

# Psihološki izazovi prijenosa poslovanja

---

Jaković, Ante

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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:145:217447>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-04**



Repository / Repozitorij:

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



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

Ante Jaković

## **Psihološki izazovi prijenosa poslovanja**

Diplomski rad

Osijek, 2024. godina

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

Ante Jaković

## **Psihološki izazovi prijenosa poslovanja**

Diplomski rad

**Kolegij: Transfer poslovanja u malim i srednjim poduzećima**

JMBAG: 0010218844 e-mail: [ajakovic@efos.hr](mailto:ajakovic@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Mirela Alpeza

Osijek, 2024. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study Entrepreneurial Management and Entrepreneurship


Ante Jaković

## **Psychological Challenges of Business Transfer**

Graduate paper

Osijek, 2024

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  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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/suglasna 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica 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: Ante Jaković

JMBAG: 0010218844

OIB: 00803123106

e-mail za kontakt: antejakovic8@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i Poduzetništvo

Naslov rada: Psihološki izazovi prijenosa poslovanja

Mentor/mentorica rada: prof.dr.sc. Mirela Alpeza

U Osijeku, 2024. godine

Potpis

 \_\_\_\_\_

## Sažetak

Odluka o napuštanju poduzetničkog pothvata jedna je od važnih odluka u životu poduzetnika. Izlazak iz poslovnog poduhvata može otvoriti vrata drugima koji žele ući u poduzetništvo kroz preuzimanje ili nasljeđivanje postojećih tvrtki. Ova važna odluka ima duboke posljedice koje se reflektiraju na različite sudionike, uključujući zaposlenike, dobavljače, kupce i ostale dionike nekog poduzetničkog pothvata.

Situacija u Hrvatskoj dodatno naglašava važnost problema prijenosa poslovanja, posebno zbog starenja stanovništva. Prema UN-u, Hrvatska se ubraja među deset zemalja s najvećim postotkom osoba starijih od 60 godina u ukupnom stanovništvu. Ova činjenica ističe aktualnost izazova povezanih s prijenosom poslovanja, s obzirom na velik broj poduzeća koja su osnovana devedesetih godina prošlog stoljeća i u kojima će uskoro trebati provesti planirati prijenos. Procjenjuje se da čak 16.590 poduzeća, čiji vlasnici se približavaju mirovini, treba započeti proces planiranja prijenosa poslovanja. U tim poduzećima radi oko 179.000 zaposlenih.

U svjetlu ovih demografskih izazova i potrebe za očuvanjem kontinuiteta poslovanja, od ključne je važnosti prepoznati važnost temeljitog planiranja i provođenja procesa prijenosa kako bi se osigurala održivost poduzeća i očuvala radna mjesta. Istovremeno, ne smiju se zaboraviti psihološki aspekti s kojima se suočavaju poduzetnici osnivači prilikom donošenja odluke o povlačenju iz poslovanja.

Glavna svrha ovog rada je istaknuti problem "ageizma" ili dobne diskriminacije, te istražiti psihološke pritiske i izazove s kojima se suočavaju vlasnici malih i srednjih poduzeća tijekom ovog procesa. Važno je razumjeti kako ovi faktori mogu utjecati na donošenje odluka i kako se nositi s njima kako bi se postigao uspješan prijenos poslovanja. Psihološke posljedice likvidacije poslovanja su značajno teže nego prijenosa na djecu. Prijenos na obitelj omogućuje poduzetniku aktivnu ulogu i osjećaj kontrole, dok kod likvidacije dolazi do naglog prekida poslovne aktivnosti bez zamjenske uloge, što može izazvati osjećaj gubitka identiteta i stres. Važno je pažljivo razmotriti odluku između ova dva scenarija koja su istražena intervjuirajući dva poduzetnika, kako bi se izbjegle nepotrebne psihološke teškoće.

Ključne riječi: ageizam, prijenos poslovanja, mala i srednja poduzeća, stariji poduzetnici

## Abstract

The decision to exit or take over an entrepreneurial venture represents a crucial turning point in entrepreneurial life-cycle. Exiting an entrepreneurial venture can create opportunities for others who wish to become entrepreneurs through the acquisition or inheritance of existing companies. This important decision has profound consequences that extend to various stakeholders, including owners, employees, suppliers, and other business participants. The situation in Croatia further emphasizes the importance of the business transfer issue, especially due to an aging population. According to the UN, Croatia ranks among the top ten countries with the highest percentage of people aged 60 and over in the total population. This fact underscores the relevance of the challenges associated with business transfer, given the large number of companies established in the 1990s that will soon need to plan for the transfer. It is estimated that as many as 16,590 businesses, whose owners are approaching retirement, need to initiate the business transfer planning process. These businesses employ approximately 179,000 workers. In light of these demographic challenges and the need to preserve business continuity, it is of paramount importance to recognize the significance of thorough planning and implementation of the succession process to ensure the sustainability of the company and the preservation of jobs. At the same time, the psychological aspects that entrepreneurial founders face when making the decision to withdraw from business must not be overlooked. The main objective of this paper is to highlight the issue of ageism and explore the psychological pressures and challenges faced by small and medium-sized business owners during this process. It is important to understand how these factors can influence decision-making and how to cope with them to achieve a successful business transfer. The psychological consequences of business liquidation are significantly more challenging than transferring it to family members. Transfer to family enables the entrepreneur to maintain an active role and a sense of control, while liquidation results in a sudden cessation of business activities without a replacement role, which can lead to identity loss and stress. It is crucial to carefully consider the decision between these two scenarios, as explored through interviews with two entrepreneurs, to avoid unnecessary psychological difficulties.

Keywords: ageism, business transfer, small and medium enterprises, senior entrepreneurs

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. CILJ I METODOLOGIJA RADA.....	2
3. PRIJENOS POSLOVANJA.....	4
3.1. ZNAČAJ PRIJENOSA POSLOVANJA.....	6
3.2. AKTUALNOST PITANJA PRIJENOSA POSLOVANJA U HRVATSKOJ I U SVIJETU.....	7
4. MODELI IZLASKA IZ PODUZETNIČKOG POTHVATA.....	10
4.1. NASLJEĐIVANJE.....	13
4.2. GAŠENJE ILI LIKVIDACIJA.....	17
4.3. PRODAJA PODUZEĆA.....	18
5. AGEIZAM I PSIHOLOŠKI IZAZOVI ZA PODUZETNIKE PRILIKOM IZLASKA IZ POSLOVANJA.....	23
5.1. AGEIZAM.....	24
5.2. PSIHOLOŠKI IZAZOVI ZA PODUZETNIKE PRILIKOM PRIJENOSA POSLOVANJA.....	27
6. ISTRAŽIVANJE NAČINA SUOČAVANJA S PSIHOLOŠKIM PREPREKAMA TIJEKOM PRIJENOSA POSLOVANJA.....	29
6.1. PSIHOLOŠKI IZAZOVI KOD LIKVIDACIJE POSLOVANJA.....	29
6.2. PSIHOLOŠKI IZAZOVI KOD PRIJENOSA POSLOVANJA NA ČLANA OBITELJI.....	31
6.3. ANALIZA PRIMJERA IZ PRAKSE I DISKUSIJA.....	32
7. ZAKLJUČAK.....	33
8. LITERATURA.....	36



# 1. UVOD

Ključne faze u razvoju poduzeća uključuju osnivanje poduzeća, rast i prijenos poslovanja. Mjere i programi podrške razvoju poduzetništva u Europskoj uniji usmjereni su na poticanje osnivanja novih poduzeća, dok su rast i prijenos vlasništva, s aspekta politika nedovoljno prepoznate faze u razvoju poslovanja. Paradoksalno, kada se gledaju prihodi i dobit koje poduzeća ostvaruju, primjetno je da poduzeća koja uspješno prođu proces prijenosa poslovanja nakon toga ostvaruju iznimne rezultate, stoga je izuzetno važno usmjeriti pažnju na pružanje podrške održivosti tih poduzeća.

Društveni značaj prijenosa vlasništva posebno je izražen u Hrvatskoj jer nedostaje sustavne podrške, nedostaju primjeri dobre prakse, a složenost ovog problema često se podcjenjuje. Mnogi vlasnici malih i srednjih poduzeća uskoro će se suočiti ili se već suočavaju s izazovima prijenosa vlasništva. Prema Koiranenu (2016), prijenos vlasništva ima pravne, ekonomske, društvene i emocionalne posljedice za vlasnike poduzeća. Psihološke prepreke često zahtijevaju više pažnje i vremena u usporedbi s pravnim i ekonomskim aspektima. Nedostatak pažnje usmjeren na ove psihološke barijere motivacija je za istraživanje u ovom diplomskom radu.

Ovaj diplomski rad analizira generaciju „55 plus“ koja predstavlja većinske vlasnike u malim i srednjim poduzećima koji imaju 55 i više godina starosti i trenutno se suočavaju ili će se kroz narednih 5 godina suočiti s izazovima prijenosa poslovanja. U empirijskom dijelu, tema rada analizirat će se na dva primjera iz prakse.

## 2. CILJ I METODOLOGIJA RADA

Cilj ovog rada je istražiti i analizirati psihološke promjene s kojima se suočavaju poduzetnici prilikom izlaska iz poduzetničkog pothvata. Ovaj rad će se usredotočiti na dublje razumijevanje kako se poduzetnici suočavaju s emocionalnim i socijalnim promjenama dok donose odluke o povlačenju iz poslovanja. Osim pregleda literature, uvid u proces prijenosa poduzeća omogućit će i intervjui s poduzetnicima čiji je cilj uvidjeti na koji način se vlasnik malog poduzeća nosi s prijenosom poslovanja.

Ovaj rad se sastoji iz dva dijela. Prvi dio je teorijski, u kojem je dan pregled relevantnih istraživanja i literature o procesu prijenosa poslovanja, napuštanju poduzetničkog poduhvata, psihološkim preprekama koje se javljaju, te različitim strategijama za njihovo prevladavanje. Polazna literatura za ovaj dio rada bili su rezultati istraživanja Business Transfer Barometar Hrvatska koje je objavio CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva 2015. godine.

Empirijski dio istraživanja temelji se na analizi teme rada na dva primjera iz prakse. Podaci potrebni za analizu ovih primjera prikupljeni su kroz primarno istraživanje putem polustrukturiranih intervjua s dva različita poduzetnika. Prvi ispitanik bio je vlasnik malog poduzeća koje je zatvorio svoje poslovanje, dok je drugi ispitanik bio poduzetnik koji je prenio vlasništvo svog poduzeća na svog sina. Svi prikupljeni podaci prikupljeni su u rujnu 2023. godine. Intervju je odabran kao način prikupljanja podataka jer omogućuje dublje razumijevanje različitih aspekata života ispitanika, pruža fleksibilnost u istraživanju i osiguravaju povjerljivost informacija (Mikrut, 2019). U polustrukturiranom intervjuu, prakticira se postavljanje pitanja, ali bez unaprijed utvrđenog redoslijeda pitanja i potpitanja. Ovaj tip intervjua često se koristi kao korak pri pripremi za strukturirani intervju. Glavna prednost polustrukturiranog intervjua leži u njegovom sistematičnom pristupu temi, sposobnosti prepoznavanja logičkih grešaka u stvarnom intervjuu te prilagodljivosti situaciji (Mikrut, 2019).

Polustrukturirani intervju je izabran zbog fleksibilnosti u postavljanju pitanja koja su prethodno pripremljena. Uzmemo li u obzir karakteristike ispitanika, primjećujemo da preferiraju postavljanje pitanja u odgovarajućem trenutku, kada se pojavi prirodna potreba za njima. Ova prilagodljivost omogućava bolje razumijevanje i dublju analizu tema tijekom intervjua.

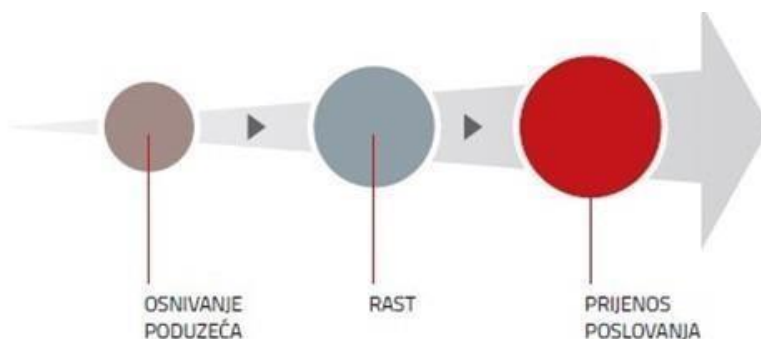
Prvi dio intervjua usmjeren je na općenite informacije o njihovim poduzećima, uključujući povijest, strukturu zaposlenih i razvoj poslovanja. Nakon toga, pažnja je usmjerena na njihove planove za budućnost poduzeća i proces prijenosa vlasništva. Konačno, posljednji dio intervjua bio je usmjeren na njihove strategije za suočavanje sa stresom i identifikaciju potencijalnih stresnih situacija.

Osnovna svrha ovog istraživanja bila je istražiti imaju li ova dva poduzetnika slične dvojbe kod prijenosa poslovanja, razine stresa te je li postojala savjetodavna potpora. Izazov koji se pojavio tijekom izrade ovog rada bio je nedostatak istraživanja i literature u vezi s psihološkim preprekama, posebno u kontekstu procesa prijenosa poslovanja i ageizma. Iako postoje određena istraživanja koja su doprinijela razumijevanju emocionalnih i psiholoških prepreka, moglo bi se predvidjeti da će u budućnost biti i veći interes za ovo specifično područje.

### 3. PRIJENOS POSLOVANJA

Transfer ili prijenos poslovanja predstavlja ključnu fazu u životnom ciklusu svake tvrtke, uz start up fazu i fazu rasta poduzeća (Slika 1). Prema definiciji Europske unije prijenos poslovanja predstavlja prijenos vlasništva nad poduzećem na drugu osobu, organizaciju ili entitet, osiguravajući tako kontinuitet poslovanja i njegovih aktivnosti (Europska komisija, 2002:6). Ova faza, iako nužna, nije bez svojih izazova, kako za trenutnog vlasnika koji se povlači ili prenosi upravljanje, tako i za budućeg preuzimatelja, bilo da je riječ o kupcu ili nasljedniku iz obitelji.

Slika 1. Kritične faze razvoja poduzeća



Izvor: Alpeza, M. (2019)

Mezulić Juric i Alpeza (2017:7) navode da postoji nekoliko opcija za provođenje prijenosa poslovanja. Prva opcija uključuje prijenos vlasništva unutar obitelji putem nasljeđivanja poduzeća. Druga opcija je prodaja poduzeća zainteresiranim kupcima, koji mogu biti trenutni zaposlenici tvrtke, vanjske osobe ili druga poduzeća. Važno je napomenuti da postoji mogućnost i ishoda izlaska iz poduzetničkog pothvata kroz likvidaciju poduzeća koja može proizaći iz nedostatka vremena vlasnika za nastavak poslovanja ili jednostavno zbog nemogućnosti primjene drugih strategija izlaska iz poduzetničkog pothvata.

Aldrich (2015) smatra kako svaki životni ciklus poduzeća započinje pokretanjem pothvata i dovodi u konačnici do faze izlaska iz poduzetničkog pothvata. Jednostavnije rečeno, nije moguće imati

jedno bez drugoga. Svako poduzeće ovisi o svojim vlasnicima i menadžerima. Isto tako, svako poduzeće ima svoje jedinstveno poslovno okruženje koje se neprestano mijenja kako u svom sadržaju tako i u opsegu utjecaja različitih faktora na samo poduzeće. Karakteristike tih faktora također variraju s vremenom. Buble (2000) smatra da se koncept poslovnog okruženja može opisati kao izrazito sveobuhvatan jer obuhvaća sve što postoji izvan granica pravnog entiteta organizacije. Interakcija poduzeća s okolinom može biti predvidljiva u kratkoročnim razdobljima, dok je teže prognozirati dugoročne fluktuacije u okruženju poduzeća. Zadaća menadžera ili vlasnika u prijenosu poslovanja je jasna ali je različita od zemlje do zemlje, gospodarstva do gospodarstva i tržišta do tržišta upravo zbog promjenjive okoline.

### 3.1. ZNAČAJ PRIJENOSA POSLOVANJA

"Odlazak vlasnika u mirovinu često je jedan od glavnih razloga za pokretanje procesa prijenosa poslovanja" (Mezulić Juric, Alpeza, 2017:7). Kada se vlasnik odluči povući iz posla i umiroviti, često će razmotriti opciju pronalaska nasljednika unutar obitelji kako bi se očuvala tradicija poslovanja. Također, moguće je tražiti sposobnog menadžera koji će upravljati tvrtkom u ime i za račun vlasnika, a možda i postupno postati vlasnik tvrtke nakon nekoliko godina i platiti dogovoreni iznos za preuzimanje vlasništva i upravljanje.

No, povlačenje vlasnika iz poslovanja može biti posljedica i drugih razloga, kao što su promjena interesa, želja za novim izazovima ili pokretanje novog poslovnog pothvata. Neočekivane situacije poput smrtnih slučajeva, bolesti ili razvoda također mogu utjecati na ovu odluku. Također, promjene u poslovnom okruženju koje zahtijevaju potpuni zaokret u strategiji mogu natjerati vlasnika da se povuče, iako to možda nije njegova želja.

Sve više poduzetnika u razvijenim zemljama povlači se iz poslovanja ranije nego što je to bilo uobičajeno, često zbog promjene interesa ili želje za drugom profesijom. Neki poduzetnici prepoznaju nove prilike na tržištu koje se ne poklapaju s njihovom trenutnom djelatnošću, pa se odlučuju za pokretanje novih poslovnih poduhvata.

Mala i mikro poduzeća često se smatraju izuzetno ranjivima u kontekstu procesa prijenosa poslovanja. Ona spadaju u kategoriju s najvišom razinom rizika, a glavni razlog leži u njihovoj uskoj povezanosti s osobnošću, umreženošću i ekspertizom vlasnika. U većini slučajeva, ti ključni aspekti su teže prenosivi na druge osobe, a cijeli proces prijenosa zahtijeva produljeni period pripreme. Pitanje prijenosa poslovanja često se povezuje s izazovima koje obiteljska poduzeća suočavaju u vezi s razvojem i održivošću. Prema istraživanjima, samo oko 30% obiteljskih poduzeća preživi prienos poslovanja na drugu generaciju, dok samo 13% to uspije na trećoj generaciji. Još alarmantnije, svega 3% takvih poduzeća ima dulji životni vijek koji ide dalje od tih generacija. „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).

## 3.2. AKTUALNOST PITANJA PRIJENOSA POSLOVANJA U HRVATSKOJ I U SVIJETU

Rizik od neuspjeha u procesu prijenosa poslovanja izazov je s kojim se suočavaju mala i srednja poduzeća, bez obzira na njihovu obiteljsku ili neobiteljsku strukturu vlasništva i upravljanja. Ovaj izazov postavlja pitanje o dugoročnoj održivosti i uspjehu tih poduzeća nakon prijenosa poslovanja, bez obzira na njihovu veličinu ili obiteljski kontekst.

Odgovoriti na ove izazove zahtijeva pažljivo planiranje, pripremu i implementaciju strategija koje će osigurati uspješnu tranziciju i dugoročni uspjeh tih poduzeća. U Europskoj uniji svake godine kroz proces transfera poslovanja prolazi 450.000 poduzeća koja zapošljava čak 2 milijuna ljudi. U 150.000 poduzeća susreću se s problemima tijekom transfera, što dovodi u pitanje sudbinu oko 600.000 radnih mjesta. Izazov vladinih politika u području malih i srednjih poduzeća ogleda se u nedostatku pažnje prema problemima povezanim s transferom poslovanja. (Europska komisija, 2002.)

Vladine inicijative u većini zemalja Europske unije usmjerene su prvenstveno na podršku pokretanju novih poslovnih inicijativa i financiranju start-upova putem izgradnje različitih poslovnih inkubatora i akceleratora. Određeni naglasak stavlja se na poduzeća koja trenutno ostvaruju rast i imaju potencijal za daljnji razvoj, no često se zanemaruje važnost poduzeća koja već imaju učinkovit poslovni model, stabilne prihode i dobit na njihov vlasnik približava se umirovljenju (Mezulić Juric i Alpeza, 2017).

Kada vlasnik takvog poduzeća razmišlja o mirovini, prilika se otvara za potencijalne kupce koji prepoznaju vrijednost i potencijal tog poduzeća kao odličnu osnovu za ulazak u poduzetništvo ili daljnji rast. Idealni kupac u ovom scenariju posjeduje bogato poslovno iskustvo, proširenu mrežu kontakata, duboko razumijevanje domaćih i stranih tržišta te napredne tehnološke vještine koje može primijeniti u poslovanju nakon preuzimanja i time povećati uspješnost poduzeća. Naravno, potencijalni kupac ne mora nužno ispunjavati sve navedene kriterije, no prisustvo tih karakteristika značajno povećava izgleda za budući uspjeh poduzeća. U tom scenariju, najveće koristi ostvaruje sam kupac i budući vlasnik poduzeća, jer, vrlo vjerojatno, može računati na mentorsku podršku trenutnog vlasnika, koji ima interes osigurati stabilnost poduzeća nakon povlačenja. Kroz ovu

mentorsku podršku, novi vlasnik stječe potrebno znanje i uspostavlja kontakte koji će mu biti korisni u daljnjem poslovanju.

Poduzeća koja su prenesena na nove vlasnike ostvaruju značajno veću stopu opstanka u usporedbi sa start-up poduzećima. Konkretno, stopa opstanka za transferirana poduzeća iznosi između 90 i 96 %, dok start-up poduzeća često susreću izazove i imaju znatno nižu stopu preživljavanja koja se kreće između 35 i 50 % (Geerts, 2004). Osim toga, transferirana poduzeća često bilježe značajan rast u svojim operativnim performansama, povećavaju svoju profitabilnost i broj zaposlenih, što ih čini ključnim akterima u gospodarstvu (Geerts, 2004).

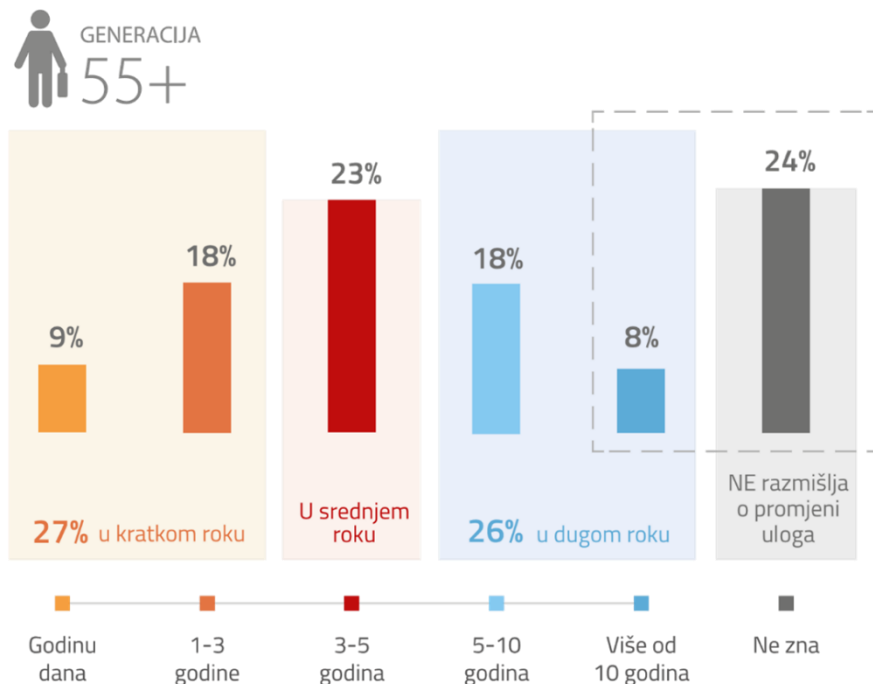
Prema istraživanju CEPOR-a iz 2015. godine, iz baze podataka o društvima s ograničenom odgovornošću, čiji većinski vlasnici imaju 55 ili više godina starosti, proizlazi impresivan broj od 16.590 poduzeća, koja zajedno zapošljavaju oko 179.000 radnika. Ova kategorija poduzeća čini značajan udio od 31% u ukupnom broju registriranih društava s ograničenom odgovornošću u Hrvatskoj. Također, njihov udio u ukupnom broju zaposlenih iznosi 16,1%, dok generiraju impresivan udio od 18,9% u ukupnim prihodima.

Međutim, najznačajniji aspekt ovog istraživanja leži u identifikaciji oko 5.300 poduzeća kao rizične skupine u procesu prijenosa poslovanja, što dovodi u pitanje sudbinu čak 57.000 radnih mjesta. Ovo otkriće ukazuje na ozbiljan izazov s kojim će se Hrvatska suočiti u budućnosti, s obzirom na znatan broj transfera koji se očekuje u poduzećima koja su osnovana tijekom 1990-ih godina. Očekuje se da će vlasnici ovih poduzeća, zbog svojih godina, napustiti svoje poslovne uloge, što dodatno komplicira situaciju.

Ključna pretpostavka za razmatranje budućnosti ovih poduzeća i procesa prijenosa poslovanja jest osviještenost vlasnika o neizbježnoj potrebi za promjenom njihove uloge u upravljanju i vlasništvu poduzeća. Business Transfer Barometar Hrvatska (Alpeza i dr., 2015) istraživanje je pokazalo da 32% vlasnika poduzeća starijih od 55 godina ne očekuje značajne promjene u svojim ulogama u poduzeću u dužem razdoblju (Slika 2). Ova spoznaja naglašava potrebu za edukacijom i jačanjem svjesnosti među vlasnicima poduzeća kako bi se olakšao proces prijenosa poslovanja i osigurala dugoročna održivost ovih vitalnih gospodarskih subjekata u Hrvatskoj.



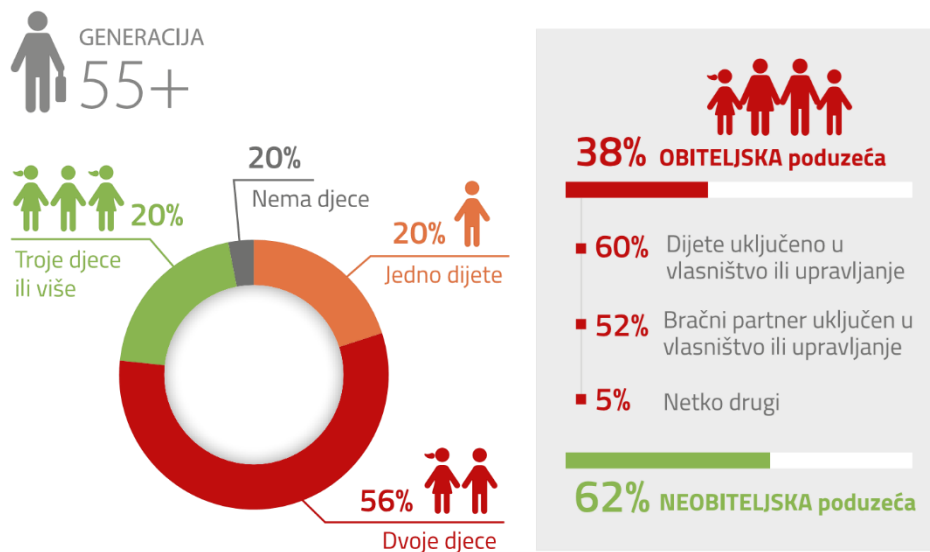
Slika 2. Osviještenost vlasnika o promjeni uloge na upravljačkoj i vlasničkoj funkciji  
poduzeća



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska, CEPOR, 2015.

Rezultati Business Transfer Barometar istraživanja ukazuju da se je udio obiteljskih poduzeća među poduzećima u većinskom vlasništvu poduzetnika starosti 55 i više godina iznosi 38% (Slika 3). Otprilike polovica vlasnika ima dvoje djece, nešto manje po jedno dijete, a njih po 20% troje ili nijedno dijete. Među njima, 60% djece vlasnika je uključeno u poslovanje poduzeća, 52% bračnih partnera je uključeno u vlasništvo poduzeća ili u njegovo upravljanje.

Slika 3. Udio obiteljskih poduzeća u poduzećima u većinskom vlasništvu poduzetnika s 55 i više godina starosti



Izvor: Business Transfer Barometar Hrvatska, CEPOR, 2015.

Ovaj relativno nizak udio obiteljskih poduzeća može se bolje razumjeti ako se uzme u obzir da se poduzetnička aktivnost u Hrvatskoj intenzivirala unazad otprilike 30 godina. Treba istaknuti da se znatan broj poduzeća tek priprema postati, ili možda čak neće postati, obiteljskim poduzećima. Ovo se objašnjava činjenicom da će u okviru procesa prijenosa poslovanja, neki članovi obitelji, posebno djeca, tek trebaju ući u poslovanje i preuzeti upravljačke odgovornosti, a kasnije i vlasničke funkcije u tim poduzećima.

#### 4. MODELI IZLASKA IZ PODUZETNIČKOG POTHVATA

Donošenje odluke o izlasku iz poduzetničkog pothvata može biti složen proces koji ovisi o različitim faktorima. Razlozi za izlazak iz poduzetničkog pothvata variraju, ovisno o tome analizira li se izlazak na razini poduzeća ili na individualnoj razini.

Kada je riječ o izlasku na razini poduzeća, može se tumačiti kao napuštanje određenog tržišta ili sektora djelatnosti. Ova odluka može biti potaknuta različitim čimbenicima, uključujući promjene

u konkurenciji, promjenama u potražnji tržišta, ili čak strateškim odlukama poduzeća da se usmjere na druga područja koja se čine profitabilnijima. Također, izlazak može značiti i zatvaranje poslovnih aktivnosti kroz proces likvidacije ili prestanka postojanja samog poslovnog subjekta. Kada se analizira izlazak na individualnoj razini, a naglasak je na vlasniku poduzeća, važno je razumjeti potencijalne razloge koji bi mogli utjecati na odluku o izlasku iz poduzetničkog pothvata. Ti razlozi mogu uključivati osobne ili obiteljske prioritete, promjene u životnim okolnostima vlasnika, zdravstvene ili financijske izazove, ili jednostavno želju za promjenom karijere ili stila života. Ova odluka također može dovesti do razmatranja različitih modela izlaska, poput prodaje poslovanja, prijenosa na nasljednike, ili čak zatvaranja poduzeća.

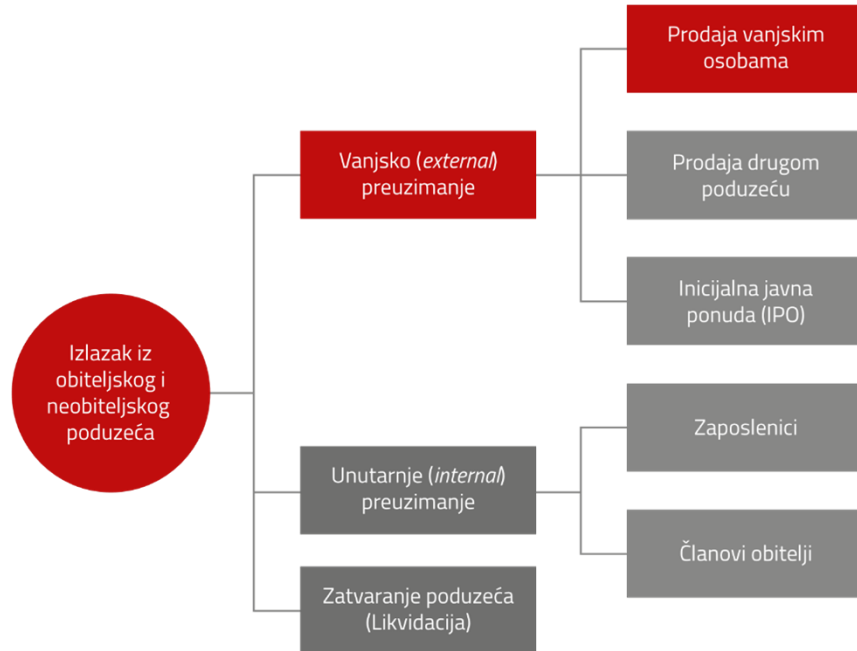
Donošenje odluke o izlasku iz poduzetničkog pothvata zahtijeva pažljivo promišljanje, analizu situacije i potencijalne posljedice, kako na poslovnoj, tako i na osobnoj razini vlasnika poduzeća. Važno je razmotriti sve faktore kako bi se donijela najbolja odluka za sve uključene strane.

Izlazak iz poslovnog pothvata, odnosno prijenos poslovanja, ovisi o mnogim faktorima, uključujući tržišnu situaciju poduzeća, obiteljske okolnosti i osobne sklonosti poduzetnika. Poduzetnici mogu birati između različitih modela prekida svojih poduzetničkih aktivnosti, a odluka o tome često se temelji na različitim razlozima, koji mogu biti povezani s poslovanjem ili osobnim životom. Modeli izlaska iz poduzetničkog pothvata prema Hawkeyju (2002), od kojih će se u radu analizirati tri modela su:

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

Najčešći modeli prijenosa poslovanja su nasljeđivanje, prodaja poduzeća i likvidacija poduzeća. Dechamps (2012) izlazne strategije grupira na tri moguće opcije: likvidaciju, vanjsko i unutarnje preuzimanje (Slika 4).

Slika 4. Izlazne strategije za vlasnika poduzeća



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

## 4.1. NASLJEĐIVANJE

Nasljeđivanje poslovanja je vrsta prijenosa koja se često razmatra kada se vlasnici poduzeća pripremaju za umirovljenje ili žele osigurati kontinuitet svog poslovanja unutar obitelji. Ova metoda prijenosa ima svoje jedinstvene izazove i mogućnosti koje utječu ne samo na sam proces nasljeđivanja, već i na dugoročnu održivost poduzeća. U ovom radu istražit će se različiti aspekti nasljeđivanja kao načina prijenosa poslovanja. Nasljeđivanje poduzeća obično uključuje prijenos vlasničkih prava i upravljačkih funkcija između roditelja i djece ili drugih članova obitelji. Većina definicija obiteljskih poduzeća naglašava važnost nasljeđivanja u njihovom kontekstu, obiteljsko poduzeće je ono u kojem se planira prijenos poslovanja s generacije na generaciju kako bi se zadržala obiteljska kontrola nad njim.

Prema Chrisman i dr. (1998) planiranje nasljeđivanja je ključno za uspješan prijenos poslovanja. To uključuje definiranje ciljeva, razmatranje prava i obveza svih uključenih strana, te izradu strategije za uspješan prijenos. Ovaj plan trebao bi obuhvaćati i financijske aspekte, kao što su porezi i financijski modeli za procjenu vrijednosti poduzeća. Osim toga, važno je osigurati da nasljednici budu adekvatno obučeni i pripremljeni za preuzimanje odgovornosti. Jedan od ključnih izazova nasljeđivanja poslovanja je očuvanje kontinuiteta i stabilnosti poduzeća. Nasljednici se često suočavaju s pritiskom dokazujući svoje kompetencije i izgrađujući povjerenje zaposlenika, dobavljača i klijenata. Stvaranje prijelaznih upravljačkih timova ili mentorstvo može pomoći u olakšavanju ovog procesa. Osim toga, nasljednici trebaju razviti vlastite vizije i strategije za daljnji razvoj poduzeća (Chrisman i dr., 1998).

Važno je naglasiti da nasljeđivanje nije uvijek najbolja opcija za svako poduzeće. Ponekad nasljednici nemaju interes ili sposobnosti za vođenje poslovanja, ili se poduzeće suočava s izazovima koji bi zahtijevali veće promjene ili restrukturiranje. U takvim slučajevima, prodaja poduzeća može biti bolja opcija. Odluka o nasljeđivanju ili prodaji trebala bi se temeljiti na stvarnim potrebama i mogućnostima poduzeća. Nasljeđivanje također može izazvati sukobe unutar obitelji. Različiti članovi obitelji mogu imati različite perspektive i interese, što može dovesti do nesuglasica. Stoga je ključno imati jasno definiranu strukturu odlučivanja i rješavanje konflikata, možda i uz pomoć stručnjaka za obiteljsko savjetovanje (Beckhard i dr., 1983).

Porezna politika ima važnu ulogu u procesu nasljeđivanja. U Hrvatskoj još uvijek ne postoji sustav oporezivanja za prijenos poslovanja. U razvijenijim zemljama, primjerice u Belgiji postoji porezna struktura za oporezivanje prijenosa poslovanja. Stoga je za poduzetnike u Belgiji važno pravovremeno konzultirati se s poreznim stručnjacima kako bi se maksimalno iskoristile porezne olakšice i izbjegle nepotrebne porezne obveze. Nasljeđivanje može biti i prilika za revitalizaciju i inovaciju poslovanja. Mladi nasljednici donose nove perspektive i ideje, te mogu uvesti promjene koje će poboljšati konkurentske prednosti poduzeća. Ova kombinacija iskustva osnivača i svježeg pogleda nasljednika može biti ključna za rast i uspjeh. U zaključku, nasljeđivanje kao vrsta prijenosa poslovanja može biti složen, ali i izazovan proces. Uspješno nasljeđivanje zahtijeva pažljivo planiranje, komunikaciju, pripremu nasljednika, i upravljanje promjenama. Ključno je razmotriti sve aspekte, uključujući financijske, emocionalne i organizacijske, kako bi se osigurala dugoročna održivost poduzeća i očuvanje obiteljskog nasljeđa.

Vlasnici obiteljskih poduzeća često teže prenositi upravljanje i vlasništvo na članove obitelji, što se jasno očituje u rezultatima Business Transfer Barometra Hrvatska. Prema rezultatima Business Transfer Barometra Hrvatska, čak 61% vlasnika planira da će njihova djeca ili drugi članovi obitelji preuzeti kontrolu nad poslovanjem u budućnosti.

Ova preferencija ima mnogo dublje razloge, a neki od njih uključuju (Koiranen, 2016):

Prenošenje povoljnih prilika: Vlasnici obiteljskih poduzeća žele omogućiti svojoj djeci priliku da iskoriste i razvijaju već postojeće povoljne poslovne prilike.

Osiguranje kontinuiteta nasljedstva: Prijenos poduzeća na članove obitelji osigurava kontinuitet poslovanja i očuvanje obiteljske baštine.

Održavanje obiteljskog zajedništva: Obiteljska poduzeća često promiču obiteljski duh i povezanost, a prijenos poslovanja često se vidi kao način za očuvanje tog zajedništva.

Generiranje financijskih prednosti: Prijenos poslovanja može rezultirati financijskim prednostima za obitelj, poput dividendnih isplata i ostalih financijskih koristi.

Osiguranje osobnih interesa u starosti: Vlasnici često žele osigurati svoju financijsku sigurnost u starijoj dobi kroz prijenos poduzeća na članove obitelji.

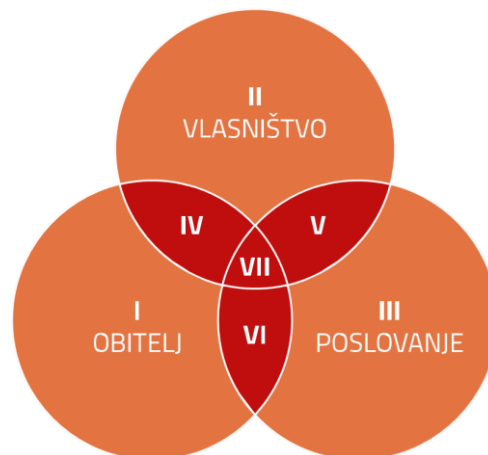
Zaštita pouzdanih zaposlenika: Prijenos na članove obitelji može pružiti stabilnost i sigurnost za lojalne zaposlenike koji su dugi niz godina radili u poduzeću.

Obiteljska financijska sigurnost: Obitelji se mogu osloniti na prihode i dobit poduzeća kako bi osigurale svoju financijsku sigurnost.

Društveni probitak: Obiteljska poduzeća često imaju duboke korijene u lokalnoj zajednici i njihov opstanak doprinosi stabilnosti i razvoju te zajednice (Koiranen, 2016).

Ono što čini obiteljska poduzeća jedinstvenima jest povezanost između poslovne, vlasničke i obiteljske dimenzije u istom poslovnom subjektu. Ovaj kompleksni odnos jasno se prikazuje kroz Statički model obiteljskog poduzeća (Gersick i dr., 1997), koji je prikazan na slici 5.

Slika 5. Statički model obiteljskog poduzeća



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

Prikazani model složenosti obiteljskih poduzeća pruža dublji uvid u njihovu strukturu i dinamiku, istražujući kako se različiti aspekti preklapaju i oblikuju ovu jedinstvenu vrstu organizacije. Model opisuje obiteljsko poduzeće kao sustav koji obuhvaća tri međusobno povezana podsustava. Unutar ovog složenog okvira, svaka osoba povezana s obiteljskim poduzećem može se pozicionirati na jednu od sedam različitih pozicija unutar modela, a svaka pozicija ima svoje specifične karakteristike i uloge.

Na primjer, u obiteljskim poduzećima, pojedini članovi obitelji mogu biti zaposleni u samom poduzeću, ali ne moraju nužno posjedovati vlasničke udjele (pozicija III). S druge strane, neki članovi obitelji mogu imati vlasničke udjele, ali se ne moraju aktivno uključivati u operativno poslovanje poduzeća (pozicija II). Također, osobe koje nisu formalno zaposlene u poduzeću i nemaju vlasničke udjele, ali su članovi obitelji, također su bitan dio obiteljskog poduzeća (pozicija I).

Ako pojedinci imaju više od jedne uloge u obiteljskom poduzeću, mogu zauzeti pozicije unutar unutarnjeg sektora (pozicije IV, V, VI, VII). Na primjer, neki članovi obitelji mogu posjedovati vlasničke udjele u poduzeću, ali se ne aktivno uključuju u njegovo svakodnevno poslovanje (pozicija IV), dok će drugi članovi obitelji posjedovati vlasničke udjele i aktivno sudjelovati u operativnom upravljanju ili rukovodstvu poduzeća (pozicija VII).

Ovaj model ističe kompleksnost i međusobno ispreplitanje obiteljskih i poslovnih odnosa unutar obiteljskog poduzeća, što može stvoriti dodatan pritisak na vlasnike, posebno u kontekstu prijenosa poslovanja. Važno je napomenuti da se pozicije pojedinaca povezanih s obiteljskim poduzećem mogu mijenjati ovisno o promjenama u okolnostima povezanim s obiteljskom dinamikom, vlasničkom strukturom ili poslovnim aspektima poduzeća. Ova fleksibilnost modela odražava dinamiku koja je prisutna u obiteljskim poduzećima te potrebu za prilagodbom kako bi se očuvao njihov uspjeh i dugoročna stabilnost (Meijaard i dr., 2005:8).



## 4.2. GAŠENJE ILI LIKVIDACIJA

„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) Bez obzira na razloge, proces likvidacije zahtijeva pažljivo planiranje i provedbu kako bi se osiguralo ispunjenje svih zakonskih i financijskih obveza.

Razlozi za likvidaciju poduzeća mogu biti raznoliki. Financijski problemi, uključujući dugove i gubitke, često dovode do potrebe za likvidacijom kako bi se izbjegao daljnji financijski pad. Brze promjene na tržištu, promijenjena potražnja ili pojava konkurencije mogu učiniti da poduzeće postane neprofitabilno ili zastarjelo. Prema Senegović (2012:33), u obiteljskim poduzećima, nedostatak odgovarajućih nasljednika može dovesti do likvidacije, ako nitko iz obitelji nije zainteresiran za nastavak poslovanja. Također, promjene u poslovnoj strategiji poduzeća, pravni problemi ili sudski nalozi mogu prisiliti na donošenje odluke o zatvaranju. Proces likvidacije započinje donošenjem odluke o zatvaranju, koja se obično mora podržati pravnom dokumentacijom i, ako je primjenjivo, odobrenjem dioničara. Nakon toga, postavlja se likvidacijski odbor ako je potrebno, koji će nadzirati i upravljati procesom. Poslovanje poduzeća se postupno zaustavlja, uključujući obustavu proizvodnje i zatvaranje svih poslovnih jedinica. Imovina poduzeća, uključujući zalihe, opremu, nekretnine i intelektualno vlasništvo, prodaje se kako bi se prikupila sredstva za podmirenje obveza. Prikupljeni novac koristi se za plaćanje svih obveza poduzeća, uključujući dugove prema vjerovnicima, poreze i plaće zaposlenika. Tijekom procesa, sve pravne i porezne obveze moraju se ispunjavati kako bi se osiguralo da likvidacija bude zakonita i transparentna. Kada su sve obveze podmirene i sva sredstva raspoređena, poduzeće se službeno zaključuje. Ovo uključuje isplate dioničarima, ako ih ima (Rukavina, 2012). Posljedice i implikacije likvidacije poduzeća mogu biti značajne za sve dionike. Vlasnici mogu ostvariti financijsku dobit iz procesa, ali istovremeno se suočavaju s gubitkom poslovnog interesa i obiteljskog nasljedstva. Zaposlenici gube svoja radna mjesta, što može imati ozbiljne posljedice za njih i njihove obitelji. Vjerovnici će dobiti povrat svojih potraživanja, ali možda ne u potpunosti.

Likvidacija također može utjecati na lokalnu zajednicu, posebno ako je poduzeće bilo značajan ekonomski čimbenik u tom području.

Zaključno, likvidacija poduzeća je složen proces koji zahtijeva pažljivo planiranje i provedbu. Razlozi za likvidaciju mogu varirati, ali proces obuhvaća niz koraka uključujući zatvaranje poslovanja, prodaju imovine i ispunjavanje svih obveza. Posljedice likvidacije mogu se osjetiti na različite načine za vlasnike, zaposlenike, vjerovnike i lokalnu zajednicu, što čini ovu odluku izazovnom i emocionalno zahtjevnom.

### 4.3. PRODAJA PODUZEĆA

Prodaja poduzeća kao način izlaska iz poduzetničkog pothvata predstavlja ključnu fazu u poslovnom životnom ciklusu poduzetnika. Ova odluka može imati značajan utjecaj na budućnost poduzeća, vlasnika, zaposlenika i tržišta na kojem posluje. Odluka o prodaji poduzeća ne donosi se olako i često je potaknuta brojnim motivima i razlozima.

Jedan od čestih razloga za prodaju poduzeća je povlačenje iz poslovnog svijeta. Nakon dugogodišnjeg ulaganja truda i resursa u svoje poduzeće, mnogi poduzetnici odluče se povući i uživati u zasluženju mirovini. No, to je samo jedan od motiva. Financijski razlozi također imaju ključnu ulogu u odluci o prodaji poduzeća. Poduzeće može biti motivirano potrebom za brzim kapitalom ili rješavanjem financijskih problema, uključujući dugove i nelikvidnost.

Promjena poslovne strategije također može potaknuti prodaju poduzeća. Ako se poslovna strategija poduzeća mijenja ili se odluči usmjeriti na druge tržišne segmente, prodaja poduzeća može biti logičan korak. Osim toga, u obiteljskim poduzećima, nedostatak zainteresiranih nasljednika može potaknuti vlasnika da razmotri prodaju poduzeća kao način osiguranja kontinuiteta poslovanja. Kapital koji se oslobodi prodajom poduzeća može poslužiti kao potpora za nove poslovne pothvate ili investicije u druge sektore. Odluka o prodaji poduzeća često je praćena procjenom njegove vrijednosti. Procjena vrijednosti poduzeća uključuje razmatranje materijalne i nematerijalne imovine, poput branda i know-how-a ugrađenog u poslovni model poduzeća.

Jedan aspekt koji se često zanemaruje je emocionalno određivanje cijene poduzeća. Poduzetnici često formiraju cijenu poduzeća na temelju svojih osobnih emocija, privrženosti i viđenja koje su stvarali godinama. Osim toga, mogu biti spremni dati određeni popust na cijenu ako vjeruju da će poduzeće ostati u dobrim rukama i nastaviti se razvijati u skladu s njihovom vizijom razvoja poduzeća (Stone i dr., 2004).

Prvi korak u procesu prijenosa poslovanja je donošenje odluke o pokretanju tog procesa. U okviru razmatranja različitih modela prijenosa poslovanja, prodaja poduzeća predstavlja jedan od izbora.

Proces prodaje poduzeća može se strukturirati u pet ključnih faza kako slijedi (NUTEK, 2006):

1. Priprema dokumentacije i priprema za prodaju: U ovoj fazi, poduzeće priprema potrebne dokumente i informacije koje će biti ključne za prezentaciju poduzeća potencijalnim kupcima. Ovo uključuje financijske izvještaje, ugovore, informacije o imovini i ostale relevantne podatke. Priprema poduzeća za prodaju izrazito je važan korak kako bi se poduzeće na ispravan i kvalitetan način prezentiralo potencijalnim kupcima. Ključne aktivnosti u fazi pripreme za prodaju uključuju rješavanje pravnih pitanja u poduzeću. To podrazumijeva rješavanje potencijalnih sudskih postupaka koje poduzeće vodi i pregled postojećih ugovora, uključujući one sa zaposlenicima, kupcima i dobavljačima. Osim toga, financijski izvještaji moraju biti pripremljeni s posebnom pažnjom. Treba napraviti određene ispravke kako bi se što kvalitetnije prikazalo stvarno stanje poduzeća. Na primjer, u bilanci poduzeća mogu se nalaziti potraživanja koja su nenaplativa ili zalihe koje su zastarjele, a koje je potrebno otpisati. Prije nego što se poduzeće stavi na tržište, vlasnik mora odrediti očekivanu cijenu koju želi postići. Ovo pitanje često izaziva rasprave jer procjena vrijednosti poduzeća može biti izazovna. Poslovni savjetnici i konzultanti obično koriste različite metode procjene kako bi što preciznije izračunali vrijednost poduzeća. Osim materijalne vrijednosti, nematerijalne stavke poput branda i know-how-a također treba uzeti u obzir (Alpeza,

2019:13).

2. Analiza i definiranje potencijalnih kupaca: Nakon pripreme dokumentacije, slijedi analiza potencijalnih kupaca. To uključuje identifikaciju potencijalnih interesenata za kupnju poduzeća, bilo da su to druga poduzeća, investitori ili pojedinci. Također, u ovoj fazi se razmatraju njihove sposobnosti i motivacije za akviziciju (Alpeza, 2019:13).
3. Održavanje sastanaka i prezentacija: U ovoj fazi, poduzeće komunicira s potencijalnim kupcima, organizira sastanke i prezentacije kako bi detaljnije predstavilo svoje poslovanje. Cilj je informirati potencijalne kupce o vrijednosti i prilikama koje pruža kupnja poduzeća.
4. Pregovori: Nakon što potencijalni kupci izraze interes, prema (Alpeza, 2019:14) ulazi se u fazu pregovora. Ovdje se raspravljaju uvjeti transakcije, uključujući cijenu, uvjete plaćanja, rokove i druge relevantne aspekte. Pregovori mogu biti kompleksni i zahtjevni, a cilj je postizanje obostrano prihvatljivih uvjeta.
5. Zaključivanje transakcije: U ovoj ključnoj fazi prodaje poduzeća, potencijalnom kupcu omogućuje se dubinska analiza poslovanja poduzeća. Nakon provedene dubinske analize, kupac i prodavatelj zaključuju transakciju. U ovoj fazi, nužno je uključiti stručnjake i savjetnike specijalizirane za posredovanje u kupoprodaji poduzeća kako bi se osigurala maksimalna transparentnost i bezbrižan proces za obje strane. Kupoprodajni stručnjaci mogu pružiti značajnu podršku u pripremi poduzeća za prodaju, ali također mogu biti ključni u vođenju procesa prodaje. Njihova uloga može ići iznad i izvan prethodno spomenutih funkcija, uključujući prepoznavanje elemenata koji određuju vrijednost poduzeća i pomoć vlasnicima u stvaranju privlačne ponude za potencijalne kupce Alpeza (2019:15) identificira niz čestih izazova koji se mogu pojaviti tijekom pet ključnih faza prodaje poduzeća (Slika 6).

Slika 6. Ključne faze u procesu prodaje poduzeća



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

Ove faze čine osnovni okvir procesa prodaje poduzeća, koji je često složen i zahtjevan. Svaka faza zahtijeva pažljivo planiranje i izvršavanje kako bi se osiguralo uspješno završen prijenos vlasništva nad poduzećem.

Nekvalitetna prodajna dokumentacija može značiti ozbiljan hendikep jer može ostaviti dojam neprofesionalnosti i neozbiljnosti kod potencijalnih kupaca. Nedostatak pažnje u izradi prodajnih materijala može rezultirati gubitkom interesa potencijalnih kupaca za samu kupnju poduzeća. Nedostatak jasne komunikacije može izazvati probleme, posebno ako prodavatelj i kupac nisu precizno definirali svoja očekivanja i uvjete suradnje. Nesporazumi i nejasnoće mogu dovesti do konflikata tijekom procesa prodaje. Nerazumijevanje poslovanja poduzeća od strane savjetnika može otežati proces, jer kupci se mogu suočiti s poteškoćama u razumijevanju suštine poslovanja poduzeća. Nedostatak stručnog razumijevanja može otežati objektivnu procjenu i analizu (Alpeza 2019:15).

Utvrđivanje vrijednosti poduzeća procjenom može biti izazovno, jer postoji potreba za preciznim i objektivnim procjenama koje će biti prihvatljive i za prodavatelja i za kupca. Neslaganje oko vrijednosti može dovesti do zastoja u pregovorima. Nerealna očekivanja prodavatelja ili kupca u vezi s prodajnom cijenom i drugim uvjetima suradnje mogu stvoriti napetost i konflikte tijekom pregovora. Ključno je postizanje realnih i održivih uvjeta kako bi se osiguralo napredovanje procesa.

Fokusiranje samo na jednog potencijalnog kupca u ranim fazama prodaje poduzeća može produžiti proces. Razmatranje više potencijalnih kupaca može pomoći u stvaranju konkurencije i povoljnijim uvjetima za prodavatelja. Rizici otkriveni od strane potencijalnih kupaca tijekom dubinske analize, kao što su potencijalni pravni problemi, porezne poteškoće ili drugi izazovi, mogu komplicirati proces i dovesti do nepotrebnih problema. Transparentnost i rješavanje tih pitanja su ključni. Nekompatibilnost između kupca i prodavatelja na osobnoj razini može dovesti do nesuglasica i konflikata. Osobne razlike mogu otežati pregovore i suradnju.

Nedostatak financijskih i vremenskih resursa za prodaju poduzeća može predstavljati prepreku, čak i ako postoji visok interes za kupnju. Kupci moraju biti u mogućnosti financijski podržati transakciju kako bi se proces uspješno privelo kraju. U svjetlu ovih izazova, ključno je da prodavatelji i kupci budu temeljito pripremljeni i informirani o svim aspektima procesa prodaje poduzeća. Stručnjaci za kupoprodaju i posrednici imaju važnu ulogu u osiguravanju da proces prođe uspješno i da se izbjegnu potencijalni problemi i konflikti. Transparentnost, jasna komunikacija i realna očekivanja ključni su čimbenici za uspješan ishod procesa prodaje poduzeća. Odluka o prodaji poduzeća predstavlja izazov koji ima određene posljedice za vlasnika i poslovanje poduzeća.

Naime, prodaja poduzeća može biti izazovna i emocionalno zahtjevna. Poduzetnici se često suočavaju s dilemom kako pronaći ravnotežu između ostvarivanja najbolje cijene za svoje poduzeće i osiguranja da će novo vlasništvo nastaviti brinuti o poduzeću i zadržati zaposlene. Također, postoji rizik da prodaja neće uspjeti ili da će se vlasnici suočiti s nepredviđenim preprekama u procesu. Stoga je ključno imati dobar tim stručnjaka koji može voditi kroz proces i minimizirati rizike (Alpeza, 2019:19). Uspješna prodaja poduzeća može rezultirati financijskom stabilnošću i prilikom za poduzetnika da se usmjeri na nove izazove ili uživa u zasluženj mirovini. S druge strane, neuspješna prodaja može imati negativne financijske i emocionalne posljedice. U zaključku, prodaja poduzeća je složen i važan korak u životnom ciklusu poduzetnika. Pravilna priprema, procjena vrijednosti, proces pregovaranja i zaključenje transakcije ključni su elementi uspješne prodaje poduzeća. Važno je donijeti odluku koja odražava poslovne ciljeve i osobne ambicije, kako bi se osigurala najbolja budućnost kako za poduzeće tako i za vlasnika.

## 5. AGEIZAM I PSIHOLOŠKI IZAZOVI ZA PODUZETNIKE PRILIKOM IZLASKA IZ POSLOVANJA

Cilj ovog diplomskog rada je istražiti važne aspekte koji se tiču poduzetničkog iskustva, s fokusom na ageizam i psihološke izazove koji proizlaze iz izlaska iz poduzetničkog pothvata. Ovaj rad istražuje poduzetničku dinamiku i psihološke faktora koji utječu na odluke poduzetnika u procesu donošenja ključnih koraka vezanih uz njihov poslovni pothvat.

Izlazak iz poduzetničkog pothvata često predstavlja značajan prijelaz u životu poduzetnika, koji donosi svoje specifične izazove i razmatranja (Stone i dr., 2004). U kontekstu ovog rada, analizira se kako se ageizam, odnosno predrasude temeljene na dobi, reflektiraju na poslovno okruženje i kako utječu na percepciju i odluke starijih poduzetnika. Također, razmatraju se različiti psihološki aspekti koji proizlaze iz ovog procesa, uključujući pitanja identiteta, samopouzdanja i emocionalnih izazova koji se mogu pojaviti prilikom napuštanja dugogodišnjeg poslovnog pothvata.

Ovaj rad se oslanja na interdisciplinarni pristup, uključujući spoznaje iz psihologije, poduzetništva i društvenih znanosti kako bi se pružio sveobuhvatan uvid u ovu kompleksnu temu. Kroz analizu relevantne literature, istraživanja slučajeva i teorijskih modela, nastoji se oblikovati argumentirane zaključke koji će doprinijeti razumijevanju kako ageizam i psihološki faktori oblikuju poduzetničko iskustvo u kontekstu izlaska iz poduzetničkog pothvata.

## 5.1. AGEIZAM

Ageizam kao oblik diskriminacije ili predrasuda temeljenih na dobi, duboko je ukorijenjen u društvu i može se manifestirati kroz različite oblike, uključujući stereotipe, stigmatizaciju, diskriminaciju i nejednak pristup resursima. Ovaj fenomen obuhvaća mnoge aspekte društva i ostavlja duboke posljedice kako na pojedince, tako i na društvo u cjelini.<sup>1</sup>

---

U kontekstu ageizma, starije osobe često su prikazane kao nemoćne, manje kompetentne i ovisne o pomoći drugih. Stereotipi o starijima utječu na različite aspekte života starijih osoba. Na radnom mjestu, stariji radnici često se suočavaju s preprekama u zapošljavanju i napredovanju. Poslodavci ih percipiraju kao manje produktivne ili teže prilagodljive, što može dovesti do njihovog otpuštanja ili ograničenog pristupa obukama i unapređenjima.<sup>2</sup> Niže plaće, teže zapošljavanje i smanjene šanse za napredovanje starijih radnika nisu rijetkost. Diskriminacija na **radnom mjestu** česta je pojava koja se temelji na dobi. Poslodavci često imaju predrasude prema starijim radnicima, percipirajući ih kao manje produktivne ili teže prilagodljive.

Stariji radnici također se suočavaju s izazovima u procesu zapošljavanja. Često se suočavaju s teškoćama u pronalaženju posla nakon što izgube svoje prethodno radno mjesto, često zbog otpuštanja ili umirovljenja (Smith, 2022).

Ovi stereotipi duboko utječu na percepciju starijih osoba u društvu. U **zdravstvenom sustavu**, stariji pacijenti često su podložni diskriminaciji. Liječnici i medicinsko osoblje mogu zanemariti njihove potrebe ili pretpostaviti da su određene bolesti ili simptomi povezani s procesom starenja, što može dovesti do propusta u dijagnostici i liječenju.

Medijska industrija također ima svoju ulogu u percepciji ageističkih stereotipa. **Medijski prikazi** starijih osoba često ih prikazuju u negativnom svjetlu, što može utjecati na percepciju društva o starijim generacijama i oblikovati njihov tretman.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> <https://nepopularna.org/ageizam/> 16.09.2023.g.

<sup>2</sup> <https://www.ageism.org/what-is-ageism/> 16.09.2023.g.

<sup>3</sup> <https://www.ageism.org/ageism-in-society/> 16.09.2023.g.



**Socijalna izolacija** je jedna od ozbiljnih posljedica ageizma. Stariji pojedinci mogu se osjećati izolirano i društveno isključeno zbog predrasuda koje ih okružuju. To može dovesti do osjećaja usamljenosti i depresije te imati negativan utjecaj na mentalno zdravlje starijih osoba.

---

Osim toga, psihološki utjecaji ageizma reflektiraju se na starije osobe. Izloženost predrasudama može rezultirati osjećajem manje vrijednosti i smanjenim samopouzdanjem. Stariji pojedinci mogu se osjećati nesigurno i nesposobno zbog stereotipa koji ih okružuju.

U suvremenom poslovnom svijetu, postoji također oblik diskriminacije koji često ostaje nevidljiv, zato se njegove posljedice stalno vide na radnom mjestu: „obrnuta dobna diskriminacija“.<sup>(4)</sup> Ovaj

---

oblik diskriminacije nije često razmatran, ali ima potencijal ozbiljnog negativnog utjecaja na zaposlene. **Obrnuta dobna diskriminacija** odnosi se na situaciju u kojoj mlađi zaposlenici doživljavaju nepoštovanje i ignoriranje temeljeno na svojoj mladosti. Često se njihove inovativne ideje odbacuju pod pretpostavkom da nemaju dovoljno iskustva ili znanja za donošenje ispravnih odluka za tvrtku. Ovaj stereotip može rezultirati ozbiljnim posljedicama.

Jedna od mogućih posljedica obrnute dobne diskriminacije je gubitak motivacije i produktivnosti kod mlađih radnika. Kada se njihove ideje i prijedlozi sustavno ignoriraju, osjećaju se frustrirano i nepoštovano. Ovaj osjećaj može dovesti do smanjenja njihove predanosti poslu i radne učinkovitosti. (Smith, 2022)

Osim toga, obrnuta dobna diskriminacija može imati negativan utjecaj na mentalno zdravlje zaposlenika. Stalno odbijanje i nepoštivanje može smanjiti njihovo samopouzdanje i izazvati stres, što može dugoročno utjecati na njihovu dobrobit.

Rješavanje problema obrnute dobne diskriminacije zahtijeva obrazovanje i otvorenu raspravu. Edukacija je ključna kako bi se osvijestilo da je obrnuta dobna diskriminacija stvarna i da ima štetne posljedice na mnoge pojedince. **Edukacija** i osvješćivanje o štetnim posljedicama ageizma pomažu u smanjenju stereotipa i predrasuda. Promjena medijskih prikaza starijih osoba igra važnu ulogu u promicanju pozitivnih slika starijih generacija. Rasprava, koja uključuje sve relevantne

---

<sup>4</sup> <https://www.ageism.org/reverse-ageism-in-the-workplace/> 16.09.2023.g.

dionike u organizaciji, ključna je za razvijanje strategija i politika koje će smanjiti incidenciju obrnute dobne diskriminacije. Prevencija i suočavanje s ageizmom zahtijevaju zajedničke napore pojedinaca, društva i institucija (Slika 7).

Slika 7. Ageizam: nepriznavanje ili ograničavanje prava starosnih skupina

**AGEIZAM**  
nepriznavanje ili ograničavanje prava starosnih skupina

Istraživanja su pokazala da je 98% mladih osoba priznalo da imalo diskriminatorne misli prema starijima.

**Kako možemo pomoći**  
Da bismo smanjili stereotipe mladih ljudi prema starijima mlade treba sustavno uključivati u živote starijih osoba i to od vrtičke do zrelije dobi. Mladi trebaju pomagati u svim aktivnostima starijih pogotovo kada su u pitanju bake, djedovi, nemoćne i bolesne osobe.

**Negativni stereotipi**  
-intelektualna usporenost  
-mrzovoljnost  
-konzervativnost  
-ponavljanje istih priča  
-nerazumijevanje mladih

**Mladi i stariji trebaju sudjelovati u razvoju društva zajedno i to više nego ikada.**

**Negativne posljedice**  
Starije osobe koje se doživljavaju kao teret društvu ili vjeruju da su beskorisni izlažu se riziku depresije i socijalne izolacije. Istraživanja su pokazala da starije osobe koje negativno doživljavaju starenje žive sedam i pol godina kraće od svojih vršnjaka koji imaju pozitivan stav.

**Zauzmimo stav i recimo NE diskriminaciji starijih osoba!**

Izvor: Pranjić V. (2021)

Zakoni i politike koje štite prava starijih osoba i sprječavaju diskriminaciju su od vitalnog značaja. Stvaranje inkluzivnih zajednica koje cijene različitost dobnih skupina doprinosi smanjenju društvene izolacije i promicanju međugeneracijske solidarnosti.

Dakle, ageizam ostaje ozbiljan društveni problem koji zahtijeva pažnju i napore (i starijih i mlađih generacija) kako bi se starijim osobama osigurala pravedna obrana njihovih prava i dostojanstva. Kroz edukaciju, svjesnost i promjene u politikama, moguće je smanjiti negativne posljedice ageizma i raditi na stvaranju društva koje cijeni sve generacije.

## 5.2. PSIHOLOŠKI IZAZOVI ZA PODUZETNIKE PRILIKOM PRIJENOSA POSLOVANJA

Proces prijenosa poslovanja, bilo da se radi o obiteljskom nasljeđivanju, prodaji poduzeća ili drugim oblicima prijenosa, složen je i zahtjevan korak za vlasnike poduzeća. Dok se pravne, financijske i organizacijske komponente često istražuju i dokumentiraju, psihološki aspekti prijenosa poslovanja često ostaju nedovoljno istraženi, iako imaju ključnu ulogu u cijelom procesu. Psihološki izazovi vlasnika poduzeća mogu biti jednako važni i utjecajni kao i emocionalni izazovi. U procesu prijenosa poslovanja, vlasnici se suočavaju s nizom psiholoških prepreka koje mogu utjecati na donošenje odluka, samopouzdanje i općenito doživljaj vlastite uloge. Među prvima koji je opisao psihološke prepreke u prijenosu poduzeća je Lansberg (1988). Po njemu ovi izazovi mogu biti uzrok odgađanja ili komplikacija u procesu prijenosa.

Jedan od ključnih psiholoških izazova je **strah od nepoznatog**. Vlasnici poduzeća često su navikli na poznato radno okruženje, rutinu i dinamiku svog posla. Kad se suoče s idejom napuštanja tog poznatog teritorija, mogu se osjećati nesigurno i ranjivo. Strah od nepoznatog može rezultirati odlaganjem procesa prijenosa ili općenitim osjećajem nelagode. Osim toga, vlasnici poduzeća često doživljavaju **izazove vezane uz identitet**. Identitet poduzetnika često je snažno povezan s njihovim poslovanjem. Kad se suoče s odlukom o prijenosu ili prodaji poduzeća, moraju se suočiti s pitanjem tko su sada i što će biti nakon prijenosa. Osjećaji gubitka identiteta ili nesigurnosti u vezi s novom ulogom mogu biti značajni. Još jedan važan psihološki izazov je **strah od neuspjeha**.

Vlasnici poduzeća često su usmjereni na postizanje uspjeha i ostvarivanje ciljeva. Kad se suoče s prijetnjom neuspjeha u procesu prijenosa poslovanja, može se javiti strah, anksioznost i osjećaj nesigurnosti. Ovaj strah od neuspjeha može ih potaknuti da odustanu od procesa ili da poduzmu nepotrebne rizike. Također, vlasnici poduzeća često doživljavaju **pritisak okoline**. Bilo da se radi o obitelji, prijateljima, zaposlenicima ili poslovnim partnerima, okolina može imati visoka očekivanja i stavove o procesu prijenosa. Ovaj pritisak može dodatno otežati donošenje odluka i izazvati osjećaje krivnje ili nesigurnosti. Psihološki izazovi su posebno izraženi u obiteljskim poduzećima. Prema Lansberg (1999) obiteljski vlasnici često moraju nositi **teret obiteljskih dinamika**, što može dodatno komplicirati proces. Sukobi između članova obitelji, rivalstvo i nejasnoće u vezi s ulogama mogu biti emocionalno iscrpljujući. Nasljeđivanje poduzeća ili prijenos poslovanja na članove obitelji može stvoriti posebne psihološke izazove. Nasljednici se često suočavaju s pritiscima da ispunjavaju očekivanja roditelja ili prethodnih generacija. Osim toga, nasljednici mogu doživjeti osjećaj nesigurnosti u vezi s vlastitim sposobnostima i kompetencijama. Kako bi se prevladali psihološki izazovi u procesu prijenosa poslovanja, vlasnici poduzeća mogu poduzeti nekoliko koraka. Prema (Boyd i Gumpert 1983), važno je priznati i svjesno se suočiti s tim izazovima. Razgovor s terapeutom, savjetovanje ili mentorska podrška mogu biti korisni u tom procesu. Također, razvoj emocionalne inteligencije može pomoći vlasnicima da bolje razumiju i upravljaju svojim emocijama u ovom procesu. Emocionalna inteligencija uključuje svijest o vlastitim emocijama, sposobnost samoregulacije, empatiju prema drugima i vještine upravljanja odnosima.

Planiranje i priprema također su ključni. Vlasnici poduzeća trebali bi imati jasnu strategiju za prijenos poslovanja i provesti potrebne korake kako bi se osigurala glatka tranzicija. Ovo uključuje i razmatranje alternativnih opcija i donošenje informiranih odluka. (Lansberg, 1988)

Uključivanje obitelji i ključnih dionika u proces također može pomoći u smanjenju konflikata i pritiska. Otvorena komunikacija i dijalog mogu olakšati razumijevanje i podršku od strane obitelji i drugih relevantnih osoba. Na kraju, važno je da vlasnici poduzeća prepoznaju da je proces prijenosa poslovanja složen i da je normalno doživljavati psihološke izazove. Razumijevanje tih izazova ključno je za uspješan prijenos poslovanja i minimiziranje negativnih posljedica. Vlasnici poduzeća trebali bi aktivno raditi na svladavanju tih prepreka kako bi osigurali glatku tranziciju i očuvali odnose s obitelji, poslovnim partnerima i kupcima.

Dakle, psihološki izazovi su značajan faktor u procesu prijenosa poslovanja. Vlasnici poduzeća suočavaju se s različitim emocionalnim i psihološkim preprekama koje mogu utjecati na donošenje odluka, samopouzdanje i proces tranzicije. Razumijevanje tih izazova i primjena odgovarajućih strategija za njihovo prevladavanje ključno je za uspješan prijenos poslovanja (Lansberg, 1999).

## 6. ISTRAŽIVANJE NAČINA SUOČAVANJA S PSIHOLOŠKIM PREPREKAMA TIJEKOM PRIJENOSA POSLOVANJA

Empirijski dio rada temelji se na podacima prikupljenim kroz polustrukturirani intervju s dva vlasnika malih poduzeća. U prvom dijelu istraživanja, intervju je proveden s poduzetnikom koji je ugasio svoje poslovanje, a u drugom dijelu istraživanja s poduzetnikom koji je prenio svoje poslovanje na sina. U oba slučaja intervju je strukturiran na način da se na početku razgovara općenito o poduzeću, poduzetnikovom putu, rastu i razvoju poduzeća. Nakon toga se, u razgovoru s drugim poduzetnikom razgovaralo o budućnosti poduzeća i procesu prijenosa poslovanja. Posljednjim dijelom upitnika ispitalo se o načinima suočavanja sa stresom te mogućim stresnim situacijama. Rezultati istraživanja prikazani su u nastavku rada.

### 6.1. PSIHOLOŠKI IZAZOVI KOD LIKVIDACIJE POSLOVANJA

Poduzetnik je svoju profesionalnu karijeru započeo u dobi od 18 godina, radeći u jednoj od najvećih klaonica u Europi. Tamo je radio punih 10 godina prije nego što je poželio pronaći posao koji bi bio manje naporan. Nakon toga, prešao je u mesnicu, što je smatrao bližim svojoj struci, gdje je ostao zaposlen 9 godina prije nego što se preselio u svoje trenutno mjesto stanovanja. Tijekom tog vremena, obavljao je različite poslove, ali nije ih detaljnije specificirao. Na pitanje je li se susretao s ageizmom na poslu dok je bio mlad, odgovorio je pozitivno. Također navodi da se više susretao s ageizmom dok je bio mlađi nego u stare dane.

Ispitivani poduzetnik, koji danas ima 69 godina, osnovao je vlastiti obrt za prodaju raznovrsnih proizvoda, te je napokon počeo raditi u struci kao prodavač. Godine 2001., u mjestu koje je bilo pogođeno ratom, bio je jedini trgovac u svom okrugu. Iako je imao prednost što je bio jedini dostupan trgovac u mjestu, kupovna moć lokalnih stanovnika bila je niska. Tijekom većeg dijela svog poslovanja, većinom je radio sam, a obitelj bi se povremeno uključila kad je bilo potrebno. Tvrdi da se posljednjih 10 godina kupovna moć njegovih sugrađana povećala, ali unatoč tome, tvrdi da je bolje poslovao na početku nego u zadnjih 10 godina. Pojavom modernih supermarketa, izgubio je dio svoje klijentele, što je dovelo do značajnog smanjenja prometa u posljednjim godinama. S obzirom na približavanje mirovine, počeo je osjećati „čudan strah koji prije nije osjetio“. Kada je to osjetio počeo je razgovarati s obitelji o mogućim rješenjima za budućnost svog obrta. Međutim, nitko od obitelji nije bio voljan preuzeti posao u opadanju, jer su svi imali stabilne poslove iz kojih nisu željeli otići radi manjih prihoda. Poduzetnik navodi da se nakon toga osjećao bespomoćno i dalje uplašeno. Navodi da nije imao nikakvu instituciju ili pojedinca da se s njim posavjetuje o pravnim regulativama osim knjigovođe. Kao rezultat toga, poduzetnik se našao u situaciji da mora donijeti odluku o zatvaranju svojeg poslovanja. Već dvije godine unaprijed znao je da će se to dogoditi, pa je u posljednjim mjesecima radio bezvoljno. Zatvorio je obrt prije 4 godine. Navodi da se otad zapustio jer se osjeća beskorisno. Osjećaj prolaznosti je prisutan svaki dan. Kaže da je to rezultiralo pojavom različitih bolesti. Svjestan je da je star, ali kaže da te bolesti nisu od starosti nego od gubljenja vremena bez ikakvog rada. Želi raditi honorarno, ali posla u njegovom kraju nema ni za mlade, a kamo li za njega koji je u mirovini. Na pitanje je li lijepo biti u mirovini odlučno je odgovorio sa: „ne“.

## 6.2. PSIHOLOŠKI IZAZOVI KOD PRIJENOSA POSLOVANJA NA ČLANA OBITELJI

Poduzetnik je započeo svoju karijeru u dobi od 16 godina, radeći kao električar u maloj firmi. Iako je njegova obitelj glavno zanimanje imala u poljoprivredi, on je svakodnevno odlazio na posao kako bi dodatno pridonio obiteljskom budžetu. Bio je omiljen zaposlenik direktoru zato što je brzo učio i puno više radio od ostalih zaposlenika. Navodi da je svakodnevno bio diskriminiran na temelju dobi na svojem radnom mjestu od strane njegovih kolega. Nakon nekoliko godina u tom sektoru, odlučio je smanjiti pritisak na sebe i provesti nekoliko godina radeći u poljoprivredi kod kuće. Nakon tog perioda, promijenio je nekoliko građevinskih tvrtki prije nego što se zaposlio kao vozač. Navodi da je mijenjao građevinske firme zato što se nije pronalazio u poslu. Preselio se u svoje trenutno mjesto stanovanja, gdje je primijetio priliku. U toj ratom pogođenoj regiji, ljudi nisu imali pristup automobilima niti adekvatnom javnom prijevozu. Odlučio je iskoristiti tu priliku i kupio kombi kako bi počeo isporučivati sokove, brašno i kukuruz po kućama. Ovaj posao mu je donio dodatni prihod, što ga je potaknulo da otvori obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG). Za OPG je nabavio nekoliko polovnih strojeva za obradu polja i dva traktora. Paralelno je nastavio raditi na drugim poslovima i cijela obitelj se uključila u rad OPG-a. Navodi da se nikad nije bolje osjećao zato što radi ono što voli.

Kasnije je primijetio još jednu poslovnu priliku u prijevozu, pa je otvorio vlastitu tvrtku i kupio dva polovna teretna kamiona, kao i jedan bager za iskope i utovar. Cijela obitelj je marljivo radila, što je rezultiralo povećanjem prihoda. Iako se posao širio, poduzetnik je shvatio da je vrijeme da ga preda "nastupajućoj generaciji", odnosno svojim sinovima. Oduvijek je znao da će jedan od njegova dva sina preuzeti posao, a na kraju je to i bio slučaj. Kaže da nikada nije imao sumnje da se to neće dogoditi i da se nije bojao. Stariji sin je preuzeo posao prije tri godine i uspješno ga proširio, sada zapošljavajući preko 150 ljudi, od kojih je većina vozača.

Poduzetnik se formalno povukao iz posla prije tri godine, ali neformalno i dalje prati poslovanje, pomaže svom sinu u vođenju poslovanja i pronalasku poslova za firmu jer ga svi još uvijek dobro poznaju. Prijenos posla na sina bio je stresan proces jer je sumnjao u sposobnosti, unatoč njihovom

trudu i znanju koje su pokazali. Navodi da je uvijek znao da će on biti tu popraviti stvari ako netko iz obitelji naruši poslovanje firme.

### 6.3. ANALIZA PRIMJERA IZ PRAKSE I DISKUSIJA

U prethodnim pričama, prikazana su dva različita poduzetnika čije su karijere započele na različite načine. Prvi poduzetnik je svoju profesionalnu karijeru započeo kao radnik u klaonici prije nego što je otvorio obrt za prodaju proizvoda. Drugi poduzetnik, s druge strane, započeo je kao električar i postepeno razvijao raznolik portfelj poslovnih aktivnosti.

Različiti počeci njihovih karijera i različiti poslovni putevi omogućavaju bolje razumijevanje razlika u njihovim psihičkim karakteristikama i pristupu poduzetništvu.

Prvi poduzetnik, koji je radio u klaonici, pokazao je izdržljivost i sposobnost prilagodbe. Nakon dugogodišnjeg rada u teškim uvjetima, prepoznao je potrebu za promjenom i preusmjerio svoju karijeru prema trgovini. Unatoč izazovima s kojima se suočavao, odlučio je ustrajati i voditi vlastiti obrt. Ipak, suočen s promjenama u okolini, prepoznao je potrebu za pravovremenim zatvaranjem poslovanja kako bi sačuvao obiteljske resurse. Prilikom zatvaranja obrta je trpio veliki strah od neuspjeha i bio je bespomoćan. U mirovini se ne osjeća dobro jer svaki dan razmišlja o prolaznosti što je rezultiralo bolestima.

S druge strane, drugi poduzetnik je pokazao inovativnost i pronicljivost u prepoznavanju prilika. Njegova sposobnost prepoznavanja potreba svoje zajednice dovela je do uspješnog pokretanja brojnih poslova, uključujući poljoprivredu i prijevoz. Njegova spremnost za rizik i ulaganje u nove poduhvate pokazuje kako su mu instinkt i inovativnost ključni u vođenju posla. Za razliku od prvog poduzetnika on se nije povukao u potpunosti iz poslovanja. Njihovi strahovi nisu bili slični zato što su bili u drugačijim situacijama. Mirovinu provodi skoro svakodnevno u poduzeću kojemu je sada vlasnik njegov stariji sin.



Važna pouka koju možemo izvući iz ovih priča je da svaki poduzetnik ima svoju jedinstvenu prirodu. Način na koji će se poduzetnik ponašati tijekom prijenosa poslovanja ili likvidacije ovisi o njegovoj osobnosti. Prepuštanje posla obitelji bez daljnjeg sudjelovanja u njemu nije jednostavno. Zatvaranje obrta u kojem ste proveli velik dio svog života također nije lak zadatak. Psihološke prepreke prisutne su kod svakog pojedinca i razlikuju se od poduzetnika do poduzetnika. Dodatno, različita očekivanja od mirovine imaju različiti učinci na poduzetnike. Neki i dalje ostaju aktivni i pronalaze nove načine doprinosa društvu, dok drugi se osjećaju nesretno i izgubljeno bez svojeg poslovanja. Ova raznolikost u pristupu mirovini jasno ilustrira kako su osobne ambicije i želje jedinstvene za svakog pojedinca.

## 7. ZAKLJUČAK

U Europskoj uniji, svake godine oko 450.000 poduzeća s oko 2 milijuna zaposlenih prolazi kroz ovaj proces. Procjenjuje se, da se u oko 150.000 poduzeća problemu prijenosa poslovanja ne pristupa na adekvatan način čime se u pitanje dovodi oko 600.000 radnih mjesta. (Europska komisija, 2011.) Prema istraživanjima EU, prijenos poslovanja rizična je faza u razvoju poslovanja malih i srednjih poduzeća, bez obzira na njihovu obiteljsku ili neobiteljsku vlasničku i upravljačku strukturu. Kada se sagleda stanje gospodarstva u Republici Hrvatskoj, od ukupnog broja poslovnih subjekata preko 99% čine poslovni subjekti iz sektora malih i srednjih poduzeća.

U narednim godinama, prva generacija poduzetnika u Republici Hrvatskoj, koji su osnovali svoje tvrtke tijekom 1990-ih, suočit će se s izazovom prijenosa poslovanja. Postoji izglednost da će svaki od njih naići na specifične izazove tijekom tog procesa. Zbog toga bi država, odnosno Vlada i relevantne institucije trebale prepoznati ovu problematiku i razviti sustav podrške. Nedostatak adekvatne sustavne potpore mogu dovesti do toga da se psihološki izazovi pretvore u glavne razloge za zatvaranje vitalnih tvrtki. Odlazak osnivača iz posla ne bi trebao značiti kraj

poduzetničkog pothvata, već bi trebao predstavljati priliku za ulazak novih osoba u svijet poduzetništva. U ovom radu je analiziran prijenos poslovanja dva poduzetnika koji su se suočili s ageizmom kroz svoj radni vijek i također sa psihičkim barijerama kod izlaska iz poduzetničkih voda. Ageizam može se manifestirati na različite načine, od stereotipa i predrasuda do diskriminacije na radnom mjestu. U prvom slučaju, poduzetnici mogu se suočiti s nedostatkom podrške i povjerenja zbog svoje dobi, dok u drugom slučaju, posebno u mlađoj dobi, može doći do marginalizacije i negativnih percepcija. Istovremeno, poduzetnici starije dobi mogu se osjećati nesigurno ili bespomoćno zbog percepcije da su manje vrijedni ili manje sposobni za uspjeh kao što je navedeno ranije u radu.

Kako bi se suzbio ageizam u poduzetništvu i šire, važno je podizati svijest o ovom problemu i promicati raznolikost i inkluzivnost u poslovnom okruženju. Također, potrebno je osigurati podršku i resurse za poduzetnike svih dobnih skupina kako bi se potaknula inovacija i raznolikost u poslovanju.

U konačnici, ageizam je složena tema koja zahtijeva pažnju i napore kako bi se osigurala pravedna i podržavajuća sredina za poduzetnike bez obzira na njihovu dob.

Empirijski dio istraživanja temeljio se na intervjuima s dva različita poduzetnika, čije su karijere započele na različite načine. Prvi poduzetnik svoju je profesionalnu karijeru započeo kao radnik u klaonici prije nego što je otvorio vlastiti obrt, dok je drugi poduzetnik svoju karijeru započeo kao električar i postepeno razvijao raznolik portfelj poslovnih aktivnosti. Analizirajući njihove priče i pristupe poduzetništvu, možemo izvući nekoliko važnih zaključaka.

Prvi poduzetnik, koji je radio u klaonici, pokazao je izdržljivost i sposobnost prilagodbe. Nakon dugogodišnjeg rada u teškim uvjetima, prepoznao je potrebu za promjenom i preusmjerio svoju karijeru prema trgovini. Unatoč izazovima koje je susreo, odlučio je ustrajati i voditi vlastiti obrt. No, vrijedno je napomenuti da je tijekom svoje karijere doživljavao ageizam na radnom mjestu dok je bio mlađi, što nije toliko utjecalo na njegovo iskustvo i percepciju vlastite vrijednosti u kasnijim godinama. Iako se suočavao s velikim strahom od neuspjeha i bespomoćnošću u mirovini, zadovoljan je svojim radnim vijekom i životom općenito.

S druge strane, drugi poduzetnik je pokazao inovativnost i pronicljivost u prepoznavanju poslovnih prilika. Njegova sposobnost prepoznavanja potreba zajednice dovela je do uspješnog pokretanja različitih poslova, uključujući poljoprivredu i prijevoz. Njegova spremnost za rizik i ulaganje u

nove poduhvate pokazuje kako su mu instinkt i inovativnost ključni za vođenje poslovanja. Za razliku od prvog poduzetnika, nije se potpuno povukao iz poslovanja i mirovinu provodi aktivno, prateći poslovanje koje je prenio svom sinu.

Glavna spoznaja koja proizlazi iz analize ova dva različita scenarija jasno pokazuje da se psihološke posljedice znatno razlikuju ovisno o tome radi li se o likvidaciji ili prijenosu poslovanja na potomstvo. U situaciji likvidacije, evidentno su izraženije i dublje psihološke posljedice u usporedbi s prijenosom na članove obitelji.

U slučaju prijenosa na djecu, poduzetnik zadržava svoju aktivnu ulogu u poslovanju i nastavlja brinuti o svim aspektima istog. Ovaj kontinuirani angažman često pruža poduzetniku osjećaj kontrole i povezanosti s poslovanjem koje je samostalno izgradio tijekom godina. To može rezultirati smanjenim psihološkim stresom i lakšim prijelazom u novu fazu poduzetničkog života. Suprotno tome, u slučaju likvidacije, poslovna aktivnost se naglo prekida, ostavljajući poduzetnika bez definirane uloge ili zamjenskih aktivnosti. Ova iznenadna promjena može uzrokovati osjećaj gubitka identiteta i svrhe, uz dodatnu neizvjesnost, posebno kada su u pitanju financijski aspekti. Ovaj zaključak sugerira da je važno pažljivo razmotriti poslovnu tranziciju, uzimajući u obzir svoje osobne potrebe, ciljeve te psihološki i emocionalni aspekt. Izbor između likvidacije i prijenosa na sljedeću generaciju treba biti temeljen na pažljivoj analizi i razumijevanju kako bi se izbjegle nepotrebne psihološke teškoće.

## 8. LITERATURA

1. Aldrich, H.E. (2015). Perpetually on the eve of destruction? Understanding exits in capitalist societies at multiple levels of analysis. Research Handbook of Entrepreneurial Exit. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
2. Alpeza, M., Grubišić, N., & Mikrut, M. (2015). Business Transfer Barometer Croatia, CEPOR
3. Alpeza, M., Juric, P. M., & Peterka, S. O. (2016). The challenges of survival of small and medium enterprises of Eastern Croatia in business transfer processes. In 5th International Scientific Symposium Economy of Eastern Croatia-vision and growth.
4. Alpeza, M. (2019). *Prijenos poslovanja*. Minivodič za poduzetnike. Zagreb: CEPOR
5. Buble, M. (2000.), Management, Ekonomski fakultet Split
6. Beckhard R., & Dyer W. G. (1983). Managing change in the family firm—Issues and strategies, *Sloan Management Review*, 22, 3, pp 59-65.
7. Chrisman J., Chua J.H. & Sharma P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 19–34.
8. Deschamps, B. (2012) External takeover of small - and medium-sized enterprises: What do we know?, Transeo Academic Awards 2012.

9. Economics and Aging - Emmerging Issues / Barković Bojanić, Ivana ; Erceg, Aleksandar (ur.). OSIJEK: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2022
10. European Commission (2002). Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium Sized Enterprises, Brussels.
11. Geerts. A., Herrings, W., Peek, M. (2004). Change of ownership creates new prospects in SME sector, SME special 2004, ING, Amsterdam
12. Hawkey, J. (2002). *Exit Strategy Planning*. Grooming Your Business of Sale or Sucession. Gower Publishing Limited. Aldershot England.
13. Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. Family business review, 7(2), 133-157.
14. Kružić, D. (ur) (2016). Obiteljsko poduzetništvo, Ekonomski fakultet Mostar i Ekonomski fakultet Split
15. Koironen, M. (2016) Factors Shaping The Success Of A Small / Medium-sized Business Transfer, European SME Transfer Summit, 4th Edition, 24 & 25 May 2016, Köln
16. Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. Family business review, 1(2), 119-142.
17. Mezulić, Juric, P., Alpeza, M. (2017). Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima, CEPOR
18. Mikrut, M. (2019). Uvod u kvalitativna istraživanja, Pravni fakultet Osijek

19. Stone, I., Allinson, G., Braidford, P. (2004), Passing the baton – encouraging successful business transfers, Evidence and key stakeholder opinion, Small Business Service/DTI.
20. Senegović, I. (2012). *Transfer vlasništva u obiteljskim poduzećima*, magistrski rad, Ekonomski fakultet, Osijek.
21. Smith N., (2022). *I was a manager in an ageist workplace*. The Big Idea Series / Getting the Best Out of the Five-Generation **Workforce**.
22. 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
23. Vukić, B. (2019). *Osnivači, nasljednici, menadžeri*. Zagreb: Beletra
24. Weber, J. (2014). *From Idea to Exit. The Entrepreneurial Journey*. Revised edition. Allworth Press. New York

#### Internet izvori:

1. Izvor: Alpeza, M. (2019) [www.efos.unios.hr/transfer-poslovanja-u-malim-i-srednjimpoduzecima/wpcontent/uploads/sites/434/2019/10/BT-MSP-uvodnopredavanje\\_2OCT2019.pdf](http://www.efos.unios.hr/transfer-poslovanja-u-malim-i-srednjimpoduzecima/wpcontent/uploads/sites/434/2019/10/BT-MSP-uvodnopredavanje_2OCT2019.pdf)  
(12.09.2023.g.)

2. Growth from Knowledge (2019). Uvod u kvalitativna istraživanja. Interni dokument dostupan u PDF obliku.

Rukavina, T., (2012). *10 stvari koje trebate znati o likvidaciji poduzeća*, Preuzeto s:

3. <https://lider.media/znanja/10-stvari-koje-trebate-znati-o-likvidaciji-poduzeca-94487>  
(12.09.2023.g.)

4. Matičević, P., (2021), *Ageizam – problem samo starijih osoba?*

Preuzeto: <https://nepopularna.org/ageizam/> (16.09.2023.g.)

5. Thompson H., (2019), Ageism Inc. <https://www.ageism.org/what-is-ageism/>

(16.09.2023.g.)

6. Thompson H., (2019), Ageism Inc. <https://www.ageism.org/ageism-in-society/>

(16.09.2023.g.)

7. Pranjić V., (2021) Ageizam (galerija)

<https://galerija.skolamedvinogradska.hr/picture.php?/751/category/33> (08.09.2023.g.)

8. Thompson H., (2019), Ageism Inc.

<https://www.ageism.org/reverse-ageism-in-the-workplace/> (16.09.2023.g.)

## Popis slika:

Slika 1. Kritične faze razvoja poduzeća.....	4
Slika 2. Osviještenost vlasnika o promijeni uloge na upravljačkoj i vlasničkoj funkciji poduzeća.....	9
Slika 3. Udio obiteljskih poduzeća u poduzećima u vlasništvu poduzetnika s 55 i više godina starosti.....	9
Slika 4. Izlazne strategije za vlasnika poduzeća.....	12
Slika 5. Statički model obiteljskog poduzeća.....	15
Slika 6. Ključne faze u procesu prodaje poduzeća.....	20
Slika 7. Ageizam.....	26



## Prilog 1

### Pitanja za intervju s poduzetnicima

1. Kako je sve krenulo? Kako je raslo i razvijalo se? Koja je trenutna vaša uloga u poduzeću?
2. Jeste li se ikada susreli s ageizmom na radnom mjestu dok ste bili mlađi/stariji?
3. Rade li vaši članovi obitelji poduzeću?
4. Kada ste shvatili da je vrijeme za mirovinu? Kako ste se tada osjećali?
5. Na koga ste planirali prenijeti vlasništvo i upravljanje poduzećem? Koji su razlozi za vaš izbor nasljednika i vlasnika poduzeća?
6. Kako provodite svoje vrijeme nakon prijenosa poslovanja?
7. Kako ste se pripremali za proces prijenosa poslovanja? Jeste li razmatrali angažiranje savjetnika, konzultanata, odvjetnika ili suradnju s poznanicima/prijateljima u sličnim situacijama?
8. Postoje li određeni izazovi ili problemi koji su vas sprečavali u procesu prijenosa poslovanja? Ako da, možete li ih navesti?

9. Kako ocjenjujete razinu stresa posebno kad razmišljate o procesu prijenosa poslovanja ili prodaji poduzeća?
  
10. Kako živite u mirovini? Je li vam bolje bilo dok ste radili ili sada?