

# Jačanje svijesti o složenosti i važnosti prijenosa poslovanja među vlasnicima/cama knjigovodstvenih tvrtki

---

**Benčina, Snježana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:735122>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

Snježana Benčina

**JAČANJE SVIJEŠTI O SLOŽENOSTI I VAŽNOSTI  
PRIJENOSA POSLOVANJA MEĐU VLASNICIMA/CAMA  
KNJIGOVODSTVENIH TVRTKI**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

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

Snježana Benčina

**JAČANJE SVIJESTI O SLOŽENOSTI I VAŽNOSTI  
PRIJENOSA POSLOVANJA MEĐU VLASNICIMA/CAMA  
KNJIGOVODSTVENIH TVRTKI**

Diplomski rad

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

JAMBG: 00102244536

email: snjezana.bencina@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Mirela Alpeza

Osijek, 2024.

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

Snježana Benčina

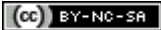
**RAISING AWARENESS OF THE COMPLEXITY AND  
IMPORTANCE OF BUSINESS TRANSFER AMONG  
ACCOUNTING FIRMS' OWNERS**

Graduate paper

Osijek, 2024

## 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 navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Snježana Benčina

**JMBAG:** 00102244536

**OIB:** 13932495622

**e-mail za kontakt:** snjezana.bencina@gmail.com

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

**Naslov rada:** Jačanje svijesti o složenosti i važnosti prijenosa poslovanja među vlasnicima/cama knjigovodstvenih tvrtki

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

U Osijeku, 2024 godine

Potpis Snježana Benčina

## SAŽETAK

Uspješan prijenos poslovanja u malim i srednjim poduzećima ključan je za osiguranje dugovječnosti i kontinuiteta poslovanja. Ovaj proces uključuje prijenos vlasništva na drugu osobu ili poduzeće i može se pokrenuti iz različitih razloga, uključujući osobne okolnosti ili promjene u poslovnom okruženju. Prijenos poslovanja je složen proces u kojem se poduzetnik često suočava s izazovima pravne, financijske, porezne i emocionalne prirode. Istraživanja pokazuju da, unatoč značaju ovog procesa za razvoj gospodarstva, mnogi poduzetnici ne uspijevaju uspješno prenijeti svoje poslovanje zbog nedostatka pravovremenog planiranja i pripreme, ali i odgovarajuće podrške u tom procesu. Proces prijenosa poslovanja uključuje nekoliko ključnih koraka: donošenje odluke o početku procesa, prikupljanje informacija i razmatranje različitih opcija, odabir modela prijenosa i provođenje izabranog modela. Odabir modela može uključivati prijenos unutar obitelji, prodaju poduzeća, zapošljavanje profesionalnog menadžera ili dobrovoljnu likvidaciju. Svaki model ima svoje prednosti i izazove, a uspjeh ovisi o pažljivom planiranju, jasnoj komunikaciji i odgovarajućem vođenju procesa. Izazovi prijenosa poslovanja uključuju identifikaciju sposobnog preuzimatelja, procjenu vrijednosti poduzeća i konzultiranje odgovarajućih propisa i stručnjaka. Nedostatak iskustva i pravovremenog planiranja često dovodi do neuspjeha. Zbog različitih lokalnih uvjeta i nedostatka informacija, prijenos poslovanja ostaje izazovan zadatak s brojnim nepoznicama.

Knjigovodstveni servisi imaju važnu ulogu u upravljanju financijama i administrativnim poslovima poduzetnika, što ih čini bitnim partnerima u procesu prijenosa poslovanja, bilo da se radi o prijenosu unutar obitelji, prodaji ili angažiranju profesionalnog menadžmenta. Provedeno istraživanje među 31 knjigovodstvenim servisom otkrilo je da većina ispitanika prepoznaje prijenos poslovanja kao složen i važan proces. Istraživanje je pokazalo da su najčešći modeli prijenosa poslovanja prodaja poduzeća i prijenos unutar obitelji. Problemi s kojima se suočavaju uključuju psihološke, financijske i pravne izazove, a većina ispitanika ističe važnost zadržavanja ključnih klijenata i zaposlenika, te stručne pomoći u procesu prijenosa poslovanja. Rezultati naglašavaju potrebu za temeljitim planiranjem i razvojem strategija koje osiguravaju uspješan prijenos poslovanja u knjigovodstvenim servisima.

**Ključne riječi:** prijenos poslovanja, modeli prijenosa poslovanja, knjigovodstveni servis

## **ABSTRACT**

The successful transfer of business in small and medium-sized enterprises is crucial to ensure the longevity and continuity of the business. This process involves the transfer of ownership to another person or business and can be initiated for a variety of reasons, including personal circumstances or changes in the business environment. Business transfer is a complex process in which the entrepreneur often faces legal, financial, tax and emotional challenges. Research shows that, despite the importance of this process for the development of the economy, many entrepreneurs fail to successfully transfer their business due to a lack of timely planning and preparation, as well as adequate support in this process. The business transfer process includes several key steps: making a decision to start the process, gathering information and considering different options, choosing a transfer model and implementing the chosen model. The choice of model may include intra-family transfer, sale of the business, employment of a professional manager or voluntary liquidation. Each model has its own advantages and challenges, and success depends on careful planning, clear communication and appropriate process management. Business transfer challenges include identifying a suitable acquirer, assessing the value of the business, and consulting the appropriate regulations and experts. Lack of experience and timely planning often leads to failure. Due to different local conditions and lack of information, business transfer remains a challenging task with many unknowns.

Accounting firms play an important role in managing the finances and administrative affairs of entrepreneurs, which makes them essential partners in the process of business transfer, whether it is a transfer within the family, a sale or the hiring of professional management. A survey conducted among 31 accounting firms revealed that the majority of respondents recognize the transfer of business as a complex and important process. The research showed that the most common models of business transfer are the sale of the company and the transfer within the family. The problems they face include psychological, financial and legal challenges, and most respondents emphasize the importance of retaining key clients and employees, as well as professional assistance in the business transfer process. The results emphasize the need for thorough planning and development of strategies that ensure the successful transfer of business in accounting services.

**Keywords:** business transfer, business transfer models, accounting firm

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. CILJ I METODOLOGIJA RADA .....	2
3. PRIJENOS POSLOVANJA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA .....	3
3.1. Definicija i važnost prijenosa poslovanja.....	3
3.2. Proces prijenosa poslovanja .....	7
3.3. Modeli prijenosa poslovanja i ključni izazovi .....	9
4. DJELATNOST PRUŽANJA KNJIGOVODSTVENIH USLUGA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	15
4.1. Knjigovodstveni servisi kao pružatelji knjigovodstvenih usluga.....	15
4.2. Analiza rezultata ankete provedene među djelatnicima knjigovodstvenih servisa na temu prijenosa poslovanja.....	16
4.3. Važnost i povezanost knjigovodstvenih servisa s ostalim djelatnostima u sektoru malih i srednjih poduzeća.....	27
5. ANALIZA PRIMJERA IZ PRAKSE - PRIJENOS POSLOVANJA KNJIGOVODSTVENOG SERVISNA NA ČLANA OBITELJI .....	30
5.1. Opis slučaja .....	30
5.2. Analiza i diskusija .....	31
6. ANALIZA PRIMJERA IZ PRAKSE - ZAPOČINJANJE PODUZETNIČKE AKTIVNOSTI KROZ OTKUP UHODANOG POSLOVANJA.....	33
6.1. Opis slučaja .....	33
6.2. Analiza i diskusija .....	35
7. ZAKLJUČAK.....	36
LITERATURA.....	i
PRILOG 1. Anketni upitnik za provedbu istraživanja među predstavnicima knjigovodstvenih servisa u Osječko-baranjskoj županiji.....	iii



## 1. UVOD

Prijenos poslovanja predstavlja važnu fazu u životnom ciklusu malih i srednjih poduzeća, s velikim utjecajem na njihovu dugoročnu održivost i uspjeh. Iako je najčešće povezan s odlaskom vlasnika u mirovinu, može biti potaknut i drugim čimbenicima, poput promjena u poslovnom okruženju ili nepredviđenih situacija. Svaka od ovih situacija zahtijeva pravovremeno planiranje kako bi prijenos bio uspješan.

Tema ovog diplomskog rada je jačanje svijesti o složenosti i važnosti prijenosa poslovanja među vlasnicima knjigovodstvenih tvrtki. Prijenos poslovanja u malim i srednjim poduzećima, uključujući knjigovodstvene servise, predstavlja neizbježan dio životnog ciklusa poduzeća i vlasnika, iako o njemu mnogi vlasnici nerado razmišljaju. Složenost prijenosa poslovanja u djelatnosti knjigovodstvenih servisa te modeli ulaska i izlaska iz poduzetničkog pothvata ključni su elementi analize ovog rada.

U empirijskom dijelu rada, putem intervjua sa sudionicima odabranima prema različitim modelima prijenosa poslovanja, analizirat će se tijekom prijenosa i problemi povezani s ulaskom i izlaskom iz poduzetničkog pothvata. Svaki slučaj bit će detaljno obrađen, a dobiveni rezultati predstavljeni u zaključku istraživanja. Dodatno, anketiranjem vlasnika i zaposlenika knjigovodstvenih servisa, istražit će se razina svijesti o važnosti prijenosa poslovanja u ovoj djelatnosti. Rad će obuhvatiti analizu prednosti i nedostataka različitih modela prijenosa poslovanja.

Ovaj rad pruža sveobuhvatan pregled procesa prijenosa poslovanja i nudi preporuke za poboljšanje pripreme i provedbe tog ključnog poslovnog koraka. Razumijevanje ovih faktora pomoći će poduzetnicima da se bolje pripreme za prijenos poslovanja, maksimiziraju uspjeh procesa prijenosa poslovanja i osiguraju dugoročnu održivost svojih poduzeća.

## 2. CILJ I METODOLOGIJA RADA

Cilj ovog diplomskog rada je istražiti problematiku prijenosa poslovanja, analizirati ključne komponente i identificirati najvažnije čimbenike koji utječu na uspjeh ovog složenog procesa među knjigovodstvenim servisima u Republici Hrvatskoj. Teorijska osnova ovog diplomskog rada temelji se na primjeni različitih znanstvenih metoda, uključujući analizu, sintezu, kompilaciju, klasifikaciju, indukciju i dedukciju. Metoda analize omogućuje razlaganje složenih koncepata prijenosa poslovanja na manje i lakše shvatljive dijelove, čime se omogućava detaljnije razumijevanje ključnih elemenata ovog procesa (Creswell i Creswell, 2017: 22). Sinteza omogućuje povezivanje različitih teorijskih pristupa i modela prijenosa poslovanja u jedinstvenu cjelinu, čime se postiže širi pogled na izazove i rješenja unutar ove specifične djelatnosti (Creswell & Creswell, 2017: 180).

Kompilacija omogućuje prikupljanje i korištenje rezultata postojećih istraživanja i zaključaka, obogaćujući ovaj rad relevantnim primjerima i pristupima u vezi prijenosa poslovanja. Klasifikacija je primijenjena kako bi se različiti modeli prijenosa, poput obiteljskog nasljeđivanja, prodaje poduzeća ili zapošljavanja menadžera, kategorizirali prema njihovim zajedničkim karakteristikama i analizirali u kontekstu knjigovodstvenih servisa (Creswell & Creswell, 2017: 186).

Induktivna metoda korištena je za izvlačenje općih zaključaka na temelju podataka prikupljenih putem anketnog istraživanja provedenog među vlasnicima knjigovodstvenih servisa u Osječko-baranjskoj županiji, gdje su analizirani izazovi s kojima se suočavaju prilikom prijenosa poslovanja. Na temelju tih podataka donose se zaključci o razvijenoj svijesti vlasnika o složenosti i važnosti prijenosa poslovanja u njihovoj djelatnosti. Deduktivni pristup primijenjen je kako bi se, na temelju općih teorijskih saznanja o prijenosu poslovanja, oblikovali specifični zaključci za knjigovodstveni sektor (Creswell & Creswell, 2017: 23, 215).

U ovom radu korišteni su različiti izvori, uključujući stručnu literaturu, knjige i internetske izvore, kako bi se dobio sveobuhvatan uvid u problematiku prijenosa poslovanja, posebice među vlasnicima knjigovodstvenih servisa. Anketno istraživanje pruža dublje razumijevanje psiholoških i organizacijskih prepreka s kojima se vlasnici suočavaju tijekom procesa prijenosa, te doprinosi boljem razumijevanju faktora koji utječu na uspješan prijenos poslovanja i dugoročnu održivost ovih poduzeća.

### **3. PRIJENOS POSLOVANJA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA**

Prijenos poslovanja u malim i srednjim poduzećima važan je korak u životnom ciklusu poduzeća koji osigurava njihov opstanak i nastavak poslovanja. Proces prijenosa poslovanja često uključuje različite izazove i prilike te zahtijeva pravovremeno planiranje kako bi bio uspješno proveden. U ovom poglavlju je analizirana definicija i važnost prijenosa poslovanja, proces prijenosa poslovanja te ključni modeli i izazovi prijenosa poslovanja.

#### **3.1. Definicija i važnost prijenosa poslovanja**

Prijenos poslovanja (eng. business transfer) se odnosi na proces prijenosa vlasništva nad poduzećem na drugu osobu ili poduzeće, čime se osigurava nastavak postojanja i aktivnosti poduzeća (Europska komisija, 2002). Iako se najčešće povezuje s odlaskom osnivača u mirovinu, postoje i drugi razlozi za pokretanje ovog procesa. Među njima su osobne okolnosti, poput ranijeg povlačenja iz poslovanja, promjene interesa ili profesije, kao i nepredviđene situacije poput razvoda, bolesti ili smrti u obitelji. Također, promjene u poslovnom okruženju koje zahtijevaju prilagodbe koje trenutni vlasnik ne želi poduzeti, te želja za pokretanjem novog poduzetničkog pothvata mogu biti razlozi za prijenos poslovanja. Proces prijenosa poslovanja je ključan dio životnog ciklusa i poduzeća i vlasnika. Međutim, zbog pravne, financijske, porezne, organizacijske te emocionalne složenosti, prijenos poslovanja često predstavlja izazov koji mnoga poduzeća ne uspijevaju prevladati (CEPOR, 2002).

Nije svako poduzeće “prenosivo”, prijenos poslovanja je teži za manja poduzeća i za poduzeća u kojima sadašnji vlasnik ima dominantnu ulogu. Unatoč pojedinačnim razlikama u državama članicama EU, moguće je uočiti iste trendove u svim promatranim državama:

- povećana važnost prijenosa poslovanja kao političkog pitanja zbog velikog i rastućeg broja prijenosa u zadnjih deset godina i u nadolazećem razdoblju,
- sve veći broj poslovnih prijenosa odvijaće se izvan obitelji,
- sve veći broj poduzetnika ostaje u istom poduzeću samo kraće vrijeme, a ne cijeli radni vijek,
- osobne odluke (prijevremeno umirovljenje; promjena profesije, interesa ili obiteljske situacije itd.) i promjenjivo konkurentsko okruženje (promjena tržišta, novi proizvodi, novi kanali distribucije itd.), a ne samo dob sve će više biti okidač za prijenos (Europska komisija, 2012).

Europska komisija (2012) navodi da statistički podaci o transferima nisu dostupni u većini zemalja, a kada su dostupni, korištene definicije značajno variraju. Nedostatak pouzdanih deskriptivnih (ono što se već dogodilo) i prediktivnih (ono što se očekuje da će se dogoditi) podataka o prijenosima poslovanja rezultira nedostatkom podrške vladama u izradi i provedbi posebnih politika za olakšavanje prijenosa poslovanja. Unutar ovog konteksta, postaje jasno da postoji velika potencijalna vrijednost u stvaranju zajedničkog pristupa, metodoloških alata i pokazatelja koji vode razvoju redovnog zajedničkog mehanizma praćenja prijenosa poslovanja u Europi.

U Europskoj uniji svake godine proces prijenosa vlasništva prolazi oko 450.000 poduzeća, što utječe na približno 2 milijuna radnika. Međutim, samo trećina obiteljskih poduzeća uspijeva prenijeti poslovanje na svoje nasljednike u drugoj generaciji, dok tek 13% preživi do treće generacije. Na kraju, približno 3% poduzeća nastavi dugoročno poslovati (CEPOR, 2002).

Alpeza i sur. (2015) navode da uz pokretanje i rast, prijenos poslovanja predstavlja treću ključnu fazu u životnom ciklusu poduzetničkog pothvata. Ovaj proces obično zahtijeva dugotrajnu, temeljitu i pravovremenu pripremu. Iako su mnoga poduzeća stabilna i uspješna, upravo prijenos poslovanja može izazvati značajne promjene koje mogu ozbiljno narušiti njihovu tržišnu poziciju i dovesti u pitanje njihov opstanak. Zdrava financijska situacija, kvalitetan asortiman proizvoda i dobar ugled na tržištu ne jamče uspješan prijelaz kroz ovaj proces. Povećanje šansi za uspjeh ovisi o posvećenosti vlasnika, uključivanju obitelji u donošenje odluka, otvorenoj i dvosmjernoj komunikaciji te pravovremenom pristupanju ovoj temi. Za razliku od Europske unije koja se fokusira isključivo na prijenos vlasništva, za analizu prijenosa poslovanja u Hrvatskoj važno je posebno razmotriti opciju u kojoj dolazi isključivo do prijenosa upravljačke funkcije, uz zadržavanje vlasništva. Pretpostavlja se da će u mnogim hrvatskim poduzećima prijenos upravljačkih i vlasničkih funkcija biti razdvojen u dvije faze, s tim da se prijenos upravljanja često odvija prvi. Stoga je analiza prijenosa upravljačke funkcije sastavni dio istraživanja procesa prijenosa poslovanja.

Alpeza i sur. (2015) navode da iako je prijenos poslovanja ključan za razvoj poduzeća, u Hrvatskoj ne postoje statistički podaci koji prate broj ili uspješnost prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima. GEM (Global Entrepreneurship Monitor), najveće svjetsko istraživanje o poduzetništvu, prati razloge prekida poslovnih aktivnosti i omogućuje

međunarodne usporedbe. Prema podacima GEM-a za Hrvatsku u usporedbi s EU, u sljedećoj tablici su prikazani razlozi prekida poslovnih aktivnosti.

**Tablica 1. Razlozi izlaska iz poslovne aktivnosti u Hrvatskoj i Europskoj uniji**

Razlog	2020.			2021.			2022.		
	Hrvatska	EU/Rang HR	Grupa zemalja po razvojnomo kriteriju*/Rang HR*	Hrvatska	EU/Rang HR	Grupa zemalja po razvojnomo kriteriju*/Rang HR*	Hrvatska	EU/Rang HR	Grupa zemalja po razvojnomo kriteriju*/Rang HR*
<b>Prodaja</b>	6,1	5,5 6/14	4,5 10/30	4,9	5,3 9/18	5,2 13/31	1,8	6,8 15/17	6,7 27/34
<b>Nova prilika</b>	7,1	11,5 9/14	9,5 17/30	15,1	10,1 5/18	10 7/31	14	13,1 7/17	13,1 14/34
<b>Neprofitabilnost</b>	17,5	19,5 8/14	20,5 17/30	20,5	22,3 10/18	21,2 15/31	9,4	19,0 14/17	20,3 31/34
<b>Problemi s financijama</b>	9,9	8,2 4/14	8,6 11/30	1,5	6,9 16/18	8 28/31	7,5	10,8 13/17	20,3 31/34
<b>Porezna politika/birokracija</b>	16,1	6,1 1/14	4,5 1/30	9,8	6,4 4/18	5,7 6/31	15,1	7,6 3/17	6,1 3/34
<b>Mirovina, osobni razlozi, iznenadni događaji</b>	22	27,5 9/14	24,7 15/30	22,6	26,6 9/18	21,8 15/31	40,1	27,3 3/17	27,3 4/34
<b>Pandemija COVID-19</b>	21,3	21,7 5/14	27,7 16/30	23,2	22,5 6/18	24,1 13/31	12,1	15,4 8/17	16,1 21/34
<b>UKUPNO</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Izvor: Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. and Oberman Peterka, S., 2023. Što čini Hrvatsku poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2022., str. 40

U 2022. godini, Hrvatska se u usporedbi s ostalim zemljama EU koje su sudjelovale u GEM istraživanju, nalazi među vodećim zemljama kada je riječ o prestanku poslovanja zbog vladinih politika, poreznih opterećenja i birokracije. Ovi čimbenici ne potiču poduzetničku aktivnost u zemlji. Samo su Grčka i Latvija ispred Hrvatske po zastupljenosti ovog razloga, dok su zemlje poput Nizozemske, Luksemburga i Švedske znatno rjeđe navodile ove prepreke kao razlog prestanka poslovanja.

Kada je riječ o izlasku iz poslovanja zbog prepoznavanja novih prilika, Hrvatska ima drugačiji obrazac u odnosu na prosjek EU. Dok je u Europskoj uniji taj postotak prilično stabilan, u Hrvatskoj su brojke varirale, posebno tijekom pandemijske 2020. godine. U zemljama poput Mađarske, Francuske i Luksemburga, prepoznavanje nove prilike često je razlog izlaska iz poslovanja, dok je taj razlog znatno rjeđi u Grčkoj i Njemačkoj.

Prodaja poslovnog pothvata kao način izlaska iz poduzetničke aktivnosti nije dovoljno zastupljena u EU, a situacija u Hrvatskoj je još lošija. Dok je u SAD-u prodaja poslovanja znatno češća, u Hrvatskoj taj razlog čini samo 1,8% slučajeva prestanka poslovanja, što je stavlja na samo dno u odnosu na ostale zemlje EU koje su sudjelovale u istraživanju. U 2022. godini, najveći postotak prodaje kao razloga za izlazak zabilježen je u Njemačkoj, Španjolskoj i Luksemburgu, dok su Mađarska, Poljska i Hrvatska imale najniže stope. U svim ovim slučajevima, zbog neadekvatne pripreme za prijenos poslovanja dolazi do prekida poslovanja, gubitka tržišne pozicije, radnih mjesta i nemogućnosti kapitalizacije uloženi napora i resursa.

Prema rezultatima GEM istraživanja, Hrvatska bilježi znatno niži udio poduzetnika koji su uspjeli prodati svoja poduzeća u usporedbi s Europskom unijom. To pokazuje kako su mogućnosti za izlazak iz poslovanja u Hrvatskoj ograničene, što je posljedica nedovoljno razvijene infrastrukture koja bi podržavala transakcije malih i srednjih poduzeća. U EU postoji 19 online platformi koje omogućuju povezivanje prodavatelja i kupaca malih i srednjih poduzeća, dok u Hrvatskoj postoji samo nekoliko platformi (npr. [www.biznis-transfer.com](http://www.biznis-transfer.com) ili <https://alphacapitalis.com/business-transfer-platforma>). Osim toga, manji broj planiranih izlazaka iz poslovanja u Hrvatskoj (1,44%) u usporedbi s EU-om (5,18%) ističe potrebu za intenzivniju provedbu aktivnosti jačanja svijesti vlasnika malih i srednjih poduzeća o važnosti prijenosa vlasništva i upravljanja.

Nadalje, problemi s financiranjem poslovnih pothvata češće dovode do prekida poslovanja u Hrvatskoj nego u EU ili Sjevernoj Americi. Alpeza i sur. (2015) navode da u Hrvatskoj postoji 16.500 poduzeća s većinskim vlasnicima starijima od 55 godina, što prema EU kriterijima predstavlja dio malih i srednjih poduzeća koja bi trebala početi planirati prijenos poslovanja. Ove tvrtke čine 31% ukupnog broja registriranih društava s ograničenom odgovornošću, zapošljavaju 179.087 radnika (16,1% ukupnog broja zaposlenih u tim poduzećima) i ostvaruju prihod od 115,7 milijardi kuna, što je 18,9% od ukupnog prihoda svih društava s ograničenom odgovornošću u Hrvatskoj.

### **3.2. Proces prijenosa poslovanja**

Postupak prijenosa poslovanja može se podijeliti u nekoliko ključnih koraka (CEPOR, 2022):

#### **1. Donošenje odluke o pokretanju procesa prijenosa**

Prijenos poslovanja je proces o kojem bi vlasnici poduzeća trebali razmišljati na vrijeme jer im omogućuje zadržavanje kontrole nad budućnosti poduzeća i kapitala. Temeljita priprema, planiranje i konzultacije sa svim relevantnim stranama ključni su za uspješan prijenos. Ako se ovaj proces odvija u nepovoljnim okolnostima, poput bolesti, smanjuje se šansa za pronalaženje najboljeg rješenja. Neka pitanja imaju jednostavna rješenja, dok druga zahtijevaju duže vrijeme za donošenje odluka. Ovaj proces ne utječe samo na vlasnika, već i na članove njegove obitelji, koji također trebaju razmisliti o svojim budućim ulogama u poduzeću. Ako su u prijenos uključeni i članovi obitelji, važno je da i oni imaju priliku razmotriti različite mogućnosti i odlučiti o svojoj budućnosti. Često se prijenos poslovanja odgađa zbog svakodnevnih obveza upravljanja poduzećem, što može spriječiti bavljenje strateškim pitanjima. Kako bi se to izbjeglo, važno je napraviti plan prijenosa i pismeno zabilježiti donesene odluke. Rano započinjanje ovog procesa donosi prednosti, dok odgađanje nosi rizike, poput gubitka potencijalnih nasljednika koji bi mogli odabrati druge karijere, stagnacije poduzeća zbog manjka motivacije vlasnika, ili prisilnog i ubrzanog prijenosa zbog iznenadnih okolnosti poput bolesti ili financijske krize.

#### **2. Prikupljanje potrebnih informacija i razmatranje različitih opcija**

Odabir odgovarajućeg modela prijenosa poslovanja zahtijeva pažljivu analizu i konzultacije s relevantnim stranama, uključujući druge vlasnike, konzultante, obitelj i

buduće nasljednike. Cilj ovog procesa je predvidjeti moguće pozitivne i negativne posljedice odabranog pristupa na vlasnika i sve uključene strane u prijenosu poslovanja. Ključna pitanja koja treba razmotriti uključuju odluku o tome na koga će se prenijeti poslovanje, hoće li vlasništvo ostati unutar obitelji ili će se poduzeće prodati, te koliko će vlasnik biti uključen u buduće upravljanje. Mogućnosti uključuju prijenos vlasništva i upravljanja na obitelj, angažiranje profesionalnog menadžera ili potpuno povlačenje vlasnika. Također, važno je razmotriti hoće li vlasnik zadržati većinski ili manjinski udio ili potpuno prenijeti vlasništvo i upravljanje. Nakon prijenosa, vlasnik može odlučiti hoće li se povući iz operativnih aktivnosti, ali i dalje zadržati utjecaj kroz vlasnički udio. Bez obzira na izbor modela, potrebno je biti svjestan potencijalnih posljedica, odrediti ključne sudionike u procesu i definirati vremenski okvir za prijenos kako bi se osigurala uspješna realizacija.

### **3. Odabir odgovarajućeg modela prijenosa poslovanja**

Pri odabiru odgovarajućeg modela prijenosa poslovanja ključno je razumjeti osnovne ciljeve poduzeća, poput toga predstavlja li ono sredstvo za bolji život vlasnika i njegove obitelji, financijsku investiciju, dio vlasnikove osobnosti i životnog stila, ili obiteljsku baštinu. Ova spoznaja uvelike utječe na odluku o načinu prijenosa, jer ako poduzeće odražava vlasnikov identitet, prijenos uključuje ne samo pravne i financijske, već i osobne i emotivne promjene. S obzirom na to da su teme poput novca, osjećaja i međuljudskih odnosa često osjetljive, korisno je u proces uključiti neutralnog savjetnika kojem sve strane vjeruju. Takav savjetnik treba biti osoba od povjerenja s iskustvom u prijenosu poslovanja, koja može vlasniku pomoći da sagleda problem iz različitih perspektiva, te dobro poznaje povijest, kulturu i potrebe poduzeća.

### **4. Provođenje izabranog modela u praksi**

Posljednji korak prijenosa poslovanja zahtijeva postavljanje temelja za uspješnu primjenu odabranog modela, što često uključuje promjene unutar poduzeća. Ključna je uspostava vlasničke politike koja usklađuje ciljeve, vrijednosti i odgovornosti svih vlasnika kako bi se izbjegli konflikti, osobito kada dolazi do povećanja broja suvlasnika. Proces prijenosa obuhvaća i prijenos znanja, mreže kontakata te organizacijske kulture, koji su često povezani s karakteristikama vlasnika, a njihovo očuvanje ključno je za budući uspjeh poduzeća. Pravovremena i jasna komunikacija o promjenama, posebno u vezi s povlačenjem vlasnika iz svakodnevnog poslovanja,



ključna je za osiguranje uspješnog prijelaza i prilagodbe nasljednika novim ulogama. Ovaj prijelaz uključuje ne samo formalni aspekt prijenosa vlasništva, već i emocionalne izazove za vlasnika koji može osjećati gubitak identiteta. Zbog toga je važno da vlasnici, uz podršku savjetnika i iskustva drugih, nađu nove uloge i aktivnosti koje će im pružiti smisao nakon što se povuku iz poduzeća. Razgovori i redoviti pregledi prijenosa u praksi mogu pomoći u prilagodbi i prevladavanju mogućih nesuglasica tijekom ovog osjetljivog razdoblja.

Zaključno, proces prijenosa poslovanja zahtijeva pažljivo planiranje i pripremu kako bi se osigurao kontinuitet i stabilnost poduzeća. Ključ uspjeha leži u pravovremenom pokretanju postupka, jasno definiranom modelu prijenosa, te otvorenoj komunikaciji između svih uključenih strana. Osim formalnih aspekata, posebna pažnja mora se posvetiti i emocionalnim izazovima kako bi prijenos bio što uspješniji i dugoročno održiv.

### **3.3. Modeli prijenosa poslovanja i ključni izazovi**

Jedan od glavnih izazova za vlasnike malih i srednjih poduzeća je identifikacija sposobnog i voljnog preuzimatelja poduzeća, kao i odgovarajućeg oblika prijenosa poslovanja, koji može uključivati prijenos poslovanja na članove obitelji, prodaju biznisa drugim poduzećima, početnu javnu ponudu (IPO), prijenos vlasništva na zaklade, itd. Na primjer, više od polovice kanadskih malih i srednjih poduzeća identifikaciju nasljednika smatra glavnom preprekom u planiranju prijenosa poslovanja (Canadian Federation of Independent Business, 2012). Mogu se izdvojiti sljedeći modeli prijenosa poslovanja (CEPOR, 2022):

#### **➤ Prijenos poslovanja na članove obitelji**

Prijenos poslovanja unutar obitelji često predstavlja izazov. Ovaj proces obuhvaća ne samo prijenos vlasništva, koji se može riješiti oporukom ili ostavinskim postupkom, već i upravljanja poduzećem koje zahtijeva dobrovoljno preuzimanje odgovornosti od strane iduće generacije. Uspješan prijenos podrazumijeva da nasljednici imaju potrebna znanja i iskustva koja mogu steći radom u samom poduzeću ili izvan njega. Važno je osigurati stručno mentorstvo ili privremenu pomoć kako bi novi upravitelji bili spremni na tržišne izazove i održali uspjeh poduzeća.

### ➤ **Prodaja poduzeća**

Prodaja poduzeća često se razmatra kada vlasnik želi osigurati sredstva za umirovljenje, nema adekvatnog nasljednika ili ne želi zadržati vlasništvo. Ovaj proces donosi brojne izazove, posebno u procjeni vrijednosti poduzeća, koja može značajno varirati ovisno o primijenjenim metodama. Razlika između očekivane i stvarne vrijednosti često proizlazi iz različitih interesa kupca, što može utjecati na spremnost prodavatelja. Prodaja može biti usmjerena prema vanjskim kupcima ili zaposlenicima, što može olakšati prijelaz, a uspješnost prodaje ovisi o pažljivoj pripremi i razumijevanju tržišta.

### ➤ **Zapošljavanje profesionalnog menadžera**

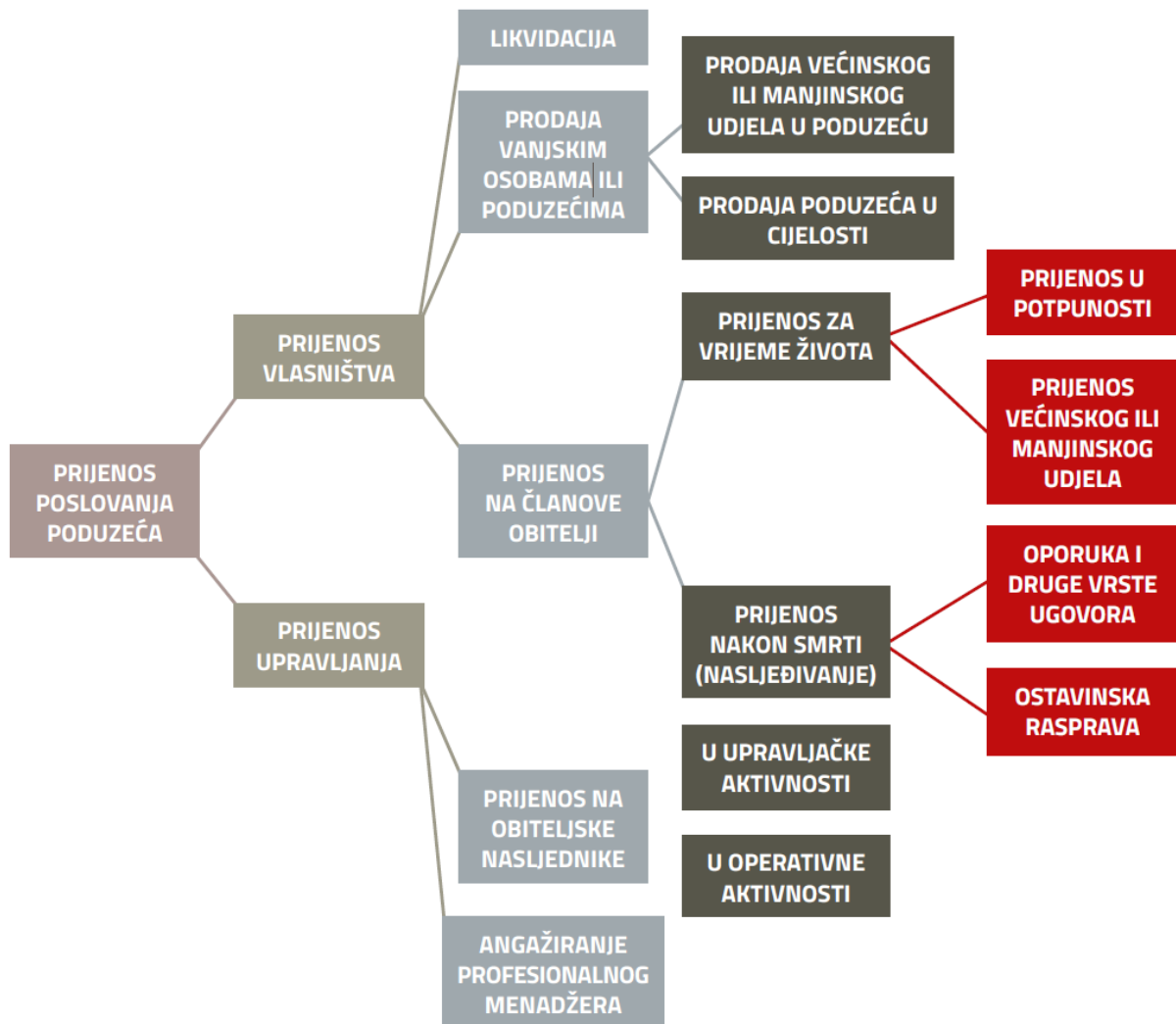
Podrazumijeva prijenos upravljačke funkcije na osobu izvan obitelji, dok vlasnik zadržava vlasništvo nad poduzećem. Ova opcija je često odabrana kada vlasnik želi povući se iz operativnog upravljanja, nema adekvatnog nasljednika ili ne može prodati poduzeće pod povoljnim uvjetima. Profesionalni menadžer donosi specifična znanja i iskustva, što može biti korisno za poduzeće, ali istovremeno postoji rizik zbog slabijeg poznavanja povijesti i kulture poduzeća. Njegovo angažiranje može biti privremeno, dok mlađa generacija ne stekne potrebne vještine, ili dugoročno s mogućnošću ulaska u vlasničku strukturu. Zadržavanje kvalitetnog menadžera zahtijeva pružanje prilika za rast, uključenost u strateško planiranje te adekvatno nagrađivanje.

### ➤ **Dobrovoljna likvidacija poduzeća**

Dobrovoljna likvidacija poduzeća označava završetak poslovanja i predstavlja opciju kada vlasnik ne može pronaći kupca ili uspjeh poslovanja ovisi o teško prenosivim specifičnim znanjima. Proces uključuje obustavljanje djelatnosti, podmirivanje obveza i unovčenje imovine, a vodi ga likvidator, često vlasnik ili menadžer. Iako je likvidacija psihološki teška za vlasnika, ona omogućava razrješenje svih poslovnih odnosa. Trajanje postupka obično je godinu dana ili duže, a uključuje obveze kao što su podnošenje financijskih izvještaja i obavijest nadležnim tijelima.

Poduzetnicima je na raspolaganju više solucija prijenosa poslovanja poduzeća u smislu prijenosa vlasništva i prijenosa upravljanja (CEPOR, 2022), što je prikazano na sljedećoj slici.

**Slika 1. Shematski prikaz modela prijenosa vlasništva i upravljanja nad poduzećem**



Izvor: CEPOR (2022). Minivodič za poduzetnike. Prijenos poslovanja, str. 30

U slučaju obiteljskih poduzeća, poduzetnici često nastoje vlasništvo nad poduzećem zadržati unutar obitelji. U Švicarskoj je, primjerice, više od 40% aktivnih poduzetnika preuzelo posao od člana obitelji (Christen i sur., 2013). U Nizozemskoj 73% onih obiteljskih poduzeća koja su prošla kroz prijenos poslovanja navodi obiteljsku vezu između bivšeg i novog vlasnika poduzeća (Flören i sur., 2010). Međutim, ne-obiteljski transferi porasli su posljednjih godina i vjerojatno će dobiti dodatnu važnost u budućnosti u mnogim zemljama OECD-a (OECD,

2019). Prijenos poslovanja također može biti u obliku prijenosa na pojedince koji su zaposleni u poduzeću, kao što su zaposlenici (eng. Employee-Buy Outs - EBO) i rukovoditelji (eng. Management-Buy Outs – MBO). Navedeno može biti prednost zbog dobrog poznavanja postojećeg poslovnog modela, ali može biti prepreka kada su potrebne veće strateške promjene. S druge strane, vanjske osobe koje preuzmu poduzeće često lakše provode takve promjene, kao što je to slučaj s akvizicijama od strane privatnih investitora ili vanjskih menadžera (tj. Management-Buy-In - MBI). U kontekstu sve veće globalizacije i zasićenih domaćih tržišta, mala i srednja poduzeća sve su veća meta spajanja i akvizicija (M&A) od strane drugih poduzeća, u svrhu rasta, proširenja asortimana proizvoda poduzeća ili jačanja tehnoloških kompetencija (Hussinger, 2010).

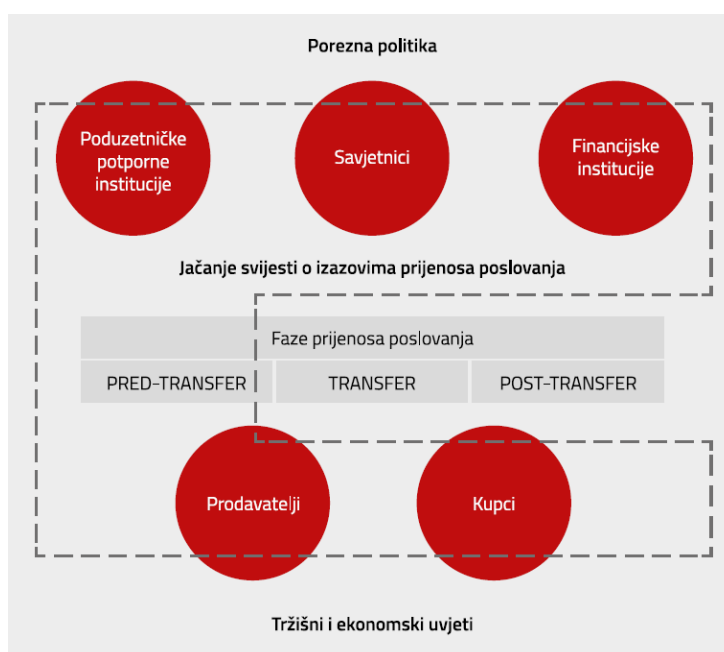
U slučaju malih poduzeća, prodaja strateškim investitorima može naići na otpor, između ostalog i zbog straha od gubitka lokalnih radnih mjesta. Inicijalna javna ponuda (IPO) (tj. izdavanje dionica za prikupljanje kapitala od šire grupe ulagača) može biti opcija prijenosa, ali se rijetko smatra izvedivom opcijom za mala i srednja poduzeća, a posebno obiteljska poduzeća, uključujući poduzeća s visokim potencijalom rasta, uglavnom zbog zahtjeva za objavom troškova te zbog razvodnjavanja vlasništva i gubitka upravljačke diskrecije koje podrazumijeva izlazak na burzu (OECD, 2019).

Prijenos poslovanja može biti složen zadatak koji zahtijeva odgovarajuće planiranje i kompetencije. Složenost proizlazi iz broja stranaka koje su obično uključene u proces (često s različitim očekivanjima), uključenosti savjetnika i financijskih institucija, kao i niza propisa koji se primjenjuju. Osim toga, procjena vrijednosti poduzeća obično predstavlja kritičnu i složenu fazu u procesu prijenosa poduzeća. Nedostatak ili kašnjenje u planiranju prijenosa često dovodi u pitanje prenosivost poduzeća. Proces prijenosa poduzeća je u većini slučajeva jedinstveni događaj u životnom ciklusu prenositelja i primatelja za koji oni nemaju nikakvog iskustva ili imaju vrlo malo iskustva. Nadalje, vlasnici malih i srednjih poduzeća često se relativno kasno počnu suočavati s vlastitim povlačenjem iz poduzeća. Odgovarajuća priprema je tim više potrebna ako poduzeće posluje u različitim zemljama, budući da različiti lokalni uvjeti poslovanja i poslovni odnosi povećavaju količinu "menadžerskog znanja" koje novi vlasnik mora steći i savladati.

Neuspjesi u prijenosu poslovanja potaknuti su kombinacijom različitih čimbenika. Međutim, u nedostatku aktualnih i reprezentativnih statističkih podataka o prijenosima poslovanja, također zbog različitih definicija i okvira prikupljanja podataka u različitim zemljama, stope smrtnosti

ili preživljavanja poduzeća prije i tijekom tranzicije ostaju uglavnom nepoznate (OECD, 2017). Da bi se ispravno interpretirala tema prijenosa poslovanja, potrebno je napomenuti da uspješnost prijenosa poslovanja ne ovisi isključivo o čimbenicima poput unutarnjih karakteristika poduzeća, već i o razvijenosti ekosustava koji taj proces može olakšati ili otežati. Iako je razvijen ekosustav ključan, uspjeh nije zagarantiran ako poduzetnik nije svjestan složenosti prijenosa ili ne poduzme pravovremene korake. Dakle, i u slučaju postojanja razvijenog okvira za podršku prijenosu poslovanja, neuspjeh može nastupiti zbog nedostatka pripreme, planiranja ili razumijevanja procesa prijenosa. Prikaz ekosustava (Slika 2) može pomoći u objašnjenju različitih čimbenika koji olakšavaju ili otežavaju prienos poslovanja, ali sam ekosustav ne garantira uspjeh bez pravovremene i adekvatne akcije poduzetnika.

**Slika 2. Ekosustav za prienos poslovanja**



Izvor: Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Singer, S. & Durst, S. (eds.). (2015). Business Transfer Ecosystems and Awareness Raising Activities: Situation Analysis of Five European Countries. Adapted from van Teeffelen, L. (2012)

Mezulić Jurić i Alpeza (2017) navode da su neuspješni prijenosi poslovanja često posljedica više čimbenika koji imaju utjecaj na ovaj složeni proces. Ključni akteri u tom ekosustavu su kupci i prodavatelji, pri čemu prodavatelji poduzeća planiraju izlazak iz poslovanja, dok kupci preuzimaju poslovanje. Nedostatak iskustva i znanja o procesu prijenosa može biti značajan problem, osobito jer većina poduzetnika prolazi kroz ovaj proces samo jednom. U ovom

procesu veliku ulogu imaju savjetnici, kao što su računovođe i konzultanti, koji pomažu u rješavanju pravnih, organizacijskih i financijskih izazova.

Poduzetničke potporne institucije, poput gospodarskih komora i razvojnih agencija, mogu doprinijeti jačanju svijesti o važnosti prijenosa poslovanja te poticati na preuzimanje poduzeća kao poduzetnički model. Financijske institucije imaju važnu ulogu u financiranju kupnje, jer većina kupaca nema dovoljna vlastita sredstva za samostalni prijenos poslovanja. Tržišni i ekonomski uvjeti, kao i porezna politika, dodatno utječu na uspjeh prijenosa poslovanja. Gospodarske krize, nepovoljni tržišni uvjeti i restriktivne porezne mjere mogu značajno otežati ovaj proces, dok povoljne porezne olakšice mogu olakšati prijenos poslovanja, osobito unutar obiteljskih poduzeća.

## **4. DJELATNOST PRUŽANJA KNJIGOVODSTVENIH USLUGA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Nakon što je u prethodnom poglavlju analiziran proces prijenosa poslovanja, u nastavku rada analizira se specifičnost u procesu prijenosa poslovanja, s posebnim naglaskom na djelatnost pružanja knjigovodstvenih usluga. Knjigovodstvene usluge, odnosno knjigovodstveni servisi, ne samo da pružaju ključne usluge za operativno funkcioniranje malih i srednjih poduzeća, već imaju i značajnu ulogu u samom procesu prijenosa poslovanja, bilo da se radi o prijenosu unutar obitelji, prodaji ili angažiranju profesionalnog menadžmenta. Njihova stručnost u financijskom i administrativnom upravljanju čini ih neizostavnim partnerom u svim fazama prijenosa poslovanja, a posebne okolnosti koje karakteriziraju njihov rad nameću specifične izazove u pogledu prijenosa poslovanja unutar samih knjigovodstvenih servisa.

### **4.1. Knjigovodstveni servisi kao pružatelji knjigovodstvenih usluga**

Knjigovodstvo ima ključnu ulogu u poslovanju, pružajući informacije koje su neophodne za donošenje odluka različitih korisnika, poput menadžmenta, investitora i kreditora. Osnovni zadaci knjigovodstva uključuju prikupljanje podataka o poslovnim događajima, njihovo sustavno i kronološko bilježenje u poslovne knjige te osiguranje podataka potrebnih za izradu financijskih kalkulacija i izvješća. Kroz temeljna financijska izvješća, knjigovodstvo omogućuje menadžmentu i drugim zainteresiranim stranama da sagledaju financijski položaj poduzeća i donesu informirane odluke (Kostić, 2019).

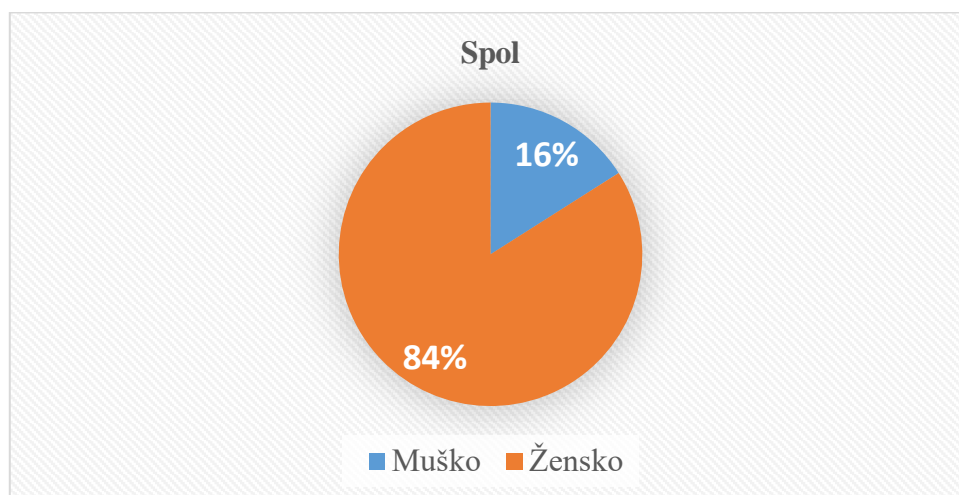
U obavljanju svojih funkcija, knjigovodstveni servisi djeluju unutar jasno definiranih zakonskih okvira. Ovi okviri uključuju Zakon o računovodstvu, Međunarodne računovodstvene standarde (MRS) i Međunarodne standarde financijskog izvješćivanja (MSFI), kao i smjernice Europske unije. U Hrvatskoj se primjenjuju i Hrvatski standardi financijskog izvješćivanja (HSFI), koji su prilagođeni mikro, malim i srednjim poduzetnicima. Osim toga, knjigovodstveni servisi moraju poštovati i zakone vezane uz poreze, uključujući Zakon o porezu na dobit, Zakon o porezu na dodanu vrijednost (PDV), Opći porezni zakon (OPZ) i Zakon o porezu na dohodak. Ovi zakonski okviri osiguravaju da knjigovodstveni servisi pružaju točne i pravovremene informacije, neophodne za pravilan financijski menadžment i usklađenost s regulativama (Kostić, 2019).

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, na dan 31. prosinca 2021. godine u Republici Hrvatskoj bilo je registrirano ukupno 21.377 pravnih osoba u sektoru stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti, u koji spadaju i knjigovodstveni servisi. Od tog broja, 20.956 subjekata (98,9%) bilo je u privatnom vlasništvu. U djelatnosti je radilo ukupno 14.568 zaposlenih u manjim poduzećima (od 1 do 9 zaposlenih), dok su veće organizacije zapošljavale znatno manji broj radnika. U Osječko-baranjskoj županiji bilo je registrirano 15.132 pravne osobe, od čega je 5.692 aktivnih trgovačkih društava, dok se značajan broj odnosi na obrte i ostala slobodna zanimanja (4.677). Ovi podaci pokazuju važnost malih i srednjih poduzeća u ovoj regiji, uključujući knjigovodstvene servise (Državni zavod za statistiku, 2022).

#### **4.2. Analiza rezultata ankete provedene među djelatnicima knjigovodstvenih servisa na temu prijenosa poslovanja**

Radi analize prijenosa poslovanja unutar knjigovodstvenih servisa u Republici Hrvatskoj, provedeno je istraživanje putem anketnog upitnika (Prilog 1) na kojeg je svoje odgovore dao 31 predstavnik knjigovodstvenih servisa. Anketa je kreirana s ciljem dobivanja uvida u iskustva, izazove i ključne čimbenike vezane uz proces prijenosa poslovanja. Upitnik je sadržavao kombinaciju pitanja višestrukog izbora, otvorenih pitanja te pitanja s Likertovom skalom (ocjena od 1 do 5) koja je omogućila ispitanicima izražavanje stupnja slaganja s određenim izjavama. Rezultati ankete koji su prikazani kroz grafičke i tekstualne analize u ovom poglavlju, pružaju detaljan uvid u perspektive i mišljenja djelatnika knjigovodstvenih servisa o procesima i izazovima prijenosa poslovanja.

**Grafikon 1. Struktura uzorka ispitanika na temelju spola**

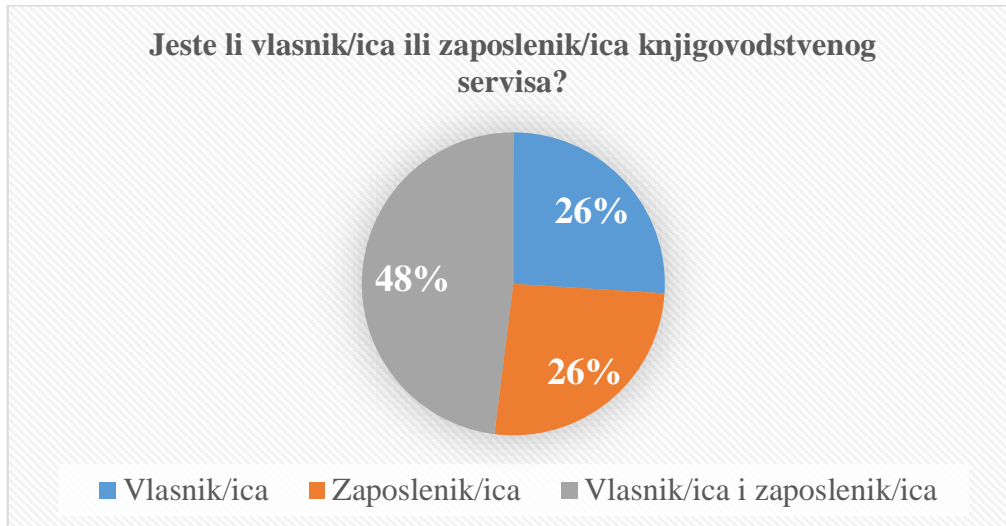


Izvor: izrada autora



Većinu ispitanika u anketi čine žene, njih 26 od ukupno 31 ispitanika.

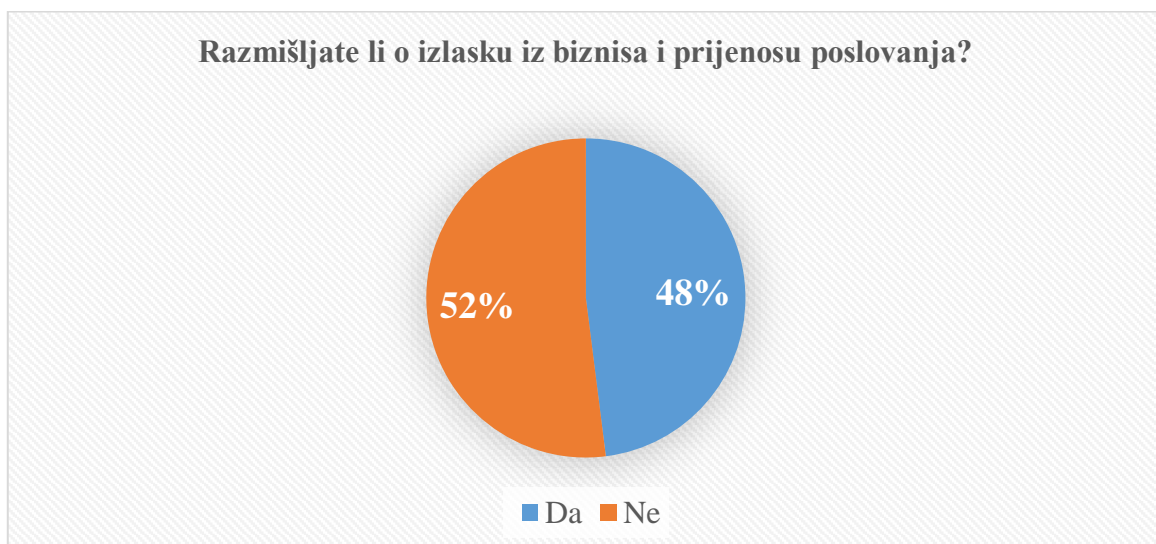
**Grafikon 2. Struktura uzorka ispitanika na temelju radnog statusa u knjigovodstvenom servisu**



Izvor: izrada autora

Podaci pokazuju raznoliku strukturu vlasništva i zaposlenja unutar knjigovodstvenih servisa, pri čemu gotovo polovicu uzorka čine osobe koje imaju dvostruku ulogu u poduzeću (zaposlenica i vlasnica).

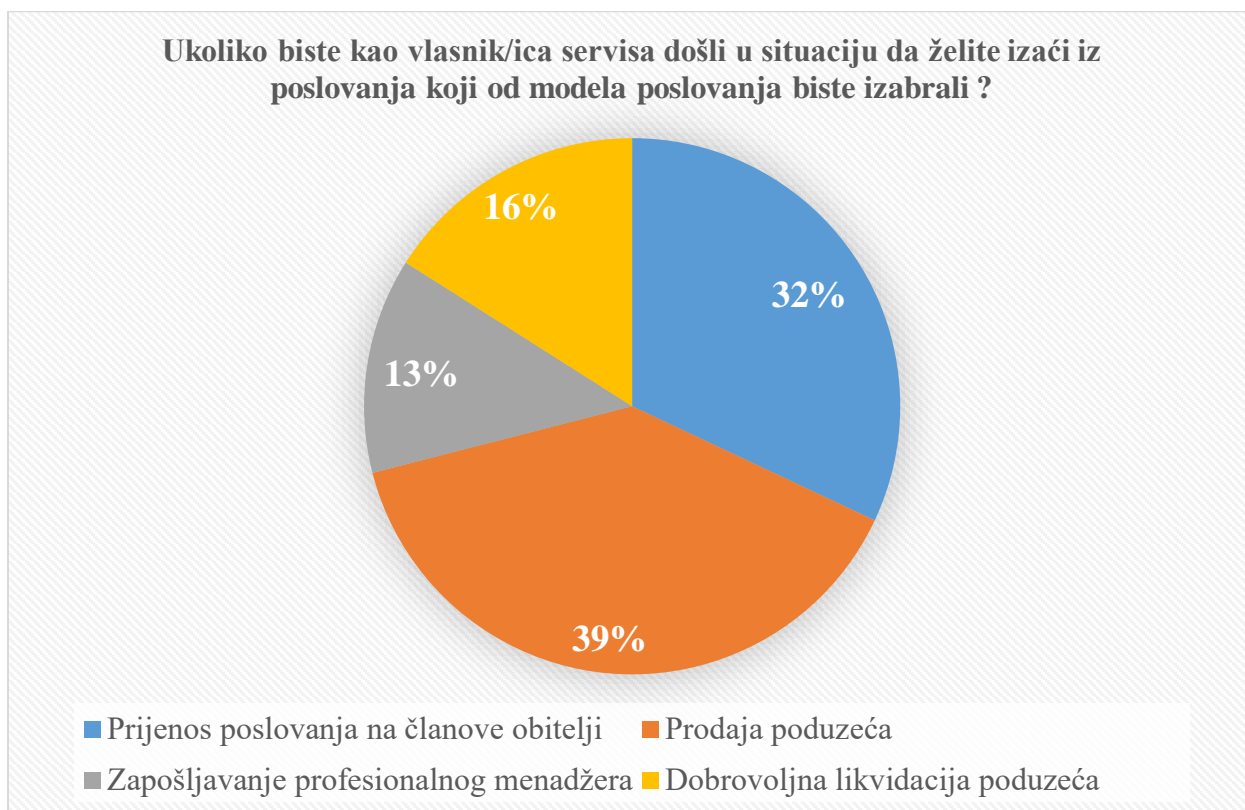
**Grafikon 3. Odnos prema temi prijenosa poslovanja**



Izvor: izrada autora

Gotovo je jednak udio ispitanica koje razmišljaju i onih koje ne razmišljaju o prijenosu poslovanja. Ovaj podatak može sugerirati potrebu za daljnjim osvještavanjem o važnosti planiranja prijenosa kako bi se izbjegli potencijalni izazovi u budućnosti.

**Grafikon 4. Preferirani model izlaska iz poslovanja**



Izvor: izrada autora

Rezultati pokazuju da, iako je prodaja poduzeća najčešće odabrana opcija, prijenos poslovanja unutar obitelji također ima značajnu ulogu kao poželjna izlazna strategija, što ukazuje na želju za održavanjem kontinuiteta poslovanja unutar obiteljskog kruga. S druge strane, manji broj ispitanica razmatra dobrovoljnu likvidaciju ili angažiranje profesionalnog menadžera.

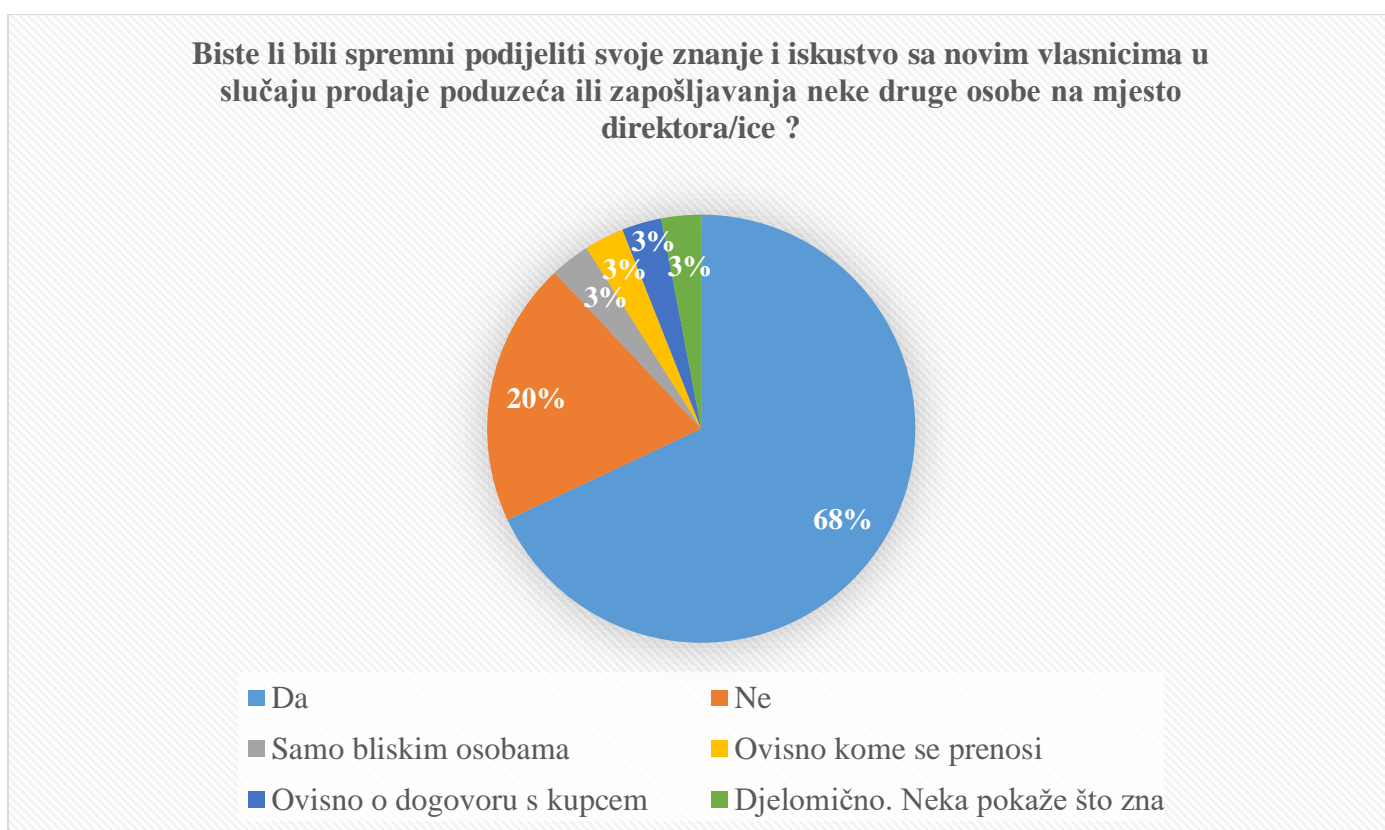
**Grafikon 5. Odnos prema temi otkupa uhodanog poslovanja knjigovodstvenog servisa**



Izvor: izrada autora

Od ukupnog broja ispitanika, 10 ispitanika je razmatralo je mogućnost preuzimanja/otkupa poslovanja nekog knjigovodstvenog servisa, dok je 14 ispitanika odgovorilo da ne razmišlja o toj mogućnosti. Ova podjela u stavovima može ukazivati na različite pristupe prema potencijalnim prilikama za rast i razvoj u sektoru knjigovodstvenih usluga. Ispitanici koji su otvoreni za preuzimanje poslovanja mogli bi prepoznavati strateške prednosti u širenju svojih aktivnosti ili ulasku na nova tržišta. S druge strane, visoki postotak ispitanika koji ne razmatraju ovu mogućnost može biti povezan s nedostatkom resursa, nedovoljnom sigurnošću u tržišne uvjete ili sklonosti očuvanju postojećeg poslovnog modela bez dodatnih rizika.

## Grafikon 6. Spremnost na dijeljenje znanja i iskustva



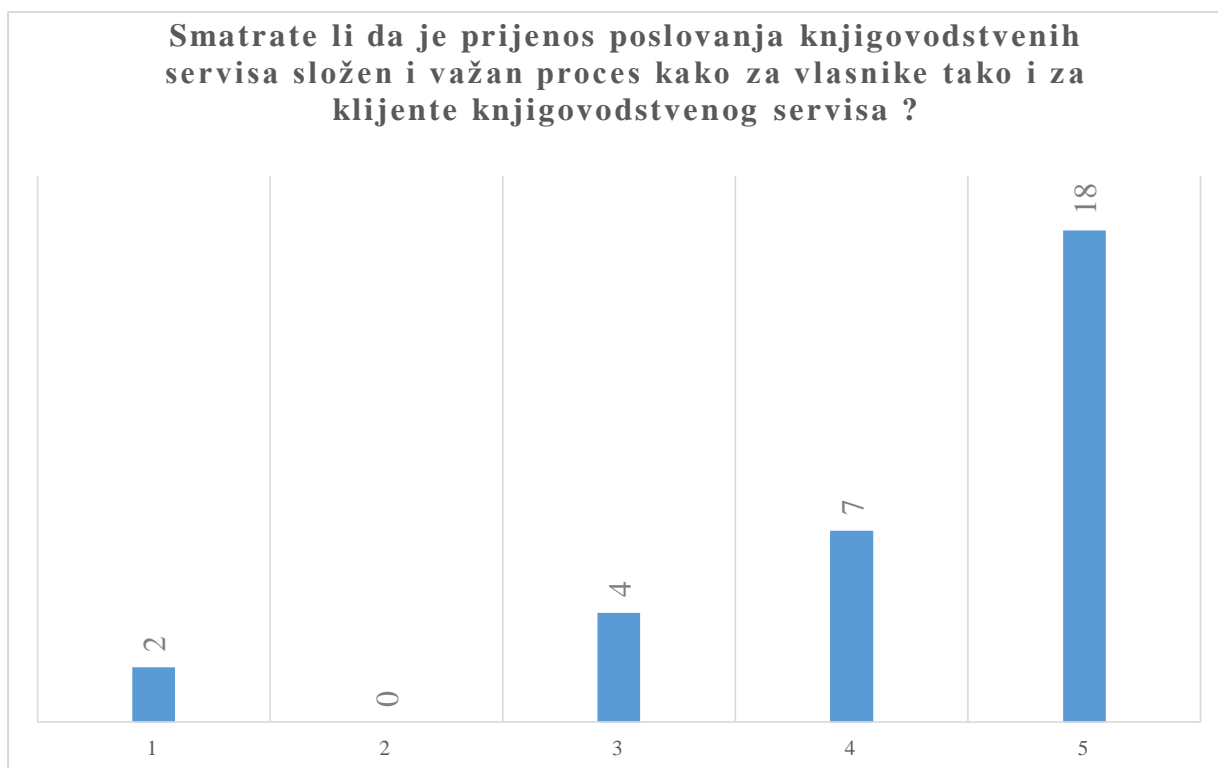
Izvor: izrada autora

Od ukupnog broja ispitanika, 21 ispitanik je izrazio spremnost da podijeli svoje znanje i iskustvo sa novim vlasnicima ili zaposlenima, dok su ostali djelomično ili potpuno odbili tu mogućnost. Samo 4 ispitanika su odgovorila da bi to učinila pod određenim uvjetima, dok je 6 ispitanika izrazilo nevoljkost u dijeljenju znanja. Ovaj podatak sugerira da značajan broj vlasnika servisa nije spreman u potpunosti prenijeti svoje znanje, što može dovesti do izazova pri preuzimanju poslovanja.

Nedostatak volje za dijeljenje znanja može izazvati niz problema, poput nedovoljno dobro pripremljenog novog menadžmenta, što bi moglo rezultirati nižom kvalitetom usluga. Ovaj rizik je posebno izražen u knjigovodstvenim servisima, gdje je stručno znanje ključno za kvalitetno pružanje usluga. Loše upravljanje i niska kvaliteta usluga knjigovodstva mogu imati negativne posljedice na klijente, posebno mala i srednja poduzeća, koja su često ovisna o pouzdanim i točnim financijskim informacijama. Ako novo vodstvo ne dobije adekvatnu

podršku i obuku, klijenti servisa mogli bi se suočiti s problemima u poslovanju zbog netočnih ili nepravovremenih financijskih izvještaja.

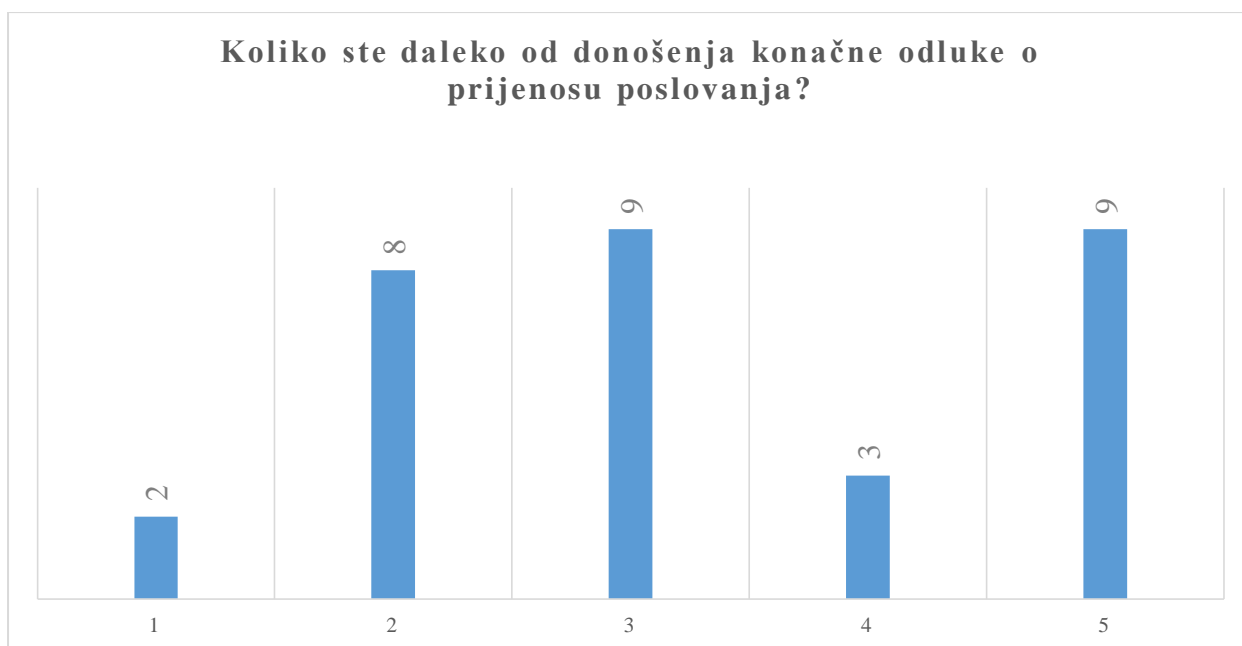
**Grafikon 7. Percepcija o važnosti i složenosti prijenosa poslovanja knjigovodstvenih servisa**



Izvor: izrada autora

Rezultati jasno ukazuju na to da većina ispitanika smatra da je prijenos poslovanja iznimno važan i kompleksan proces, što naglašava potrebu za pažljivim planiranjem i stručno vođenim koracima u tom smjeru. Ova percepcija također sugerira da mnogi vlasnici knjigovodstvenih servisa prepoznaju potencijalne rizike i izazove s kojima bi se mogli suočiti tijekom prijenosa poslovanja.

**Grafikon 8. Donošenje odluke o prijenosu poslovanja**



Izvor: izrada autora

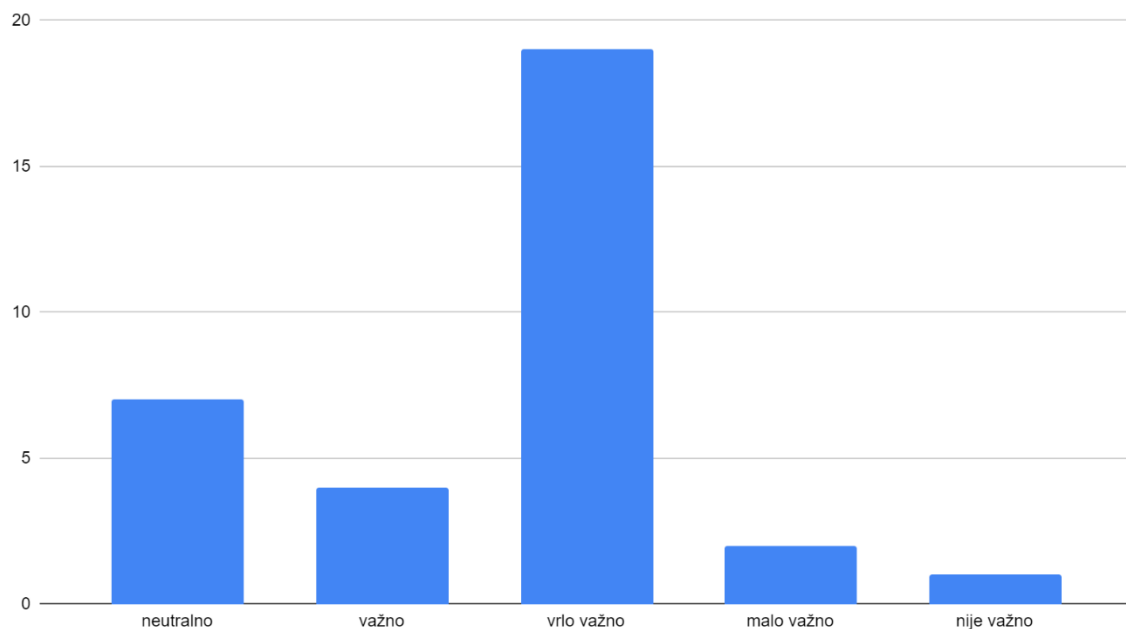
Od ukupnog broja ispitanika, 2 ispitanika su dala ocjenu 1 što znači da su daleko od donošenja odluke o prijenosu poslovanja. Najveći broj ispitanika, njih 9, odabrali su ocjene 3 i 5, što sugerira da su u srednjoj ili završnoj fazi razmatranja prijenosa poslovanja. Prema rezultatima, 8 ispitanika je odabralo ocjenu 2, što znači da su još u početnim fazama razmišljanja, 3 ispitanika su se odlučila za ocjenu 4, što sugerira da su već ozbiljno počeli razmišljati o prijenosu poslovanja, ali nisu donijeli konačnu odluku. Ovi podaci pokazuju da je većina djelatnika knjigovodstvenih servisa još uvijek u fazi razmatranja ili su blizu donošenja konačne odluke o prijenosu poslovanja.

Sljedeće anketno pitanje glasilo je: “Koji su najveći izazovi koje predviđate u prijenosu poslovanja?” Na temelju odgovora 28 od 31 ispitanika, najveći izazovi u prijenosu poslovanja knjigovodstvenih servisa uključuju kombinaciju psiholoških, financijskih i pravnih pitanja. Najzastupljeniji izazovi odnose se na psihološke i financijske aspekte, koje je spomenulo 14% ispitanika (4 ispitanika), dok su zadržavanje klijenata i zaposlenika, te financijska stabilnost i procjena vrijednosti također bili česti izazovi na temelju 11% ispitanika (3 ispitanika).

Osim toga, značajan broj ispitanika je istaknuo izazove povezane uz odabir i pripremu nasljednika, kao i emocionalne i psihološke prepreke povezane s oslobađanjem kontrole nad poslovanjem, što je spomenulo 7% ispitanika (2 ispitanika). Ovi izazovi mogu imati značajan utjecaj na uspjeh prijenosa poslovanja, posebno u osjetljivim sektorima poput knjigovodstva, gdje je stručno znanje i stabilnost ključna za održavanje kvalitete usluga.

### Grafikon 9. Važnost zadržavanja ključnih klijenata prilikom prijenosa poslovanja

Koliko vam je važno zadržati ključne klijente prilikom prijenosa poslovanja?



Izvor: izrada autora

Na temelju odgovora ispitanika, većina njih smatra da je zadržavanje ključnih klijenata prilikom prijenosa poslovanja vrlo važno. Od ukupno 31 ispitanika, njih 17 (55% ispitanika) ocijenilo je ovu stavku kao "vrlo važnu", što naglašava ključnu ulogu klijenata u održavanju

stabilnosti poslovanja tijekom prijenosa. Dodatnih 4 ispitanika (13%) smatra da je zadržavanje klijenata "važno", dok je 7 ispitanika (23%) izrazilo "neutralan" stav. Manji broj ispitanika, njih 2 (7%), ocijenio je zadržavanje klijenata kao "malo važno", dok je 1 ispitanik smatrao da je "nije važno". Ovi rezultati sugeriraju da većina vlasnika poslovanja prepoznaje klijente kao ključan element uspješnog prijenosa poslovanja.

### Grafikon 10. Važnost zadržavanja postojećih zaposlenika prilikom prijenosa poslovanja



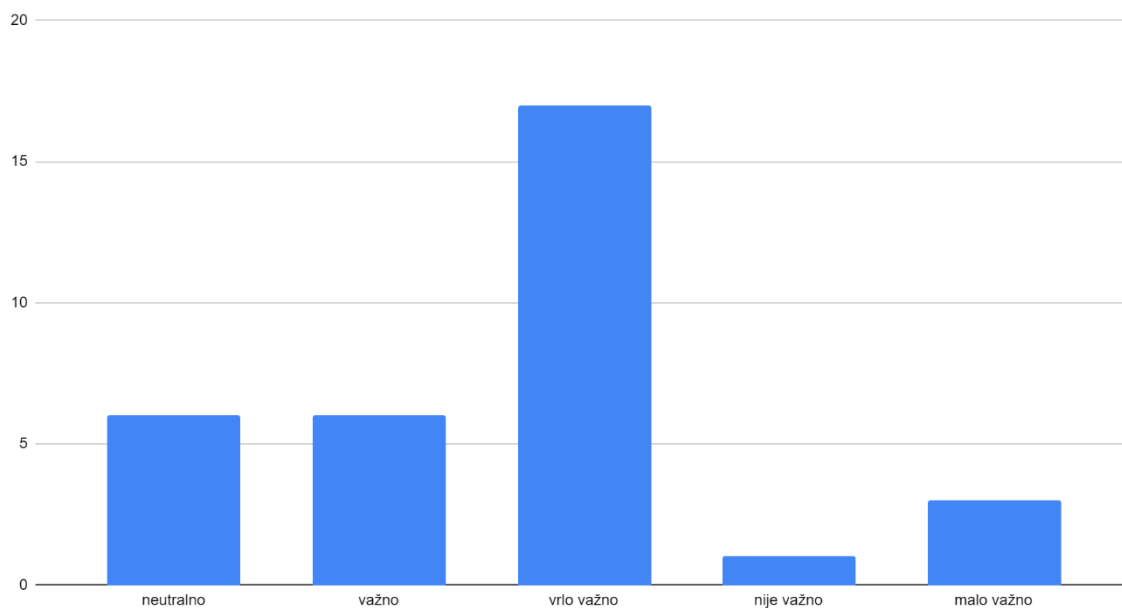
Izvor: izrada autora

Na temelju odgovora ispitanika, većina njih smatra da je zadržavanje postojećih zaposlenika prilikom prijenosa poslovanja izuzetno važno. Čak 20 ispitanika (67%) ocijenilo je ovu stavku kao "vrlo važnu", što naglašava ključnu ulogu zaposlenika u očuvanju stabilnosti i kontinuiteta poslovanja tijekom prijenosa poslovanja. Dodatnih 7 ispitanika (23%) smatra da je zadržavanje zaposlenika "važno", dok je 2 ispitanika (7%) izrazilo "neutralan" stav. Manji broj ispitanika ocijenio je zadržavanje zaposlenika kao "malo važno" (1 ispitanik) ili "nije važno" (1 ispitanik). Ovi rezultati ukazuju na to da većina ispitanika prepoznaje očuvanje postojećih zaposlenika kao ključan faktor uspješnog prijenosa poslovanja.



## Grafikon 11. Važnost vanjske stručne pomoći za uspješan prijenos poslovanja

Smatrate li da je vanjska stručna pomoć (pravna, financijska) ključna za uspješan prijenos poslovanja?

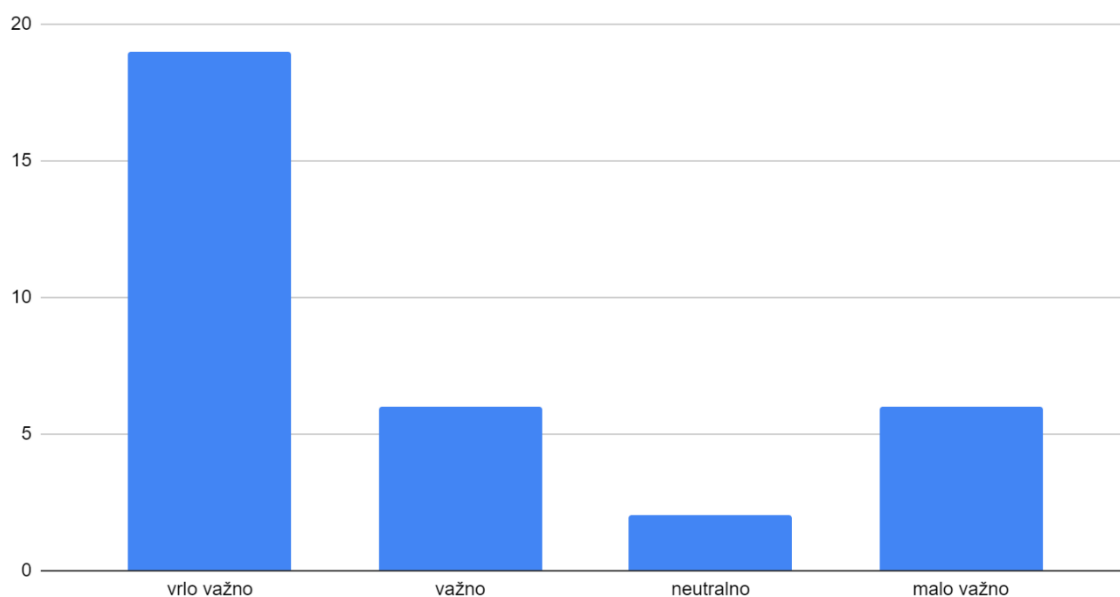


Izvor: izrada autora

Na temelju odgovora ispitanika, većina ih smatra da je vanjska stručna pomoć (pravna, financijska) ključna za uspješan prijenos poslovanja. Od ukupno 31 ispitanika, njih 17 (55%) ocijenilo je ovu stavku kao "vrlo važnu", što naglašava visok stupanj prepoznavanja značaja stručne pomoći u procesu prijenosa. Dodatnih 5 ispitanika (16%) smatra da je vanjska stručna pomoć "važna". Također, 5 ispitanika (16%) izrazilo je "neutralan" stav prema ovoj temi. Manji broj ispitanika, njih 3 (10%), ocijenilo je vanjsku stručnu pomoć kao "malo važnu", dok je 1 ispitanik smatrao da "nije važna". Ovi rezultati sugeriraju da većina ispitanika prepoznaje vanjsku stručnu pomoć kao ključan element uspješnog prijenosa poslovanja.

## Grafikon 12. Važnost planiranja prijenosa poslovanja kao dijela životnog ciklusa tvrtke

Smatrate li da je planiranje prijenosa poslovanja važan dio životnog ciklusa tvrtke?



Izvor: izrada autora

Na temelju odgovora ispitanika, planiranje prijenosa poslovanja smatra se vrlo važnim dijelom životnog ciklusa tvrtke. Od ukupno 31 ispitanika, njih 19 (61%) ocijenilo je ovu stavku kao "vrlo važnu", što ukazuje na visok stupanj prepoznavanja važnosti temeljitog planiranja u procesu prijenosa poslovanja. Dodatnih 5 ispitanika (16%) smatra da je planiranje "važno". Također, 2 ispitanika izrazila su "neutralan" stav prema ovoj temi. Manji broj ispitanika, njih 5 (16%), ocijenio je planiranje kao "malo važno", dok nitko od ispitanika nije smatrao da planiranje prijenosa poslovanja kao dijela životnog ciklusa tvrtke "nije važno". Ovi rezultati sugeriraju da većina ispitanika prepoznaje planiranje prijenosa poslovanja kao ključan aspekt uspješnog upravljanja životnim ciklusom tvrtke.

Zadnje anketno pitanje glasi: "Što bi vam najviše pomoglo u donošenju odluke o prijenosu poslovanja?" Na temelju prikupljenih odgovora, mogu se identificirati ključni faktori koji utječu na donošenje odluke o prijenosu poslovanja. Najvažniji faktor, prema odgovorima ispitanika, je stručna pomoć, koja je označena kao ključna za 3 ispitanika (10%). Ovaj odgovor sugerira da dio ispitanika smatra da je stručna pomoć neophodna za uspješan prijenos

poslovanja, uključujući podršku u pronalasku kupca i vođenju cijelog procesa prijenosa. Informacije su također značajan faktor, gdje su 2 ispitanika istaknula potrebu za jasnim informacijama o postupku prijenosa i relevantnim informacijama za donošenje odluka. Cijena poduzeća je također važna, te su 2 ispitanika naveli upravo cijenu kao ključni element prilikom donošenja odluke o prijenosu poslovanja.

Osim toga, spomenuti su i detaljno planiranje, financijska i stručna potpora, savjeti, iskustvo, znanje, podrška institucija, smanjenje birokracije, i prijenos na članove obitelji. Ovi rezultati ukazuju na važnost kombinacije stručne pomoći, jasnih informacija, i financijskih razmatranja u procesu prijenosa poslovanja u odlučivanju ispitanika o spremnosti prijenosa poslovanja.

#### **4.3. Važnost i povezanost knjigovodstvenih servisa s ostalim djelatnostima u sektoru malih i srednjih poduzeća**

Knjigovodstveni servisi imaju ključnu ulogu u poslovanju malih i srednjih poduzeća, nude osnovne knjigovodstvene i financijske usluge koje osiguravaju usklađenost sa zakonskim zahtjevima i pružaju poduzećima kritične poslovne i financijske uvide. Knjigovodstveni servisi se ne bave samo svakodnevnim zadacima vođenja poslovnih knjiga već i pridonose procesima strateškog odlučivanja putem financijskog savjetovanja, poreznog planiranja i drugih usluga koje utječu na dugoročnu održivost poslovanja. S obzirom na prirodu svog posla, knjigovodstveni servisi duboko su isprepleteni s operativnim i strateškim aspektima poslovanja svojih klijenata.

U kontekstu poslovnog nasljeđivanja, knjigovodstveni servisi su često na čelu tranzicijskog procesa jer daju smjernice i podršku vlasnicima poduzeća kako bi se snašli u složenosti prijenosa poslovanja. Ova je uloga osobito značajna u malim i srednjim poduzećima, a utjecaj prijenosa na poslovanje i osobni život vlasnika može biti vrlo značajan. Međutim, proces prijenosa poslovanja u samim knjigovodstvenim servisima predstavlja jedinstvene izazove i složenost.

Knjigovodstveni servisi se susreću s posebnim poteškoćama kada je u pitanju planiranje prijenosa poslovanja. Visoko personalizirana priroda njihovih usluga znači da su odnosi s klijentima često usko povezani s pojedinačnim knjigovođama, a ne sa samim poduzećem. Samim time, prijenos tih odnosa na nove vlasnike ili upravitelje može pridonijeti mnogim izazovima. Nadalje, vještine i znanja potrebni za uspješno vođenje knjigovodstvenih servisa su

specijalizirana te zahtijevaju bogato radno iskustvo, što otežava pronalaženje odgovarajućih nasljednika koji mogu održati kvalitetu i povjerenje koje klijenti očekuju.

Ne može se precijeniti strateška važnost knjigovodstvenih servisa u procesu prijenosa poslovanja. Oni služe kao savjetnici vlasnicima poduzeća, odnosno pomažu im razumjeti financijske i pravne implikacije različitih opcija prijenosa poslovanja, vodeći ih kroz potrebne korake kako bi osigurali adekvatnu tranziciju poslovanja. To uključuje procjenu financijskog zdravlja poduzeća, procjenu vrijednosti poslovanja i prepoznavanje potencijalnih rizika koji bi mogli utjecati na uspjeh prijelaza. Knjigovodstveni servisi također moraju biti spremni nositi se s emocionalnim aspektima prijenosa poslovanja budući da se vlasnici poduzeća često bore s odlukom da odstupe od poduzeća kojeg su izgradili.

Za knjigovodstvene servise, planiranje prijenosa je ključno za njihov kontinuitet i zadržavanje baze klijenata. Ključno je osigurati da se klijenti osjećaju ugodno s novim vlasništvom ili upravljanjem jer gubitak ključnih klijenata tijekom prijenosa može imati značajne financijske posljedice. Samim time, knjigovodstveni servisi moraju razviti planove nasljeđivanja koji se bave financijskim i relacijskim aspektima prijenosa poslovanja, što osigurava da klijenti nastave primati istu razinu kvalitete usluge i da poduzeće ostane partner od povjerenja u poslovnim operacijama svojih klijenata.

Međutim, jedan od glavnih izazova u procesu planiranja prijenosa poslovanja među vlasnicima knjigovodstvenih servisa je učinkovit prijenos znanja i stručnosti s odlazećeg vlasnika na novu upravu. Knjigovodstveni servisi su često izgrađeni na godinama specijaliziranog znanja, odnosa s klijentima i vlasničkih praksi koje su se razvijale i usavršavale tijekom vremena. Nažalost, nisu svi vlasnici voljni ili sposobni u potpunosti podijeliti ovo kritično znanje sa svojim nasljednicima. Ovo oklijevanje može proizaći iz niza čimbenika, uključujući želju da se zadrži osjećaj kontrole, zabrinutost oko nasljednikovih sposobnosti ili jednostavno nedostatak vremena i resursa za ispravno dokumentiranje i komuniciranje njihove stručnosti.

Kada odlazeći vlasnik uskrati ključne uvide ili ne uspije adekvatno mentorirati dolazeći tim, poduzeće ostaje ranjivo na nekoliko rizika. Nova uprava može imati problema s održavanjem iste razine kvalitete usluge, što će dovesti do nezadovoljstva klijenata i mogućeg gubitka poslovanja. Dodatno, nedostatak prijenosa znanja može spriječiti sposobnost knjigovodstvenog poduzeća da se prilagodi promjenjivim tržišnim uvjetima, implementira nove prakse ili

upravlja složenim potrebama klijenata. Ova praznina u znanju i iskustvu može biti posebno štetna u knjigovodstvenoj industriji, gdje su preciznost, usklađenost s propisima i duboko razumijevanje klijenata najvažniji. Prijelazno razdoblje poslovanja često otkriva razmjere tih izazova. Ako novom vlasniku ili timu nedostaje potrebno iskustvo ili adekvatan uvid u prijašnje i trenutno poslovanje poduzeća, oni mogu nenamjerno poremetiti uspostavljene procese, što dovodi do neučinkovitosti ili većih pogrešaka. To može naštetiti ugledu poduzeća i narušiti povjerenje klijenata, što otežava zadržavanje postojećih klijenata ili privlačenje novih.

Kako bi ublažili te rizike, ključno je da knjigovodstvena poduzeća daju prioritet temeljitom prijenosu znanja i iskustva kao ključnim komponentama planiranja prijenosa poslovanja. To uključuje ne samo formalnu dokumentaciju postupaka i praksi, već i promišljen i strukturiran proces mentorstva u kojem odlazeći vlasnik aktivno radi s nasljednikom na prenošenju kritičnih uvida, strategija i vještina upravljanja. Ovaj bi proces trebao započeti prije realiziranja prijenosa poslovanja kako bi se osiguralo da je nova uprava u potpunosti spremna adekvatno preuzeti svoje poslovne odgovornosti.

Osim toga, knjigovodstvena poduzeća trebaju uzeti u obzir važnost kontinuiranog učenja i razvoja unutar svojih timova. Poticanjem kulture dijeljenja znanja i stalnog profesionalnog razvoja, takva poduzeća mogu izgraditi otporniju organizaciju koja je bolje opremljena za rješavanje prijelaza. Poticanje zaposlenika na svim razinama da se uključe u programe osposobljavanja i mentorstva može pomoći da se popune sve praznine u znanju i osigura da stručnost knjigovodstvenih poduzeća nije koncentrirana u jednom pojedincu, već je raspoređena po cijeloj organizaciji.

Može se zaključiti da dok su financijski i relacijski aspekti prijenosa poslovanja značajni, uspješan prijenos znanja i stručnosti jednako je važan za kontinuitet i uspjeh knjigovodstvenih servisa. Poduzeća se moraju direktno suočiti s izazovima prijenosa znanja kako bi osigurali da nasljednici budu potpuno opremljeni za održavanje standarda servisa i nastavak pružanja kvalitetne usluge klijentima. Na taj način mogu zaštititi svoje poslovanje od rizika povezanih s nasljeđivanjem i osigurati glatku i uspješnu tranziciju.

## **5. ANALIZA PRIMJERA IZ PRAKSE - PRIJENOS POSLOVANJA KNJIGOVODSTVENOG SERVISA NA ČLANA OBITELJI**

U ovom poglavlju analizirat će se konkretan primjer prijenosa poslovanja malog knjigovodstvenog servisa unutar obitelji. Poglavlje pruža prikaz slučaja, uključujući opis razvoja poslovanja i procesa prijenosa poslovanja. Nakon toga slijedi analiza ključnih čimbenika koji su doprinijeli uspjehu prijenosa, s posebnim naglaskom na izazove, prilagodbe i dugoročno očuvanje poslovne tradicije.

### **5.1. Opis slučaja**

Primjer koji će biti analiziran odnosi se na poslovanje malog knjigovodstvenog servisa s višedesetljetnom tradicijom u Republici Hrvatskoj. Poslovni subjekt osnovan je ranih 1990-ih godina kao odgovor na rastuću potrebu za stručnim knjigovodstvenim uslugama koje su obuhvaćale širok spektar klijenata, uključujući trgovačka društva, obrte, javne ustanove i udruge. Osnivačica servisa bila je stručnjakinja s dugogodišnjim iskustvom u kontrolingu i računovodstvu, koja je paralelno radila na drugim poslovima, dok je knjigovodstveni servis u početku predstavljao dodatni izvor prihoda i praktičnog znanja.

Poslovanje servisa temeljilo se na pružanju cjelovitih računovodstvenih usluga, uključujući vođenje poslovnih knjiga, izradu financijskih izvještaja, savjetovanje te upravljanje poslovnim procesima klijenata. Klijenti su dolazili iz različitih sektora, što je omogućilo stjecanje raznolikog iskustva i rada s različitim poslovnim modelima i industrijama.

Kroz nekoliko godina, računovodstveni servis je prošao nekoliko faza transformacija i prilagodba tržišnim uvjetima. S obzirom na tehnološki napredak i digitalizaciju poslovanja, usluge servisa su se kontinuirano prilagođavale novim izazovima i potrebama tržišta. Zbog dugogodišnje reputacije i povjerenja izgrađenog među klijentima, servis je uspješno zadržao svoju poziciju na tržištu.

Poslovanje, koje je prvotno vodila osnivačica, kasnije je prepušteno sljedećoj generaciji. Njena kći, diplomirana ekonomistica, preuzela je vođenje servisa, što je osiguralo kontinuitet i kvalitetu pruženih usluga, uz uvođenje novih tehnoloških rješenja i inovacija. Na taj način je

osigurana dugoročna održivost poslovanja unutar obitelji, dok su članovi obitelji, uključujući i sina, aktivno sudjelovali u radu servisa, stječući praktično iskustvo tijekom studija.

## **5.2. Analiza i diskusija**

Prijenos poslovanja knjigovodstvenog servisa unutar obitelji može se smatrati uspješnim primjerom međugeneracijskog transfera poduzetničkog duha i znanja. Ključne komponente uspjeha u ovom prijenosu bile su pažljiva priprema, kontinuirano obrazovanje i prilagodba promjenama na tržištu, uključujući digitalizaciju poslovanja i primjenu novih tehnologija.

Jedan od ključnih čimbenika uspjeha ovog prijenosa leži u činjenici da je osnivačica rano prepoznala važnost implementacije suvremenih tehnoloških rješenja u poslovanje. S obzirom na brz razvoj IT tehnologija i digitalnih platformi u knjigovodstvu, vođenje servisa zahtijevalo je kontinuirano usvajanje novih znanja i vještina. Sljedeća generacija preuzela je poslovanje u trenutku kada su ti procesi već bili u tijeku što je omogućilo bržu prilagodbu i daljnji razvoj.

Osim tehnoloških inovacija, značajnu ulogu u prijenosu poslovanja imala je poslovna kultura izgrađena na temeljima preciznosti, odgovornosti i dugoročne suradnje s klijentima. Ove vrijednosti omogućile su održavanje stabilne baze klijenata i povjerenja kroz generacije. Prijenos poslovanja nije se odnosio samo na formalno preuzimanje upravljačkih funkcija, već i na kontinuirano mentorstvo osnivačice prema novoj generaciji, što je osiguralo prienos znanja i vrijednosti ključnih za uspješno poslovanje.

Izazovi u prijenosu poslovanja unutar obitelji često se javljaju zbog poteškoća u komunikaciji, neslaganjima u viziji ili razlika u pristupu između generacija. Međutim, u ovom slučaju, prienos poslovanja je bio olakšan zbog sličnog obrazovnog puta i interesa nasljednice koja je već aktivno sudjelovala u radu servisa prije formalnog preuzimanja, što je omogućilo postupan i pripremljen prienos poslovanja. Također, značajan izazov za sva obiteljska poduzeća, pa tako i za ovaj računovodstveni servis, jest održavanje konkurentnosti u tržišnim uvjetima koji se neprestano mijenjaju. U ovom primjeru, spremnost članova obitelji na stalno učenje, usavršavanje i preuzimanje novih zadataka, kao i njihova sposobnost prilagodbe bili su ključni faktori koji su osigurali dugoročnu održivost poslovanja.

Ovaj primjer pokazuje važnost dugoročne strategije, fleksibilnosti i prilagodbe, ali i ključnu ulogu mentorstva u prijenosu znanja i poslovnih vrijednosti unutar obitelji. Unatoč izazovima s kojima se mali poduzetnici suočavaju, ovaj model prijenosa poslovanja predstavlja pozitivan primjer kako obiteljski biznis može uspješno funkcionirati kroz generacije.



## **6. ANALIZA PRIMJERA IZ PRAKSE - ZAPOČINJANJE PODUZETNIČKE AKTIVNOSTI KROZ OTKUP UHODANOG POSLOVANJA**

U ovom poglavlju razmatrat će se konkretan primjer akvizicije malog knjigovodstvenog servisa iz prakse. Poglavlje će pružiti detaljan opis slučaja, a potom slijedi analiza i diskusija ključnih elemenata akvizicije, s naglaskom na izazove i uspjehe u procesu preuzimanja poslovanja.

### **6.1. Opis slučaja**

Podaci navedeni u ovom dijelu rada prikupljeni su primarnim putem, putem intervjua s ključnim akterima akvizicijskog postupka. U proces je uključen prodavatelj, vlasnica knjigovodstvenog servisa od 19. veljače 2009. godine, poduzeće koje je klasificirano prema NKD 90.20 kao mikro poduzeće za računovodstvene, knjigovodstvene i revizijske djelatnosti, te kupac, studentica Ekonomskog fakulteta u Osijeku, smjera menadžment, koja je preuzela poslovanje 2018. godine.

Primjer ove akvizicije odabran je zbog specifičnih okolnosti u kojima su sudionici, s obje strane procesa, demonstrirali kako je moguće realizirati akviziciju unatoč nedostatku podrške, financijskih sredstava i razumijevanja od strane institucija poput HZZ-a i financijskih institucija, koje bi trebale podržati rast i razvoj gospodarstva te spriječiti odlazak mladih i ostalih stanovnika Republike Hrvatske.

Sadašnja vlasnica, nakon završetka studija Ekonomskog fakulteta u Osijeku, suočila se s izazovima na tržištu rada koje nije nudilo očekivane mogućnosti. Prvi posao obavljala je u trgovini u TC Portanova, a svaki pokušaj pronalaska posla u struci rezultirao je razočaranjem, što je utjecalo na njezino samopouzdanje. Prema njezinom iskustvu, fakultetska diploma nije presudna za uspjeh na tržištu rada, već su ključni faktori iskustvo, želja za učenjem i napredovanjem. Smatra da je za opstanak na tržištu rada potrebno razviti osobne kvalitete poput samopouzdanja, dobre komunikacije i prepoznatljivosti, uz kontinuirano ulaganje u vlastiti razvoj. Proces stjecanja znanja u području računovodstva bio je dugotrajan i zahtjevan. Zaposlenica je godinama volontirala u računovodstvenim servisima kako bi stekla potrebne vještine. Unatoč tome, njezine kolege s fakulteta danas često izražavaju zavist zbog njezina poslovnog uspjeha, nesvjesni napora koji su bili potrebni za postizanje tog cilja. Nakon

akvizicije, nova vlasnica se suočila s novim izazovima, uključujući pregled poslovne dokumentacije i prilagodbu na promjene koje su se dogodile tijekom njezine odsutnosti zbog trudničkog bolovanja.

Prodavatelj je odlučio prodati poduzeće zbog odlaska u mirovinu i selidbe djece iz Osijeka. Kao i mnogi roditelji, očekivao je da će njegov trud i rad ostati kao naslijeđe djeci, no stvarnost je pokazala drugačije. Kako djeca nisu bila zainteresirana za preuzimanje poduzeća, vlasnik je ponudio prodaju svojoj zaposlenici koja je već nekoliko godina radila u poduzeću na pola radnog vremena. Cijena poduzeća određena je samostalno, bez dodatnih savjetodavnih usluga ili izračuna stvarne vrijednosti. Sam proces akvizicije uključivao je jednokratnu isplatu i dogovor o plaćanju kroz najam, budući da je poslovni prostor bio u vlasništvu prodavatelja. Nova vlasnica je odmah nastavila poslovanje, zadržavajući postojeću infrastrukturu, uključujući računalnu opremu i licence. Bilo je potrebno podmiriti usluge javnog bilježnika i provesti promjene na trgovačkom sudu, nakon čega je posao mogao nesmetano nastaviti.

Prodavatelj je ostao u poduzeću još mjesec dana nakon prodaje kako bi uveo kupca u poslovanje. U trenutku preuzimanja, napravljen je završni račun, a prodavatelju je isplaćena dobit za pripadajuće razdoblje, umanjena za porez na kapital. Nakon dvije godine, kada je isteklo razdoblje dogovorenog plaćanja najma, poduzetnica koja je otkupila poslovanje, knjigovodstveni servis je preselila u novi prostor.

Bivša vlasnica knjigovodstvenog servisa redovno posjećuje poduzeće i često pita kada će biti promijenjen naziv, jer su prodavatelj i kupac odlučile zadržati prepoznatljivo ime servisa. Poduzetnica koja je otkupila poslovanje je prepoznala važnost reputacije koja je pratila poduzeće, te nastoji održati visoke standarde u poslovanju, uz ulaganje u daljnji razvoj i prepoznatljivost.

Kupac ističe kako raditi za nekoga u ovoj djelatnosti prije pokretanja vlastitog posla donosi značajne prednosti, osobito u stjecanju potrebnog iskustva. Smatra da je gotovo nemoguće započeti samostalan rad bez prethodnog znanja, budući da ovo zanimanje ne ostavlja prostor za pogreške. Nastavak obrazovanja i konstantno usavršavanje ključni su za uspjeh, a ističe kako je važno postaviti realna očekivanja u pogledu cijena usluga, unatoč strahu od gubitka klijenata. Također, naglašava kako je potrebno prepoznati i upravljati fazama prezasićenosti ili izgaranja na poslu, kako bi se dugoročno održala produktivnost i zadovoljstvo u radu.

Na kraju, poduzetnica je zadovoljna provedenim prijenosom i nastavkom poslovanja, te ne bi mijenjala svoje odluke. Iako ne preporučuje preuzimanje poduzeća odmah nakon završetka fakulteta bez poslovne podrške, smatra da uz uporan rad i ljubav prema poslu uspjeh ne može izostati. Preuzimanje poduzeća zahtijeva temeljito poznavanje poslovanja, realno vrednovanje sebe i donošenje racionalnih odluka.

## **6.2. Analiza i diskusija**

Analiza ovog slučaja pokazuje da je akvizicija malog knjigovodstvenog servisa, unatoč izazovima, uspješno provedena zahvaljujući temeljitoj pripremi i poznavanju djelatnosti od strane kupca. Ključni faktor uspjeha bila je prethodna suradnja između prodavateljice i kupca, što je omogućilo prijenos znanja i smanjilo rizike povezane s akvizicijom. Zaspolenica je radila u servisu prije akvizicije, što joj je omogućilo duboko razumijevanje poslovanja, klijenata i specifičnih izazova koji prate ovu djelatnost.

Prodavateljica je odabrala strategiju prodaje bez vanjskog savjetovanja, oslanjajući se na vlastitu procjenu vrijednosti firme. Iako je to moglo predstavljati rizik, činjenica da je kupac bio već upoznat s poslovanjem smanjila je mogućnost pogrešnih procjena. Proces akvizicije uključivao je jednokratnu isplatu te dogovor o plaćanju kroz najam poslovnog prostora, što je dodatno prilagodilo financijske uvjete potrebama kupca.

Nakon akvizicije, mlada poduzetnica suočila se s izazovima integracije ulogu vlasnice i operativnog vođenja servisa. Iako je proces bio mukotrpan, njezina posvećenost i radna etika omogućili su nastavak poslovanja bez gubitka klijenata. Ključno je bilo njezino kontinuirano usavršavanje i prilagodba novim okolnostima, kao i zadržavanje reputacije servisa, što je bilo presudno za dugoročni uspjeh.

Ovaj primjer akvizicije ukazuje na važnost pripreme, poznavanja tržišta i prilagodljivosti prilikom preuzimanja poslovanja. Također, naglašava potrebu za kontinuiranim ulaganjem u vlastito znanje i razvoj, kako bi se održala konkurentnost i uspjeh na tržištu. Kupac je na kraju prepoznao važnost postupne prilagodbe i zadržavanja kvalitete usluge, što je rezultiralo održivim rastom i stabilnošću poslovanja, unatoč izazovima koji su se pojavili tijekom i nakon

## 7. ZAKLJUČAK

Zaključak ovog diplomskog rada naglašava kompleksnost i značaj prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima, kao ključnog aspekta njihovog životnog ciklusa. Prijenos poslovanja, koji uključuje prijenos vlasništva i upravljačkih funkcija, predstavlja izazov koji može značajno utjecati na opstanak i dugoročnu uspješnost poduzeća. Razumijevanje razloga za prijenos, kao što su na primjer odlazak u mirovinu, promjene u poslovnom okruženju ili osobne odluke, bitno je za pravilnu pripremu i provedbu ovog procesa.

Analizirani modeli prijenosa, uključujući obiteljski prijenos, prodaju poduzeća, angažiranje profesionalnog menadžera i dobrovoljnu likvidaciju, otkrivaju različite pristupe koji mogu odgovarati specifičnim okolnostima poduzeća. Svaki model nosi svoje prednosti i izazove, od kojih je ključno pitanje identifikacije odgovarajuće strategije i osiguranje uspješne implementacije. Proces prijenosa poslovanja često zahtijeva dugotrajno planiranje, pravovremeno donošenje odluka, uključivanje svih relevantnih strana i obavljanje potrebnih promjena unutar poduzeća.

Osim toga, nedostatak statističkih podataka i raznih definicija u različitim zemljama dodatno otežava razumijevanje uspješnosti prijenosa poslovanja. Rezultati GEM istraživanja ukazuju na izazove u Hrvatskoj, gdje su problemi poput birokracije, poreznih opterećenja i ograničenih opcija za prodaju poduzeća, uzrokovali niže stope uspješnosti prijenosa i veći broj prekida poslovanja u usporedbi s drugim zemljama EU. Povećana potreba za pravovremenim planiranjem, stvaranjem informacija o tržištu i poboljšanjem infrastrukture za podršku prijenosima poslovanja može značajno doprinijeti boljoj uspješnosti ovog procesa.

Uspješan prijenos poslovanja zahtijeva ne samo tehničke i financijske kompetencije, već i razumijevanje emocionalnih i međuljudskih aspekata koji mogu utjecati na ishod procesa. Adekvatan pristup uključuje pažljivo planiranje, otvorenu komunikaciju i pripremu za sve moguće izazove kako bi se osigurala dugoročna stabilnost i uspjeh poduzeća.

Analizirani primjer studije slučaja pokazuje kako je uspješan prijenos poslovanja unutar obitelji osigurao kontinuitet knjigovodstvenog servisa. Ključni faktori uspjeha uključuju dugoročnu strategiju, spremnost nasljednika na učenje, te važnost mentorstva osnivača u prijenosu poslovnih vrijednosti i znanja. Prilagodba novim tehnologijama i promjenama na tržištu

također su bili presudni za očuvanje konkurentnosti knjigovodstvenih servisa. Izazovi su uspješno prebrođeni zahvaljujući prethodnom angažmanu nasljednika u poslovanju, što je omogućilo postupan prijelaz i zadržavanje kvalitete usluge.

U drugoj studiji slučaja akvizicija je omogućila mladoj poduzetnici preuzimanje uspješnog poslovanja, unatoč ograničenim financijskim sredstvima i nedostupnoj institucionalnoj podršci. Uspjeh akvizicije proizašao je iz prethodnog radnog iskustva kupca u knjigovodstvenom servisu, što je olakšalo prijenos poslovanja i zadržavanje klijenata. Iako su se pojavili izazovi vezani uz operativno vođenje i tržišne promjene, kontinuirano usavršavanje i rad na održavanju kvalitete usluga omogućili su dugoročno stabilno poslovanje.

U analizi knjigovodstvenih servisa u Osječko-baranjskoj županiji, provedena anketa među 31 ispitanika otkriva ključne aspekte i izazove vezane uz prijenos poslovanja unutar ovog sektora. Anketom su identificirani različiti modeli prijenosa poslovanja koje ispitanici razmatraju. Najčešće odabrani model bio je prodaja poduzeća, dok je prijenos poslovanja na članove obitelji i dobrovoljna likvidacija također bila među češćim opcijama. Prema odgovorima, mnogi ispitanici smatraju prijenos poslovanja vrlo složenim i važnim procesom, prepoznajući značaj zadržavanja ključnih klijenata i postojećih zaposlenika tijekom prijenosa. Također, istraživanje je pokazalo da veliki broj ispitanika smatra vanjsku stručnu pomoć ključnom za uspješan prijenos poslovanja, te da planiranje prijenosa treba biti integralni dio životnog ciklusa tvrtke. Psihološki i financijski izazovi, kao i potreba za zadržavanjem klijenata i zaposlenika, identificirani su kao ključne prepreke u procesu prijenosa poslovanja. Ovi rezultati naglašavaju potrebu za pažljivim planiranjem i pripremom, kako bi se osigurala uspješnost prijenosa poslovanja među knjigovodstvenim servisima.

## LITERATURA

1. Alpeza, M., Grubišić, N., Mikrut, M. (2015). Business transfer barometar Hrvatska, CEPOR, Zagreb.
2. Andric, M., Bird, M., Christen, A., Gachet, E., Halter, F. A., Kissling, S., Schenk, R., Zellweger, T. M. (2016). Challenge of generational change. Dostupno na: <http://www.kmu.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/kmu/publikationen%20und%20foliensaeetze/2016csunternehmensnachfolge2016definal.pdf>.
3. Canadian Federation of Independent Business. (2012), Passing on the Business to the Next Generation, Retrieved from Ottawa: <http://www.cfib-fcei.ca/cfib-documents/rr3277.pdf>
4. Creswell, J. W., Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
5. Državni zavod za statistiku (2022). Broj i struktura poslovnih subjekata u prosincu 2021. Dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2021/hr/10013>
6. EU Commission Guide (2012). Facilitating Transfer of business. Dostupno na: <https://www.transeo-association.eu/wp-content/uploads/2021/04/EU-Commission-Guide-Facilitating-Transfer-of-Business-2012.pdf>
7. EU Commission (2012). Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium Sized Enterprises.
8. Flören, R., Uhlaner, L., & Berent-Braun, M. (2010). Family business in the Netherlands - Characteristics and success factors. Dostupno na: [http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/fbinthenetherlands\\_ez\\_nyenr\\_ode2010.pdf](http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/fbinthenetherlands_ez_nyenr_ode2010.pdf)
9. Hussinger, K. (2010). On the importance of technological relatedness: SMEs versus large acquisition targets. *Technovation*, 30(1), 57-64.
10. Kostić, Z. (2019). Knjigovodstvo. Hrvatski institut za razvoj obrazovanja. Dostupno na: <https://www.hiro.hr/wp-content/uploads/2021/05/KNJIGOVODSTVO-1..pdf>
11. Mezulić Juric, P., Alpeza, M. (2017). Spavanje s jednim okom otvorenim - Rast malih i srednjih poduzeća kroz akvizicije. CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća, Zagreb.
12. Mezulić Juric, P., Alpeza M. (2017). Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima, CEPOR, Zagreb.

13. OECD (2017), Financing SMEs and Entrepreneurs 2017: An OECD Scoreboard, OECD Publishing, Paris. Dostupno na: [http://dx.doi.org/10.1787/fin\\_sme\\_ent-2017-en](http://dx.doi.org/10.1787/fin_sme_ent-2017-en)
14. OECD (2019), "Business transfer as an engine for SME growth", in Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth: OECD 2018 Ministerial Conference on SMEs, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a84936f7-en>.
15. Prijenos poslovanja – minivodič za poslovnu zajednicu (2019). CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva za Ministarstvo poduzetništva i obrta, EU projekt Bizimpact, 2. izdanje.
16. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. and Oberman Peterka, S. (2023). Što čini Hrvatsku poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska.
17. Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Singer, S., Durst, S. (2015). Business Transfer Ecosystems and Awareness Raising Activities: Situation Analysis of Five European Countries. Adapted from van Teeffelen, L. (2012).

**PRILOG 1. Anketni upitnik za provedbu istraživanja među predstavnicima knjigovodstvenih servisa u Osječko-baranjskoj županiji**

1. Vaš spol?
2. Jeste li vlasnik/ica ili zaposlenik/ica knjigovodstvenog servisa?
3. Razmišljate li o izlasku iz biznisa i prijenosu poslovanja?
4. Ukoliko biste kao vlasnik/ica servisa došli u situaciju da želite izaći iz poslovanja koji od modela poslovanja biste izabrali?
5. Ukoliko ste zaposlenik/ica razmišljate li o preuzimanju/otkupu poslovanja nekog knjigovodstvenog servisa?
6. Biste li bili spremni podijeliti svoje znanje i iskustvo sa novim vlasnicima u slučaju prodaje poduzeća ili zapošljavanja neke druge osobe na mjesto direktora/ice?
7. Smatrate li da je prijenos poslovanja knjigovodstvenih servisa složen i važan proces kako za vlasnike tako i za klijente knjigovodstvenog servisa?
8. Koliko ste daleko od donošenja konačne odluke o prijenosu poslovanja
9. Koji su najveći izazovi koje predviđate u prijenosu poslovanja?
10. Koliko vam je važno zadržati ključne klijente prilikom prijenosa poslovanja?
11. Koliko vam je važno zadržati postojeće zaposlenike prilikom prijenosa poslovanja?
12. Smatrate li da je vanjska stručna pomoć (pravna,financijska) ključna za uspješan prijenos poslovanja?
13. Smatrate li da je planiranje prijenosa poslovanja važan dio životnog ciklusa tvrtke?
14. Što bi vam najviše pomoglo u donošenju odluke o prijenosu poslovanja?



## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Shematski prikaz modela prijenosa vlasništva i upravljanja nad poduzećem.....	11
Slika 2. Ekosustav za prijenos poslovanja .....	13

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Razlozi izlaska iz poslovne aktivnosti u Hrvatskoj i Europskoj uniji.....	5
--	---

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Struktura uzorka ispitanika na temelju spola.....	16
Grafikon 2. Struktura uzorka ispitanika na temelju radnog statusa.....	17
Grafikon 3. Struktura uzorka ispitanika na temelju radnog statusa.....	17
Grafikon 4. Struktura uzorka ispitanika temeljem izbora modela prijenosa poslovanja.....	18
Grafikon 5. Struktura uzorka zaposlenika o preuzimanju poslovanja knjigovodstvenog servisa.....	19
Grafikon 6. Struktura uzorka ispitanika temeljem spremnosti dijeljenja znanja i iskustva....	20
Grafikon 7. Struktura uzorka ispitanika na temelju percepcije važnosti i složenosti prijenosa poslovanja knjigovodstvenih servisa.....	21
Grafikon 8. Donošenje odluke o prijenosu poslovanja .....	22
Grafikon 9. Struktura uzorka ispitanika na temelju važnosti zadržavanja ključnih klijenata prilikom prijenosa poslovanja.....	23
Grafikon 10. Struktura uzorka ispitanika na temelju važnosti zadržavanja postojećih zaposlenika prilikom prijenosa poslovanja.....	24
Grafikon 11. Struktura uzorka ispitanika na temelju važnosti vanjske stručne pomoći za uspješan prijenos poslovanja.....	25
Grafikon 12. Struktura uzorka ispitanika na temelju važnosti planiranja prijenosa poslovanja kao dijela životnog ciklusa tvrtke.....	26