s načinom poslovanja kako bi nakon prijenosa poslovanja poduzeće moglo nastaviti raditi bez većih problema. Vlasnik u tom slučaju kapitalizira uloženo vrijeme i trud u razvijanje poslovnog pothvata. Zapčinjanje planiranja procesa prijenosa poslovanja je podjednako važno za poduzetnike koji planiraju svoje poduzeće prodati vanjskim osobama (zaposlenicima poduzeća ili vanjskim menadžerima koji nemaju veze s poduzećem) kao i za poduzetnike koji planiraju prijenos poslovanja na članove obitelji. Kao što je prethodno navedeno, vlasnik igra najvažniju ulogu u ovom procesu te je za njega nužno pripremiti i sebe za promjenu načina života tj. na život bez poduzeća koje je vodio možebitno desetljećima. Mezulić Juric i Alpeza (2017:30) navode kako su posljedice na poduzetnika prilikom izlaska iz poduzeća brojne, a to su:

- Pravne posljedice
- Ekonomske posljedice
- Društvene posljedice
- Emocionalne posljedice.

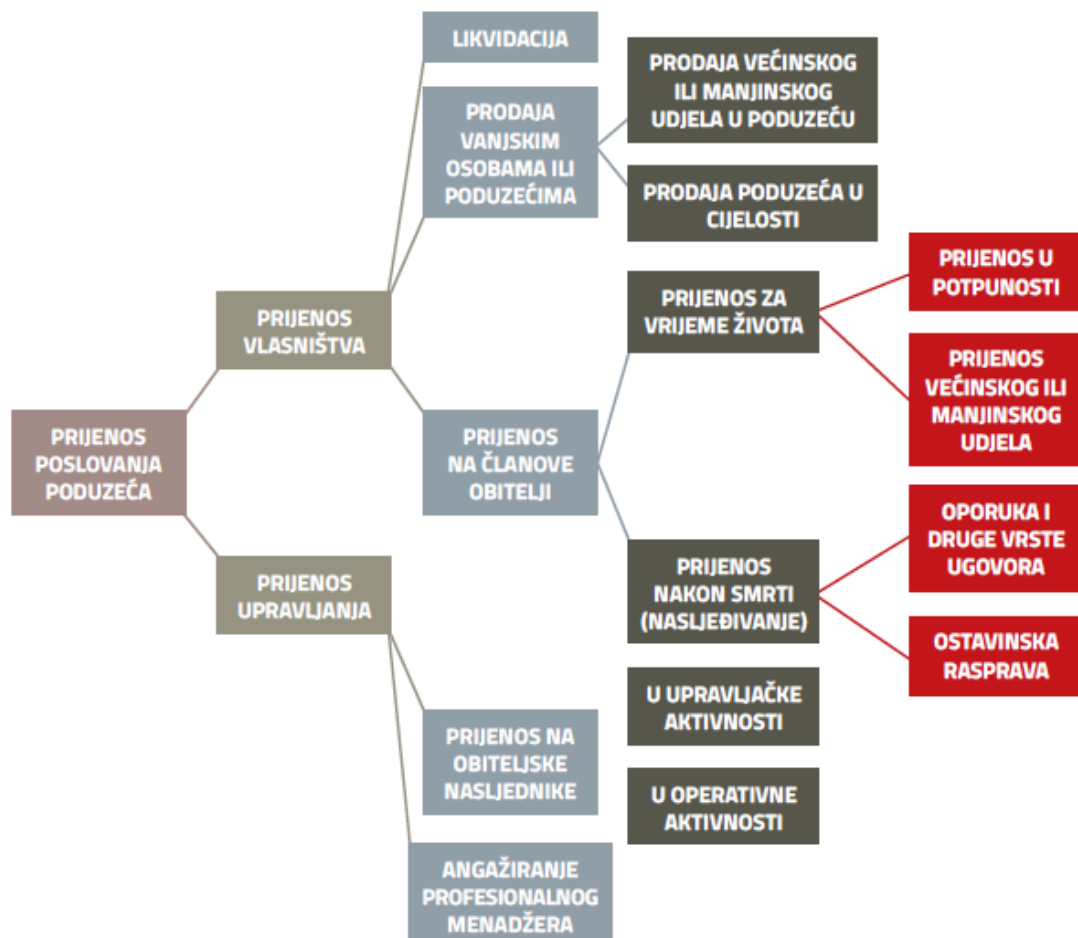
Emocionalne posljedice na vlasnika poduzeća ostavljaju najviše traga te oduzimaju puno više vremena nego li je to slučaj s pravnim ili ekonomskim pitanjima i posljedicama. Emocionalne i psihološke posljedice najčešći su razlog za neuspjeh prijenosa poslovanja. Emocionalne posljedice ne utječu isključivo na vlasnika poduzeća, nego i na njegovu obitelj, sve bliske dionike poduzeća u što se ubrajaju poslovni partneri, kupci, suradnici itd. Psihološke i emocionalne prepreke su nerijetko razlog za odgađanje pokretanja procesa prijenosa poslovanja jednako kao i pokretanja planiranja samog procesa. Poduzetnici nisu skloni razmišljati o takvim stvarima jer im predstavljaju daleku i neugodnu budućnost jer se na svom trenutnom radnom mjestu osjećaju sretno i ispunjeno i ne žele razmišljati o prekidanju poslovanja. Psihološke prepreke vlasnika su često povezane sa „strahom 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. (Mezulić Juric, Alpeza, 2017:31). Postoji primjetna razlika psiholoških prepreka kod poduzetnika koji svoja poduzeća prenose na članove obitelji i poduzetnika koji svoja poduzeća prenose tj. prodaju kupcima koji nemaju veze s obitelji kako bi ostvarili određeni profit. U svom radu Alpeza (2019:28) tvrdi kako članovi obitelji vlasnika također trebaju imati vremena za razmišljanje, sudjelovanje i donošenje odluka vezanih uz prijenos poslovanja. Ako je riječ o obiteljskom poduzeću i djeca vlasnika su aktivno uključena u sam proces prijenosa, tada i oni moraju imati priliku razmotriti potencijalna rješenja te odlučiti što žele raditi u budućnosti, žele li postati vlasnici poduzeća, imaju li ambicija u poslovnom svijetu te žele li na ikakav način biti povezani s poslovanjem poduzeća u budućnosti. Pitanje prijenosa poslovanja često zna biti „gurano pod tepih“ te se često odgađa zbog različitih razloga. Prvi i najčešći takav razlog je nedostatak vremena vlasnika poduzeća koji je svakodnevno okupiran mnoštvom dnevnih zadataka te se ne stigne razmišljati i planirati stvari koje su vezane uz strateška pitanja kao što je primjerice pitanje o prijenosu poslovanja. Kako bi se ovaj problem izbjegao, Alpeza (2019:29) savjetuje vlasnicima poduzeća kreiranje plana aktivnosti u području prijenosa poslovanja, što će reći doslovno kreirati vrijeme koje će se iskoristiti za diskusiju i razmišljanje o pitanju prijenosa poslovanja. Sve donesene odluke i

zaključke u diskusijama vlasnika, lanova obitelji i drugih osoba koje su uključene u proces te u samostalnim razmišljanjima vlasnika je poželjno, čak i potrebno pismeno evidentirati.

4.1.2. Razmatranje mogućih rješenja

Druga faza u procesu prijenosa poslovanja naziva se razmatranje mogućih rješenja. Poduzetnik mora odabrati najbolji model prijenosa poslovanja na temelju prikupljenih informacija koje može prikupiti u razgovoru s drugim vlasnicima, budućim nasljednicima, potencijalnim kupcima, savjetnicima i konzultantima. Prema Alpezi (2019:29) glavni cilj prikupljanja informacija te savjetovanje sa stranama koje su uključene u proces prijenosa poslovanja je predviđanje mogućih pozitivnih, ali jednako tako i negativnih posljedica kojim odabrano rješenje može utjecati na život vlasnika poduzeća, svih uključenih strana u ovaj proces, ali i na samo poduzeće.

Slika 3. Shematski prikaz mogućih rješenja prijenosa vlasništva i upravljanja poduzećem



Izvor: Alpeza (2019:30)

Alpeza (2019:29) navodi kako su ključna pitanja na koje je potrebno dati odgovor sljedeća:

- Na koga prenijeti poslovanje?

Poslovanje se može prenijeti kroz dva načina. Prvi je prijenos vlasništva na članove obitelji dok je drugi način prodaja poduzeća. Postoje slučajevi u kojima poduzetnik usprkos prijenosu vlasništva bude aktivno uključen u upravljanje poduzećem te nastavi biti dio upravljačke strukture poduzeća što ponajviše ovisi o potrebama poslovanja te razini spremnosti novog vlasnika poduzeća. Poduzetnik prijenos upravljanja može prenijeti na članove obitelji ili angažirati profesionalnog menadžera te odlučiti hoće li i dalje ostati uključen jednim dijelom u upravljanju poduzećem.

- Koliki udio u vlasništvu i upravljanju poslovanjem prenijeti?

Poduzetnik u ovom slučaju može donijeti tri odluke. U mogućnosti je zadržati većinski udio u poduzeću, zadržati manjinski udio u poduzeću ili prenijeti vlasništvo i upravljanje na drugu osobu u cijelosti. Ova odluka će direktno utjecati na budući način poslovanja poduzeća te na formiranje vlasničkog i upravljačkog tijela u poduzeću.

- Što nakon prijenosa poslovanja?

Ključno pitanje što nakon prijenosa poslovanja predstavlja najvažnije pitanje za vlasnika poduzeća. U mogućnosti je zadržati značajan udio u poduzeću, ali istovremeno se i u potpunosti isključiti iz svakodnevnih operativnih aktivnosti poduzeća. I dalje će biti u mogućnosti imati utjecaj na poslovanje kroz vlasnički udio u poduzeću te ostvarivati određenu zaradu. Bez obzira na koji se model prijenosa poslovanja poduzetnik odluči, mora biti svjestan pozitivnih i negativnih posljedica koje mogu uslijediti nakon pokretanja i završetka procesa prijenosa poslovanja. Njegova je dužnost odrediti tko su osobe koje će biti uključene u razgovor o prijenosu poslovanja od samog početka, točnije od planiranja. Vlasnik poduzeća također mora odlučiti koji je vremenski rok unutar kojeg će se prijenos poslovanja formalno dogoditi te mora odrediti koje su pripreme potrebne kako bi ovaj složeni proces u konačnici bio uspješno realiziran.

4.1.3. Odabir modela prijenosa poslovanja

U trećoj fazi procesa prijenosa poslovanja potrebno je razumjeti primarne ciljeve poduzeća kako bi se odabrao adekvatan i najbolji mogući model prijenosa poslovanja u datom

trenutku. Svaki poduzetnik se mora zapitati koji su primarni ciljevi poduzeća te razumjeti je li njegovo poduzeće isključivo izvor zarade za njega samoga kao i za njegovu obitelj, je li poduzeće financijska investicija, predstavlja li poduzeće dio osobnosti ili životnog stila poduzetnika ili predstavlja li poduzeće nešto više od svega navedenog, tj. predstavlja li dio obiteljske povijesti zbog prijenosa vlasništva s generacije na generaciju. U trenutku kada poduzetnik razmisli o ovim pitanjima i dođe do konačnog odgovora, imat će otvoren put ka odabiru najboljeg modela prijenosa poslovanja. Ako poduzeće predstavlja dio osobnosti poduzetnika, promjene na vlasničkoj i upravljačkoj razini neće biti jedine, nego će promjene biti osobne i emotivne prirode. Alpeza (2019:31) u svome radu poduzetnicima koji će doživjeti promjene na osobnoj i emotivnoj razini savjetuje uključivanje trećih strana u razgovor u koje sve strane uključene u proces prijenosa poslovanja imaju povjerenja. Uključivanje treće strane također može biti potaknuto potrebom za razgovorom o temama kao što su novac, odnosi među ljudima te sam način poslovanja. Veliki je spektar savjetnika i eksperata za pojedina područja prijenosa poslovanja, stoga se u kategoriju savjetnika mogu svrstati odvjetnici, porezni savjetnici, izmiritelji itd. Na vlasniku je donošenje odluke o potrebi angažiranja savjetnika koja će biti osoba od povjerenja te kojoj će se tijekom cijelog procesa prijenosa poslovanja povjeravati, s kojom će razgovarati o osobnim pitanjima kao što su primjerice poteškoće koje proživljava zbog prepuštanja poduzeća nekom drugom te osoba s kojom će razgovarati o poslovnim tj. profesionalnim problemima prilikom prijenosa poslovanja, ali i svakodnevnog poslovanja. Savjetnik prvenstveno mora biti osoba od povjerenja te mora posjedovati značajnu količinu znanja i iskustva u području prijenosa poslovanja kako bi poduzetniku i svim ostalim sudionicima mogao olakšati sam proces. Savjetnik mora posjedovati vještine kao što su aktivno slušanje, postavljanje pitanja koja mogu pomoći vlasniku u sagledavanju problema iz drugog kuta te biti u mogućnosti poduzetniku dati uvid u širu sliku cijelog procesa. Osim navedenih znanja i kompetencija koje mora posjedovati, savjetnik mora biti detaljno upoznat s trenutnim stanjem u poduzeću, povijesti poduzeća, organizacijskom kulturom te potrebama i željama svih osoba koje su uključene u proces prijenosa poslovanja.

4.1.4. Primjena odabranog modela prijenosa poslovanja

Prema Alpezi (2019:32) posljednja faza u procesu prijenosa poslovanja podrazumijeva ostvarivanje dvije temeljne pretpostavke koje će omogućiti primjenu odabranog modela prijenosa poslovanja, a to su:

- Vlasnička politika
- Temelji poduzeća

4.1.4.1. Vlasnička politika

Prijenos poslovanja poduzeća često može dovesti do tektonskih promjena unutar politike poduzeća što može uzrokovati promjenu, tj. povećanje broja suvlasnika u poduzeću. U ovom je slučaju od iznimne važnosti da svi vlasnici imaju jednaku i zajedničku viziju razvijanja poduzeća u budućnosti. Važan segment prijenosa poslovanja čini definiranje vlasničke politike koja mora sadržavati želje, ali i smjernice vlasnika koje su vezane uz „osnovne vrijednosti na kojima vlasnici žele temeljiti poduzeće, plan provođenja poslovnih aktivnosti, plan očekivanih financijskih rezultata, definirane odgovornosti i ovlasti vlasnika, kao i smjernice vezane uz podjelu dobiti, sudjelovanje vlasnika u upravi i buduće odvijanje prijenosa poslovanja“ (Alpeza, 2019:32). Novi vlasnici poduzeća moraju ujednačiti viziju s trenutnim vlasnikom poduzeća za dobrobit poslovanja te potencijalnog budućeg rasta poduzeća. Kada je riječ o poduzeću koji ima više vlasnika, potrebno je kreirati vijeće vlasnika kako bi se usuglasili stavovi koji su vezani uz upravljanje poduzećem isključivo između vlasnika poduzeća.

4.1.4.2. Temelji poduzeća

Prijenos poslovanja je složen proces koji mora uključivati prijenos tri važna elementa poslovanja, a to su: znanje, mreže kontakata i organizacijske kulture. Kada je riječ o mikro i malim poduzećima gdje je vlasnik ujedno i direktor poduzeća, tri prethodno navedena elementa su usko povezana s osobnim karakteristikama samog direktora. Ove karakteristike su gotovo u pravilu najvažniji dio konkurentske prednosti poduzeća na tržištu. U procesu prijenosa poslovanja je važno sva tri elementa zadržati u poduzeću i nakon odlaska vlasnika te nakon realizacije samog procesa. Ključan faktor u uspjehu prijenosa je komunikacija između trenutnog vlasnika i budućeg vlasnika jer će isključivo tako budući vlasnik prikupiti potrebno znanje za daljnje razvijanje poslovanja, dobiti mrežu kontakata od trenutnog vlasnika te će direktno biti upućen u organizacijsku kulturu za koju je najsvrsishodnije ostati nepromijenjenom. Vrijeme koje je potrebno za prijenos tri ključna elementa poslovanja poglavito ovisi o odabranom modelu prijenosa poslovanja. U obiteljskim poduzećima su budući vlasnici, najčešće nasljednici, upućeni u organizacijsku kulturu poduzeća te su upoznati s vrijednostima poduzeća jer je čest slučaj da nasljednici već rade u poduzeću prije

samog pokretanja procesa prijenosa poslovanja. Ovo je velika prednost za ovakav model prijenosa poslovanja jer je nasljednik upoznat s radom poduzeća na svim razinama. Upoznat je s poslom zbog suradnje sa zaposlenicima te zna na koji način se odvija poslovanje, proizvodnja proizvoda ili pružanje usluga, a istovremeno je upoznat i s vrhom poduzeća zbog obiteljske povezanosti. S druge strane profesionalni menadžeri često imaju problema s neshvaćanjem organizacijske kulture koja vlada u poduzeću za čije su preuzimanje zainteresirani. Ako se proces planiranja izlaska iz poduzetničkog pothvata od strane poduzetnika pokrene na vrijeme, veće su šanse za uspjeh samog procesa kada ga je neizbježno potrebno primijeniti. Unutarnja i vanjska komunikacija predstavlja ključ uspješnog procesa prijenosa poslovanja jer je potrebno konstantno komunicirati o odabranoj opciji prijenosa kako bi se smanjila neizvjesnost te kako bi bilo iznenađenja u trenutku pokretanja samog procesa. Ako se vlasnik odluči na prodaju poduzeća drugom menadžeru, njegov glavni posao jest preuzeti komunikaciju, ovlasti i odgovornosti koje se tiču njegovog dijela poslovanja, unatoč tome što još nije postao vlasnik poduzeća. Ako ovakva komunikacija izostane, ona za sobom može povući mnoštvo problema. Nasljednik može steći dojam kako trenutni vlasnik nema povjerenja u njegove upravljačke sposobnosti što će automatski dovesti do nesigurnosti kod zaposlenika, ali i kod poslovnih partnera. Prijenos poslovanja se službeno može proglasiti gotovim u trenutku kada svaki akter procesa u potpunosti preuzme svoju novu ulogu te u skladu s njom počne svakodnevno funkcionirati.

5. PREPREKE I RIZICI PRI KREIRANJU IZLAZNE STRATEGIJE

Jedan od ključnih izazova s kojima se susreću vlasnici poduzeća prilikom prijenosa poslovanja je zamjena uloga. Za većinu vlasnika poduzeća njihov identitet čini upravo uloga vlasnika te je ona ključna za ostvarivanje društvenih kontakata. Kada se jednog dana takav život promjeni, poduzetnik mora biti spreman. Zbog toga prodaja poduzeća velikom broju poduzetnika znači gubljenje vlastitog identiteta. Povezanost s vlastitim identitetom i razina priprema vlasnika će uvelike diktirati uspješnost procesa prijenosa poslovanja. Uspjeh prijenosa poslovanja uvelike ovisi i o unaprijed organiziranim i isplaniranim ulogama koje će vlasnik u budućnosti preuzeti. Stoga je prilikom pripreme prijenosa poslovanja važno detektirati svoju ulogu u budućnosti kako poduzetnik ne bi imao problema s promjenom svog životnog stila. Prema Detienne (2010:205) osnivač mora identificirati priliku, žrtvovati vlastito vrijeme, ali u čitav proces mora uložiti i svoj novac jednako kao i energiju čime se od samog početka obvezuje u smjeru izlaska iz poduzetničkog pothvata. Još jedan od problema koji se pojavljuju u ovom složenom procesu je nepravovremeno povlačenje vlasnika iz poslovanja iz raznih razloga. Ovakvi poduzetnici često nastavljaju djelovati kao vlasnici poduzeća, iako su to mjesto trebali napustiti. Strah od nepoznatog i od kritične faze nakon izlaska iz poduzetničkog pothvata je okidač za izbjegavanje pravovremenog planiranja. Ipak, treba razumjeti kako se ovakve greške ponekad događaju iz najbolje namjere jer vlasnik može na čitavu situaciju gledati iz kuta poduzeća. Može smatrati kako poduzeće nije spremno za novog vlasnika, previše će nedostajati njegovo liderstvo, nije pronašao adekvatnog budućeg vlasnika te stoga ne želi dopustiti da njegovo poduzeće pati ili da naprosto propadne. Problem oko prijenosa poslovanja kojeg je predstavio Malinen (2004:5) odnosi se na Finsku, no dijeli obilježja s problemima prijenosa i u ostalim zemljama Europe. U tadašnje vrijeme je financijski aspekt predstavljao veliki problem u procesu prijenosa poslovanja, aludirajući pritom na poreze koje su finski poduzetnici morali plaćati prilikom prijenosa poslovanja. Oporezivanje je stvorilo probleme u procesima prijenosa poslovanja, posebice ukoliko je bilo riječ o neplaniranom nasljeđivanju poduzeća. Malinen (2004:5) navodi kako je u to vrijeme svako malo obiteljsko poduzeće izostavilo barem jednu, ako ne i više stavki prilikom planiranja prijenosa poslovanja te da u velikoj razini nepripremljenosti poduzetnika leži čitav problem koji za sobom povlači i oporezivanje. Nakon što je planiranje postalo normalna stavka u prijenosu poslovanja, dolazi do sljedećeg problema s kojima su se vlasnici obiteljskih poduzeća morali suočiti, a to je nedostatak komunikacije unutar obitelji o poslovanju te problemima koje isto dovodi. Ukoliko dođe do razgovora o poslovnim temama, a posebice o

prijenosu poslovanja, često dolazi i do konflikta unutar obitelji koji potencijalno vodi budućnost poduzeća u propast, barem ukoliko se poduzeće želi ostaviti u obiteljskom vlasništvu.

Mnoštvo je rizika koji se pojavljuju kada poduzetnik započne s odgađanjem procesa prijenosa poslovanja. Prvi od mnoštvo rizika prema Alpezi (2019:29) je rizik koji se odnosi na mlađu generaciju potencijalnih nasljednika. Ovdje je riječ o obiteljskim poduzećima u kojima vlasnik polaže velike nade u prijenos poslovanja na iduću generaciju svoje obitelji. Ako dođe do pretjeranog odugovlačenja s ovim procesom, potencijalni budući nasljednik može odabrati drugu karijeru ili životni put. To se može dogoditi u trenutku kada nasljednik detektira priliku u nekom drugom poduzeću koje ima veći potencijal rasta u budućnosti te se odluči svoju karijeru izgraditi u poduzeću čiji vlasnik nije netko iz njegove obitelji. Nasljednik u tom slučaju potencijalno želi izbjeći neugodnosti konstantnog uspoređivanja s prethodnim vlasnikom što u određenim situacijama može dovesti do prevelike razine stresa koja će rezultirati povlačenjem nepromišljenih poslovnih odluka. Potencijalnom nasljedniku također može ponestati vremena za čekanje ako trenutni vlasnik konstantno odgađa proces prijenosa poslovanja. Sljedeći rizik koji se može pojaviti ako poduzetnik odgađa proces prijenosa poslovanja jest rizik stagnacije poduzeća. Slabljenje tržišne pozicije te potencijalni gubitak konkurentske prednosti može biti rezultat smanjivanja ambicija i motivacije zaposlenika za dokazivanjem te postizanjem boljih rezultata na tržištu. Ovakva situacija će se gotovo u pravilu manifestirati kroz gubljenje tržišne vrijednosti poduzeća u trenutku prodaje te vlasnik neće dobiti željeni ili mogući iznos za prodaju samog poduzeća. Sljedeći rizik je prirodnog karaktera, a vezan je uz smrt ili bolest vlasnika poduzeća. Tada je poduzeće prisiljeno na ubrzanu potragu za novim vlasnikom te u borbi s vremenom može doći do odabira nedovoljno kompetentnog novog vlasnika koji će unazaditi poslovanje poduzeća ili u najgorem slučaju poduzeće dovesti do gašenja poslovanja. Financijska kriza također predstavlja rizik ako se na vrijeme ne krene s planiranjem prijenosa poslovanja jer izvanredne situacije od poduzeća zahtijevaju brze reakcije. U takvim slučajevima vlasnik može poželjeti izaći iz poduzeća i zaraditi od prodaje poslovanja koliko god je to moguće nakon čega dovodi u opasnost trenutne zaposlenike koji će biti u neizvjesnosti zbog vizije i načina upravljanja novog, neprovjerenog i nepoznatog vlasnika. Weesie i Van Teeffelen (2015:257-260) u svome radu također navode brojne rizike s kojima se poduzeće može susresti ako dođe do odgađanja procesa prijenosa poslovanja:

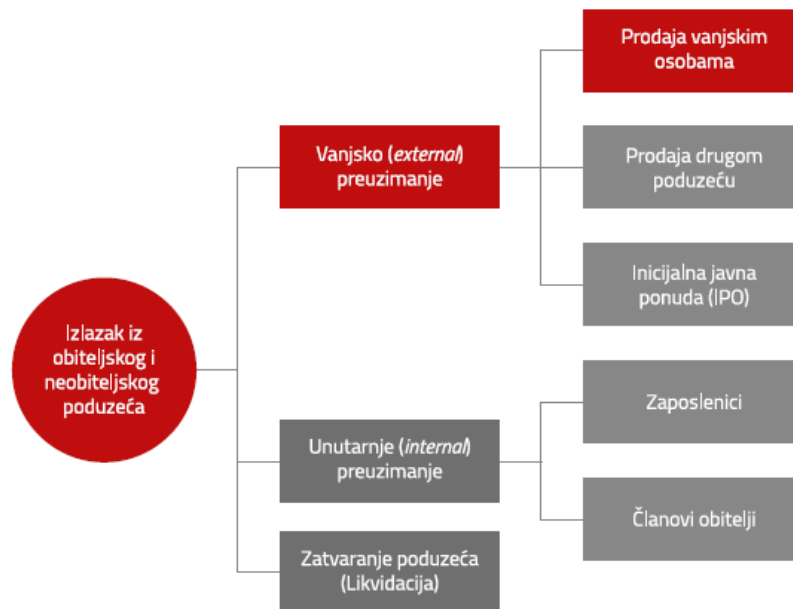
- Smanjenje vrijednosti opreme i postrojenja, nekretnina i zaliha poduzeća uzrokovano zaostajanjem u ulaganjima. Poduzetnik jednako kao što odgađa planiranje izlaska iz poslovnog pothvata, odgađa i ulaganja u poslovanje jer trenutni posao vidi kao savršen način poslovanja i ne želi ništa promijeniti. Poduzetnik u ovom slučaju ne gleda na duge staze što dokazuje i izostanak pravovremenog planiranja izlaska iz poduzetničkog pothvata.
- Likvidacija poduzeća zbog starosti vlasnika. Vlasnici koji rade čitav život u jednom poduzeću te imaju veliku upravljačku moć se ne žele takve moći olako riješiti te smatraju kako će ovaj posao moći obavljati do smrti. No u poznijim godinama poduzetnici često znaju gubiti konce te im je potreban netko mlađi kako bi nadoknadio razinu elana koja je potrebna za vođenje poslovanja. Poduzetnik si ove činjenice ne želi priznati, odgađa prijenos poslovanja, dolazi u pozne godine te dovodi poduzeće u opasnost likvidiranja zbog daljnje nemogućnosti obnašanja uloge vlasnika i voditelja poslovanja.
- Nedostupnost potencijalnih nasljednika. Kada je riječ o obiteljskom poduzeću, ne mora nužno značiti da je netko iz obitelji potencijalni budući vlasnik jer možebitno nema takvih karijernih ambicija. No ako je riječ o poduzeću u kojem vlasnik želi prodati poduzeće, a odgađa taj čin, može se dogoditi nedostupnost kvalitetnih menadžera na tržištu koji su spremni preuzeti vođenje i vlasništvo poduzeća.
- Odabir nekompetentnog nasljednika. Ova situacija se događa u slučajevima kada vlasnik ima visok ego i preveliku ljubav prema svojem poduzeću. Okolini želi pokazati da je nezamjenjiv te kako bi poduzeće bez njega propalo te se odlučuje na najgoru moguću soluciju u tom trenutku, a to je namjerno odabiranje nekompetentnog nasljednika. Rizik od likvidacije poduzeća se povećava te time bivši vlasnik nema nikakve koristi ako ne želi ponovno preuzeti poduzeće te svoj povratak okarakterizirati kao povratak spasitelja poduzeća.
- Odbijanje delegiranja zadataka od strane trenutnog vlasnika. Vlasnici koji žele biti upoznati sa svakim dijelom poslovanja, pa i onom najmanjom, mogu biti pogubni u situacijama kada je potrebno početi razmišljati o prijenosu poslovanja. Žele maksimalnu kontrolu nad poduzećem, smatraju da su nezamjenjivi te da nitko ne može bilo koji posao u poduzeću obaviti bolje od njega samog te se previše zaokuplja donošenjem odluka na operativnoj razini za što bi trebali biti zaduženi njegovi menadžeri.

6. PROCES I MODELI PRIJENOSA POSLOVANJA

Postoji nekoliko modela izlaska iz poduzetničkog pothvata. Odabir određenog modela od strane poduzetnika ponajviše ovisi o tržišnoj situaciji poduzeća i obiteljskoj situaciji te osobnim razlozima poduzetnika. Razlozi napuštanja poslovnog pothvata su različiti te uvelike određuju model kojeg će poduzetnik odabrati. Glavni modeli izlaska iz poduzetničkog pothvata prema Hawkeyju (2002), od kojih će se analizirati četiri modela, su sljedeći:

- Prijenos poslovanja na obiteljske članove, odnosno nasljeđivanje poslovnog pothvata
- Prodaja zaposleniku ili menadžeru zaposlenom u poduzeću
- Prodaja poduzeća vanjskim osobama odnosno menadžeru
- Inicijalna javna ponuda ili privatna prodaja kroz prodaju dionica na burzi
- Franšiziranje poslovanja
- Prodaja trećim osobama, tj. prodaja poduzeća nekom drugom poduzeću
- Spajanje samostalnih poduzeća u istoj industriji i
- Zatvaranje ili likvidacija poduzeća.

Slika 4. Prikaz različitih modela izlaska iz poduzetničkog pothvata



Izvor: Mezulić Juric i Apleza (2017:33) prema Deschamps, 2012

Slika 4 zorno pokazuje modele tj. načine izlaska iz poduzetničkog pothvata koji su podijeljeni u tri glavne grupe, a to su vanjsko preuzimanje, unutarnje preuzimanje i zatvaranje odnosno likvidacija poduzeća. Prodaja vanjskim osobama se dodatno grana na prodaju

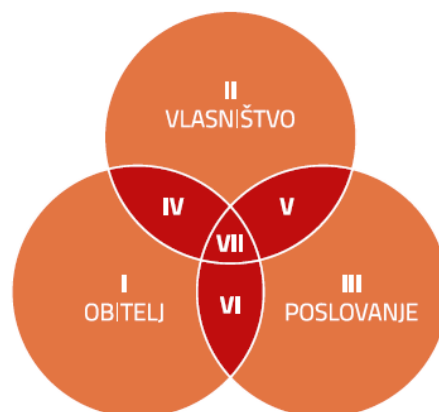
poduzeća vanjskim kupcima ili menadžmentu te na prodaju poduzeća zaposlenicima ili menadžerima koji trenutno rade u poduzeću. Unutarnje preuzimanje isključivo podrazumijeva nasljeđivanje vlasništva od strane obiteljskih članova. Prethodno navedeni modeli, odnosno načini izlaska iz poduzetničkog pothvata vezani su isključivo za situacije kada se vlasnik u potpunosti povuče iz poslovanja poduzeća. Potrebno je ustvrditi razliku između prijenosa vlasništva i prijenosa upravljanja poduzećem. Kada je riječ o prijenosu vlasništva, poduzetnik koji napušta svoju funkciju budućem vlasniku predaje i upravljačke funkcije. Ako se poduzetnik odluči na prijenos isključivo upravljačkih funkcija, svo upravljanje poduzećem prenosi na drugu osobu dok istovremeno vlasništvo nad poduzećem u potpunosti ili djelomično ostaje u rukama dotadašnjeg vlasnika. Prijenos samo upravljačkih funkcija često predstavlja fazu koja prethodi potpunom prijenosu vlasništva, kako bi se vlasnik te sve ostale osobe uključene u proces prijenosa mogle bolje pripremiti za potpuni prijenos u budućnosti. U takvoj situaciji vlasnik dobiva mogućnost kontroliranja poduzeća u prijelaznoj fazi. Pinkovetskaia i dr. (2020:368) objašnjavaju razloge izlaska iz poduzetničkog pothvata kroz četiri kategorije gdje prva kategorija predstavlja eksterne aktivnosti koji direktno utječu na poslovanje poduzeća kao što su zakoni, politike, načini regionalnog upravljanja i samoupravljanja itd. U drugu kategoriju spadaju interne aktivnosti koje smanjuju efektivnost poduzetničkih aktivnosti kao što su: nedostatak poduzetničkih kompetencija vlasnika i njegovih užitih suradnika, loše postavljene ciljeve poduzeća, nepotrebno preuzimanje rizika, niska razina profitabilnosti i uspjeha na tržištu itd. Treća kategorija predstavlja želju vlasnika poduzeća za uklanjanjem rizika koji su direktno povezani s poslovnom okolinom poduzeća kako bi ostvarili profit koji bi nadomjestio sve prethodne promašaje, ali i sve napore koji su do tada uloženi u poslovanje. Posljednja kategorija predstavlja osobne razloge vlasnika poduzeća za napuštanjem poslovnog pothvata koji nisu izravno povezani s poslovanjem. U ovoj se kategoriji mogu pronaći zdravstveni problemi, želja za odmorom i promjenom okoline, umirovljenje, obiteljski problemi itd. Istraživanja koja su proveli Pinkovetskaia i dr. (2020:369) pokazuju kako talijanski poduzetnici najviše napuštaju poduzetnički pothvat zbog razloga prve kategorije, odnosno eksternih utjecaja na poduzeće. Najviše poduzetnika koji napuštaju poslovanje zbog internih utjecaja nalazi se u Španjolskoj dok su iza nje Japan i Južna Koreja. Treća kategorija ima najviše utjecaja na poduzetnike iz Kanade, a osobni razlozi poduzetnika za izlazak iz poduzetničkog pothvata najviše se mogu primijetiti u Engleskoj te Njemačkoj.

6.1. Prijenos poslovanja na članove obitelji

„Organizacija obiteljskog poduzeća predstavlja poslovni okvir putem kojeg se realizira poduzetnička kreacija novog obiteljskog pothvata“ (Kružić i Bulog, 2012:70). Kreiranje i organiziranje obiteljskog poduzeća nije niti malo lak zadatak jer predstavlja kreiranje pothvata s vlastitom strukturom i strategijom koja će tvrtki omogućiti osvajanje novih tržišta te stvaranje i zaštitu svoje tržišne pozicije. „Obiteljska tvrtka pojam je kojim se opisuje uključenost članova obitelji u upravljanje i/ili rukovođenje tvrtkom i kojoj je smisao postojanja ostvarivanje profita obavljanjem određene gospodarske aktivnosti“ (Vukić, 2019:26). Uspjeh obiteljskih poduzeća tijekom godina uvelike ovisi o uspješnom prijenosu poslovanja s generacije na generaciju. Ambrose (1983) je još u 20. stoljeću proveo istraživanje kojim je ustvrdio kako je veća vjerojatnost opstanka poduzeća koje nasljeđuje netko iz obitelji, nego li novoosnovanog poduzeća koje je u potpunosti nepoznato na tržištu. Istraživanje je uključivalo intervju s obje generacije poduzetnika, bivšim vlasnikom i trenutnim vlasnikom koji su obiteljski povezani. U tadašnje se vrijeme kako navodi Ambrose (1983) istraživači ove teme nisu doticali kritičnih točaka i problema koji dovode do neuspjeha prijenosa poslovanja na obiteljskog nasljednika, nego su samo u brojkama opisivali koliko je takvih poduzeća. Sredinom 20. stoljeća nije postojalo istraživača koji će ući u problematiku te ju razgranati do sitnih detalja. Prilikom svakog prijenosa je potrebno iduću generaciju maksimalno pripremiti na izazove s kojima će se susresti, ali je od velike važnosti istovremeno pripremiti i trenutne zaposlenike kako bi što manje osjetili tranziciju s jednog vlasnika na drugog. Osnivači obiteljskog poduzeća ujedno su i vlasnici i rukovoditelji poslovanja. Poduzetnici prve generacije u obiteljskim tvrtkama ponajviše će raditi na operativnim poslovima te rukovoditi tvrtkom na najbolji mogući način kako bi opstala te u budućnosti narasla. Prema Business transfer barometar Hrvatska istraživanju (2015:23) čak 24% poduzetnika starijih od 55 godina u obiteljskim poduzećima ne razmišlja o promjeni uloge, tj. ne razmišlja o napuštanju poslovanja u budućnosti. Njih 23% smatra kako će do promjene uloge doći u razdoblju od tri do pet godina, a 61% vlasnika malih i srednjih poduzeća koji imaju više od 55 godina smatra kako će vođenje poslovanja u budućnosti nastaviti netko iz obitelji. Zanimljivo je kako 19% vlasnika smatra kako će njegovo mjesto naslijediti netko od trenutnih zaposlenika poduzeća koji nema veze s njegovom obitelji. Kao glavne razloge preferiranja vlasnika nekoga iz obitelji za preuzimanje obiteljskog poduzeća Ward (1987) navodi sljedeće: mogućnost prenošenja povoljnih prilika na djecu, održavanje obiteljskog zajedništva, generiranje financijskih prednosti i blagostanja, osiguranje osobnih

interesa u starosti, zaštita pouzdanih i vjernih zaposlenika, omogućavanje obiteljske financijske sigurnosti te u konačnici postizanje društvenih probitaka. Istraživanje Business Transfer Barometar iz 2015. godine pokazuje kako velika većina poduzetnika razgovara sa svojom djecom o njihovom potencijalnom preuzimanju vlasništva u budućnosti, no 18% vlasnika uopće ne razgovara sa svojom djecom niti nekim iz obitelji na tu temu. Ovdje se pojavljuje veliki problem nedostatka komunikacije koji se jedino negativno može odraziti na proces prijenosa poslovanja kada na njega dođe red. Djeca vlasnika će biti u djelomičnom šoku zbog potrebe preuzimanja poslovanja, neki od budućih nasljednika neće uživati u poslu te će tražiti izlazna vrata poduzeća, dok će nasljednici koji su zainteresirani za ovakav posao potencijalno brzo izgorjeti od želje za dokazivanjem te nepripremljenosti koja je uzrokovana nedostatkom komunikacije s prethodnim vlasnikom. Vukić (2019:30) smatra kako se plan prijenosa poslovanja u obiteljskim tvrtkama mora sastojati od četiri vrste priprema, a to su: priprema nasljednika, priprema tvrtke, priprema osnivača te priprema obitelji. Većina obiteljskih poduzeća prijenos poslovanja provodi kroz prijenos upravljanja poduzećem, dok se prijenos vlasništva poduzeća često unaprijed definira oporukom vlasnika ili ostavinskim postupkom nakon smrti trenutnog vlasnika poduzeća. „Ono po čemu je obiteljsko poduzeće jedinstveno i što ga razlikuje od poduzeća koja nisu obiteljski vođena i kontrolirana, predstavlja povezanost poslovne, vlasničke i obiteljske dimenzije u istom poslovnom subjektu“ (Mezulić Juric, Alpeza, 2017:36) na što ukazuje slika 5.

Slika 5. Statički model obiteljskog poduzeća



Izvor: Gersick I Davies (1997:6)

Ovaj model prikazuje obiteljsko poduzeće kao sustav koji se sastoji od tri podsustava koji se međusobno preklapaju. Svaki član obitelji u kojoj je jedan član vlasnik poduzeća se nalazi samo u jednoj od sedam pozicija unutar modela. Primjer je vlasnik koji se nalazi na poziciji

II. koji predstavlja vlasnika poduzeća koji ne mora nužno biti uključen u operativno poslovanje tvrtke. Također, član obitelji koji nije zaposlen u poduzeću te nema vlasničke udjele poduzeća će u ovom modelu biti jedan od dionika obiteljskog poduzeća, što sugerira pozicija I. Prikazani model jasno prikazuje samu kompleksnost poslovanja obiteljskih poduzeća zbog tri segmenta koji se moraju držati u skladu kako bi se u konačnici prijenos poslovanja s generacije na generaciju izvršio bez pojave velikih problema. U trenucima promjena u obiteljskom, poslovnom ili vlasničkom aspektu neminovno dolazi i do promjena pozicija koje članovi obitelji zauzimaju. Stoga je prijenos poslovanja ovim modelom potrebno detaljno planirati, ali je jednako tako od velike važnosti konstantna komunikacija unutar obitelji o budućnosti poduzeća. Planiranje u ovom slučaju podrazumijeva pravovremeno uključivanje svih članova obitelji koji utječu na poslovanje poduzeća u razgovor o budućnosti, jednako kao i uključivanje drugih osoba na koje će odluka o prijenosu poslovanja u budućnosti utjecati. Ovakve je razgovore potrebno voditi na miran način bez ikakvog pritiska jer bi se potencijalne nesuglasice prilikom razgovora mogle pretvoriti u potencijalne probleme za poduzeće u trenutku kada sljedeća generacija mora preuzeti upravljanje i vlasništvo nad poduzećem. Tenzije, nesuglasice i različiti stavovi samo mogu pogoršati odnose onih na koje će rješenje pitanja o budućnosti poduzeća utjecati. Vlasnik poduzeća mora biti svjestan želje potencijalnih nasljednika za preuzimanjem poslovanja. Iduća generacija u obiteljskim poduzećima vlasništvo mora preuzeti isključivo dobrovoljno, bez vanjskih pritisaka te pritisaka članova obitelji. U suprotnom poduzeće neće moći opstati niti na trenutnoj razini duže razdoblje te će se tvrtka ili likvidirati ili prodati. Želja potencijalnog budućeg nasljednika nije dovoljna kako bi osigurala kvalitetan nastavak rada poduzeća. Želja se mora kombinirati s obrazovanjem, znanjem, stjecanjem iskustva radom u drugom poduzeću ili radom na nižim funkcijama u poduzeću koje će u budućnosti preuzeti. Najbolja opcija stjecanja iskustva nasljednika jest rad u drugom poduzeću. Razlog tome je izloženost tržišnim pritiscima, izostanak zaštite vlasnika, nemogućnost opravdavanja pogrešaka na temelju obiteljske veze te izloženost izazovima koje pruža tržište. Meijaard i dr. (2005:8) tvrdi kako su istraživanja posvećena prijenosu poslovanja pokazala kako je od velike važnosti za uspješnost prijenosa poslovanja posjedovanje leaderskih karakteristika kod budućeg nasljednika. Navodi se istraživanje Morrisa i dr. iz 1997. godine koje je pokazalo kako postoji poveznica između percepcije nasljednika o pripremi za vlastitu budućnost u poduzeću i samog uspjeha prijenosa poslovanja. Također se navodi kako je za nasljednika važno provesti što veći broj godina unutar poduzeća kako bi u budućnosti mogao bez većih problema preuzeti poziciju upravljanja i vlasništva nad poduzećem. Ako nasljednik najprije preuzme upravljačku ulogu u

poduzeću, Alpeza (2019:9) smatra kako je najbolje angažirati stručnog mentora koji je izvan kruga obitelji te koji će biti profesionalna podrška nasljedniku u fazi prilagođavanja te stjecanja iskustva i potrebnih znanja za samostalno vođenje i upravljanje poslovanja. Alpeza i Peura (2012:7) naveli su sedam *policy* preporuka za unapređenje podrške za provedbu prijenosa poslovanja kako bi se osigurala održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj:

- Usvajanje definicije obiteljskih poduzeća kako je to 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, tj. vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% odlučivanja,
- uvođenje statističkog praćenja obiteljskih poduzeća jer trenutno u Republici Hrvatskoj ne postoji službeno statističko praćenje ovakvog tipa poduzeća te se podaci o obiteljskim poduzećima najčešće uzimaju iz kategorije mikro, malih i srednjih poduzeća,
- kreiranje programa podrške obiteljskim poduzećima u prijenosu poslovanja na buduću generaciju koji će obuhvaćati edukaciju te pomoć od strane stručnih savjetnika,
- kreiranja programa obuke i specijaliziranih savjetnika koji će biti u mogućnosti pomagati poduzetnicima kada je u pitanju prijenos poslovanja obiteljskih poduzeća kroz korištenje primjera najbolje prakse u Europi
- organiziranje i podupiranje od strane resornog ministarstva nacionalnih događanja za obiteljska poduzeća kako bi došlo do razmjene primjera dobre prakse putem konferencija, okruglih stolova itd. i
- Osnivanje nacionalnog instituta za obiteljska poduzeća koji će funkcionirati na principu javno-privatnog partnerstva koji će u fokusu imati istraživanje, lobiranje te obrazovanje u području razvoja obiteljskog poduzetništva.

„Obiteljski odnosi i obiteljska dinamika koju članovi društva unose u društvo može itekako biti odlučujuća determinanta (ne)uspješnosti tih društava“ (Braut Filipović, 2017:950). Ovdje je riječ o potencijalnim konfliktima između članova obitelji koji mogu unijeti razdor u samu operativnost vođenja poduzeća. Posljedice konflikta u ovakvim situacijama su izuzetno teške za upravljanje i vođenje obiteljskog poduzeća posebice ukoliko je nekoliko generacija uključeno u upravljanje poduzećem. Uprava u takvim situacijama ne može donijeti ispravne i važne poslovne odluke zbog neslaganja unutar članova obitelji koji

se potencijalno mogu pojaviti zbog neslaganja oko smjera u kojem se poduzeće u budućnosti može razvijati.

6.2. Prodaja poduzeća

Prodaja poduzeća predstavlja jedan od modela prijenosa poslovanja. Ovaj model moguće je koristiti u obiteljskim i neobiteljskim poduzećima te ga je prema Alpezi (2019:11) najbolje koristiti u sljedećim situacijama: kada vlasnik želi osigurati određena sredstva za život u mirovini, kada u obitelji ne postoji nitko tko bi želio preuzeti vlasništvo nad poduzećem, a trenutni vlasnik ne želi prenijeti vlasništvo i upravljanje na profesionalnog menadžera. Prema Varamäki i dr. (2013) je sve više obiteljskih poduzeća koja se ne odlučuju na prijenos poslovanja na nekoga iz obitelji tj. na nasljednika. Ako se vlasnik poduzeća odluči za ovaj model napuštanja poduzetničkog pothvata, može odabrati tri opcije prodaje poduzeća, a to su prodaja poduzeća zaposlenicima, prodaja poduzeća vanjskom menadžeru ili prodaja poduzeća drugom poduzeću. Prodaja zaposlenicima ili menadžeru koji su zaposleni u poduzeću ima slične karakteristike s prijenosom poslovanja na članove obitelji. U oba slučaja će budući vlasnik, odnosno nasljednik biti dobro upoznat s poslovanjem poduzeća te će znati trenutno stanje poduzeća, bit će upoznat sa zaposlenicima, kupcima, dobavljačima, proizvodima, organizacijskom kulturom te će biti upoznat s načinom na koji poduzeće posluje te koliko potencijala u poduzeću postoji za rast u budućnosti. Stoga se za ovaj način prodaje poduzeća smatra kako ima velike izgleda za uspjeh i za uspješnu tranziciju vlasništva jer bi se poduzeće trebalo nastaviti kretati u istom pravcu kao kada je na čelu poduzeća bio prethodni vlasnik. Ako na čelo poslovanja dođe netko izvan poduzeća, velike su šanse da dođe do novog ustroja poduzeća koji može šokirati zaposlenike koji se možebitno neće uspjeti priviknuti na nove načine rada. Drugi slučaj prodaje poduzeća podrazumijeva prodaju poduzeća vanjskom kupcu ili menadžeru koji nije zaposlenik u poduzeću te koji ne mora nužno posjedovati bilo kakvu poveznicu s poduzećem. Kupac mora imati dovoljno financijskih sredstava za kupnju poduzeća, ali i kompetencije i znanje koje su potrebne kako bi uspješno upravljao poduzećem. Prodaja poduzeća je nerijetko posljednji korak u poduzetničkoj karijeri vlasnika poduzeća te je za taj korak nužno izdvojiti veliku količinu vremena i napora jednakog intenziteta kao što je to bilo potrebno za pokretanje poslovnog pothvata. Weber (2014) smatra kako postoje dva primarna cilja koje poduzetnik želi ispuniti korištenjem ovog modela izlaska iz poduzetničkog pothvata. Prvi cilj je prenošenje vlasništva i upravljanja na drugu osobu ili drugo poduzeće, a drugi cilj predstavlja maksimizaciju dobiti koju će poduzetnik ostvariti prilikom prodaje

poduzeća. Vlasnici poduzeća koji se odluče prodati svoje poduzeće ga mogu prodati bez obzira na trenutno stanje u kojem se poduzeće nalazi. Ovakav način prodaje bez adekvatne pripreme donosi potencijalne rizike i opasnost od neuspjeha prijenosa poslovanja jednako kao i opasnost od nemogućnosti maksimiziranja dobiti od prodaje poduzeća. S druge se pak strane poduzetnici mogu odlučiti na prodaju poduzeća tek nakon što sagledaju snage i slabosti poduzeća za što si moraju ostaviti dovoljno vremena. U ovom periodu pripreme i sagledavanja snaga i slabosti, poduzetnik mora na kvalitetan način potencijalnim kupcima prikazati svoje analize kako bi kupci bili sigurni u svoju kupnju. Prilikom pripreme poduzeća za prodaju, vlasnik mora obratiti pozornost na pravne aspekte poslovanja te je zbog toga korisno angažirati pravnika koji će potvrditi kako poduzeće posluje bez ikakvih problema te kako bi potencijalnim kupcima mogao potvrditi kako poduzeće nije u nikakvom sudskom postupku. Jednako je tako važno promotriti važeće ugovore koje je poduzeće sklopilo sa zaposlenicima, dobavljačima, kupcima itd. kako bi čitav proces prodaje poduzeća bio maksimalno transparentan. Osim pravnih pitanja, vlasnik poduzeća mora u fazi pripreme prodaje poduzeća pripremiti financijske izvještaje te napraviti određene ispravke koje će pomoći potencijalnim kupcima poduzeća u odluci kupiti poduzeće ili ne. U financijskom izvještaju kao što je primjerice bilanca se mogu pronaći detalji koji bi potencijalne kupce mogli odvratiti od kupnje poduzeća ako nisu financijski stručni. Stoga je na trenutnom vlasniku u bilanci prikazati potraživanja koja su nenaplativa te zalihe koje je potrebno otpisati. Zainteresirani i profesionalni kupci će zasigurno pregledati sva financijska izvješća te je zbog toga potrebno napraviti navedene ispravke. Sljedeća stavka koja je za poduzetnika koji prodaje tvrtku od velike važnosti je procjena poduzeća, odnosno definiranje cijene poduzeća koju želi postići na tržištu. Definiranje cijene kroz procjenu vrijednosti poduzeća se mora obaviti kroz procjenu poslovne ideje, stanja na tržištu, baze kupaca, pregovaračke moći u odnosu na dobavljače, procjenu ostvarenih prihoda i dobiti te potencijal poduzeća za razvoj u budućnosti. Prilikom procjene poduzeća je potrebno u obzir uzeti materijalnu, ali i nematerijalnu imovinu kao što su primjerice trgovačko ime te znanja koja su integrirana u poslovni model poduzeća. Često dolazi do razlike u procjeni cijene od vlasnike i od potencijalnog kupca. Ove razlike prema Alpezi (2019:11) proizlaze iz različitosti namjera osoba ili poduzeća koji su zainteresirani za kupnju poduzeća. Nekim je kupcima važno kupiti poduzeće zbog njihovog proizvoda, drugim kupcima su važni proizvodni kapaciteti dok nekim kupcima najveću ulogu imaju specifična znanja ili trenutno stanje na tržištu. Određenom tipu kupaca poduzeća kupnja predstavlja ostvarivanje njihovih ciljeva te način za realizaciju zacrtane vizije. Tijekom procesa procjene poduzeća često dolazi do emocionalnog

određivanja cijena od strane poduzetnika. „Emocionalno određivanje cijene 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“ (Kammerlander, 2014). U slučaju emocionalnog određivanja cijena poduzetnik je taj koji nosi „roza naočale“ i za kojega njegovo poduzeće predstavlja najveću i najbolju tvrtku u svom okruženju. Pretjerana povezanost s poduzećem može dovesti do precjenjivanja vrijednosti tvrtke te zbog toga može doći do nemogućnosti pronalaska niti jednog zainteresiranog kupca, a još teže je pronaći ozbiljnog kupca. Zbog velike povezanosti s vlastitom tvrtkom poduzetnici znaju otići u drugu krajnost te dati popust na cijenu prilikom prodaje ako su uvjereni da tvrtku ostavljaju u dobrim rukama, poduzetniku koji će nastaviti gajiti prethodnu viziju poduzeća. U oba slučaja vlasnik može jedino izgubiti, novac, vrijeme te povećati razinu stresa, posebice ako je riječ o obiteljskom poduzeću. Čitav proces pripreme poduzeća za prodaju može trajati nekoliko godina dok proces pronalaska adekvatnog kupca i zaključivanje same transakcije prema Alpezi (2019:12) može trajati otprilike godinu dana.

Nakon što se poduzetnik odluči na izlazak iz poduzetničkog pothvata te nakon što odluči da će pri tome koristiti model prodaje poduzeća, slijedi pet ključnih faza u procesu prodaje poduzeća.

Slika 6. Proces prodaje poduzeća



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

6.2.1. Priprema dokumentacije

U prvoj fazi procesa prodaje kupaca važno je kvalitetno predstaviti poduzeće potencijalnim kupcima. „Osnovni prezentacijski materijali koji predstavljaju poduzeće

potencijalnim investitorima su kratki profil poduzeća ili *teaser* i informacijski memorandum“ (Alpeza, 2019:13). *Teaser* predstavlja dokument u kojem se nalaze osnovni podaci o poduzeću, proizvodima i uslugama, stanju na tržištu na kojem tvrtka posluje te potencijal istog, osnovni financijski podaci itd. Informacijski se memorandum dostavlja investitorima koji su na temelju kratkog profila poduzeća iskazali interes za kupnju poduzeća te su istovremeno potpisali sporazum o povjerljivosti. Ovim memorandumom potencijalni investitori dobivaju detaljan uvid u sve informacije o poduzeću te se sastoji od „profila poduzeća, financijskog izvještaja i pokazatelja te SWOT analize“ (Mezulić Juric, Alpeza, 2017:40). Važan dio faze pripreme dokumentacije čini i procesno pismo koje definira uvjete prodajnog procesa te definira koja su očekivanja prodavatelja u okviru rokova dostave ponude te ostalih koraka koje je kupac obvezan ispuniti, načina na koji će se podnijeti ponuda za preuzimanje, uvjeta za dubinsko snimanje od strane potencijalnih kupaca itd. Svrha procesnog pisma je mogućnost usporedbe potencijalnih kupaca od strane prodavatelja, tj. posjedovanje jednakih informacija od strane više zainteresiranih kupaca kako bi u konačnici mogao donijeti najbolju odluku kome prodati vlastito poduzeće.

6.2.2. Analiza i definiranje potencijalnih kupaca

U drugoj fazi prodaje poduzeća pokušava se procijeniti tko su potencijalni kupci koji bi mogli biti zainteresirani za preuzimanje poduzeća te zašto bi bili spremni platiti određenu cijenu. U fazi analiziranja potencijalnih kupaca je prema Alpezi (2019:13) potrebno izraditi listu kupaca te odrediti strategiju pristupa svakom kupcu pojedinačno. Kao potencijalni kupci se najčešće identificiraju konkurenti, dobavljači, poslovni partneri te poduzeća koja su u istoj industriji koja imaju srodnu primarnu djelatnost. Trenutni zaposlenici poduzeća se također mogu svrstati u kategoriju potencijalnih kupaca. Pronalazak i definiranje potencijalnog kupca predstavlja najdelikatniji dio procesa prodaje poduzeća jer bez adekvatne liste kupaca nije moguće uspješno provesti proces prodaje.

6.2.3. Sastanci i prezentacije

Sastanci i prezentacije predstavljaju važan korak u procesu prodaje poduzeća. U navedenom koraku vlasnik poduzeća provjerava ozbiljnost potencijalnih kupaca te im dostavlja *teaser*. Nakon toga slijedi niz sastanaka i razgovora s potencijalnim kupcima kako bi se poduzetnik uvjerio u kompetencije potencijalnih kupaca. Prije sastanaka i prezentacija,

poduzetnik se nužno mora zaštititi potpisivanjem izjave o povjerljivosti podataka, kako se podaci iz informacijskog memoranduma ne bi proširili. Alpeza (2019:13) vlasnicima poduzeća savjetuje zahtijevanje pisma namjere od potencijalnih kupaca u kojemu iskazuju svoj interes za kupnju te je tek nakon toga moguće pokrenuti niz sastanaka i razgovora.

6.2.4. Pregovori

Tijek pregovora s potencijalnim kupcima poduzeća ključan je za realizaciju prodaje tvrtke. U fazi pregovora vlasnik poduzeća mora odabrati najprihvatljiviju ponudu. Pregovori služe za definiranje detalja vezanih uz način plaćanja, plaćanje transakcijskih troškova, porezne obveze, jamstva itd. U procesu pregovora potrebno je dogovoriti organiziranje dubinske analize poduzeća koja je poznata pod nazivom *due diligence*. Važno je i kreirati dokument kojim će biti definirane glavne stavke kupoprodajnog ugovora kada dođe do prodaje poduzeća.

6.2.5. Zaključivanje transakcije

Na temelju dubinske analize poslovanja poduzeća se u ovoj ključnoj fazi prodaje poduzeća potencijalnom kupcu omogućuje „procjena ulaganja s komercijalnog, financijskog i pravnog stajališta“ (Alpeza, 2019:14). Nakon provedene dubinske analize kupac i prodavatelj zaključuju transakciju. U ovoj je fazi važno uključiti stručnjake i savjetnike koji se bave posredništvom u kupoprodaji poduzeća kako bi proces protekao maksimalno transparentno i bez problema za obje strane. Kupoprodajni stručnjaci mogu biti od velike pomoći u procesu pripreme poduzeća za prodaju, ali mogu predstavljati i podršku u upravljanju procesom prodaje. Njihov zadatak ne mora stati na prethodno dva navedena te je moguće iskoristiti stručnjake i za prepoznavanje elemenata koji određuju vrijednost poduzeća te tako mogu pomoći vlasniku kako bi tvrtku prikazao privlačnijom za potencijalne kupce.

Prema Alpezi (2019:15), najčešći problemi s kojima se može susresti u pet ključnih faza prodaje poduzeća su sljedeći:

- Nekvalitetna prodajna dokumentacija koja u se ako nije kvalitetno napravljena može protumačiti neozbiljno te potencijalni kupac zbog toga gubi interes za kupnjom poduzeća,
- nedostatak jasne komunikacije koji se odražava kroz nejasna očekivanja prodavatelja poduzeća,

- nerazumijevanje poslovanja poduzeća od strane savjetnika što dovodi do problema potencijalne kupce koji neće moći sagledati rad poduzeća na adekvatan način,
- utvrđivanje vrijednosti poduzeća procjenom,
- nerealna očekivanja prodavatelja ili kupca kada je riječ o prodajnoj cijeni i svim ostalim uvjetima koji se moraju zajednički dogovoriti,
- usmjeravanje na samo jednog potencijalnog kupca u ranim fazama prodaje poduzeća što može dovesti do nepotrebnog produživanja prodajnog procesa,
- rizici detektirani od strane potencijalnog kupca prilikom dubinske analize koji se mogu ogledati u potencijalnim tužbama, poreznim problemima, fokusu na jednog kupca itd.,
- nekompatibilnost kupca i prodavatelja tvrtke na osobnoj razini,
- nedostatak financijskih i vremenskih sredstava za kupnju poduzeća, unatoč velikoj zainteresiranosti.

6.3. Zapošljavanje profesionalnog menadžera

„Zapošljavanje profesionalnog menadžera predstavlja odmak u odnosu na temeljnu definiciju prijenosa poslovanja koja podrazumijeva prijenos vlasništva nad poduzećem“ (Alpeza, 2019:19). Razlog tome leži u činjenici kako zapošljavanje profesionalnog menadžera predstavlja prijenos upravljačke funkcije u poduzeću na osobu koja nije član obitelji trenutnog vlasnika tvrtke. Najčešći razlog odabira ovog modela izlaska iz poduzetničkog pothvata je povlačenje vlasnika poduzeća s upravljačke funkcije te povlačenje iz svakodnevnih operativnih upravljanja poslovanjem dok će istovremeno zadržati vlasništvo nad poduzećem. Ova karakteristika odvaja ovaj model izlaska iz poduzetničkog pothvata od drugih modela. Odluka vlasnika o zadržavanju samog vlasništva može biti rezultat njegove želje za nastavkom minimalnog sudjelovanja u poslovanju ili nemogućnost pronalaska adekvatnog kupca koji će preuzeti i upravljačku i vlasničku ulogu u poduzeću. Ovaj model se ne mora nužno koristiti u situacijama kada se vlasnik u potpunosti želi povući iz operativnog upravljanja poslovanjem. Moguće su situacije gdje vlasnik iz razloga osobne prirode nije u mogućnosti na određeno vremensko razdoblje upravljati poduzećem te nema nikoga unutar obitelji tko je spreman preuzeti tu funkciju na sebe. Ako poduzetnik u krugu obitelji nema adekvatnu osobu za upravljanje poduzećem, to ne mora nužno značiti kako neće imati u budućnosti jer potencijalni nasljednici možebitno u datom trenutku nemaju dovoljno znanja, iskustva, kompetencija i ekspertize kako bi postali nasljednici trenutnog vlasnika. Alpeza

(2019:19,20) u svome radu naglašava četiri važna pitanja koja si poduzetnik mora postaviti ako se odluči na zapošljavanje profesionalnog menadžera.

Prvo pitanje jest „Tko će preuzeti ulogu direktora i koje kvalitete posjeduje?“ (Alpeza, 2019:19). Vanjski menadžer mora zadovoljiti nekoliko ključnih kriterija kojima se vlasnik mora rukovoditi prilikom odabira istoga. Vanjski menadžer mora posjedovati kvalitete menadžera koji će moći voditi poduzeće u idućih tri do pet godina te mora posjedovati iskustvo u sferi profesionalizacije poslovanja jer su obiteljska poduzeća često osuđena na zapošljavanje vanjske osobe koja će uvesti standardiziranje procesa u poduzeću. Vanjski menadžer jednako tako mora posjedovati komplementarna znanja kao što su primjerice poznavanje međunarodnog tržišta te financiranje poduzeća kojemu slijedi faza rasta. Njegov je zadatak poticati i provoditi potrebne promjene za koje uvidi kako je nužno uvesti zbog nedovoljne kvalitete prethodnog vođenja poslovanja. Vlasnik poduzeća mora pronaći osobu s kojom dijeli jednaku viziju poduzeća, osobu koja posjeduje kompatibilnost s trenutnom organizacijskom kulturom te osobu koja će biti spremna i dovoljno kompetentna biti mentor voditi mlađe članove obitelji koji su uključeni u poslovanje poduzeća. Koliko god se ovakav način prijenosa poslovanja, točnije upravljanja poduzećem čini idiličnim, postoje određene loše strane. Profesionalni menadžeri nerijetko slabije poznaju povijest poduzeća te vrijednosti koje su utkane u rad poduzeća od primjerice menadžera koji su izrasli iz base zaposlenika ili same obitelji vlasnika poduzeća.

Sljedeće pitanje koje si vlasnik poduzeća mora postaviti je „Koliko dugo će profesionalni menadžer biti angažiran?“ (Alpeza, 2019:20). Vremensko razdoblje angažmana profesionalnog menadžera ponajviše ovisi o dugoročnim planovima poduzetnika, ali i samog menadžera. Menadžer je u mogućnosti zaposliti se u poduzeću u fazi pripreme obiteljskog nasljednika kako bi pomogao u prijelaznoj fazi te je u mogućnosti zaposliti se na dugoročno kako bi u konačnici mogao ući u vlasničku strukturu poduzeća. U oba slučaja vlasnik poduzeća s potencijalnim novim vanjskim menadžerom dogovoriti uvjete u kojima će na sebe preuzeti upravljačku funkciju u tvrtki. Svjesnost kratkoročnih i dugoročnih planova obje strane se moraju uzeti u obzir prilikom ulaska profesionalnog menadžera u poduzeće.

Treće pitanje glasi „Kako zadržati kvalitetnog menadžera?“ (Alpeza, 2019:20). Menadžerima koji dolaze iz korporativnog okruženja način rada u malim i srednjim poduzećima može biti itekako privlačan. Rad u poduzeću koje ima manju formalnu organizacijsku kulturu te rad s većom razinom odgovornosti i utjecaja menadžera na poslovanje može biti privlačno takvoj vrsti menadžera. Najčešći razlog napuštanja poduzeća

od strane profesionalnog menadžera je favoriziranje i toleriranje grešaka članova obitelji u poslovanju od strane vlasnika poduzeća. S druge strane može doći do diskriminacije zaposlenika i menadžera koji nisu članovi obitelji što uvelike doprinosi menadžerovoj odluci o napuštanju takvog poduzeća. Menadžeri s visokom razinom znanja i kompetencija često znaju biti nezadovoljni zbog neprihvatanja njihovih prijedloga o inoviranju ili prijedloga o promjena za koje smatra kako su nužne kako bi poduzeće krenulo ili nastavilo rasti. Vlasnici poduzeća moraju mudro odabrati vanjskog menadžera te ga pokušati zadržati u poduzeću ako smatraju kako će on biti osoba koja će podići razinu poslovanja na višu razinu. Vlasnik tada menadžera mora uključiti u poslovno planiranje te u definiranje strategije poduzeća te ga jednako tako nagrađivati na temelju ostvarenih rezultata na što je navikao radeći u velikim korporacijama. U dugoročnoj perspektivi vlasnik menadžera može nagraditi i uključivanjem u vlasničku strukturu te sudjelovanjem u raspodjeli dobiti ako premaši sve ciljeve te ostvari znatno bolje rezultate nego li je to planirano. Takvom vrstom motivacije će se profesionalnog menadžera dovesti u situaciju gdje će dati sve od sebe kako bi poslovanje poduzeća bilo uspješno te situaciju u kojoj menadžer neće željeti napustiti poduzeće.

Posljednje pitanje koje si vlasnik poduzeća mora postaviti ako planira angažirati profesionalnog menadžera je „Koje su posljedice angažmana profesionalnog menadžera? (Alpeza, 2019:21). Profesionalni menadžeri često u poduzeće donose novi način upravljanja te žele uvesti određene inovacije koje su poduzeću u potpunosti nepoznate. Zbog toga je prije angažiranja profesionalnog menadžera potrebno definirati i uskladiti očekivanja obje strane kako bi se osigurao budući razvoj poduzeća u smjeru koji će zadovoljiti i vlasnika i menadžera. Kako ne bi došlo do negativnih posljedica angažiranja profesionalnog menadžera, vlasnik poduzeća unaprijed mora zauzeti jasan stav o ovlastima koje će prenijeti na menadžera. U mogućnosti je menadžeru predati sve ovlasti vezane za upravljanje poduzećem, ali je jednako tako u mogućnosti zadržati dio upravljanja kako bi poduzeće usmjerio u željenom smjeru.

6.4. Dobrovoljna likvidacija poduzeća

Posljednji model izlaska iz poduzetničkog pothvata koji će biti analiziran u ovom radu je dobrovoljna likvidacija poduzeća. „Likvidacija predstavlja posljednju fazu postojanja poduzeća, a odnosi se na obustavljanje djelatnosti privređivanja poduzeća, razrješenje otvorenih odnosa s poslovnim partnerima, državom, radnicima i suvlasnicima poduzeća, tj. ulagačima kapitala.“ (Mezulić Juric i Alpeza, 2017:41). Likvidacija poduzeća se ne smije

promatrati isključivo iz negativnog kuta jer likvidacija predstavlja samo jedan od modela izlaska iz poduzetničkog pothvata. Ne mora nužno značiti kako je ona posljedica poslovnog neuspjeha poduzetnika, zaposlenika i svih ostalih dionika koji su bili uključeni u poslovanje tvrtke. Likvidacija poduzeća predstavlja psihološki najmanje poželjnu opciju izlaska iz poduzetničkog pothvata zbog vremena koje je potrebno kako bi se likvidacijski postupak proveo te zbog troškova likvidacije koji mogu biti iznimno visoki. Ovaj se model može koristiti u situacijama kada je imovina poduzeća veća od obveza jer je tada poduzetnik svojom cijelom imovinom može pokriti sve obveze i potencijalne troškove likvidacije. Ukoliko je imovina manja od obveza, provodi se stečajni postupak ili postupak predstečajne nagodbe. Odluku o pokretanju procesa likvidacije donosi vlasnik poduzeća na dobrovoljnoj razini te mora angažirati likvidatora kojemu će predati operativno provođenje samog postupka likvidacije. Likvidator je najčešće ili sam vlasnik ili menadžer u poduzeću. „Obveza likvidatora je završiti tekuće poslove, naplatiti potraživanja poduzeća, unovčiti preostalu imovinu i podmiriti vjerovnike“ (Alpeza, 2019:23). Prema Senegović (2012:33) ova strategija je korisna za vlasnike u sljedećim situacijama:

- kada vlasnik poduzeća posjeduje određena znanja i ekspertizu koju ne može prenijeti na potencijalne kupce poduzeća ili ako potencijalni investitori nemaju adekvatna znanja i vještine koje zahtjeva vlasnik poduzeća,
- kada je nemoguće pronaći kupca na tržištu koji će biti zainteresiran preuzeti vlasništvo tvrtke,
- kada je loša ekonomska situacija zbog koje vlasnik poduzeća želi prodati svoje poduzeće, no ono predstavlja nepovoljno vrijeme za potencijalne investitore za ulaganje u poslovanje.

Nakon donošenja odluke o likvidaciji i imenovanja likvidatora, „potrebno je Trgovačkom sudu dostaviti prijavu za upis Odluke o prestanku poduzeća, a po prijemu rješenja o upisu likvidacije u sudski registar, potrebno je pribaviti novi žig poduzeća s nastavkom u „likvidaciji“ te u skladu s tim promijeniti i naziv poduzeća“ (Rukavina:2012). Nadalje je potrebno obavijestiti nadležnu poreznu upravu o početku procesa likvidacije te je nužno predati Rješenje o upisu Odluke o likvidaciji u sudski registar Hrvatskoj gospodarskoj komori kako bi poduzeće ostvarilo pravo oslobođenja obveze od plaćanje obvezne članarine. Poduzeće je u procesu likvidacije i dalje u sustavu PDV-a te prijavu poreza na dobit ne prijavljuje za svaku godinu pojedinačno, nego samo za razdoblje likvidacije koje će se gledati kao jedno porezno razdoblje. Poduzeću ovdje ne staju obveze koje mora obaviti ako želi

likvidacijski postupak privesti kraju. Potrebno je napraviti popis imovine i obveza dan prije upisa u likvidacijski registar te je potrebno izraditi financijska godišnja izvješća koja će poslužiti za statističke i sve ostale potrebe. Nakon što poduzeće podmiri sve svoje obveze, likvidator mora sastaviti izvještaj o provedenoj likvidaciji te dati prijedlog o podjeli imovine poduzeća. Imovina poduzeća se može podijeliti između vlasnika tek godinu dana od dana objave poziva vjerovnicima za prijavu nenaplaćenih potraživanja. Nakon što se svi vjerovnici namire te nakon prodaje i podjele imovine poduzeća, slijedi zaključno financijsko izvješće. Sve poslovne knjige kao i dokumentacija poduzeća se moraju predati Hrvatskoj gospodarskoj komori te je to zadatak likvidatora. Svaki postupak likvidacije je drugačiji te vremensko razdoblje trajanja samog postupka ovisi o više faktora, no ustaljena je procjena kako postupak likvidacije traje godinu dana ili duže.

7. IZLAZAK IZ PODUZETNIČKOG POTHVATA NA PRIMJERU PODUZEĆA PEKARA MERKUR

U empirijskom dijelu rada će se detaljno analizirati obrt Pekara Merkur gdje će se analiza temeljiti na intervjuu s vlasnikom obrta Matejom Kristajem koji je vlasnik od 1993. godine. Analizirat će se njegov plan za izlazak iz poduzetničkog pothvata koji se može dogoditi u narednih deset godina jer vlasnik ima 56 godina te počinje razmišljati o prijenosu poslovanja na svojeg sina.

7.1. Općenito o poduzeću Pekara Merkur

Pekara Merkur je utemeljena 1993. godine u Vinkovcima te već 28 godina predstavlja jednu od poznatijih pekara na području grada. Vlasnik poduzeća se od njenog osnivanja nije mijenjao te je njegovo ime Matej Kristaj. Poduzeće je osnovano u vrijeme Domovinskog rata te je imalo svoju ulogu u pomoći gradu i okolnim selima sa svojim svakodnevno napravljenim proizvodima. Ova pekara nije stvorena preko noći jer je vlasnik godinama ranije radio u drugoj pekari, skupljao iskustvo te novčana sredstva koja će mu pomoći u pokretanju vlastitog poduzetničkog pothvata. Nakon 8 godina rada u drugoj pekari, odlučuje zajedno sa svojom suprugom pokrenuti vlastiti posao te započinje s radom u ratno vrijeme. U teškim trenucima je shvatio kako je potrebno pomoći drugim ljudima, ali je i uvidio poslovnu priliku zbog nedovoljnog broja pekara na području grada Vinkovaca u tom razdoblju. Pekara Merkur se danas, kao i prije 28 godina bavi proizvodnjom i prodajom kruha, peciva te ostalih pekarskih proizvoda. U pekari osim vlasnika Mateja rade vlasnikova supruga, sin, kćer i zet. Sjedište i glavna pekara nalazi se u centru Vinkovaca te ona predstavlja proizvodni pogon iz koje se gotovi proizvodi transportiraju u dvije druge pekare koje je osnovao Matej Kristaj. Jedna od tih pekara nalazi se također u Vinkovcima, dok se druga nalazi u malom selu Markušici, koja se nalazi između Vinkovaca i Osijeka. Proteklih godina Pekara Merkur također surađuje s poslovnim partnerom u Tordincima te u malu trgovinu mješovite robe dostavlja pekarske proizvode. U prethodnih desetak godina broj pekara u Vinkovcima je porastao. Na tržištu dolazi do većeg broja pekara koje su osnovane od strane privatnika, ali se jednako tako otvaraju podružnice lanaca pekara kao primjerice Mlinar i Klas što dovodi do osnaživanja konkurencije i potrebe za konstantnim ulaganjima kako bi pekara uspjela ostati konkurentna. Zbog toga se često inoviraju proizvodi ili uvode novi proizvodi koji će zadržati trenutne i privući nove kupce. Velika inovacija koja je uvedena u proizvodnju je proizvodnja kruha bez dodavanja ikakvih aditiva zbog mogućnosti diferencijacije na tržištu, ali i zbog brige za svoje

kupce. Naime, izostavljanje aditiva u kruhu smanjuje mogućnost pojavljivanja osteoporoze kod kupaca, a i sami aditivi prema nekim istraživanju mogu sadržavati kancerogene tvari. Kriza za ovo poduzeće započinje ulaskom u 21. stoljeće te se poslovanje stabilizira tek 2010-ih godina. Nedostatak kupaca se pokušavao riješiti obnavljanjem poslovnog prostora, kupnjom novih strojeva i poboljšanjem asortimana te je u konačnici pekara Merkur danas dobrostojeća pekara koja je jedna od glavnih na području grada Vinkovaca.

7.2. Intervju s vlasnikom poduzeća Pekara Merkur

Intervju s vlasnikom poduzeća Pekara Merkur, Matejom Kristajem proveden je u svrhu analiziranja njegovog plana izlaska iz poduzetničkog pothvata. Za intervju je spremljeno 12 pitanja te se tijekom intervjua postavilo dodatno pitanje kako bi razjasnilo njegov prethodni odgovor.

1. Opišite ukratko početak Vašeg poslovanja. Kada, gdje, kako, zašto?

Pekaru Merkur smo osnovali supruga i ja 1993. godine, u godinama kada se odlazilo iz Vinkovaca i Slavonije, ali smo nas dvoje odlučili riskirati te popuniti prazninu na tržištu u gradu. Preuzeli smo veliki rizik jer je bilo potrebno dosta ulaganja, ali gledajući na sve to danas, sve se isplatilo. Prva pekara je otvorena u Vinkovcima i na istom mjestu se nalazi i danas. U to vrijeme papirologija se rješavala kako se znalo, nismo znali koga pitati za savjete osim rođaka koji je već imao pekaru u Hrvatskoj te je on bio naš savjetnik za sam početak u dijelu papirologije. Zašto smo započeli s poslovanjem? 8 godina sam radio dan i noć u drugoj pekari kako bih prehranio svoju obitelj, ali sam čitavo to vrijeme u sebi znao da se moram koncentrirati i zapamtiti apsolutno sve, steći iskustvo jer sam od prvog dana znao da ću jednog dana i ja biti vlasnik pekare.

2. Što za Vas danas predstavlja vaš poslovni pothvat?

Na svoj posao danas gledam kao na svoje životno djelo u koje sam uložio sav svoj trud, želju, energiju, ali i mladost. U ovim godinama čovjek više fizičke napore ne podnosi kao i prije 20 godina, ali sve to olakšava činjenica da je čitava obitelj u poslovanju te da moj sin „potegne“ za sve ono što ja ne mogu. Svoje poslovanje mogu opisati kao član obitelji, koliko god to apsurdno zvučalo, jer čitav život je ovo poduzeće u našim životima, tj. barem dio života koji je za nas sve bio najvažniji.

3. Kako opisujete svoju ulogu u poslovanju? Što su Vaši svakodnevni poslovi? Osim što ste vlasnik, upravljate li također poslovanjem?

Za svoju ulogu u poslovanju mogu reći da je radna. Od jutra do večeri i na to se nikada ne žalim. Pomažem svim članovima obitelji u poslu jednako kao što oni pomažu meni. Posebno pazim na rad sina za kojeg smatram kako je moj nasljednik jer znam da on jednako tako misli i razmišlja, u tom smjeru. Moj radni dan započinje buđenjem u 3:00 te početkom rada u proizvodnji u 3:30. Zajedno sa sinom i zetom radim do 11:30 nakon čega slijedi odmor. U popodnevnim satima često dodatno pomognem u proizvodnji ukoliko za to ima potrebe. Čišćenje proizvodnog pogona započinje u večernjim satima kako bi čitav pogon bio spreman za novo pokretanje u 21:30 u čemu također sudjelujem. Za sebe bih rekao da možda i jesam nešto stroži prema obitelji kada je poslovanje u pitanju, ali isključivo zbog uspjeha koji će i oni uživati, kako danas, tako i sutra. Stoga mogu reći kako obnašam upravljačku ulogu u poslovanju te smatram kako taj dio radim poprilično dobro.

4. Kako uskladiti privatni i poslovni život ukoliko se isprepliću kao u Vašem slučaju?

Ne znam kako glasi školski primjer za usklađivanje ova dva života, ali mogu reći na koji način to ja radim. Radni dan traje cijeli dan i cijelo vrijeme dok sam u prostoriji proizvodnog pogona te se ponašam kao vlasnik i šef svima. Mislim da je to najzdraviji način razgraničavanja privatnog i poslovnog. Na poslu preuzeti ulogu lidera i vlasnika te se tako ponašati. Izvan svega toga pokušavam biti što bolji suprug i što bolji otac. Kada je riječ o slobodnim danima, trenutcima kada se ne nalazim u pekari, nemam ulogu vlasnika poduzeća, osim ukoliko se rasprava o poslovanju ne povede, a mogu reći da se često spominje poslovanje u trenutcima kada možda ne bi trebalo, ali to je cijena koja se mora platiti.

5. Tko iz uže obitelji sudjeluje u radu u pekari?

Osim mene u pekari su zaposleni sin i kćer, moja supruga te suprug moje srednje kćeri. U poslovanje nije uključena čitava obitelj jer tu nema moje druge kćeri koja se odlučila povući iz poslovanja kako bi se posvetila svojoj obitelji i svome sinu.

6. Konflikte je nemoguće izbjeći na radnom mjestu. Kako se to u Vašem slučaju rješava?

U jednu je ruku konflikte jednostavnije riješiti jer smo svi obitelj, svi se poznajemo i svi znamo kako tko reagira u lošim i dobrim situacijama. Upravo zbog toga što smo svi obitelj kompromis možda i je nešto viši što bi trebao biti, ali to je uvijek na meni kao vlasniku

primiriti i odlučiti što je najbolje za poslovanje. U drugu je ruku konflikte teže rješavati iz gotovo istog razloga. Svi se znamo, svi se poznajemo i ponekad je teško reći bliskoj osobi da je pogriješila te da nešto ne radi kako treba i kako bi zadovoljilo i nas i kupce. Razgovor za rješavanje problema je ključan, ali i dalje vidim vlastitu ulogu kao osobe koja mora držati uzde te usmjeravati sve u poslovanju kako bi sve bilo i dalje na okupu. U 28 godina bilo je problema na sve strane, koji se nisu rješavali razgovorima, nego se samo čekalo da prođe i baš iz tog iskustva smo naučili da je potrebno komunicirati jer je upravo to ključ rješavanja problema na najefikasniji mogući način.

7. U kojem vremenskom razdoblju u budućnosti smatrate da će se Vaša uloga u poduzeću promijeniti?

Imam 56 godina i smatram kako je potrebno krenuti razmišljati o prestanku rada u proizvodnom pogonu. Međutim, siguran sam kako još barem deset godina mogu upravljati radom poduzeća te da godine neće utjecati na moju uspješnost u vođenju. Za pet godina bih mogao smanjiti svoju količinu rada u proizvodnji te se više posvetiti obitelji i odmoru jer sam uvjeren da su šezdesete godine upravo za to. Kada će točno doći vrijeme za prijenos vlasništva, nisam siguran. To se može dogoditi za deset godina, a može i za 15 godina.

8. Kako gledate na rad Vašeg poduzeća nakon povlačenja s upravljačke i vlasničke funkcije?

Uvjeren sam kako ću jednog dana poduzeće ostaviti u dobrim rukama i pri tome mislim na nastavak rada poduzeća kao obiteljskog poduzeća. Znam da je nasljednik moj sin koji je već dugi niz godina u proizvodnom pogonu, ali on jednako tako ima ambicija za nastaviti voditi poslovanje tamo gdje ja završim. Ne bojim se za budućnost Pekara Merkur jer znam da ću ih ostaviti u dobrim rukama te sam uvjeren kako će one poslovati i za 30 godina.

9. Vidite svoga sina kao osobu koja će Vas naslijediti na upravljačkoj i vlasničkoj poziciji? Jeste li do sada razgovarali s njim o ovoj temi?

Da, svo poslovanje i sve dobro i loše što ide uz to se nadam da će jednog dana preuzeti moj sin jer ovo poduzeće vidim kao obiteljsko, poduzeće koje gotovo 30 godina radi i funkcionira isključivo zbog obitelji Kristaj. Nitko ne bi od mene bio sretniji da se ta tradicija nastavi, a smatram da će to i ići u tom smjeru. Do sada nisam vodio konkretan razgovor s potencijalnim budućim nasljednikom jer smatram da je još prerano jer mislim da u idućih deset godina mogu dati veliki obol u poslovanju prvenstveno svojim iskustvom. Kroz život sam skupio

veliku količinu iskustva te mislim kako je ono dragocjeno za poslovanje. Sin od srednje škole radi u pekari, što je već pet godina plus praksa za vrijeme srednje škole od tri godine. Točno toliko godina sam ja radio u drugoj pekari prije pokretanja svog posla, ali smatram kako još nije vrijeme za moje povlačenje, stoga nije niti bilo konkretnog razgovora. Iako trebam reći kako se ta tema prolazila nekoliko puta u zadnjih par godina, ali najviše kao moje spominjanje kako je moj sin idealan za mog nasljednika, ali nikada nismo išli u nikakve detalje.

10. Mislite li da bi bilo bolje započeti s ovakvim razgovorima s budućim nasljednikom kako bi se on pravovremeno na to mogao pripremiti?

Moje mišljenje je da je još uvijek prerano o detaljnim analizama i razgovorima s nasljednikom o toj temi jer bi to samo moglo poremetiti njegov trenutni rad. Slažem se kako su takvi razgovori važni, ali ne u ovoj fazi kada ću još svoju funkciju obnašati barem deset godina, kakav moj vlastiti plan i je. Kada se u dogovoru sa suprugom odlučim na povlačenje, nekoliko godina prije toga će biti dovoljno razgovora s nasljednikom kako bi se mogao pripremiti za preuzimanje poslovanja, a siguran sam da će on u to vrijeme reagirati na najbolji mogući način jer znam koliko mu je važna obitelj i poduzeće. Jednako tako sam svjestan i činjenice da je već danas jasno što će za petnaestak godina biti, drugi vlasnik, osoba kojoj bez imalo straha mogu predati sve ono što sam desetljećima gradio jer je i on sam osjetio kako je to mukotrpno svakodnevno raditi kako bi se ostvario uspjeh.

11. Koja je Vaša percepcija o vremenu koje je potrebno kako bi se vlasništvo prenijelo i kako bi se poslovanje dalje moglo nastaviti uobičajeno razvijati?

Svako poduzeće, svaki vlasnik i svaki nasljednik su drugačiji i teško je dati općeniti odgovor na to pitanje. U nekim poduzećima optimalan period je možda šest godina, negdje i više, ali mogu reći koliko bi vremena bilo potrebno za moje poduzeće. Rekao bih kako su dvije godine dovoljne kako bi se čitavo poslovanje prenijelo na nasljednika i pod tim mislim na moje potpuno povlačenje iz poslovanja. Također mislim da i nakon mog povlačenja mogu savjetovati sina o dilemama koje ima, ali generalno gledano, maksimalno dvije godine će biti potrebno za moje povlačenje i preuzimanje poslovanja od strane mog sina, ukoliko će ono završiti kvalitetno, a siguran sam da hoće.

12. Jeste li se do sada informirali o prijenosu poslovanja na nasljednika te ukoliko niste, planirate li to učiniti?

Mogu reći kako se s namjerom do sada nisam informirao o ovoj temi, ali sam sudjelovao u velikom broju razgovora s prijateljima i rodbinom koji također imaju svoje poduzeće. Mnogi od njih su se povukli iz poslovanja ili im to slijedi u razdoblju kada to čeka i mene. To mi je trenutno glavni izvor informacija, ali u trenutku kada se prijenos krene odvijati, mislim da neće biti potrebe za proučavanjem literature ili bilo čega sličnoga jer je moje mišljenje kako najbolje poznajem naše poslovanje i vlastitog sina te sam uvjeren da ćemo zajednički uspjeti obaviti posao koji će se pojaviti pred nama.

13. Koji su Vaši planovi nakon povlačenja iz poduzeća te na koje izvore prihoda računate nakon umirovljenja?

Prvenstveno, nakon povlačenja iz poslovanja se planiram odmoriti i posvetiti gotovo svo svoje vrijeme obitelji i unucima. Kažem gotovo svo svoje vrijeme jer dio vremena želim posvetiti i pomoći sinu koji će naslijediti moju trenutnu poziciju. Mislim da moram naglasiti kako ne želim biti osoba koja će opsesivno željeti znati apsolutno sve što se događa, ali želim biti osoba kojoj će se moći pristupiti ukoliko se pojavi problem bilo koje vrste unutar i van poslovanja kada je obitelj u pitanju. Osim standardne mirovine, izvor prihoda na koji računam je ušteđevina. Osim toga smatram kako je na sinu odluka hoće li dio dobiti dijeliti s bivšim vlasnikom ili ne te smatram kako je to pitanje isključivo za njega.

7.3. Analiza i zaključci provedenog intervjua

Poduzeće Pekara Merkur trenutno ima vlasnika Mateja Kristaja koji u idućih deset godina ne planira povlačenje s trenutne funkcije, no jednako tako je svjestan tko će preuzeti njegovu trenutnu poziciju. Briga o obitelji i obiteljskom poduzeću karakteriziraju ovog vlasnika te će se u nastavku navesti i analizirati zaključci izvedeni iz provedenog intervjua.

- Intervjuirana osoba je Matej Kristaj, osoba koja je vlasnik poduzeća koje vodi i danas od 1993. godine. Puno truda i vremena je uloženo u njegovo poslovanje upravo od njega samoga kao i njegove supruge. Na svoje poduzeće danas gleda kao na dijete koje je odgojio na najbolji mogući način i koje je vremenom raslo te imalo problema kao i svako drugo dijete. Uvjeren je kako je vlastitim znanjem i iskustvom u suradnji sa svojom obitelji pobijedio dvije krize koje su pogodile njegovo poduzeće te smatra kako je budućnost poduzeća svjetla.
- Ništa ne može promijeniti njegovu ulogu u poduzeću te sav njegov trud uloženi u poslovanje se ne može zaboraviti. Upravo taj trud se promatra kao stavka koja mu

osigurava poštovanje od strane ostalih članova obitelji koji također sudjeluju u radu poduzeća. Njegov radni dan je iznimno ispunjen te je u svakom trenutku spreman pomoći suradnicima koji su mu istovremeno i članovi obitelji. Sam se vlastitim riječima svrstao u kategoriju vlasnika koji su autoritativni i koji će donijeti konačnu odluku nakon razgovora sa članovima obitelji. Ovo može biti loša strana vođenja poslovanja, ali je teško reći je li u ovom slučaju to zapravo loše jer su u 28 godina uspješno savladane dvije krize na temelju njegovih odluka.

- Savladavanje razdvajanja privatnog i poslovnog života ovaj poduzetnik radi na dobar način jer se odlučio na jedan način od samog početka kojeg provodi do danas. Uloga vlasnika i šefa započinje s početkom radnog vremena te tu ulogu obnaša u svakom trenutku u kojemu se razgovara o poslu. U privatnom životu se odvaja od takvog stava jer želi provoditi kvalitetno vrijeme sa svojom obitelji i ovo se zasigurno može ocijeniti visokom ocjenom kod intervjuiranog poduzetnika.
- Gotovo svi članovi uže obitelji sudjeluju u radu u poduzeću te se to može okarakterizirati kao dobra strana poslovanja, jednako kao i loša. Razlog tome je prevelika koncentracija obitelji u samom poduzeću, posebice uz samog vlasnika koji je svakodnevno u svom privatnom i poslovnom životu okružen jednakim ljudima. Ne postoji osoba izvana koja mu može ukazati na određene probleme ili ukazati na potencijalna poboljšanja za poslovanje. To bi bila osoba koja nije opterećena obiteljskom vezom s vlasnikom i koja se ne mora bojati konflikta koji se može prenijeti i u privatni život. To se s druge strane može dogoditi u trenutnom slučaju jer je teško ostaviti konflikt na poslu, ukoliko je osoba odgovorna za konflikt dio svakodnevnog privatnog života.
- U razdoblju od nekoliko idućih godina, vlasnik poduzeća smatra kako bi se mogao povući iz proizvodnog pogona te nastaviti obnašati svoju upravljačku i vlasničku ulogu u poduzeću. Poduzetnik je u godinama u kojima bi trebao intenzivno početi razmišljati o procesu prijenosa poslovanja, no on smatra kako se to može dogoditi u razdoblju od 10 do 15 godina u budućnosti čime se svrstava u 26% poduzetnika koji smatraju kako će se njihova uloga u poduzeću promijeniti u idućih deset ili više godina. Samim time se pokazuje kako ne postoji plan za budućnost sve dok ne dođe situacija u kojoj će se taj proces morati odviti. Čak ukoliko se poduzetnik i odluči na započinjanje razmišljanja o procesu prijenosa poslovanja, to će možda biti i prekasno za kvalitetno provođenje samog procesa.

- Zanimljiva informacija u ovom intervjuu jest činjenica kako je trenutni vlasnik sasvim siguran da ima konkretnu i pravu osobu koja će naslijediti njegovo mjesto u budućnosti te ga nije strah za istu. Gospodin Kristaj spada u 61% poduzetnika koji su uvjereni kako će netko iz obitelji preuzeti njihovo mjesto nakon povlačenja s pozicije vlasnika poduzeća. Također se svrstava u skupinu poduzetnika koji znaju da će njegovo dijete nastaviti poslovanje što se događa u 73% slučajeva kada vlasnik zna da će vlasništvo preuzeti netko iz obitelji. Usprkos tome ne planira u skorije vrijeme razgovarati s budućim nasljednikom o toj temi jer smatra da je prerano te kako bi to samo moglo poremetiti trenutne odnose. Njegova glavna želja je da poduzeće nastavi biti obiteljsko te da se tradicija nastavi. U idućih desetak godina trenutni vlasnik može predstavljati veliku riznicu znanja i iskustva koja će pomoći budućem vlasniku, ali je sasvim nejasno zašto budućni nasljednik nema trenutno sve informacije te zašto s njim do sada nije obavljen razgovor u koji će predstavljati početnu točku procesa prijenosa poslovanja. Vlasnik tvrdi kako se prethodno razgovaralo o toj temi, ali ne detaljno te kako nasljednik zna da će naslijediti svoga oca, no i dalje ostaje nejasan razlog nedostatka detaljnog razgovora. Potencijalni odgovor je strah trenutnog vlasnika od vlastita povlačenja iz poduzeća, nečega što je on pokrenuo prije 28 godina te gledao kako odrasta zajedno s njim u dobrim i lošim trenucima. Trenutni vlasnik možebitno ima takvu barijeru koju bi bilo poželjno što prije otkloniti kako bi proces planiranja prijenosa poslovanja započeo na vrijeme te kako bi taj proces protekao što bezbolnije za sve strane koje u njemu sudjelovale. Prema Business transfer barometru Hrvatska (2018), intervjuirani poduzetnik spada u kategoriju osoba koje ne razgovaraju s potencijalnim nasljednikom o prijenosu poslovanja, što je svega 18% poduzetnika.
- Vlasnik Pekare Merkur dijeli karakteristiku s najvećim brojem poduzetnika prema Business transfer barometru Hrvatska (2018) kada je riječ o vremenskom periodu za koji smatraju da je važan za uspješan prijenos poslovanja. Vlasnik smatra kako je vrijeme potrebno za to u njegovom slučaju maksimalno dvije godine što također misli 50% poduzetnika. Razdoblje od dvije godine može biti optimalno za uspješan prijenos poslovanja, no u drugačijim okolnostima. Te okolnosti karakterizira konstantan razgovor s budućim nasljednikom o budućnosti što u ovom slučaju izostaje.
- Informacije o prijenosu poslovanja intervjuirani poduzetnik skuplja isključivo od ostalih poduzetnika kroz razgovor, no problem leži u činjenici kako ti razgovori nisu izazvani s njegovom namjerom o prikupljanju informacija o prijenosu poslovanja. Ovakav način sakupljanja informacija ostali poduzetnici ocjenjuju kao najkorisniji

način te bi intervjuirani vlasnik trebao nastaviti s ovakvim razgovorima, ali na vlastitu inicijativu kako bi skupio određene podatke i informacije koji će mu pomoći u budućnosti. Nedostatak u ovom segmentu kod vlasnika Pekara Merkur jest nedostatak interesa za pronalaskom informacija o procesu prijenosa poslovanja iz bilo kojeg drugog izvora te tako navodi kako ne planira proučavati literaturu na tu temu kada za to eventualno dođe vrijeme jer je uvjeren da je njegovo iskustvo i upornost budućeg nasljednika dovoljna za prijenos poslovanja što može biti kobno za sam proces.

Poduzeće Pekara Merkur je trenutno u fazi u kojoj se ne mora zabrinjavati o prijenosu poslovanja jer će se to dogoditi za petnaestak godina. Budući nasljednik je jasno definiran, no problem leži u nedostatku razgovora i komunikacije između trenutnog vlasnika i budućeg nasljednika koji će preuzeti upravljačku i vlasničku funkciju u budućnosti. Ovo ne mora nužno predstavljati problem ukoliko se u bližoj budućnosti promijeni način viđenja prijenosa poslovanja jer će početkom razgovora vlasnika poduzeća s nasljednikom doći do saznanja o važnosti pravovremenog planiranja procesa prijenosa poslovanja.

8.ZAKLJUČAK

Prijenos poslovanja za svako poduzeće predstavlja ključnu i kritičnu fazu u životnom ciklusu poduzeća uz ostale važne faze kao što su pokretanje poslovnog pothvata i upravljanje rastom. Prijenos poslovanja po svojoj definiciji predstavlja prijenos vlasništva nad poduzećem na drugu osobu, osobe ili drugo poduzeće čime se osigurava nastavak poslovanja minimalno na jednakoj razini kvalitete. Ovakav proces predstavlja veliki izazov za sve dionike uključene u proces zbog njegove složenosti te raznih rizika koje donosi.

Svaki vlasnik poduzeća se treba zapitati kada će napustiti svoju trenutnu funkciju te na koji način. Četiri su najučestalija načina izlaska iz poduzetničkog pothvata, a to su redom: prijenos poslovanja na članove obitelji, prodaja poduzeća, zapošljavanje profesionalnog menadžera te likvidacija poduzeća. Odlazak trenutnog vlasnika poduzeća u mirovinu svrstava se u najčešći razlog pokretanja procesa prijenosa poslovanja što ne mora biti niti najmanje opasno, ukoliko se taj proces krene detaljno planirati na vrijeme. Kreiranje izlazne strategije predstavlja iznimno važan korak koji niti jedan poduzetnik ne smije zanemariti tijekom svoje karijere upravo zbog kompleksnosti i delikatnosti samog procesa. On mora biti pokrenut na vrijeme kako bi se izbjegle negativne posljedice koje mogu pogoditi poduzetnika, nasljednika, poduzeće te sve dionike koji su povezani s poslovanjem poduzeća.

Vlasnik poduzeća se može odlučiti na postepen izlazak iz poduzetničkog pothvata najprije napuštanjem operativnih funkcija nakon čega će uslijediti i napuštanje vlasničke funkcije. Nakon svega toga može se u potpunosti udaljiti od rada poduzeća ili postati savjetnik u teškim trenucima poduzeća. Vlasnik koji se odluči pokrenuti planiranje ovog procesa može angažirati stručnu osobu koja će mu pomoći u pripremi te analizi potencijalnih budućih vlasnika, potencijalnih kupaca poduzeća itd.

Odgadanje provođenja i planiranja ovog procesa negativno se može odraziti na uspjeh poduzeća te tako primjerice poduzeće može smanjiti vrijednost svoje opreme i postrojenja zbog zaostajanja u ulaganjima. Odgadanja provođenja procesa prijenosa poslovanja također može dovesti i do likvidacije poduzeća zbog starosti vlasnika, nedostupnosti potencijalnih nasljednika, odabira nekompetentnog nasljednika, odbijanja delegiranja zadataka od strane trenutnog vlasnika itd.

Poduzeće Pekara Merkur je jedno od poduzeća koje će u narednih deset do petnaest godina započeti s procesom prijenosa vlasništva. Osnivač i današnji vlasnik Matej Kristaj već

ima određenog nasljednika, a to je njegov sin koji proteklih osam godina radi u poduzeću te razumije način poslovanja. Potencijalni problem je nedostatak razgovora s nasljednikom što može dovesti do stresnih situacija u fazi prijenosa poslovanja. Gospodin Kristaj trenutno smatra kako ima vremena za takve razgovore te je uvjeren da će kompletan proces prijenosa poslovanja trajati maksimalno dvije godine. Također je u potpunosti uvjeren kako će poduzeće ostaviti u dobrim rukama te da će poslovanje biti jednako kvalitetno s nasljednikom kako je i danas.

Popis literature

1. Adelman, C. (2010). Chicago School. In: Mills, A. J., Durepos, G. & Wiebe, E. (eds.), *Encyclopedia of Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE publications, 141-144.
2. Alpeza, M. (2019). *Prijenos poslovanja*. Minivodič za poduzetnike. Zagreb: CEPOR
3. Alpeza, M., Grubišić, N., Mikrut, M. (2015). *Business transfer barometar Hrvatska*. Zagreb: CEPOR
4. Alpeza, M., Peura, K. (2012). *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*. Zagreb: CEPOR
5. Ambrose, David M. (1983). *Transfer of the Family-Owned Business*. Journal of Small Business Management, Vol. 21, 49 to 56
6. Braut Filipović, M. (2017). *Specifičnosti upravljanja obiteljskim društvima*. Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, 67(6), str. 935-962- Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/193109> (datum pristupa:10.08.2021.)
7. 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
8. Dawn R. DeTienne. (2010). *Entrepreneurial exit as critical component of the entrepreneurial process: Theoretical Development*. Journal of business venturing 25(2):203-2015
9. Deschamps, B. (2012). *External takeover of small - and medium-sized enterprises: What do we know*. Transeo Academic Awards
10. Final report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium Sized Enterprises, European Commission, May 2002. Preuzeto s: http://www.pedz.uni-mannheim.de/daten/edz-h/gdb/02/final_report_en.pdf, (datum pristupa: 3.9.2021.)

11. Gersick, E.K., Davis, A.J., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation Life Cycles of Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str. 6.
12. Geerts. A., Herrings, W., Peek, M. (2004). *Change of ownership creates new prospects in SME sector*, SME special 2004, ING, Amsterdam
13. Halmi, A. (2005). *Strategije kvalitativnih istraživanja u primijenjenim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
14. Hawkey, J. (2002). *Exit Strategy Planning. Grooming Your Business ofr Sale or Sucession*. Gower Publishing Limited. Aldershot England.
15. Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: MATE
16. Johansson, R. (2003). *Case study methodology. A key note speech at the International Conference Methodologies in Housing Research*, Stockholm, 22-24.
17. Kamerlander, N. (2014). *I want this firm to be in god heands: Emotional pricing of resigning entrepreneurs*. International Small Business Journal, 2014. 1-40.
18. Kružić, D., Bulog, I. (2012). *Obiteljska poduzeća životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet
19. Lemley, M. A., McCreary, A. (2019). *Exit Strategy*. Stanford Lawand Economics Olin Working Paper #542
20. Malinen, P. (2004). *Problems in transfer of business experienced by Finnish entrepreneurs* March. Journal of Small Business and Enterprise Development 11(1):130-139
21. Meijaard, J., Uhlaner, L., Diephuis B., Floren, R. , Sanders, B. (2005). *The relationship between successor and planning characteristics and the success of*

business transfer in Dutch SMEs. Scales Reaserch Reports N200505, EIM Business and Policy Reasearch

22. Meijaard, J. (2007). *Overnemer vaak beter dan vers staten*, EIM, Zoetermeer; KfW Research (2009), KfW-Grundungsmonitor 2009, Frankfurt am Main
23. Mezulić Juric, P., Alpeza, M. (2017). *Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima*. Zagreb: CEPOR
24. Miočić, I. (2018). *Fleksibilnost studije slučaja: prednost ili izazov za istraživače*. Ljetopis socijalnog rada, 25(2), str. 175-194. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=316412 (datum pristupa: 12.9.2021.)
25. Milas, G. (2007). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
26. Parastuty, Z. Breitenecker, R. J., Schwarz, E. J., Harms, R. (2016). *Exploring the Reasons and Ways to Exit: The Entrepreneur Perspective*. (pp. 159-172). Springer. Preuzeto s: https://doi.org/10.1008/978-3-319-28134-6_10 (datum pristupa: 3.9.2021.)
27. Penrose, E. T. (1959), *The theory of the growth of the firm*. New York: Sharpe
28. Pinkovetskaia, I. S., Schennikova, N. V., & Kryukova, L. I. (2020). *Exit of Entrepreneurs from Business: Reasons and Strategies*. Journal of History Culture and Art Research, 9(1), 365-374. Preuzeto s: <http://dx.doi.org/10.7596/taksad.v9i1.2548> (datum pristupa: 3.9.2021.)
29. Prijenos poslovanja (2014). *Minivodič za poslovnu zajednicu*, Ministarstvo poduzetništva i obrta
30. Rukavina, T., (2012). *10 stvari koje trebate znati o likvidaciji poduzeća*, Preuzeto s: <https://lider.media/znanja/10-stvari-koje-trebate-znati-o-likvidaciji-poduzeca-94487>, (datum pristupa: 3.9.2021.)

31. Ryan, G. and Power, P. (2012). *Small Business Transfer decisions: What Really Matters? Evidence from Ireland and Scotland*. The Irish Journal of Management (incorporating IBAR), 31 (2):99-125
32. Senegović, I. (2012). *Transfer vlasništva u obiteljskim poduzećima*, magistrski rad, Ekonomski fakultet, Osijek.
33. Senegović, I. (2020). *Scenario analiza u funkciji predviđanja budućnosti generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima*. Doktorski rad. Osijek: Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku.
34. Transfer of business (2006). *What do you do with your business when you want to do something else*. NUTEK – The Swedish Agency for Economic and Regional Growth
35. Varamäki, E., Tall, J., Viljamaa, A. (2013). *Business Transfer sin Finland – Sellers perspective Proceedings of EURAM2013*. Istanbul, Turkey 26-29.6.2013.
36. Vukić, B. (2019). *Osnivači, nasljednici, menadžeri*. Zagreb: Beletra
37. Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuous Growth, Profitability, and Family Leadership*, Jossey-Bass, CA.
38. Weber, J. (2014). *From Idea to Exit*. The Entrepreneurial Journey. Revised edition. Allworth Press. New York.
39. Wessie, E., Van Teffelen, L. (2015). *Exploring coping strategies of entrepreneurship: the issue of business transfers*. In ICIE 2015 3rd International Conference on Innovation and Entrepreneurship. 257-260

Popis slika

Slika 1. Kritične faze razvoja poduzeća	6
Slika 2. Faze u procesu prijenosa poslovanja.....	10
Slika 3. Shematski prikaz mogućih rješenja prijenosa vlasništva i upravljanja poduzećem....	13
Slika 4. Prikaz različitih modela izlaska iz poduzetničkog pothvata	21
Slika 5. Statički model obiteljskog poduzeća.....	24
Slika 6. Proces prodaje poduzeća	29

Polustrukturirani intervju

Intervju s Matejem Kristajem, 31. srpnja 2021. godine

Gospodine Kristaj, zamolio bih Vas za odgovore na nekoliko pitanja u vezi s ostvarivanjem mog diplomskog rada.

Pitanja sam podijelio u pet skupina:

1. osobno i profesionalno predstavljanje i opis radnih uvjeta,
2. obiteljsko poslovanje,
3. planiranje prijenosa poslovanja u budućnosti,
4. odnos između vlasnika i nasljednika poslovanja,
5. pitanja o poznavanju procesa prijenosa poslovanja.

Ukoliko se slažete Vaši odgovori bit će kasnije doslovno prepisani i korektno parafrazirani. Dobivene informacije namjeravam koristiti za izradu svog diplomskog rada.

1. Prvo ću Vas zamoliti da se predstavite i to osobno i profesionalno te opišete radne uvjete u svojem poduzeću.
 - a) Opišite ukratko početak Vašeg poslovanja. Kada, gdje, kako, zašto?
 - b) Što za Vas danas predstavlja vaš poslovni pothvat?
 - c) Kako opisujete svoju ulogu u poslovanju? Što su Vaši svakodnevni poslovi? Osim što ste vlasnik, upravljate li također poslovanjem?
2. Zanima me Vaše dosadašnje obiteljsko poslovanje, Vaša uloga u istome, Vaše zadovoljstvo i ostvarenost obiteljskog poslovanja.
 - a) Kako uskladiti privatni i poslovni život ukoliko se isprepliću kao u Vašem slučaju?
 - b) Tko iz uže obitelji sudjeluje u radu u pekari?
 - c) Konflikte je nemoguće izbjeći na radnom mjestu. Kako se to u Vašem slučaju rješava?
3. Ovaj diplomski rad usmjeren je na modele izlaska iz poduzetničkog pothvata. Zanima me Vaš odnos prema planiranju prijenosa poslovanja u budućnosti.
 - a) U kojem vremenskom razdoblju u budućnosti smatrate da će se Vaša uloga u poduzeću promijeniti?
 - b) Kako gledate na rad Vašeg poduzeća nakon povlačenja s upravljačke i vlasničke funkcije?
4. U ovom dijelu želio bih Vam postaviti nekoliko pitanja o odnosu između Vas kao vlasnika i nasljednika poslovanja.

- a) Vidite svoga sina kao osobu koja će Vas naslijediti na upravljačkoj i vlasničkoj poziciji? Jeste li do sada razgovarali s njim o ovoj temi?
 - b) Mislite li da bi bilo bolje započeti s ovakvim razgovorima s budućim nasljednikom kako bi se on pravovremeno na to mogao pripremiti?
5. Zanimaju me pitanja o Vašem poznavanju procesa prijenosa poslovanja, što od istoga očekujete i kako vidite prijenos poslovanja.
- a) Koja je Vaša percepcija o vremenu koje je potrebno kako bi se vlasništvo prenijelo i kako bi se poslovanje dalje moglo nastaviti uobičajeno razvijati?
 - b) Jeste li se do sada informirali o prijenosu poslovanja na nasljednika te ukoliko niste, planirate li to učiniti?
 - c) Koji su Vaši planovi nakon povlačenja iz poduzeća te na koje izvore prihoda računate nakon umirovljenja?

Ako želite reći još nešto, što nije obuhvaćeno prethodnim pitanjima ili biste željeli prokomentirati neko od postavljenih Vam pitanja, molim Vas to učinite.