

# Tržište kupoprodaje malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj

---

Lerinc, Petra

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:145:876247>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



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

Petra Lerinc

**TRŽIŠTE KUPOPRODAJE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA  
U HRVATSKOJ**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Petra Lerinc

**TRŽIŠTE KUPOPRODAJE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA  
U HRVATSKOJ**

Diplomski rad

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

JMBAG: 0010230975

e-mail: [lerincpetra@gmail.com](mailto:lerincpetra@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 in Entrepreneurial management and entrepreneurship


Petra Lerinc

**THE MARKET FOR BUYING AND SELLING SMALL AND  
MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN CROATIA**

Final paper

Osijek, 2024

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski 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:** Petra Lerinc

**JMBAG:** 0010230975

**OIB:** 90107201847

**e-mail za kontakt:** lerincpetra@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij, smjer Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Tržište kupoprodaje malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj

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

U Osijeku, 20.09.2024. godine

Potpis



## SAŽETAK:

Tržište kupoprodaje malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj postaje sve dinamičnije. Rijetko da prođe tjedan u kojem se nije pojavila vijest u medijima kako dolazi do prodaje ili preuzimanja određenog poduzeća. Poduzeća najčešće kupuju inozemni investitori, ali i investicijski fondovi koji zbog povoljnih ekonomskih uvjeta ulaze na tržište Hrvatske. Jednako je tako domaćim poduzećima sve lakši i jednostavniji pristup proširenja ili prodaje poduzeća na tržište EU. Svako poduzeće ima vlasnika/vlasnike koji ne mogu upravljati poduzećem vječno, upravo zbog toga poduzetnici koji pokreću poslovanja, ali i oni kojima se bliži umirovljenje, trebaju razmišljati što i kako dalje. Kada prijenos poslovanja na članove obitelji nije moguće provesti zbog različitih okolnosti, pojavljuje se opcija prodaje poduzeća. Tema ovog rada govori o tržištu kupoprodaje za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj. Ova tema važna je za poduzetnike koji nemaju opciju prijenosa poslovanja na članove obitelji, stoga se trebaju posvetiti proučavanju procesa kupoprodaje poduzeća. Navedena tema nedovoljno je aktualizirana među poduzetnicima i još se uvijek nedovoljno razgovora o tome, a većina poduzetnika nije upoznata s mogućnostima prodaje vlastitog poduzeća. Poduzetnici u poslovanju mogu se susresti s različitim izazovima - želja za proširenjem poslovanja, prilagodba novim tržišnim trendovima, promjena vlasničke strukture, financijska kriza, želja za umirovljenjem i sl. Sve poznatiji načini rješavanja takvih izazova nalaze se u spajanju malih i srednjih poduzeća. U te procese, naročito na razvijenim tržištima, nerijetko se uključuju agencije za posredovanje u kupoprodaji poduzeća, investicijski savjetnici, financijske institucije i online platforme. Preuzimanje poslovanja drugog poduzeća kupcima omogućuje brzi ulazak na tržište, pristup bazi postojećih klijenata, preuzimanje poznatog *branda* i sl. Prednosti prodaje poduzeća za prodavatelja obuhvaćaju kapitaliziranje poslovanja, smanjenje rizika povezanog s nastavkom poslovanja (osobito u neizvjesnim ekonomskim uvjetima), strategijski izlazak zbog promjene smjera karijere, želje za smanjenjem radnih obaveza i sl. Izazovi kod kupovine poduzeća odnose se na potrebna značajna ulaganja za kupovinu poduzeća, moguće postojeće probleme u poslovanju, dugove ili operativne izazove i sl. Ukoliko proces kupoprodaje malih i srednjih poduzeća ide urednim tokom, poštujući pravne regulative, zakone i norme, navedeni nedostaci kupoprodaje se mogu minimalizirati.

U teorijskom dijelu rada objašnjena je sve učestalija dinamika, trendovi i čimbenici koji se odražavaju na segment kupoprodaje malih i srednjih poduzeća na tržištu, uključujući ekonomske, pravne, i sociokulturne faktore. Empirijski dio rada prikazuje rezultate istraživanja temeljenog na prikupljanju primarnih podataka pomoću intervjua s vlasnikom poduzeća koji se

nalazi u procesu prodaje vlastitog poduzeća. Na primjeru iz prakse, ovaj rad prikazuje izazove poduzetnika s kojima se susreću prilikom odabira prodaje kao načina izlaska iz poduzeća kod odluke o umirovljenju.

**Ključne riječi: kupoprodaja poduzeća, mala i srednja poduzeća, hrvatsko tržište**

## **ABSTRACT:**

The market for selling and buying small and medium-sized companies in Croatia is becoming more and more dynamic. Rarely a week goes by without news about a sale or takeover of a particular company appearing in the media. Companies are most often bought by foreign investors, but also by investment funds that enter the Croatian market due to favorable economic conditions. Equally, domestic companies have an increasingly easier and simpler approach to expanding or selling their companies to the EU market. Every company has an owner/owners who cannot manage the company forever, which is exactly why entrepreneurs who start businesses, as well as those who are approaching retirement, need to think about what to do next. When the transfer of business to family members is not possible due to various circumstances, the option of selling the company appears. The topic of this paper is about the buying and selling market for small and medium-sized companies in Croatia. This topic is important for entrepreneurs who do not have the option of transferring the business to family members, so they should devote themselves to exploring the process of buying and selling a company. The mentioned topic is insufficiently promoted among entrepreneurs and there is still not enough discussion about it, and most entrepreneurs are not familiar with the possibilities of selling their own company. Entrepreneurs can face various challenges in business management - the desire to expand their business, adapt to new market trends, change the ownership structure, financial crisis, desire to retire, etc. More and more well-known ways of solving such challenges are found in the merger of small and medium-sized companies. These processes, especially in developed markets, often involve agencies for mediation in the purchase and sale of companies, investment advisors, financial institutions and online platforms. Taking over the business of another company enables customers to quickly enter the market, access to the base of existing clients, take over a well-known brand, etc. The advantages of selling a company for the seller include capitalizing the business, reducing the risk associated with the continuation of business (especially in uncertain economic conditions), strategic exit due to changes in career direction, desire to reduce work obligations, etc. Challenges when buying a company refer to the significant investments required to buy a company, possible existing business problems, debts or operational challenges, etc. If the process of buying and selling small and medium-sized companies goes smoothly, by respecting the legal regulations, laws and norms, the mentioned disadvantages of buying and selling can be minimized.

In the theoretical part of the work, the increasingly frequent dynamics, trends and factors that are reflected in the segment of the purchase and sale of small and medium-sized enterprises on



the market, including economic, legal, and sociocultural factors, are explained. The empirical part of the paper presents the results of a research based on the collection of primary data through an interview with a business owner who is in the process of selling his own business. Using an example from practice, this paper shows the challenges faced by entrepreneurs when choosing to sell as a way to exit the company when deciding on retirement.

**Keywords: purchase and sale of companies, small and medium-sized companies, Croatian market**

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. CILJ I METODOLOGIJA RADA .....	3
3. MALA I SREDNJA PODUZEĆA U HRVATSKOJ.....	5
3.1. Karakteristike sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj .....	6
3.2. Opći pokazatelji sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj .....	7
3.3. Ekonomski pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzetnika Hrvatske .....	14
3.4. Ključni izazovi s kojima se suočavaju mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj .....	15
4. DINAMIKA TRŽIŠTA KUPOPRODAJE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA.....	17
4.1. Razlozi kupoprodaje poduzeća .....	18
4.2. Analiza trendova u kupoprodaji poduzeća posljednjih godina.....	20
5. PROCES KUPOPRODAJE PODUZEĆA .....	22
5.1. Faze u procesu kupoprodaje poduzeća .....	24
5.2. Uloga posrednika i savjetnika u procesu kupoprodaje.....	25
5.3. Procjena vrijednosti poduzeća i identifikacija ključnih faktora za uspješnost kupoprodaje poduzeća.....	27
5.4. Prepreke i rizici na tržištu kupoprodaje malih i srednjih poduzeća .....	29
6. POREZNI I PRAVNI ASPEKTI KUPOPRODAJE PODUZEĆA U HRVATSKOJ .....	31
6.1. Porezni tretman kupoprodaje poduzeća u Hrvatskoj.....	31
6.2. Pravne obveze i dokumentacija vezana uz kupoprodaju poduzeća.....	32
7. IZAZOVI PRODAJE MALOG PODUZEĆA NA PRIMJERU IZ PRAKSE.....	34
7.1. Općenito o poduzeću Popis d.o.o. ....	34
7.2. Prodaja poduzeća kao planirana izlazna strategija vlasnika.....	35
8. RASPRAVA I ZAKLJUČAK.....	40
LITERATURA.....	43
POPIS TABLICA.....	47
POPIS SLIKA .....	47
POPIS PRILOGA.....	47



# 1. UVOD

Kada se vlasnik poduzeća približava umirovljenju, to nužno ne znači kraj za poduzeće, već vlasnik tada treba odlučiti na koji način može i želi odstupiti sa svoje pozicije te odabire jedan od nekoliko načina prijenosa poslovanja. Prijenos poslovanja označava najširi pojam, stablo, koje se grana na razne oblike i metode, ovisno o specifičnim potrebama i ciljevima svih uključenih strana. Prijenos vlasništva na drugu osobu ili prijenos vlasništva na drugo poduzeće, omogućuje kontinuirano postojanje i aktivnost poduzeća (Europska unija, 2023). Prijenos poslovanja u idealnim uvjetima se realizira kroz prenošenje vlasništva na članove obitelji, dok su drugi načini prodaja poduzeća neobiteljskim članovima u poduzeću ili osobama izvan poduzeća te drugim poduzećima. U ovome radu istražuje se druga opcija, točnije prodaja poduzeća drugom poduzeću. S druge strane, akvizicija je postupak kupovine poduzeća ili kupovine dijela poduzeća koja može uključivati kupovinu kompletne imovine ili dijela imovine (Mezulić Juric i Alpeza, 2022). Upravo se o prodaji poduzeća danas ne diskutira dovoljno, a takva opcija je najbolja u sve češćim situacijama kada vlasnik želi otići u mirovinu, a u obitelji ne postoji adekvatan nasljednik/nasljednica poduzeća.

Niti jedan način prodaje poduzeća nije jednostavan i predstavlja složen proces u kojemu ne postoje gotova rješenja. Prodaja poduzeća drugome poduzeću nastaje sklapanjem ugovora o kupoprodaji poduzeća, čime se prodavatelj obvezuje kupcu napraviti sve potrebne korake koji su nužni za prijenos svega onoga što čini poduzeće. Rješenje uz prodaju poduzeća „vanjskoj“ osobi ili prodaju poduzeća drugome poduzeću, uključuje i prodaju poduzeća zaposleniku ili zaposlenicima drugih poduzeća, u tom trenutku poslovanje preuzima osoba koja poprilično poznaje poduzeće, zaposlenike, kupce, proizvode, ali i organizacijsku kulturu (Alpeza, 2022).

Proces kupoprodaje sve češće zna potrajati godinama, a minimalno vrijeme za pronalaženje kupca i zaključak transakcije traje otprilike jednu godinu. Vlasnici bi u svojim poduzećima trebali pri samom osnivanju poduzeća razmišljati što napraviti kada u životnom ciklusu poduzeća dođe do faze zrelosti koja predstavlja kritičnu fazu u razvoju poduzetničkog pothvata. Postoje mnogi razlozi koji dovode do procesa kupoprodaje - umirovljenje, promjena interesa poduzetnika/vlasnika, povoljne prilike za prodaju, ne postojanje obiteljskih nasljednika i sl.

Iako se premalo pridaje pozornosti i značaja kupoprodaji poduzeća na hrvatskom tržištu, optimistično ekonomsko okruženje potiče na ulaganje u turizam, nekretnine, tradicionalne sektore, ali i ulaganje u industrije IT-a, transporta i slično.

„Sve je više strateških ulagača, posebice iz država srednje i istočne Europe, koji umjesto otvaranja podružnice u Hrvatskoj žele preuzeti domaća društva i time steći tržišni udio, zaposlenike te lokalno iskustvo i znanje.“ (Banović u Mezulić Juric i Alpeza, 2022: 6).

Važnost odabira ove teme potvrđuje podatak da se poduzetnici, koji su osnovali poduzeća 1990-ih godina, bliže umirovljenju te se postavlja pitanje o vlasničkoj i upravljačkoj ulozi u njihovim poduzećima (Mezulić Juric i Alpeza, 2022). U provedenom istraživanju „Evaluation of the implementation of 2006 Commission Communication on Business Transfers“ (Europska komisija, 2013) prikazan je udio pojedinih izlaznih strategija nakon umirovljenja poduzetnika, gdje je čak 40% poduzetnika koristilo strategiju prodaje poduzeća.

U teorijskom dijelu ovoga rada analiziraju se karakteristike malih i srednjih poduzeća, ekonomski pokazatelji značajni u sektoru malih i srednjih poduzeća, dinamika tržišta kupoprodaje malih i srednjih poduzeća, kupoprodajni trendovi za mala i srednja poduzeća, ekosustav u procesu prijenosa poslovanja, koraci u procesu kupoprodaje poduzeća, ali i ključni izazovi i prilike koji se pritom javljaju. Također se ispituju i regulatorni okviri, porezni aspekti te utjecaj globalnih ekonomskih i političkih zbivanja na tržište kupoprodaje malih i srednjih poduzeća.

Empirijski dio rada opisuje planirani izlazak vlasnika poduzeća Popis d.o.o. kroz prodaju poduzeća. Empirijsko istraživanje u radu provedeno je na poduzeću Popis d.o.o. zbog raspoloživosti podataka, dugogodišnje uspješne tradicije poduzeća (30+ godina) i planirane prodaje poduzeća drugom poduzeću. Zbog navedenih razloga Popis d.o.o. odličan je primjer za analizu u sklopu teme kupoprodaje malih i srednjih poduzeća. U raspravi se uspoređuju informacije dobivene empirijskim istraživanjem s istraživanjem *Business Transfer* Barometra Hrvatske (Alpeza et al. 2015).

U zaključku je rada sumirana tema kupoprodaje poduzeća s naglaskom na prodaju poduzeća te su navedeni komentari i osvrt na temu provedenog empirijskog istraživanja.

## 2. CILJ I METODOLOGIJA RADA

Cilj ovog rada je prikazati i obrazložiti temu tržišta kupoprodaje u malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj. Sadržaj rada podijeljen je teorijski dio i empirijski dio. Prvi dio obuhvaća teorijsku razradu teme tržišta kupoprodaje malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj s fokusom na prijenos poslovanja neobiteljskim članovima poduzeća - menadžerima ili zaposlenicima te drugim osobama ili poduzećima. Drugi dio ovoga rada odnosi se na empirijsko istraživanje čiji je cilj kroz primarne izvore prikupiti podatke o primjeru iz prakse, kako bi ih se povezal o s prikazanom teorijom, a zaključci o navedenoj temi kupoprodaje malih i srednjih poduzeća integrirali u završni dio rada.

Kod prikaza literature upotrijebljena je metoda analize i sinteze. Prema Žugaju (1979) metoda analize predstavlja smisleno teorijsko i praktično rastavljanje svake složene predodžbe na sastavne dijelove, dok metoda sinteze predstavlja povezivanje dobivenih elemenata, napredovanje od jednostavnog k složenom. Uz navedene dvije metode korištene su i metoda dedukcije te induktivna metoda. Osnovna razlika između induktivne i deduktivne metode je ta da su u deduktivnoj metodi zaključci, informacije i podaci točni, ona je logična metoda i koristi se za izgradnju strogo ustanovljenih argumenata. S druge strane u induktivnoj metodi zaključci su pretpostavljeni, ali ne i sigurni. Induktivna metoda formira teoriju na osnovu prikupljenih podataka, ali zahtjeva dodatna istraživanja i dokaze kako bi se zaključci potvrdili. U empirijskom dijelu rada korištena je metoda slučaja. Prema Biličiću (2005) metoda slučaja je metoda u kojoj se informacije sređuju te pokazuju s ciljem zadržavanja jedinstvenog karaktera predmeta, osoba ili društvena jedinica se nastoji obuhvatiti u cijelosti. Upravo metoda slučaja predstavlja izvrstan način prikupljanja podataka u empirijskom istraživanju ovoga rada jer obuhvaća dubinsko razumijevanje ispitanog pojedinca, omogućava detaljnu analizu koja otkriva složene uzročno-posljedične odnose. Istraživač ovom metodom uzima u obzir kako okruženje utječe na pojedinca ili situaciju, uz visoku fleksibilnost i prilagodljivost istraživačkim pitanjima i ciljevima. Podaci za empirijsko istraživanje dobiveni su putem polustrukturiranog intervjua. Polustrukturirani intervjui su prema Milasu (2005) intervjui u kojemu ispitivač sugovorniku dozvoljava mala tematska odmicanja od zadanih pitanja. Prednost polustrukturiranog intervjua čine unaprijed predviđena pitanja za razgovor te fleksibilnost ispitivača za upotrebu potpitanja tijekom cijelog razgovora, temeljem dobivenih odgovora od strane ispitanika. Upravo odabir polustrukturiranog intervjua omogućio je ispitaniku u

empirijskom dijelu rada izraziti svoje mišljenje na otvoren način. Ispitanik predstavlja drugu generaciju naslijeđenog poduzeća Popis d.o.o.

### **3. MALA I SREDNJA PODUZEĆA U HRVATSKOJ**

Mala i srednja poduzeća imaju veliki značaj za gospodarstvo, što dokazuje podatak kako su u Europi velika većina (98,9 %) poduzeća koja su dio nefinancijskog poslovnog gospodarstva upravo mikro poduzeća ili mala poduzeća s manje od 50 zaposlenih (Eurostat, 2022). Dominantna prisutnost malih i srednjih poduzeća vidljiva u registriranom broju poduzetnika, što govori da doprinose u velikoj mjeri razvoju i gospodarskom napretku zemlje (Dečman, 2012). U rezultatima poslovanja poduzetnika, u Hrvatskoj je 2022. godine poslovalo 150.846 poduzetnika, najviše mikro poduzetnika (udio 89,2%) (FINA, 2022). U Hrvatskoj je cjelokupan broj poduzeća, u razdoblju od 2016. do 2020. godine, narastao za čak 21% (Alpeza et al., 2022). Unatoč značajnim promjenama uvjeta poslovanja kao posljedica korona virusa, porast broja poduzeća nije zaustavljeno niti u 2020. godini, s registriranih novih 2.749 poduzeća, što čini porast za malo više od 2% od 2019. godine (Alpeza et al., 2022).

U Hrvatskoj postoje uvjeti pri klasifikaciji malih i srednjih poduzeća, regulirani Zakonom o računovodstvu te Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva, a u skladu su s definicijom za mikro, mala i srednja poduzeća u EU (Oberman Peterka et al., 2016). Zakon o računovodstvu kategorizira poduzetnike na male, srednje i velike, zavisno o njihovoj ukupnoj aktivi, prihodima i broju radnika. Mala poduzeća su ona koja ne prelaze dva od sljedeća tri kriterija: ukupnu aktivu od 4 milijuna eura, prihod 8 milijuna eura te imaju prosječno pedeset zaposlenika. Srednja poduzeća su ona koja ne prelaze dva od sljedeća tri kriterija: ukupnu aktivu od 20 milijuna eura, prihode od 40 milijuna eura i imaju prosječno dvjesto pedeset zaposlenika. Velika poduzeća prelaze dva od gore navedena tri kriterija.

S obzirom na utjecaj malih i srednjih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske, u nastavku rada, tema kupoprodaje poduzeća istražuje se upravo u kontekstu navedenog sektora.



### 3.1. Karakteristike sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj

Karakteristike u sektoru malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj najbolje se mogu uočiti iz rezultata GEM istraživanja. „Global Entrepreneurship Monitor (GEM) najveće je svjetsko istraživanje poduzetništva pokrenuto 1999. godine, od deset najrazvijenijih zemalja, koje su željele utvrditi o čemu ovisi poduzetnička aktivnost u zemlji, zašto postoje razlike među zemljama i što vlade mogu učiniti u izgradnji poduzetničke okoline koja djeluje stimulirajuće, a ne ograničavajuće, na poduzetničku aktivnost pojedinaca.“ (Singer et al., 2023: 9). Hrvatska u navedenom istraživanju sudjeluje od 2002. godine, a rezultati se za Hrvatsku najčešće interpretiraju u trogodišnjem razdoblju. GEM se istraživanje provodi svake godine u državama koje sudjeluju u istraživanju te se na taj način podaci kontinuirano mogu uspoređivati.

Osnovni pokazatelji trendova o poduzetničkoj aktivnosti Hrvatske u EU ima mnogo, a neke koje dobro opisuju poduzetništvo u Hrvatskoj prema GEM istraživanju su sljedeći (Singer et al., 2023):

- Poduzetnička okolina u Hrvatskoj djeluje ograničavajuće što potvrđuje kompozitni indeks NECI (*National Entrepreneurship Context Index*) koji Hrvatsku pozicionira na posljednje mjesto između zemalja EU, koje sudjeluju u istraživanju, s ocjenom od 4.11 u 2022. godini;
- Percepcija o prilikama za razdoblje 2020.- 2022. ima tendenciju rasta (s 47,2% na 60%). Hrvatska je po optimizmu iznad prosjeka EU, ali je i u obje promatrane godine na prvom mjestu (namjera za pokretanje poslovnog pothvata);
- U 2022. godini, 63% ispitanika smatra da je biti poduzetnik dobar izbor karijere, što je u skladu s činjenicom da je Hrvatska u vrhu EU zemalja po iskazanim namjerama pokretanja poslovnog pothvata, no željenu karijeru poduzetnika u Hrvatskoj prati izuzetno niska percepcija o tome imaju li uspješni poduzetnici visok status u društvu;
- U 2022. godini motivacijski indeks je slab (predstavlja omjer onih koji su pokrenuli poslovni pothvat zbog želje da naprave promjenu, dobro zarade ili nastave obiteljsku tradiciju i onih koji to čine jer nemaju mogućnost zaposlenja) te iznosi 1,66 u Hrvatskoj prema 4,52 u Švedskoj;
- Nakon osnovnih razloga izlaska iz poduzetničkog pothvata poput mirovine, iznenadnih događaja i slično, najčešći razlog izlaska za 2022. godinu bile su vladine politike, porezna politika i birokracija (15%, u odnosu na sve razloge izlaska), a na drugom

mjestu se pojavio izlazak zbog uočavanja novih prilika (14%), što postavlja Hrvatsku nešto iznad prosjeka EU zemalja članica GEM istraživanja (13,1%);

- Hrvatska je više 'muška' zemlja u poduzetničkoj aktivnosti (1,8 omjer muških i ženskih novopokrenutih poslovnih pothvata), što je iznad prosjeka EU zemalja članica GEM istraživanja (1,5);
- Za 2022. godinu dominira razlog za ulazak u poduzetničku aktivnost: zaraditi za život, u svim regijama.

Mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj čine 99,7% i djeluju u različitim sektorima, uključujući trgovinu, proizvodnju, građevinarstvo, turizam i usluge gdje turizam ima posebno važnu ulogu zbog visokog udjela u hrvatskom BDP-u. Koliko veliku ulogu turizam ima na hrvatski BDP pokazuje podatak o turističkim prihodima za 2018. i 2019. godinu, te su iznosili 18,3% i 21% BDP-a, no u 2020. i 2021. smanjuju se na 8,9% i 15,8% BDP-a zbog negativnih posljedica koronavirusa, ali i tako oslabljeni prihodi od turizma za dvije pandemijske godine su još uvijek najveći u EU (Lider, 2022). U 2023. godini, u odnosu na 2022. godinu, zabilježen je veliki porast turističkih prihoda od 11,4% (Hrvatska narodna banka, 2024).

Najveći broj aktivnih poduzeća u Hrvatskoj pripada mikro poduzećima, zatim malim poduzećima te srednjim poduzećima. U mikro, malim i srednjim poduzećima zapošljava se značajan broj sveukupne radne snage Republike Hrvatske, čak 80%, odnosno od ukupno 1,5 milijuna zaposlenih ljudi u Hrvatskoj, njih 1,2 milijuna pripada privatnom sektoru (Moj posao, 2024).

### **3.2. Opći pokazatelji sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj**

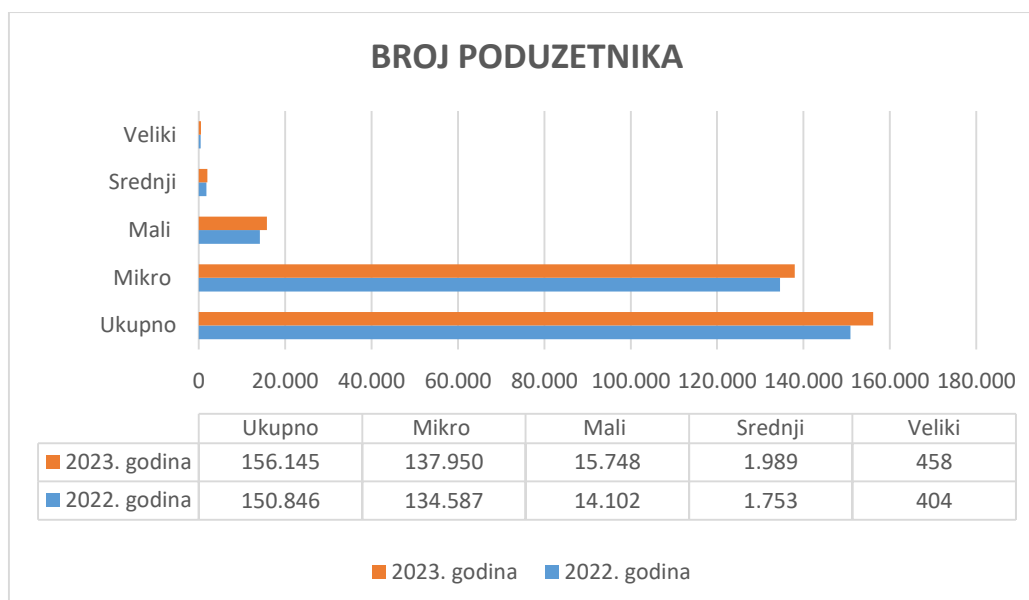
Relevantni pokazatelji za mala i srednja poduzeća omogućuju razumijevanje stanja te performanse unutar gospodarstva. U ovom poglavlju prikazani su osnovni pokazatelji koji omogućuju analizu kvalitete sektora malih i srednjih poduzeća te identifikaciju trendova. Osnovni pokazatelji prikupljeni su putem rezultata poslovanja poduzetnika po veličini za 2023. i 2022. godinu (posljednje dvije godine), čije je podatke objavila FINA i javno su dostupni.

Pokazatelji prikazani u sljedećim grafikonima uključuju<sup>1</sup>: broj poduzetnika, broj zaposlenika, ukupne prihode, ukupne rashode, dobit/gubitak razdoblja te prosječnu mjesečnu neto plaću.

Grafovi 1-6 rezimiraju stanje u mikro, malim, srednjim i velikim poduzećima u Hrvatskoj u promatranim godinama 2022. – 2023.

Graf 1. prikazuje kako je 2022. godine bilo registrirano 150.846 poduzetnika, gdje mikro poduzetnici čine najveći udio 89,2%, mali poduzetnici čine 9,3%, srednji poduzetnici 1,2%, a veliki poduzetnici 0,3%. U 2023. godini broj poduzetnika je porastao na 156.145 poduzetnika, od čega mikro poduzetnici ponovno čine najveći udio od 88,3%, mali poduzetnici čine udio 10,1%, srednji 1,3%, a veliki poduzetnici udio od 0,3%.

*Graf 1. Broj poduzetnika u RH za razdoblje od 2022. do 2023. godine*

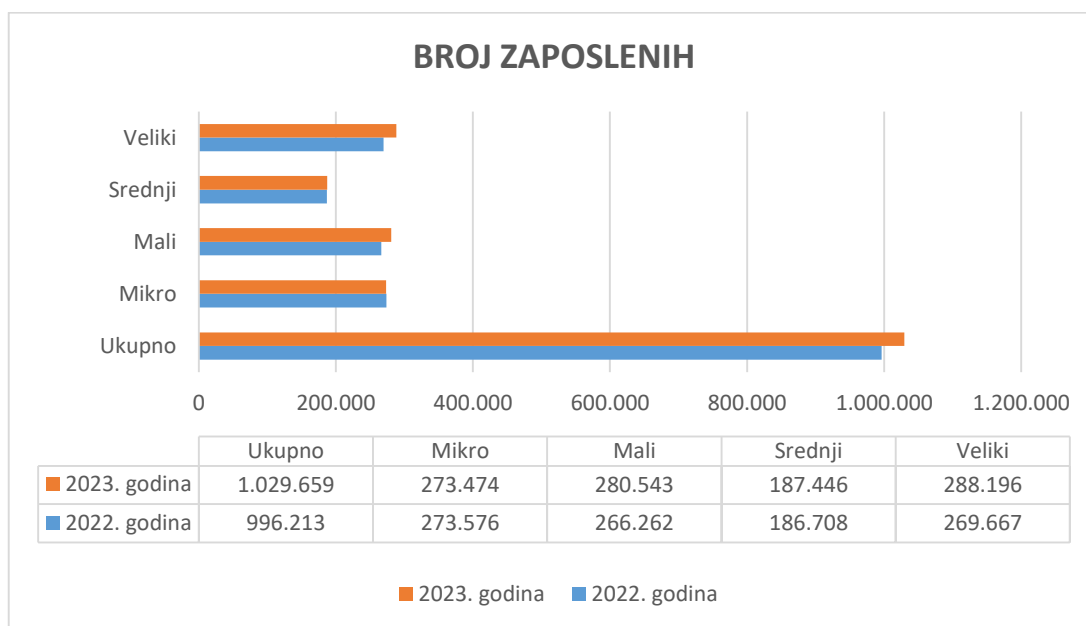


*Izvor: izrada autora prema FINA (2022, 2023).*

<sup>1</sup> Budući da je euro postala službena valuta u Hrvatskoj s početkom 2023. godine, svi iznosi za 2022. godinu preračunati su u valutu eura.

Graf 2. prikazuje da su u 2022. godini najviše zaposlenika imala mikro poduzeća s udjelom od 27,5%, slijede ih velika poduzeća s 27,1% zaposlenih, zatim mala poduzeća s 26,7%, dok najmanje zaposlenih i ovdje pripada srednjim poduzećima s 18,7%. U promatranj 2023. godini najviše zaposlenih imaju velika poduzeća s udjelom od 28%, nakon njih slijede mala poduzeća s 27,2%, mikro poduzeća s 26,6% te najmanje zaposlenih u 2023. godini imala su srednja poduzeća i činila su udio od 18,2%

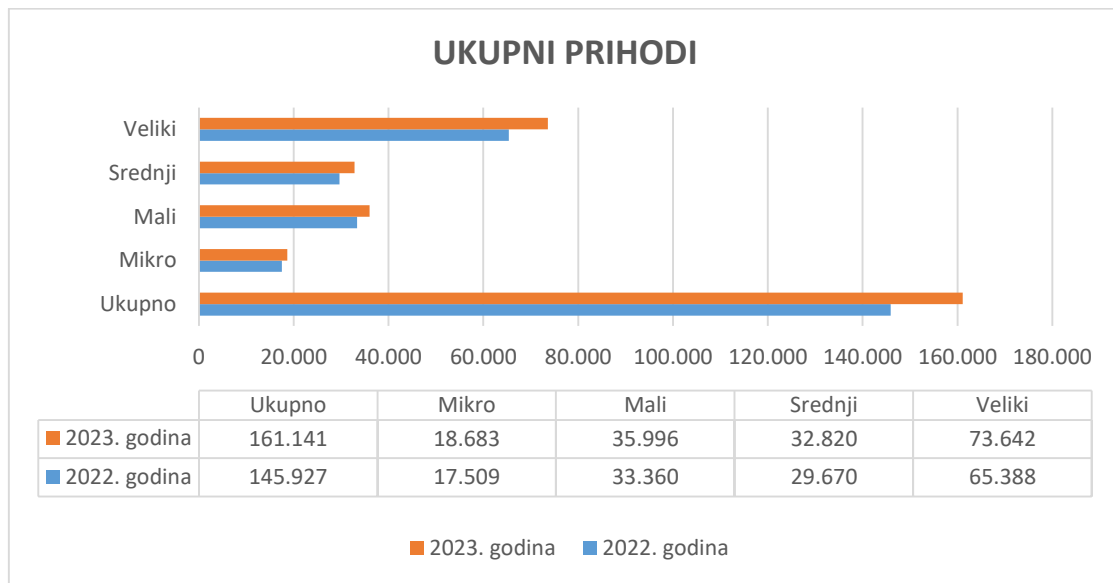
*Graf 2. Broja zaposlenih u RH za razdoblje od 2022. do 2023. godine*



*Izvor: izrada autora prema FINA (2022, 2023).*

Ukupni prihodi poduzetnika promatrani na grafu 3. za 2022. godinu najviše su ostvareni u velikim poduzećima s udjelom u prihodima od 44,8%, mala poduzeća ih slijede s 22,9% udjela u prihodima, srednja poduzeća s 20,3%, a najmanje udjela u prihodima ostvaruju mikro poduzeća 12%. U 2023. godini i dalje velika poduzeća ostvaruju najveći udio u prihodima 45,7%, zatim ih slijede ponovno mala poduzeća s 22,3% udjela, srednja poduzeća ostvaruju 20,4% te najmanje udjela u prihodima ostvaruju ponovno mikro poduzeća 11,6%.

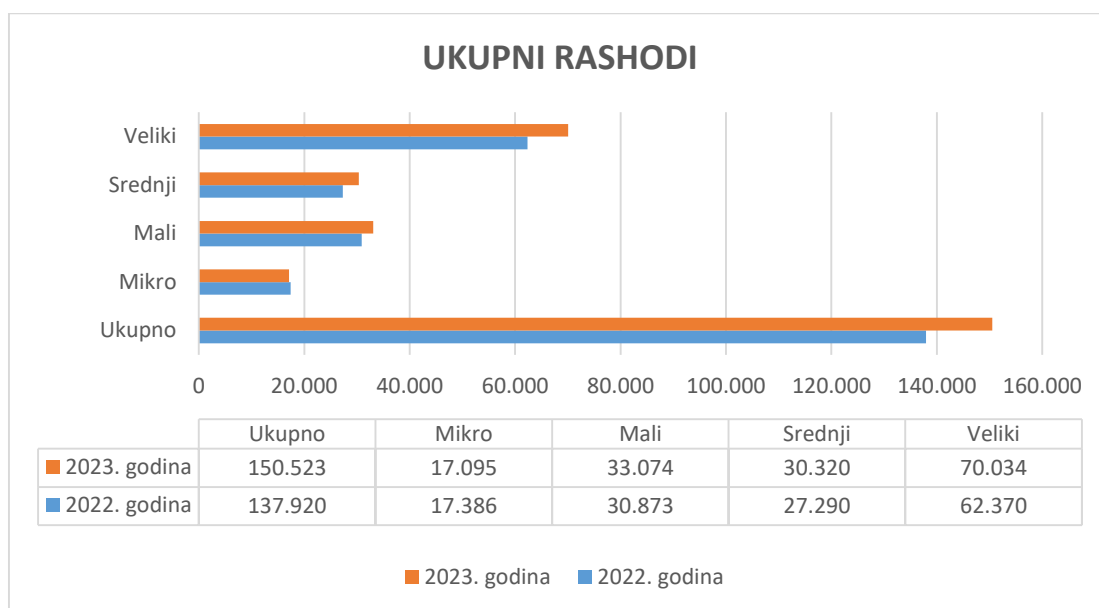
Graf 3. Ukupni prihodi u RH za razdoblje od 2022. do 2023. godine



Izvor: izrada autora prema FINA (2022, 2023).

Graf 4. prikazuje da najviše rashoda u 2022. godini ostvaruju velika poduzeća 45,2%, mala poduzeća 22,4%, srednja poduzeća 19,8%, a mikro poduzeća 12,6%. U 2023. godini također najviše udjela u rashodima ostvaruju velika poduzeća 46,5%, slijede ih mala poduzeća 22%, srednja poduzeća s 20,1% te mikro poduzeća ostvaruju najmanje rashode ponovno s udjelom od 11,4%.

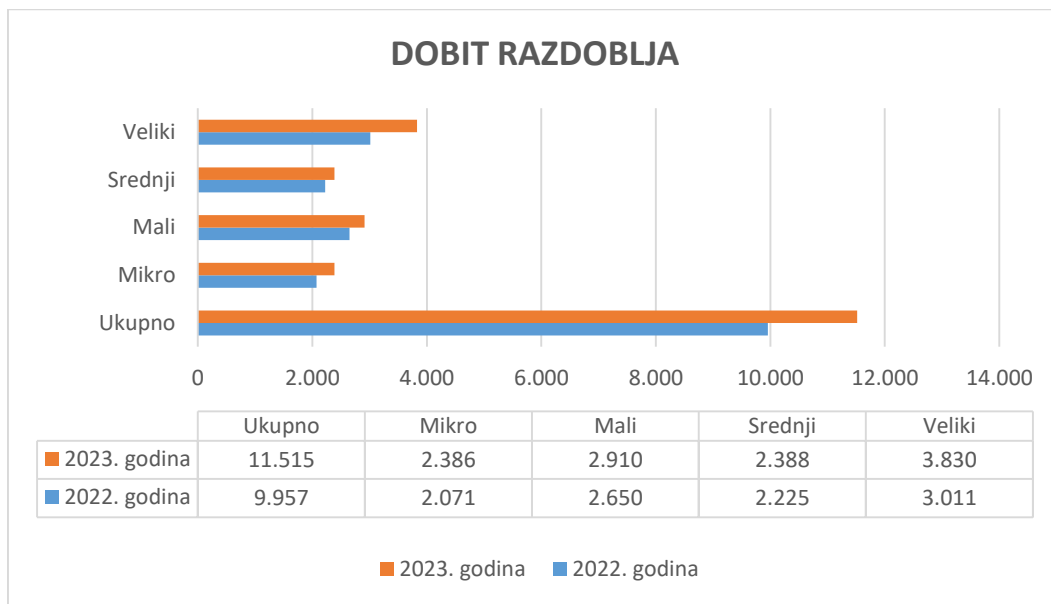
Graf 4. Ukupni rashodi u RH za razdoblje od 2022. do 2023. godine



Izvor: izrada autora prema FINA (2022, 2023).

U 2022. godini na grafu 5., sve kategorije poduzeća ostvaruju dobit, najveću dobit ostvaruju velika poduzeća s udjelom ostvarene dobiti 30,2%, dok u navedenoj promatranoj godini najmanju dobit ostvaruju mikro poduzeća s udjelom u dobiti od 20,8%. U 2023. godini također sva poduzeća po kategorijama ostvaruju dobit te su porasla. Najveću dobit ostvaruju ponovno velika poduzeća 33,3%, a najmanju mikro poduzeća od 20,7% udjela u dobiti.

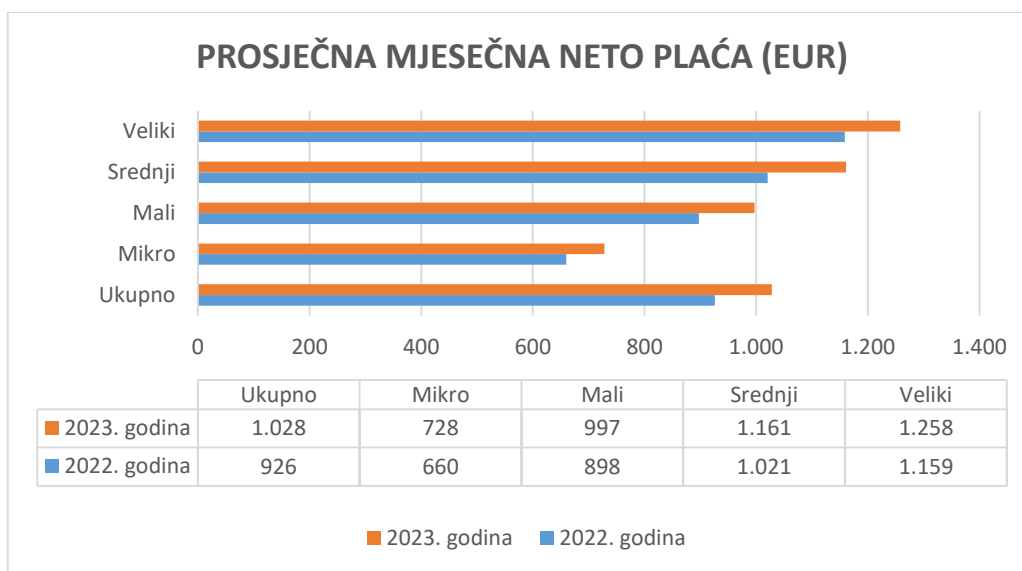
Graf 5. Ukupna dobit u RH za razdoblje od 2022. do 2023. godine



Izvor: izrada autora prema FINA (2022, 2023).

Posljednji, 6. graf prikazuje prosječnu mjesečnu neto plaću koja u 2022. godini iznosi 926 eura, gdje najveću prosječnu mjesečnu neto plaću ostvaruju velika poduzeća i iznosi 1.159 eura, zatim slijede srednja poduzeća s prosječnom plaćom od 1.021 eura, mala poduzeća 898 eura, dok mikro poduzeća ostvaruju najmanju prosječnu mjesečnu neto plaću od 660 eura. U 2023. godini prosječna mjesečna neto plaća iznosi 1.028 eura, te čini povećanje od 102 eura, najveću prosječnu mjesečnu neto plaću ostvaruju i dalje velika poduzeća od 1.258 eura, slijede ih srednja poduzeća s 1.161 eura, mala poduzeća s prosječnom plaćom od 997 eura te mikro poduzeća s najmanjom prosječnom mjesečnom neto plaćom od 728 eura.

Graf 6. Prosječna mjesečna neto plaća (EUR) u RH za razdoblje od 2022. do 2023. godine



Izvor: izrada autora prema FINA (2022, 2023).

Zaključno, može se uočiti da je broj poduzetnika porastao od 2022. do 2023. godine te da je najveći udio poduzetnika registriran kao mikro poduzeća. Podaci o najvećim ostvarenim prihodima pripadaju velikim poduzećima - za obje promatrane godine, dok mikro poduzeća ostvaruju najmanje prihode. Sukladno tome, velika poduzeća također ostvaruju najveće rashode - za obje promatrane godine, a mikro poduzeća ostvaruju najmanje rashode. Najveći iznosi dobiti također pripadaju velikim poduzećima, ali mikro poduzeća, iako ne ostvaruju najveću dobit, ostvaruju dobit za obje promatrane godine. Velika poduzeća ostvaruju najveći iznos neto plaće, dok mikro poduzeća ostvaruju najmanji iznos neto plaće. Ne treba zanemariti činjenicu da su tijekom svake promatrane godine, svim kategorijama poduzeća, plaće narasle.



### 3.3. Ekonomski pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzetnika Hrvatske

Poslovni rezultati poduzetnika proučavaju se prema informacijama prikazanim u godišnjem financijskom izvještaju te se na temelju tih financijskih informacija utvrđuje uspješnost ili neuspješnost poslovanja u pojedinoj poslovnoj godini (FINA, 2023). Tablica 1. prikazuje ekonomske pokazatelje produktivnosti, ekonomičnosti te rentabilnosti u 2022. i 2023. godini, za sve poduzetnike Hrvatske koji su obveznici poreza na dobit.

Tablica 1. Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzetnika Hrvatske od 2022. do 2023. godine

Opis pokazatelja	2022.	2023.
<b>I. Pokazatelji likvidnosti i financijske stabilnosti</b>		
1. Koeficijent trenutne likvidnosti	0,25	0,24
2. Koeficijent ubrzane likvidnosti	0,83	0,84
3. Koeficijent tekuće likvidnosti	1,12	1,12
4. Koeficijent financijske stabilnosti	0,94	0,94
<b>II. Pokazatelji zaduženosti</b>		
1. Koeficijent zaduženosti	0,58	0,58
2. Koeficijent vlastitog financiranja	0,42	0,42
3. Koeficijent financiranja	1,37	1,41
4. Faktor zaduženosti (broj godina)	3,57	3,38
5. Stupanj pokrića dugotrajne imovine vlastitim izvorima	67,85	68,09
6. Stupanj pokrića dugotrajne imovine dugoročnim izvorima	106,75	106,95
<b>III. Pokazatelji obrtaja i dana naplate kratkotrajnih potraživanja</b>		
1. Koeficijent obrtaja ukupne imovine	0,77	0,79
2. Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	2,09	2,07
3. Vrijeme naplate kratkotrajnih potraživanja, u danima		66,27
4. Vrijeme naplate potraživanja od kupaca, u danima		42,03
<b>IV. Pokazatelji uspješnosti poslovanja</b>		
1. Ekonomičnost ukupnog poslovanja, u %	105,92	107,05
2. Ekonomičnost redovnog poslovanja, u %	106,63	107,91
3. Rentabilnost prometa bruto, u %	5,59	6,59
4. Rentabilnost prometa neto, u %	4,5	5,44
5. Rentabilnost ukupne imovine bruto, u %	4,31	5,19
6. Rentabilnost ukupne imovine neto, u %	3,47	4,28
7. Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	8,23	10,31
<b>V. Pokazatelji po zaposlenom</b>		
1. Ukupni prihodi po zaposlenom, u eurima	149.661	156.499
2. Poslovni prihodi po zaposlenom, u eurima	147.567	154.626
3. Ukupni rashodi po zaposlenom, u eurima	141.291	146.187
4. Dobit razdoblja (+) ili gubitak razdoblja (-) po zaposlenom, u eurima	6.731	8.509
5. Imovina po zaposlenom, u eurima	194.060	198.798

Izvor: izrada autora prema Registru godišnjih financijskih izvještaja - FINA (2024)

U 2023. godini, u odnosu na 2022. godinu, uočljivo je povećanje pokazatelja ekonomičnosti te pokazatelja rentabilnosti poslovanja, rashoda po zaposlenom, produktivnost po zaposlenom, i produktivnost rada. Pokazatelji likvidnosti, pokazatelji financijske stabilnosti te pokazatelji

zaduženosti zadržali su se na približno jednakoj razini kao u prethodnoj godini (FINA, 2024). Koeficijent obrtaja ukupne imovine ispod je 1, što govori da se raspoloživa imovina ne koristi dovoljno kvalitetno, koeficijent zaduženosti, odnosno broj godina potrebnih za pokriće trenutnih obveza je smanjen na 3,38, koeficijent tekuće likvidnosti iznosi 1,12 i upućuje na upitnu likvidnost što potvrđuju visoki iznosi nepodmirenih dospjelih obveza, 27,5% više nego krajem 2022. godine (FINA, 2024).

### **3.4. Ključni izazovi s kojima se suočavaju mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj**

Ključan izazov za poduzetnika kako postići i održati konkurentsku prednost, te reagirati na učestale promjene na koje nailazi u okruženju. Poduzetnici se tijekom svog poslovanja susreću s brojnim poteškoćama, a kao najveće poteškoće malih i srednjih poduzeća čine: limitirana i nedostatna potražnja, mnogobrojna administrativna pravila, manjak kvalificirane radne snage, siromašna infrastruktura, problemi pri financiranju, nove tehnologije, nekompetentan menadžment, usporene politike pri kreiranju povoljnog poduzetničkog okruženja, te korupcija (Nanić, 2013).

Navedeni problemi postoje i danas, što potvrđuju i zadnji dostupni rezultati GEM istraživanja (Singer et al., 2022) koje kao ograničenja poduzetničkog djelovanja u Hrvatskoj navode neusklađenost politika, strategija i programa; složen regulatorni okvir; slab inovacijski kapacitet; skroman državni fond rizičnog kapitala, ne postojanje statističkog praćenja aktivnosti mikro, malih i srednjih poduzeća te nedovoljno promoviranje uspješnih poduzetničkih pothvata.

Najčešće poteškoće s kojima su suočena mala i srednja poduzeća su nedostatna razina kapitala te ostala sredstva osiguranja koja se odražavaju na interese kreditora, povećane kamatne stope i smanjen krug pogodnosti financiranja (Učkar i Grgić, 2016).

Nedovoljan pristup tradicionalnom bankovnom financiranju odražava se pri višim potrebama za osiguranje koji u najranijim stadijima razvoja nisu omogućeni malim i srednjim poduzećima i predstavlja jedan od mnogih izazova malih i srednjih poduzeća. Hrvatska kasni za prosjekom Europske unije, a ukoliko se pogleda ocjena kvalitete pristupanja financijskim sredstvima, Hrvatska se, prema GEM istraživanju, nalazi u skupini najlošijih zemalja Europske unije (Singer et al., 2022). Hrvatska kasni u broju dostupnih izvora financiranja za poduzetnike u

ranom stadiju pokretanja i rasta (Europska komisija, 2023). Visoke kamatne stope te visoki troškovi financiranja prikazuju dodatni izazov u izgradnji novih poduzeća jer se pomoću njih povećavaju ukupni troškovi i tako smanjuju profitabilnost u malim i srednjim poduzeća te otežavaju povrate kredita (Knežević i Has, 2018). Nedovoljno podataka o drugačijim izvorima financiranja predstavljaju izazove u kojima mala i srednja poduzeća nisu svjesna drugačijih pristupa financiranja poput: *leasinga*, *factoringa*, podrške vlade, fondovi rizičnog kapitala, *crowdfundinga*, subvencija i mnoge druge alternative. Nepostojanje poslovnih kompetencija i nedostatak financijske pismenosti predstavlja izazov za mala i srednja poduzeća prilikom traženja financiranja. Veliki broj vlasnika malih i srednjih poduzeća nema dovoljno iskustva za financijsko upravljanje, kreiranje poslovnih planova i analiziranje rizika, čime se dolazi do smanjenja izgleda za uspješno prikupljanje sredstava.

U ovome poglavlju su prikazane osnovne karakteristike sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, upotpunjene relevantnim statističkim pokazateljima. U sljedećem poglavlju objašnjava se dinamika tržišta kupoprodaje malih i srednjih poduzeća.

#### **4. DINAMIKA TRŽIŠTA KUPOPRODAJE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

U ovome poglavlju objašnjavaju se osnovni pojmovi vezani uz prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća s posebnim fokusom na razliku između prijenosa vlasništva i prijenosa upravljanja, modele izlaska i ulaska te izazove kod kupoprodaje poduzeća u Hrvatskoj.

Za razumijevanje teme kupoprodaje poduzeća, potrebno je ukazati na razliku između prijenosa vlasništva i prijenosa upravljanja poduzećem. Prijenos vlasništva uključuje prijenos upravljačkih funkcija na drugu osobu ukoliko je riječ o nasljeđivanju ili na vanjske članove ukoliko je riječ o prodaji poduzeća. Prijenos upravljanja poduzećem uključuje prijenos upravljačkih tj. menadžerskih funkcija na drugu osobu kada vlasništvo nad poduzećem u potpunosti ili djelomice ostaje u rukama vlasnika (Mezulić Juric i Alpeza, 2017).

Kupoprodaja poduzeća jedan je od mogućih načina izlaska iz poduzetničkog pothvata. Takav način izlaska iz pothvata prihvatljiv je i u obiteljskim i neobiteljskim poduzećima. Čest je slučaj privilegiranje nekog obiteljskog nasljednika u obiteljskom poduzeću, ali istraživanja ukazuju na opadanje broja obiteljskih prijenosa poslovanja te da će u budućnosti značajan broj obiteljskih poduzeća biti prodan osobi izvan obitelji (Europska komisija, 2012).

Problematika izlaska iz poduzetničke aktivnosti u fokusu je *Business Transfer Barometra Hrvatske*, istraživanja provedenog u 2015. godini. Cilj navedenog istraživačkog projekta bio je pružiti pregled stanja i trendove vezano uz problematiku prijenosa poslovanja, te ponuditi preporuke za kreiranje podrške poduzetnicima u tom procesu (Alpeza et al. 2015).

„Rezultati istraživanja ukazuju na 16.590 poduzeća čiji vlasnici bi trebali započeti planirati proces prijenosa poslovanja s oko 179.000 zaposlenih u tim poduzećima, te više od 5.300 poduzeća koja predstavljaju rizičnu skupinu čime se dovodi u pitanje oko 57.000 radnih mjesta.“ (Alpeza et al, 2015).

#### 4.1. Razlozi kupoprodaje poduzeća

Postoje mnogi razlozi izlaska iz poduzetničkog pothvata, ovisno o tome analiziraju li se razlozi na razini poduzeća ili na individualnoj razini. Kada je naglasak na poduzeću, izlazak se promatra kao napuštanje određenog tržišta ili djelatnosti. Promatra li se izlazak na individualnoj razini, fokus je na vlasniku poduzeća. Bitno je razumjeti eventualne uzroke izlaska iz poduzetničkog pothvata koji utječu na odluku o izlasku iz poduzeća ili u konačnici na odluku o napuštanju poduzetničke karijere te primijenjen model izlaska (Mezulić Juric i Alpeza, 2017).

Odluka u prodaji poduzeća često predstavlja kombinaciju osobnih, financijskih i tržišnih faktora. Glavni razlozi kada se vlasnici odluče na prodaju svojih poduzeća su: odlazak u mirovinu (time osiguravaju financijsku stabilnost u svojim umirovljeničkim godinama), zdravstveni problemi (često zdravstveni problemi mogu prisiliti vlasnike da se povuku iz poslovanja), promjena karijere (vlasnici ponekad izgube interes za vlastito poslovanje i požele se posvetiti novim prilikama ili hobijima), nepostojanje nasljednika (članova obitelji) ili sljedeće generacije preferiraju i imaju drugačije interese/želje, česti financijski razlozi (dugovi i financijske poteškoće), rast konkurencije, nedostatni resursi za razvijanje, operativni problemi (poteškoće u vođenju poslovanja), nepredviđene okolnosti (pandemije, krize, prirodne katastrofe).

U GEM istraživanju također se spominju uzroci prekida poslovne aktivnosti, među kojima je najveći razlog neprofitabilnost poduzeća, problemi u pristupu financiranja i uočavanje druge poslovne prilike. Nešto manji razlozi za prekid poslovanja su umirovljenja, osobni razlozi, incidentne situacije, prilike za prodaju i planirani izlazak iz poduzeća (Singer et al., 2022).

Svako poduzeće koje se nađe u situacijama poput gore navedenih je drugačije, no razumijevanje bilo kojeg razloga koji se pojavi, zapravo pomaže pri planiranju i provođenju uspješnih prijenosa poslovanja. Motivi za prodaju poduzeća svakako polaze od činjenice da na tržištu trenutno postoje pogodnosti u financiranju kupnje društva od strane fizičke ili pravne osobe uz opciju stjecanja jamstva za kupnju poslovnog udjela od HAMAG-BICRO-a (Mezulić Juric i Alpeza, 2022). Nekada je bilo skoro nemoguće dobiti kredit pri financiranju projekta spajanja i akvizicija, no danas to čini financijski proizvod kojeg su u mogućnosti ponuditi i banke u Hrvatskoj (Mezulić Juric i Alpeza, 2022). Motive u kupnji poduzeća predstavljaju proširenje tržišnog udjela, diversifikacija kroz akviziciju kojom poduzeće ulazi u nove industrije ili tržišne

segmente, stjecanje novog i drugačijeg oblika intelektualnog vlasništva, smanjenje troškova proizvodnje koja dovodi do veće profitabilnosti (ekonomija obujma) i sl.

U tablici 2. prikazane su *policy* preporuke koje je identificirao CEPOR, na temelju rezultata istraživanja *Business Transfer* Barometar Hrvatska provedenog 2015. godine, koje su usklađene s preporukama Europske komisije zemalja članica EU za poboljšanje nacionalnih *business transfer* ekosustava.

Tablica 2. *Policy* preporuke za razvoj ekosustava za prijenos poslovanja u Hrvatskoj

1.	2. Sufinanciranje	3.	4.	5.	6. Sufinanciranje
Pokretanje kampanja usmjerenih na jačanje svijesti vlasnika malih i srednjih poduzeća s 55 i više godina starosti o kompleksnosti business transfer procesa i važnosti pravovremene pripreme za taj proces.	edukacije i savjetodavnih usluga u procesu prijenosa poslovanja za vlasnike malih i srednjih poduzeća 55 i više godina starosti, uz ukazivanje na alternativna rješenja business transfera: prenošenje poslovanja na članove obitelji, prodaja poduzeća zaposlenicima, prodaja vanjskim osobama ili poduzećima.	Jačanje kvalitete i dostupnosti savjetodavne podrške za proces prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća, kroz train-the-trainers radionice i prenošenje iskustava najbolje europske prakse.	Usvajanje definicije i uvođenje statističkog praćenja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, te razvijanje i sufinanciranje programa podrške usmjerenih na jačanje kapaciteta obiteljskih poduzeća za uspješan generacijski transfer.	Promocija preuzimanja poduzeća (eng. business takeover) kao mogućeg modela započinjanja poduzetničke aktivnosti pojedinca, te kreiranje financijskih instrumenata za lakšu dostupnost kupovine (preuzimanja) poduzeća.	razvoja nacionalnog virtualnog tržišta za spajanje kupaca i prodavatelja malih i srednjih poduzeća kroz javno-privatno partnerstvo, na temelju najbolje europske prakse u razvoju i funkcioniranju takvih on-line platformi.

Izvor: izrada autora prema *Business Transfer Barometar Hrvatska (2015)*

Usvajanjem prikazanih *policy* preporuka, došlo bi do značajnog olakšanja procesa prijenosa poslovanja za mala i srednja poduzeća.

U ovome poglavlju ukazano je kako danas postoji sve više razloga izlaska vlasnika iz poduzeća, da pritom članovi obitelji mogu imati različite želje, snove i ambicije, da vlasnici nisu uvelike

svjesni složenosti ove kritične faze životnog ciklusa poduzeća, ali i činjenica da je značajan broj poduzeća u Hrvatskoj, koji se trenutno nalazi u toj kritičnoj fazi.

#### **4.2. Analiza trendova u kupoprodaji poduzeća posljednjih godina**

Rezultati istraživanja *Business Transfer* Barometar Hrvatska, ukazuju da vlasnici poduzeća 55 i više godina starosti, čine 31% ukupnog broja registriranih društava s ograničenom odgovornošću, 16,1% ukupnog broja zaposlenih, ali i udio od 18,9% ukupnog prihoda (Alpeza et al., 2015). U sklopu istog istraživanja procjenjuje se da 5.300 poduzeća predstavlja riskantnu kategoriju tog procesa, što dovodi 57.000 radnih mjesta u pitanje (Alpeza et al., 2015). Istraživanje pokazuje da prijenos upravljačke funkcije na nečlanove obitelji namjerava 19% vlasnika 55 i više godina starosti, njih 61% smatra da će nastavak poslovanja pripasti nekom članu obitelji, 12% njih razmišlja o prijenosu poslovanja na novog menadžera, dok njih 9% nema odgovor. Najvažniji pristup za pronalaženje adekvatne osobe koja će vlasnike zamijeniti prema Barometru čini razmjena podataka i informacija s ostalim poduzetnicima, poslije su to rodbinski i prijateljski savjeti te direktne ponude zaposlenima i objave na natječaju.

Najveći broj poduzeća koji trebaju početi svoj *business transfer*, dolazi s područja Istarske županije, njih 34,9%, dok je najveći udio navedenih poduzeća u zaposlenosti u Međimurskoj županiji s udjelom od 25,1% (Alpeza et al, 2015).

Kako je već ranije spomenuto, u Hrvatskoj se mnoga poduzeća nalaze u kritičnoj fazi poslovanja, a istraživanja ukazuju da vlasnici nisu dovoljno posvećeni problemu prijenosa poslovanja. Vlasnička percepcija vremena potrebnog za prijenos poslovanja podcijenjena je te vlasnici vjeruju da do uspješnog provođenja prijenosa poslovanja može doći u manje od godine dana. Nakon provedenog transfera, većina ispitanika želi se povući iz poslovanja, ali ostati u ulozi savjetnika (Alpeza et al., 2015).

U novije vrijeme mogu se prepoznati i određeni pozitivni trendovi u ponašanju određenog dijela poduzetnika prilikom kupoprodaje poduzeća (Banović u Mezulić Juric i Alpeza, 2022: 7). Sve češće poduzetnici spajanje i akviziciju poduzeća gledaju poput svake druge investicije koja nosi svoje rizike i nagrade; svjesniji su ključnih financijskih parametara iz perspektive kupca; prisutna je sve veća posvećenost prema profitabilnosti; sve je više serijskih poduzetnika koji u svom životnom ciklusu osnivaju, razvijaju i prodaju nekoliko društava u različitim

industrijama; povećana je svijest o urednim poslovnim knjigama, poreznoj optimizaciji, dugoročnim poslovnim odnosima s kupcima i dobavljačima. Razdvajanje privatne od poslovne imovine postali su preduvjet za interakciju sa zainteresiranim investitorima (Banović u Mezulić Juric i Alpeza, 2022: 7).

Značajni poremećaji na hrvatskom tržištu poput primjerice *COVID-a*, ukazuju da današnje poslovno okruženje karakterizira neizvjesnost i visoka razina rizika, o čemu je bitno voditi računa kada se donose strateške poslovne odluke, poput izlaska iz biznisa.

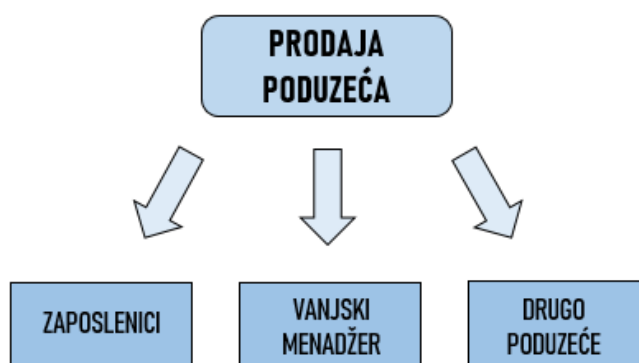
U sljedećem poglavlju objasnit će se detaljan proces kupoprodaje, ali i uloga posrednika i savjetnika u procesu kupoprodaje poduzeća s obzirom na njihovu iznimnu važnost.



## 5. PROCES KUPOPRODAJE PODUZEĆA

U ovome poglavlju objašnjava se pojam kupoprodaje poduzeća s naglaskom na perspektivu osobe koja prodaje poduzeće. Slika 1 prikazuje na moguće zainteresirane strane u slučaju prodaje poduzeća, a ono može biti prodano zaposlenicima, vanjskom menadžeru ili drugom poduzeću (Mezulić Juric i Alpeza, 2017).

*Slika 1. Načini prodaje poduzeća*



*Izvor: vlastita izrada autora*

Prodaja poduzeća najbolje je rješenje kada se pojave situacije gdje vlasnik namjerava osigurati određena sredstva za umirovljenje, kada u obitelji nema prikladnog nasljednika, kada vlasnik poduzeća ne želi sačuvati vlasništvo nad poduzećem niti rukovođenje prebaciti na profesionalnog menadžera (CEPOR, 2022). Prodaja poduzeća uključuje izazove kako za prodavatelja tako i za kupca. Jedan od glavnih izazova je procjena vrijednosti poduzeća. „Procjena vrijednosti se temelji na sveukupnoj procjeni poduzeća koja uključuje procjenu poslovne ideje, tržišta, baze kupaca, ostvarenih prihoda i dobiti u prethodnim razdobljima, te potencijala za razvoj poslovanja i ostvarivanje prihoda i dobiti u budućnosti.“ (CEPOR, 2022: 11). Uz korištenje različitih metoda procjene, postoji pitanje realne vrijednosti za kupca i za prodavača. U procesu se mnogo puta pojavljuju razlike između procijenjenih vrijednosti (neovisno o primijenjenoj metodi) i cijene po kojoj se transakcija ostvaruje.

Prema Orsagu (1997) vlasnik se poduzeća s vremena na vrijeme sigurno upita kolika je vrijednost njegovog poduzeće. Iskustva u poslovnom svijetu ukazuju da poduzeće kao

gospodarski subjekt često postaje predmet kupoprodaje čime poduzeće predstavlja određenu robu na tržištu koju će druga strana kupiti. Vrijednost svakog poduzeća, prema Orsagu (1997) sadrži tri komponente: 1. Što poduzeće posjeduje (prikaz dugotrajne i kratkotrajne imovine u bilanci), 2. Što poduzeće zarađuje (profit zarađen obavljanjem poslovnih aktivnosti), i 3. Što poduzeće čini jedinstvenim.

Sprčić i Šulje (2012) naglašavaju da ocjenjivanje poduzeća pomaže za bolje investicijske i financijske odluke u usmjeravanju poduzeća, ali i kod odabira investicija za strukturiranje financijskih portfelja, te definiranja kupoprodajne cijene.

Vlasnici pri samom osnivanju poduzeća trebaju razmišljati kako, kome i na koji napustiti poslovanje jer nitko nije vječan, a brzom i temeljitom pripremom, moguće je umanjiti mnogobrojne prepreke s kojima su vlasnici poduzeća suočeni. Definiranjem strategije izlaska, vlasnik umanjuje rizik za budućnost poslovanja svog poduzeća. Uz sve navedeno, pravovremeno planiranje osigurava dostatno vrijeme za pronalaženje kupaca poduzeća ili pronalaženje investitora koji su spremni za ulaganje u određene poduzetničke pothvate. Jednako je važno svim vlasnicima planiranje izlazne strategije bilo da prodaju poduzeće vanjskoj osobi ili prenose poslovanje na članove obitelji.

Osnovni model za izlazak iz poduzetničkog pothvata, na koji se fokusira ovaj rad, čini prodaja poduzeća drugome poduzeću, što je detaljnije objašnjeno u empirijskom dijelu ovoga rada, dok tablica 3. prikazuje i ostale modele za izlazak iz poduzetničkog pothvata.

*Tablica 3. Načini izlaska iz poduzetničkog pothvata*

Glavni načini (modeli) izlaska iz poduzetničkog pothvata							
Prijenos poslovanja na obiteljske članove, odnosno nasljeđivanje poslovnog pothvata (family succession)	Prodaja zaposleniku ili menadžeru zaposlenom u poduzeću (employee buyout EBO ili management buyout – MBO)	Prodaja poduzeća vanjskim osobama odnosno menadžeru (management buy-in – MBI)	Inicijalna javna ponuda ili privatna prodaja dionica na burzi (IPO);	Franšiziranje poslovanja (i kao izborna druga faza, prodaja franšiziranog poslovanja)	Prodaja „trećim osobama“ odnosno prodaja poduzeća drugom poduzeću (trade sale)	Spajanje samostalnih poduzeća u istoj industriji (merger of sole traders)	Zatvaranje poduzeća ili likvidacija poduzeća

*Izvor: izrada autora prema Mezulić Juric i Alpeza (2017)*

## 5.1. Faze u procesu kupoprodaje poduzeća

Odluka o prodaji poduzeća uključuje odluku vlasnika: zašto, kome i kada planira prodati poduzeće (Mezulić Juric i Alpeza, 2017). Prvi potez obuhvaća donošenje odluke o pokretanju procesa prijenosa poslovanja. Prodaja poduzeća predstavlja jednu od mogućih načina prijenosa poslovanja. Proces prodaje prikazan je na slici 2. i dijeli se na pet ključnih koraka.

Slika 2. Proces prodaje poduzeća



Izvor: izrada autora prema Prijenos poslovanja - minivodič za poslovnu zajednicu (CEPOR, 2022)

U procesu prodaje poduzeća prvi korak je priprema dokumentacije, zatim slijedi analiziranje potencijalnih kupaca, sastanci i prezentacije, pregovori te na kraju zaključivanje transakcije. Svi koraci detaljnije su objašnjeni u nastavku.

### Priprema dokumentacije

U prvoj fazi pripreme dokumentacije naglasak je na kvalitetnom predavljanju poduzeća potencijalnom kupcu. Osnovni podaci za predavljanje poduzeća čini „teaser“ i informacijski memorandum, gdje *teaser* predstavlja dokument s osnovnim podacima o poduzeću, njegovim proizvodima i uslugama, tržištu i tržišnom potencijalu te osnovne financijske podatke, dok se informacijski memorandum dostavlja investitorima koji su na osnovu kratkog profila poduzeća iskazali interes i potpisali sporazum o povjerljivosti (CEPOR, 2022).

### Analiza i definiranje potencijalnih kupaca

Ovdje se nastoji ustanoviti tko čini kupce koji u budućnosti mogu postati motivirani za investiranje u poduzeće i kako to da su voljni platiti određenu cijenu. U ovoj se koraku sastavlja lista potencijalnih kupaca i određuju strategije za pristup kupcima gdje se najčešće kao

potencijalni kupci definiraju konkurentna poduzeća, dobavljač, korisnici, poduzeća sličnih djelatnosti i zaposlenici u poduzeću (CEPOR, 2022).

### **Sastanci i prezentacije**

U trećem koraku poduzetnik ispituje zainteresiranost potencijalnog kupca. Prije ulaska u pregovaranje s potencijalnim kupcem, vlasnik bi se trebao zaštititi i to potpisom na izjavu o povjerljivosti podataka. Na taj način vlasnik može uvelike ispitati ambicije, želje, ali i ozbiljnost zanimanja potencijalnog kupca za poduzeće.

### **Pregovori**

„U ovoj fazi postupka prodaje poduzeća poduzetnik odabire najbolju ponudu te s potencijalnim kupcem pregovara oko načina plaćanja, plaćanja troškova transakcije, definiranja poreznih obveza, jamstava da će se kupoprodaja realizirati u skladu s dogovorenom cijenom.“ (Mezulić Juric i Alpeza, 2017:41). Ovdje se provodi postupak dubinske analize poduzeća.

### **Zaključivanje transakcije**

U posljednjem koraku potencijalni kupac može na temelju dubinske analize; procijeniti ulaganje s komercijalnih, financijskih i pravnih stajališta, a nakon provedene dubinske analize dolazi do zaključka transakcije, kada je bitna stručna pravna pomoć za sastavljanje završnog ugovora o prodaji s ciljem zaštite interesa vlasnika poduzeća (CEPOR, 2022).

## **5.2. Uloga posrednika i savjetnika u procesu kupoprodaje**

Za uspješnu realizaciju procesa kupoprodaje poduzeća, kao jednog od modela prijenosa poslovanja, važan je je podupirući ekosustav. U nastavku rada stoga je objašnjen model poduzetničkog ekosustava te *business transfer* ekosustav s njegovim ključnim elementima.

Poduzetnički ekosustav sadrži međusobno povezane dionike te čimbenike koji omogućuju razvijanje poduzetničke inicijative na određenom geografskom području (Stam i Spigel, 2018). Cilj ekosustava je pružiti mogućnost osobama i poduzeću da vlastite sposobnosti prošire izvan vlastitih granica kroz komunikaciju s drugim subjektima (Singer et al., 2015).

*Business transfer* ekosustav prikazan je na slici 3. i čine ga kupci i prodavatelji, dok ostale funkcije pružaju podršku i povećavaju razinu uspješnosti za ključne sudionika u realiziranju procesa prijenosa poslovanja: financijske institucije, savjetnici, porezna politika te tržišni i ekonomski uvjeti (Van Teeffelen, 2012).

Slika 3. *Business transfer* ekosustav



*Izvor: izrada autora prema Van Teeffelen, L. (2012) Avenues to improve success in SME business transfers*

Pod kupcima se podrazumijevaju neobiteljski članovi ili članovi obitelji koji će preuzeti poslovanje, prodavatelje predstavljaju vlasnici poduzeća koji planiraju izlazak iz poduzetničkog pothvata, financijske institucije su one koje financiraju kupovine poduzeća. Savjetnici za prijenos poslovanja pružanju savjetodavne podrške kupcu i prodavatelju za rješavanje organizacijskih, financijskih, pravnih i emocionalnih pitanja (Van Teeffelen, 2012).

Van Teeffelen (2012) navodi da se u proces kupoprodaje uključuju savjetnici za pomaganje kupcima i prodavateljima u pripremanju, pregovaranjima i provođenju prijenosa poslovanja. Određena istraživanja govore da savjetnici ne povećavaju boljitak kupca i prodavatelja, nego ponajprije investiraju u vlastite pozicije, odnosno svoje uloge u procesima kupoprodaje (Van Teeffelen, 2012).

Iskustva poduzetnika u Hrvatskoj ukazuju na važnost uključivanja savjetnika u proces kupoprodaje poduzeća. „Za uspješnu prodaju poduzeća vrlo je važno u proces pripreme uključiti stručnjake i savjetnike koji se bave posredništvom u kupoprodaji poduzeća, koji mogu biti podrška u upravljanju procesom prodaje, te pomoći prilikom pripreme poduzeća za prodaju, bolje prepoznati i procijeniti elemente o kojima ovisi vrijednost poduzeća i učiniti ga privlačnijim potencijalnim kupcima.“ (CEPOR, 2022: 16).

U Hrvatskoj nema dovoljno stručnih osoba koje se bave problematikom kupoprodaje poslovanja, dok se velike konzultantske tvrtke, pretežno fokusiraju na srednja i velika poduzeća (Mezulić Juric i Alpeza, 2017). U Finskoj, primjerice, ali i drugim zemljama s visoko razvijenim ekosustavom za prijenos poslovanja, egzistira mnogo konzultantskih poduzeća koja pružaju savjete mikro i malim poduzećima u procesima kupoprodaje malih i srednjih poduzeća (Viljamaa et al., 2015).

### **5.3. Procjena vrijednosti poduzeća i identifikacija ključnih faktora za uspješnost kupoprodaje poduzeća**

Kada je riječ o bilo kakvoj prodaji, uvijek je potrebno procijeniti vrijednost. Tako i za prodaju poduzeća procjena vrijednosti obuhvaća proces za vrijeme čijeg se korištenja određenih metoda, nastoji odrediti vrijednost poduzeća, što može izgledati jednostavno, no procjena vrijednosti poduzeća sadrži detaljne pripreme i znanja procjenitelja (Mezulić Juric i Alpeza, 2017).

U ovome je dijelu rada objašnjena važnost procjene poduzeća kao jedna od faza u procesu kupoprodaje poduzeća te nekoliko ključnih faktora za što uspješniju provedbu kupoprodaje poduzeća.

Najčešće korišteni načini procjene vrijednosti poduzeća temelje se na sljedećim metodama (Mezulić Juric i Alpeza, 2017) :

- Metode vrednovanja temeljene na imovini poduzeća koje stavljaju naglasak na imovinu koju određeno poduzeće trenutno posjeduje te kao takav način procjene vrijednosti poduzeća pripada statičkim metodama budući da se procjena temelji na vrijednosti imovine i obveza poduzeća na određeni dan dok se u obzir ne uzima buduće poslovanje poduzeća odnosno mogućnost budućih zarada ili gubitaka

- Metode vrednovanja temeljene na profitnoj snazi poduzeća koje su usmjerene na buduće zarade poduzeća gdje je najčešće korištena metoda vrednovanja temeljena na profitnoj snazi poduzeća metoda sadašnje vrijednosti budućih novčanih tokova (*Discounted Cash Flow – DCF*), u kojoj se vrijednost poduzeća izračunava na način da se budući novčani tokovi poduzeća diskontiraju na sadašnju vrijednost
- Metode multiplikatora koje uključuju korištenje multiplikatora specifičnih za određene industrije kako bi se definirala vrijednost promatranog poduzeća, te se vrijednost multiplikatora množi s vrijednosti dobiti prije odbitka kamata i poreza EBIT (engl. *Earnings Before Interest and Taxes*) ili dobiti prije odbitka kamata, poreza i amortizacije EBITDA (engl. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*)
- Kombinirane metode koje se temelje kako im i sam naziv govori, na kombiniranju nekih od prethodno spomenutih metoda.

Realizacija procesa kupoprodaje prema Orsagu (1997) značajno ovisi o utvrđivanju detaljnih prodajnih cijena poduzeća koje će na kraju biti temelj za pregovaranje oko zaključne kupoprodajne cijene. Ukoliko cijene budu zaključene na niskoj razini, to rezultira gubitkom novca, dok visoko zaključene cijene često rezultiraju nemogućnošću dogovaranja oko kupoprodajne cijene.

Završna cijena predstavlja kupoprodajnu cijenu i plaća se na dan potpisivanja ugovora te je takva cijena konačna, neovisno o financijskim indikatorima i izmjenama koje se mogu pojaviti od datuma sklapanja transakcije do datuma završetka transakcije. Prilikom prodaje poduzeća poželjno je da prodavatelj kupcu ponudi jamstvo kako je stanje trgovačkog društva upravo takvo kakvo je, opisano i navedeno u dokumentima provedenih dubinskim snimanjem (Lider, 2020).

Kada je vrijeme pregovaranja završeno, nastupa posljednja faza kupoprodaje poduzeća gdje je važno razumjeti razliku dana sklapanja ugovora o kupoprodaji poduzeća te dan završetka transakcije poduzeća. tzv. *closing date*. Sklapanjem ugovora obje strane potpisuju ugovor te kupac plaća ugovoreni dio cijene, a prodavatelj kupcu ostavlja dokumentaciju potrebnu za prijenos vlasništva (Lider, 2020).

Kvalitetan, razuman i pošten odnos prodavatelja i kupca itekako je važan za dobru budućnost poduzeća u fazi nakon kupoprodaje poduzeća. Danas ugovori o preuzimanju često sadrže i stavke u kojima je definirano na koji način će vlasnik koji je prodao poduzeće osigurati

mentorsku podršku novom vlasniku poduzeća, a kao ključni faktori za uspjeh poduzeća nakon akvizicije često se spominju i poznavanje tržišta od strane kupca te upornost i sposobnost upravljanja promjenama s obzirom da će se kupac susresti s potpuno novim izazovima koje mu donosi uloga vlasnika poduzeća (Mezulić Juric i Alpeza, 2017).

#### **5.4. Prepreke i rizici na tržištu kupoprodaje malih i srednjih poduzeća**

Kupoprodaja je često izložena različitim preprekama i izazovima na tržištu. Poduzetništvo i investicije su u rastućem trendu, no iako je tako, još uvijek postoje mnogi vlasnici koji se suočavaju s izazovima, preprekama i rizicima kada namjeravaju prodati vlastita poduzeća. U ovome poglavlju objašnjene su osnovne prepreke i rizici prilikom kupoprodaje malih i srednjih poduzeća.

Glavne prepreke čine pristupi financiranju, procjena vrijednosti, nedostatak informacija o tržištu i potencijalnim partnerima, te regulatorni zahtjevi.

U većini istraženih slučajeva, Mezulić Juric i Alpeza (2022) prikazuju da poduzetnici nailaze na prepreke integracije zaposlenika u razdoblju nakon akvizicije. Vlasnici ispitanih poduzeća susreću se i s preprekama prilagodbe zaposlenika novom stilu upravljanja, suradnji s drugim poduzećem u vlasništvu poduzetnika, nedovoljno iskorištenim potencijalima zaposlenika, lošim prethodnim odnosom zaposlenika s vlasnikom te izazovima upravljanja nemotiviranih zaposlenika (Mezulić Juric i Alpeza, 2022).

Činjenica kako su poduzeća ovisna o vlasniku predstavlja jedan od mnogih izazova u kupoprodaji malih i srednjih poduzeća, a pod time se podrazumijeva ovisnost o ključnim vještinama, znanjima i mrežama vlasnika. Potencijalni kupac može uvidjeti veliku razinu ovisnosti o vlasniku, što može stvoriti nesigurnosti s budućim uspjehom poslovanja koji će uslijediti nakon prodaje. Rješenje za opisanu situaciju postoji i uključuje osnaživanje tima, bilježenje procesa i provedbu sustava koji umanjuju ovisnost za vlasnikom. Pojavljuju se i financijski izazovi potencijalnih kupaca, gdje se upravo kupci suočavaju s financijskim ograničenjima što im otežava kupnju poduzeća. Mikro i mala poduzeća često ne posjeduju privlačnu povratnu investiciju, stabilne financijske izvještaje, a to odbija potencijalne kupce. Rješenje u privlačenju potencijalnih kupaca postoji i uključuje poboljšanje financijske transparentnosti, smanjivanje dugova te rast profitabilnosti. Nedostatak iskustva u financijskim



analizama, pravnim aspektima, pregovaranjima i sl., može otežati prodaju, no pravovremenim angažiranjem iskusnih konzultanata, odvjetnika i stručnjaka za financije, znatno pojednostavljuje proces prodaje. Poduzeća su često fragmentirana u raznolikim industrijama, što otežava pronalazak kupaca, posebice poduzeća koja djeluju u jedinstvenoj niši. Tada razvojem precizne marketing strategije, klasifikacija ciljane publike, poboljšava uočljivost potencijalnim kupcima. Također, kada postoji nerealno očekivanje vlasnika o vrijednosti vlastitog poduzeća, postoji i problem prodaje tog poduzeća. Najčešće je riječ o nerealno visoko postavljenim cijenama koje nisu usklađene s tržišnim uvjetima, što potvrđuje važnost uloge stručnih savjetnika u procesu kupoprodaje poduzeća.

## **6. POREZNI I PRAVNI ASPEKTI KUPOPRODAJE PODUZEĆA U HRVATSKOJ**

Eksperti koji se duži niz godina susreću s kupoprodajom poduzeća (trgovačkih društva, obrta i sl.) napominju da je, bez obzira na veličinu poduzeća, uz financijsku i tržišnu analizu kupoprodaje, potrebno obratiti pažnju i na pravni aspekt cjelokupnog procesa. Stoga je u ovome poglavlju upravo riječ o pravnim aspektima, porezima i troškovima kupoprodaje poduzeća.

Zakonska regulativa za prodaju poduzeća propisuje Odredbom članka 412. Zakona o trgovačkim društvima (ZTD) da se poslovni udjeli mogu prenositi te da je za prijenos poslovnog udjela potreban ugovor sklopljen u obliku javnobilježničkog akta ili privatne isprave koju potvrdi javni bilježnik (CEPOR, 2022). Člankom 415. ZTD-a, u odnosu na pravni položaj stjecatelja poslovnog udjela, propisano je da prema stjecatelju poslovnog udjela vrijede pravne radnje poduzete prema onome tko je taj udio prenio i radnje koje je on poduzeo prije nego što je društvu prijavljen prijenos poslovnog udjela (CEPOR, 2022). Kod prijenosa poslovnog udjela također treba voditi računa o činjenici da poslovni udio može predstavljati bračnu stečevinu koja je definirana u članku 36. Obiteljskog zakona, a predstavlja imovinu koju su bračni drugovi stekli radom za vrijeme trajanja bračne zajednice ili potječe iz te imovine. Raspolaganje poslovnim udjelom, bez suglasnosti bračnog druga koji se sukladno zakonu ima smatrati suvlasnikom poslovnog udjela, ne utječe na prava i obveze poštene treće osobe, međutim, bračni drug, bez čije suglasnosti je navedeni posao poduzet, ima pravo na naknadu štete koja mu je od strane drugog bračnog druga time uzrokovana (CEPOR, 2022).

### **6.1. Porezni tretman kupoprodaje poduzeća u Hrvatskoj**

U praksi se često susreću dva oblika kupoprodaje poduzeća, jedan je kada se poslovanje prenosi prodajom udjela u poduzeću, a drugi kada prodaje imovinu poduzeća, tzv. „*asset deal*“ (CEPOR, 2022).

Dakle ukoliko se prodavatelj odluči na prodaju udjela, ne treba platiti porez ili je takav porez duplo manji nego kada se prodaje imovine društva, stoga fizičke osobe u pravilu preferiraju prodaju vlasničkih udjela (CEPOR, 2022).

Prodaja udjela često je preferirana opcija i s aspekta ostalih poreza (CEPOR, 2022):

- Ne podliježe plaćanju PDV-a, no prodaja poslovanja često obuhvaća rizike vezane uz PDV,
- Kod prodaje udjela ne postoje posebni porezi poput: poreza na promet nekretnina ili poreza na cestovna vozila, u situacijama kod prodaje gospodarske cjeline ili pojedine imovine.

Oporezivanje kapitalnih dobitaka kako navodi konzultantska kuća TEB (2020), odnosno razlika između ugovorene prodajne cijene financijske imovine koja se otuđuje i njene nabavne vrijednosti, u sustav oporezivanja porezom na dohodak uvedena je 1. siječnja 2016. godine, gdje se kapitalni dobitci oporezuju po stopi od 12%, uvećano za prirez, i to je konačni porez. „Pored ostalih vrsta, financijskom imovinom smatraju se i udjeli u kapitalu trgovačkih društava, a otuđenje istih, porezni obveznik je obvezan prijaviti nadležnoj ispostavi Porezne uprave u roku od 8 dana od dana otuđenja.“ (TEB poslovno savjetovanje, 2020).

„Porez na dohodak od kapitalnih dobitaka po osnovi otuđenja udjela plaća se po rješenju Porezne uprave u roku od 15 dana od dana dostave rješenja.“ (TEB poslovno savjetovanje, 2020).

Dohodak po osnovi kapitalnih dobitaka ne oporezuje se (TEB poslovno savjetovanje, 2020):

- između bračnih drugova i srodnika u prvoj liniji i drugih članova uže obitelji;
- između razvedenih bračnih drugova, a otuđenje je u neposrednoj svezi s razvodom braka;
- u svezi s nasljeđivanjem financijske imovine;
- nakon dvije godine od dana nabave, odnosno stjecanja.

## **6.2. Pravne obveze i dokumentacija vezana uz kupoprodaju poduzeća**

Konkretne obveze, dokumentacija i propisi kojima se reguliraju postupci prodaje poduzeća, primjenjuju se i razlikuju ovisno o vrsti poduzeća (obrt, d.d. i d.o.o.).

Troškovi usluga javnog bilježnika predstavljaju jedini obvezni trošak u procesu prodaje poduzeća, dok sama cijena usluge ovisi o dogovorenoj prodajnoj cijeni poduzeća (CEPOR, 2022).

Prodaja poduzeća počinje formiranjem ugovora za prijenos poslovnog udjela kojeg najčešće izrađuje odvjetnik, gdje se cijena izrađenog ugovora veže na dogovorenu prodajnu cijenu (CEPOR 2022). Pretežno se uključene strane u prodaji poduzeća žele zaštititi, stoga angažiraju

odvjetnika koji im pomaže tijekom procesa, a njegova cijena ovisi o uključenosti u proces i prodajnoj cijeni poduzeća. Novac koji je fizička osoba, odnosno „stari“ vlasnik stekla prodajom poduzeća, može biti predmetom oporezivanja porezom na dohodak od kapitala, ovisno o vremenu koje je proteklo od stjecanja udjela, odnosno financijske imovine (CEPOR, 2022).

## **7. IZAZOVI PRODAJE MALOG PODUZEĆA NA PRIMJERU IZ PRAKSE**

U ovome dijelu rada prikazuju se rezultati empirijskog istraživanja provedenog na primjeru obiteljskog poduzeća Popis d.o.o. koje posljednjih godina aktivno traži drugo poduzeće kojemu će prodati svoje poslovanje. Za potrebe empirijskog istraživanja podaci su dobiveni putem polustrukturiranog intervjua s vlasnikom poduzeća Popis, Damirom Lerincom.

### **7.1. Općenito o poduzeću Popis d.o.o.**

Popis je osnovan 1991. godine gdje su tada zaposlenici bili otac i sin (prva i druga generacija) koji su imali ogromnu ljubav prema informatici, odnosno prema današnjem IT sektoru. Popis se bavi informatikom, točnije izradom softvera za knjigovodstvene potrebe (sadašnji korisnici često softver poduzeća Popis nazivaju „Lero“, što je nadimak sadašnjeg vlasnika poduzeća). Nakon smrti oca sadašnji vlasnik, Damir, preuzima cjelokupno poduzeće i uvodi vlastite ideje i promjene u programiranju kojemu je svoj cijeli život i posvetio. Nakon Domovinskog rata, Damir nije dozvolio da ga proživljene posljedice obeshrabre, već je odmah htio raditi, stoga svoju ljubav prema informatici i uz podršku oca, započinje s radom u poduzeću Popis. Informatika je doživjela drastičan rast i napredak posljednjih dvadeset godina. Povezanost informatike i knjigovodstva s veterinom uslijedilo je kada je Damir jednoga dana vodio svoju kćer u vrtić i sreo svog dobrog prijatelja koji je po zanimanju veterinar. Prijatelj mu je objasnio u razgovoru kako imaju problem s programima te mu je Damir predložio kako može pokušati napraviti softver koji će im uvelike olakšati posao. Tako je započeo posao s veterinarskim stanicama i veterinarskim ambulancama kojemu je vlasnik Damir posljednjih godina posvećen. Vlasnik Damir Lerinc ujedno je i jedini zaposlenik poduzeća, a kako i sam kaže, voli se našaliti da je u poduzeću sve; programer, vozač, čistačica itd. Poduzeće koje posluje preko 30+ godina, nikada nije bilo u blokadi, ispunjava sve svoje obveze prema državi, poduzeće koje ima konstantan rast prihoda i dobiti. Sve navedeno rezultiralo je da vlasnik Damir 2022. godine dobije certifikat AAA+ od strane Kuće za procjenu boniteta firme 2021. godine. Upravo navedeni certifikat najbolje opisuje poduzeće Popis te godine rada i truda s korisnicima i realiziranja ideja u stvarnost. Poduzeće se nalazi u sklopu obiteljske kuće, no ono što je vlasniku poduzeća najbitnije za rad je internet i laptop, stoga nikada nije striktno ovisan o adresi

poduzeća. Danas Popis, prema procjeni vlasnika, zauzima 30% tržišta Hrvatske u primjeni softvera za veterinare, od istoka zemlje sve do Karlovca. Željena metoda izlaska iz poduzeća za vlasnika je prodaja drugom poduzeću.

## **7.2. Prodaja poduzeća kao planirana izlazna strategija vlasnika**

Intervju s vlasnikom poduzeća Popis, proveden je s ciljem analize njegovog planiranog izlaska iz poduzetničkog pothvata. Korišten je polustrukturirani intervju koji sadrži unaprijed osmišljena pitanja te omogućuje fleksibilnost ispitivaču za upotrebu potpitanja tijekom razgovora, ali i omogućuje ispitaniku da svoje mišljenje izrazi na otvoren način.

Pri samome početku intervjuja, intervjuirani poduzetnik objasnio je svoju motivaciju za prodaju poduzeća. Najviše su ga motivirale njegove godine života (58), te pripreme za odlazak u mirovinu u koju želi otići neopterećen poslom. Dvije kćeri nisu zainteresirane za poslovanje, što prihvaća jer smatra da imaju vlastite vizije i želje u poslovnom smislu. Sve brži razvoj novih tehnologija koje je teško pratiti s jedne strane, te želja da svoje mjesto prepusti novim i mladim snagama, dodatni su motivatori. Odluka o prodaji rezultat je kombinacije i osobnih i poslovnih razloga, no prvenstveno naglašava godine starosti. Dugogodišnje poslovanje, osim ideja, ambicija i strasti, rezultirao je i u velikom broju zadovoljnih klijenata i dobrom financijskom performansom u posljednjim godinama.

Poslovni rezultati u posljednje tri poslovne godine (Tablica 4.) ukazuju na pozitivne financijske pokazatelje i uspješnost poslovanja poduzeća Popis. Također treba uočiti trend rasta dobiti koja se gotovo udvostručila u samo dvije godine poslovanja. Prihodi i rashodi također imaju pozitivan rast, s time da rashodi ne rastu jednakom stopom poput prihoda.

*Tablica 4. Financijski podaci poduzeća Popis d.o.o. za razdoblje od 2021. do 2023. godine*

<i>Podaci prikazani u EUR</i>	2021. godina	2022. godina	2023. godina
<b>PRIHODI</b>	50.000,00	75.000,00	120.000,00
<b>RASHODI</b>	20.000,00	30.000,00	40.000,00
<b>DOBIT</b>	30.000,00	45.000,00	80.000,00

*Izvor: vlastita izrada autora*

Popis nema trenutnih obaveza, ali pod dugove može smatrati eventualna kašnjenja korisnika s rokom isplate i one otprilike iznose 10.000,00 eura. Udio prihoda iz ponavljajućih prihoda (npr. pretplate) čini 70% prihoda od ugovorenih paušalnih primanja, dok je profitabilnost u usporedbi s industrijskim prosjekom jako velika jer Popis prodaje uslugu, dakle ima izrađen softver koji se usavršava i prodaje što većem broju korisnika. Većina poduzeća koja se bavi uslugama je daleko profitabilnija nego klasična proizvodnja. Tržišnu poziciju svog poduzeća procjenjuje i svrstava u najbolja mala poduzeća u Osječko-baranjskoj županiji po profitu, što potvrđuju financijski pokazatelji dostupni u RGFI-u na stranicama FINE, ali i ostvareni već spomenuti certifikat. Kao glavne konkurentske prednosti intervjuirani poduzetnik navodi: iskustvo u programiranju (30+ godina u IT sektoru), niske troškove poslovanja te cjenovnu konkurentnost. Uz prednosti, poduzetnik navodi i izazove s kojima se susreće na tržištu. Glavni izazov predstavljaju zahtjevi kupaca, odnosno korisnika softvera za proširenjem usluge koju Popis nudi. U situaciji kada su kapaciteti maksimalno iskorišteni, potrebni su mlađi i ambiciozniji ljudi kako bi proširili i nadodali usluge koju ova firma za sada nudi. Dugoročni ciljevi za poduzeće, dok vlasnik još nije razmišljao o prodaji, bili su proširenje na cijelo tržište Hrvatske sa specijaliziranim softverom za praćenje i evidenciju veterinarskog poslovanja, s obzirom da prema vlastitoj procjeni, trenutno zauzima 30% tržišta. Druge ideje odnose se na programiranje za veterinarske stanice, npr. izrada aplikacija za veterinarske stanice gdje će vlasnici svojih životinja uvijek moći pratiti koja cjepiva su životinje primile, što zahtijeva vrijeme za programiranje i dogovaranje s veterinarskim stanicama i ambulantama.

Novi vlasnik prema mišljenju Damira, mogao bi dodati vrijednost poduzeću zapošljavanjem mladih i ambicioznih ljudi te nastaviti gdje je Popis stao. Kao specifičan profil kupca kojeg bi smatrao idealnim, navodi da su to poduzeća koja se probijaju na tržište u istoj djelatnosti u kojoj je i njegova firma i samim time bi kupnjom Popisa, uhodanog poslovanja - proširili svoje tek početno osnovano poduzeće ili nadogradili već postojeće poslovanje. Proces pronalaženja potencijalnih kupaca traje već nekoliko godina, a do sada je kontaktirao i razgovarao s otprilike deset poduzeća odnosno potencijalnih kupaca. Prodaju je prezentirao potencijalnim kupcima kao prodaju prvenstveno cijelog poduzeća bez angažmana konzultanata ili savjetnika u procesu prodaje jer smatra da je angažman konzultanata ili savjetnika prilagođeniji potrebama velikih poduzeća. Tu su i specifična pitanja, odnosno problemi koji mogu utjecati na prodaju poduzeća, a to su dobro poznavanje specifičnosti njegovog posla i veterinarskog poslovanja u praksi. Ukoliko prodaja cijelog poduzeća ne bude ostvarena, vlasnik Damir otvoren je i za različite druge vrste aranžmana (npr. prodaja udjela, strateško partnerstvo). U takvim pronalascima potencijalnih kupaca vlasnik bi volio da potencijalni kupci čuju mišljenja postojećih korisnika softvera Popis, što smatra najvrjednijom informacijom o poduzeću.

Planovi nakon potencijalne prodaje poduzeća su ostanak vlasnika u ulozi savjetnika, dok se potencijalni kupci ne uhodaju u posao „...*jer nitko ne može 30+ godina savladati u kratkom periodu*“, stoga bi svojim savjetima želio pomoći u daljnjem razvoju poduzeća. Navodi da kada bi bio savjetnik, bio bi savjetnik isključivo iz potrebe daljnjeg razvoja posla, a ne iz osobnih i emotivnih poveznica. Vlasnik bi volio da poduzeće Popis zadrži ime kao naslijeđe u poduzeću jer smatra da je izgradio *brand* na tržištu.

Platforme i tehnologije koje se koriste u poduzeću Popis su Windows kao osnovni operativni sustav, zatim baza podataka MSSQL, dok je za razvoj korišten NET.COM tehnologija. U pitanju posjedovanja vlastitih patenata ili intelektualnog vlasništva, vlasnik posjeduje vlastiti softver ugovorom zaštićen kako ga treća strana ne može koristiti ili zloupotrijebiti. Tehnologija korištena za softver je 100% prilagodljiva promjenama novih tehnologija, softver se nadograđivao već kroz povijest četiri puta na nove tehnologije. Tehnologija se mijenja sve brže i brže. Nekada je softver bilo potrebno nadograđivati svakih osam, a danas je to svake treće godine. U IT djelatnosti, dinamika promjene puno je izraženija nego u drugim sektorima. Prilikom ulaganja u istraživanje i razvoj govori kako materijalno skoro ne ulaže ništa, a nematerijalno i intelektualno stalno prati novitete i razvoj tržišta, sam sebe educira, ali i prati i razgovora s kolegama iz iste djelatnosti, što mu uvelike pomaže. Popis poduzima sve potrebne mjere za zaštitu podataka i osiguranje *cyber* sigurnosti, i pritom koristi suvremenu tehnologiju



zaštite podataka kako korisnici ne bi izgubili svoje podatke. Prilikom usklađivanja sa zakonodavstvom o zaštiti podataka (npr. GDPR) prati zakone i prati norme koje su propisane, svima je dužan ponuditi odluku da neće, primjerice, koristiti njihove dostupne podatke jer su mu svi podaci dostupni, o njima kao zaposlenicima, njihovim financijama i sl., te daje pisanu izjavu da neće zloupotrijebiti i dati na uvid trećim osobama. Također je ugovorom povezan za održavanje baze podataka, zakonske izmjene u programima i podršku u problemu tokom rada na softveru.

Prvi puta se odlučio na prodaju svog poduzeća prije otprilike pet godina i upravo toliko dugo i pokušava prodati poduzeće. Glavni koraci u procesu prodaje bili su informiranje o potencijalnim kupcima putem interneta, traženje firmi i poduzeća koja su u sličnim djelatnostima. Nakon toga je slijedilo kontaktiranje i provjera interesa potencijalnih kupaca za proširenje na njegov sektor programiranja koji je uistinu jedinstven na tržištu programskih poduzeća za veterinarsko poslovanje. Prilikom razgovora s predstavnicima velikih firmi, interes je izostao zbog malenog prihoda i dobiti koji, po njima ostvaruje Popis. Kod manjih poduzeća interes je izostao zbog straha od obaveze i odgovornosti koja bi nastala prilikom preuzimanja firme te očekivanih velikih troškova prilagodbe na njegovo poduzeće.

Prilikom pregovora, naglasak je na specifikacijama posla, dok razgovor o financijskom aspektu kupoprodaje ostavlja za kraj razgovora. Pristup prodaji i strategiju nije mijenjao tijekom godina, još uvijek ima jednaku viziju prodaje firme jer smatra da je to idealan način prodaje malih poduzeća. Ništa nije prilagođavao potencijalnim kupcima jer ne želi zbog prilagodbe kupcima zanemariti vlastitu uslugu koja je po njemu vrlo korektna. Financijski pokazatelji poduzeća su se značajno mijenjali tijekom razdoblja pokušaja prodaje, narasli su i stalno rastu, no vjerojatno se taj trend neće moći nastaviti u nedogled, naročito s obzirom na očekivanu prodaju poduzeća.

Usluge konzultanata, financijskih savjetnika ili brokera u procesu prodaje nije koristio jer smatra da oni nisu toliko važni za mala poduzeća, pogotovo u malim poduzećima gdje su vlasnici ujedno i jedini zaposleni. Zainteresiran je podijeliti svoja iskustva i znanja stečena kroz privatni posao drugim poduzećima i toga bi, kako kaže, trebalo biti što više.

Tržišni uvjeti i industrija drastično su se mijenjali tijekom godina. Za njegovih četrdeset godina rada u IT sektoru, teško je opisati ogroman napredak navedenog sektora, budući da se prije samo dvadeset godina programiralo bez ekrana.

Svakako da je navedeni dugotrajan proces prodaje utjecao na vlasnika poduzeća. Poslovno na njega je utjecalo razočaravajuće jer se nije našao netko tko bi prepoznao potencijal poduzeća,

a osobno ne smatra tako razočaravajuće jer smatra „...*da bi mladi preko noći htjeli sve, a ovo je ipak posao koji se razvija godinama*“. Savjet koji bi dao drugim poduzetnicima koji razmišljaju o prodaji svog poduzeća je da budu strpljivi i da razmišljaju o prodaji ili napuštanju poduzeća unaprijed, puno ranije jer se prodaja ne ostvari u godini dana pogotovo ako se radi o specifičnom poslovanju. Ukoliko ne uspije prodati poduzeće u skoroj budućnosti, smanjit će obim posla i uživati u mirovini.

Za kraj intervjuja vlasnik je imao priliku reći što god želi kako bi zaključio razgovor. Naglasio je da je prodaja poduzeća kao što je Popis – dosta izazovna, budući da je vlasnik ujedno i jedini zaposlenik, branša programiranja je dosta specifična i kada bi netko kupio poduzeće Popis ne bi imao u njemu nekoga tko bi nastavio raditi taj posao. Slikovito je opisao sljedećim riječima: „*Ukoliko se npr. kupi veterinarska stanica sa sedamnaest zaposlenika, oni nastavljaju raditi svoj posao te su uhodani u svoje obaveze, samo pod novim vlasnikom. U još realnijem smislu, ako netko kupi Real Madrid bez igrača... što je dobio?*“

## 8. RASPRAVA I ZAKLJUČAK

Značajan broj poduzeća osnovanih devedesetih godina prošlog stoljeća u procesu je tranzicije poslovanja, a prodaja poslovanja važna je opcija izlaska iz poslovanja za mnoge poduzetnike čija djeca nisu zainteresirana ili kompetentna preuzeti poslovanje. Poduzetnici nailaze na određene poteškoće pri prodaji poduzeća. Veliki dio njih vlasnici su manjih poduzeća koja su specifična, dok ostali prekasno ulaze i prekasno počinju razmišljati o prijenosu vlasništva. Također većina je emocionalno vezana uz poslovanje te nesklona tražiti savjet vezano uz različite aspekte ovog složenog i u hrvatskim uvjetima često dugotrajnog procesa.

U provedenom intervjuu s predstavnikom poduzeća Popis, mogu se uočiti povezanosti s teorijom i dostupnim informacijama na temu kupoprodaje malih i srednjih poduzeća.

Popis ima vlasnika Damira Lerinca, koji je zainteresiran za prodaju poduzeća. Svjestan je da će sigurno nekoliko sljedećih godina još uvijek raditi i ostati vlasnik, no jednako je tako svjestan da ne može zauvijek biti u poduzeću, stoga poduzima određene mjere posljednjih godina kako bi pronašao što boljeg i adekvatnijeg kupca koji će uspješno nastaviti voditi poslovanje i stvarati nove ideje.

Vlasnici često svoja poduzeća uspoređuju s vlastitom djecom, no kao i u pravome svijetu, djeca odrastaju zajedno s roditeljima. Upravo tako i poduzeća zajedno s vlasnicima rastu i ponekad kada nema obiteljskih nasljednika, potrebno je dobro razdvojiti poslovno od privatnoga. Vlasnik u provedenom intervjuu upravo je spomenuo kako nije sve na ovome svijetu u poslu i kako vlasnici ne bi trebali imati takvu emocionalnu povezanost s poduzećem kojeg su okrenuli i razvili, stoga se može pozitivno ocijeniti u području sposobnosti odvajanja privatnog od poslovnog aspekta života. Svu snagu i energiju planira usmjeriti u pronalaženje pravog i kvalitetnog kupca za poduzeće. Njegovu ulogu u poduzeću nemoguće je u potpunosti zamijeniti, on je temelj poduzeća i svega onoga izgrađenoga na tome temelju. Kao i u životu, ukoliko su temelji čvrsto postavljeni moguće je i poželjno nadograđivati 'katove'. Damir je svjestan da je u svojih 30+ godina u poduzeću stvorio jake i čvrste temelje te da sada preostaje pronaći poduzeće koje će samo graditi (realizirati) buduće katove (ideje).

Damir ima vlastitu strategiju pronalaženja budućih kupaca i dokle god može tražit će i kontaktirati poduzeća u istom sektoru. Dakako može se reći da bi trebao kontaktirati savjetnike/konzultante ukoliko ne pronađe u sljedećim godinama potencijalnog kupca, no on je uvjeren, uporan i strpljiv te vjeruje da će pronaći adekvatnu zamjenu. Poslovanje se uspješno

razvija bez značajnih oscilacija. Radno vrijeme mu je uvijek bilo fleksibilno, gdje god da je otišao uvijek su ga korisnici mogli kontaktirati ukoliko naiđu na problem, no s druge strane nije dozvoljavao da mu to remeti privatni život. Poznat je podatak da velika većina naslijeđenih obiteljskih poduzeća propadne preuzimanjem druge generacije, stoga prodaja poduzeća drugom poduzeću u istom sektoru ne mora biti nužno lošija opcija. Intervjuirani poduzetnik volio bi u početku biti u savjetničkoj ulozi i prenijeti na novog vlasnika sve informacije vezane uz poslovanje, naročito klijente. Nakon djelovanja u ulozi savjetnika, u potpunosti bi se maknuo iz poduzeća i uživao u privatnom životu. Najveći izazov je pronaći što sličnije poduzeće budući da veterinarsko programiranje rijetko koje poduzeće obavlja, a da je spremno na proširenje.

Intervjuirani vlasnik trebao bi potražiti konzultante, učlaniti se u različite neprofitne organizacije i sl., ukoliko u narednim godinama ne dođe do prodaje poduzeća, no volja, strpljenje i upornost ne nedostaju. Tehniku prijenosa poslovanja poznaje, pregovori s određenim poduzećima trenutno postoje i provode se, stoga se nada da će doći uspješno prodati poslovanje.

Prodaja poduzeća drugom poduzeću je kompleksan proces koji podrazumijeva pomno planiranje i promišljanje. Svako poduzeće trebalo bi razmišljati pri samom osnivanju što i kako kada dođe do posljednje faze životnog ciklusa poduzeća. Uspješna prodaja poduzeća svakako rezultira i značajnim financijskim koristima za vlasnike prodanog poduzeća te omogućuje kupcu pristup novim tržištima, tehnologijama, ljudima i znanjima. Proces prijenosa poslovanja može biti (i je) dugotrajan i pun izazova, no temeljita priprema, angažman stručnjaka i pažljivo vođenje pregovora mogu smanjiti rizike i maksimizirati koristi za obje strane. Ključ uspjeha pronalazi se u transparentnosti, poštivanju regulativa i normi, ali i postizanju sinergije između dviju organizacija.

Transfer poslovanja širok je pojam, u Hrvatskoj se nedovoljno govori o tome, podaci dovoljno prikazuju da se danas sve više poduzeća osnovanih 1990.-ih godina suočava s problemom pronalaska adekvatnog kupca i što je zabrinjavajuće, većina vlasnika ne razmišlja o prodaji/prijenosu dok ne bude krajnje vrijeme jer smatraju da se cijeli proces riješi u samo godini dana, što je daleko od istine.

U ovome radu najveća pozornost posvećena je procesu kupoprodaje jednog malog poduzeća na drugo poduzeće gdje je vlasnik ujedno i jedini zaposlenik. Ukoliko dođe do kupoprodaje, vlasnici bi trebali ostati u savjetodavnoj ulozi u početku jer oni, kao vlasnici malih poduzeća, znaju najbolje taj posao i što su godinama gradili.

Dobrom pripremom, dvosmjernom komunikacijom, poštivanjem pravila, normi i zakona, upornošću i strpljenjem te sinergijom i vizijom prodaja poduzeća drugome poduzeću može samo biti olakšana. Prodavatelj pronalaskom kvalitetnog kupca osigurava miran ostatak života, dok kupac nastavlja posao koji se godinama gradio i ne dozvoljava da propadne, već ulaže i proširuje tim, korisnike i vizije. Potrebno je omogućiti i dati više prostora na hrvatskom tržištu o temama prijenosa poslovanja, kupoprodaji malih i srednjih poduzeća, više razgovarati o temi transfera poslovanja, promatrati kako to uspješne zemlje rade i naučiti razdvajati privatno od poslovnog jer posao na kraju dana, ipak nije sve.

Potrebno je, također, kreirati veći broj organizacija gdje vlasnici poduzeća iz raznih sektora mogu prenositi svoja znanja i iskustva kupoprodaje, pružiti više medijskog prostora poduzetnicima i omogućiti više emocionalne podrške za poduzetnike u svim životnim fazama njihovih poduzeća. Tržište kupoprodaje malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj zahtijeva pažljive analize i strateška planiranja resornog ministarstava, razumijevanje glavnih aktera, procesa, izazova i trendova koji mogu pomoći sudionicima na tržištu da predlože informirane odluke i učinkovito upravljaju poslovnim aktivnostima. Uz odgovarajuće pristupe, spoznaje i podrške, tržište kupoprodaje malih i srednjih poduzeća može pridonijeti daljnjem ekonomskom razvoju Hrvatske.

## LITERATURA

1. Alpeza, M., Basarac Sertić, M., Delić, A., Has, M., Koprivnjak Popović, T., Mezulić Juric, P., Novosel, M., Oberman, M., Oberman Peterka, S., Perić, J., Petričević, T., Šimić Banović, R., Vučković, V., Križanović, K., & Kuček, S. (2022). *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021.: MALA I SREDNJA PODUZEĆA U HRVATSKOJ U UVJETIMA PANDEMIJE BOLESTI COVID-19*. Zagreb: CEPOR.
2. Alpeza, M., Grubišić, N., & Mikrut, M. (2015). *Business Transfer Barometar Hrvatska*. Zagreb: CEPOR.
3. Berent, M. (2010), *Does ownership matter? Ownership dynamics, ownership social capital and responsible ownership in private firms*, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen Citirano u Van Teeffelen, L. (2012). *Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
4. Biličić, M. (2005). *METODA SLUČAJA U ZNANOSTI I NASTAVI*. Pomorstvo, 19(1), str. 217-228. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/3957> (Datum pristupa: 12.06.2024.)
5. CEPOR (2022). *Minivodič za poduzetnike. Prijenos poslovanja* [online] Raspoloživo na: <https://biznis-transfer.com/wp-content/uploads/2023/02/Minivodic-PRIJENOS-POSLOVANJA-CEPOR-2022.pdf> (Datum pristupa: 19.06.2024.)
6. CEPRA (2024). *Prodaja poduzeća drugoj osobi ili poduzeću* [online] Raspoloživo na: <https://biznis-transfer.com/prodaja-poduzeca-drugoj-osobi-ili-poduzecu/> (Datum pristupa: 02.05.2024.)
7. Dečman, N. (2012). *FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI KAO PODLOGA ZA OCJENU SIGURNOSTI I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ*. Ekonomski pregled, 63(7-8), str. 446-467. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/86495> (Datum pristupa: 03.09.2024.)
8. Europska komisija (2017). *SBA Fact Sheet Croatia 2017*. Raspoloživo na: <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/00%20Foto%20mobitel/Europski%20semestar/2017-european-semester-country-report-croatia-en.pdf> (Datum pristupa: 03.09.2024.)
9. Eurostat (2022). *Mala i srednja poduzeća u EU-u: pregled*. Raspoloživo na: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/edn-20220627-1?etrans=hr> (Datum pristupa: 03.09.2024.)

10. FINA (2021). *Rezultati poslovanja poduzetnika u 2020. godini - razvrstani po veličini*.  
Raspoloživo na: <https://www.fina.hr/novosti/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2020.-godini-razvrstani-po-velicini> (Datum pristupa: 17.06.2024.)
11. FINA (2022). *Rezultati poslovanja poduzetnika u 2021. godini - razvrstani po veličini*.  
Raspoloživo na: <https://www.fina.hr/novosti/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2021.-godini-razvrstani-po-velicini> (Datum pristupa: 17.06.2024.)
12. FINA (2023). *Rezultati poslovanja poduzetnika u 2022. godini - razvrstani po veličini*.  
Raspoloživo na: <https://www.fina.hr/novosti/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2022.-godini-razvrstani-po-velicini> (Datum pristupa: 03.09.2024.)
13. FINA (2023). *Rezultati poslovanja poduzetnika u 2022. godini - razvrstani po veličini*.  
Raspoloživo na: <https://www.fina.hr/novosti/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2022.-godini-razvrstani-po-velicini> (Datum pristupa: 17.06.2024.)
14. FINA (2024). *Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzetnika Hrvatske u 2023. godini*.  
Raspoloživo na: <https://www.fina.hr/novosti/pokazatelji-uspjesnosti-poslovanja-poduzetnika-hrvatske-u-2023.-godini> (Datum pristupa: 08.09.2024.)
15. Hrvatska narodna banka (2024). *Prihodi od turizma u 2023. veći za 11,4%*. Raspoloživo na: <https://www.hnb.hr/-/prihodi-od-turizma-u-2023-veci-za-11-4-posto> (Datum pristupa: 03.09.2024.)
16. Hrvatsko strukovno nazivlje (2011). *Polustrukturirani intervju*. Raspoloživo na: <http://struna.ihjj.hr/naziv/polustrukturirani-intervju/25250/> (Datum pristupa: 12.06.2024.)
17. Knežević, D., & Has, M. (2018). *Financiranje malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj i usporedba s Europskom unijom*. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8(1), str. 165-180. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/202736> (Datum pristupa: 03.09.2024.)
18. Lider (2020). *Kako prodati tvrtku? Evo što savjetuju pravnici*. Raspoloživo na: <https://lidermedia.hr/sto-i-kako/kako-prodati-tvrtku-evo-sto-savjetuju-pravnici-133040> (Datum pristupa: 20.06.2024.)
19. Lider (2022). *Udio prihoda od turizma u BDP-u u Hrvatskoj uvjerljivo najveći u Europskoj uniji*. Raspoloživo na: <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/udio-prihoda-od-turizma-u-bdp-u-u-hrvatskoj-uvjerljivo-najveci-u-europskoj-uniji-142865> (Datum pristupa: 03.09.2024.)

20. Lider (2023). *Martina Dragičević: ICT industrija brzo raste, ali ne smijemo dozvoliti digitalno zaostajanje malih i srednjih poduzeća*. Raspoloživo na: <https://lidermedia.hr/aktualno/martina-dragicevic-ict-industrija-brzo-raste-ali-ne-smijemo-dozvoliti-digitalno-zaostajanje-malih-i-srednjih-poduzeca-154169> (Datum pristupa: 03.09.2024.)
21. Mezulić Juric, P., & Alpeza, M. (2017). *Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima*. Zagreb: CEPOR.
22. Mezulić Juric, P., & Alpeza, M. (2022). *Rast malih i srednjih poduzeća kroz akvizicije. SPAVANJE S JEDNIM OKOM OTVORENIM*. Zagreb: CEPOR.
23. Milas, G. (2005). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
24. Miloš Sprčić, D., & Orešković Šulje, O. (2012). *Procjena vrijednosti poduzeća: Vodič za primjenu u poslovnoj praksi*. Zagreb: Ekonomski fakultet
25. Ministarstvo financija, porezna uprava (2024). *Dohodak od kapitala po osnovi kapitalnih dobitaka*. Raspoloživo na: [https://www.porezna-uprava.hr/pozivni\\_centar/Stranice/dohodak-od-kapitala-po-osnovi-kapitalnih-dobitaka.aspx](https://www.porezna-uprava.hr/pozivni_centar/Stranice/dohodak-od-kapitala-po-osnovi-kapitalnih-dobitaka.aspx) (Datum pristupa: 20.06.2024.)
26. Moj posao (2024). *Budućnost je posao u privatnom sektoru*. Raspoloživo na: <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/69177/Buducnost-je-posao-u-privatnom-sektoru/6/> (Datum pristupa: 13.09.2024).
27. Nanić, A. (2013). *MALA I SREDNJA PODUZEĆA KAO NOSILAC RAZVOJA PRIVREDE EUROPSKE UNIJE*. *Tranzicija*, 15.(31.), str. 96-106. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/108368> (Datum pristupa: 03.09.2024.)
28. Narodne novine (2004). *Zakon o porezu na dobit*. Raspoloživo na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2004\\_12\\_177\\_3067.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2004_12_177_3067.html) (Datum pristupa: 20.06.2024.)
29. Oberman Peterka, S., Anamarija, D., & Perić, J. (2016). *Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima, 1. izdanje*. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
30. Orsag, S. (1997). *Vrednovanje poduzeća*. Zagreb: Infoinvest
31. Perić, J. (2005). *Osnove vrednovanja poduzeća*. Rijeka: Fintrade & tours
32. Prodaj biznis platforma (2024). *Zašto je teško prodati mali biznis?* Raspoloživo na: <https://prodajbiznis.com/zasto-je-tesko-prodati-mali-biznis/> (Datum pristupa: 27.06.2024.)



33. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., & Oberman Peterka, S. (2022). *GEM: Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?* Raspoloživo na: <https://www.cepor.hr/GEM%20zbornik%202022%2005%2007%202023.pdf> (Datum pristupa: 03.09.2024.)
34. Singer, S., Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Tornikoski, E., Durst, S., Blesa, A., Ripollés, M., Alpeza, M., Soler, J., Buffart M., & Mezulić Juric, P. (2015). *Business transfer ecosystems: From assumption-based to evidence-based design* Prezentirano na konferenciji: *Entrepreneurship Society: a Platform for New Solutions to Old Problems*. Paper presented at RENT XXIX, Research in entrepreneurship and small business, November 18-20, 2015, Zagreb, Croatia.
35. Stam, E., & Spigel, B. (2018). *Entrepreneurial Ecosystems*. In R. Blackburn, D. De Clercq, J. Heinonen (Eds.), *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship* (pp. 407–422). London, UK: SAGE.
36. TEB poslovno savjetovanje (2020). *Prodaja poslovnih udjela – oporezivanje i izvješćivanje*. Raspoloživo na: <https://www.teb.hr/novosti/2020/prodaja-poslovnih-udjela-oporezivanje-i-izvjescivanje/> (Datum pristupa: 20.06.2024.)
37. Učkar, D. & Grgić, J. (2016). *Specifičnosti financiranja sektora malih srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj i usporedba sa stanjem u Europskoj uniji* Citirano u Stojanović, A. & Šimović, H. (ured), *Aktualni problemi i izazovi razvoja financijskog sustava* (str. 229 – 251). Zagreb: Ekonomski fakultet
38. Van Teeffelen, L. (2012). *Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
39. 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*. Raspoloživo na: Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences. Reports 108, Seinäjoen ammattikorkeakoulu. URN: ISBN:978-952- 7109-33-5
40. Zakon.hr (2019). *Zakon o porezu na promet nekretnina*. Raspoloživo na: <https://www.zakon.hr/z/69/Zakon-o-porezu-na-promet-nekretnina> (Datum pristupa: 20.06.2024.)
41. Žugaj, M. (1979). *METODE ANALIZE I SINTEZE (s osvrtom na organizaciju proizvodnje)*. Journal of Information and Organizational Sciences, (2-3), str. 113-139. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/81266> (Datum pristupa: 12.06.2024.)

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzetnika Hrvatske od 2022. do 2023. godine .....	14
Tablica 2. Policy preporuke za razvoj ekosustava za prijenos poslovanja u Hrvatskoj.....	19
Tablica 3. Načini izlaska iz poduzetničkog pothvata .....	23
Tablica 4. Financijski podaci poduzeća Popis d.o.o. za razdoblje od 2021. do 2023. godine .	36

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Načini prodaje poduzeća .....	22
Slika 2. Proces prodaje poduzeća .....	24
Slika 3. Business transfer ekosustav .....	26

## **POPIS PRILOGA**

Prilog 1. Pitanja za intervju .....	48
-------------------------------------	----

## **POPIS GRAFIKONA**

Graf 1. Broj poduzetnika u RH za razdoblje od 2022. do 2023. godine .....	8
Graf 2. Broja zaposlenih u RH za razdoblje od 2022. do 2023. godine.....	9
Graf 3. Ukupni prihodi u RH za razdoblje od 2022. do 2023. godine .....	10
Graf 4. Ukupni rashodi u RH za razdoblje od 2022. do 2023. godine .....	11
Graf 5. Ukupna dobit u RH za razdoblje od 2022. do 2023. godine .....	12
Graf 6. Prosječna mjesečna neto plaća (EUR) u RH za razdoblje od 2022. do 2023. godine .	13

## *Prilog 1. Pitanja za intervju*

1. Možete li ukratko predstaviti svoje poduzeće; kada je osnovano, zašto baš ta industrija, čime se poduzeće bavi, koliko ima zaposlenika i sl.?
2. Što vas je motiviralo da razmišljate o prodaji svog poduzeća?
3. Postoje li specifični faktori ili događaji koji su utjecali na Vašu odluku?
4. Je li odluka o prodaji rezultat osobnih ili poslovnih razloga?
5. Možete li nam dati uvid u financijske performanse Vašeg poduzeća u posljednjih nekoliko godina?
6. Koje su Vaše trenutne obveze i dugovi?
7. Kakva je profitabilnost Vašeg poduzeća?
8. Kako biste opisali svoju poziciju na tržištu?
9. Koje su Vaše glavne konkurentske prednosti?
10. Koji su glavni izazovi s kojima se suočavate na tržištu?
11. Koji su bili Vaši dugoročni ciljevi za poduzeće prije odluke o prodaji?
12. Kako mislite da bi novi vlasnik mogao dodati vrijednost poduzeću?
13. Postoji li specifičan profil kupca koji smatrate idealnim?
14. Jeste li već započeli proces prodaje i kontaktirali potencijalne kupce?
15. Kako ste planirali strukturirati prodaju (npr. prodaja cijelog poduzeća, djelomična prodaja)?
16. Jeste li angažirali konzultante ili savjetnike za pomoć u procesu prodaje?
17. Postoje li neka specifična pitanja ili problemi koji bi mogli utjecati na prodaju poduzeća?
18. Jeste li otvoreni za različite vrste aranžmana (npr. prodaja udjela, strateško partnerstvo)?
19. Koje informacije biste željeli da potencijalni kupci imaju prije nego što se odluče na kupnju?
20. Koji su Vaši planovi nakon prodaje poduzeća?
21. Postoji li mogućnost da ostanete u nekoj savjetodavnoj ulozi nakon prodaje?
22. Što biste voljeli da ostane kao Vaše naslijeđe u poduzeću?
23. Koje tehnologije i platforme koristi Vaše poduzeće?
24. Imate li vlastite patente ili intelektualno vlasništvo?
25. Koliko je Vaša tehnologija skalabilna i prilagodljiva budućim trendovima?

26. Koliki je ciklus razvoja Vaših proizvoda?
27. Koliko ulažete u istraživanje i razvoj?
28. Koje mjere poduzimate za zaštitu podataka i osiguranje cyber sigurnosti?
29. Kako pristupate usklađivanju sa zakonodavstvom o zaštiti podataka (npr. GDPR)?
30. Kakav je Vaš pristup održavanju i podršci korisnika?
31. Koje tržišne prilike vidite u narednim godinama?
32. Kako planirate iskoristiti nove tehnologije poput umjetne inteligencije, blockchaina ili IoT-a?
33. Koliki je udio prihoda iz ponavljajućih prihoda (npr. pretplate)?
34. Koliko je visoka profitabilnost u usporedbi s industrijskim prosjekom?
35. Kada ste prvi put odlučili prodati svoje poduzeće?
36. Koji su bili glavni koraci koje ste poduzeli u procesu prodaje do sada?
37. Koje su glavne prepreke na koje ste naišli tijekom pokušaja prodaje?
38. Postoje li specifični uvjeti ili zahtjevi koji su odbijali potencijalne kupce?
39. Kako ste pristupili rješavanju tih prepreka?
40. Jeste li mijenjali pristup ili strategiju prodaje tijekom godina?
41. Kako ste prilagodili poslovanje ili ponudu potencijalnim kupcima?
42. Jesu li se finansijski pokazatelji vašeg poduzeća značajno mijenjali tijekom razdoblja pokušaja prodaje?
43. Jeste li koristili usluge konzultanata, finansijskih savjetnika ili brokera u procesu prodaje?
44. Kako su se tržišni uvjeti i industrija u kojoj poslujete mijenjali tijekom godina?
45. Kako je ovaj dugotrajan proces utjecao na Vas osobno i profesionalno?
46. Što ste naučili iz iskustva pokušaja prodaje poduzeća?
47. Koje savjete imate za druge poduzetnike koji razmišljaju o prodaji svog poduzeća?
48. Što planirate učiniti ako ne uspijete prodati poduzeće u skoroj budućnosti?
49. Postoje li alternativne strategije koje razmatrate (npr. spajanje s drugim poduzećem, strateška partnerstva)?
50. Što biste rekli za kraj ovog intervjua?