

*Pregledni rad / Review article*

## **DRUGA PODUZETNIČKA ŠANSI: PREŽIVLJAVANJE NEUSPJEHA I NOVI POČETAK POSLOVANJA NA ODABRANIM PRIMJERIMA**

Monika Musulin, spec.oec., Veleučilište VERN'  
Iblerov trg 10/1, Zagreb, Hrvatska  
Telefon: +385 98 181 5655, e-mail: monika.musulin@hotmail.com

mr. sc. Zrinka Gregov, viši predavač, Veleučilište VERN'  
Iblerov trg 10/1, Zagreb, Hrvatska  
Telefon: +385 91 4825 920, e-mail: zrinka.gregov@vern.hr

### **ABSTRACT**

*Najvažniji izvor zapošljavanja su mala i srednja poduzeća, kojih nažalost više propadne nego uspije, što uzrokuje strah od poduzetništva. Cilj istraživanja bio je ustanoviti stope preživljavanja poduzeća u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji (EU), kako poduzetnici proživljavaju poslovni neuspjeh te kakva bi im stručna pomoć trebala da se što prije oporave i motiviraju za drugu poduzetničku šansu. Provedeno je istraživanje literature i sekundarnih izvora o demografiji poduzeća u EU i Republici Hrvatskoj te mjerama pomoći koje predlaže Europska komisija. Stopa preživljavanja poduzeća pet godina nakon osnivanja u EU je prosječno oko 20%, a u Hrvatskoj oko 18 %. Intervjuirano je šest hrvatskih poduzetnika koji su bar jednom preživjeli poslovni neuspjeh i odlučili pokušati ponovo. Uz nedovoljnu pripremljenost pothvata, neiskustvo i nedovoljna menadžerska znanja, kao uzrok propasti svojih poduzeća naveli su tešku ekonomsku situaciju i odlazak partnera. Preživjeli su koristeći podršku obitelji i dvojni proces žalosti što im je pomoglo umanjiti sekundarne izvore stresa. Kao pouku iz doživljenog neuspjeha navode strpljivost, upornost, ne odustajanje od svojih ciljeva, pronalaženje efikasnih rješenja, pozitivniji način razmišljanja, duhovni rast i novi sustav vrijednosti, što im je davalo motivaciju za drugu poduzetničku šansu. Učinkovita stručna pomoć morala bi se nastavljati na preventivne programe ranog upozorenja i zakonodavstvo koje bi poštenim poduzetnicima omogućilo što brži i bezbolniji stečaj. Stručna pomoć za vrijeme i nakon stečaja trebala bi biti poslovna, pravna i psihološko-duhovna, kao kombinacija informiranja, obrazovanja i osobnog savjetovanja. Morala bi se nadopunjavati podrškom obitelji i kolega poduzetnika koji su već prošli sličnu situaciju.*

**Ključne riječi:** *stope preživljavanja poduzeća; preživljavanje poslovnog neuspjeha; druga poduzetnička šansa*

## 1. UVOD

Najvažniji izvor zapošljavanja u Europskoj uniji (u daljnjem tekstu EU) su mala i srednja poduzeća, kojih nažalost više propadne nego uspije. Najčešći uzroci propasti su nedovoljna pripremljenost pothvata, neiskustvo u struci te nedovoljna menadžerska i financijska znanja poduzetnika i njegova tima (Lacković, 2004). Stoga od početka svog poduzetničkog angažmana pa sve do umirovljenja, prisutna je visoka razina tjeskobe i strahova izazvanih propitivanjima o neuspjehu u postignuću željenih ciljeva (Lider, 2017). Tako je strah od neuspjeha često razlog da pojedinci niti ne pokušavaju ući u svijet poduzetništva. Posebno u Hrvatskoj kao postsocijalističkoj zemlji, bez poduzetničke tradicije i iskustva, bez odgovarajuće pripreme na poslovni neuspjeh kroz poduzetničko obrazovanje te bez odgovarajuće stručne interdisciplinarnе potpore koja bi pomogla preživjeti poslovni neuspjeh i omogućiti drugu poduzetničku šansu (Gregov, Somođi, Bajić i Pavić, 2017). Stoga je cilj ovog istraživanja bio ustanoviti stope preživljavanja poduzeća u Hrvatskoj i EU, način kako poduzetnici proživljavaju poslovni neuspjeh te kakva bi im stručna pomoć bila potrebna.

## 2. DEMOGRAFIJA PODUZEĆA I DRUGA PODUZETNIČKA ŠANSA U EUROPSKOJ UNIJI

U prvoj godini poslovanja u SAD-u propadne 20% poduzeća, do druge 34%, do pete 50%, a do desete godine 70% poduzeća (Desjardins, 2017). Budući da se poduzeća mogu ugasi iz različitih razloga (umirovljenje, likvidacija, prodaja, poslovni neuspjeh, lažni stečaj...), teško je precizno pratiti stope preživljavanja. Smatra se da treću godinu preživi trećina, a petu tek petina novoosnovanih poduzeća. „Statistika poslovne demografije sadrži podatke o aktivnosti poduzeća, njihovo rođenje, preživljavanje (praćeno do pet godina nakon rođenja) i smrt.“ (Eurostat, n.d.). Prema zadnjim dostupnim podacima za period 2013. - 2015. godine kod svih 28 članica EU-a stopa preživljavanja kretala se 13% - 47%, prosječno oko 20% (tablica 1).

Tablica 1. Stopa preživljavanja poduzeća do pet godina nakon rođenja 2013.- 2015. godine.

Članice EU	2013.	2014.	2015.
1.Švedska	13.10%	13.05%	13.17%
2.Finska	14.57%	15,19%	13.39%
3.Francuska	14,79%	15,97%	13,71%
4.Mađarska	18,88%	20,17%	20,14%
5.Italija	14,84%	15,82%	16,21%
6.Španjolska	17,91%	18,09%	17,44%
7.Slovenija	22,22%	19,20%	18,48%

8. Austrija	13,08%	13,08%	12,19%
9. Njemačka	15,66%	15,45%	14,74%
10. Nizozemska	18%	16,48%	16,12%
11. Belgija	9,35%	10,32%	9,42%
12. Grčka	-	-	11,59%
13. Irska	-	16,86%	9,25%
14. Latvija	28%	24,09%	23,97%
15. Litva	37,26%	47,34%	23,50%
16. Luxemburg	17,36%	18,05%	17,16%
17. Malta	14,68%	19,53%	16,12%
18. Portugal	28,43%	30,16%	31,04%
19. Poljska	23,97%	24,31%	-
20. Cipar	14,80%	16,37%	-
21. Danska	21,30%	22%	-
22. Estonija	20,02%	18,65%	18,02%
23. Bugarska	22,18%	22,19%	28,05%
<b>24. Hrvatska</b>	<b>19,46%</b>	<b>17,52%</b>	<b>16,36%</b>
25. Rumunjska	27,63%	19,07%	20,85%
26. Slovačka	22,62%	31,17%	21,63%
27. Ujedinjeno Kraljevstvo	24,58%	24,18%	25,74%
28. Češka	16,32%	18,40%	15,58%

Izvor: Eurostat (n.d.)

Jedino poduzetništvo stvara novu vrijednost, otvara nova tržišta, oblikuje nove vještine i tehnologije te otvara nova radna mjesta. Cilj Europske komisije je poticati ljude da postanu poduzetnici i olakšati im preživljavanje i upravljanje rastom poduzeća tako što će im olakšati pristup financiranju i tržištima, smanjiti poteškoće pri prijenosu vlasništva ili generacija, smanjiti strah od „kaznenih“ sankcija u slučaju neuspjeha te smanjiti opterećivanje administrativnim postupcima. Razvijen je alat za rano upozoravanje koji pomaže malim i srednjim poduzećima na preliminarnoj procjeni njihove uspješnosti. Daju se savjeti za poboljšanje i potiče poduzetnike da na vrijeme zatraže dodatne informacije, savjete ili pravne lijekove (Early Warning Europe, 2018).

Druga šansa u EU obuhvaća pomoć poduzetnicima u poteškoćama i pri stečaju poduzeća kako bi se poduzetniku dopustio novi početak (Final report of the expert group, 2011). Nažalost, postoje i lažni stečajevi, a trenutni zakoni tretiraju sve po-

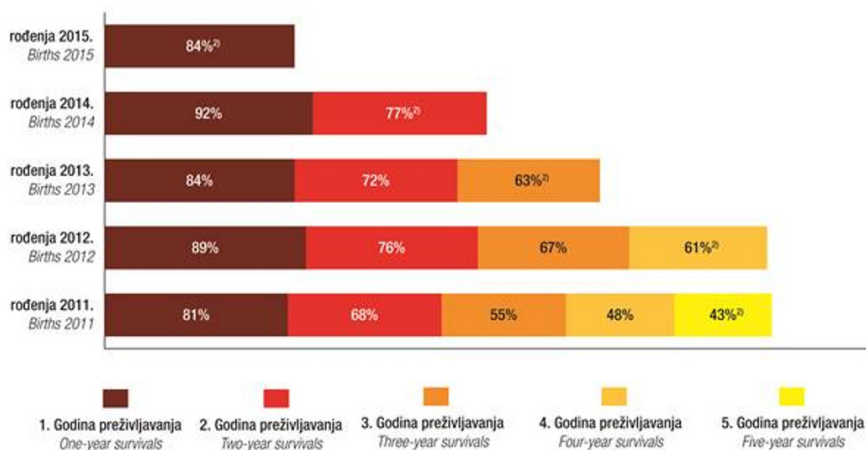
duzetnike na isti način. Zato se predlažu promjene stavova prema stečaju, podržavajući poduzeća koja su objektivno izložena riziku neuspjeha i aktivno podržavajući ljude da krenu u drugi pokušaj. U Velikoj Britaniji stečajevi se provedu za najviše 12 mjeseci, a ako se utvrde lažni stečajevi, vlasnici dobivaju ograničenje poslovanja do 15 godina (Final Report of the Expert Group, 2011).

Podaci hrvatskog Državnog zavoda za statistiku (2017) o stopama preživljavanja poduzeća osnovanih od 2011. do 2016. godine prikazani su na slici 1. Visoke stope preživljavanja mogu biti posljedica dugih i skupih postupaka stečaja i likvidacije zbog čega se propala i neaktivna poduzeća pravovremeno ne brišu iz sudskog registra i državnih statistika. To dokazuju Eurostatovi podaci (tablica 1) po kojima je 2013. godine petu godinu u Hrvatskoj preživjelo 19,46% osnovanih poduzeća, 2014. godine 17,52 %, a 2015. tek 16,3 %. Stečajevi u Hrvatskoj jako dugo traju, vrlo su iscrpljujući i poduzetnici se od njih teško oporavljaju. Savjetodavnu pomoć bi trebali dobivati u poduzetničkim centrima, ali većina njih za takve interdisciplinarne visokostručne poslove nije dovoljno kadrovski ekipirana. Primjer dobre prakse je zagrebački Plavi ured koji uz besplatnu stručnu pomoć, od 2018. nudi i radionice „Kako preživjeti poslovni neuspjeh i krenuti ponovo?“ (Plavi ured, 2018).

Slika 1. Stopa preživljavanja poduzeća u Hrvatskoj za period 2011.-2016.

#### G-2. STOPA PREŽIVLJAVANJA<sup>1)</sup> PODOUZEĆA RODENIH OD 2011. DO 2015.

*SURVIVAL RATE<sup>1)</sup> OF ENTERPRISES BORN FROM 2011 TO 2015*



1) Stopa preživljavanja pokazuje koliko je poduzeća nastavilo neprekidnu aktivnost nakon godine rođenja izraženo u postotku.

2) Privremeni podaci. Konačni podaci bit će objavljeni u bazi podataka 6. srpnja 2018.

1) Survival rate represents the percentage of enterprises that were constantly active after the year of birth.

2) Provisional data. Final data will be published in the database on 6 July 2018

Izvor: Državni zavod za statistiku (10. studenog 2017.)

### 3. PODUZETNIČKI NAČIN RAZMIŠLJANJA

Poduzetnički način razmišljanja je sposobnost brzog uviđanja prilika i problema te reagiranja i mobiliziranja resursa, čak i pod nesigurnim okolnostima. Moraju se donositi odluke u neizvjesnom okruženju, uloži su visoki, vremenski pritisci golemi, a znatni su emocionalni ulozi (Hisrich, Peters i Shepherd, 2008). Poduzetnici znaju da se najvažnije lekcije uče kroz život, tako da cijelo vrijeme ostaju otvoreni, spoznajno prilagodljivi, pokazujući znatizelju kako bi upili što više različitih znanja i stekli nove vještine.

#### 3.1. Preživljavanje i oporavljanje od poduzetničkog neuspjeha

Poslovni neuspjeh je dio poduzetničkog poslovanja, ali se o njemu puno rjeđe govori i podučava nego o osnivanju i rastu poduzeća (Gregov, Somođi, Bajić i Pavić, 2017). Stoga poduzetnici ne znaju što napraviti u toj situaciji jer u svom poduzetničkom zanosu neuspjeh nisu očekivali pa se nisu ni pripremili. *„Nakon propasti njihova poslovanja, vjerojatno je da će većina poduzetnika osjećati žalost - negativnu emocionalnu reakciju na gubitak poslovanja koja je sposobna prouzrokovati bihevioralne, psihološke i fiziološke simptome... Takav oblik negativne emocije kod poduzetnika može ometi sposobnost učenja, ali još važnije i motivaciju da ponovo pokuša“* (Hisrich, Peters i Shepherd, 2008, 38). Poduzetniku je bolan svaki razgovor vezan uz posao pa izbjegava bilo kakvo druženje, a negativne emocije ne dozvoljavaju mu da vidi dalje. To je težak period i poduzetnik mora uzeti određeno vrijeme kako bi prebrodio cjelokupnu situaciju i kako ne bi odustao od druge šanse.

Postoje dva primarna procesa oporavka od žalosti i njihova kombinacija. **Orijentacija prema gubitku** - rad i obrada nekih aspekata iskustva gubitaka uz podršku obitelji, prijatelja ili psihologa te mijenjanje načina interpretacije okoline. Fokusiranost na prestanak poslovanja i razmišljanje o događajima koji su uz to vezani poprilično je mentalno iscrpljujuća. **Orijentacija prema obnovi** - izbjegavanje i proaktivnost prema sekundarnim izvorima stresa (npr. gubitak imovine, selidba, obiteljski i zdravstveni problemi). Odvraća se razmišljanje o gubitku i usmjerava prema ostalim dijelovima života. Stoga je najučinkovitiji **dvojni proces žalosti** - najprije se obrađuju informacije vezane uz gubitak, a prebacivanjem na obnovu usredotočuje se na rješenja za novonastalu situaciju. To ubrzava proces oporavka, smanjuje smetnje procesuiranja informacija i smetnje kod učenja te omogućava da se ponovo krene ispočetka (Hisrich, Peters i Shepherd, 2008).

#### 3.2. Učenje iz poslovnog neuspjeha

Često zbog doživljenog neuspjeha poduzetnici više ne vide budućnost, ali neuspjeh je potrebno shvatiti kao priliku za učenje i još bolje pothvate (Coehlo, 2005). Učenje iz neuspjeha se događa kada poduzetnici mogu upotrijebiti dostupne povratne informacije o tome zašto je poslovanje propalo kako bi revidirali svoje postojeće

znanje o tome kako učinkovito upravljati poslovanjem, tj. kad mogu revidirati pretpostavke o posljedicama svojih prethodnih procjena, odluka, djelovanja i nedjelovanja. (Hisrich, Peters i Shepherd, 2008). Većina poduzetnika krivnju prebacuje na druge osobe i sustave, no potrebno je suočiti se s činjenicom da je on kao lider također kriv. Tek tada je spreman za promjene i novi početak. Ne bi smio pretjerano kriviti samo sebe i smatrati se lošom osobom jer tada nema prostora za pozitivno razmišljanje, a kamoli za nove promjene (Prince, 2015). U tome mu mogu pomoći poslovni mentori i poduzetnici koji su imali slična iskustva.

**Međunarodne noći neuspjeha (engl. *Fuck up nights - FUN*)** pokrenute su u Meksiku 2012. FUN na engleskom znači „zabava“ pa se ovaj jednostavan i koristan koncept brzo proširio širom svijeta. Tri poduzetnika koji su doživjeli neuspjeh u sedam minuta podijele svoju priču, a onda publika postavlja pitanja. Do rujna 2018. Noći neuspjeha održavale su se u 304 grada u 80 zemalja sa 189.090 sudionika (Fuck-up Nights, 2018). Tako se mijenja mišljenje društva o neuspjelim projektima i daje uvid ostalima u greške koje im se mogu dogoditi. Poduzetniku se pomaže ukloniti sramotu i shvatiti da je u redu, u nekim slučajevima doživjeti i neuspjeh (Goodson, 2005). Preko mrežne stranice objavi se program i gradovi pa se svatko može prijaviti, a navedeno je i šest savjeta (Fuckup nights, 2018): biti jednostavan, osjetiti priču, ne sramiti se pokazati ranjivost, biti svoj, te ne opterećivati se time što drugi misle. „*Ranjivost znači biti potpuno iskren i transparentan. Priznanje loših odluka i prihvaćanje da ne znate što biste trebali znati.*“ (Villatoro, 2018)

**Dan neuspjeha (engl. *Day for Failure*)** organizira se u Finskoj svake godine u rujnu ili listopadu, da bi se podijelile priče o poslovnim porazima i neuspjesima (Day for Failure, 2018). Prvi Dan neuspjeha održali su 2010. studenti razmišljajući kako će Finska u budućnosti trebati tisuće novih poduzeća i radnih mjesta, ali prirodni strah od neuspjeha drži mnoge ljude podalje od osnivanja tih poduzeća. Mnogi poduzetnici, umjetnici, medijske ličnosti i političari dijele svoje priče o porazima koji su se pretvorili u pobjedu, čak i na službenim stranicama. Pozivaju velika imena s visokim postignućima da govore o neuspjesima koje su doživjeli na putu do uspjeha i što su iz njih naučili te da to daruju kao inspiraciju drugima (Wood, 2017.).

### 3.3. Motivacija nakon poslovnog neuspjeha i ponovni početak

Strah poduzetnika koči da krene ispočetka, a motivacija je ono što pojedince gura naprijed. „*Motivacija je općeniti pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja, i sličnih sila.*“ (Weinrich i Koonz ,1976, 462-463). Uz pozitivan stav prema negativnim rezultatima, za motivaciju je jako važan jasan i konkretan cilj za budućnost te kad se vidi da se korak po korak napreduje prema tom cilju (Denny, 2000). Demotiviranje poduzetnika utječe i na njegove zaposlenike, a prestrašeni i nemotivirani zaposlenici dodatno umanjuju mogućnost oporavka. Kada poduzetnik odgovori na pitanja: *što se dogodilo, što je dovelo do toga i kako se to može spriječiti*, onda mu je puno lakše realnije pogledati cijelu situaciju i pronaći motivaciju. Stoga mnogi iskusni autori daju savjete za preživljavanje poslovnog neuspjeha, učenje na greškama i motivaciju za drugu poduzetničku šansu, a neki od njih prikazani su u tablici 2).

Tablica 2. Savjeti za preživljavanje poslovnog neuspjeha, učenje na greškama i motivaciju za drugu poduzetničku šansu

<b>Muthu (2016)</b>	<b>Nigel (2016)</b>	<b>Onibalusi (2017)</b>	<b>Rhet (2018)</b>
ne paničariti	razumjeti da je potrebno vrijeme za tugu	usvojiti jasan stav prema naprijed i imati jasnu viziju za budućnost	prihvatiti neuspjeh i naučiti iz njega
napraviti plan kako spasiti poduzeće	podsjetiti se da je neuspjeh dio uspjeha	često raditi SWOT analizu	biti spreman za promjene
odlučiti o prvom sljedećem koraku	naučiti iz pogrešaka	upravljati novčanim tokom	usmjeriti se na stvari važne za promjenu
nadoknaditi gubitak poslovanja	stvoriti pozitivnu sliku o situaciji	vjerovati u sebe i pripremiti se da će biti loših trenutaka	imati pomoć mentora
biti smiren, strpljiv i pametan	ne izbjegavati pogreške nego ih prihvatiti	biti ustrajan i imati pozitivan stav	maknuti se iz svoje zone komfora
	stvoriti priliku da ponovno stanete na noge		okružiti se pozitivnim ljudima
	izabrati da budete sretni		obratiti pozornost na financijsku situaciju
	ne usmjeravati se na neuspjeh		izbaciti negativnu energiju
	razmisliti o sljedećem koraku		razmišljati unaprijed
	sjetiti se da niste jedini koji ste doživjeli poslovni neuspjeh		

Izvor: rad autora

Zagrebački Plavi ured (2018) nudi 6 savjeta za oporavak od poslovnog neuspjeha: 1) prihvati neuspjeh kao proces učenja, 2) ne dozvoli da te neuspjeh emocionalno zarobi, 3) preuzmi odgovornost za svoj neuspjeh, 4) prepoznavaj što je pošlo po zlu, 5) razvij dobru novu strategiju te 6) radi još marljivije i još pametnije.



## 4. METODE ISTRAŽIVANJA

Provedeno je istraživanje literature i sekundarnih izvora o demografiji poduzeća u EU i Republici Hrvatskoj te mjerama koje Europska komisija predlaže za pomoć poduzetnicima u krizi i omogućavanje druge poduzetničke šanse. Proučena je literatura o poduzetničkom načinu razmišljanja, proživljavanju neuspjeha te savjetima za oporavak, učenje iz grešaka i motivaciji za drugu poduzetničku šansu. Cilj empirijskog istraživanja bio je istražiti na odabranim primjerima kako hrvatski poduzetnici preživljavaju neuspjeh i kakve su njihove potrebe za stručnom potporom. Zbog poteškoća u pronalasku poduzetnika koji iskreno žele govoriti o svojim neuspjesima, odabran je prigodni uzorak od 6 poduzetnika. Kriteriji su bili: a) da je ispitanik bar jednom preživio poslovni neuspjeh, b) da je pokušao iskoristiti drugu poduzetničku šansu te c) da je u stanju otvoreno razgovarati o tome. Pitanja za intervju razvile su autorice za potrebe ovog rada.

## 5. REZULTATI I RASPRAVA

Među odabranim primjerima najmlađi poduzetnik ima 29, a najstariji 62 godine, tri poduzetnika potječu iz poduzetničkih obitelji, a po dva imaju završenu srednju, višu i visoku stručnu spremu. Jedan poduzetnik ima do 5 godina radnog iskustva, dva do 10, jedan do 20 i dva preko 30 godina. Po dva poduzetnika su ušla u poduzetništvo zbog prilike, nužde i nasljeđivanjem obiteljskog poduzeća. Na poduzetničku aktivnost potaknula ih je prilika koja se ukazala, slučajnost, prethodno radno iskustvo i jer su htjeli biti sami svoj šef. Trojici je sadašnje poduzeće druga šansa, dvojici treća, a jednome četvrta. Dva se trenutno bave ribarstvom, a po jedan cestovnim prijevozom robe, marketingom, poslovnim savjetovanjem i obrazovanjem. Odgovori poduzetnika, koji su željeli ostati anonimni, prikazani su u tablicama 3 – 5.

Prva skupina pitanja odnosila se na proživljavanje propasti svojih poduzeća (tablica 3). Poduzetnicima je bilo teško odgovoriti na pitanje vezano uz postotke preživljavanja poduzeća jer se očito o tome u Hrvatskoj daleko manje govori i podučava nego o osnivanju i rastu poduzeća (Gregov, Somođi, Bajić i Pavić, 2017). Njihova propala poduzeća preživjela su od 6 mjeseci do 6 godina. Kao glavne razloge propadanja poduzeća, objektivno navode ono što spada u nedovoljnu pripremljenost pothvata, neiskustvo u struci i nedovoljna menadžerska znanja (Lacković, 2004). Međutim, za propast svojih poduzeća svatko navodi neki drugi razlog, više izvan njegova utjecaja, kao što su odlazak partnera, promjena tržišnih uvjeta te manjak stručnih ljudi u poduzeću. Za oporavak im je trebalo 9 mjeseci do 15 godina. Uz neizbježnu žalost, navode osjećaje prevarenosti, ljutnje na sebe, razočaranosti i zabrinutost kako dalje.



Tablica 3. Kako poduzetnici proživljavaju propast svojih poduzeća

	ODGOVORI PODUZETNIKA					
	1	2	3	4	5	6
Što mislite koliko posto poduzeća preživi: prvu, drugu, treću i četvrtu godinu poslovanja?	Prvu 50% drugu 40%, treću 30%	Prvu 85%, drugu 70%, treću 50%, i četvrtu 40%	Prvu 80%, drugu 50%, treću 40% i četvrtu 10%	Ne znam, ali sam siguran da najviše poduzetnika preživi prvu i drugu godinu	Prvu 45%, drugu 30%, za ostale ne znam.	Ne znam odgovoriti.
Nakon koliko mjeseci ili godina od „rođenja“ ste doživjeli propast svog poduzeća?	Prvi obrt 1 godinu, a drugi d.o.o. 6 godina	Nakon 12 mjeseci.	Otprilike godinu i pol nakon što sam otvorio poduzeće.	Nakon pola godine kad su se promijenili uvjeti.	Ne znam ni sam točno, otprilike pola godine kao i moj kolega.	Nakon 5 godina jer sam imao poduzeće s partnerima.
Što mislite da je glavni uzrok propadanja poduzeća?	Poduzetnička iluzija. Idem otvoriti firmu pa ću vidjet što i kako ću radit.	Nedovoljna osposobljenost poduzetnika, ekonomska situacija	To što je ekonomska situacija loša.	To što nisu zadovoljili uvjete koji su od njih traženi.	Nedostatak iskustva.	To što poduzeća nisu profitabilna.
Što je bio glavni uzrok propasti Vašeg poduzeća?	Napustili su me partneri.	Loša procjena vlastitog rizika.	Nisam imao zaposlene stručne ljude i to me na kraju koštalo.	Nisam zadovoljio uvjete.	Nisam zadovoljio uvjete koji su se tražili od mene.	Partneri su me napustili pa sam se odlučio sam otvoriti poduzeće.
Kako ste se osjećali u tome trenutku?	Ostavljeno i prevareno.	Ljut sam bio na sebe.	Razočarano jer sam uložio trud i vrijeme u to.	Bio sam zabrinut što dalje.	Ljut sam bio na sebe.	Razočarano zbog partnera koji su me ostavili na cjedilu.
Koliko Vam je vremena trebalo da prebolite propast poduzeća?	15 godina	10 godina	2 godine	12 godina	9 mjeseci	10 godina

Izvor: rad autora

Druga skupina pitanja odnosila se na podršku koja je poduzetnicima pomogla preživjeti poslovni neuspjeh (tablica 4). Oporavili su se uz pomoć obitelji i tako što su započeli sljedeći posao ili se krenuli baviti nekim drugim aktivnostima dok nisu odlučili kako dalje. Dakle, koristili su dvojni proces žalosti (orijentaciju prema gubitku i prema obnovi) što im je pomoglo izbjeći i umanjiti sekundarne izvore stresa (Hisrich, Peters i Shepherd, 2008).

Tablica 4. Tko i što pomaže poduzetnicima prebroditi poslovni neuspjeh

	ODGOVORI PODUZETNIKA					
	1	2	3	4	5	6
Kako ste se oporavili od propasti poduzeća?	Uz pomoć supruge, trebalo mi je 15 godina.	Započeo sam sljedeći posao.	Započeo sam sljedeći posao i osnovao ponovno poduzeće.	Krenuo sam se baviti drugim aktivnostima koje nisu vezane za posao dok nisam odlučio što bih dalje.	Uz pomoć obitelji. Kad sam uvidio priliku da ponovno otvorim poduzeće, postao sam pozitivniji.	Oporavio sam se uz pomoć obitelji, a kasnije sam odlučio sam otvoriti novo poduzeće.
Tko Vam je bio najveća podrška?	Supruga	Obitelj	Supruga i otac	Obitelj	Otac i supruga	Obitelj
Kome ste se obratili za pomoć i dali Vam je to pomoglo?	Teško je naći nekog dobronamjernog	Za pomoć sam se obratio obitelji i bližim prijateljima. Pomogli su mi i uputili kome da se dalje obratim.	S obzirom da poduzeće naslijedio od oca, on mi je savjetima i iskustvom pomogao da promijenim pristup i poslovnu politiku i tako krenem od početka.	Obitelji, ona mi je pomogla da ponovo stanem na noge i probam ispočetka.	Obratio sam se obitelji, odnosno ocu i onda mi je pomogao u financijskom smislu da ponovo krenem.	Za pomoć sam se obratio firmi s kojom sam surađivao i koja je kupovala moje proizvode. Olakšali su mi.
Što ste naučili iz poslovnog neuspjeha	Treba biti uporan i strpljiv.	Naučio sam da treba biti strpljiv.	Naučio sam da ne treba odustajati od svojih ciljeva i da se treba boriti.	Da za svaku situaciju postoji rješenje.	Ne treba odustati od svojih ciljeva.	Naučio sam da je uz pozitivno razmišljanje puno lakše.
Kako ste motivirali sami sebe da pokušate ostvariti drugu šansu?	Supruga me motivirala kao potpora.	Motivirao sam se duhovnim razvojem i okretanjem drugom sustavu vrijednosti.	Motivirala me činjenica da sam poduzeće naslijedio od oca.	Motivirao sam se pomoću vjere.	Motivirala me činjenica da imam doma obitelj koju moram prehraniti i da sam bez posla.	Motivirao me prijatelj poduzetnik jer se našao u sličnoj situaciji.

Izvor: rad autora

Kao pouku iz doživljenog neuspjeha navode strpljivost, upornost, neodustajanje od svojih ciljeva, pronalaženje efikasnih rješenja te pozitivniji način razmišljanja. To potvrđuje tvrdnje Dennyja (2000) da je uz pozitivan stav za motivaciju jako važan jasan i konkretan cilj za budućnost. Uz očekivanu odgovornost za obitelj, dvojicu je motivirao duhovni razvoj, okretanje vjeri i novom sustavu vrednota, a jednog prijatelj koji je prošao sličnu situaciju. To se poklapa s iskustvima na međunarodnim noćima i danima neuspjeha (*Fuckup nights, 2018, Day for Failure, 2018*), ali i u ovom istraživanju jako je teško bilo pronaći poduzetnike koji su bili spremni na ranjivost, tj. iskreno govoriti o svojim neuspjesima kako bi time pomogli drugima (Villatoro, 2018).

Zadnja skupina pitanja odnosila se na dostupnost i sadržaj potrebne stručne pomoći (tablica 5).

Tablica 5. Kome se poduzetnici mogu obratiti za stručnu pomoć kada dođe do poslovnog neuspjeha

	ODGOVORI PODUZETNIKA					
	1	2	3	4	5	6
Jeste li upoznati, postoji li danas kakva stručna pomoć poduzetnicima kada dođe do poslovnog neuspjeha?	Nisam.	Da, ali nije efikasna.	Da, ali nisam vidio nikakve koristi od nje.	Nisam.	Nisam.	Nisam znao da to postoji.
Jeste li Vi imali kakvu stručnu pomoć u navedenoj situaciji? Ako niste, što je razlog tome?	Nakon propasti drugog poduzeća obratio sam se Hrvatskom zavodu za zapošljavanje, oni su mi pomogli da napravim bolji poslovni plan samozapošljavanja i krenem ispočetka	Ne, nitko mi nije bio spreman pomoći.	Ne	Ne.	Ne.	Ne.
Koliko je važna stručna pomoć?	Jako je važna.	Važna je da se pravno stvore preduvjeti za nastavak.	Jako važna, ali ne dostupna	Potrebna je, ali nije dostupna a trebala bi biti	Nisam bio upoznat s njom do sada, ali siguran sam da je važna.	Potrebna je svakom poduzetniku kad mu poduzeće propadne kao što je meni.
Kakvu bi stručnu pomoć trebalo osigurati poduzetnicima u takvim situacijama?	Važnije su sve poslovne vještine od same djelatnosti	Psihološku, pravnu, edukativnu.	Psihološku, pravnu.	Pravnu, edukativnu.	Pravnu.	Pravnu.

Izvor: rad autora

Dva ispitanika su čula da postoji nekakva stručna pomoć, ali je ni jedan nije tražio jer misle da od nje nema nikakve koristi. Samo je jedan potražio pomoć Hrvatskog zavoda za zapošljavanje pri izradi poslovnog plana samozapošljavanja i to tek za treći pokušaj. Danas svi misle da je stručna pomoć važna pa predlažu da se osigura pravna, psihološka i edukativna pomoć te informacije da znaju točno što napraviti i kome se obratiti u takvoj teškoj situaciji.

Može se zaključiti da bi se učinkovita pomoć za preživljavanje poslovnog neuspjeha morala nastavljati na preventivne programe ranog upozorenja poduzetnika i poticajno zakonodavstvo koje bi poštenim poduzetnicima omogućilo što brži i bezbolniji stečaj kako bi im se pružila i druga poduzetnička šansa. Stručna pomoć za vrijeme i nakon stečaja trebala bi biti poslovna, pravna i psihološko-duhovna, kao kombinacija informiranja, obrazovanja i osobnog savjetovanja (po mogućnosti sve na jednom

mjestu, engl. *one stop shop*). Da bi stručna pomoć bila uspješna, ona se mora nadopunjavati podrškom obitelji kolega poduzetnika koji su već prošli sličnu situaciju.

## 6. ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja potvrdili su uvriježeno mišljenje da petina osnovanih poduzeća preživi petu godinu. Stopa preživljavanja pet godina nakon osnivanja u 28 članica EU kreće se prosječno oko 20%, a u Hrvatskoj oko 18 %. Cilj Europske komisije je poticati ljude da postanu poduzetnici i olakšati im preživljavanje i upravljanje rastom poduzeća, tj. olakšati pristup financiranju i tržištima, smanjiti poteškoće pri prijenosu vlasništva ili generacija, smanjiti strah od „kaznenih“ sankcija u slučaju neuspjeha te smanjiti opterećivanje administrativnim postupcima.

Poduzetnicima iz odabranih primjera bilo je teško procijeniti stope preživljavanja jer se o tome u Hrvatskoj puno ne govori i ne podučava. Njihova propala poduzeća doživjela su od 6 mjeseci do 6 godina, a svi se okušali i drugoj poduzetničkoj šansi. Za općenite razloge propadanja poduzeća navode ono što spada u nedovoljnu pripremljenost pothvata, neiskustvo u struci i nedovoljna menadžerska znanja, a za uzroke propasti svojih poduzeća navode odlazak partnera, promjenu tržišnih uvjeta te manjak stručnih ljudi u poduzeću. Uz neizbježnu žalost, naveli su i osjećaje prevarenosti, ljutnje na sebe, razočaranosti i zabrinutost kako dalje. Oporavili su se uz pomoć obitelji i tako što su započeli sljedeći posao ili neku drugu aktivnost. Dakle, koristili su dvojni proces žalosti (orijentaciju prema gubitku i prema obnovi) što im je pomoglo izbjeći i umanjiti sekundarne izvore stresa. Kao pouku iz doživljenog neuspjeha navode strpljivost, upornost, ne odustajanje od svojih ciljeva, pronalaženje efikasnih rješenja, pozitivniji način razmišljanja, duhovni rast i novi sustav vrijednosti, što im je davalo motivaciju za drugu poduzetničku šansu. Nisu tražili stručnu pomoć jer su procijenili da ne bi bila korisna. Danas svi misle da je stručna pomoć važna pa predlažu da se osigura pravna, psihološka i edukativna pomoć te informacije da znaju točno što napraviti i kome se obratiti u takvoj teškoj situaciji.

Zaključuje se da bi se učinkovita pomoć za preživljavanje poslovnog neuspjeha morala nastavljati na preventivne programe ranog upozorenja i poticajno zakonodavstvo koje bi poštenim poduzetnicima omogućilo što brži i bezbolniji stečaj te pružilo drugu poduzetničku šansu. Stručna pomoć za vrijeme i nakon stečaja trebala bi biti poslovna, pravna i psihološko-duhovna, kombinacijom informiranja, obrazovanja i osobnog savjetovanja. Mora se nadopunjavati podrškom obitelji i iskusnijih poduzetnika.

Doprinos je autora u poticanju interesa za ovu vrlo aktualnu temu, usporedba stopa preživljavanja, odnosno propadanja poduzeća u Hrvatskoj i EU te preporukama za učinkovite mjere potpore poštenim poduzetnicima kako bi što lakše i brže preživjeli poslovni neuspjeh i okušali se u drugoj poduzetničkoj šansi.

Ograničenje istraživanja je mali prigodni uzorak zbog teškoća u pronalasku poduzetnika koji su uspješno prebrodili neuspjeh i žele o tome iskreno govoriti. Preporučaju se longitudinalna istraživanja koja bi tijekom vremena pratila iste poduzetnike od osnivanja poduzeća preko propasti pa sve do uspješne druge ili treće šanse.

## A SECOND CHANCE FOR ENTREPRENEURS: SURVIVING BUSINESS FAILURE AND A NEW BEGINNING ON SELECTED EXAMPLES

Monika Musulin, bacc.oec., VERN<sup>1</sup> University of Applied Sciences  
Iblerov trg 10/1, Zagreb, Croatia  
Telephone: +385 98 181 5655, e-mail: monika.musulin@hotmail.com

Zrinka Gregov, MSc, MA, higher lecturer, VERN<sup>1</sup> University of Applied Sciences  
Iblerov trg 10/1, Zagreb, Croatia  
Telephone: +385 91 4825 920, e-mail: zrinka.gregov@vern.hr

### ABSTRACT

*The most important sources of employment are small and medium-sized businesses, which, unfortunately, tend to fail, causing fear of entrepreneurship. The aim of the research was to establish the survival rate of companies in Croatia and the EU, as entrepreneurs experience business failure, and to determine the professional assistance that would be required to recover and motivate them for a second entrepreneurial chance. A survey of the literature and secondary sources on enterprises demography in the EU and the Republic of Croatia was carried out, as well as the aid measures proposed by the European Commission. The survival rate of a company five years after its establishment in the EU is, on average, about 20%, and around 18% in Croatia. The six Croatian entrepreneurs that had been interviewed survived business failure at least once and decided to try again. Along with insufficiently prepared research, inexperience and insufficient managerial knowledge, they indicated difficult economic situation and departure of partners as reasons their companies collapsed. They survived with family support and by using the Dual Process Model of Grief, which helped them reduce secondary sources of stress. As the lessons learned from the experience of failure, they mention patience, persistence, not abandoning their goals, finding effective solutions, a more positive way of thinking, spiritual growth, and a new value system, providing them with motivation for a second chance. Effective expert assistance should continue through precautionary early warning programs and legislation, which would allow the bankruptcy to be as quick and as painless as possible for honest entrepreneurs. Expert assistance should be available during and after the bankruptcy. Specifically, business-related, legal, as well as psychological and spiritual assistance, as a combination of information, education and personal counseling. It should complement the support of their families and fellow entrepreneurs who have already been in a similar situation.*

**Keywords:** *business survival rates; the survival of business failure; a second chance for an entrepreneur*

## LITERATURA

1. Coelho, P. i McClure, J. (2005). Learning from failure. *American Journal of Business*, 20(1), 1-10.
2. Day for failure. Preuzeto s <http://dayforfailure.com/> (06.02.2018.)
3. Denny, R. (2000). *Motivirani za uspjeh: Menadžerske tehnike za veća postignuća*. Zagreb: M.E.P. Consult.
4. Desjardins, J. (2017, 2. kolovoza). Why small business fail? Infographic. *Businessinsider.com*. Preuzeto s <http://www.businessinsider.com/why-small-businesses-fail-infographic-2017-8> (05.02.2018.)
5. Državni zavod za statistiku (2017). Osnovni pokazatelji demografije poduzeća u 2016. godini. *Državni zavod za statistiku*. Preuzeto s [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2017/15-02-01\\_01\\_2017.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2017/15-02-01_01_2017.htm) (12.03.2018.)
6. Early Warning Europe (2018). Preuzeto s [www.earlywarningeurope.eu](http://www.earlywarningeurope.eu) (14.09.2018.)
7. Eurostat (n.d.) *Eurostat business demography*. Preuzeto s <http://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/business-demography> (12.03.2018.)
8. Final Report of the Expert Group (2011). *A second chance for entrepreneurs: Prevention of bankruptcy, simplification of bankruptcy procedures and support for a fresh start*. European commission.com. (15.03.2018.)
9. Fuckup Nights. Preuzeto s <https://fuckupnights.com/> (14.09.2018.)
10. Gregov, Z., Somođi, M., Bajić, J. i Pavić, T. (2017). Kad kola krenu nizbrdo- obrazovanje, informiranje i savjetovanje poduzetnika o stečaju u Hrvatskoj. *Obrazovanje za poduzetništvo*, 7(1), 221-238.
11. Hisirch, D. R., Peters, M. P. i Shepherd, D. A. (2011). *Poduzetništvo* (Prijevod 7. izd. McGraw Hill, 2008). Zagreb: MATE.
12. Lacković, Z. (2004). *Management malog poduzeća*. Osijek: Grafika.
13. Lider (2017, 22. svibnja). U poduzetništvu ne postoji neuspjeh, samo naučena lekcija. *Lidermedia*. Preuzeto s <https://lider.media/aktualno/uspjesni-poduzetnici-trebali-bi-biti-uzor-inspiracija-cesce-su-meta-mrznje-omalovazavanja/> (24.03.2017.)
14. Ministarstvo financija Republike Hrvatske (2010). Smjernice za pomoć poduzetnicima u teškoćama. *Ministarstvo financija*. Preuzeto s <http://www.mfin.hr/hr/smjernice-za-pomoc-poduzetnicima-u-teskocama> (10.04.2018.)
15. Muthu, A. (2016). *How do successful people handle failure?* Preuzeto s <https://www.quora.com/How-do-successful-people-handle-failure> (06.02.2018.)

16. Ngei, D. (2016, 18. siječnja). How to motivate yourself in times of failure. *Businessbroken-down.com*. Preuzeto s <https://businessbrokendown.com/2016/01/18/how-to-motivate-yourself-in-times-of-failure/> (06.02.2018.)
17. Olsen, E. (2008). Ten Common Cuses Of Buisness Failure. *OnStrategy*. Preuzeto s <https://onstrategyhq.com/resources/ten-common-causes-of-business-failure/> (20.02.2018.)
18. Onibalusi, A. (2017). 12 ways to overcome small buisness failure and thrive into hard times. *Thebalance.com*. Preuzeto s <https://www.thebalance.com/how-to-overcome-small-business-failure-4142683> (05.02.2018.)
19. Plavi ured (2018). Kako preživjeti poslovni neuspjeh. *Plavi ured*. Preuzeto s <http://plaviured.hr/kako-prezivjeti-poslovni-neuspjeh/> (10.03.2018.)
20. Prince, A. H. (2015, 23. srpnja). How to learn from buisness failure. *Forbes.com*. Preuzeto s <https://www.forbes.com/sites/russalanprince/2015/07/23/how-to-learn-from-your-business-mistakes/#3d02f6ca1f66> (24.03.2018.)
21. Ravlić, D. (2013, 11. veljače). Poduzetništvo- uspjeh i neuspjeh na vagi. *Ictbusiness.com*. Preuzeto s <http://www.ictbusiness.info/leadership/ucenje-na-greskama> (24.03.2018.)
22. Rhett, P. (2018). What to do after your buisness fail? Preuzeto s <https://www.inc.com/rhett-power/your-business-failed-but-you-dont-have-to-be-a-failure> (06.02.2018.)
23. Villatoro, V. (2018). 10 things fuck up nights scale to 80 countries. *Fuck-up-nights.com*. Preuzeto s <https://fuckupnights.com/blog/10-things-fuckup-nights-scale-80-countries/> (15.03.2018.)
24. Weinhrich, H. i Koontz, H. (1976). *Menadžment*. Zagreb: MATE.
25. Wood, J. (2018). Why Finland Has A National Day Of Failure. *Theculturetrip.com*. Preuzeto s <https://theculturetrip.com/europe/finland/articles/why-finland-has-a-national-day-of-failure/> (01.04.2018.)