

# EKOSUSTAV ZA PRIJENOS POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

---

Lučić, Matej

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:713648>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-18**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Matej Lučić

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

Diplomski rad

Osijek, 2021. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Matej Lučić

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

Diplomski rad

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

JMBAG: 0010218342

e-mail: matejlucic77@gmail.com

Mentor: izv.prof.dr.sc. Mirela Alpeza

Komentor: dr.sc. Petra Mezulić Juric

Osijek, 2021. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Entrepreneurial Management and Entrepreneurship


Matej Lučić

**Business transfer ecosystem of small and medium enterprises**

Graduate paper

Osijek, 2021.

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

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

**Ime i prezime studenta:** Matej Lučić

**JMBAG:** 0010218342

**OIB:** 83719457362

**e-mail za kontakt:** [matejlucic77@gmail.com](mailto:matejlucic77@gmail.com)

**Naziv studija:** Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

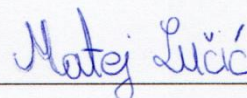
**Naslov rada:** Ekosustav za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća

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

**Komentorica rada:** dr.sc. Petra Mezulić Juric

U Osijeku, 23.09.2021. godine

Potpis



## **Ekosustav za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća**

### **SAŽETAK**

U ovom diplomskom radu opisuje se proces prijenosa poslovanja kao jednog od ključnih faza životnog ciklusa svakog poduzeća. Samim prijenosom poslovanja osigurava se kontinuitet postojanja i poslovne aktivnosti poduzeća. Prijenos poslovanja može se obaviti na nekoliko različitih načina, a svaki od načina zbog svoje kompleksnosti iziskuje vrijeme i ekspertizu. U radu je stavljen naglasak na razumijevanje teorijskog okvira istraživanja prijenosa poslovanja i na same teorije koje pomažu u razumijevanju faktora koji utječu na prijenos poslovanja i na samu uspješnost navedenog procesa.

Opisano je stanje u Republici Hrvatskoj te je prikazana i problematika situacije u državi. U nastavku rada spominju se i opisuju modeli prijenosa poslovanja te komponente koje imaju utjecaj na prijenos poslovanja.

Cilj ovog diplomskog rada je pojasniti i prikazati važnost odnosno kompleksnost procesa prijenosa poslovanja. Provedeno je i primarno istraživanje kojim je pojašnjena problematika i komponente ekosustava sa naglaskom na Osječko- baranjsku i Virovitičko- podravsku županiju. Osim primarnog istraživanja provedeno je i sekundarno kojim se dolazi do informacija o financijskim institucijama i platformi Alpha Capitalis koja pruža usluge prodavateljima i kupcima poduzeća. Dobiveni rezultati istraživanja na području promatranih županija ne razlikuju se u značajnoj mjeri od ostatka Hrvatske.

Sam diplomski rad dobra je osnova za razumijevanje procesa prijenosa poslovanja te može poslužiti svim osobama sa nedovoljnim znanjem o navedenoj temi te poduzetnicima koji će se vrlo vjerojatno u svojoj karijeri susresti sa ovim kompleksnim procesom.

**Ključne riječi:** prijenos poslovanja, kupac, prodavatelj, mala i srednja poduzeća, ekosustav za prijenos poslovanja

## **Business transfer ecosystem of small and medium enterprises**

### **ABSTRACT**

This thesis describes the transfer of the business as one of the key phases in the life cycle of every company. The transfer of the business ensures the existence of company's business activities. Transfer can be done in several different ways, however, each of these ways requires time and expertise due to its complexity. The paper emphasizes the understanding of the theoretical framework of the business transfer research and the theories themselves that help to understand the factors that affect business transfer and the very success of this process.

The situation in the Republic of Croatia is described and the issue of the situation in the country is presented. In the following chapters of this paper, transfer models and components that have an impact on the transfer itself are mentioned and described.

This paper aims to explain and present the importance and complexity of the transfer process. Primary research was conducted to clarify the issues and the components of the ecosystem with an emphasis on Osijek-Baranja and Virovitica-Podravina counties. In addition to the primary research, a research based on secondary data was conducted to obtain information on financial institutions and the Alpha Capitalis platform, which provides services to sellers and buyers of companies.

The obtained research results in two selected counties do not differ significantly from the rest of Croatia. The thesis itself is a good basis for understanding the process of business transfer and can be useful to those with insufficient knowledge of the subject, especially to entrepreneurs who are likely to find themselves in this complex process at least once in their careers.

**Keywords:** business transfer, buyer, seller, small and medium enterprise, business transfer ecosystem

## Sadržaj

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Cilj i metodologija rada.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Teorijski okvir istraživanja prijenosa poslovanja .....</b>	<b>6</b>
3.1. Resursna teorija ( <i>Resource-based view</i> ).....	7
3.2. Teorija ljudskog kapitala ( <i>Human Capital Theory</i> ).....	8
3.3. Teorija osobina ( <i>Trait theory; Trait approach</i> ).....	8
3.4. Teorija planiranog ponašanja ( <i>Theory of planned behaviour</i> ).....	9
3.5. Teorija pragova ( <i>Threshold theory</i> ).....	9
3.6. Grupna dinamika ( <i>Group dynamics</i> ).....	9
3.7. Agencijska teorija ( <i>Agency theory</i> ).....	10
<b>4. Značaj prijenosa poslovanja za sektor malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.....</b>	<b>11</b>
<b>5. Modeli prijenosa poslovanja .....</b>	<b>17</b>
5.1. Nasljeđivanje poduzeća.....	17
5.2. Prodaja poduzeća.....	18
5.3. Likvidacija poduzeća .....	20
<b>6. Komponente ekosustava za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća .....</b>	<b>21</b>
6.1. Tržišni i ekonomski uvjeti.....	24
6.2. Zakonodavni okvir i porezna politika.....	24
6.3. Kupci i prodavatelji.....	28
6.4. Financijske institucije .....	29
6.5. Savjetnici .....	31



<b>7. Analiza ekosustava za prijenos poslovanja u Hrvatskoj s naglaskom na Osječko-baranjsku i Virovitičko-podravsku županiju .....</b>	<b>33</b>
7.1. Tržišni uvjeti .....	33
7.2. Zakonodavni okvir .....	34
7.3. Kupci i prodavatelji poduzeća .....	34
7.4. Potporne institucije.....	37
7.5. Financijske institucije .....	39
7.6. Osvrt na empirijski dio rada.....	39
<b>8. Zaključak .....</b>	<b>41</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>43</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>XLV</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>XLVI</b>

## 1. Uvod

Diplomski rad na temu Ekosustav za prijenos poslovanja kod malih i srednjih poduzeća sastoji se od 8 poglavlja koji obrađuju područje prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća. Navedena tema je odabrana ponajviše zbog zanimljivosti i atraktivnosti kolegija Transfer poslovanja u malim i srednjim poduzećima koji se sluša redovno u trećem semestru na diplomskom studiju Ekonomskog fakulteta u Osijeku. Rad produbljuje i povećava opseg znanja teorijskog dijela i ukazuje na problematiku koja je vezana uz temu prijenosa poslovanja u Hrvatskoj, točnije Osječko-baranjskoj i Virovitičko-podravskoj županiji. Posebno je zanimljivo napomenuti kako obrazovni sustav kroz osnovnoškolsko, srednjoškolsko, preddiplomsko i većinu smjerova diplomske razine ne priprema pojedinca na važnost poznavanja i shvaćanja važnosti prijenosa poslovanja.

Poznavanje teorijskog dijela navedene teme sa sigurnošću će utjecati na samu uspješnost provođenja kompleksnog procesa prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima. Sama uspješnost provođenja procesa prijenosa poslovanja od velike je važnosti za samog poduzetnika, za potencijalne nasljednike ili kupce poduzeća, ali i za gospodarstvo Republike Hrvatske i globalno gospodarstvo.

U ovom diplomskom radu će se govoriti o teorijskom okviru vezanom za prijenos poslovanja te njegovom značaju u Hrvatskoj. Također, objašnjeni su modeli prijenosa poslovanja poduzeća i komponente koje čine podržavajući ekosustav. Analiza ekosustava provedena je kroz primarno i sekundarno istraživanje uz pomoć čega je donesen zaključak o njegovoj važnosti te nužnosti uvođenja promjena u komponente ekosustava za prijenos poslovanja.

U sklopu diplomskog rada provedeno je i empirijsko istraživanje, tijekom kojeg su provedeni intervjui s ispitanicima koji imaju važnu ulogu u ekosustavu za prijenos poslovanja. Svrha istraživanja je pobliže objasniti ekosustav za prijenos poslovanja kod malih i srednjih poduzeća na području Osječko-baranjske i Virovitičko-podravske županije.

## 2. Cilj i metodologija rada

U sklopu diplomskog rada na temu Ekosustav za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća provedeno je kvalitativno istraživanje čiji je cilj bio istražiti ekosustav za prijenos poslovanja na području Osječko-baranjske i Virovitičko-podravske županije. Kvalitativno istraživanje podrazumijevalo je provedbu polustrukturiranih intervjua s 5 osoba koje predstavljaju neke od aktera u ekosustavu za prijenos poslovanja navedenih županija. Ujedno, prilikom istraživanja tržišnih uvjeta na spomenutom području provedeno je sekundarno istraživanje prikupljanjem podataka dostupnih na stranici konzultantskog poduzeća Alpha Capitalis. Također, sekundarnim istraživanjem prikupljene su informacije o financijskim institucijama kao i konzultantskim kućama na području Hrvatske i županija koje su predmet istraživanja. Financijske institucije koje nude potporu poduzetnicima su jedino banke, stoga je istražena njihova ponuda kredita i drugih opcija poduzetnicima koji kupuju ili nasljeđuju poduzeće. Rezultati istraživanja ekosustava ukomponirani su u teorijski dio diplomskog rada, dok se analiza intervjua, koja predstavlja primarno istraživanje posebno razrađuje u empirijskom dijelu.

Intervju sa ispitanicima je proveden tijekom srpnja i kolovoza 2021. godine. Svaki ispitanik je imao jedinstvena pitanja kao i potrebno vrijeme za razgovor. Ispitanici se bave različitim poslovima, ali njihovo znanje i iskustvo je ključno za istraživanje ove teme.

U tablici 1 prikazan je popis osoba koje su sudjelovale u intervjuu, njihova pozicija unutar ekosustava kao i pitanja koja su im postavljena tijekom intervjua.<sup>1</sup>

Tablica 1: Profil sudionika kvalitativnog istraživanja

Kod ispitanika	Profesionalni <i>background</i> ispitanika	Predmet intervjua – specifična pitanja
<b>IN1</b>	Odvjetnik – osoba koja posjeduje pravno znanje i adekvatno iskustvo vezano uz temu istraživanja.	Koliko klijenti koriste usluge odvjetnika za savjetovanje i usmjeravanje tijekom kupovine ili prodaje poduzeća ili njegova nasljeđivanja? Na koje zakone prodavatelj/ kupac/ nasljednik treba paziti tijekom procesa prodaje ili nasljeđivanja te neki savjet koji bi Vi kao odvjetnik dali njima? Postoje li neki problemi tijekom tog procesa,

<sup>1</sup> Imena i prezimena osoba uključenih u istraživanje nisu eksplicitno navedena kako bi se osigurala diskrecija i zaštita privatnosti sudionika istraživanja.

		<p>primjerice nešto iz prakse?</p> <p>Smatrate li ovakve slučajeve jednostavnim postupcima i jesu li takve usluge (prema Vama) skupe?</p> <p>Postoje li odvjetnici koji su specijalizirani za ovu problematiku ili tema nije popularna među odvjetnicima?</p> <p>Smatrate li temu prodaje ili prijenosa poslovanja kompleksnom ili jednostavnom?</p>
<b>IN2/IN3</b>	<p>Poduzetnici (55+) – osobe koje se trenutno nalaze u situaciji kada promišljaju o modelima prijenosa poslovanja i na koje izravno utječe ekosustav za prijenos poslovanja u Osječko-baranjskoj i Virovitičko-podravskoj županiji.</p>	<p>Čime se bavite i koliko dugo ste vlasnik poduzeća?</p> <p>Kako gledate na svoju budućnost izlaza iz poslovanja, smatrate li to ozbiljnim pitanjem?</p> <p>Hoćete li koristiti stručnjake u savjetovanju prilikom tog procesa?</p> <p>Koliko vremena treba za taj proces po vašem mišljenju?</p> <p>Koje su Vaše želje i želje Vaše obitelji oko prijenosa poslovanja na mlađeg člana obitelji?</p> <p>Želite li prije prodati ili zatvoriti poduzeće u slučaju ne pronalaska nasljednika?</p> <p>Kako ćete odrediti prodajnu cijenu poduzeća?</p>
<b>IN4</b>	<p>Potencijalni kupac – osoba koja je trenutno u potrazi za kupovinom poduzeća na području istraživanih županija.</p>	<p>Čime se trenutno bavite i zašto razmišljate o kupovini poduzeća?</p> <p>Koje je vaše obrazovanje i planirate li samostalno kupiti i upravljati poduzećem?</p> <p>Koji kriteriji su Vam važni prilikom biranja potencijalnog poduzeća za kupnju?</p> <p>Na koji način pronalazite potencijalna poduzeća za prodaju? Koristite li internetske stranice?</p> <p>Planirate li koristiti pomoć savjetnika prilikom kupnje poduzeća?</p> <p>Kako planirate financirati cijeli proces kupnje?</p> <p>Što Vam je najvažnije prilikom odabira poduzeća?</p> <p>Koliko novaca ste spremni uložiti u kupovinu?</p>
<b>IN5</b>	<p>Zamjenik direktora poduzetničkog inkubatora – osoba koje ima adekvatno znanje i iskustvo o tome koliko potporne institucije podržavaju poduzetnike koji se nalaze u procesu</p>	<p>Koje je vaše radno mjesto u poduzetničkom inkubatoru?</p> <p>Koja je vaša uloga kao inkubatora i na koji način pomažete poduzetnicima i organizacijama?</p> <p>U kojoj mjeri poduzetnici koriste vaše usluge?</p> <p>Imate li programe podrške za prijenos poslovanja(ako ne, planirate li uvesti iste)?</p> <p>Smatrate li da je potrebno uvesti takve programe u Vašoj županiji?</p> <p>Educirate li poduzetnike o kompleksnosti prijenosa poslovanja poduzeća?</p>

	prijenosa poslovanja.	Što smatrate da morate promijeniti po tom pitanju? Koji je Vaš osobni stav o toj temi?
--	-----------------------	---

Izvor: obrada autora

Odvjetnik koji djeluje na prostoru Osječko-baranjske županije, a ima iskustva sa klijentima koji kupuju, prodaju ili nasljeđuju poduzeće odgovarao je na pitanja o pravima i obvezama tih klijenata. Zanimljivo je bilo ispitati ga o zakonima kojih se poduzetnici trebaju pridržavati kao i koji su savjeti pravne osobe koji bi pomogli klijentu u procesu prijenosa vlasništva i poslovanja.

Jasnija slika o razmišljanju prodavatelja poduzeća, odnosno osoba koja trebaju prepustiti svoje poslovanje stečena je putem intervjua sa dva poduzetnika koja se nalaze korak do mirovine. Pitani su o razlozima odlaska iz poduzeća, potencijalnim nasljednicima ili kupcima kao i njihovom razmišljanju o tome trebaju li im savjetnici kako bi uspješno završili proces prijenosa poslovanja. Također, zanimljive su njihove želje i očekivanja, problemi s kojima će se susretati te određivanje cijene poduzeća. Razgovor je proveden i sa jednim potencijalnim kupcem poduzeća. Intervju s potencijalnim poduzetnikom je bio dosta neformalan, ne poznaje dovoljno tržište niti ima konkretne ideje, ali je poduzetan i ozbiljan u svojim namjerama. Nema završen fakultet, ali je dao sliku o tome kako on gleda na prijenos poslovanja, odnosno na ulazak u poslovanje kroz kupovinu poduzeća. Odgovorio je na pitanja o potrebi savjetnika, odvjetnika, zašto smatra kupovinu poduzeća atraktivnim procesom i kako će pronaći željeno poduzeće.

Zbog istraživanja potpornih institucija i njihovog utjecaja na poduzetnike poveden je intervju sa zamjenikom direktora poduzetničkog inkubatora u Virovitičko-podravskoj županiji. Zanimljivo je bilo istražiti njegovo mišljenje o potrebi poduzetnika za savjetima oko prijenosa poslovanja. Također, njihove ideje i namjere o tome hoće li unaprijediti svoje usluge potrebne poduzetnicima u procesu prijenosa poslovanja i smatraju li potrebnim dodatno educirati svoje klijente o prijenosu vlasništva i poslovanja.

U nastavku su opisani odgovori ispitanika dobivenih kroz intervju, a uz pomoć kojih je dobivena jasnija slika ekosustava za prijenos poslovanja u Osječko-baranjskoj i Virovitičko-podravskoj županiji.

Cilj sekundarnog istraživanja i pojašnjavanja teorijske podloge o ekosustavu za prijenos poslovanja je pobliže predočiti stanje u Hrvatskoj dok se empirijski dio odnosno analiza provedenih intervjua odnosi na Osječko-baranjsku i Virovitičko-podravsku županiju. Svrha primarnog istraživanja je kroz aktere u ekosustavu za prijenos poslovanja istražiti trenutno stanje u spomenutim županijama vezanim za prijenos poslovanja. Istraživanje je provedeno putem intervjua zbog lakšeg razumijevanja sa ispitanicima i pojašnjavanja pitanja i pod pitanja kako bi iznijeli što više kvalitetnih informacija.

### 3. Teorijski okvir istraživanja prijenosa poslovanja

Prijenos poslovanja (engl. *business transfer*), prema definiciji Europske unije, podrazumijeva prijenos vlasništva nad poduzećem na drugu osobu ili drugo poduzeće, čime se osigurava kontinuitet postojanja i poslovne aktivnosti poduzeća.<sup>2</sup> Postoji nekoliko razloga zbog kojih je u poduzeću nužno napraviti prijenos poslovanja, neki od njih su: umirovljenje osnivača poduzeća, osobni razlozi (povlačenje iz poslovanja, promjena profesije), iznenadne situacije, utjecaj promjena iz okruženja (novi proizvodi ili konkurenti), pokretanje novog poduzetničkog pothvata. Prijenos poslovanja je kritična faza u razvoju većine poduzeća zbog složenosti cijelog procesa. Uključen je pravni, financijski, porezni, organizacijski i emotivni aspekt te je potrebno zadovoljiti interese bivšeg i budućeg vlasnika.

Prijenos vlasništva moguće je obaviti tako da poduzećem nastavi upravljati netko od članova obitelji osnivača (nasljeđivanje) ili prodajom poduzeća. Najčešće se poduzeća prodaju menadžmentu, zaposlenicima, osobama ili poslovnim subjektima izvan poduzeća. Moguće je i preuzimanje ili spajanje sa drugim poduzećima što također uključuje prijenos poslovanja. Sam prijenos poslovanja uključuje prijenos vlasništva i /ili upravljanja poduzećem. Moguće je rješenje u kojem vlasnik poduzeća ostaje isti dok upravljanje preuzima druga osoba koja ima priliku u budućnosti postati vlasnikom. U određenim situacijama provodi se likvidacija poduzeća što znači da nije bilo moguće pronaći prikladnog nasljednika ili kupca za poduzeće.

Prema Minivodiću za poduzetnike - prijenos poslovanja (2019) ključno je pravovremeno početi razmišljati o prijenosu i prikupiti sve potrebne informacije. Takve odluke uključuju više osoba i odnose se na njih, vlasnik treba misliti na sve članove obitelji, zaposlenike poduzeća i druge dionike koji su povezani s poduzećem. Razgovor i planiranje prijenosa poslovanja treba započeti puno prije samog procesa dok realizacija tog plana može potrajati i nekoliko godina. Također, nije poželjno nepripremljenim nasljednicima prepustiti posao ukoliko oni nemaju adekvatno znanje i interes. Vlasnik mora imati odgovore na pitanja: zašto, kome, kada i kako prenijeti poslovanje? Poželjno je tražiti savjete od stručnih osoba koje mogu pomoći u donošenju bitnih odluka i realizaciji samog procesa prijenosa poslovanja. Prema The Swedish Agency for Economic and Regional Growth (2006) prijenos poslovanja se dijeli u 4 faze:

---

<sup>2</sup> Prijenos poslovanja u ovom diplomskom radu definiran je u skladu s Finalnim izvješćem Ekspertne grupe za prijenos malih i srednjih poduzeća, Europska komisija, svibanj 2002. (Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium Sized Enterprises, European Commission, May 2002.)

1. Donošenje odluke o pokretanju procesa prijenosa poslovanja
2. Prikupljanje informacija i razmatranje mogućih rješenja
3. Odabir modela prijenosa poslovanja
4. Primjena odabranog rješenja prijenosa poslovanja

„Započinjanje ovog procesa je obveza, ali i privilegija vlasnika poduzeća jer na taj način zadržava kontrolu i utjecaj na budućnost poduzeća i stečenog kapitala“ (Minivodič za poduzetnike - prijenos poslovanja, 2019:28). Od velike važnosti je detaljna priprema, planiranje i razgovaranje sa svim uključenim stranama kako bi realizacija prošla uspješno. Potrebno je vrijeme kako bi se pronašlo i primijenilo najbolje rješenje za vlasnika, nasljednika i poduzeće.

Uspješnost provođenja prijenosa poslovanja ovisi o vanjskim (eksternim) i unutarnjim (internim) faktorima. Vanjski faktori prema Mezulić Juric i Alpeza (2017:9) mogu biti manje ili više podržavajući za provedbu prijenosa poslovanja poslovnih subjekata na određenom području te se odnose na sustav podrške na nacionalnoj i regionalnoj razini. Unutarnji faktori podrazumijevaju karakteristike vlasnika poduzeća i karakteristike samog poduzeća. Veliki doprinos za razumijevanje vanjskih i unutarnjih faktora daju brojne ekonomske teorije od kojih se ističu resursna teorija (*Resource-based view*), teorija ljudskog kapitala (*Human capital theory*) kao i teorija osobina (*Trait theory; Trait approach*). Različiti autori navode kako ove teorije predstavljaju osnovu za razumijevanje početnog položaja poduzeća u procesu prijenosa poslovanja. (Van Teeffelen, 2012; Mezulić Juric i Alpeza, 2017).

Razvijene su i teorije koje objašnjavaju zašto određena poduzeća ne uspijevaju uspješno prevladati izazove u procesu prijenosa poslovanja, to su teorije planiranog ponašanja (*Theory of planned behaviour*), teorije pragova (*Threshold theory*), teorije dinamike grupe (*Group dynamics*) i agencijske teorije (*Agency theory*).

### **3.1. Resursna teorija (*Resource-based view*)**

Ova teorija potječe još od 1959. godine kada je Edith Penrose - u knjizi *The Theory of the Growth of the Firm* objasnila svoje istraživanje o načinima rasta poduzeća te zašto ona rastu. Prema Penrose (1959) navedeno u Fabac (2002) jedini stvarni izvor konkurentske prednosti



poduzeća počiva na kvalitetnoj prilagodbi poslovnim uvjetima i to efektivnom koordinacijom unutarnjih resursa dok je većina tih resursa neopipljiva. Na temelju tog djela Birger Wernerfelt 1984. godine razvija resursnu teoriju. Resursna teorija orijentirana je na ključne resurse kojima poduzeće raspolaže i koji ga čine konkurentnim na tržištu. Svako poduzeće posjeduje strateške resurse koji su od velike važnosti za samo poslovanje te oni mogu uvelike utjecati na procese prijenosa poslovanja. Velika ovisnost poduzeća o vlasniku ili o specifičnom znanju koje posjeduje vlasnik može uzrokovati i likvidaciju poduzeća.

### **3.2. Teorija ljudskog kapitala (*Human Capital Theory*)**

Prvi koji postavlja temelje ove teorije bio je Frederick Taylor koji je 1911. godine objavio djelo *The Principles of Scientific Management*, zatim Joseph Schumpeter godine 1934. u svome djelu *The Theory of Economic Development* tvrdio je da je za pojavu novih proizvoda važna “rekombinacija” znanja. Steward 1997. definira ljudski kapital kao “sumu svega što svi u kompaniji znaju, a što joj daje konkurentsku prednost na tržištu. To je intelektualni materijal - znanje, informacije, intelektualna imovina, iskustvo - koje može biti iskorišteno za stvaranje bogatstva” (navedeno u Kolaković, 2003). Ljudski kapital podrazumijeva sposobnost poduzeća, stručnost i potencijal njegovih zaposlenika i dioničara te sve njegove neopipljive resurse. Kako navode Mezulić Juric i Alpeza (2017:10) istraživanja su potvrdila da iskustvo vođenja poduzetničkog pothvata i obrazovanje imaju utjecaj na odabir modela izlaska iz poslovnog pothvata. Također, povećanjem vrijednosti ljudskog kapitala povećava se i mogućnost odabira prodaje kao modela izlaska iz poslovanja.

### **3.3. Teorija osobina (*Trait theory; Trait approach*)**

Ova teorija se odnosi na način proučavanja osobnosti s naglaskom na osobine pojedinca. Važno je procijeniti koje osobine poduzetnik treba posjedovati kako bi uz pomoć njih uspješnije proveo proces prijenosa poslovanja. Van Teeffelen (2012) navodi kako društvene vještine, tržišna osviještenost i fleksibilnost kod poduzetnika imaju veliki utjecaj na uspješnost u procesu prijenosa poslovanja.

### 3.4. Teorija planiranog ponašanja (*Theory of planned behaviour*)

Ova teorija predstavlja teorijski okvir u istraživanju poduzetničkih namjera, ali mnogi znanstvenici proširuju osnovni model Teorije planiranog ponašanja dodatnim varijablama. Prema autoricama Martić Kuran i Mihić (2014) dodatne varijable su prošlo ponašanje, iskustvo, navike, moralne obveze, želje, samodjelotvornost, samoidentitet, znanje o objektu stava i ponašanju i dr. Autorice Mezulić Juric i Alpeza (2017) navode kako je ovu teoriju moguće primijeniti i na analizu ponašanja poduzetnika koji donose odluku o načinu izlaska iz poduzetničkog pothvata. „U teoriji planiranog ponašanja najbolji prediktor ponašanja je namjera ponašanja, koju određuju tri elementa: stavovi prema specifičnom ponašanju, subjektivna norma i percipirana bihevioralna kontrola“ (Tomić, 2016). Van Teeffelen (2012) pronalazi uzroke ponašanja poduzetnika koji imaju pozitivan stav prema kupnji ili prodaji poduzeća, a ipak ne odabiru takvu strategiju izlaska iz poduzetničkog pothvata. Razlozi takvih odluka su društvene norme i percepcija o nemogućnosti kontroliranja važnih aspekata odluke o prodaji poduzeća.

### 3.5. Teorija pragova (*Threshold theory*)

Ova teorija daje objašnjenja o tome zašto pojedini poduzetnici ostaju u poduzećima sa lošim reputacijama dok neki poduzetnici izlaze iz poduzeća sa uspješnim poslovanjem. To znači da su odluke o ulasku i izlasku iz poduzetničkog pothvata povezane sa individualnim i subjektivnim kriterijima uspješnosti svakog poduzetnika (Gimeno i dr., 1997. navedeno u Mezulić Juric i Alpeza, 2017). Van Teeffelen (2012) pojašnjava kako na odluku poduzetnika o ulasku ili izlasku iz poduzetničkog pothvata utječe njegov individualni kriterij uspješnosti, a ne stvarna uspješnost tvrtke. Na odabir modela izlaska iz poduzetničkog pothvata mogu utjecati dob, poslovno iskustvo i razina obrazovanja poduzetnika. „Ova teorija može biti vrlo korisna u objašnjavanju zašto se kupovina ili prodaja poduzeća ne događa čak i kad za to postoje objektivno povoljne tržišne okolnosti“ (Mezulić Juric i Alpeza, 2017:12).

### 3.6. Grupna dinamika (*Group dynamics*)

Grupna dinamika prema pripadnicima eksperimentalne psihologije, odnosi se na sve procese koji se događaju interakcijom članova u skupini. Janković i dr. (2014:44) pojašnjavaju kako grupna dinamika predstavlja interakcije članova, sve pojave i promjene s njima u vezi te uzročno-posljedične veze između tih interakcija. Sve se pojave događaju za vrijeme nastanka i funkcioniranja grupe. Također, grupnu dinamiku je moguće istraživati u procesu prijenosa poslovanja s jednog poduzetnika na drugog te ujedno vidjeti njihovu međusobnu interakciju.

### 3.7. Agencijska teorija (*Agency theory*)

Agencijska teorija razvijena je kao formalizirani okvir za proučavanje sukoba interesa u poduzećima među ključnim čimbenicima, u svrhu razvijanja mehanizama za rješavanje takvih sukoba, opisuje strukturiranje odnosa ekonomske razmjene između principala i agenta (Tipurić i Podrug, 2010). Prema tome, ova teorija se može primijeniti u istraživanju savjetnika kao agenta u procesu prijenosa poslovanja. Van Teeffelen (2012) pojašnjava kako su u većinu slučajeva prijenosa poslovanja uključeni savjetnici čiji je zadatak pomagati kupcima i prodavateljima prilikom pripreme, pregovora i provedbe samog procesa. Zbog toga savjetnici mogu imati važnu ulogu u eliminiranju pravnih i financijskih prepreka što dovodi do ubrzanja procesa prijenosa poslovanja (Mezulić Juric i Alpeza, 2017:12).

#### 4. Značaj prijenosa poslovanja za sektor malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj

Prema Zakonu o računovodstvu, članak 5. poduzetnici u Republici Hrvatskoj razvrstani su na: mikro, male, srednje i velike (Rakijašić i dr., 2017:929). Mala poduzeća su pravne i fizičke osobe koje prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 50 zaposlenika, koja imaju ukupnu aktivu do 30 milijuna kn i ostvarili su ukupne prihode do 60 milijuna kuna. Srednja poduzeća su pravne i fizičke osobe čiji prosječni broj zaposlenika, ukupna aktiva i ukupni prihodi premašuje zadane kriterije za male poduzetnike. Srednja poduzeća ne prelaze ukupnu aktivu od 150 milijuna kuna i ukupni prihod od 300 milijuna kuna a prosječan broj radnika tijekom poslovne godine je 250.

*„U 2019. godini MSP u Hrvatskoj ostvarila su udio od 60,3% u ukupnom prihodu, 74,3% u zaposlenosti i 53% u izvozu Hrvatske“* (Alpeza i dr. 2020:6). Prema podacima iz 2020. godine Hrvatska ima 99,7% malih i srednjih poduzeća. U 2019. godini ukupan broj poduzeća narastao je za 3,9% u odnosu na prethodnu godinu što predstavlja nastavak pozitivnog trenda rasta broja poduzeća u Hrvatskoj, ali po znatno manjoj stopi nego što je to bilo 2018. u odnosu na 2017. godinu (9,2%) (Has, 2020:14) Zanimljivi su podaci da mikro, mala i srednja poduzeća na području Hrvatske zapošljavaju tri četvrtine svih zaposlenih u poslovnim subjektima. Najveći udio, od gotovo 30% zaposlenik zapošljavaju mikro poduzeća, ali ona ujedno ostvaruju i najmanji udio u ukupnim prihodima i ukupnom izvozu. Ipak, sektor mikro, malih i srednjih poduzeća u 2019. godini ostvario je 60,3% ukupnog prihoda ostvarenog na razini Hrvatske.

Što se tiče ukupnog izvoza hrvatskih poduzeća u 2019. godini, sektor malih i srednjih poduzeća ima udjel od gotovo 53%. Svi sektori bilježe povećanje izvoza osim sektora srednjih poduzeća koja imaju pad od 3% u odnosu na prethodnu godinu. Također, zabilježeno je povećanje zaposlenih u posljednjih 5 godina, međutim to povećanje nije dovoljno kako bi se ojačala konkurentna prednost malih i srednjih poduzeća na tržištu.

Ujedno, prema podacima iz 2019. godine, mikro, mala i srednja poduzeća pokazuju nižu razinu produktivnosti u odnosu na velika poduzeća. Razlog takvih rezultata je ne nedovoljan kapacitet internacionalizacije i iskorištavanja potencijala jedinstvenog tržišta Europske unije. Ipak, gospodarska struktura Hrvatske je stabilna, u 2019. godini povećao se ukupan broj poduzeća za 3,9% dok je taj postotak u 2018. godini iznosio 9,2%.

Mala poduzeća pripadaju kategoriji najranjivijih poduzeća te imaju najvišu razinu rizika od neuspjeha dok prolaze kroz proces prijenosa poslovanja zato što su usko povezana uz osobnost, umreženost i stručnost vlasnika. U većini zemalja EU vladine politike u području sektora malih i srednjih poduzeća su fokusirane na pružanje podrške pokretanju poduzetničkog pothvata, ali gotovo u potpunosti zanemaruju problematiku prijenosa poslovanja (Has, 2020:8).

U Hrvatskoj ne postoji statističko praćenje uspješno provedenih prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima iako je to kritična faza razvoja poduzeća. Provedeno je istraživanje Business Transfer Barometar (2015), a ono ukazuje da u Hrvatskoj oko 5 300 poduzeća predstavlja rizičnu skupinu u procesu prijenosa poslovanja. To znači da je ugroženo oko 57 000 radnih mjesta te se pretpostavlja kako će taj problem u Hrvatskoj postati još naglašeniji. Razlog tome su poduzeća koja su osnovana 1990-ih godina jer su njihovi vlasnici u godinama kada se očekuje njihov odlazak u mirovinu. Važan preduvjet za uspješan prijenos poslovanja je svjesnost vlasnika o nužnosti mijenjanja njihove upravljačke i vlasničke funkcije. Veliki stupanj rizika u prijenosu poslovanja je prisutan zato što osnivači poduzeća podcjenjuju kompleksnost i vrijeme potrebno za tako velike i važne promjene.

Prema Business Transfer Barometar istraživanju (2015) 65% vlasnika smatra da će njihova poduzeća nastaviti s poslovanjem nakon njihovog povlačenja, 6% njih vjeruje kako će se poduzeće prodati dok samo 17% vlasnika smatra će doći do zatvaranja poduzeća. Udio prodanih poduzeća nakon povlačenja vlasnika u Europskoj uniji je 40% što znači da hrvatski poduzetnici misle kako je prodaja poduzeća vrlo rijetka i ne žele je prakticirati (Varamäki i dr, 2013. navedeno u Alpeza i dr. 2015:25). Ne smatraju kako je dobra strategija prenijeti poslovanje na nekog od zaposlenika ili angažirati vanjskog menadžera. Velika razlika u odnosu na EU je i u razmišljanju vlasnika poduzeća o prijenosu poslovanja na članove obitelji, u EU 15-35% poduzeća obavlja ovakav prijenos poslovanja (CSES, 2013). U Hrvatskoj je visoko očekivanje vlasnika poduzeća da će poslovanje nastaviti članovi obitelji, ali se smatra da je razlog tome želja i vizija vlasnika vezana uz budućnost poduzeća. Važno za napomenuti je da članovi obitelji koji preuzimaju poslovanje trebaju biti spremni i sposobni za taj posao ili vlasnik treba pronaći adekvatnu osobu izvan obitelji koja će ga zamijeniti.

Daljnje Business Transfer Barometar istraživanje (2015:28) potvrđuje podatak kako vlasnici poduzeća žele da ih djeca zamjene u vođenju poslovanja, naime njih dvije trećine ima konkretnu osobu koja će ih zamijeniti nakon povlačenja, a to je u 73% slučajeva njihovo

dijete dok je u 16% slučajeva to osoba izvan obitelji. 82% vlasnika smatra kako to mora biti osoba od povjerenja, 77% njih misli da je poželjna karakteristika nasljednika spremnost na učenje dok 59% njih ističe važnost adekvatnog obrazovanja za vođenje poduzeća. Samo 14% vlasnika smatra važnim prethodno menadžersko iskustvo kao bitnu karakteristiku novog vlasnika poduzeća što može predstavljati veliki problem.

Za pripremu i prijenos poslovanja potrebno je najčešće 3-5 godina dok hrvatski poduzetnici, njih 22%, smatra da je to moguće napraviti u razdoblju kraćem od godine dana. Prema Mezulić Juric i Alpeza (2017:25) prijenos poslovanja uključuje tri važna elementa poslovanja ključna za konkurentnost poduzeća: znanja, mreže kontakata koji su rezultat dugogodišnje suradnje i povjerenja među ljudima s kojima poduzeće posluje, te organizacijske kulture, odnosno temeljnih vrijednosti poduzeća i nepisanih pravila koja određuju identitet poduzeća i utječu na ponašanje zaposlenika. Vlasnici poduzeća u Hrvatskoj često podcjenjuju vrijeme potrebno za obavljanje procesa prijenosa poslovanja stoga je važna njihova edukacija o samom procesu.

Hrvatska u odnosu na ostatak Europske unije ima znatno manji broj unaprijed planiranih izlaza iz poslovanja. Izraženo u postotcima - broj unaprijed planiranih izlaza iz poslovanja iznosi 1,45% dok za Europsku uniju iznosi 5,18% (Business Transfer Barometar istraživanje 2015:14) S obzirom na navedene podatke vrlo je lako doći do zaključka kako je potreba za edukacijom i osvješćivanjem vlasnika malih i srednjih poduzeća o navedenoj problematici vrlo velika.

Gledajući po županijama, udio poduzeća sa vlasnikom starijim od 55 godina u ukupnom broju poduzeća u županiji, ne razlikuje se značajno. Najveći postotak poduzeća sa vlasničkom strukturom (+55) posjeduje Istarska županija (34,9%), a najmanji Osječko-baranjska i Zadarska županija (27,5%). Virovitičko-podravska županija nalazi se u sredini prosjeka RH, sa postotkom koji iznosi 30,4% (Business Transfer Barometar istraživanje, 2015:15). Prema prethodno navedenim postotcima može se procijeniti broj poduzeća koji trebaju započeti pripremu za prijenos poslovanja po županijama.

Još jedna zabrinjavajuća činjenica za Hrvatsko gospodarstvo izražena je kroz prihode koji ostvaruju poduzetnici koji pripadaju rizičnoj skupini, odnosno poduzeća sa vlasnikom starijim od 55 godina. Naime, takva poduzeća prema podacima FINA-e za 2013. godinu ostvaruju prihode od 19% u ukupnim prihodima koje ostvaruju ostala poduzeća (Business Transfer Barometar istraživanje, 2015:18).

Također jedan od važnih podataka koji ne idu u prilog uspješnosti obavljanja prijenosa poslovanja može se pronaći u profilu poduzetnika generacije +55 koji je opisan u Business transfer barometar istraživanju. Naime, čak 92% poduzetnika generacije +55 su i sami osnivači tih poduzeća bez prethodnih iskustava prijenosa poslovanja. Bilo kakvo prethodno iskustvo bilo ono pozitivno ili negativno pospješilo bi razumijevanje i pripremu navedenih poduzetnika za prijenosom poslovanja.

Business Transfer Barometar istraživanje (2015:31) također navodi kako velika većina vlasnika razgovara sa djecom o budućnosti poduzeća što potvrđuje i primarno istraživanje provedenom na ovu temu sa dva poduzetnika intervjuom koji su opisani naknadno u radu. Samo 18% poduzetnika ne razgovara sa djecom o prijenosu poslovanja, a to se može pripisati postojanju važnije, financijski prihvatljivije karijere. U suprotnom poduzetnici bi teže prihvatili odbijanje djece o razgovoru na temu potencijalnog prijenosa poslovanja.

Ispitanici Business Transfer Barometar istraživanja (2015) potvrđuju kako se na informiranje o temi prijenosa poslovanja najčešće odlučuju koristiti internet. Nakon interneta najviše njih odlučuje se na razmjenu iskustava sa ostalim poduzetnicima. Ohrabrujući podatak jest to da iako među najmanje korištenim izvorima informiranja poduzetnici ipak u najvećoj mjeri planiraju koristiti pomoć stručnjaka. Ovdje se može zaključiti kako poduzetnici imaju namjeru koristiti savjete stručnjaka, ali kada dođe vrijeme ipak ne koriste u tolikoj mjeri njihove usluge. Moguće je kako poduzetnici ne mogu pronaći savjetnike, ne žele trošiti novce na njihove usluge, ali to je zapravo kombinacija nedovoljne svjesnosti o važnosti problema i njihovoj nepripremljenosti.

Istraživanje Business Transfer Barometar Hrvatska i provedeno primarno istraživanje ekosustava za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća (analizirano u nastavku rada) dolaze do sličnih zaključaka. Poduzetnici koji prodaju poduzeće prema navedenom istraživanju i intervjuirani kupac smatraju kako su imidž i tradicija poslovanja najvažniji u određivanju atraktivnosti poduzeća odnosno njegove cijene. Također oba istraživanja navode kako su poznanstva, socijalni kapital i osobni kontakt najbolji načini pronalaska kupca i prodavatelja poduzeća.

U sklopu istraživanja poduzetnici su ocjenjivali aspekte prijenosa poslovanja. Najizazovnijom ocjenom od 4,25 je ocijenjen aspekt vezan uz savjetodavnu podršku za usklađivanje interesa poduzeća i obitelji. 3,78 ocjenom je ocijenjen aspekt prijenosa znanja na osobu koja

preuzima poslovanje dok je 3,57 ocjena za izazovnost pronalaska prave osobe za preuzimanje vlasništva (Business Transfer Barometar 2015:35).

Business Transfer Barometar istraživanje (2015:23) u Hrvatskoj pokazuje da samo 23% vlasnika misli da prijenos poslovanja predstavlja potpuno povlačenje iz upravljanja poduzećem. 44% njih planira ostati savjetnik u poduzeću, 19% misli djelovati na nekoj drugoj poziciji u poduzeću puno radno vrijeme dok 5% misli raditi nepuno radno vrijeme. Prisutno je nepovjerenje osnivača u kapacitet novog menadžmenta za upravljanje poduzeća stoga se oni brinu za budućnost poslovanja bez obzira radi li se o članovima obitelji ili profesionalnom menadžeru. Važno je provesti dosljedno prenošenje svih odgovornosti na novu osobu koja upravlja poduzećem. *„Iz navedenih razloga važno je da „ostanak“ osnivača u poduzeću i nakon prijenosa upravljačke funkcije ne ograničava novi menadžment u preuzimanju odgovornosti i obveza u upravljanju poduzećem“* (Mezulić Jurić i Alpeza, 2017). Vlasnici se brinu za vlastitu egzistenciju i život u mirovini stoga zahtijevaju ostanak u poduzeću i nakon prijenosa vlasništva. Još jedna briga je više djece kojima se prepušta poslovanje zbog čega vlasnici pokazuju brigu za poštenu raspodjelu financijske naknade. U nekim zemljama je praksa da roditelji prodaju poduzeće djeci i tako sebi osiguraju dodatna sredstva za mirovinu i nemaju obvezu kompenzacije pravedne novčane protuvrijednosti poklonjenog vlasničkog udjela drugoj djeci.

Nakon provedenog istraživanja Business Transfer Barometar Hrvatska i uočenih nedostataka u ekosustavu za prijenos poslovanja u Hrvatskoj, CEPOR je 2015. godine kreirao preporuke za razvoj sustava podrške malim i srednjim poduzećima u procesu prijenosa poslovanja:

Preporuka 1: Pokretanje kampanja usmjerenih na jačanje svijesti vlasnika malih i srednjih poduzeća o kompleksnosti business transfer procesa i važnosti pravovremene pripreme;

Preporuka 2: Sufinanciranje edukacije i savjetodavnih usluga u procesu prijenosa poslovanja;

Preporuka 3: Jačanje kvalitete i dostupnosti savjetodavne podrške za prijenos poslovanja;

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

Preporuka 5: Promocija preuzimanja poduzeća kao modela započinjanja i širenja poduzetničke aktivnosti, te kreiranje pratećih financijskih instrumenata;



Preporuka 6: Sufinanciranje razvoja nacionalnog virtualnog tržišta za spajanje kupaca i prodavatelja malih i srednjih poduzeća kroz javno-privatno partnerstvo.

U periodu od 2015. do sada provedene su brojne inicijative za unaprjeđenje postojećeg ekosustava. U GEM istraživanju (2019:88) navedene su inicijative koje je CEPOR pokrenuo kako bi se razvio ekosustav za prijenos poslovanja u Hrvatskoj. Neke od njih su već spomenuto Business Transfer Barometar istraživanje, radionice „Što s poduzećem nakon odlaska u mirovinu – prepustiti djeci, prodati ili nešto treće?“, konferencija Forum obiteljskih poduzeća i prijenosa poslovanja, edukativni program za vlasnike rastućih poduzeća Klub kupaca malih i srednjih poduzeća kao i prvi tjedan obiteljskog poduzetništva i prijenosa poslovanja u Hrvatskoj. Osim navedenih aktivnosti CEPOR sustavno radi i na razvoju tržišta za kupoprodaju mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj.

## 5. Modeli prijenosa poslovanja

Vlasnici poduzeća zbog različitih razloga prepuštaju vlasništvo i/ili poslovanje sljedećoj generaciji. S obzirom na želje vlasnika i obitelji te potrebe poduzeća određuje se model prijenosa poslovanja. Također, od velike je važnosti i to postoji li nasljednik poduzeća ili je vlasnik u potrazi za adekvatnom zamjenom. Upravljanje poduzećem može preuzeti mlađi član obitelji koji ima potrebna znanja i vještine (nasljeđivanje poduzeća), poduzeće se može prodati zaposleniku, obiteljskom ili neobiteljskom članu ili nekoj trećoj osobi (prodaja poduzeća). Jedno od rješenja je i spajanje ili fuzija poduzeća gdje se također mijenja vlasnička struktura. Ukoliko vlasnik poduzeća nije u mogućnosti pronaći nasljednika ili kupca za svoje poduzeće, poduzima likvidaciju poduzeća. Ona podrazumijeva zatvaranje poduzeća te iako nije model prijenosa poslovanja predstavlja moguće rješenje izlaska iz poslovanja.

### 5.1. Nasljeđivanje poduzeća

Mala i srednja poduzeća se češće nasljeđuju pogotovo ako je riječ o obiteljskom poduzeću ukoliko su članovi druge generacije u obitelji već uključeni u poslovanje obiteljskog poduzeća čime demonstriraju svoj interes za preuzimanje poslovanja. Obiteljsko poduzeće je samo po sebi specifično tako da se vrlo često upravljanje prenosi na mlađe članove obitelji dok se prijenos vlasništva definira oporukom za vrijeme života osnivača i/ili vlasnika ili ostavinskim postupkom nakon njegove smrti uz primjenu odredbi Zakona o nasljeđivanju. Ukoliko se prijenos vlasništva događa za vrijeme života vlasnika to podrazumijeva postupak prijenosa poslovnih udjela poduzeća na članove obitelji. Takav postupak je vrlo zahtjevan i predstavlja veliki izazov za sve članove obitelji. Stoga je važno cijelu obitelj uključiti u razgovore o prijenosu poslovanja prije donošenja konačne odluke. Vrlo je važno da iduća generacija upravljanje poduzećem preuzme dobrovoljno te da ima dovoljno znanja i kompetencija za upravljanje obiteljskim poslom (Alpeza, 2019:8). Potencijalni nasljednik treba imati odgovarajuće obrazovanje i iskustvo stečeno na drugim radnim mjestima i drugom okruženju kako bi što uspješnije nastavio obiteljski posao. Prema Vukiću (2019), o djeci ovisi hoće li poduzeće biti obiteljsko i koji model prijenosa poslovanja će se dogoditi dok uspješnost tog procesa ovisi o osnivaču. Djeca vlasnika moraju željeti naslijediti obiteljsko poduzeće i biti spremni na tu odgovornost. Roditelji u većini situacija ne mogu svojoj već odrasloj djeci

nametnuti što će raditi i čime će se baviti, ali mogu uspješno ili neuspješno provesti odabrani model prijenosa poslovanja. Vukić nadalje navodi da je osnivačeva uloga pravilno pripremiti nasljednika i procijeniti njegove sposobnosti i vještine kako bi u konačnici prijenos poslovanja bio uspješan. Treba iskoristiti svoje iskustvo te predvidjeti moguće promjene i probleme s kojima će se nasljednik susretati. Nasljedniku je potreban i mentor, osoba koja će ga voditi na njegovom putu do uspjeha. Mentor treba razumjeti poslovanje, biti profesionalan prema nasljedniku te otvoreno razgovarati s njime kako bi učinkovito proveo svoj zadatak i pripremio nasljednika na što više poslovnih odluka koje ga čekaju. To mora biti osoba od povjerenja koja će moći povezati osnivača i nasljednika u situacijama kada im se mišljenja razlikuju.

Prema Vukiću (2019:106) kako bi se obitelj pripremila na prijenos vlasništva i općenito sve promjene koje donosi upravljanje poduzećem mogu se izraditi obiteljski ustavi i protokoli. To su pisani dokumenti koji služe kao temelj funkcioniranja obiteljskog poslovanja. Cilj tih dokumenata je rješavanje pitanja odnosa između članova obitelji i između članova obitelji i obiteljskih tvrtki. Sastoje se od jasno definiranih pravila kada i pod kojim uvjetima članovi obitelji stječu određene pozicije. Obiteljski ustavi i protokoli razrađeni su u detalje tako da opisuju funkcioniranje i pododboru koje čini supružnici suvlasnika tvrtke. Mnoge velike kompanije koje dobro posluju već niz generacija imaju opširne protokole i ustave koji otkrivaju tajne njihovog uspjeha. Ovi dokumenti nisu primjenjivi niti potrebni tvrtkama koje prelaze tek na drugu generaciju vlasnika. U početku je dovoljno da to bude samo „jedan list papira“ koji potpisuje vlasnik poduzeća. Ovisno o starosti djece nasljednika, sastavlja ga sam vlasnik ili u dogovoru s njima. To je samo početak koji se kasnije treba razvijati i dopunjavati sa svim potrebnim detaljima oko nasljeđivanja, promjene vlasništva, zapošljavanja, nagrađivanja, raspodjele dobiti i slično. Iz svih tih detalja nastaje Ustav obiteljske tvrtke koji je rezultat dogovora između članova obitelji. Ti dokumenti nisu nepromjenjivi, naprotiv, važno ih je stalno provjeravati i dopunjavati te mijenjati dogovorene brojke i slično. Bitno je početi od nečega, imati ideju i plan kako će se sve odvijati.

## **5.2. Prodaja poduzeća**

Poduzeća se prodaju u situacijama kada vlasnik želi osigurati određena sredstva za umirovljenje ili u situacijama kada ne postoji adekvatan nasljednik. Najprije je potrebno

definirati vrijednost poduzeća što često predstavlja veliki izazov. „*Procjena vrijednosti se temelji na sveukupnoj procjeni poduzeća koja uključuje procjenu poslovne ideje, tržišta, baze kupaca, ostvarenih prihoda i dobiti u prethodnim razdobljima, te potencijal za razvoj poslovanja i ostvarivanje prihoda i dobiti u budućnosti*“ (Alpeza, 2019:13). Kupci za poduzeća su često zainteresirani zbog proizvoda, tržišta, proizvodnog kapaciteta i specifičnog znanja ili zbog ostvarenja vlastite vizije. Poduzeće se može prodati vanjskoj osobi koja nije imala prethodnog doticaja sa poslovanjem ili zaposleniku, menadžeru poduzeća koji je radio za vlasnika. Ukoliko se poduzeće prodaje zaposleniku tada poslovanje preuzima osoba koja u određenoj mjeri poznaje poduzeće, zaposlenike, kupce, proizvode i organizacijsku kulturu. Poduzeće može biti prodano i drugim poduzećima, a najčešći razlozi su prodaja nekom iz iste industrije koji na taj način širi poslovanje kroz vertikalnu ili horizontalnu integraciju, ili nekom poduzeću iz inozemstva koje na taj način ulazi na novo tržište. Od velikog je značaja priprema poduzeća za prodaju te ona može potrajati i nekoliko godina, a prosječno razdoblje potrebno za cijeli proces je oko godinu dana. Oni koji ne obave pripremu izlažu se većem riziku od neuspjeha kao i riziku da neće uspjati maksimizirati dobit od prodaje poduzeća. Prema djelu *Prodaja poduzeća – vodič za prodavatelja* (2010) navedeno u Mezulić Juric i Alpeza (2017:40) proces prodaje poduzeća se sastoji od pet ključnih faza:

1. pripreme dokumentacije – potrebno je sastaviti *Teaser* koji sadrži osnovne podatke o poduzeću, proizvodima i uslugama, tržištu i tržišnom potencijalu i osnovne financijske podatke te informacijski memorandum koji se sastoji od profila poduzeća, financijskog izvještaja i pokazatelja te SWOT analize.
2. analize i definiranja potencijalnih kupaca – potrebno je napraviti analizu potencijalnih kupaca koji su često konkurenti, klijenti poduzeća, dobavljači ili zaposlenici.
3. održavanje sastanaka i prezentacija – potrebno je sa ozbiljnim kupcima održati dodatne sastanke i prezentacije kako bi se dodatno provjerile namjere i ozbiljnost kupaca.
4. održavanje pregovora – u ovoj fazi prodaje poduzeća se odabire najbolja ponuda, dogovara se način plaćanja, plaćanje troškova transakcije, definiranje poreznih obveza, jamstava i sl.
5. zaključenja transakcije – posljednja faza proces prodaje koja dolazi nakon provedene dubinska analize poduzeća.

### 5.3. Likvidacija poduzeća

Likvidacija poduzeća se odnosi na obustavljanje djelatnosti privređivanja poduzeća odnosno predstavlja posljednju fazu postojanja poduzeća u kojoj dolazi do rješavanja otvorenih odnosa sa poslovnim partnerima, državom, radnicima i suvlasnicima poduzeća. To je jedan od načina izlaska iz poduzetničkog pothvata te je ne treba gledati kao neuspjeh poduzetnika. Likvidacija se provodi onda kada je imovina poduzeća veća od obveza, odnosno u slučajevima kada (Senegović, 2012. navedeno u Mezulić Juric i Alpeza, 2017:41):

- Uspjeh poduzeća ovisi o specijaliziranim znanjima i vještinama vlasnika poduzeća koje se teško prenosi na kupca;
- Nije moguće pronaći zainteresiranog kupca za preuzimanje poslovanja;
- Zbog loše ekonomske situacija vlasnik želi prodati poduzeće te je nepovoljno vrijeme za ulaganje;
- Narušeno zdravstveno stanje vlasnika skraćuje vrijeme potrebno za realizaciju neke druge izlazne strategije.

Likvidacija poduzeća se smatra psihološki vrlo izazovnom opcijom za prijenos ili završetak poslovanja za vlasnika poduzeća zbog vremena i troškova potrebnih za realiziranje postupka. Odluku o provođenju likvidacije donosi vlasnik poduzeća dok provođenje postupaka likvidacije povjerava likvidatoru. Njegova uloga je završiti poslove, podmiriti obveze, unovčiti preostalu imovinu.

## 6. Komponente ekosustava za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća

Preduvjet rasta i razvoja svakog poduzeća je podržavajući poduzetnički ekosustav (*entrepreneurial ecosystem*). Poduzetnički ekosustav prvi spominje Isenberg (2010), prema kojem ekosustav predstavlja dinamičan koncept, koji se konstantno unapređuje, vodeći pritom računa o povezanosti njegovih komponenti. „Poduzetnički ekosustav predstavlja skup međusobno povezanih dionika (*stakeholders*) i čimbenika koji omogućavaju razvoj poduzetničkih inicijativa unutar određenog geografskog područja“ (Stam i Spigel u Mezulić Juric i Alpeza, 2017:57). Ekosustav treba imati za cilj omogućiti poduzećima i pojedincima da svoj posao proširuju i izvan vlastitih granica uz suradnju s drugim akterima. To je dinamičan koncept koji teži stalnoj potrebi za poboljšanjima misleći na povezanost svojih komponenti. Podržavajući ekosustav je posebno važan za uspješno provođenje procesa prijenosa poslovanja u poduzetničkom pothvatu. Ključni elementi business transfer ekosustava su tržišni i ekonomski uvjeti (*market and economic conditions*), porezna politika (*tax and capital regulations*), kupci (*buyers*), prodavatelji (*sellers*), financijske institucije (*financial institutions*) i savjetnici (*advisors*) prikazani su na Slici 1.

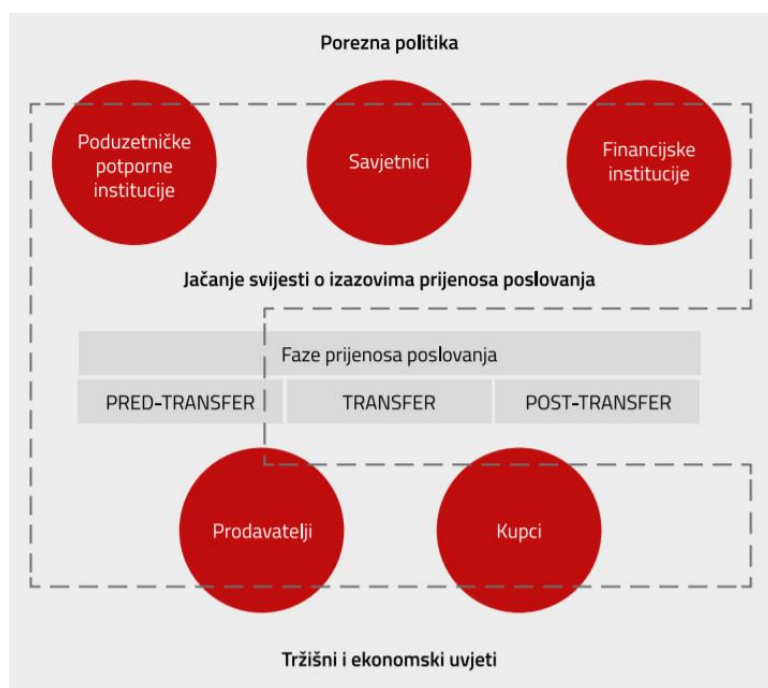
Slika 1 Business transfer ekosustav



Izvor: Van Teeffelen u Mezulić Juric i Alpeza (2017:62)

Ključni akteri ekosustava za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća su kupci i prodavatelji dok ostale komponente ekosustava pružaju podršku i povećavaju razinu uspješnosti procesa prijenosa poslovanja. „*Pojam „prodavatelj” odnosi se na poduzetnika koji izlazi iz poduzeća, a pojam „kupac” odnosi se na preuzimatelje koji poduzeće preuzimaju kroz kupovinu, ili kao obiteljski nasljednici u obiteljskim poduzećima*“ (Viljamaa i dr., 2015). Ovaj model je u stalnom razvoju, tako Viljamaa i dr. (2015) uvode nove elemente u originalni Van Teeffelenov model, to su : poduzetničke potporne institucije (*business support organisations*) i aktivnosti jačanja svijesti (*awareness raising*) o problemu prijenosa poslovanja (Viljmaa i dr. u Mezulić Juric i Alpeza, 2017:59).

Slika 2 Nadopunjen model ekosustava za prijenos poslovanja



Izvor: Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Singer, S. & Durst, S.; (2015) navedeno u Mezulić Juric i Alpeza (2017:59)

Prema World Economic Forumu (2014) komponentne poduzetničkog ekosustava su vladine politike, pravni i zakonodavni okvir, infrastruktura, financijski sektor, znanost i obrazovni sektor.

Razvijenost ekosustava za prijenos poslovanja doprinosi uspješnosti procesa prijenosa poslovanja u malim i srednjih poduzećima. Stoga, zemlje koje kroz svoje politike i mjere brinu o očuvanju poduzeća i radnih mjesta imaju razvijeniji ekosustav za prijenos poslovanja. Razvijeni ekosustav predstavlja veliku važnost za svaku fazu prijenosa poslovanja, bez obzira radi li se o pred-transfer fazi (*pre-transfer phase*), fazi transfera (*transfer phase*) ili post-transfer fazi (*post-transfer phase*) (Mezulić Juric i Alpeza, 2017:61). Pojedine komponente poduzetničkog ekosustava za poduzetnika mogu biti poticajne ili ograničavajuće. Poticajni ekosustav prema riječima Mezulić Juric (2020:98) bi trebao imati u obziru sve faze poduzetničkog procesa i životnog ciklusa poduzeća. Preduvjeti koji povećavaju održivost poduzeća nakon promjene vlasnika osnivača su povećanje svijesti o važnosti pravovremene pripreme za taj proces i promoviranje kupnje poduzeća koje može biti vrlo atraktivan način ulaska u poduzetnički pothvat.

Važno je razvijanje tržišta ponude i potražnje za kupoprodajom malih i srednjih poduzeća kako bi se postigao bolji kontakt između kupaca i prodavača poduzeća. U današnje vrijeme jedan od takvih kanala prodaje su virtualna tržišta, to jest *on-line business transfer platforme*. „*Business transfer platforme ili platforme za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća* Europska komisija prepoznaje kao centralno mjesto za spajanje kupaca i prodavatelja malih i srednjih poduzeća i drugih aktera unutar business transfer ekosustava, (Mezulić Juric i Alpeza, 2017:61). Prve platforme su nastale sredinom 1980-ih, a sredinom 1990-ih prelaze na digitalni oblik. Platforma za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća predstavlja otvoreno tržište za kupce i prodavatelje malih i srednjih poduzeća, savjetnika koji mogu osigurati digitalne i nedigitalne dodatne usluge, s jasnom informacijom o metodologiji povezivanja koju primjenjuje platforma, poslovnom modelu i trošku korištenja usluga platforme, pretraživačem za spajanje i određenim načinima provjere informacija u profilima uvrštenim u platformu (Van Teeffelen i dr., 2016). Smatra se kako *on-line* platforme postaju vrlo bitna komponenta ekosustava za prijenos poslovanja zbog povećanja trenda preuzimanja poduzeća od strane vanjskih osoba ili poduzeća. Tim putem poduzetnici mogu pronaći zainteresirane kupce za prodaju svojih poduzeća, te postići dodatnu potporu za procesu prijenosa poslovanja. Ovaj princip je uobičajen u zemljama zapadne Europe poput Velike Britanije, Francuske, Njemačke, Španjolske, Finske, Belgije. *On-line* platforme omogućavaju dostupnost i drugih komponenti ekosustava poput usluga pravnog savjetnika, računovođe i financijskih institucija koje imaju za cilj postići lakši i uspješniji prijenos poslovanja. Veliki značaj poduzetničkih potpornih institucija vezan je za post-transfer fazu kada je kupcu



potrebna pomoć u vođenju poduzeća nakon preuzimanja i potpora za uspješan nastavak poslovanja.

## 6.1. Tržišni i ekonomski uvjeti

Važan element ekosustava za prijenos poslovanja kod malih i srednjih poduzeća predstavljaju tržišni i ekonomski uvjeti. Cijela gospodarska situacija određene države kao i stanje na tržištu imaju utjecaj na broj poduzeća koja se stavljaju na prodaju kao i na broj zainteresiranih preuzimatelja. Također, tržišni uvjeti imaju utjecaja na poduzeća i nakon prodaje ili preuzimanja nasljednika. Tržišni uvjeti se odnose na stanje ponude i potražnje na nekom tržištu. Ukoliko je potražnja u određenom sektoru industrije mala, takvi uvjeti mogu omogućiti opstanak tek nekoliko poduzeća. Ujedno, industrije sa visokom potražnjom omogućuju djelovanje velikog broja poduzeća koja će svojom proizvodnjom zadovoljiti veliku potražnju za proizvodom ili uslugom. Uz analizu tržišnih uvjeta veže se i analiza elastičnosti potražnje koja mjeri opseg reakcije kupaca na promjene cijena. Prema riječima Mezulić Juric i Alpeza (2017:60) istraživanja su pokazala kako se u vrijeme ekonomske krize bilježe bolje performanse poduzeća u post-transfer fazi. Logično objašnjenje za ove rezultate je to što se za vrijeme ekonomske krize poduzeća prodaju po nižim cijenama. Na tržištu Republike Hrvatske preuzimanje poduzeća dobra je prilika zbog lošeg odnosa između ponude i potražnje te veće pregovaračke moći kupca.

## 6.2. Zakonodavni okvir i porezna politika

*„Za prijenos poslovanja Zakon o računovodstvu (NN 78/15. i 134/15) (ZOR) rabi naziv statusna promjena... Zakon o porezu na dobit (NN 177/04. do 143/14) (ZPD) u čl. 18. st. 1. rabi i naziv preoblikovanje društva (mijenjanje pravnog oblika)“* (Vukšić, 2016:99). Na porezni i računovodstveni obračun izravno utječe pravno strukturiranje prijenosa poslovanja zato što iz pravnog ustroja proizlazi društvo na koje se primjenjuju porezne norme, važeći standardi, metode mjerenja i opseg objavljivanja.

Prilikom pripajanja poduzeća ( $A+B=A$ ) poduzeća A pripada poduzeću B što podrazumijeva da poduzeće A ukupnu imovinu i obveze poduzeća B prinosi u vlastitu računovodstvenu

evidenciju. Tada poduzeće B prestaje postojati, gubi pravnu osobnost i samostalnu računovodstvenu evidenciju. Pripajanjem postaje dijelom drugog poduzeća gdje može dalje djelovati. Nakon pripajanja preuzimatelj ne postaje nova pravna osoba već preuzima ukupnu imovinu pripojenog poduzeća i na njega prelaze sve obaveze poduzeća. Tada se govori o statusnoj promjeni jer se mijenja aktiva, pasiva, temeljni kapital i ustroj poduzeća, ali ne i pravni identitet (Vukšić, 2016: 101).

Statusna konsolidacija ili spajanje ( $A+B=C$ ) je postupak u kojemu dva ili više društava osnivaju potpuno novo društvo na kojeg prenose ukupnu imovinu. Pojedinačna društva tada prestaju postojati bez provođenja likvidacije, stječu dionice ili udjele u temeljnom kapitalu novog društva u zamjenu na svoje stare dionice ili udjele društva koje je prestalo postojati. Takva društva gube pravni subjektivitet i odvojenu računovodstvenu evidenciju i postaju dio novog društva gdje djeluju kao profitni ili investicijski centri. Prilikom procesa poslovnog spajanja društva A i B prestaju postojati kao pravni subjekt, gube odvojenu računovodstvenu evidenciju i prenose imovinu i obveze na novo društvo C. Uvjet za spajanje društava je da je svako dioničko društvo bilo dvije godine upisano u sudski registar (Vukšić, 2016:102).

Preuzimanje ili akvizicija ( $A+B=AB$ ) je oblik spajanja gdje jedno društvo stječe više od 50% dionica ili udjela drugog društva pri čemu stječe kontrolu nad njim. Nakon procesa akvizicije oba društva zadržavaju pravnu osobnost i postaju povezana društva. Nastavljaju samostalno djelovati kao pravni subjekti jer promjene nastaju samu u vlasništvu, a ne i u ustrojstvu (Vukšić 2016:103).

U svim zemljama Europske unije prisutan je veliki broj poreznih propisa koji se specifični za zemlja njezine članice. Kroz financijske propise i poreznu politiku stvara se podržavajuće okruženje za kvalitetno odvijanje prijenosa poslovanja. *“Podržavajući ekosustav može, primjerice, uključivati manje porezne stope i druge olakšice koje će olakšati prijenos poslovanja unutar obiteljskih, ali i neobiteljskih poduzeća”* (Mezulić Juric i Alpeza, 2017:60). Također, porezna politika određene zemlje može značajno ograničavati prijenos poslovanja.

U Republici Hrvatskoj zakonodavni okvir i porezna politika vezani za prijenos poslovanja ne predstavljaju ograničavajući faktor poduzetnicima. Primjer otežavajućeg faktora prijenosa poslovanja je Francuska gdje je jako dobro razvijen business transfer ekosustav. Poskupljenje prijenosa poslovanja se događa zbog složenog načina oporezivanja i drugih zakonskih odredbi.

Prema Zakonu o lokalnim porezima<sup>3</sup> u Hrvatskoj se porez na nasljedstva poslovnih udjela plaća po stopi od 4% na tržišnu vrijednost poslovnih udjela ako je njihova pojedinačna vrijednost veća od 50 000kn. Bračni partneri, potomci i preci, posvojenici i posvojitelji umrlih osnivača poduzeća su oslobođeni poreza. Ostvarenje oporezivih kapitalnih dobitaka<sup>4</sup> je moguće ostvariti prodajom tj. otuđenjem udjela u trgovačkim društvima. Ako je prošlo dulje od dvije godine od nabave do prodaje financijske imovine i ako nije ostvaren dohodak po toj osnovi otuđenje financijske imovine je neoporezivo. Također, dohodak od kapitala po osnovi kapitalnih dobitaka je neoporeziv ukoliko se radi o otuđivanju između supružnika i srodnika po prvoj liniji, između razvedenih supružnika ili nasljeđivanjem. Ovakav zakonodavni okvir je povoljna okolnost za vlasnike poduzeća i za potencijalne preuzimatelje.

U Hrvatskoj je za prijenos poslovanja, posebno za vlasnike, važno nekoliko zakona koji su navedeni u nastavku:

**Zakon o nasljeđivanju**<sup>5</sup> – prema Članku 1. ovim se Zakonom uređuje pravo nasljeđivanja i uređuju se pravila po kojima sud, druga tijela i ovlaštene osobe postupaju u nasljednim stvarima. Prema Članku 2. sve su fizičke osobe pod istim pretpostavkama ravnopravne u nasljeđivanju te su stranci, pod pretpostavkom uzajamnosti, u nasljeđivanju ravnopravni s državljanima Republike Hrvatske. Zakon kaže da se imovina nasljeđuje zbog smrti fizičke osobe u trenutku njezine smrti te da se svaku fizičku osobu može naslijediti. Ovaj Zakon je važan za prijenos poslovanja jer objašnjava kada i zbog kojih razloga nasljednik ima pravo naslijediti imovinu, u ovom slučaju poduzeće.

**Zakon o računovodstvu**<sup>6</sup> – prema Članku 1. ovim Zakonom uređuje se računovodstvo poduzetnika, razvrstavanje poduzetnika i grupa poduzetnika, knjigovodstvene isprave i poslovne knjige, popis imovine i obveza, primjena standarda financijskog izvještavanja i tijelo za donošenje standarda financijskog izvještavanja, godišnji financijski izvještaji i konsolidacija godišnjih financijskih izvještaja, izvještaj o plaćanjima javnom sektoru, revizija godišnjih financijskih izvještaja i godišnjeg izvješća, sadržaj godišnjeg izvješća, javna objava

---

<sup>3</sup> Porez na nasljedstva i darove reguliran je odredbama sadržanim u člancima 4. do 10. Zakona o lokalnim porezima (NN 115/16 i 101/17)- dostupno na <https://www.zakon.hr/z/875/Zakon-o-lokalnim-porezima>

<sup>4</sup> Kapitalni dobitak- razlika između prodajne i nabavne vrijednosti financijske imovine u koju spadaju i udjeli ukapitalu trgovačkih društava.

<sup>5</sup> Zakon o nasljeđivanju (NN 48/03, 163/03, 35/05, 127/13, 33/15, 14/19) – dostupno na <https://www.zakon.hr/z/87/Zakon-o-naslje%C4%91ivanju>

<sup>6</sup> Zakon o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20) – dostupno na <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu>

godišnjih financijskih izvještaja i godišnjeg izvješća, Registar godišnjih financijskih izvještaja i obavljanje nadzora. Zakon o računovodstvu poduzetniku u procesu prijenosa poslovanja daje jasniju sliku o tome kako trebaju izgledati sva financijska izvješća, knjigovodstvene isprave i poslovne knjige.

**Obiteljski zakon**<sup>7</sup> – prema Članku 1. ovim se Zakonom uređuje brak, odnosi roditelja i djece, posvojenje, skrbništvo, učinci izvanbračne zajednice žene i muškarca, te postupci nadležnih tijela u svezi s obiteljskim odnosima i skrbništvom.

Prema Članku 248. bračna stečevina je imovina koju su bračni drugovi stekli radom za vrijeme trajanja bračne zajednice ili potječe iz te imovine. Bračni drugovi su u jednakim dijelovima suvlasnici u bračnoj stečevini, ako nisu drukčije ugovorili. Ovaj Zakon prilikom prijenosa poslovanja obiteljskih poduzeća regulira prava supružnika i djece te objašnjava vlasništvo bračne stečevine koja se u ovom slučaju prenosi na nasljednike ili kupce obiteljskog poduzeća.

**Zakon o radu**<sup>8</sup> – prema Članku 1. ovim se Zakonom uređuju radni odnosi u Republici Hrvatskoj, ako drugim zakonom ili međunarodnim ugovorom, koji je sklopljen i potvrđen u skladu s Ustavom te objavljen, a koji je na snazi, nije drukčije određeno. Ugovori o radu prenose se na novog poslodavca s danom nastupa pravnih posljedica prijenosa, u skladu s propisima koji reguliraju pravni posao na temelju kojega se vrši prijenos poduzeća, dijela poduzeća, obavljanja gospodarske djelatnosti ili dijela gospodarske djelatnosti.

**Zakon o obrtu**<sup>9</sup> – prema Članku 1. obrt u smislu ovoga Zakona je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti u skladu s člankom 3. ovoga Zakona od strane fizičkih osoba sa svrhom postizanja dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu. Ukoliko se obavlja proces prijenosa poslovanja u obrtu, naslijediti ga može samo bračni partner i izravni krvni srodnik. Potrebno je poduzimati dodatne radnje ukoliko se obrt prodaje.

**Zakon o obveznim odnosima**<sup>10</sup> – prema Članku 1. ovim se Zakonom uređuju osnove obveznih odnosa (opći dio) te ugovorni i izvanugovorni obvezni odnosi. Prema Članku 643.

---

<sup>7</sup> Obiteljski zakon (NN 103/15, 98/19) – dostupno na <https://www.zakon.hr/z/88/Obiteljski-zakon>

<sup>8</sup> Zakon o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19) – dostupno na <https://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>

<sup>9</sup> Zakon o obrtu (NN 143/13, 127/19, 41/20) – dostupno na <https://www.zakon.hr/z/297/Zakon-o-obrtu>

<sup>10</sup> Zakon o obveznim odnosima (NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18) – dostupno na <https://www.zakon.hr/z/75/Zakon-o-obveznim-odnosima>

može se sklopiti ugovor u ortaštvu kojim se regulira vođenje poslova te ne prenosi na jednu ili više osobu koje se smatraju opunomoćenicima. Ni jedna član ugovora o ortaštvu ne može vođenje poslovanja prepustiti trećoj osobi stoga je poznavanje ovog Zakona važno prilikom procesa prijenosa poslovanja.

**Zakon o trgovačkim društvima** <sup>11</sup> - prema Članku 1. ovim Zakonom uređuje se osnivanje, ustroj, prestanak i statusne promjene trgovačkih društava te povezana društva. Proces prijenosa poslovanja u bilo kojem trgovačkom društvu zahtijeva poznavanje Zakona o trgovačkim društvima koje između ostaloga regulira prava vlasnika poduzeća koji raspolažu svojim udjelima u poduzeću.

### 6.3. Kupci i prodavatelji

Najvažniji akteri unutar ekosustava prijenosa poslovanja su kupci i prodavatelji. Svi ostali akteri i komponente značajno utječu na kvalitetu i broj provedenih prijenosa poslovanja. Pojam kupac (*successor, buyer*) označava preuzimatelja poduzeća koji može biti član obitelji koja ja vlasnik poduzeća ili „vanjski“ kupac odnosno neobiteljski član. Pojam prodavatelj (*predecessor*) označava poduzetnika vlasnika poduzeća koji planira prodati svoje poduzeće odnosno prepustiti vlasništvo članu svoje obitelji ili neobiteljskom članu (Mezulić Juric i Alpeza, 2017:59).

Važno je analizirati potencijalne kupce i procijeniti koji su kupci zainteresirani za investiranje u poduzeće te jesu li spremni platiti određenu cijenu. Praksa poduzetnika koji prodaju poduzeće je da pripreme listu potencijalnih kupaca i definiraju strategiju pristupa kupcima. Često se konkurentska poduzeća, dobavljači, klijenti, poduzeća srodnih djelatnosti i zaposlenici poduzeća identificiraju kao potencijalni kupci. Bez kvalitetne liste kupaca nemoguće je uspješno provesti prodajni proces stoga se smatra da je pronalazak potencijalnog pa tako i adekvatnog kupca najosjetljiviji dio cijelog prodajnog procesa.

Poduzetničke potporne institucije nude potporu u procesu na prodavatelje i kupce poduzeća na regionalnom ili nacionalnom nivou. Ministarstva, gospodarska ili obrtnička komora, razvojne agencije i poduzetnički centri postaju važan dio ekosustava prijenosa poslovanja u Hrvatskoj. Njihov zadatak je jačanje svijesti poduzetnika o prednostima započinjanja

---

<sup>11</sup> Zakon o trgovačkim društvima (NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19) - dostupno na <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgovačkim-društvima>

poduzetničke karijere i važnosti prijenosa poslovanja kroz preuzimanje poduzeća. Njihov cilj je potaknuti poduzetnike da pravovremeno planiraju prijenos poslovanja, da kupce educiraju o prednostima ulaska u poduzetništvo kroz preuzimanje već postojećeg, uhodanog poduzeća ili rast vlastitog poduzeća kroz akviziciju. U Hrvatskoj, prema primarnom istraživanju nedostaje podrška poduzetničkih potpornih institucija koje pomažu malim i srednjim poduzećima u procesu prijenosa poslovanja (Alpeza i dr. navedeno u Viljamaa i dr. 2015:24). Jedna od rijetkih poduzetničkih potpornih institucija koja nudi i pruža pomoć vlasnicima poduzeća u procesu prijenosa poslovanja je CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, on djeluje u Zagrebu. U sklopu CEPOR-a djeluje i CEPRA- Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja. CEPOR i HGK održavaju radionice o prijenosu poslovanja gdje potiču i kupce i prodavatelje na poduzetničku aktivnost.

#### **6.4. Financijske institucije**

Velikom broju potencijalnih kupaca poduzeća nedostaje vlastitih financijskih sredstava za financiranje kupovine poduzeća stoga se oslanjaju na financijske institucije odnosno na vanjsko financiranje. Mezulić Juric i Alpeza (2017:60) navode kako su unutar Europske unije najčešći izvori financiranja za kupce poduzeća banke. Također, najčešće spominjani razlog za neuspjeh prilikom prijenosa poslovanja je neodobranje kredita od strane banke. Prema tome može se zaključiti kako financijske institucije predstavljaju veliku važnost za kupce poduzeća i cijeli proces prijenosa poslovanja.

Na hrvatskom tržištu su prisutni potencijalni kupci poduzeća koji žele ili planiraju kupovinu poduzeća financirati uz bankarski kredit. Međutim, u Hrvatskoj financijske institucije nemaju gotove financijske instrumente za financiranje preuzimanja poduzeća u svojoj ponudi. Takav nedostatak stvara veliki problem i otežava pristup financijskim sredstvima potencijalnim kupcima poduzeća. S druge strane, u zemljama sa razvijenim ekosustavom za prijenos poslovanja su dobro razvijene mogućnosti financiranja kupaca kroz veliku ponudu beskamatnih kredita ili garancija.

Također, Hrvatska banka za obnovu i razvoj nema razvijene instrumente za financiranje poslovnih transfera. Oni nude kredite poslovnim subjektima privatnog sektora za ulaganje u osnovna sredstava s ciljem pokretanja poslovanja, modernizacije poslovanja, uvođenja novih tehnologija, povećanje kapaciteta, razvoj novih proizvoda ili usluga, poticanje novog

zapošljavanja i slično. Također, nude financijske potpore za prirodni kapital, očuvanje i prilagodbu ekosustava zbog zaštite okoliša.

Upravni odbor HAMAG-BICRO-a 2019. godine usvojio je prijedlog novog Jamstvenog programa PLUS u okviru kojega se izdaju jamstva za pokriće dijela glavnice kredita ili leasinga subjektima malog gospodarstva koji uspješno posluju. Cilj ovog programa je financijski potaknuti mikro, mala i srednja poduzeća koja ulažu u nove, trendovske djelatnosti. Izdaju se jamstva za kredite odobrene za financiranje ulaganja u dugotrajnu materijalnu i nematerijalnu imovinu te kratkotrajnu imovinu. Također, izdaju se jamstva za kredite za obrtna sredstva za financiranje poslovnih aktivnosti i za refinanciranje. Jamstvo se izdaje isključivo za kupnju 100% vlasničkih udjela u drugom gospodarskom subjektu po modelu: 30% ulaganja – *equity*, a 70% kredit (od čega jamstvom može biti osigurano do 60%, odnosno do 80% glavnice kredita, ovisno o statusu subjekta malog gospodarstva) (HAMAG-BICRO, 2019).

Nažalost, financijske institucije u cijeloj Hrvatskoj nemaju razvijen sustav financijske potpore poduzetnicima koji se nalaze u procesu prijenosa poslovanja. Županije, koje su predmet istraživanja ne razlikuju se od ostatke zemlje. Banke većinom poduzećima daju kredite za restrukturiranje dok ne vide mogućnost i priliku za nove oblike financijske potpore za mala i srednja poduzeća.

Na međunarodnoj razini djeluju mnoge financijske institucije koje između ostaloga daju financijsku potporu poduzetnicima kupcima poduzeća. Hrvatskoj je članica EU stoga njezini građani, poduzetnici, imaju prava korištenja usluga međunarodnih financijskih institucija.

Međunarodna banka za obnovu i razvoj – IBRD je kooperativna institucija kojom upravljaju vlade zemalja članica EU u skladu sa visinom upisanog kapitala. Mnoge članice su bivši ili trenutni primatelji zajmova. Prema riječima Franičević-Grubić i dr. (1996:88) banka daje zajmove članicama, vladinim institucijama ili privatnim poduzećima na području zemalja članica. Zajmovi Banke osmišljeni su tako da podupiru korištenje potencijala u produktivne svrhe u nekoj od zemalja članica. S druge strane, ne odobravaju se zajmovi za koje se smatra da se ne mogu opravdati s gospodarskog gledišta. Također, potiču sudjelovanje privatnih ulagača bez namjere nadmetanja u uvjetima financiranja.

Europska banka za obnovu i razvoj – EBRD sva svoja sredstva nastoji ulagati u trajni kapital privatnih ili javnih poduzeća za koje smatra da su tržišno konkurenti. Djeluju i na području

financijskog savjetovanja i osiguravaju tehničku pomoć za ona područja gospodarstva za koja je neophodan daljnji razvoj privatnog sektora. Banka između ostalog ulaže u sektore koji pridonose razvoju privatnog sektora i promoviranju malih i srednjih poduzeća. U Hrvatskoj se usredotočuju na potporu naporima za ubrzanje procesa reformi, iskorištavanje pogodnosti pristupanja EU-u zbog unapređenja tranzicije, restrukturiranja i komercijalizacije poduzeća iz javnog sektora.

## 6.5. Savjetnici

Savjetnici ili konzultanti su stručnjaci koji savjetuju svojeg klijenta odnosno osobu ili organizaciju ukoliko ona ima potrebu za nekom promjenom. Pomažu klijentu u donošenju odluka i sudjeluju u planiranju i provođenju promjena nužnih za nastavak poslovanja. Savjetnici imaju važnu ulogu u procesu prijenosa poslovanja te pomažu u rješavanju organizacijskih, financijskih, pravnih i emocionalnih pitanja. Pružaju savjetodavnu podršku kupcima i prodavateljima poduzeća kojima je potrebna pomoć vezana uz odluke oko prijenosa poslovanja. „*Većini poduzetnika nedostaju potrebna znanja i iskustva o procesu prodaje i kupnje poduzeća te izvorima financijskih sredstava potrebnih za provedbu transakcije*“ (Mezulić Juric i Alpeza, 2017:60). Savjetnik mora imati određenu ekspertizu i potrebno iskustvo kako bi mogao davati kvalitetne savjete svojim klijentima, oni utječu na proces donošenja odluka, ali ne mogu mijenjati klijenta i njegove stavove. Dobar savjetnik se treba držati dogovora kojeg je sklopio sa klijentom odnosno poduzetnikom koji je u procesu prijenosa poslovanja, treba dobro poznavati sektor industrije u kojem se njegov klijent nalazi. Također, mora imati potrebno iskustvo u sličnim slučajevima te biti hrabar za donošenje odluka uz otvorenu komunikaciju sa poduzetnikom. Na kraju, najvažnije je da je savjetnik iskren i da razvije partnerski odnos sa klijentom kako bi zajedno postigli što bolji uspjeh. Poduzetnici koji se nađu u procesu prijenosa poslovanja najčešće nemaju dovoljno iskustva kako bi uspješno dovršili taj proces stoga im savjetnici pružaju potporu.

U sklopu vlastitog istraživanja može se zaključiti da u Hrvatskoj nema dovoljno stručnjaka koji se bave problemom prijenosa poslovanja u mikro i malim poduzećima, velika većina konzultantskih tvrtki koje djeluju na našem tržištu usmjerena su na srednja i velika poduzeća. Prema dostupnim podacima, većina konzultantskih tvrtki u Hrvatskoj pa tako i u Osječko-baranjskoj i Virovitičko-podravskoj županiji imaju sličnu ponudu usluga svojim klijentima.



Najčešće se bave izradom projekata za potpore EU, izradom studija, web stranica i sl. Savjetuju i daju smjernice poduzećima u vezi strategijskog i organizacijskog planiranja, poslovnog reinženjeringa, promjene sustava upravljanja, financijskih pitanja, marketinških ciljeva, politika i praksa u vezi s ljudskim potencijalima, strategije umirovljenja i naknada. Njihov cilj je pomoći poduzećima u povećanju profitabilnosti i učinkovitosti uz smanjenje troškova. Sekundarnim istraživanjem internetskih stranica, na našim područjima konzultantske kuće nemaju u svojoj ponudi savjetovanje, edukacije i pomoć vlasnicima poduzeća koji mijenjaju vlasničku strukturu u svojim poduzećima. Moguće je zatražiti savjetovanje za proces prijenosa poslovanja, međutim nema dovoljno stručnih i iskusnih konzultanata koji bi vodili taj proces. Rijetki poduzetnici koji traže stručnu pomoć prilikom tog procesa nemaju previše izbora u tome tko će ih savjetovati i na koji način. Savjetnici se bave drugim temama koje su više raširene na području Hrvatske kao primjerice izrada nacrtu računovodstvenih sustava, postupka kontrole proračuna te savjetovanje u vezi s planiranjem, organizacijom, povećanjem učinkovitosti i kontrolom, upravljanjem informacijama itd. Također, ne smatraju da je potrebno dodatno razvijati sustav savjetovanja oko prijenosa poslovanja zbog slabe potražnje za takvim uslugama.

## **7. Analiza ekosustava za prijenos poslovanja u Hrvatskoj s naglaskom na Osječko-baranjsku i Virovitičko-podravsku županiju**

### **7.1. Tržišni uvjeti**

Poduzetnici često oglašavaju svoja poduzeća na internetu i tako privlače potencijalne kupce. Ne možemo otkriti koliko zapravo ima zainteresiranih kupaca za poduzeća iz analiziranih županija, ali se može istražiti ponuda na tržištu.

Alpha Capitalis Business Transfer Platforma pruža usluge prodavateljima i kupcima poduzeća. Alpha Capitalis je član Pandeia Global M&A koja predstavlja internacionalnu mrežu za akvizicije i prisutna je u više od 20 zemalja svijeta povezujući investitore i prodavatelje iz različitih sektora. Alpha Capitalis je član Transeo International organizacije koja je jedino europsko udruženje koje predstavlja Business Transfer industriju. Na platformi su vidljivi svi zainteresirani investitori koje pokazuju interes za ulaganje u projekte, dokapitalizaciju, ulazak na tržište i kupovinu imovine. Svojim klijentima nude sigurno okruženje i strukturiran proces prodaje poduzeća i prijenosa vlasništva. Njihov cilj je postići zadovoljstvo prodavatelja i kupca zbog čega štite njihove interese. Trude se povećati vidljivost poduzeća koje traži svojeg kupca te ga prezentirati na jednostavan i razumljiv način. Također, prodavateljima nude i izradu seta dokumenata te pripremaju data room (sobu s podacima za dubinsko snimanje). Prodavatelji imaju pristup popisu investitora koji su pokazali interes za njihovo poduzeće dok investitori odnosno kupci imaju mogućnost pregleda poslovnih prilika za ulaganje. Prilikom zatvaranja procesa daju podršku svojim klijentima te vrše isplatu vlasniku.

Njihove usluge koriste klijenti koji žele prodati svoj biznis ili obrt, traže investitore za pokretanje svojih poslovnih ideja ili im je potrebna dokapitalizacija. S druge strane, privlače osobe koje žele kupiti biznis ili uložiti kapital u neko od ponuđenih poduzeća. Od siječnja 2020. godine do danas objavljena su 73 takva upita za cijelu Hrvatsku što ne predstavlja značajan broj. Također, broj poduzeća koja su stavljena na prodaju od siječnja 2020. godine do danas je 76.

## 7.2. Zakonodavni okvir

U sklopu empirijskog istraživanja u ekosustavu za prijenos poslovanja u Osječko-baranjskoj i Virovitičko-podravskoj županiji proveden je intervju sa odvjetnikom koji ima iskustva sa klijentima koji kupuju, prodaju ili nasljeđuju poduzeća.

Odvjetnik navodi kako često klijenti koji kupuju ili nasljeđuju obiteljsko poduzeće traže njegove usluge i savjete. Smatraju kako im u nekim odlukama treba stručna pravna pomoć zato što ne poznaju dobro sve zakone i ne žele propustiti bitne detalje oko završetka samog procesa prijenosa poslovanja. Odvjetnik kaže kako prodavatelji i kupci poduzeća trebaju voditi računa o odredbama Zakona o obveznim odnosima i Zakona o trgovačkim društvima. Nasljednik obiteljskog poduzeća prije preuzimanja vlasništva treba proučiti Zakon o nasljeđivanju i Zakon o trgovačkim društvima. Također, savjet odvjetnika je da se svaki kupac ili nasljednik poduzeća obrati odvjetniku koji će ih uputiti na sve bitne dijelove procesa preuzimanja vlasništva. U takvom poslu se često može naići na pravne probleme koji novog vlasnika mogu spriječiti u realizaciji daljnjih ciljeva.

U praksi se javljaju slučajevi kada su prodaja ili nasljeđivanje poslovnih udjela opterećeni nekim pravom. Proces nasljeđivanja je puno jednostavniji od procesa kupoprodaje poduzeća. Kod nasljeđivanja nasljednik u trenutku smrti prethodnog vlasnika stječe nasljedstvo dok kupoprodaja ovisi o velikom broju različitih mogućih situacija. Kupoprodaja može biti jednostavna ukoliko se obje strane razumno dogovore oko svih potrebnih detalja.

Cijene usluge odvjetnika koji pruža usluge kupcima, prodavateljima i nasljednicima poduzeća varira ovisno o tome treba li klijentu samo pravni savjet ili zastupanje. Odvjetnik smatra kako cijena tih usluga ne bi trebala odbijati klijente. Također, zanimljivo je pitati postoje li odvjetnici koji se isključivo bave temama prijenosa poslovanja i jesu li takvi slučajevi popularni. Moguće je da se odvjetnik opredijeli za trgovačko pravo i pravo društva dok teme oko prijenosa poslovanja nisu toliko česte.

## 7.3. Kupci i prodavatelji poduzeća

Proveden je intervju sa dva poduzetnika sa Osječko-baranjske i Virovitičko-podravske županije koji u skorije vrijeme planiraju provesti prijenos vlasništva u svojim poduzećima.

Poduzetnici imaju preko 55 godina i trenutno se nalaze u situaciji kada već imaju određene planove o budućim vlasnicima njihovih poduzeća.

Prvi poduzetnik s kojim je proveden intervju bavi se poljoprivrednom djelatnosti. Prije 30 godina je započeo sa uzgojem poljoprivrednih kultura, a danas se bavi i trgovinom poljoprivrednih proizvoda, eko proizvodnjom, distribucijom gnojiva i sjemena te nudi savjetodavne usluge drugim poljoprivrednicima. Uz sve to jednim dijelom se bavi i turizmom, odnosno iznajmljivanjem apartmana. Završio je srednju školu i nije se dalje školovao, a bez obzira na to uspješno vodi poduzeće od 30-ak zaposlenih. Njegov sin, kojeg smatra idealnim nasljednikom obiteljskog posla je također završio srednju školu te smatra kako mu dodatno obrazovanje nije potrebno. Razgovor sa poduzetnikom ukazao je na njegov plan da prije odlaska u mirovinu preda svoje poslovanje sinu. Njegov jedini razlog izlaska iz poslovanja je vezan uz odlazak u mirovinu. Nakon godina rada smatra kako mu je potreban odmor, ujedno, njegov sin je stekao dovoljno znanja i iskustva te je spreman postati novi vlasnik poduzeća. Ispitanik je svjestan da će morati još određeno vrijeme pomagati sinu i raditi zajedno s njim dok ne stekne potpunu samostalnost. Već neko vrijeme ga uvodi u posao i spreman mu je pomagati koliko god bude potrebno. Ispitanik navodi kako neće koristiti pomoć savjetnika ili konzultanata prilikom prijenosa poslovanja. Smatra da mu nije potrebna dodatna stručna pomoć u obavljanju tog posla. Ima dovoljno vremena da cijeli posao odradi bez žurbe stoga misli kako mu pomoć nije potrebna. Kako već neko vrijeme razmišlja o tom potezu već je istražio većinu toga što bi morao napraviti kako proces prijenosa vlasništva i poslovanja bude uspješan. Navodi kako ne očekuje velike komplikacije, ali i ne misli da je taj posao jednostavan. Svjestan je da mora paziti na dosta detalja, najvažnije je da je novi vlasnik spreman, da ima dovoljno znanja, ali i volje da preuzme obiteljski posao. Smatra da je to najvažniji dio, a sve ostalo što je potrebno obaviti je formalnost. Ispitanik ne razmišlja o prodaji poduzeća niti o bilo kojim drugim oblicima prijenosa poslovanja, jedino svog sina vidi na mjestu vlasnika. Cijela obitelj se slaže sa tom odlukom te im je oduvijek to i bila želja. Već neko vrijeme znaju tko će biti nasljednik poduzeća i u skladu s tim su i razvijali svoje poduzeće. Obiteljski član ima prednost bez obzira na njegova znanja i kompetencije. U ovom slučaju je nasljednik velikim dijelom spreman za taj posao i slaže se sa željama svog oca.

Drugi poduzetnik s kojim je proveden intervju je automehaničar, naslijedio je automehaničarsku radnju od svog oca. Poduzeće postoji od 1996. godine što znači da su stekli povjerenje klijenata i da nude kvalitetnu uslugu. Kako je to obiteljsko poduzeće koje je već obavilo prijenos poslovanja na mlađeg člana obitelji, za očekivati je kako je želja vlasnika da

poduzeće i dalje ostane u vlasništvu obitelji. Vlasnik ima dvoje djece, kćer nije zainteresirana za automobile i ne želi se baviti automehaničarskim poslom. Također, mlađi sin ne pokazuje nikakvu tendenciju za automehaničarski posao. Do sada nije pomagao ocu u poslu niti je dolazio u poduzeće, zanimaju ga druge stvari. Stoga poduzetnik nema izbor da zadrži poduzeće u obiteljskom vlasništvu, svjestan je da nema člana obitelji koji bi bio prikladan nasljednik. Razmišlja o prodaji poduzeća zato što smatra kako dobro posluju i da imaju još mogućnosti za rad i napredak i sa novim vlasnikom. Polako dolaze godine kada vlasnik više neće moći voditi poduzeće sa 7 zaposlenika i tada će ga najvjerojatnije prodati. Navodi kako bi volio poduzeće prodati nekome od dugogodišnjih zaposlenika zato što ima povjerenje u njih, smatra ih kao članove obitelji. S druge strane tako bi bio siguran da će poduzeće nastaviti poslovati. Vlasnik ne isključuje mogućnost da proda poduzeće nekom nepoznatom investitoru, ali smatra da će mu takva odluka biti emocionalno teška. Ujedno, smatra kako je proces prodaje jednostavan i da ne zahtjeva puno posla. Vjeruje kako se poduzeće uvijek može prodati u bilo kojem trenutku. Ne planira koristiti pomoć konzultanata niti savjetnika, vjeruje kako on može uz pomoć svojih zaposlenika donijeti najbolju odluku za poduzeće. Vlasnikove želje su da poduzeće ostane u obitelji dok se obitelj ne slaže s tim. Nemaju adekvatnog vlasnika i smatraju kako se sadašnji vlasnik treba odmoriti u zasluženoj mirovini te da treba prodati poduzeće. Ne razmišljaju o mogućnosti zatvaranja poduzeća jer vjeruju kako će ono dobro poslovati bez obzira na novog vlasnika. Na pitanje o tome kako će odrediti cijenu poduzeća, ispitanik nema konkretan odgovor. Navodi kako cijena neće biti ista za svakog kupca, ukoliko se netko do zaposlenika javi da želi preuzeti poduzeće ponudit će mu prihvatljiviju cijenu od one koju bi ponudio nepoznatom kupcu. Vlasnik je emocionalno vezan za poduzeće i zato mu je teško odrediti realnu cijenu pa je stoga njegova logika određivanja cijene razumljiva.

Proveden je intervju sa osobom koja je potencijalni poduzetnik, razmišlja o kupovini postojećeg poduzeća. Trenutno je nezaposlen, a iza sebe ima nekoliko godina radnog iskustva na različitim poslovima, neko vrijeme je radio u Njemačkoj te sada traži sigurno i stalno zaposlenje u Osječko-baranjskoj županiji. On je poduzetna osoba bez završenog fakulteta te smatra kako bi kroz vođenje posla mogao i studirati. O kupovini poduzeća razmišlja zajedno sa svojom djevojkom koja ima fakultetsko obrazovanje. Smatra kako je lakše i jednostavnije napredovati i boriti se sa konkurencijom ukoliko kupi već dobro uhodano poduzeće nego da pokrene vlastiti biznis. Također, vjeruje kako će već postojeće poduzeće dobro poslovati zato što već ima svoje klijente koji bi nastavili surađivati i sa njim, novim vlasnikom. Važno je da

su klijenti zadovoljni i da redovito dolaze. To je jedan od kriterija kojih se potencijalni poduzetnik drži. Veliku ulogu imaju zadovoljni kupci koji su vjerni poduzeću. Smatra da je prije kupovine poduzeća važno ispitati klijente u njihovom zadovoljstvu uslugom ili proizvodima te na osnovu tih informacija procijeniti potencijal poduzeća. Također, po njemu važan kriterij su i godine uspješnog poslovanja poduzeća, radno iskustvo vlasnika i zaposlenika te oprema i potrebne tehnologije koje su uključene u cijenu poduzeća. Svjestan je da poduzeća imaju veliku vrijednost, ali je važno procijeniti koliko fizičke imovine dobiva kupovinom i koliko će ona biti neophodna za rad.

Ispitanik navodi kako je najveći problem pronaći način pretrage poduzeća za prodaju. Nije upoznat s time kako pronaći poduzeće koje je na prodaju i dobiti sve potrebne informacije koje ga zanimaju. Njegova ideja je samostalno istraživati poduzeća iz Osječko-baranjske županije te tako upoznavati vlasnike koje su u dobi kada razmišljaju o mirovini. Želi ih kontaktirati i razgovarati o njihovim planovima i svojim idejama vezanim za preuzimanje poduzeća. Nema povjerenja u internetske stranice, smatra da tamo nema dovoljno podataka te da su neprovjereni. Više vjeruje u svoje istraživanje, razgovor s ljudima iz okruženja i dogovor sa vlasnicima. Također, mnogi vlasnici poduzeća ne oglašavaju svoja poduzeća već traže osobu od povjerenja koja bi bila potencijalni kupac. Ujedno, ispitanik misli kako bi kupovinu poduzeća mogao odraditi bez savjetnika ili konzultanata, ali uz pomoć svoje djevojke. Za njega je savjetnik nepotreban trošak i vjeruje kako on sam zna točno što želi te da to može ostvariti bez stručne pomoći. Na pitanje o početnom kapitalu ispitanik odgovara kako ima ušteđevinu, ali očekuje i financijsku pomoć od roditelja. Raspitivao se postoje li neki drugi oblici financijske pomoći za poduzetnike koji kupuju poduzeća, ali nije pronašao ništa osim kredita iz banaka. Ispitanik misli kako kupovina poduzeća nije jednostavan posao, ali vjeruje u svoje sposobnosti te da bi mogao obaviti taj posao u nekom realnom vremenu. Najvažnije od svega je pronaći dobro poduzeća koje ima pogodnu lokaciju, kvalitetnu opremu, razvijen brand, ali i veliki potencijal. Spreman je uložiti dosta novaca ukoliko procjeni da će se trud isplatiti te da će time sebi osigurati ugodan život. Cijena nije određena, ovisit će o veličini prostora, lokaciji i opremi koja je često najveći trošak.

#### **7.4. Potporne institucije**

Razgovor sa zamjenikom direktora poduzetničkog inkubatora u Virovitičko-podravskoj županiji imao je svrhu otkriti postoje li programi i poticaji poduzetnicima za prijenos poslovanja i planiraju li uvesti neke nove usluge. U kojoj mjeri poduzetnici uopće koriste njihove usluge i njihovo razmišljanje te treba li poduzetnicima iz njihove županije takva vrsta potpore. Zanimljivo je vidjeti postoji li edukacija za poduzetnike koji planiraju prijenos poslovanja i što zamjenik direktora poduzetničkog inkubatora smatra da treba promijeniti po tom pitanju.

Poduzetnici najčešće koriste usluge inkubiranja odnosno korištenja prostora. Prvu godinu imaju pravo na besplatan prostor te sljedećih 3-5 godina imaju određene pogodnosti i značajno povoljnije cijene. Također, koriste usluge educiranja i mentoriranja te korištenje savjeta vezanih za pokretanje poslovanja. Zanimaju ih i usluge pripreme mjera za samozapošljavanje i priprema EU projekata. Imaju mogućnosti korištenja zajedničkih prostora, coworking prostora i prostora za sastanke, konferencijskih dvorana. Nude usluge za umrežavanje inkubatora i sudjelovanje na raznim događajima koje inkubator organizira. Što se tiče programa za prijenos poslovanja, inkubator ih nema uvedene i ne planiraju ih u skorije vrijeme uvesti. Eventualno mogu provoditi edukacije, primjerice jednostavna edukacija za temu prijenosa poslovanja. Njihovi korisnici su većinom poduzetnici početnici koji tek otvaraju svoja poduzeća ili su u početnoj fazi poslovanja zbog čega nemaju potrebu za takvom vrstom pomoći zato što ne planiraju u skorije vrijeme prenositi poslovanje na neku drugu osobu. Javljaju im se mladi poduzetnici koji žele preuzeti poslovanje od svojih roditelja ili starijih članova obitelji te se njima nude individualne konzultacije. Daju im se informacije kako mogu obaviti prijenos poslovanja, spajaju ih sa svim ključnim institucijama. Većinom imaju jednostavnije slučajeve koji ne zahtijevaju veće konzultantske savjete i poslove. Stoga smatraju kako u njihovoj Virovitičko-podravskoj županiji nema potrebe za uslugama pomoći za poduzetnike koji prenose poslovanje. Navodi kako nije do sada postojao interes poduzetnika da bi se uveo takav program, velike tvrtke koje često i provode akvizicije i preuzimaju manja poduzeća imaju već dovoljno iskustva i stručnog osoblja koje će obaviti taj dio posla. Mala i srednja poduzeća nisu pokazala potrebnu za konzultantskom pomoći prilikom prijenosa poslovanja. Poduzetnički inkubator do sada nije provodio edukacije na temu prijenosa poslovanja, imali su jednu radionicu na kojoj je jedna od tema bila prijenos poslovanja te ništa dodatno kako bi poduzetnici dobili više informacija o tom poslovnom problemu.

Zamjenik direktora poduzetničkog inkubatora smatra kako je tema prijenosa poslovanja jako važna i potrebna za poduzetnike koji se nalaze u kasnijoj fazi poslovanja. Oni kao inkubator su usmjereni na poduzetnike početnike i start-up poduzeća. Zaključno kroz razgovor tema o prijenosu poslovanja bi bila zanimljiva u akceleratoru gdje su poduzetnici već ušli u fazu rasta i tada im se javljaju strategije za širenjem poslovanja kroz kupnju dodatnog poduzeća, akviziciju i sl. što zahtjeva i promjenu vlasničke strukture. Njihov prioritet u Osječko-baranjskoj županiji je izgraditi kvalitetan start-up ekosustav te tek nakon toga mogu očekivati potrebu za edukacijama na temu prijenosa poslovanja.

Plavi ured inkubatora Zicer u Zagrebu provodi dosta edukacija na temu prijenosa poslovanja te je kod njih taj segment dosta razvijen. Educiraju poduzetnike o planiranju prijenosa poslovanja te im prenose znanja što trebaju napraviti nakon povlačenja vlasnika. Također, radionice na temu procesa otkupa poslovanja, povlačenja vlasnika, otkup uhodanog poslovanja i slično. U Hrvatskoj je trenutno preko 16500 poduzeća čiji su vlasnici stariji od 55 godina te razmišljaju o prodaji poduzeća ili prijenosu poslovanja na nekog drugog.

## **7.5. Financijske institucije**

Nakon razgovora sa zaposlenicima u nekoliko banaka u Osječko-baranjskoj i Virovitičko-podravskoj županiji može se zaključiti kako banke kao predstavnici financijskih institucija nemaju programe financijske potpore koji podržavaju proces prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća. Banke su usmjerene na financiranje poduzetnika početnika i već osnovanih tvrtki kroz kredite. Naveli su kako nemaju u planu u skorijoj budućnosti uvesti takvu vrstu usluge za svoje klijente te da nisu primijetili potražnju na tržištu za financijsku potporu poduzetnicima koji kupuju poduzeće ili mijenjaju vlasničku strukturu.

## **7.6. Osvrt na empirijski dio rada**

Nakon provedenog primarnog istraživanja ekosustava za prijenos poslovanja u Osječko-baranjskoj i Virovitičko - podravskoj županiji doneseni su zaključci na temelju odgovora intervjuiranih aktera povezanih sa navedenom temom. Ispitanici su opisali trenutnu situaciju u županijama koja se značajno ne razlikuje od ostatka Hrvatske. Uspoređujući analizirana prethodna istraživanja, ekosustav za prijenos poslovanja u Hrvatskoj, Osječko-baranjskoj i Virovitičko - podravskoj županiji, poduzetnici imaju slične probleme kao i u ostatku zemlje.



Međutim, ipak u Zagrebu postoje potporne institucije i razvijeniji je sustav potpore poduzetnicima koji se nalaze u procesu prijenosa poslovanja. U analiziranim županijama nedostaje usluga poduzetnicima kojima trebaju savjeti, edukacije, financijske potpore kako bi uspješno prebacili vlasništvo i poslovanje na drugu osobu.

Poduzetnicima su često nejasna pravna pitanja, odvjetnici nisu specijalizirani za taj proces, ali im ipak mogu pomoći svojim savjetima. Također, kupci poduzeća nisu sigurni gdje mogu pronaći potencijalna poduzeća koja su stavljena na prodaju i kako procijeniti vrijednost istih. Internetske stranice koje podupiru oglašavanje poduzeća nisu dovoljno prepoznate. Rijetki poduzetnici traže savjete konzultanata prilikom prijenosa poslovanja. Zapravo, u analiziranim županijama nisu prisutni stručni savjetnici koji će svojim iskustvom i znanjem pomoći poduzetniku u donošenju takvih odluka. Poduzetnicima nedostaje znanja o samom procesu prijenosa poslovanja, a ekosustav im ne nudi dovoljno mogućnosti kako bi stekli to potrebno znanje. Tema prijenosa poslovanja nije dovoljno zastupljena niti analizirana u institucijama čiji je trenutno primarni zadatak podupirati rast i razvoj malih i srednjih poduzeća.

## 8. Zaključak

Na kraju rada može se zaključiti kako je proces prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima zaista složen i kompliciran posao koji iziskuje trud ne samo poduzetnika nego i svih ostalih aktera koji su uključeni u poslovanje poduzeća. Prijenos poslovanja potrebno je konstanto izučavati i samim izučavanjem pokušati ga bolje shvatiti te pripremati sadašnje i buduće poduzetnike na njega jer je on neizbježan događaj u svakom životnom ciklusu poduzeća. Ne postoji idealan model prijenosa poslovanja odnosno ne postoji univerzalan scenarij kako bi poduzeće trebalo izgledati nakon prijenosa poslovanja jer je svako poduzeće, poput poduzetnika, specifično te s tim saznanjima treba gledati na sam proces prijenosa poslovanja. Poduzetnik sam, odnosno najčešće sa svojom obitelji treba odlučiti što je najbolje za obitelj i poduzeće te na taj način pokušati odabrati model prijenosa poslovanja. Na sam proces prijenosa poslovanja utječu unutarnji i vanjski faktori. Oni mogu biti manje ili više podržavajući, a najčešće ovise o okruženju/državi u kojem se poduzeće nalazi. U Hrvatskoj se može primijetiti potreba za napretkom i daljnjim razvojem poduzetničkog ekosustava. U skladu sa provedenim istraživanjem može se zaključiti kako je prvo potrebno upoznati i educirati poduzetnike sa navedenom temom odnosno problematikom prijenosa poslovanja. Poduzetnici nisu osviješteni o samoj kompleksnosti procesa prijenosa poslovanja te nepripremljeni pristupaju procesu što dugoročno ne donosi napredak gospodarstvu Republike Hrvatske.

Analizom primarnog i sekundarnog istraživanja zadovoljeni su ciljevi rada, to jest donesen je zaključak o trenutnom stanju komponenti ekosustava za prienos poslovanja u Osječko-baranjskoj i Virovitičko-podravskoj županiji uspoređujući ih sa Hrvatskom. Provedeno istraživanje prikazalo je stvarnu situaciju u ekosustavu Hrvatske te predstavlja izuzetno kvalitetnu poveznicu između teorije i situacije u stvarnosti. Analizirajući ključne aktere i institucije županija povezanih s temom prijenosa poslovanja kod malih i srednjih poduzeća prepoznaje se jednako mišljenje ispitanika, a to je da poduzetnici ne traže stručnu konzultantsku pomoć prilikom procesa prijenosa poslovanja. Institucije im ne nude dovoljno potpore i edukacije, kao ni financijske potpore kako bi poboljšali i unaprijedili taj proces prilikom čega bi i povećali poslovni uspjeh i nastavak poslovanja poduzeća koja mijenjaju vlasnike. Može se reći kako proces prijenosa poslovanja na promatranom području nije shvaćen kao važan dio životnog ciklusa poduzeća. Kako bi rezultati bili relevantniji u

istraživanje treba uključiti puno više poduzetnika i potencijalnih kupaca poduzeća te procijeniti njihova znanja i mišljenja o postojećem ekosustavu za prijenos poslovanja.

## Literatura

1. Alpeza, M., Delić, A., Has, M., Koprivnjak, T., Mezulić Juric, P., Oberman, M., Perić, J., Šimić Banović, R. (2020). *Izveštće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj-2020*. CEPOR. Zagreb. dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf> (pristupljeno 21. lipnja 2021.)
2. Alpeza, M., Grubišić, N., Mikrut, M. (2015). *Business Transfer Barometar Hrvatska*. CEPOR: Zagreb. dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf> (pristupljeno: 2. rujna 2021.)
3. Barbić, J. (2007). *Zakon o trgovačkim društvima*. Organizator, Zagreb
4. Buble, M., Kružić, D. (2006). *Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. RRiF Plus. Split
5. CEPOR. (2019). *Minivodič za poduzetnike- prijenos poslovanja*. Zagreb. dostupno na: [https://www.mingo.hr/public/Minivodic\\_CEPOR\\_web%202019.pdf](https://www.mingo.hr/public/Minivodic_CEPOR_web%202019.pdf) (pristupljeno: 19. lipnja 2021.)
6. Fabac, R. (2002). *KOOPERACIJA KONKURENTSKIH PODUZEĆA KOMPLEMENTARNIH RESURSA*, Institut za obrambene studije, istraživanje i razvoj. MORH. dostupno na: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewipoK3QzcfyAhVqhv0HHfm0ABIQFnoECBwQAQ&url=https%3A%2F%2Fhrca.k.srce.hr%2Ffile%2F44530&usg=AOvVaw3RF3rY6vrOwwDAN13wuaoj> (pristupljeno 23. kolovoza 2021.)
7. Franičević-Grubić, D., Ivandić, V., Jašić, Z., Kulišić, J., Radošević, D., Staničić, M. (1996). *Hrvatska i međunarodne financijske institucije*. IMO- Institut za međunarodne odnose. Zagreb
8. Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A., Woo, C. (1997). *Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms*. Administrative Quarterly. 42 (4). 750-783.
9. HAMAG-BICRO: novi Jamstveni program PLUS za hrvatske poduzetnike. (2019). dostupno na: <https://hamagbicro.hr/hamag-bicro-novi-jamstveni-program-za-hrvatske-poduzetnike/> (pristupljeno 3. rujna 2021.)

10. Has, M. (2020). *Stanje sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj 2019. godine* u Singer, S. i Alpeza, M. (ur.). *Izvjешće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020*. Zagreb: CEPOR, str. 7-17.
11. Janković, J., Bagić, A. i Krišto, I. (2014). Dinamika malih edukativnih skupina. *Socijalne teme*, 1 (1), 39-57. dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/177566> (pristupljeno: 24. kolovoza 2021.)
12. Kolaković, M. (2003). *Teorija intelektualnog kapitala*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. dostupno na: [https://www.researchgate.net/profile/Marko-Kolakovic/publication/27209504\\_TEORIJA\\_INTELEKTUALNOG\\_KAPITALA/link/s/552cc3210cf2e089a3ace93a/TEORIJA-INTELEKTUALNOG-KAPITALA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marko-Kolakovic/publication/27209504_TEORIJA_INTELEKTUALNOG_KAPITALA/link/s/552cc3210cf2e089a3ace93a/TEORIJA-INTELEKTUALNOG-KAPITALA.pdf) (pristupljeno: 23. kolovoza 2021.)
13. Martić Kuran, L., Mihić, M. (2014). *Primjena teorije planiranog ponašanja u kupovini ekološke hrane*. *Market-Tržište*, 26 (2), 179-197. dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/132724> (pristupljeno: 24. kolovoza 2021.)
14. Mezulić Juric, P., Alpeza, M. (2017). *Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima*. CEPOR. Zagreb. dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Izazovi-prijenosa-poslovanja-u-malim-i-srednjim-poduzećima.pdf> (pristupljeno: 20. lipnja 2021.)
15. Ministarstvo poduzetništva i obrta. (2014). *Prijenos poslovanja - minivodič za poslovnu zajednicu*. Zagreb. dostupno na: <https://www.mingo.hr/public/documents/106-vodic-prijenos-poslovanja-lowresfinalweb.pdf> (pristupljeno: 21. lipnja 2021.)
16. NUTEK-The Swedish Agency for Economic and Regional Growth. (2006). *Transfer of businesses – What do you do with your business when you want to do something else?*
17. *Prodaja poduzeća – vodič za prodavatelja*, Mreža znanja. 2010.
18. Rakijašić, J., Slovinac, I., Zaloker, D. (2017). *Računovodstvo i porezi za poduzetnike*
19. Rupčić, N. (2018). *Tržišni uvjeti – zadana ili promjenjiva varijabla?* Sveučilište u Rijeci. dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/329364838\\_Trzisni\\_uvjeti\\_-\\_zadana\\_ili\\_promjenjiva\\_varijabla\\_Market\\_conditions\\_-\\_given\\_or\\_changeable\\_variable](https://www.researchgate.net/publication/329364838_Trzisni_uvjeti_-_zadana_ili_promjenjiva_varijabla_Market_conditions_-_given_or_changeable_variable) (pristupljeno: 21. lipnja 2021.)

20. Senegović, I. (2012). *Transfer vlasništva u obiteljskim poduzećima* (magistarski rad). Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Ekonomski fakultet u Osijeku
21. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2019). *Što čini Hrvatsku (ne) poduzetnom zemljom?* GEM Hrvatska 2018. CEPOR. dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2019/04/GEM2018zaweb.pdf> (pristupljeno: 18. lipnja 2021.)
22. Stam, F. C., Spigel, B. (2016). *Entrepreneurial ecosystems*. USE Discussion paper series, 16(13)
23. Tipurić, D. i Podrug, N. (2010). Teorijska konceptualizacija i empirijska validacija teorije uslužnosti *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8 (1), 65-80; dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/57781> (pristupljeno: 24. kolovoza 2021.)
24. Tomić, M. (2016). *Primjena teorije planiranog ponašanja u etnocentričnom kupovnom ponašanju* (Disertacija). dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:204:983366>; (pristupljeno: 24. kolovoza 2021.)
25. Van Teeffelen, L. (2012). *Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies*. Utrecht: Hogeschool Utrecht. str. 5
26. Van Teeffelen, L., Weesie, E., Depelssemaker, M., Alba, O., & Pirotte, N. (2016). *Quality of SME Business Transfers Matching Platforms: Research Outcomes of 12 European Countries*. EU4BT
27. Varamäki, E., Tall, J. & Viljamaa, A. (2013). *Business Transfers in Finland – Sellers' perspective*. Proceedings of EURAM2013. Istanbul, Turkey 26- 29. lipnja 2013.
28. Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Singer, S. & Durst, S. (ur.). (2015). *Business Transfer Ecosystems and Awareness Raising Activities: Situation Analysis of Five European Countries*.
29. Vukić, B. (2019). *Osnivači, nasljednici, menadžeri*. Beletra
30. Vukšić, Z. (2016). *Porezno i računovodstveno motrište prijenosa poslovanja*. Porezni vjesnik (6). dostupno na: <https://www.ijf.hr/upload/files/file/PV/2016/6/vuksic.pdf> (pristupljeno 21. lipnja 2021.)

## Popis tablica

Tablica 1: Profil sudionika kvalitativnog istraživanja (izvor: obrada autora)

## Popis slika

Slika 1 Business transfer ekosustav (Izvor: Van Teeffelen u Mezulić Juric i Alpeza (2017:62))

Slika 2 Nadopunjen model ekosustava za prijenos poslovanja (Izvor: Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Singer, S. & Durst, S.; (2015) navedeno u Mezulić Juric i Alpeza (2017:59))