

# SAVJETODAVNE USLUGE ZA PODUZETNIKE U PROCESU PRIJENOSA POSLOVANJA

---

Čolakovac, Martina

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:286889>

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

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



Repository / Repozitorij:

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



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

Martina Čolakovac

**SAVJETODAVNE USLUGE ZA PODUZETNIKE U PROCESU  
PRIJENOSA POSLOVANJA**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

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

Martina Čolakovac

**SAVJETODAVNE USLUGE ZA PODUZETNIKE U PROCESU  
PRIJENOSA POSLOVANJA**

Diplomski rad

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

JMBAG: 0010222118

e-mail: mcolakovac@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Mirela Alpeza

Osijek, 2022.

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

Martina Čolakovac

**ADVISORY SERVICES FOR ENTREPRENEURS IN THE  
BUSINESS TRANSFER PROCESS**

Graduate paper

Osijek, 2022

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštovanje 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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/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: Martina Čolakovac

JMBAG: 0010222118 OIB:

49473804715

e-mail za kontakt: martii.colaa@gmail.com

Naziv studija: Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Naslov rada: Savjetodavne usluge za poduzetnike u procesu prijenosa poslovanja

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

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2022. \_\_\_\_\_ godine

Potpis Martina Čolakovac

## **Savjetodavne usluge za poduzetnike u procesu prijenosa poslovanja**

### **SAŽETAK**

Prijenos poslovanja predstavlja prijenos vlasništva nad poduzećem na drugu osobu ili drugo poduzeće, čime se osigurava kontinuitet postojanja i poslovne aktivnosti poduzeća. Prijenos poslovanja je slabo aktualiziran problem, nema dovoljno primjera dobre prakse te je često podcijenjen čime se dovodi u pitanje budućnost poduzeća i njegovih zaposlenika. Planiranje izlazne strategije jednako je važno kao i planiranje pokretanja poslovnog pothvata, a postoje različiti modeli poput prijenosa na članove obitelji, prodaja poduzeća, angažiranje profesionalnog menadžera ili likvidacija. Svaki model sa sobom nosi i neke tehničke izazove, međutim poduzetnici se najviše suočavaju s psihološkim preprekama poput nemogućnosti odvajanja od poduzeća, izabira novog nasljednika ili straha od smrtnosti. Za razvoj održivog poduzetništva važno je osigurati određene pretpostavke: pravne, financijske, obrazovne, znanstvene, savjetodavne, servisne i ostale. Te pretpostavke pomažu pri održavanju djelotvornog poduzetničkog ekosustava koji sa svojim komponentama čini okruženje koje stimulira poduzetnike na obavljanje gospodarske djelatnosti. Ekosustav za prijenos poslovanja u Republici Hrvatskoj nije naročito poticajan unatoč postojanju mnogobrojnih poduzetničkih potpornih institucija. Usluge pružanja podrške nude različite tvrtke i potporne institucije, no upitna je kvaliteta njihovih usluga. Također, postoji nesrazmjer između broja poduzetničkih potpornih institucija i županija odnosno broja registriranih poduzeća. Cilj ovoga rada je analizirati savjetodavne usluge za poduzetnike u procesu prijenosa poslovanja i potporne institucije i tvrtke koje nude navedene usluge, što je istraženo u praktičnome dijelu rada.

**Ključne riječi: prijenos poslovanja, izlazak iz poduzetničkog pothvata, poduzetničke potporne institucije, savjetodavne usluge**

## **Advisory services for entrepreneurs in the business transfer process**

### **ABSTRACT**

Business transfer represents the transfer of ownership of a company to another person or another company, which ensures the continuity of the company's existence and business activities. The business transfer is a poorly actualized problem, there are not enough examples of good practice and it is often underestimated, which calls into question the future of the company and its employees. Planning an exit strategy is as important as planning the start-up of a business venture, and there are different models such as transfer to family members, sale of the business, hiring a professional manager or liquidation. Each model brings with it some technical challenges. However, entrepreneurs mostly face psychological obstacles such as the emotional impossibility of separating from the company, choosing a new successor or fear of mortality. For the development of sustainable entrepreneurship, it is important to ensure certain assumptions: legal, financial, educational, scientific, advisory, service and others. These assumptions help maintain an effective entrepreneurial ecosystem, which with its components forms an environment that stimulates entrepreneurs to perform economic activity. The ecosystem for business transfer in the Republic of Croatia is not particularly stimulating despite the existence of numerous entrepreneurial support institutions. Support services are offered by various companies and support institutions, but the quality of their services is questionable. Also, there is a disparity between the number of entrepreneurial support institutions and counties and the number of registered companies. The aim of this work is to analyze advisory services for entrepreneurs in the process of business transfer and supporting institutions and companies that offer the aforementioned services, which was investigated in the practical part of the work.

**Keywords: business transfer, entrepreneurial exit, entrepreneurial support institutions, advisory services**

# SADRŽAJ

1.	7	
2.	2	
3.	4	
4.	8	
5.	15	
6.	17	
6.1.	17	
6.2.	18	
6.3.	21	
6.4.	24	
7.	30	
7.1.	30	
7.2. Big 4 konzultantske tvrtke u Hrvatskoj i njihova aktivnost u području prijenosa poslovanja	34	
7.2.1. Deloitte	37	
7.2.2. Ernst & Young	39	
7.2.3. KPMG	41	
7.2.4. PricewaterhouseCoopers	43	
7.3.	46	
7.3.1.	46	
7.3.2.	48	
7.3.3.	50	
7.3.4.	51	
7.4.	52	
8.	55	
LITERATURA		56
Popis slika		61
Popis tablica		61

## 1. UVOD



Prijenos poslovanja je jedna od ključnih faza u životnom ciklusu poduzeća, u kojoj mnoga od njih nailaze na brojne izazove. Iz toga je razloga za uspješan prijenos poslovanja potrebno pravovremeno prepoznati izazove i u njihovom rješavanju konzultirati stručnjake koji su za to specijalizirani. Aktualnost problema prijenosa poslovanja dodatno se ističe u Republici Hrvatskoj zbog velikog broja poduzeća koja su osnovana 1990-ih godina i koja će se u narednim godinama suočiti s prijenosom poslovanja, bilo prijenosom na nasljednike, prodajom poduzeća ili prijenosom upravljanja na profesionalne menadžere. Međutim, nema dovoljno primjera dobre prakse te se podcjenjuje složenost problema čime se dovodi u pitanje budućnost poduzeća i svih zaposlenika. Cilj ovoga rada je analizirati savjetodavne usluge za poduzetnike u procesu prijenosa poslovanja, te potporne institucije i tvrtke koje nude navedene usluge. U radu će se istražiti komponente ekosustava za prijenos poslovanja, upoznati se s tematikom i problematikom kompleksnosti i važnosti pravovremene pripreme za prijenos poslovanja.

Diplomski rad se sastoji od 8 poglavlja. Prvo poglavlje naziva *Uvod* predstavlja uvod u temu diplomskog rada, a objašnjava cilj izrade rada te navodi od kojih je dijelova rad sastavljen. Drugo poglavlje naslova *Metodologija rada* objašnjava predmet istraživanja diplomskog rada, cilj istraživanja, te opisuje korištene znanstvene metode. U trećem poglavlju naslova *Prijenos poslovanja i njegova važnost* definira se biznis transfer, opisuje situacija u Republici Hrvatskoj te navodi koje usluge poduzetnici u tome procesu očekuju i prepoznaju. Četvrto poglavlje *Izlazak iz poduzetničkog pothvata* opisuje faze u procesu prijenosa poslovanja te modele izlaska iz poslovanja. Nadalje, peto poglavlje naslova *Prepreke pri prijenosu poslovanja* govori o izazovima s kojima se suočavaju poduzetnici kod prijenosa poslovanja, a povezani su najčešće s emocijama vlasnika. Šesto poglavlje *Ekosustav za prijenos poslovanja* opisuje temeljne pretpostavke za brži i održivi razvoj poduzetništva, definira poduzetnički ekosustav, opisuje komponente ekosustava za prijenos poslovanja i analizira te komponente u Republici Hrvatskoj. Sedmo poglavlje naslova *Savjetodavne usluge za poduzetnike u procesu prijenosa poslovanja* predstavlja dijelom teoretski dio u kojem su definirane poduzetničke potporne institucije i proučavane konzultantske tvrtke koje se bave prijenosom poslovanja, a dijelom empirijski dio diplomskog rada u kojem je provedeno empirijsko kvalitativno istraživanje o uslugama u procesu prijenosa poslovanja na primjeru Centra za poduzetništvo. Osmo poglavlje zaključuje diplomski rad.

## 2. METODOLOGIJA RADA

Predmet ovog diplomskog rada je problematika prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća, odnosno problemi s kojima se susreću poduzetnici pri tome procesu. Cilj koji se ovim radom nastoji ostvariti je utvrditi teorijske osnove prijenosa poslovanja, te opisati konzultantske usluge na tu tematiku koje pružaju različite konzultantske tvrtke i poduzetničke potporne institucije.

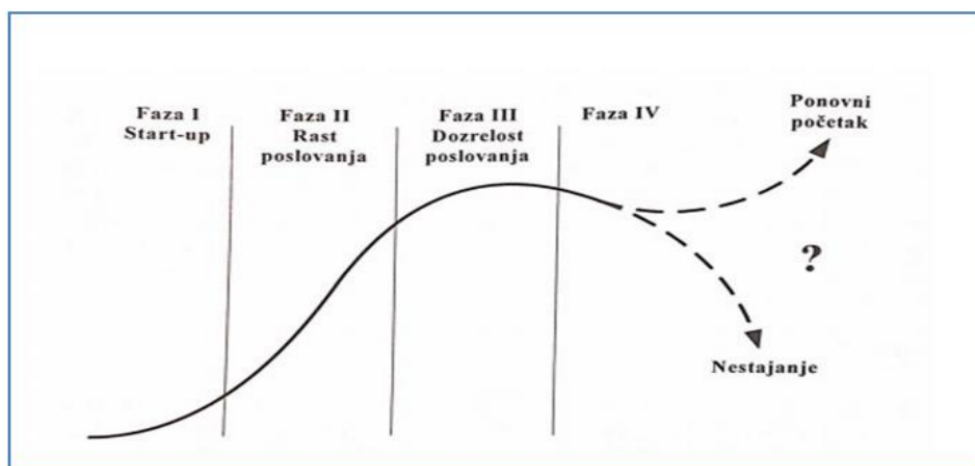
U izradi diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni izvori podataka prikupljeni su iz različitih dosadašnjih istraživanja (poput GEM istraživanja i istraživanja Business Transfer Barometar Hrvatska), objavljenih knjiga i članaka na temu prijenosa poslovanja, iz podataka Jedinственog registra poduzetničke infrastrukture i Državnog zavoda za statistiku, te iz seminarskih radova iz kolegija Transfer poslovanja u malim i srednjim poduzećima pod vodstvom prof.dr.sc. Mirele Alpeze. Primarni izvor podataka korišten prilikom izrade ovog rada je polustrukturirani intervju proveden s tri zaposlenika Centra za poduzetništvo u Osijeku (voditelj Centra, zamjenik voditelja i voditelj projektnih aktivnosti) tijekom obavljanja stručne prakse u mjesecu srpnju 2022. godine. Polustrukturirani intervju kao metoda prikupljanja podataka izabran je zbog davanja povratnih informacija o jasnoći pitanja, daje povjerljivost, te je fleksibilan jer se ne koriste strogo definirana pitanja već su pitanja pripremljena u formi tema za razgovor. U prvom dijelu upitnika ispitivalo se općenito o poduzetničkoj potpornoj instituciji i što njihov rad uključuje, a u drugom dijelu ispitivalo se o uslugama u procesu prijenosa poslovanja i mapiranju savjetodavne podrške za poduzetnike u istome.

U pisanju rada korištene su različite znanstvene metode istraživanja. Induktivnom metodom se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazilo do zaključka o općem sudu. Deduktivnom metodom su se iz općih sudova izvodili posebni i pojedinačni zaključci. Metodom analize raščlanjeni su složeni pojmovi, sudovi i zaključci na jednostavnije sastavne dijelove i elemente, a ona je korištena u praktičnom dijelu rada. Metodom deskripcije opisane su savjetodavne tvrtke i poduzetničke potporne institucije. Konačno, metodom kompilacije preuzeti su tuđi rezultati znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđa opažanja, stavovi, zaključci i spoznaje korišteni u teorijskom dijelu diplomskog rada.

### 3. PRIJENOS POSLOVANJA I NJEGOVA VAŽNOST

Svaki poslovni pothvat ima svoj životni ciklus, gotovo kao čovjek. Životni ciklus poslovnog pothvata sastoji se od četiri faze: osnivanja poduzeća, rasta poslovanja, dozrelosti te ponovnog početka ili nestajanja (Slika 1). To su ujedno i kritične faze razvoja poduzeća kojima bi se trebale baviti vladine politike i programi za poticanje razvoja i održivosti poduzetništva. Međutim, Vladin fokus u Republici Hrvatskoj najvećim je dijelom na pokretanju poslovnog pothvata, a rijetke su mjere koje podupiru rast poduzeća, dok je izlazak iz poduzetničkog pothvata odnosno prijenos poslovanja neprepoznata faza (Singer et al., 2022:81).

Slika 1. Životni ciklus poduzeća



Izvor: Kružić, D. (2016). Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar; Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 120

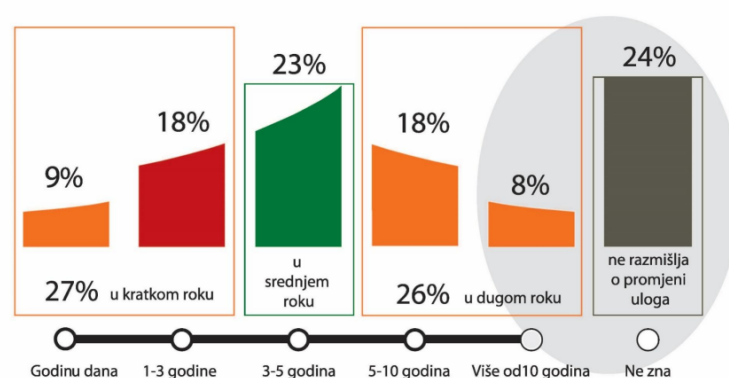
Prema definiciji Europske komisije (2002:6), prijenos poslovanja predstavlja prijenos vlasništva nad poduzećem na drugu osobu ili drugo poduzeće, čime se osigurava kontinuitet postojanja i poslovne aktivnosti poduzeća. Osim prenošenja vlasništva, u Hrvatskoj se pod prijenosom poslovanja razmatra se i prenošenje upravljačke funkcije u poduzeću, sa ili bez zadržavanja vlasništva nad poduzećem. Prema Business Transfer Barometar Hrvatska (2015), prijenos poslovanja se smatra slabo aktualiziranim problemom, nema dovoljno primjera dobre prakse i nedostaje sustavna podrška zbog čega vlasnici poduzeća ove generacije često podcjenjuju složenost problema ili ne znaju kako se nositi s njim.

Transfer poslovanja dovodi u pitanje budućnost poduzeća i svih zaposlenika. Postoji niz aspekata prijenosa poslovanja koji zabrinjavaju poduzetnike, a prema Business Transfer Barometar Hrvatska (2015:35), neki od izazovnijih su: održavanje skladnih odnosa u obitelji,

prijenos znanja na osobu koja preuzima ulogu direktora u poduzeću, pronalazak prave osobe za preuzimanje pozicije direktora u poduzeću, procjena vrijednosti poduzeća, pronalazak potencijalnog kupca poduzeća, pronalazak kvalitetnih savjetnika za pomoć pri prijenosu poslovanja te plaćanje poreza vezanog za prijenos poslovanja. Mnogi poduzetnici, bez obzira koliko iskustva imali u industriji i koliko uspješni bili, ne znaju kako i kada započeti proces prijenosa poslovanja te u isto vrijeme uskladiti interese poduzeća i obitelji kod donošenja odluke. Također, potrebna im je podrška oko tehničke provedbe prijenosa poslovanja i procjene vrijednosti poduzeća budući da je poznato kako vlasnici, koji poduzeće promatraju kao člana svoje obitelji, često uveličaju vrijednost poduzeća jer su emotivno vezani uz njega.

Budući da poduzetnici poslovni pothvat smatraju svojim djetetom i gledaju ga kroz „ružičaste naočale“ te su konstantno uključeni u donošenje odluka i upravljanje cjelokupnim procesom, teško je na vrijeme prepustiti tu upravljačku ulogu nekome drugome. Iz slike 2., prema Business Transfer Barometar Hrvatska (2015:13), može se iščitati kako 24% poduzetnika pred procesom prijenosa poslovanja ne razmišlja o promjeni uloga, dok 23% smatra da će se njihova uloga promijeniti u srednjem roku, od tri do pet godina. Kako veliki postotak poduzetnika ne razmišlja o promjeni svoje uloge, nisu sigurni kakva je očekivana budućnost poduzeća nakon njihova povlačenja. Prema istom istraživanju, 12% poduzetnika nije razmišljalo o budućnosti, 6% očekuje da će poduzeće biti prodano, 17% smatra da će biti zatvoreno, a 65% poduzetnika očekuje da će se poslovanje nastaviti.

Slika 2. Vremenski period promjena uloge u poduzeću

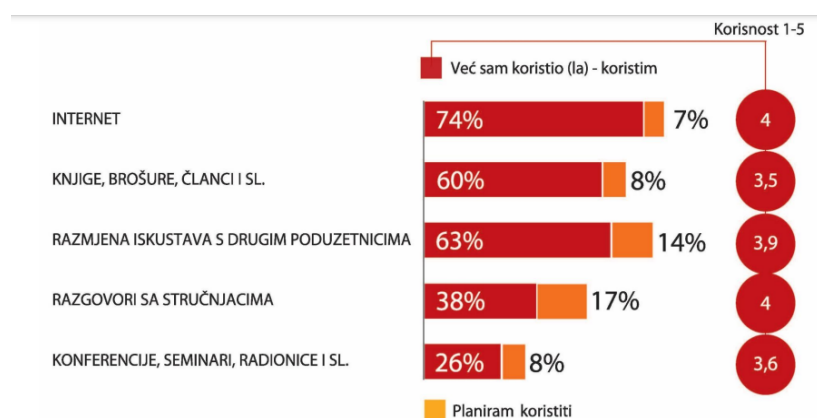


Izvor: Alpeza, M., Grubišić, N., Mikrut, M. (2015). Business Transfer Barometar Hrvatska. CEPOR, Zagreb, str. 23.

Poduzetnici na različite načine pristupaju traženju mogućeg nasljednika na upravljačkoj poziciji. Najčešće je to kroz razmjenu informacija s drugima poduzetnicima, kroz razgovor s

rodbinom i prijateljima, kroz direktne ponude vlastitim zaposlenicima, putem privatnih konzultanata, udruženja poduzetnika i slično. Shodno tome, vlasnici na različite načine dolaze do informacija o prijenosu poslovanja. Najčešće pretražuju Internet, čitaju knjige i razmjenjuju iskustva s drugim poduzetnicima, a nešto manje razgovaraju sa stručnjacima i pohađaju konferencije, seminare i radionice. Slika 3. prikazuje koje izvore informacija vlasnici poduzeća pred procesom prijenosa poslovanja već koriste ili planiraju koristiti te koja je njihova korisnost na skali od jedan do pet. Iz priloženog se može zaključiti kako najkorisnije izvore, poput razgovora sa stručnjacima, koriste u gotovo najmanjoj mjeri.

Slika 3. Izvori informacija o prijenosu poslovanja



Izvor: Alpeza, M., Grubišić, N., Mikrut, M. (2015). Business Transfer Barometar Hrvatska. CEPOR, Zagreb, str. 37.

Iz prikazanog može se zaključiti kako poduzetnici nisu upoznati kakve savjetodavne usluge mogu dobiti i gdje, čime se ugrožava kontinuitet poslovanja poduzeća diljem Republike Hrvatske. Prema studiji „Business Dynamics“ iz 2011. godine, u Europskoj Uniji oko 450.000 poduzeća s oko dva milijuna zaposlenih godišnje prolazi proces prijenosa poslovanja. U čak 150.000 poduzeća procesu poslovanja se ne pristupa na adekvatan način, čime se dovodi u pitanje oko 600.000 radnih mjesta. Tema biznis transfera također je važna i Republici Hrvatskoj budući da je 57% poduzeća osnovano u razdoblju između 1990. i 1994. godine, a 19% u razdoblju između 1995. i 1999. godine, navodi se u istraživanju Business Transfer Barometar Hrvatska (2015:25). To znači da se značajan broj vlasnika malih i srednjih poduzeća, koji su stariji od 55 godina, trenutno suočava s pitanjem prijenosa poslovanja što dovodi u pitanje budućnost poduzeća, zaposlenika i cjelokupne ekonomije.

Iako u Hrvatskoj ne postoji statističko praćenje broja obiteljskih poduzeća i broja prijenosa poslovanja, na temelju podataka o udjelu obiteljskih poduzeća u zemljama EU, procjenjuje se

da 50 % zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska, te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem. (Alpeza i Peura, 2012:5)

Međutim, s druge strane, budući da postoji sve manji interes članova obitelji za preuzimanje poslovanja, Europska komisija (2006:9) nastoji različitim aktivnostima usmjeriti pažnju na značaj uspješnog provođenja prijenosa upravljanja, te daje sljedeće preporuke zemljama članicama:

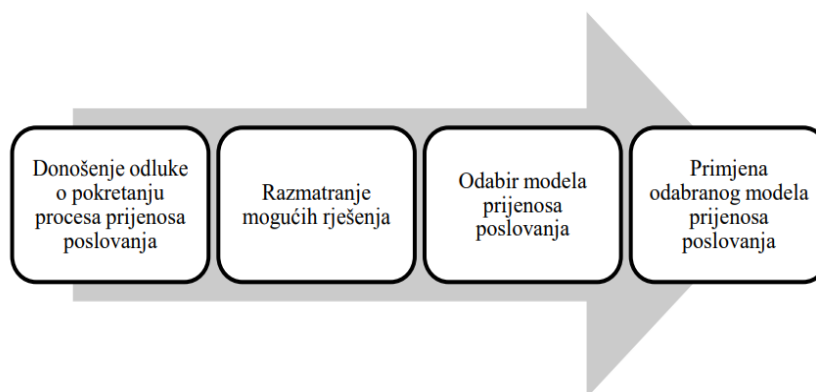
- jačanje svijesti o složenosti i značaju ovog pitanja te pravovremenog planiranja pripreme prijenosa poslovanja;
- kreiranje zakonodavnog okvira koji će omogućiti što jednostavniji proces prijenosa poslovanja uz minimalne troškove;
- kreiranje financijskih instrumenata za preuzimanje poslovanja čime bi se kupovina poduzeća učinila dostupnijom i financijski prihvatljivom opcijom za osobe koje započinju poslovni pothvat;
- kreiranje profesionalne savjetodavne podrške u području prijenosa poslovanja za specifična pitanja poput nasljeđivanja, oporezivanja, pripreme poduzeća za prodaju, procjene vrijednosti poduzeća (poslovni i porezni savjetnici, odvjetnici, računovođe, bankari, javni bilježnici);
- razvoj tržišta (on-line burze) kako bi se informacije o malim i srednjim poduzećima koja se nude na tržištu učinile dostupnijim potencijalnim kupcima.

#### 4. IZLAZAK IZ PODUZETNIČKOG POTHVATA

Izlazak iz poduzetničkog pothvata se smatra nedovoljno proučavanom, ali veoma opširnom temom. Predstavlja proces u kojemu osnivač ili osnivači izlaze iz pothvata koji su pomogli kreirati, iz različitih razloga, a može se dogoditi u bilo kojem trenutku životnog ciklusa poduzeća (DeTienne, 2010). Najčešće je proces transfera poslovanja povezan s odlaskom vlasnika poduzeća u mirovinu ili zbog osobnih razloga poput želje za pokretanjem novog poslovnog pothvata, promjene interesa, iznenadne situacije kao što je razvod, bolest, smrtni slučaj, promjene u poslovnom okruženju na koje vlasnik nije spreman odgovoriti, loše poslovne performanse ili pak želje za drugačijom karijerom s manje stresa ili, s druge strane, više izazova (Mezulić Juric, Alpeza, 2017:7).

Planiranje izlazne strategije ima jednaku važnost kao i planiranje pokretanja poslovnog pothvata. Dakle, svaki poduzetnik koji pokreće novu tvrtku trebao bi razmisliti o strategiji izlaska kako bi privukao investitore, potencijalne kupce, lakše prenio poslovanje na sljedeću generaciju u slučaju obiteljske tranzicije te smanjio rizik. Proces prijenosa poslovanja odnosno izlaska iz poduzetničkog pothvata može se razmatrati kroz četiri faze prikazane na slici 4.

Slika 4. Faze u procesu prijenosa poslovanja



Izvor: „Prijenos poslovanja - minivodič za poslovnu zajednicu“, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva i Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2014., str. 27.

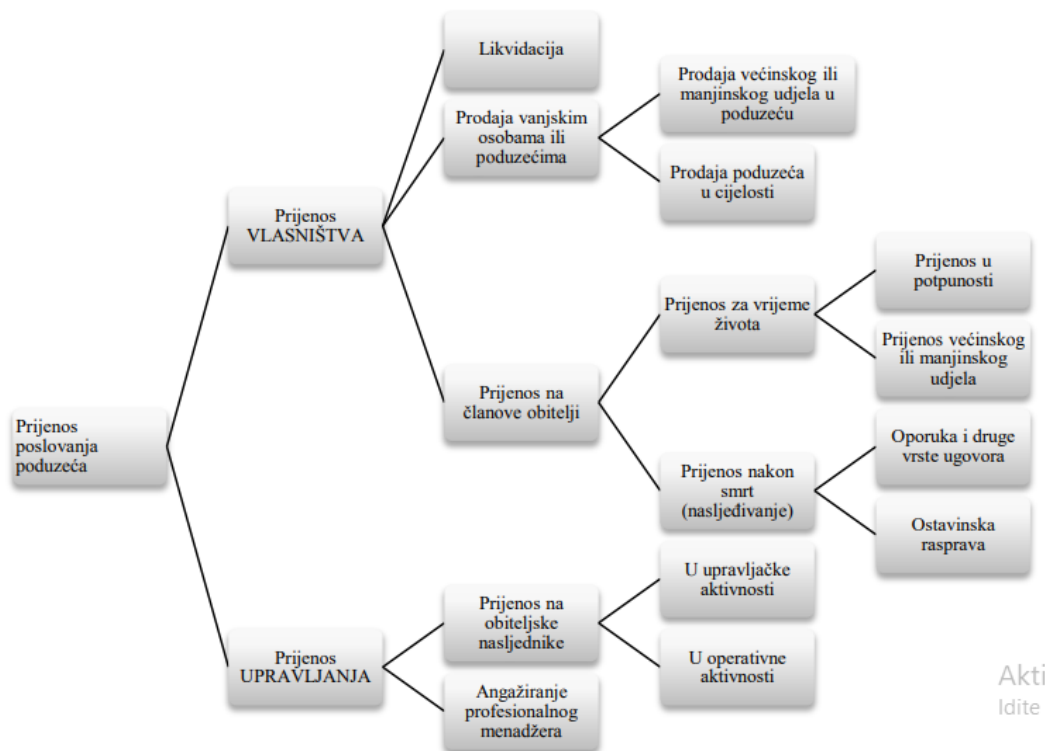
Izlazak iz poslovnog pothvata i transfer poslovanja ima ekonomske, pravne, društvene i emocionalne posljedice na vlasnika, stoga je od izrazite važnosti pravovremeno kreirati izlazne strategije. Rizici koji mogu uslijediti od nepravovremene pripreme jesu stagnacija poduzeća i slabija tržišna pozicija zbog niske motivacije vlasnika za dokazivanje i postizanje novih uspjeha, „gubitak“ nasljednika koji odabere drugu karijeru ili, pak, prijenos u iznenadnim

okolnostima ili likvidacija poduzeća (Mezulić Juric, Alpeza, 2017:53). Iz toga razloga potrebno je pravovremeno pristupiti procesu prijenosa poslovanja.

Prva faza u procesu je pravovremeno donošenje odluke o pokretanju procesa prijenosa poslovanja. Unatoč tome što vlasnik planira izaći iz pothvata, donošenjem odluke o transferu zadržava kontrolu i utjecaj na budućnost poduzeća i stečenog kapitala te se ublažavaju problemi psihološke i emotivne prirode (CEPOR, 2014:27). Isto tako, pravovremeno obavještanje zaposlenika o ovoj odluci daje im osjećaj uključenosti te dosta vremena za pripremu.

Druga faza je razmatranje mogućih rješenja prijenosa poslovanja. Vlasnik može prenijeti vlasništvo na drugu osobu ili drugo poduzeće, prenijeti upravljačku funkciju na drugoga ili i jedno i drugo istovremeno. Kada je riječ o prijenosu vlasništva, najzastupljenije su tri mogućnosti: likvidacija, prodaja manjinskog ili većinskog udjela u poduzeću, prodaja poduzeća u cijelosti vanjskim osobama ili poduzećima, te, u konačnici, prijenos na članove obitelji za života ili nakon smrti. S druge strane, prijenos upravljanja podrazumijeva prijenos na obiteljske nasljednike ili angažiranje profesionalnog menadžera (CEPOR, 2014:34). Mogući modeli prikazani su slikom 5.

Slika 5. Shematski prikaz različitih modela izlaska iz poduzetničkog pothvata



Izvor: „Prijenos poslovanja - minivodič za poslovnu zajednicu“, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva i Ministarstvo poduzetništva i obrta, 2014., str. 29



Prijenos poslovanja na člana obitelji je za vlasnike poduzeća često najpoželjniji scenarij jer implicira da su djeca zainteresirana za vođenje i preuzimanje tvrtke, kompetentna su, te na temelju stručnosti i ukazanog povjerenja stječu ugled među zaposlenicima, dobavljačima i kupcima (Mezulić Juric, Alpeza, 2017:53). Nadalje, vlasnik se povlači, ali ostaje u ulozi savjetnika pa postoji međusobno uvažavanje te djeca brinu o financijskoj sigurnosti roditelja odnosno osnivača. Mogući ciljevi vlasnika za prodaju poduzeća, s druge strane, jesu kapitalizacija rada i truda uloženog u izgradnju poduzeća, osiguranje vlastite sigurnosti u mirovini, pomoć djeci u rješavanju stambenog pitanja ili financijske sigurnosti te zbrinjavanje zaposlenika (Mezulić Juric, Alpeza, 2017:27). Prodaja, pak, je najbolje rješenje kada je potrebno osigurati sredstava za umirovljenje, ali i kada ne postoji adekvatan nasljednik u obitelji ili vlasnik ne želi zadržati vlasništvo niti prenijeti upravljanje na profesionalnog menadžera. Kod prodaje poduzeća od izrazite je važnosti definiranje prave vrijednosti poduzeća. Procjena vrijednosti uključuje procjenu poslovne ideje, tržišta, baze kupaca, ostvarenih prihoda i dobiti u prethodnim razdobljima, potencijal za razvoj poslovanja i ostvarivanje prihoda i dobiti u budućnosti, te mogućnost ostvarenja vlastite vizije, korištenje određenih proizvoda, tržišta, proizvodnog kapaciteta i specifičnih znanja. Međutim, i korištenje provjerenih metoda procjene može rezultirati različitim vrijednostima budući da je pitanje što je realna vrijednost za kupca, a što za prodavača.

Prijenos poslovanja na profesionalnog menadžera, s druge strane, događa se kada ne postoji nasljednik iz kruga obitelji koji bi bio kvalificiran i želio preuzeti posao ili postoji preveliki vremenski jaz između generacije koja je osnovala poduzeće i mlađe generacije koja bi trebala preuzeti upravljanje nad poduzećem. Također, angažiranjem profesionalnog menadžera izbjegavaju se konflikti unutar obitelji ukoliko postoje neslaganja oko toga tko će preuzeti upravljanje, treba li prodati poduzeće i slično (CEPOR, 2014:19). Likvidacija predstavlja posljednju fazu postojanja poduzeća, a odnosi se na obustavljanje djelatnosti privređivanja poduzeća, odnosno razrješavanje otvorenih odnosa s poslovnim partnerima, državom, radnicima i suvlasnicima poduzeća, to jest ulagačima kapitala, ukoliko postoje (Mezulić Juric, Alpeza, 2017:41). Kako je prijenos poslovanja na obiteljskog člana za većinu poduzetnika idealan scenarij, tako je likvidacija manje poželjna opcija s obzirom na visoke troškove i mogući duži vremenski period te stres koji proživljavaju vlasnici i zaposlenici poduzeća. No, prema Mezulić Juric i Alpeza (2017:41-42), likvidacija je dobra izlazna strategija u slučajevima:

- „kada uspjeh poduzeća ovisi o specijaliziranim znanjima i vještinama vlasnika poduzeća koje su teško prenosive na kupca ili je zbog specifičnih znanja i vještina teško pronaći kupca koji već posjeduje potrebna znanja i vještine,
- kada je nemoguće pronaći zainteresiranog kupca za preuzimanje poslovanja,
- kada loša ekonomska situacija zbog koje trenutak u kojem vlasnik poduzeća nastoji prodati poduzeće predstavlja nepovoljno vrijeme za ulaganje u poslovanje i
- kada je narušeno zdravstveno stanje vlasnika koje skraćuje vrijeme potrebno za realizaciju bilo koje druge izlazne strategije.“

Tablica 1. u nastavku prikazuje usporedbu različitih modela izlaska iz poduzetničkog pothvata, odnosno prednosti i nedostatke za svaki od modela.

Tablica 1: Prednosti i nedostaci modela izlaska iz poduzetničkog pothvata

	Prijenos poslovanja na članove obitelji	Prodaja poduzeća	Angažiranje profesionalnog menadžera	Likvidacija poduzeća
<b>Prednosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mogućnost prenošenja povoljnih prilika na djecu</li> <li>• osiguranje kontinuiteta nasljedstva</li> <li>• održavanje obiteljskog zajedništva</li> <li>• generiranje financijskih prednosti i blagostanja</li> <li>• osiguranje osobnih interesa u starosti</li> <li>• zaštita pouzdanih i vjernih zaposlenika</li> <li>• omogućavanje obiteljske financijske sigurnosti</li> <li>• postizanje društvenih probitaka</li> <li>• povezanost poslovne, vlasničke i obiteljske dimenzije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poznavanje organizacijske kulture i strukture (ako poslovanje preuzima zaposlenik poduzeća)</li> <li>• uhodan poslovni model</li> <li>• isproban proizvod/usluga unutar formiranog tržišta</li> <li>• mogućnost obuke od prodavatelja poduzeća</li> <li>• potencijal brzog rasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• posjedovanje komplementarnih znanja</li> <li>• sposobnost poticanja i provođenja promjena</li> <li>• mentorstvo mlađih generacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rješavanje otvorenih odnosa</li> <li>• zaštita vjerovnika i članova društva</li> <li>• naplaćivanje potraživanja</li> <li>• unovčavanje imovine</li> </ul>
<b>Nedostaci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pogled na poslovni pothvat kroz „ružičaste naočale“</li> <li>• rizik od nedovoljne upućenosti, motivacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veliki početni troškovi kupovine poduzeća</li> <li>• rizik od nedovoljne upućenosti u rad poduzeća</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• slabo poznavanje organizacijske kulture</li> <li>• stjecanje povjerenja zaposlenika i</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skup i vremenski zahtjevan postupak</li> <li>• stres za vlasnika poduzeća, članove obitelji i zaposlenike</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>ponovno stjecanje povjerenja kupaca, dobavljača, zaposlenika i ključnih partnera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>otpor zaposlenika promjenama</li> <li>ponovno stjecanje povjerenja kupaca, dobavljača, zaposlenika i ključnih partnera</li> </ul>	ključnih partnera	
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------	--

Izvor: Mezulić, Juric, P., Alpeza, M. (2017). *Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima*, prema Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2010); Van Teeffelen, L. (2012); Erceg, A. (2017); Ruback, R.S., Yudkoff, R. (2017), str. 55

Prilikom odabira modela prijenosa poslovanja, vlasnik bi si trebao postaviti nekoliko ključnih pitanja u vezi cilja poduzeća kako bi determinirao koji je model najbolji za njega, njegovu obitelj i, u konačnici, za poduzeće iz kojega planira izlazak. Je li cilj poduzeća osiguravanje bolje egzistencije vlasnika i njegove obitelji? Je li cilj financijska investicija radi ostvarivanja zarade? Je li cilj poduzeća dio osobnosti i životnog stila vlasnika ili dio obiteljske povijesti koja se prenosi iz generacije u generaciju? Razlozi mogu biti još mnogi drugi, ovisno o kakvom je poduzeću riječ i koje su osobne vrijednosti vlasnika tog poduzeća (CEPOR, 2014:30).

Nakon što vlasnik odabere model koji mu najbolje odgovara, slijedi posljednja faza u procesu prijenosa poslovanja. Kod primjene odabranog rješenja od izrazite je važnosti jasno komunicirati koja je opcija odabrana kako bi se smanjila neizvjesnost i nagađanja, izbjegla nesigurnost i pomutnja te što brže preuzele nove uloge i ukazalo povjerenje svima uključenima u taj proces. Prilikom primjene modela odnosno rješenja, potrebno je prenijeti sve ključne elemente poslovanja kao što su znanje, mreža kontakata i organizacijska kultura, kako bi se nastavilo nesmetano poslovati i ostvarivati zacrtane daljnje ciljeve poduzeća (CEPOR, 2014:32). Nakon njihova prijenosa, vlasniku slijede novi izazovi, ali ovaj put u drugačijim oblicima: nova svakodnevnica i nove aktivnosti i interesi koji predstavljaju dostojnu zamjenu postojećih uloga.

U konačnici, može se zaključiti kako je izlazak iz poduzetničkog pothvata dugotrajan stresni proces koji zahtijeva pomnu pripremu i koji ne utječe samo na vlasnika, već na cjelokupnu organizaciju i obitelji. U GEM istraživanju 2021. godine uspoređen je izlazak iz poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj u odnosu na države članice EU. U istraživanju je naglašena važnost postojanja strategije izlaska kako bi se poduzeće, ali i obitelj osigurali od nepravovremenog odlaska vlasnika iz bilo kojeg razloga. Istraživanje navodi postotak onih koji su izašli iz poslovne aktivnosti u Hrvatskoj naspram EU. Razmatrane su tri godine za usporedbu (Slika 6).

Slika 6. Izlazak iz poslovne aktivnosti - %

Godina	Hrvatska		EU		
	%	Rang*	%	Najmanji	Najveći
2019.	2,0	8/16	2,0	0,5 Italija	2,8 Latvija
2020.	2,9	3/14	2,0	0,3 Italija	3,5 Nizozemska
2021.	2,3	8/18	2,3	1,0 Italija	4,4 Irska

\*rang Hrvatske u grupi zemalja EU uključenih u GEM istraživanje, pri čemu je rang računat prema najmanjem postotku

Izvor: Izvor: Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2022). Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom. GEM Hrvatska 2021, str. 30

Pokazatelj o izlasku iz poslovne aktivnosti ne može se jednoznačno tumačiti, jer ovisi o brojnim činiteljima (od odluka poduzetnika do konteksta u kojem se poduzetnički djeluje). Niska razina prestanka poduzetničkog djelovanja može značiti da je većina poduzetničkih pothvata temeljena na dobro uočenim poslovnim prilikama i da su poslovni pothvati održivo konkurentni, ali razlog niskoj razini prestanka poduzetničkog pothvata također može biti kompliciranost procesa zatvaranja poslovnog procesa. Visoki postotak izlaska iz poduzetničke aktivnosti može značiti da se radi o loše procijenjenoj poslovnoj prilici, o nepripremljenosti za vođenje poslovnog pothvata (nedovoljno znanja, nedostatak tima, novaca...), ali i pojava novih prilika, pa je dobro ako se izlaskom iz takvih poslovnih aktivnosti brzo preusmjeravaju resursi za neke nove početke. “U 2021. godini Hrvatska je po postotku poslovnih pothvata (poduzeća) koja su prestala djelovati u zadnjih 12 mjeseci na razini prosjeka EU zemalja koje su sudjelovale u GEM istraživanju“ (Singer i dr., 2021:30).

Što se tiče razloga izlaska iz poduzetničkog pothvata, navedeni su prodaja, uočavanje nove prilike, neprofitabilnost, problemi s financijama, vladine politike, porezna politika, birokracija i ostalo. U 2020. godini kao razlog izlaska iz poduzetničke aktivnosti dodana je Covid-19 pandemija.

Slika 7. Razlozi izlaska iz poslovne aktivnosti (% u odnosu na sve razloge izlaska)

Razlog	2019.			2020.			2021.		
	Hrvatska	EU/Rang HR*	Grupazemalja porazvojnomo kriterij/Rang HR*	Hrvatska	EU/Rang HR*	Grupazemalja porazvojnomo kriterij/Rang HR*	Hrvatska	EU/Rang HR*	Grupazemalja porazvojnomo kriterij/Rang HR*
Prodaja	6,4	8,1 7/16	8,5 17/33	6,1	5,5 6/14	4,5 10/30	4,9	5,3 9/18	5,2 13/31
Nova prilika	16,3	12,8 5/16	11,9 7/33	7,1	11,5 9/14	9,5 17/30	15,1	10,1 5/18	10 7/31
Neprofitabilnost	16,3	24,1 7/16	26,9 17/33	17,5	19,5 8/14	20,5 17/30	20,5	22,3 10/18	21,2 15/31
Problemi s financijama	11,9	9,3 4/16	10,0 10/33	9,9	8,2 4/14	8,6 11/30	1,5	6,9 16/18	8 28/31
Vladine politike/ porezna politika/ birokracija	21,8	12,0 2/16	8,6 3/33	16,1	6,1 1/14	4,5 1/30	9,8	6,4 4/18	5,7 6/31
Ostalo**	16,4	29,2 15/16	28,9 30/33	22,0	27,5 9/14	24,7 15/30	22,6	26,6 9/18	21,8 15/31
Pandemija COVID-19				21,3	21,7 5/14	27,7 16/30	23,2	22,5 6/18	24,1 13/31
Ukupno	100	100	100	100	100	100	100	100	100

\*rang Hrvatske/broj zemalja uključenih u GEM istraživanje

Izvor: Izvor: Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2022). Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom. GEM Hrvatska 2021, str. 31

U 2021. godini najčešći razlozi izlaska iz poslovne aktivnosti bili su neprofitabilnost, nova prilika te porezna politika i birokracija, kao i u 2019. godini. Po izlasku iz poslovnog pothvata zbog porezne politike i birokracije Hrvatska je u vrhu grupe EU zemalja koje su sudjelovale u GEM istraživanju. Međutim, postoji obećavajuća tendencija smanjenja tog razloga od 21,8% (2019. godine), 16,1% (2020.) na 9,8% (2021). “To je konzistentno s ograničavajućom ocjenom komponente poduzetničke okoline ‘Vladine politike – porezi i regulativa’, ali i činjenicom da se neki ograničavajući aspekti u 2021. godini više ne pojavljuju (kao npr. ‘nemogućnost dobivanja svih potrebnih dozvola u roku od tjedan dana’ i ‘nepredvidljivost / nekonzistentnost porezne politike i regulative prema novim i rastućim poduzećima’)“ (Singer i dr., 2021:31).

## 5. PREPREKE PRI PRIJENOSU POSLOVANJA

Pokretanje prijenosa poslovanja smatra se kompleksnim procesom koji ne završi uvijek uspješno. Razlog tome može biti što poduzetnici ne pristupaju prijenosu poslovanja pravovremeno i na pravi način, smatrajući često kako je i manje od jedne godine sasvim dovoljno za donošenje odluke i provedbu transfera. Međutim, kroz čitavi proces suočavaju se s različitim izazovima koje možda nisu očekivali i ne znaju kako ih riješiti. Prema Van Teeffelenu (2010:13), neke od prepreka s kojima se suočavaju poduzetnici mogu biti:

- manjak specifičnih znanja i vještina,
- financiranje prijenosa poslovanja,
- organizacijske promjene tijekom procesa i
- emocije vlasnika.

Manjak specifičnih znanja i vještina o procesu prijenosa poslovanja, načinima financiranja prijenosa te nadolazećim organizacijskim promjenama vlasnici mogu nadoknaditi angažiranjem savjetnika. Međutim, često i savjetnici ne pridodaju dovoljno pozornosti emocionalnim poteškoćama i psihološkim preprekama s kojima se suočavaju vlasnici i mogući nasljednici zbog čega dolazi do neuspješnog prijenosa poslovanja.

Kako je u radu već spomenuto, nesposobnost odvajanja vlasnika od poduzeća, gledanje na pothvat kroz „ružičaste naočale“ i nesposobnost prepuštanja upravljačke uloge nasljednicima imaju velike učinke na proces prijenosa poslovanja. Podrobnije je to objasnio Lansberg (1988, 124-126) u svojim slučajevima, navodeći sljedeće psihološke prepreke:

- strah od smrtnosti (privremena vizualizacija vlastite smrti),
- asocijacija na mirovinu i strah od osjećaja bezvrijednosti,
- odabir mogućeg nasljednika među vlastitom djecom (odabir između vještina i obrazovanja ili dobi),
- rasprava o osjećajima ljubomore i rivalstva (favorizira li vlasnik jedno dijete što može dovesti do rivalstva),
- zamjene uloga i degradacija moći (nova uloga ili mirovina),
- predrasude prema planiranju nasljeđivanja te
- nepovjerenje u nasljednika.

Osim navedenih psiholoških prepreka, mogu se još nabrojati prepreke poput pronalaska prave osobe za preuzimanje odnosno kupovinu poduzeća, nepoznavanja pravnog i zakonodavnog

okvira, nepovjerenja u financijske institucije, plaćanja poreza vezanog za prijenos poslovanja, procjene vrijednosti poduzeća, usklađivanja interesa poduzeća i obitelji kod donošenja odluka i tako dalje (Malinen, 2004:5-6).

Nadalje, vlasnici-osnivači poduzeća usko su vezani za svoje poslovne pothvate te ih nekada promatraju kao najveći uspjeh u svome životu ili kao vlastito dijete. Budući da mnogi na prijenos poslovanja gledaju kao na odvajanje od onoga za što su čitav život radili, smatraju kako će odlaskom iz poduzetničkog pothvata izgubiti kontrolu nad vlastitim životom. Iz toga je razloga od izrazite važnosti pravovremeno razmišljanje o procesu prijenosa poslovanja, podizanje svijesti o emocionalnim izazovima za vlasnika, građenje znanja i vještina o ovome procesu te građenje mreže podrške u koju su uključeni konzultanti, odvjetnici, računovođe, upravni odbor i slično (Malinen, 2004:4-5). Također, vlasnik se treba, kako bi nadišao prepreke, naoružati strpljenjem i upornošću jer prijenos poslovanja nije proces koji traje nekoliko mjeseci, već nekoliko godina te utječe na okruženje vlasnika, obitelj, zaposlenike i okruženje.

## 6. EKOSUSTAV ZA PRIJENOS POSLOVANJA

Svaka županija Republike Hrvatske donosi plan razvoja za narednih šest godina u kojemu naglašavaju strategije i ciljeve koje planiraju ispuniti do isteka plana. Planovi razvoja usklađeni su s nacionalnom razvojnom strategijom u gotovo svim strateškim odrednicama razvoja. Primjerice, Plan razvoja Osječko-baranjske županije za razdoblje do 2027. naglašava kako je cilj upravljanja razvojem poticati i stvarati uvjete za *gospodarski razvoj* te osigurati *društveni napredak*. Slabosti koje se navode su, između ostaloga, nedostatna povezanost obrazovnih institucija s potrebama tržišta, nedostatno ulaganje u obrazovanje, nedostatna povezanost gospodarstva i obrazovanja zbog potrebe za kvalitetnim zadovoljnim radnicima, te nedovoljno poticajno okruženje za razvoj poduzetništva. Prilika se vidi upravo u *programima poticanja poduzetništva*. No, da bi županije uspješno provodile svoje ciljeve, a poduzetništvo se učinkovito razvijalo u istima, potrebni su određeni preduvjeti odnosno pretpostavke koje država mora ispunjavati.

### 6.1. Pretpostavke za brži razvoj poduzetništva

Prema Rajsman i dr. (2013: 255): „U razvijenim zemljama poduzetništvo je važan činitelj gospodarstva. Da bi Hrvatska dostigla razvijene zemlje, najprije se moraju shvatiti određeni preduvjeti za brži razvoj poduzetništva. Temeljne pretpostavke za održivi razvoj poduzetništva u Republici Hrvatskoj su pravne, financijske, obrazovne, znanstvene, savjetodavne, servisne i ostale pretpostavke.”

*Pravne pretpostavke* su zakonski propisi koji reguliraju osnutak, registraciju i likvidaciju malih i srednjih trgovačkih društava i zakonski propisi o financiranju, računovodstvu i reviziji malih i srednjih poduzetničkih trgovačkih društava, a cilj je uklanjanje administrativnih prepreka kroz projekte kao što su e-Hrvatska, HITRO.HR i e-obrt.

Nadalje, *financijske pretpostavke* su nužne za razvoj poduzetništva jer bez kapitala nije moguće realizirati poduzetnički pothvat. Financijske institucije, poput HAMAG-a i HBOR-a, su iz toga razloga ključne za financiranje malih trgovačkih društava, a mogu biti državne, regionalne i lokalne institucije za pružanje financijske potpore poduzetništvu, tj. pružanje mogućnosti dobivanja dugoročnih kredita (Rajsman i dr., 2013:255).



*Obrazovne pretpostavke* podrazumijevaju opće, stručno i poslovno znanje poduzetnika koje se stječe školovanjem od srednjih preko viših do visokih škola, ali i putem raznih seminara, tečajeva i posebnih škola u okviru cjeloživotnog obrazovanja.

*Znanstvene pretpostavke*, s druge strane, podrazumijevaju sveučilišta, fakultete, znanstveno-istraživačke institute i znanstvene parkove u okviru kojih se provode istraživanja problema iz područja poduzetništva.

*Savjetodavne pretpostavke* uključuju: savjetništvo za osnutak i registraciju malih i srednjih trgovačkih društava, investicijsko i financijsko savjetništvo, savjetništvo za tekuće poslovanje i razvoj poduzetništva te savjetništvo za likvidaciju malih trgovačkih društava. Mnogim je poduzetnicima potrebna stručna pomoć i savjeti. U Hrvatskoj postoje različite potporne i savjetodavne institucije poput centara za poduzetništvo, poduzetničkih inkubatora i sl. (Rajsman i dr., 2013:255).

*Servisne usluge* pružaju računovodstvene, financijske, marketinške i revizorske tvrtke.

Da bi mogla stvoriti povoljne pretpostavke razvoja poduzetništva, Hrvatska mora koristiti znanja i iskustva razvijenih zemalja te podržavati poduzetnički koncept i razvijati poduzetničku kulturu.

## 6.2. Poduzetnički ekosustav

Kako bi se ispunile gore navedene pretpostavke potrebno je kreirati okruženje odnosno ekosustav koji će podupirati poduzetnike u njihovu poslovanju. Poduzetnički ekosustav prema Mazzarol (2014:5) se odnosi na interakciju između institucionalnih i individualnih dionika koja omogućuje razvoj poduzetništva, inovacija i rast malih poduzeća. Temeljna postavka ekosustava je da omogućuje pojedincima korištenje većeg broja prilika i mogućnosti zahvaljujući suradnji s drugim akterima (Adner, 2006:4). „Poduzetnički ekosustav” prvi spominje Isenberg (2010:3), prema kojem ekosustav predstavlja dinamičan koncept, koji se konstantno unapređuje, vodeći pritom računa o povezanosti njegovih komponenti. Komponente poduzetničkog ekosustava variraju ovisno o izvoru i svrsi. Mazzarol (2014:9), prema Isenberg (2010), navodi devet komponenti koje su prikazane slikom 8.

Slika 8. Komponente poduzetničkog ekosustava



Izvor: Mazzarol, T. (2014). Growing and sustaining entrepreneurial ecosystems: what they do and the role of governmental policy, str. 9

Prva se komponenta, prema Mazzarol (2014:9), odnosi na postavke vladine politike za makro i mikrorazinu aspekta gospodarstva, kao i pravne i regulatorne okvire koji djeluju zajedno s infrastrukturom (npr. struja, voda, plin, cesta, željeznica, zračni promet, telekomunikacije i širokopojasni pristup). Također je važan financijski sektor koji uključuje izvore formalnog i neformalnog duga i kapitala za nove i rastuće tvrtke. Kultura igra ulogu s obzirom na toleranciju društva na rizik i neuspjeh, postoje li uspješni poduzetnički uzori i želja za usvajanjem novih ideja i inovacija. Jednako je važna i dostupnost usluga poslovnog mentorstva, savjetovanja i podrške, angažman visokih učilišta u sustavu te pružanje obrazovanja i osposobljavanja poduzetnika i zaposlenika. Obrazovanje i obuka također treba stvoriti ljudski kapital i kvalificiranu radnu snagu koja je potrebna poduzetničkim tvrtkama, uključujući mogućnost pristupa radnicima imigrantima. Konačno, mora postojati pristup velikim domaćim i međunarodnim tržištima kroz velike korporativne i državne lance opskrbe.

S druge strane, Mazzarol (2014:13) prema Mason i Brown (2014), navodi četiri političke točke fokusa za poduzetničke ekosustave, a to su: poduzetnički akteri, pružatelji poduzetničkih resursa, poduzetnički poveznici i poduzetnička orijentacija (Slika 9).

Slika 9. Četiri političke točke fokusa za poduzetničke ekosustave



Izvor: Mazzarol, T. (2014). Growing and sustaining entrepreneurial ecosystems: what they are and the role of government policy, str. 13

Prva ključna skupina unutar ovoga sustava su *poduzetnički akteri (entrepreneurial actors)*. Tu se ubrajaju „poduzetnici u nastajanju“ odnosno oni koji su uključeni u stvaranje početne aktivnosti novih pothvata, „poduzetnici početnici“ odnosno koji su osnovali ili nedavno kupili poduzeće. Zatim su tu i iskusniji „serijski“ i „portfeljni“ poduzetnici odnosno oni koji kupe poduzeće da bi ga kasnije prodali ili oni koji pokreću poduzeća ili preuzimaju putem akvizicije kako bi ih „skupljali“, respektivno. Ovim poduzetničkim akterima treba olakšati putem „meke“ i „tvrde“ infrastrukture kao što su usluge mentorstva i podrške, obrazovni tečajevi, inkubatori, *coworking* prostori, forumi za umrežavanje i akceleratori programi (Mazzarol, 2014:12).

Druga ključna skupina su *pružatelji poduzetničkih resursa (entrepreneurial resources providers)*, koji uključuju izvore financiranja bilo formalne ili neformalne prirode. Politika bi trebala ciljati na načine povećanja ukupne ponude i lakši pristup financiranju za mala i srednja poduzeća, posebno poduzeća usmjerena na rast. Financiranju se pristupa putem rizičnog kapitala kao što su mreže poslovnih anđela, fondovi rizičnog kapitala i trgovačke banke. Može se uključivati i grupno financiranje i peer-to-peer posuđivanje. Međutim, potrebna je kombinacija financiranja dugom koju osiguravaju banke pod normalnim uvjetima kreditiranja (Mazzarol, 2014:13).

Treća ključna skupina su, prema Mazzarol (2014:14), poduzetnički konektori ili poveznici (*entrepreneurial connectors*) kao što su lokalna strukovna udruženja, industrijske grupe, trgovačke i industrijske komore, poduzetnički klubovi i novoosnovane zajednice. Tu su i centri za poslovnu potporu temeljeni u zajednici, kao što je mreža *Business Enterprise Centers* (BEC), kao i odgovarajuće usluge osmišljene da pomognu ulagačima da pronađu tvrtke koje traže kapital. Za poslovne migrante koji dolaze u zemlju ili pojedince koji žele kupiti etablirane tvrtke, postoje poslovni posrednici ili brokeri.

Poduzetnička orijentacija (*entrepreneurial orientation*) svojstvena kulturi zemlje ili regije je posljednja ključna skupina. Mazzarol (2014:14) navodi da treba postojati kultura koja je tolerantna prema riziku i neuspjehu i voljna zalagati se za poduzetnički uspjeh. Također bi trebali postojati programi obrazovanja koji mogu pomoći u poticanju poduzetničkog ponašanja, ali i poučiti vlasnike tvrtki vještinama koje su im potrebne za uspješno vođenje održivih tvrtki usmjerenih na rast. Konačno, navodi kako treba postojati spremnost za usvajanje novih ideja, inovacije i prihvaćanje promjena.

Nakon objašnjenih devet komponenti poduzetničkog ekosustava i četiri ključne točke fokusa, World Economic Forum (2013:12) i SEAANZ (2014:14) objavljuju pojednostavljene komponente poduzetničkog ekosustava:

- vladine politike, uključujući pravni i zakonodavni okvir,
- infrastruktura,
- financijski sektor,
- znanost i
- obrazovni sektor.

### 6.3. Komponente ekosustava za prijenos poslovanja

Kako poduzetnički ekosustav podrazumijeva okruženje koje podupire poduzetnike u njihovu poslovanju, tako *business transfer* ekosustav, prema Van Teeffelenu (2012:4), podrazumijeva okruženje u kojem se događa prijenos poslovanja. Ključni akteri su prodavatelji i kupci, dok komponente savjetnika i financijskih institucija služe za pružanje podrške i povećanje razine uspješnosti navedenih ključnih aktera u realizaciji procesa prijenosa poslovanja. Na spomenute aktere također utječu tržišni i ekonomski uvjeti, te porezna politika odnosno zakonodavni okvir (Slika 10).

Slika 10. Ekosustav za prijenos poslovanja



Izvor: Van Teeffelen, L. (2012) Avenues to improve success in SME business transfers, str. 5

*Tržišni i ekonomski uvjeti* utječu na broj poduzeća ponuđenih na prodaju kao i na poslovanje poduzeća nakon preuzimanja. Van Teeffelen (2012:6) piše kako su istraživanja pokazala da su u vremenima ekonomske krize zabilježene bolje performanse poduzeća nakon preuzimanja odnosno u post-transfer fazi. To je moguće objasniti i nižom cijenom koju kupci plaćaju prilikom kupovine poduzeća radi veće pregovaračke moći kupaca.

*Zakonodavni okvir i porezna politika*, prema Van Teeffelenu (2012:5), mogu predstavljati ograničavajući ili podržavajući faktor uspješnog prijenosa poslovanja. Dakle, kroz poreznu politiku i druge financijske propise moguće je na nacionalnoj razini kreirati podržavajuće okruženje (ekosustav) za nesmetano odvijanje prijenosa poslovanja.

Van Teeffelen (2012:13) piše da *prodavatelji* poduzeća, kao ključni akter unutar ekosustava za prijenos poslovanja, predstavljaju vlasnike poduzeća koji planiraju izlazak iz poduzetničkog pothvata kroz prodaju poduzeća ili prenošenje poslovanja na članove obitelji. Prodavatelji su ujedno i najviše istraživana grupa u modelu, gdje su najčešće teme prepreke pri prijenosu i emocionalna povezanost prodavatelja s pothvatom. *Kupci*, s druge strane, predstavljaju preuzimatelje poduzeća koji mogu biti neobiteljski članovi odnosno „vanjski“ kupci ili članovi obitelji koji planiraju preuzeti i nastaviti poslovanje, te su najmanje istraživana grupa u modelu.

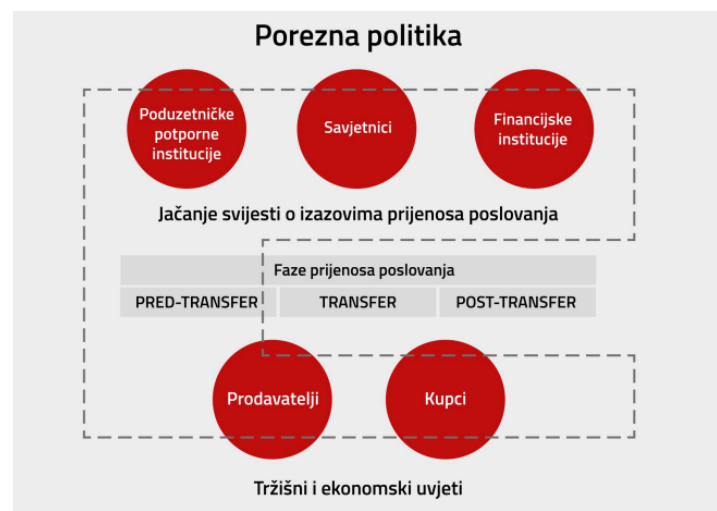
*Savjetnici*, odnosno konzultanti, pružaju savjetodavnu podršku kupcima i prodavateljima poduzeća u rješavanju organizacijskih, financijskih, pravnih i emocionalnih pitanja. Budući da većini poduzetnika, koji nemaju obrazovanje iz područja poduzetništva, nedostaju potrebna

znanja o procesu transfera te izvorima financijskih sredstava za provedbu transakcije, najčešće se obraćaju nekoliko vrsta savjetnika, ponajviše računovođama, kako bi dobili što potpunije informacije (Van Teeffelen, 2012:4).

*Financijske institucije* zaključuju Van Teeffelenov model ekosustava prijenosa poslovanja. One igraju važnu ulogu u kupovini poduzeća kroz vanjsko financiranje, putem bankarskih kredita, beskamatnih kredita, garancija i slično.

No, kako se model konstantno razvija, Viljamaa et al. (2015:8) nadopunjuju Van Teeffelenov model dodatnim elementima: poduzetničkim potpornim institucijama i aktivnostima jačanja svijesti o izazovima prijenosa poslovanja (Slika 11).

Slika 11. Nadopunjen model ekosustava za prijenos poslovanja



Izvor: Viljamaa, A., Tall, J., Varamaki, E., Singer, S., Durst, S. (eds). (2015). Business Transfer Ecosystems and Awareness Raising Activities: Situation Analysis of Five European Countries.

prilagođeno prema Van Teeffelen, L. (2012), str. 8

*Poduzetničke potporne institucije* djeluju na regionalnom i nacionalnom nivou te imaju važnu ulogu u jačanju svijesti poduzetnika o atraktivnosti započinjanja poduzetničke karijere kroz preuzimanje poduzeća te o važnosti prijenosa poslovanja.

U konačnici, *jačanje svijesti o izazovima prijenosa poslovanja* predstavlja „niz aktivnosti koje su primarno usmjerene na prodavatelje i kupce poduzeća u fazi koja prethodi prijenosu poslovanja (pred-transfer fazi). Povezano je s poticanjem pravovremenog planiranja kako bi se povećala pripremljenost vlasnika poduzeća za prijenos i osigurao kontinuitet poslovanja „zdravih“ poduzeća i nakon njihova umirovljenja. Jačanje svijesti može biti usmjereno i na promicanje prijenosa poslovanja kao važne strateške odluke, može biti usmjereno i prema

potencijalnim poduzetnicima kroz promociju kupnje poduzeća kao alternative pokretanju novog poduzeća te svim drugim predstavnicima poduzetničkog ekosustava.“ (Mezulić Juric, Alpeza, 2017:60-61).

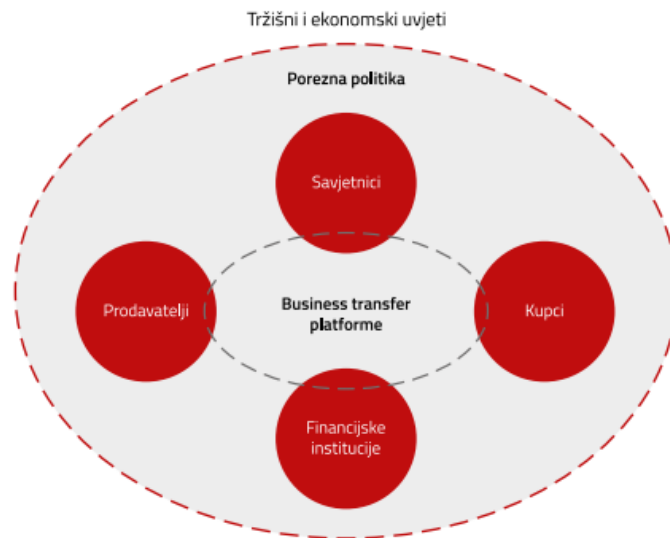
#### 6.4. Ekosustav za prijenos poslovanja u Republici Hrvatskoj

U Republici Hrvatskoj vlada uvriježeno mišljenje kako gospodarsko okruženje i pravna regulativa nisu prilagođeni poduzetnicima, te čak djeluju destimulirajuće prema istima. Premda se podrška poduzetnicima unaprijedila tijekom godina te su osnovane razne institucije koje se bave savjetodavnim uslugama i pružanjem informacija, edukacijama ili pomažu osigurati financijska sredstva potrebna za poduzetničku aktivnost, poduzetnici još uvijek skeptično gledaju na cjelokupni poduzetnički ekosustav Republike Hrvatske (Katušić, 2021:4).

*Zakonodavni okvir i porezna politika* često su nerazumljivi i preopširni dijelovi poduzetničkog ekosustava, skloni čestim promjenama i dopunama, stoga predstavljaju problem poduzetnicima u razumijevanju njihovih prava i obveza. Međutim, iako teško razumljiv, zakonodavni i porezni okvir u Hrvatskoj predstavlja povoljnu okolnost za prijenos poslovanja te su uređeni Zakonom o nasljeđivanju, Zakonom o računovodstvu, Obiteljskim zakonom, Zakonom o radu, Zakonom o obrtu, Zakonom o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, Zakonom o obveznim odnosima, te Zakonom o trgovačkim društvima, dok u nekim zemljama Europske unije prijenos nije dovoljno reguliran ili podliježe oporezivanju koje značajno poskupljuje transfer (CEPOR, 2014:46).

Drugi bitni akteri u *business* transfer ekosustavu Hrvatske jesu *prodavatelji i kupci*. Razvijenost tržišta ponude i potražnje za kupoprodajom malih i srednjih poduzeća potiče uspostavljanje kanala kroz koje se može ostvariti kontakt između prodavatelja i potencijalnih kupaca poduzeća te ostvariti prodaja poduzeća. Jedan od takvih kanala predstavljaju *business* transfer platforme, koje su prepoznate kao centralno mjesto za spajanje kupaca i prodavatelja i drugih aktera unutar poduzetničkog ekosustava, prikazano slikom 12 (Mezulić Juric, Alpeza, 2017:61). Putem navedene platforme, prodavatelji i kupci mogu dobiti dodatnu potporu u procesu prijenosa poslovanja.

Slika 12. Položaj *business transfer* platformi u ekosustavu za prijenos poslovanja



Izvor: Mezulić Juric, P. i Alpeza, M. (2017). Izazovi prijenosa poslovanja u malih i srednjim poduzećima, str. 62

U Hrvatskoj do 2019. godine nisu postojale virtualne platforme za spajanje malih i srednjih poduzeća s prodavačima i kupcima. CEPOR - Centar za politiku malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, „godinama se bavi razvojem usluga (savjetovanja, edukacije), prijenosom dobre međunarodne prakse i predlaganjem *policy* intervencija u cilju promoviranja koncepta transfera poslovanja malih i srednjih poduzeća, u okviru svog Centra za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja – CEPRA. CEPRA svojom ponudom on-line usluge prodaje / kupnje poslovnih pothvata od 2019. godine počinje razvijati on-line platformu i time otvara tu mogućnost hrvatskim mikro i malim poduzećima. Na platformi je prijavljeno 13 poduzetničkih pothvata, od kojih je 6 pronašlo svoje kupce.“ (Singer et al., 2021:32). Međutim, najveći izazov za razvoj spomenute platforme u Hrvatskoj jest identifikacija izvora financiranja (npr. EU poziv, nacionalni fondovi, privatni investitori), razvoj dodatnih usluga, razvoj profesionalne infrastrukture za podršku konzultantskih potreba prodavatelja i kupaca, te postizanje financijske održivosti platforme (Viljamaa et al., 2015:16).

Što se tiče *savjetodavnih usluga*, u Hrvatskoj većina konzultantskih tvrtki fokusirane su na srednja i velika poduzeća, a njihove usluge nisu prilagođene potrebama i veličini mikro i malih poduzeća (Viljamaa et al., 2015:16). Usluge savjetovanja malih i srednjih poduzetnika u procesu prijenosa poslovanja nude samo CEPOR i Adizes institut. CEPOR je izuzetno uključen u jačanje svijesti o važnosti prijenosa poslovanja i djeluje u gradu Zagrebu, Osječko-baranjskoj



županiji i cijeloj Hrvatskoj. Organizira konferencije, seminare, edukacije i radionice za poduzetnike koji se susreću s transferom poslovanja, dok Adizes institut organizira radionice namijenjene obiteljskim poduzećima. CEPOR dalje naglašava kako se poduzetnici najčešće javljaju u ekstremnim situacijama (prilikom bolesti vlasnika poduzeća, nakon smrti vlasnika poduzeća ili nakon neke druge drastične promjene u poduzeću). Dakle, javljaju se kada je situacija već kritična i kada je kasno za provedbu odgovarajućeg procesa transfera poslovanja, za razliku od Nizozemske gdje i država sudjeluje u tom procesu na način da kontaktira vlasnike nakon što napune 55 godina i podsjetite ih da počnu razmišljati o tome kako će i na koji način izaći iz poslovanja. Osim fokusiranosti većine konzultantskih tvrtki na segment srednjih i velikih poduzeća, izazov predstavlja i određivanje dodane vrijednosti savjetnika, koju je teško procijeniti iz razloga što poslovni brokeri nisu dostupni za većinu transakcija mikro poduzeća, a računovođe često nemaju dovoljno iskustva ili znanja u vezi prijenosa poslovanja. Nadalje, poduzetnici preferiraju skupe jedan-na-jedan savjetodavne usluge umjesto jeftinijih grupnih programa (Van Teeffelen, 2012:14). Unatoč postojanju nekolicine specijaliziranih savjetnika za podršku, Hrvatskoj nedostaje stručnjaka koji se bave tematikom prijenosa poslovanja (Mezulić Juric, Alpeza, 2017:64).

Prema Viljamaa et al. (2015:18-19), instrumenti financiranja banaka i drugih financijskih institucija prvenstveno su usmjereni na financiranja *start-upova* ili investicijskih projekata već uspostavljenih poduzeća. Ključni akteri odnosno financijske institucije koje bi trebale financirati prijenos poslovanja jesu HAMAG BICRO (Hrvatska agencija za malo i srednje poduzetništvo, inovacije i investicije), HBOR (Hrvatska banka za obnovu i razvitak) te druge poslovne banke koje nude svoje usluge malim i srednjim poduzećima.

Osim zakonodavnog okvira, poreznog sustava i bankarskog sustava, važne su i *poduzetničke infrastrukture i institucije* koje pružaju podršku u svim segmentima poslovanja. Prema Zakonu o unapređenju poduzetničke infrastrukture, poduzetnička infrastruktura, u širem smislu, predstavlja „ukupnost svih prostorno specifičnih oblika odvijanja različitih poduzetničkih aktivnosti, nastalih kao rezultat promišljenog i organiziranog prostorno razvojnog koncepta jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, odnosno Republike Hrvatske“. U užem smislu, poduzetničku infrastrukturu čini „sustav poduzetničkih zona i poduzetničkih potpornih institucija unutar Republike Hrvatske“.

Prema istome Zakonu, poduzetničke zone se definiraju kao „infrastrukturno opremljena područja definirana prostornim planovima, namijenjena obavljanju određenih vrsta poduzetničkih, odnosno gospodarskih aktivnosti“. Njihova osnovna karakteristika je

„zajedničko korištenje prostora od strane poduzetnika kojima se poslovanjem unutar poduzetničke zone omogućuje racionalizacija poslovanja i korištenje raspoloživih resursa“.

Poduzetničke potporne institucije su „subjekti usmjereni na stvaranje kvalitetnog, korisnički orijentiranog poduzetničkog okruženja, koji provode programe usmjerene na razvoj poduzetništva.“ Prema Zakonu o unapređenju poduzetničke infrastrukture (NN br. 93/13, 114/13, 44/14, 57/18) poduzetničke potporne institucije su:

- razvojne agencije – pravne osobe zadužene za operativno provođenje mjera za razvoj gospodarstva i poduzetništva na lokalnoj (regionalnoj) i nacionalnoj razini, poticanje i privlačenje investicija te iniciranje i realizaciju projekata poticanja gospodarskog razvitka i poduzetništva, objedinjavajući rad gospodarskih subjekata, lokalnih i regionalnih poduzetničkih institucija, te visokoobrazovnih institucija i centara znanja, a dijele se na lokalne razvojne agencije, županijske razvojne agencije i razvojne agencije vezane uz određenu djelatnost;
- poduzetnički centri – pravne osobe zadužene za operativno provođenje mjera za razvoj i poticanje poduzetništva na lokalnom i/ili širem području (županija, regija), koji predstavljaju središta stručne i edukativne pomoći poduzetnicima radi razvoja poduzetništva u sredinama u kojima su osnovani;
- poslovni inkubatori – pružaju podršku uspješnom razvoju poduzetništva kroz poslovne usluge i resurse za poduzetnike, uključujući poslovne (radne) prostore po povoljnim uvjetima za poduzetnike. Inkubatori za nove tehnologije predstavljaju specijalizirane poslovne subjekte s tematskim fokusom i usmjerenjem na područja nove (visoke) tehnologije koji podržavaju pokretanje i rast inovativnog poduzetništva kroz inkubacijske programe te koji inovativnim poduzećima sličnog profila i interesa pružaju resurse i profesionalne usluge potrebne za rast i razvoj, uključujući istraživačko-razvojne jedinice te poslovne (radne) prostore po povoljnim uvjetima za poduzetnike početnike;
- znanstveno-tehnološki parkovi – pravne osobe koje se osnivaju radi komercijalizacije znanstvenih rezultata, poticanja suradnje znanstvenika i gospodarstvenika;
- centri kompetencije – specijalizirani poslovni subjekti koji provode istraživačke projekte razvojnog ili proizvodnog karaktera i razvijaju kompetencije u pojedinim područjima te s kojim drugi poslovni subjekti mogu ugovoriti usluge istraživanja i razvoja u svrhu jačanja pojedinih industrijskih grana;

- slobodne zone – predstavljaju zonu ili prostor s posebnim uvjetima rada uz posebne pogodnosti kao što je neplaćanje carinskih pristojba, oslobođenje od obveze obračuna i plaćanja poreza na dodanu vrijednost i slično;
- digitalni inovacijski centri – pružaju podršku poduzetnicima u procesu digitalizacije poslovanja, digitalne transformacije i razvoju digitalnih vještina te u posredovanju između pružatelja usluga u području novih tehnologija korisnika.

U Hrvatskoj u 2022. godini postoji, prema Državnom zavodu za statistiku, 312 poduzetničkih zona, 53 lokalne razvojne agencije, 20 županijskih razvojnih agencija, 53 poduzetnička centra, 43 poduzetnička inkubatora, 14 inkubatora za nove tehnologije, 1 znanstveno-tehnološki park, 8 centara kompetencije, 6 razvojnih agencija određene djelatnosti, 13 poduzetničkih akceleratora te 1 poslovni park.

Poduzetničke potporne institucije također imaju važnu ulogu u *jačanju svijesti poduzetnika o prijenosu poslovanja*. Prema Viljamaa et al. (2015:24), aktivnosti podizanja svijesti odražavaju činjenicu da je podrška prijenosu poslovanja u Hrvatskoj još uvijek nerazvijena, s tek nekoliko inicijativa u organizaciji poslovnog časopisa Lider i CEPOR-a usmjerenih na podizanje svijesti poduzetnika o važnosti pravovremenog pokretanja procesa.

Shodno tome, na slabu razvijenost ekosustava za prijenos poslovanja u Hrvatskoj ukazuju i rezultati EU projekta BTAR – *Business Transfer Awareness Raising* u kojem je napravljena usporedba ekosustava za prijenos poslovanja u Hrvatskoj, Finskoj, Švedskoj, Francuskoj i Španjolskoj. Poseban nedostatak ekosustava u Hrvatskoj je nepostojanje posrednika (konzultanata, virtualnih tržišta) za uspostavljanje kontakata između prodavatelja i potencijalnih kupaca malih i srednjih poduzeća (Mezulić Juric, Alpeza, 2017:19).

U konačnici, CEPOR je, na temelju zaključaka *Business Transfer Barometar* istraživanja i preporuka Europske komisije za unapređenje nacionalnih sustava podrške za poduzetnike u procesu prijenosa poslovanja, predložio okvir budućih aktivnosti odnosno *policy* preporuke za razvoj poduzetničkog ekosustava u Republici Hrvatskoj.

*Policy* preporuke za razvoj *business transfer* ekosistema u Hrvatskoj prema Alpeza, Grubišić i Mikrut (2015:9) glase:

- Preporuka 1: pokretanje kampanja usmjerenih na jačanje svijesti vlasnika malih i srednjih poduzeća s 55 i više godina starosti o složenosti *business transfer* procesa i važnosti pravovremene pripreme za taj proces,

- Preporuka 2: sufinanciranje edukacije i savjetodavnih usluga u procesu prijenosa poslovanja za vlasnike malih i srednjih poduzeća 55 i više godina starosti, uz ukazivanje na moguća alternativna rješenja *business* transfera,
- Preporuka 3: 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,
- Preporuka 4: 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,
- Preporuka 5: promocija preuzimanja poduzeća kao modela započinjanja poduzetničke aktivnosti pojedinca te kreiranje financijskih instrumenata za lakšu dostupnost kupovine (preuzimanja) poduzeća čiji vlasnici se povlače iz poslovanja, te
- Preporuka 6: sufinanciranje 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.

## 7. SAVJETODAVNE USLUGE ZA PODUZETNIKE U PROCESU PRIJENOSA POSLOVANJA

Sedmo poglavlje ovoga rada odnosi se na savjetodavne usluge koje nude konzultantske tvrtke i poduzetničke potporne institucije o strateškim odlukama poduzeća vezanim uz izlazak iz poduzetničkog pothvata odnosno prijenos poslovanja. Različite zemlje različito shvaćaju važnost toga procesa i ulogu različitih institucija u istome, stoga je u nastavku prikazano stanje u europskim zemljama i stanje konzultantskog tržišta u Hrvatskoj. Prikupljeni su sekundarni podaci iz različitih istraživanja poput GEM istraživanja iz 2021. godine i Business Dynamics iz 2011. godine, Jedinstvenog registra poduzetničke infrastrukture, stranica Fininfo i Poslovna.hr te službenih stranica velikih računovodstvenih odnosno konzultantskih tvrtki.

### 7.1. Konzultantsko tržište za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj

Konzultanstvo se može definirati kao pružanje usluga znanja trećim stranama za određenu naknadu pri čemu se klijentu pruža ciljana pomoć u vidu usluga savjetovanja i primjene rješenja za otklanjanje određenih poteškoća u poslovanju (Barišić, 2012:80).

Konzultantsko tržište u Republici Hrvatskoj može se okarakterizirati kao nedovoljno razvijeno i neujednačene kvalitete zbog neuređenosti sustava (Zajednica poslovnih savjetnika pri HGK, 2015:4). Usprkos tome, neki konzultanti pokazali su interes prema udruživanju u grupacije kako bi se stabiliziralo tržište i ujednačila kvaliteta usluga, stoga je u organizaciji HGK 5. travnja 2013. g. održana izborna skupština Zajednice poslovnih savjetnika, koja je osnovana na zajedničku inicijativu konzultanata i HGK, kako bi zastupala, usklađivala i štitila zajedničke gospodarske interese pružatelja usluga s područja poslovnog savjetovanja te unaprijedila djelovanje i poslovno okruženje svojih članica

U Hrvatskoj postoji nekoliko profesionalnih udruženja konzultanata koja su reaktivirala i intenzivirala svoje aktivnosti poput Hrvatske udruge poslovnih savjetnika, Hrvatske udruge konzultanata lokalne i područne (regionalne) samouprave, Udruge konzultanata za ruralni razvoj, Udruge konzultantskih društava u graditeljstvu, Zajednice poslovnih savjetnika pri Hrvatskoj gospodarskoj komori i Grupacije konzultanata za gospodarstvo – Hrvatska gospodarska komora / županijska komora Rijeka (Alpeza i dr., 2014:135).

Konzultantske usluge, zbog nepostojanja sustava certificiranja konzultanata, mogu pružati pravne i fizičke osobe koje možda nisu dovoljno stručne ili nemaju dovoljno kadra da pruže savjetodavnu uslugu na zadovoljavajući način. „Hrvatska nema službeno registriran broj individualnih konzultanata, jer zakon u Hrvatskoj ne zahtijeva registraciju individualnih konzultanata za pružanje konzultantskih usluga.“ (Alpeza i dr., 2014:32).

Prema Alpeza i dr. (2014:134), konzultanti najčešće pružaju usluge vezane uz pisanje planova i projekata za prijave natječaja za različite poticaje, kredite i fondove EU, usluge provedbe projekata, usluge izrade investicijskih studija i marketinških planova, istraživanje tržišta, usluge u području financijske rekonstrukcije poduzeća, savjetovanja vezana uz strateško upravljanje, organizacijsko poslovanje, financijsko upravljanje, usluge savjetovanja usmjerene na razvoj proizvoda i usluga, pomoć pri formuliranju inovativnih i razvojnih ideja i drugo. Barišić et al. (2017:167) navodi kako su privatni konzultanti skuplji budući da su usredotočeni isključivo na jednog klijenta te upravljaju znanjima iz specijaliziranih područja, a nude složene i specijalizirane usluge u odnosu na poduzetničke potporne institucije, čija je primarna funkcija pružanje savjetodavnih usluga i poduzetničkih edukacija malim i srednjim poduzećima.

Jedinstveni registar poduzetničke infrastrukture – JRPI, koji evidentira i sistematizira subjekte poduzetničke infrastrukture u Republici Hrvatskoj, uključuje županijske razvojne agencije, lokalne razvojne agencije, razvojne agencije određene djelatnosti, poduzetničke inkubatore, inkubatore za nove tehnologije, poduzetničke akceleratorne, poslovne parkove, znanstveno-tehnološke parkove, poduzetničke centre, centre kompetencije te poduzetničke zone. U ovome slučaju poduzetničke zone izuzete su iz promatranja jer se uzimaju samo kao prostori odnosno infrastrukturno opremljena područja za obavljanje djelatnosti, a ne kao poduzetničke potporne institucije.

Prema podacima istog registra, u 2022. godini upisano je 212 poduzetničkih potpornih institucija na području 20 županija i grada Zagreba u Republici Hrvatskoj, što čini značajnu mrežu kojima mogu pružiti podršku kroz informiranje, savjetovanje, edukacije i povezivanja. Međutim, unatoč dobroj ocjeni za stimulirajuće postojanje profesionalne infrastrukture za informiranje i savjetovanje poduzetnika, kvaliteta usluga ocijenjena je značajno niže prema GEM istraživanju (2019:76), što može značiti kako poduzetnici usluge ne smatraju osobito korisnima. Iz toga razloga osnivanja PPI-ja (poduzetničkih potpornih institucija) kroz godine se smanjuju jer županije ne uviđaju potrebu za osnivanjem novih već poboljšanjem i osnaživanjem postojećih institucija i njihovih usluga. Sljedeća tablica prikazuje broj poduzetničkih potpornih institucija po županijama.

Tablica 15. Broj poduzetničkih potpornih institucija po županiji

Županija	Broj poduzetničkih potpornih institucija
Vukovarsko-srijemska	11
Osječko-baranjska	22
Požeško-slavonska	9
Brodsko-posavska	5
Virovitičko-podravska	6
Sisačko-moslavačka	6
Bjelovarsko-bilogorska	9
Zagrebačka	6
Grad Zagreb	30
Krapinsko-zagorska	3
Varaždinska	7
Koprivničko-križevačka	8
Međimurska	8
Karlovačka	3
Ličko-senjska	3
Istarska	8
Primorsko-goranska	14
Zadarska	8
Šibensko-kninska	6
Splitsko-dalmatinska	33
Dubrovačko-neretvanska	7
UKUPNO	212

Izvor: Izrada autora prema Jedinstvenom registru poduzetničke infrastrukture,

<http://reg.mingo.hr/pi/public/#>, 31.8.2022.

Prema zadnjem popisu stanovništva iz 2021. godine, Republika Hrvatska ima 3.888.529 stanovnika na površini od 56.59 km<sup>2</sup>. Teritorij Hrvatske može se podijeliti na nekoliko regija: Zagreb i okolica; Slavonija i Baranja; Sjeverna Hrvatska; Lika i Banovina; Istra, Primorje i

Gorski kotar te Dalmacija. Teritorij je administrativno podijeljen na 128 gradova i 428 općina. Površinom najveća županija je Ličko-senjska, a iz tablice gore može se uočiti kako ima gotovo najmanje poduzetničkih potpornih institucija. Županije s najviše stanovnika su Grad Zagreb (769.944 stanovnika), Splitsko-dalmatinska (425.412), Zagrebačka (301.206), Primorsko-goranska (266.503) i Osječko-baranjska županija (259.481). Tablica 16. u nastavku prikazuje broj poduzetničkih potpornih institucija prema regijama Republike Hrvatske odnosno nesrazmjer broja PPI, broja registriranih poduzeća i ukupnog broja stanovnika regije.

Tablica 16. Broj poduzetničkih potpornih institucija i registriranih poduzeća prema regijama

<b>Regija</b>	<b>Broj stanovnika regije</b>	<b>Broj registriranih poduzeća</b>	<b>Broj poduzetničkih potpornih institucija</b>	<b>Omjer broja poduzeća i broja PPI u županiji</b>
Zagreb i okolica	1 071 150	120 622	36	3 351
Slavonija i Baranja	599 121	30 571	47	650
Sjeverna Hrvatska	661 685	36 310	41	886
Lika i Banovina	296 038	15 479	12	1 290
Istra, Primorje i Gorski kotar	462 297	49 395	22	2 245
Dalmacija	798 238	59 321	54	1 099
<b>UKUPNO</b>	<b>3 888 529</b>	<b>311 698</b>	<b>212</b>	

Izvor: Izrada autora prema Jedinstvenom registru poduzetničke infrastrukture, popisu stanovništva iz 2021. prema Državnom zavodu za statistiku te Singer et al. (2021). Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom, Zagreb: CEPOR, str. 57-67

Iz prikazanog se može primijetiti kako Zagreb i okolica imaju četiri puta više registriranih poduzeća nego Slavonija i Baranja, a imaju tek 11 PPI-ja manje. Sjeverna Hrvatska, s druge strane, ima 3,3 puta manje registriranih poduzeća nego Zagreb i okolica, a ima više potpornih institucija. Isto tako, može se uočiti kako Istra, Primorje i Gorski kotar imaju tek desetak tisuća poduzeća manje nego Dalmacija, a ona ima 32 PPI-ja više. Posljednji stupac u tablici prikazuje omjer broja registriranih poduzeća i broja poduzetničkih potpornih institucija u županiji. Iz priloženog se može vidjeti da bi u regiji Zagreb i okolici jedan PPI trebao opsluživati 3 351 poduzeće. Slavonija i Baranja ima najmanji omjer, jedna poduzetnička potporna institucija bi trebala pokrivati 650 poduzeća. Zatim slijedi Sjeverna Hrvatska s 886 poduzeća po potpornoj



instituciji. Lika i Banovina, kao županija s najmanjim brojem PPI-ja, treba po jednoj instituciji opsluživati 1 290 poduzeća. Nadalje, regija Istra, Primorje i Gorski kotar ima 2 245 poduzeća na jednu poduzetničku potpornu instituciju, a Dalmacija 1 099 poduzeća na jedan PPI.

Unatoč dosta velikom ukupnom broju poduzetničkih potpornih institucija, rijetko koja je specijalizirana za prijenos poslovanja. Javne potporne institucije ne prepoznaju specifične izazove prijenosa poslovanja te shodno tome ni ne razvijaju usluge koje bi pružile podršku u tome procesu. Drugim riječima, postojeće usluge uglavnom su fokusirane na pokretanje i razvoj poslovnog pothvata, a gotovo da i nema usluga za izlaznu fazu u životnom ciklusu poslovnog pothvata odnosno prijenos poslovanja. Prema Singer i dr. (2022:81), „rezultati GEM istraživanja u Hrvatskoj već duže vremena upućuju na nužnost temeljite analize efektivnosti postojećih vladinih programa usmjerenih na razvoj potpornih institucija. Institucije postoje, ali je upitna njihova funkcionalnost zbog čega Hrvatska ima najlošije ocjene za komponentu profesionalne i komercijalne infrastrukture (tablica 2, gdje vrijednost 1 znači najlošije, a 9 najbolje).

Tablica 2. Profesionalna i komercijalna infrastruktura

Godina	Hrvatska	EU	Najbolji		Najlošiji	
2018.	4	5,25	6,31	Nizozemska	4	Hrvatska
2019.	4,62	5,35	6,48	Nizozemska	4,62	Hrvatska
2020.	4,8	5,79	6,86	Finska	4,8	Hrvatska

Izvor: Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2022). Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom. GEM Hrvatska 2021, str. 81

Stanje konzultantskog tržišta odnosno profesionalne i komercijalne infrastrukture okarakterizirano je kao loše, međutim navedene slabosti mogu ujedno biti i prilika za nadogradnju i promjene. Tablica 3. u nastavku prikazuje SWOT analizu konzultantskog tržišta, prema Alpeza i dr. (2014:137). Prednosti i nedostaci odnosno slabosti se prvenstveno odnose na konzultante, dok se prilike i prijetnje odnose na sektor mikro, malih i srednjih poduzeća.

Tablica 3. SWOT analiza tržišta konzultantskih usluga za sektor MMSP

PREDNOSTI	NEDOSTACI
<ul style="list-style-type: none"> <li>● široko znanje i područje konzultantskih usluga,</li> <li>● dostupan segment MMSP klijenata (55%),</li> <li>● svjesnost konzultanata o njihovoj poziciji iz perspektive MMSP,</li> <li>● otvorenost konzultanata za daljnje učenje i obrazovanje,</li> <li>● korisnost usluge u fokusu MMSP i konzultanata,</li> <li>● potencijal za konverziju MMSP od upoznatih s ponudom – do dostupni za suradnju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● nedovoljan broj konzultanata s uže specijaliziranim znanjima/vještinama,</li> <li>● slaba pokrivenost pojedinih problemskih područja koja prepoznaju MMSP kao važna za rješavanje u idućem periodu,</li> <li>● smanjenje lojalnosti MMSP klijenata nakon korištenja usluge (najveći segment 45% tržišta – nedostupan),</li> <li>● nekapitalizirana lojalnost (disperzija korisnika usluga na sve razine dostupnosti),</li> <li>● nejasan i nerazvijen proces odabira konzultanata,</li> <li>● nedovoljna promocija konzultantskih usluga,</li> <li>● ograničena prepoznatljivost brandova.</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>● MMSP informirani o ponudi konzultantskih usluga,</li> <li>● otvorenost MMSP za suradnju,</li> <li>● voljnost HAMAG INVEST-a da poboljša dostupnost konzultantskih usluga za MMSP,</li> <li>● trenutni izazovi hrvatskog i EU poslovnog okruženja,</li> <li>● EU fondovi kao izvor financiranja,</li> <li>● podrška razvoju MMSP sektora pružaju poduzetničke potporne institucije pod povoljnim uvjetima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● niske ulazne barijere za industriju,</li> <li>● loše iskustvo MMSP s „takozvanim“ konzultantima,</li> <li>● nemogućnost stvaranja prilika za zadobivanje povjerenja,</li> <li>● veća usmjerenost konkurenata iz drugih industrija (IT, istraživačke agencije),</li> <li>● nelojalna konkurencija poduzetničkih potpornih institucija profesionalnim konzultantima.</li> </ul>

Izvor: Alpeza, M., Mikrut, N., Oberman Peterka, S., Delić, A. (2014). Studija konzultantskog tržišta u Hrvatskoj – Europska banka za obnovu i razvoj, str. 137

## 7.2. Big 4 konzultantske tvrtke u Hrvatskoj i njihova aktivnost u području prijenosa poslovanja

U 2011. godini Europska komisija je provela istraživanje u 30 europskih država o ponudi obuke i mentorstva o prijenosu poslovanja u različitim tipovima organizacija, a rezultati su objavljeni u izvješću pod nazivom Business Dynamics. Tablica 4 u nastavku rada prikazuje rezultate. Vibrantna zelena boja u tablici označava da država nudi mnogo obuke i mentorstva. Svijetlo zelena korištena je kada država nudi ponešto obuke i mentorstva o prijenosu poslovanja. Svijetlo ljubičasta boja znači da država nudi malo obuke i mentorstva, a crvena kada država ne nudi ništa od navedenog, prema mišljenjima ispitanika.

Tablica 4. Ponuda obuke i mentorstva o prijenosu poslovanja u različitim organizacijama

Tip organizacije				
Država	Poslovno/strukovno udruženje	Industrijska i gospodarska komora	Javne organizacije	Privatne organizacije
Austrija		Obuka, mentorstvo		Obuka, mentorstvo
Belgija	Obuka, mentorstvo	Obuka, mentorstvo		Obuka, mentorstvo
Bugarska		Obuka		Obuka
Češka				Obuka
Danska	Obuka		Obuka	
Estonija	Nije primjenjivo			
Finska			Obuka	Obuka
Francuska	Obuka	Obuka, mentorstvo	Obuka	Obuka
Grčka		Obuka		Mentorstvo
Hrvatska	Nije primjenjivo			
Irska				Mentorstvo
Island				Mentorstvo
Latvija	Nije primjenjivo			
Litva	Nije primjenjivo			
Luksemburg		Obuka, mentorstvo		Mentorstvo
Mađarska	Nije primjenjivo			
Malta				Obuka, mentorstvo *

Nizozemska		Obuka, mentorstvo		Obuka, mentorstvo
Norveška				Obuka, mentorstvo
Njemačka	Obuka, mentorstvo	Obuka, mentorstvo	Mentorstvo	Mentorstvo
Poljska	Obuka, mentorstvo	Obuka, mentorstvo		
Portugal	Obuka		Obuka	Obuka, mentorstvo
Rumunjska				Obuka, mentorstvo
<b>Srbija</b>	<b>Nije primjenjivo</b>			
Slovačka		Obuka	Obuka	Obuka, mentorstvo
<b>Slovenija</b>	<b>Nije primjenjivo</b>			
Španjolska		Obuka, mentorstvo		Obuka, mentorstvo
Švedska		Obuka	Obuka	Mentorstvo
Turska		Obuka		Obuka, mentorstvo
Ujedinjeno Kraljevstvo			Obuka, mentorstvo	Obuka, mentorstvo

Izvor: European Commission (2011). Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy, str. 87 <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10448/attachments/1/translations>

Iz priloženog se može iščitati kako Belgija, Francuska, Njemačka, Portugal, Slovačka i Švedska sve napore ulažu u jačanje svijesti o važnosti prijenosa poslovanja uključujući javne i privatne i ostale organizacije. Isto tako, može se primijetiti kako razlike između konzultantskih tržišta u zapadnoj i istočnoj Europi postaju sve očitije. Između 2010. i 2015. godine tržište konzultantskih usluga u zapadnoj Europi raslo je gotovo upola brže od tržišta istočne Europe, navodi Consulting.eu, online platforma za globalno savjetovanje i konzalting industriju. Zemlje u kojima se govori njemački jezik (poznate kao DACH-regija) imaju ukupni promet od 24 milijarde dolara i predstavljaju najveću tržišnu regiju u Europi, a slijede ih Ujedinjeno Kraljevstvo i Irska, koje bilježe ukupan prihod od preko 23 milijarde dolara. Consulting.eu dalje piše da su, gledano po pojedinim zemljama, Ujedinjeno Kraljevstvo i Njemačka najveća konzultantska tržišta, zatim slijedi Francuska. Zemlje Beneluksa, s Nizozemskom kao najvećim

središtem, ostvaruju promet od 7,5 milijardi dolara u 2016., oko milijardu dolara više od nordijske regije.

Prema Consulting.eu, „operativno savjetovanje je najveći tržišni segment u Europi – čini više od 30% ukupnog tržišta – a slijede ga financijsko savjetovanje i IT savjetovanje. HR konzalting je, s tržišnim udjelom od oko 10%, najmanji segment, dok strateški konzalting – najprestižniji segment – ima udio manji od 15% od 98 milijardi dolara vrijednog (europskog, bliskoistočnog i afričkog) tržišta konzultantskih usluga“.

Strateške konzultante angažiraju klijenti da im pomognu u donošenju strateških odluka poput definiranja njihove vizije, misije i strategije, podržavanja u ulasku na novo tržište, u pomaku prema novom poslovnom modelu ili, pak, u prijenosu poslovanja odnosno prodaji poduzeća. Nadalje, u slučaju spajanja i akvizicija, konzultanti obično obavljaju aktivnosti kao što su postavljanje strategije spajanja i preuzimanja, provođenje dubinske analize (*due diligence*), provođenje spajanja i/ili dizajniranje plana integracije.

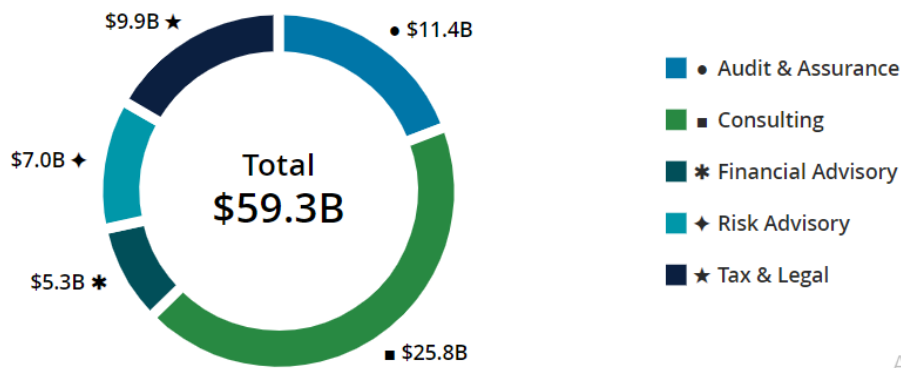
Strateški konzalting, između ostaloga, nudi i „*Big Four*“. Velika četvorka je nadimak koji se koristi za zajedničko označavanje četiri najveće tvrtke u svijetu koje se bave profesionalnim uslugama, a sastoji se od tvrtki Deloitte, Ernst & Young (EY), KPMG i PricewaterhouseCoopers (PwC). Navedene četiri tvrtke često se grupiraju zajedno iz nekoliko razloga: svaka je usporediva po veličini u odnosu na ostatak tržišta, kako u smislu prihoda tako i radne snage; svi se smatraju jednakima u svojoj sposobnosti pružanja širokog spektra profesionalnih usluga svojim klijentima; te se među onima koji žele započeti karijeru u profesionalnim uslugama, posebice računovodstvu, smatraju jednako atraktivnim tvrtkama za rad. Usluge koje nude u području su revizije, oporezivanja, savjetovanja o upravljanju, korporativnim financijama i pravnim uslugama, a nude ih pretežito srednjim i velikim poduzećima.

### 7.2.1. Deloitte

Deloitte Touche Tohmatsu Limited, poznatija kao Deloitte, jedna je od najvećih tvrtki koja nudi različite usluge u industrijama energije i građevine, financijskih usluga, vladinih usluga, zdravstvene zaštite, tehnologije i telekomunikacija, maloprodaje i slično. Sjedište je u Londonu u Ujedinjenom Kraljevstvu, a podružnice ima u preko stotinu gradova diljem svijeta, pa i u Zagrebu. Poduzeće, s 345 374 zaposlenika, pruža savjetodavne usluge u područjima strategije,

analitike i spajanja i preuzimanja, kupaca i marketinga, osnovnih poslovnih operacija, ljudskog kapitala te tehnologije i učinka poduzeća. Savjetovanje je najveći Deloitteov posao, koji donosi više od 40% ukupnih prihoda u 2021. godini, čak 25,8 milijardi dolara (slika 13). Najpoznatiji klijenti ovog poduzeća su Ministarstvo obrane SAD-a, Ministarstvo domovinske sigurnosti SAD-a, Ministarstvo vanjskih poslova SAD-a, Ministarstvo energetike SAD-a, farmaceutske tvrtke Fannie Mae i Freddie Mac, Nacionalni instituti za zdravlje (NIH) i Pošta SAD-a.

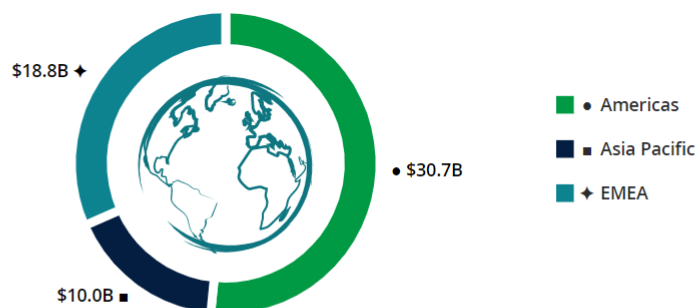
Slika 13. Ukupni prihodi različitih savjetodavnih područja tvrtke Deloitte 2022. godine



Izvor: [https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-impact-report/global-report-business.html?icid=learn\\_more\\_content\\_click](https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-impact-report/global-report-business.html?icid=learn_more_content_click) [pristupljeno: 1.9.2022.]

Covid-19 pandemija utjecala je i na poslovanje „Big Four“ kompanija. Prema službenoj stranici tvrtke Deloitte, ukupni prihodi tvrtke za fiskalnu godinu 2020. iznosili su 47,6 milijardi dolara. Ta je brojka narasla u 2021. godini na 50,2 milijarde, a 2022. skočila na 59,3 milijarde dolara. Sjeverna i Južna Amerika doprinose ukupnom prihodu s 30,7 milijardi dolara, azijsko-pacifička regija s 10 milijardi, a Europa, Bliski Istok i Afrika (EMEA) s 18,8 milijardi dolara.

Slika 14. Ukupni prihodi 2022. godine tvrtke Deloitte prema regijama



Izvor: [https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-impact-report/global-report-business.html?icid=learn\\_more\\_content\\_click](https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-impact-report/global-report-business.html?icid=learn_more_content_click) [pristupljeno: 1.9.2022.]

Prijenos poslovanja smatra se itekako važnom fazom životnog ciklusa poduzeća, te se na istu obraća velika pozornost jer dovodi u pitanje budućnost poduzeća, zaposlenika i ekonomije. Na službenoj stranici Deloitte piše kako strategija spajanja i preuzimanja (M&A) može biti obrambena (izgradnja otpornosti) ili ofenzivna (ubrzanje transformacije poslovnog modela, otključavanje vrijednosti iz ekosustava, promjena igre). Stručnjaci iz navedenog poduzeća pomažu definirati strategiju M&A koja uzima u obzir korporativne ciljeve i promjenjivo okruženje industrije kako bi se identificirale prilike i ciljevi za rast. Deloitteovi ljudi, procesi i tehnologije mogu podržati učinkovitu i djelotvornu dubinsku analizu transakcija u financijskim, operativnim i komercijalnim dimenzijama kako bi se klijenti mogli usredotočiti na širu sliku. Tijekom preliminarne faze *due diligencea*, stručnjaci identificiraju i kritički ispituju potencijalne financijske, operativne i komercijalne rizike i pokretače vrijednosti. Za akvizicije stručnjaci identificiraju karakteristike ciljanog modela, te pokretače i sinergiju koji bi mogli voditi uspješnoj akviziciji. Za razdvajanje, pregledavaju portfelje i procjenjuju izvedbu, važu opcije restrukturiranja u odnosu na prodaju i definiraju parametre posla.

#### 7.2.2. Ernst & Young

Ernst & Young (EY) jedna je od „*Big Four*“ globalnih tvrtki koja prvenstveno nudi profesionalne usluge osiguranja (što uključuje financijsku reviziju), porezne te konzultantske i savjetodavne usluge. Kao i mnoge veće računovodstvene tvrtke u posljednjih nekoliko godina, EY se proširio na tržišta bliska računovodstvu, uključujući savjetovanje o strategiji, operacijama, ljudskim resursima, tehnologiji i financijskim uslugama. Sjedište poduzeća je u Londonu u Ujedinjenom Kraljevstvu, a urede ima u više od 150 država svijeta (i u Hrvatskoj), s 312 250 zaposlenika. Ukupni prihodi 2021. godine iznosili su oko 40 milijardi dolara, a najveći i najpoznatiji klijenti ovoga poduzeća su Coca-Cola, Apple, Amazon, Intel Corp, 21st Century Fox, Walmart, AT&T i mnogi drugi.

Tablica 5. prikazuje ukupne prihode poduzeća Ernst & Young po regijama: Amerike (Sjeverna i Južna), EMEA (Europa, Bliski Istok i Afrika) te azijsko-pacifička regija. FY se odnosi na fiskalnu godinu.

Tablica 5. Ukupni prihodi EY po regijama u milijunima dolara

	FY2021.	FY2020.	% promjena u \$
			2021/2020
Amerike	17 662	17 187	2,8%
EMEA	15 655	14 210	10,2%
Azijsko-pacifička regija	6 642	5 837	13,8%
<b>UKUPNO</b>	<b>39 959</b>	<b>37 234</b>	<b>7,3%</b>

Izvor: [https://www.ey.com/en\\_gl/news/2021/09/ey-reports-global-revenues-of-us-40b-in-2021-and-outlines-record-us-10b-investment-plan-over-next-three-years](https://www.ey.com/en_gl/news/2021/09/ey-reports-global-revenues-of-us-40b-in-2021-and-outlines-record-us-10b-investment-plan-over-next-three-years) [pristupljeno: 1.9.2022.]

Iz priloženog se može zaključiti kako se potrebe za konzultantskim uslugama na području Europe, Bliskog Istoka, Afrike te Azije povećavaju, pogotovo u vremenima krize uzrokovane Covid-19 pandemijom, a Amerika ostaje gotovo nepromijenjena.

Sljedeća tablica prikazuje prihode tvrtke EY prema području usluga: revizija i financije, porezi, konzalting, te strategije i transakcije.

Tablica 6. Prihodi prema području usluga tvrtke Ernst & Young u milijunima dolara

	FY2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Revizija	11 301	11 632	12 534	12 646	12 821	13 567
Porezi	7 751	8 179	8 995	9 460	9 765	10 467
Konzalting	7 846	8 526	9 621	10 236	10 467	11 135
Strategije i transakcije	2 728	3 067	3 622	4 052	4 181	4 790
<b>UKUPNO</b>	<b>29 626</b>	<b>31 404</b>	<b>34 772</b>	<b>36 394</b>	<b>37 234</b>	<b>39 959</b>

Izvor: [https://www.ey.com/en\\_gl/news/2021/09/ey-reports-global-revenues-of-us-40b-in-2021-and-outlines-record-us-10b-investment-plan-over-next-three-years](https://www.ey.com/en_gl/news/2021/09/ey-reports-global-revenues-of-us-40b-in-2021-and-outlines-record-us-10b-investment-plan-over-next-three-years) [pristupljeno: 1.9.2022.]

Iz ponuđene tablice može se primijetiti kako EY najviše prihoda ostvaruje od revizije i računovodstva, a najmanje iz područja strategija i transakcija u koje su uključeni procjena vrijednosti poduzeća, *due diligence*, M&A, restrukturiranje te korporativna financijska strategija. Međutim, primjećuje se rastući trend koji predstavlja povećanje potrebe za različitim rasponom konzultantskih usluga koje nudi poduzeće Ernst & Young.



Savjetodavne usluge za prijenos poslovanja, iako su najmanji segment u ponudi usluga, izrazito su složene te ih Ernst & Young najčešće nudi kupcima poduzeća. Pružaju personaliziranu pažnju s pristupom širokom intelektualnom kapitalu, opsežnim odnosima i vrhunskim rješenjima za poticanje strategija rasta koje odgovaraju potrebama spajanja i preuzimanja na strani kupca (M&A). Prema službenoj stranici Ernst & Young, EY nudi potpuno namjenske multidisciplinarne savjetodavne mogućnosti za spajanja i preuzimanja. Od planiranja strategije do izvedbe, njihove usluge se temelje na opsežnom komercijalnom, operativnom, financijskom i poreznom iskustvu. Također kombiniraju M&A funkcionalno i sektorsko iskustvo s tehnologijom M&A kako bi pomogli tvrtkama da donose bolje i brže odluke. Konkretno, njihova tehnologija koristi strojno učenje i umjetnu inteligenciju, robotiku i automatizaciju procesa te analizu i vizualizaciju podataka kako bi se povećalo povjerenje u odluke i ubrzalo hvatanje sinergije. Poduzeće planira i dalje razvijati svoje usluge i ulagati u svoje zaposlenike. U naredne tri godine planiraju investirati više od 10 milijardi dolara u usluge revizije, strategije, tehnologije i ljude.

### 7.2.3. KPMG

KPMG akronim je „*Klynveld Peat Marwick Goerdeler*“ te predstavlja multinacionalnu kompaniju koja se bavi nuđenjem profesionalnih usluga. Usluge koje nude povezane su s revizijom, porezom i savjetovanjem. Sjedište se nalazi u Amstelweenu, Nizozemskoj, te ima 145 ureda diljem svijeta. KPMG također ima ured u Zagrebu. Kompanija zapošljava preko 236 000 zaposlenika i ostvaruje prihode od oko 32,13 milijardi dolara.

Što se prihoda tiče, prema Statista.com, KPMG je bio najmanji od Velike četvorke u 2019. Te je godine Deloitte bio najveći s prihodom od 46,2 milijarde američkih dolara, 16 milijardi dolara više prihoda od KPMG-a. Od gore navedenih usluga koje KPMG nudi, revizija je ostvarivala najveći prihod od 2010. do 2017. godine. Međutim, najveći rast od 2010. godine ostvarile su savjetodavne usluge te su 2018. godine postale uslugom koja ostvaruje najviše prihoda i prestižu reviziju. U usporedbi s prihodima „Velike četvorke“, KPMG je ostvario treći najveći prihod u savjetodavnim uslugama u 2019., ostvarivši oko 1,7 milijardi dolara više nego EY.

Iz sljedeće tablice se može vidjeti kako najviše prihoda poduzeće ostvaruje u regiji Europe, Bliskog Istoka i Afrike. Zatim slijede Sjeverna i Južna Amerika te azijsko-pacifička regija. Prihodi kroz godine kontinuirano rastu, međutim iz navedenih podataka može se iščitati kako

su za vrijeme pandemije Covid-19 blago pali prihodi, ali su 2021. godine naglo porasli nakon stabilizacije situacije.

Tablica 7. Prihodi KPMG-a po regijama u milijardama dolara

	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Amerike	11,1	11,72	11,22	11,88
EMEA	12,98	12,89	12,74	14,28
Azijsko-pacifička regija	4,88	5,14	5,26	5,97
<b>UKUPNO</b>	<b>28,96</b>	<b>29,75</b>	<b>29,22</b>	<b>32,13</b>

Izvor: <https://www.statista.com/statistics/189448/global-revenues-of-kpmg-by-region/> [pristupljeno: 7.9.2022.]

Tablica 8 prikazuje prihode ostvarene prema području usluga koje poduzeće KPMG nudi. Iz podataka se da razlučiti kako su, zbog pandemije, prihodi u navedenim uslugama opali, međutim potreba za pravnim i poreznim, revizijskim te konzultantskim uslugama je porasla u 2021. godini nakon povratka situacije na „staro“. Također, primjećuje se kako je upravo konzalting doživio najveći skok.

Tablica 8. Prihodi prema području usluga KPMG-a u milijardama dolara

	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Revizija	11,18	11,07	11,46
Porezi i pravo	6,62	6,48	7,02
Konzalting	11,95	11,67	13,65
<b>UKUPNO</b>	<b>29,75</b>	<b>22,92</b>	<b>32,13</b>

Izvor: <https://www.prnewswire.com/news-releases/kpmg-announces-strong-fy19-global-revenue-growth-300973677.html> [pristupljeno: 7.9.2022.]

Podaci ujedno prikazuju kako savjetodavne usluge ostvaruju najveće prihode KPMG-a. Savjetnici zaposleni u kompaniji imaju široki raspon znanja i iskustva vezano za transfer poslovanja, bilo da je riječ o prodaji, spajanju i akviziciji ili nasljeđivanju. KPMG na svojoj službenoj stranici ističe važnost aspekta obitelji u poduzećima budući da ona igra važnu ulogu u donošenju odluka. Savjetnici za obiteljsko poslovanje poduzetnicima klijentima pomažu razviti plan prijenosa bogatstva na nasljednike i plan nasljeđivanja poduzeća. Također, savjetuju kako se nositi s rizicima povezanim s neplaniranim transakcijama koji uključuju

obiteljske sukobe, ostavinske i druge rasprave. Nadalje, savjetnici ostaju u svojoj ulozi i pomažu nasljednicima da preuzmu svoju novu ulogu ako je to potrebno. Ako je riječ o prodaji poslovnog pothvata, KPMG konzultanti pomažu pri identificiranju i definiranju prioriteta potencijalnih kupaca, provjeravaju je li tvrtka spremna za prodaju, upravljaju postupcima dubinske analize te nadziru transfer odnosno transakciju. Isto tako, ako poduzeće odluči izaći na burzu, konzultanti pomažu u upravljanju procesom IPO-a i početkom poslovanja u okruženju javnih tvrtki. U konačnici, savjetnici pomažu razumjeti porezne implikacije i odrediti najbolje porezne strukture koje će podržati nastojanja poduzetnika.

#### 7.2.4. PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers (PwC) je multinacionalna kompanija sa sjedištem u Londonu, Ujedinjeno Kraljevstvo i jedna je od „*Big Four*“. Djeluje u više od 157 zemalja te zapošljava preko 295 000 ljudi. Ured se nalazi i u Hrvatskoj. Usluge koje nudi mogu se grupirati u usluge revizije, poreznog savjetovanja i konzaltinga. Neki od najpoznatijih klijenata su Američka banka, IBM, Ford Motor Co., Johnson & Johnson, Dell, Walt Disney, 3M itd. 2021. godine PwC je pružio usluge 84% globalnih Fortune 500 kompanija. Poslije revizije, najprofitabilnije usluge koje PwC nudi su vezane za savjetodavne usluge obiteljskim i (ne)obiteljskim poduzećima. U tablici ispod prikazani su prihodi po regijama u milijunima dolara, od 2018. godine do 2021. godine.

Tablica 9. Prihodi PwC po regijama u milijunima dolara

	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Amerike	17 454	17 798	18 286	18 309
EMEA	16 341	16 700	16 643	17 971
Azijsko-pacifička regija	7 485	7 950	8 103	8 862
<b>UKUPNO</b>	<b>41 280</b>	<b>42 448</b>	<b>43 032</b>	<b>45 142</b>

Izvor: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2020/global-annual-revenues.html>

[pristupljeno: 7.9.2022.]

Iz tablice se može zaključiti da je, za razliku od drugih „*Big Four*“ kompanija, prihod kontinuirano rastao bez obzira na pandemiju Covida-19. U regiji Europe, Bliskog Istoka i

Afrike uočen je marginalan pad koji nije posebno značajan. Također, za razliku od KPMG-a, regije Sjeverne i Južne Afrike uprihoduju više nego ostale regije u svim promatranim godinama.

Tablica 10, s druge strane, prikazuje prihode PwC-a po vrstama usluga. Usluge su revizija, porez i pravo, te konzalting. Brojevi su prikazani u milijunima dolara.

Tablica 10. Prihodi PwC po vrstama usluga u milijunima dolara

	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Revizija	17 100	17 382	17 603	17 073
Porez/pravo	10 400	10 697	10 748	11 040
Konzalting	13 800	14 369	14 681	17 029
<b>UKUPNO</b>	<b>41 300</b>	<b>42 448</b>	<b>43 032</b>	<b>45 142</b>

Izvor: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2020/global-annual-revenues.html>

[pristupljeno: 7.9.2022.]

Iz navedenog se može zaključiti kako se potrebe za revizijskim uslugama blago smanjuju u 2021. godini, dok se potrebe za poreznim savjetovanjem i konzaltingom kontinuirano povećavaju kroz godine. Najveći skok doživio je konzalting, a pretpostavka je kako su potrebe za savjetodavnim uslugama u vezi digitalizacije, održivosti, upravljanja poduzećem, prodaje poduzeća i slično porasle upravo nakon krize 2020. godine.

PwC je 2021. godine proveo istraživanje o obiteljskim poduzećima u kojem je sudjelovao 2801 sudionik iz 87 zemalja. Iz Europe sudjelovao je 1061 vlasnik ili rukovoditelj poduzeća, s Bliskog Istoka 73, iz Afrike 231, iz Sjeverne Amerike 205, iz Južne Amerike 413, a iz azijsko-pacifičke regije 817 vlasnika poduzeća (*Family Business Survey 2021*:6). U istome istraživanju koje je bilo provedeno 2018. godine, oko jedne četvrtine (23%) obiteljskih poduzeća očekivalo je da će članovi obitelji *NextGen* (sljedeće generacije) biti većinski dioničari u roku od pet godina. U istraživanju iz 2021. ovaj broj raste na nešto više od jedne trećine (35%). Mlađe generacije snažno su motivirane smislom i svrhom kada je u pitanju njihova karijera, a ponekad se bore pronaći te kvalitete u obiteljskom poslu, piše istraživanje (2021:24). Jasne vrijednosti tvrtke mogu pomoći u premošćivanju generacijskog jaza i dati *NextGen*-u onaj osjećaj svrhe za kojim žude. Obiteljske tvrtke s vrijednostima u pisanom obliku također su bolje pripremljene za sukcesiju odnosno transfer te su komunikativnije i transparentnije. Prema podacima, oko 41% obiteljskih tvrtki s vrijednostima u pisanom obliku ima čvrst, dokumentiran i priopćen plan nasljeđivanja (u usporedbi s 20% za ostale obiteljske tvrtke), a samo 13% ima plan

nasljeđivanja koji je revidiran u svjetlu COVID-a (u usporedbi s 5 %), prema *Family Business Survey* (2021:24).

PricewaterhouseCoopers izrazito je uključen u sve aspekte obiteljskih poduzeća, pružajući podršku u obiteljskom upravljanju, planiranju nasljeđivanja i poslovnom kontinuitetu, obrazovanju i tranziciji sljedeće generacije, privatnom upravljanju imovinom i obiteljskim uredima, procjeni vrijednosti poduzeća i drugo, stoga na različite načine nudi savjetodavne usluge i edukacije vezane za obiteljsko poduzetništvo i prijenos poslovanja. Putem INTES akademije obiteljskih poduzeća podupire vlasnike poduzeća u Njemačkoj, Austriji i Švicarskoj. Organizacijski je član Instituta obiteljskih poduzeća (FFI), nudi obuku odnosno vodi program *Family Enterprise* na Northwestern Sveučilištu u Sjedinjenim Američkim Državama, vodi program *NextGen* odnosno program za nasljednike poduzeća, dijeli iskustva putem Mreže obiteljskih vlasnika i tako dalje. Upravo zbog toga što gradi povjerenje kako vlasnika tako i mladih koji će tek naslijediti poslovni pothvat, te postiže održive rezultate koji čine promjene, osigurava zadovoljne klijente koji će ponovno koristiti njihove usluge i dijeliti svoja pozitivna iskustva.

### 7.3. Konzultantske tvrtke u domaćem vlasništvu aktivne u pružanju usluga u području prijenosa poslovanja

Konzultantsko tržište u Republici Hrvatskoj je nerazvijeno i neujednačene kvalitete zbog neuređenosti sustava te mnoge konzultantske usluge nisu na zadovoljavajućoj razini. Ipak, u državi postoje uredi globalnih konzultantskih tvrtki, srednje velika domaća poduzeća te mala i mikro poduzeća koja nude savjetodavne usluge u različitim industrijama. Shodno tome, svako od poduzeća razlikuje se prema broju zaposlenika i prihodu koje ostvaruje. U nastavku su analizirane četiri konzultantske kuće koje se bave prijenosom poslovanja i koje su usmjerene na segment srednje velikih tvrtki. To su poduzeća Mazars Cinotti Consulting, ALPHA CAPITALIS, Grubišić i partneri te Caper d.o.o.

### 7.3.1. Mazars Cinotti Consulting

Mazars je jedna od vodećih međunarodnih revizorskih, poreznih i savjetodavnih tvrtki. Osnovana je prije sedamdesetak godina i smještena je u Parizu u Francuskoj. Svoje urede ima u više od 90 zemalja među kojima je i Hrvatska. Prema Nordic Chamber of Commerce in Croatia, „u Hrvatskoj Mazars opslužuje širok raspon od više od 200 klijenata, od podružnica uvrštenih društava do srednjih poduzeća i malih poduzeća. Tvrtka ima jake kapacitete u reviziji, savjetovanju i outsourcingu uslugama. Mazars u Hrvatskoj visoko je specijaliziran za sektor turizma i slobodnog vremena, sektor trgovine i distribucije, tvrtke za gospodarenje otpadom, javni komunalni sektor i usluge te je prijenos poslovanja malo manje zastupljen. Kristijan Cinotti je Managing Partner Mazarsa u Hrvatskoj i Srbiji te povezuje Mazars u Adria regiji (Hrvatska, Srbija, BiH, Crna Gora). Mazars Cinotti Consulting d.o.o. ima 12 zaposlenika te ostvaruje godišnje prihode od oko 6 milijuna kuna. Iz tablice 11 može se uočiti gotovo dupli porast prihoda u 2018. godini u odnosu na 2017. U daljnjim godinama prihodi osciliraju, ali se uočava trend rasta bez obzira na pad prihoda u 2020. godini koji su doživjele i druge inozemne i domaće tvrtke.

Tablica 11. Ukupni prihodi Mazars Cinotti Consulting u milijunima kuna

<b>Godina</b>	<b>Prihodi u kunama</b>
2017.	5 453 824
2018.	10 187 849
2019.	6 000 879
2020.	5 497 453
2021.	6 979 762

Izvor: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/mazars-cinotti-consulting/Detaljno/73969>

[pristupljeno: 30.8.2022.]

Mazars Grupa, pa samim time i Mazars Cinotti Consulting, business transfer većinom promatra kroz prodaju poduzeća. Savjetnici pomažu identificirati dostupne opcije prije pronalaska najboljeg kupca – bilo da je konkurent, postojeći menadžment ili član obitelji. Poduzeće također ima i razvijene kontakte s mrežom privatnih ulagača. Nadalje, ako je klijent identificirao kupca, savjetnici pomažu pri pregovaranju o najboljoj cijeni i strukturi posla te planiranju poreza na prodaju na nasljedstvo odnosno planiranje poreza na kapitalnu dobit i maksimiziranje dostupnih olakšica.

### 7.3.2. Alpha capitalis

ALPHA CAPITALIS d.o.o. poduzeće je koje postoji od 2012. godine s ciljem pružanja podrške klijentima u svijetu financija kroz sve faze razvoja poslovanja. Sjedište je u gradu Zagrebu. Broj zaposlenika 2021. godine iznosio je 7, te je iste godine poduzeće poslovalo s dobiti. Tablica ispod prikazuje ukupne prihode u razdoblju od 2017. do 2021. godine. Iz iste se može iščitati kako su prihodi naglo porasli 2019. godine, a onda se isto tako smanjili u 2020. Ipak, prema 2021. godini, predviđa se porast prihoda.

Tablica 12. Prikaz ukupnih prihoda ALPHA CAPITALIS 2017.-2021. godine

<b>Godina</b>	<b>Prihodi u kn</b>
2017.	691 964
2018.	1 264 502
2019.	6 100 150
2020.	2 746 509
2021.	4 207 729

Izvor: <https://www.poslovna.hr/lite/alpha-capitalis/1315873/subjekti.aspx> [pristupljeno: 30.8.2022.]

ALPHA CAPITALIS član je Pandeia Global M&A. Pandeia Global M&A je internacionalna mreža za akvizicije prisutna u više od 20 zemalja svijeta koja povezuje investitore i prodavatelje različitih biznisa. Ujedno, ALPHA CAPITALIS član je Europskog udruženja za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća - Transeo. ALPHA CAPITALIS nudi usluge u području financija, revizije, računovodstva i poreza. Također, putem ALPHA CAPITALIS Business Transfer Platforme za kupnju i prodaju poduzeća, pomaže ulagačima pronaći tvrtke koje žele kupiti, a prodavačima pronaći strateškog ili financijskog ulagača. Navedeno poduzeće je uglavnom koncentrirano na prodaju obiteljskih poduzeća u tranziciji vlasništva/upravljanja na mlađe generacije ili prodaju udjela trećim stranama.

Prema službenoj stranici poduzeća, „Business Transfer Platforma koristi se kada klijent želi prodati poduzeće ili obrt, traži investitora za pokretanje poslovnog pothvata, treba dokapitalizaciju za spašavanje biznisa, traži strateškog partnera koji donosi know-how, želi kupiti poduzeće ili uložiti kapital, te kada želi biti investitor u fondove rizičnog kapitala“ (Slika 15).

Slika 15. Ponuda *business* transfer platforme poduzeća ALPHA CAPITALIS



Izvor: <https://alphacapitalis.com/business-transfer-platforma/> [pristupljeno: 30.8.2022.]

Prema službenoj stranici ALPHA CAPITALIS poduzeća, proces kupoprodaje poduzeća putem navedene platforme sadrži 15 koraka:

1. Ugovaranje poslovne suradnje
2. Procjena vrijednosti
3. Dogovor oko minimalne cijene
4. Izrada profila i objava oglasa
5. Pronalazak investitora
6. Investitor iskazuje interes
7. Investitor potpisuje ugovor o čuvanju poslovne tajne
8. Dostava seta dokumentacije investitoru
9. Investitor dostavlja (neobvezujuću) ponudu
10. Prodavatelj prihvća ponudu
11. Priprema data room-a (soba s podacima) za dubinsko snimanje
12. Investitor provodi proces dubinskog snimanja (due diligence)
13. Inicijalna ponuda postaje obvezujuća ako je dubinsko snimanje zadovoljavajuće
14. Potpisivanje kupoprodajnog ugovora
15. Isplata vlasnika.

Osim Business Transfer Platforme, ALPHA CAPITALIS bavi se različitim edukativnim sadržajima. Objavljuje online edukacije i personalizirane treninge na službenoj web stranici te organizira radionice. Putem ALPHA CAPITALIS Akademije poduzeće nudi predavanja i



edukacije na temu korporacijskog financiranja, a putem seminara za male i srednje poduzetnike educira o temama pribavljanja kapitala, procjene vrijednosti poduzeća, računovodstva za male poduzetnike te *business* transfera. Specijalističkim seminarima poduzeće poučava financije za nefinancijske, financije za odvjetnike, analizu financijskih izvještaja te manipulaciju financijskih izvještaja. Nadalje, forenzičko računovodstvo, menadžersko računovodstvo / kontroling te poslovne kombinacije – financijski, porezni i pravni aspekti usvajaju se kroz računovodstvene seminare. Konačno, porezni seminari uključuju transferne cijene i porezne nadzore.

### 7.3.3. Grubišić i Partneri

Fokus poduzeća Grubišić i Partneri d.o.o. je na transakcijama spajanja i preuzimanja, financijskom savjetovanju pri kupnji ili prodaji poduzeća, organizaciji i provedbi projekata pribavljanja kapitala, izradi financijskih modela, procjeni vrijednosti poduzeća te financijskom restrukturiranju. Poduzeće odrađuje kompletni proces od pripreme, provođenja do zaključenja. Službena stranica poduzeća iscrpno opisuje svaku pojedinu uslugu koju poduzeće nudi i proces od pripreme do provedbe. Podrobno su opisane i objašnjene razlike poput plaćanja gotovinom i plaćanja dionicama preuzimatelja, prodaje udjela i prodaje imovine, tržišne vrijednosti i intrinzične vrijednosti i slično. Klijentu se unaprijed pružaju informacije koje u bilo kojem trenutku mogu pročitati i dobiti uvid u široki spektar znanja savjetnika. Klijenti s kojima ostvaruju suradnju su Tokić, Transcom, Istralandia, Kandit, Erste banka i tako dalje. Dalje u tekstu prikazani su ukupni prihodi poduzeća Grubišić i Partneri u razdoblju od 2017. do 2021. godine.

Tablica 13. Ukupni prihodi Grubišić i Partneri u razdoblju 2017.-2021.

<b>Godina</b>	<b>Prihodi u kunama</b>
2017.	2 962 297
2018.	2 507 181
2019.	2 949 026
2020.	1 760 092
2021.	5 282 501

Izvor: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/grubisic-i-partneri/Detaljno/127199> [pristupljeno: 25.8.2022.]

Iz prikazanog se mogu uočiti velike oscilacije tijekom godina. Kao i kod ostalih gore spomenutih poduzeća, 2020. godina je među najlošijima zbog utjecaja krize koja je pogodila čitavi svijet. Međutim, u 2022. godini se vidi nagli porast prihoda radi povećanja potrebe za savjetodavnim uslugama.

#### 7.3.4. Caper

Caper d.o.o. jedan je od vodećih M&A savjetnika na hrvatskome tržištu. Poduzeće je osnovano 2005. godine sa sjedištem u Zagrebu. Caper je, od 2014. godine, jedini hrvatski član Oaklinsa, svjetske *mid-market* organizacije M&A savjetnika. Trenutno broji 7 zaposlenika koji se bave izradom mišljenja i procjena vrijednosti, spajanjem i akvizicijom te prikupljanjem kapitala. Karakteristika poslovnog modela poduzeća jest relativno mali broj projekata godišnje kako bi se osigurao kvalitetni i posvećen rad sa svakim klijentom. Prema službenoj stranici poduzeća, kao savjetnik prodavatelja Caper izrađuje procjenu vrijednosti poslovanja te u potpunosti provodi postupak prodaje – od istraživanja tržišta, potrage za potencijalnih investitorima, kreiranja potrebne dokumentacije, procesa dubinskog snimanja itd. Kao savjetnik kupca Caper provodi istraživanje tržišta radi identifikacije najprikladnije akvizicijske mete, pruža podršku klijentu tijekom postupka dubinskog snimanja i u pregovorima. Neki od najpoznatijih klijenata ovoga poduzeća su Crodux plin, Konzum, Mercator, Gavrilović, Badel 1862, Kraš, Getro, Podravka i mnogi drugi.

Što se tiče poslovanja poduzeća, Caper d.o.o. je 2021. poslovao s dobiti dok je 2020. godine poslovao s gubitkom. Podaci o ukupnim prihodima u razdoblju od 2017. do 2021. godine prikazani su tablicom 14.

Tablica 14. Ukupni prihodi poduzeća Caper u razdoblju 2017.-2021.

<b>Godina</b>	<b>Ukupni prihodi u kunama</b>
2017.	5 001 449
2018.	7 114 366
2019.	4 207 703
2020.	551 704
2021.	6 647 532

Izvor: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/caper/Detaljno/73454> [pristupljeno 25.8.2022.]

Tablica prikazuje velike oscilacije u ukupnim prihodima, pogotovo u razdoblju od 2019. do 2021. godine. Podaci ne prikazuju kako je poslovanje s gubitkom u 2020. godini utjecalo na kvalitetu usluga koje poduzeće nudi niti koje su usluge u tome razdoblju bile najviše tražene.

Navedene konzultantske tvrtke najvećim se dijelom bave spajanjem i preuzimanjem, dok se obiteljskom tranzicijom bavi samo Adizes SouthEast Europe (Adizes EE ili ASEE). Adizes SEE od početka radi kao dio mreže *Adizes Institute* iz Santa Barbare tako da se dio aktivnosti obavlja po licenciranoj Adizes metodi za organizacijsku terapiju pri reorganizacijama tvrtki. Konzultantski rad s obiteljskim tvrtkama sastoji se od pripreme tvrtke, pripreme nasljednika, pripreme osnivača i pripreme obitelji. Od rujna 2005. godine uspješno radi predstavništvo Adizes Southeast Europe za Hrvatsku sa sjedištem u Zagrebu.

U konačnici, može se zaključiti kako konzultantske tvrtke nude nekoliko usluga koje poduzetnici u procesu prijenosa poslovanja traže. To su uglavnom procjene vrijednosti poduzeća, porezna i pravna savjetovanja, financijsko savjetovanje, te priprema dokumentacije za transfer ili prodaju poduzeća. Međutim, najveći izazovi s kojima se poduzetnici u obiteljskim poduzećima suočavaju jesu usklađivanje interesa obitelji i poduzeća te kompletna podrška oko tehničke provedbe prijenosa poslovanja što mnogi konzultanti ne pružaju.

#### 7.4. Podrška poduzetničkih potpornih institucija poduzetnicima u procesu prijenosa poslovanja

U ovome dijelu rada opisano je provedeno empirijsko kvalitativno istraživanje o uslugama u procesu prijenosa poslovanja na primjeru Centra za poduzetništvo u Osijeku. Prikupljeni su primarni podaci o savjetodavnim uslugama u procesu prijenosa poslovanja putem kontinuiranog opažanja i evidentiranja prilikom obavljanja dobrovoljne stručne prakse u Centru za poduzetništvo u Osijeku. Također, korišteni su i sekundarni izvori podataka poput internih evidencija Centra, podataka iz Jedinstvenog registra poduzetničke infrastrukture te seminarski radovi iz kolegija Transfer poslovanja u malim i srednjim poduzećima pod vodstvom prof.dr.sc. Mirele Alpeze.

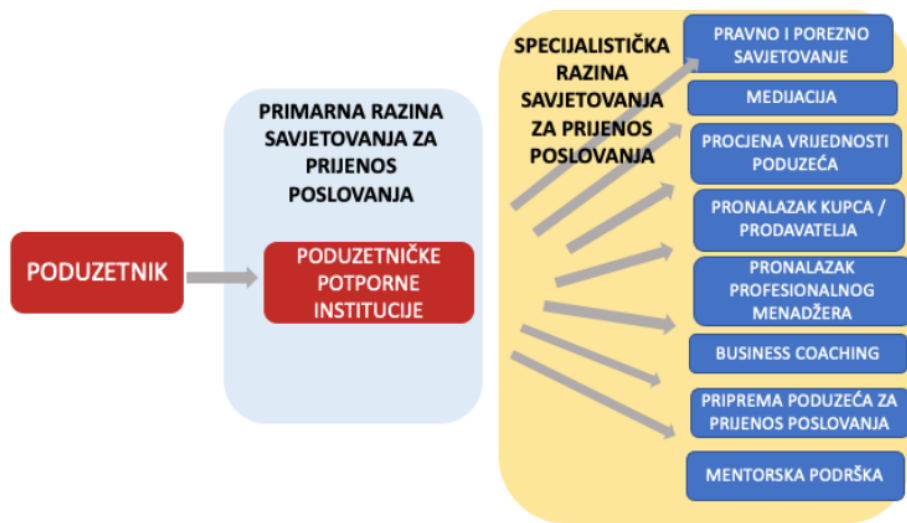
Na području Osječko-baranjske županije djeluje nekoliko poduzetničkih potpornih institucija od kojih su neke BIOS d.o.o., Centar za poduzetništvo u Osijeku, Tera tehnopolis d.o.o., Županijska razvojna agencija Osječko-baranjske županije i Našička razvojna agencija NARA d.o.o.

Centar za poduzetništvo neprofitna je organizacija koja djeluje od 1997. godine. Kao poduzetnička potporna institucija, unutar Odjela poduzetničke podrške, provodi aktivnosti izrade poslovnih i investicijskih planova, studije izvodljivosti i analiza troškova i koristi te informiranje, poslovno savjetovanje, edukacije, mentoriranje i umrežavanje poduzetnika kao i svih onih koji promišljaju i djeluju poduzetno. Također, provode edukacije poput *Start your business* (Započnite vlastiti posao), EU akademija, Financijska pismenost, Prezentacijske i komunikacijske vještine i ostale edukacije. Za potrebe ovoga održao se intervju s tri zaposlenika – voditeljem Centra, zamjenicom voditelja i voditeljem projektnih aktivnosti. Zaposlenici govore da se, što se tiče prijenosa poslovanja, Centar za poduzetništvo rijetko susreće s upitima o istome, dok se najčešće susreću s upitima poduzetnika početnika o izvorima financiranja, povlačenju sredstava iz EU fondova i slično. Jednom prilikom javio se poduzetnik s upitom o prijenosu poslovanja. Trebao je preuzeti očevu tvrtku, ali nije imao završen fakultet iz područja kojim se bavila tvrtka te je tražio informacije o tome može li preuzeti poslovanje ili ne. Zaposlenici Centra su ga početno informirali o njegovim mogućnostima i pružili mu sve informacije koje su smatrali da bi mu mogle biti od pomoći, nakon čega više nisu imali kontakta s poduzetnikom. Zaposlenici Centra tu naglašavaju potrebu za povratnim informacijama koje su ključne u poboljšanju kvalitete usluga.

Prilikom kontinuiranog opažanja i evidentiranja tijekom realizacije dobrovoljne stručne prakse u Centru za poduzetništvo, primijećeno je kako je Centar u kontaktu sa CEPOR-om te su uključeni u identificiranje i mapiranje savjetodavne podrške za prijenos poslovanja, odnosno specijaliziranih savjetnika za pružanje podrške u različitim aspektima prijenosa poslovanja mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj. Doduše, budući da nisu povezani s mnogim poduzećima koja nude pravno i porezno savjetovanje, medijaciju ili neke druge specijalističke usluge, Centar nije mnogo doprinio mapiranju.

Mapiranje savjetodavne podrške za prijenos poslovanja odnosi se na restrukturiranje savjetodavne podrške gdje bi poduzetničke potporne institucije bile zadužene za primarnu razinu savjetovanja za prijenos poslovanja, koja uključuje inicijalni razgovor s poduzetnicima i usmjeravanje poduzetnika na specijalizirane savjetnike na lokalnom području. Slika 16 prikazuje kako bi to trebalo izgledati u praksi.

Slika 16. Uloga poduzetničkih potpornih institucija u procesu prijenosa poslovanja



Izvor: Istraživanje u sklopu BOND projekta među poduzetničkim potpornim institucijama, lipanj – rujna 2022.

Međutim, Centar za poduzetništvo naglašava kako mnoge poduzetničke potporne institucije nemaju saznanja o poreznim savjetnicima, brokerima, mentorima i drugima koji su specijalizirani za prijenos poslovanja na lokalnom području. Shodno tome, potrebno je povezati poduzetničke potporne institucije s poduzećima koja nude navedene usluge kako bi poduzetnike prosljedili na daljnje konzultacije poduzećima koja će pružiti najkvalitetniju uslugu. Međutim, Centar naglašava kako je na području Republike Hrvatske teško pronaći profesionalne menadžere osim preko agencija za zapošljavanje koje su specijalizirane za *headhunting*, *business coach*-eve ili brokere. Za pronalazak kupaca ili prodavatelja potrebna je djelotvorna platforma za prodaju odnosno kupnju poduzeća, a mentorsku podršku će rijetko koje poduzeće u Hrvatskoj biti spremno platiti po cijeni koja je realna za tu uslugu, te bi rijetko koji mentor tu uslugu nudio besplatno. Javne tvrtke i institucije mogu tu uslugu obavljati besplatno uz (su)financiranje države.

U konačnici, Centar za poduzetništvo ističe kako su područja koja treba unaprijediti konkretni obrazovni programi namijenjeni poduzetnicima, konzultantima, odvjetnicima i svim ostalim zainteresiranim stranama, a koji se temelje i koji su prilagođeni posebnim potrebama sudionika. Osim toga, daljnji razvoj specijalizirane stručne podrške i dostupnosti stručnjaka specijaliziranih za podršku mikro i malim poduzeća u ovom procesu su od ključne važnosti te njihova povezanost s poduzetničkim potpornim institucijama.

## 8. ZAKLJUČAK

Republika Hrvatska relativno je mlada država i spada među zemlje visokog dohotka, ali ipak znatno zaostaje za najrazvijenijim zemljama svijeta. Kako bi ih dostigla treba ojačati preduvjete za održivi razvoj poduzetništva poput razvoja financijskih institucija i osiguranja podržavajućeg institucionalnog okruženja. U Hrvatskoj vlada mišljenje kako gospodarsko okruženje, zakonodavni okvir i porezna politika nisu prilagođeni poduzetnicima, pa čak djeluju destimulirajuće prema istima. Iste komponente djeluju destimulirajuće i na prijenos poslovanja poduzetnika koji su starije životne dobi ili koji žele izaći iz poslovnog pothvata iz drugih razloga, a Hrvatska će se s izazovnošću prijenosa poslovanja susresti u narednih nekoliko godina zbog velikog broja poduzeća koja su osnovana 1990-ih godina.

Prijenos poslovanja je od izuzetne važnosti jer dovodi u pitanje budućnost vlasnika, poduzeća, zaposlenika pa i cijele ekonomije. U tome procesu trebala bi biti uključena brojna ministarstva, poduzetničke potporne institucije, konzultantske tvrtke te drugi pružatelji savjetodavne podrške (računovođe, izmiritelji i sl.).

Iz analize konzultantskih tvrtki primjećuje se kako su najtraženije usluge većinom računovodstvene prirode te porezno savjetovanje u vezi prijenosa poslovanja, a poduzetnici najmanje pozornosti obraćaju na psihološke prepreke koje se pojavljuju u procesu transfera. Međutim, uviđa se kontinuirani rast potrebe za uslugama savjetovanja u različitim aspektima prijenosa poslovanja, pogotovo nakon krize koju je uzrokovala Covid-19 pandemija. Nadalje, uočava se potreba za većom specijalizacijom konzultanata za proces prijenosa poslovanja, te većom ponudom obuke i mentorstva poduzetnika od strane javnih i privatnih organizacija.

Analiza poduzetničkih potpornih institucija pokazala je kako veliki broj ne prepoznaje specifične izazove s kojima se poduzetnici suočavaju prilikom prijenosa poslovanja, stoga ni ne razvijaju usluge koje bi pružile podršku u tome procesu. Također, postoji veliki nesrazmjer između broja poduzetničkih potpornih institucija, broja stanovnika županije i broja registriranih poduzeća u županiji. Time se potvrđuje pretpostavka o značajnim razlikama između županija. Nadalje, u promatranim poduzetničkim potpornim institucijama u Osječko-baranjskoj županiji postoji vrlo mala svijest o važnosti prijenosa poslovanja te nedostaju potpore poduzetnicima u tom procesu.

Za kvalitetno provođenje prijenosa poslovanja potrebno je imati i odgovarajuće institucije i stručnjake koji se bave tematikom transfera, a takvih u Hrvatskoj nedostaje. CEPOR je

institucija koja se posebno istaknula radom na promicanju svijesti i savjetovanju poduzetnika u navedenom procesu, te provođenju istraživanja i informiranju šire javnosti, ali je jedna od rijetkih.

U konačnici, poduzetničke potporne institucije i poduzeća koja se bave pružanjem savjetodavnih usluga trebaju raditi na promicanju svijesti o važnosti prijenosa poslovanja i pravovremene pripreme za isti. Isto tako, potrebno je stvoriti djelotvornu on-line platformu za prodavatelje i kupce poduzeća kako bi spojila poduzetnike i ubrzala proces transfera kako bi se osigurao kontinuitet postojanja poduzeća, ali i radnih mjesta.

## LITERATURA

1. Adizes Institut, službena stranica. Dostupno na: <https://www.adizes.hr/> [pristupljeno: 13.7.2022.]
2. Adner, R. (2006). *Match your innovation strategy to your innovation ecosystem*. Harvard Business Review, 84, 98. Dostupno na: <https://hbr.org/2006/04/match-your-innovation-strategy-to-your-innovation-ecosystem> [pristupljeno: 1.3.2022.]
2. Alpeza, M., Grubišić, N., Mikrut, M. (2015). *Business Transfer Barometar Hrvatska*. Zagreb: CEPOR. Dostupno na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/BUSINESS-TRANSFER-BAROMETAR-HR-web.pdf> [pristupljeno: 11.6.2022.]
3. Alpeza, M., Mikrut, M., Oberman Peterka, S., Delić, A. (2014). *Studija konzultantskog tržišta u Hrvatskoj – Europska banka za obnovu i razvoj*. Zagreb: CEPOR. Dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf> [pristupljeno: 4.9.2022.]
4. Alpeza, M., Peura, K. (2012). *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*. Dostupno na: [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) [pristupljeno: 5.3.2022.]
5. ALPHA CAPITALIS, Business Transfer platforma. Dostupno na: <https://alphacapitalis.com/business-transfer-platforma/> [pristupljeno: ]
6. Barišić, A.F. (2012). *Menadžment konzalting kao oblik poduzetničkog učenja i izvor poslovnog znanja*. Učenje za poduzetništvo 2. Zagreb. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130178> [pristupljeno: 4.9.2022.]
7. Barišić, A. F., Poor, J., Csapo, I., Zsigri, F. (2017). *Determinants of management consulting in Croatia and Hungary – similarities and differences in light of market and organisational culture*. Education for entrepreneurship 7 (2). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/282765> [pristupljeno: 7.9.2022.]
8. Caper d.o.o., službena stranica. Dostupno na: <https://caper.hr/> [pristupljeno: 25.8.2022.]
9. Centar za poduzetništvo, službena stranica. Dostupno na: <https://czposijek.hr/> [pristupljeno: 13.7.2022.]
10. CEPOR (2014). *Prijenos poslovanja: minivodič za poslovnu zajednicu*. Zagreb: CEPOR i MINPO. Dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/CEPOR-minivodic-PRIJENOS-POSLOVANJA-web.pdf> [pristupljeno: 3.6.2022.]



11. CEPOR (2019). *Prijenos poslovanja: minivodič za poduzetnike*. Zagreb: CEPOR. Dostupno na: [https://www.mingo.hr/public/Minivodic\\_CEPOR\\_web%202019.pdf](https://www.mingo.hr/public/Minivodic_CEPOR_web%202019.pdf) [pristupljeno: 3.6.2022.]
12. *Consulting.eu*. Dostupno na: <https://www.consultancy.eu/> [pristupljeno: 7.9.2022.]
13. *Deloitte*, službena stranica. Dostupno na: [https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-impact-report/global-report-business.html?icid=learn\\_more\\_content\\_click](https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-impact-report/global-report-business.html?icid=learn_more_content_click) [pristupljeno: 1.9.2022.]
14. DeTienne, D. R. (2010). *Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development*. Dostupno na: [https://econpapers.repec.org/article/eeejbvent/v\\_3a25\\_3ay\\_3a2010\\_3ai\\_3a2\\_3ap\\_3a203-215.htm](https://econpapers.repec.org/article/eeejbvent/v_3a25_3ay_3a2010_3ai_3a2_3ap_3a203-215.htm) [pristupljeno: 3.6.2022.]
15. Državni zavod za statistiku, službena stranica. Dostupno na: <https://dzs.gov.hr> [pristupljeno: 21.8.2022.]
16. Ernst & Young (2021). *EY reports global revenues of US\$40b in 2021 and outlines record US\$10b investment plan over next three years*. Dostupno na: [https://www.ey.com/en\\_gl/news/2021/09/ey-reports-global-revenues-of-us-40b-in-2021-and-outlines-record-us-10b-investment-plan-over-next-three-years](https://www.ey.com/en_gl/news/2021/09/ey-reports-global-revenues-of-us-40b-in-2021-and-outlines-record-us-10b-investment-plan-over-next-three-years) [pristupljeno: 1.9.2022.]
17. European Commission (2006). *Commission communication transfer of businesses - Continuity through a new beginning*. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006DC0117&from=EN> [pristupljeno: 1.3.2022.]
18. European Commission (2011). *Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy*. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10448/attachments/1/translations> [pristupljeno: 4.9.2022.]
19. *Fininfo.hr*, službena stranica. Dostupno na: <https://www.fininfo.hr/> [pristupljeno: 25.8.2022.]
20. *Grubišić i Partneri*, službena stranica. Dostupno na: <http://www.grubisic-partneri.net/hr/> [pristupljeno: 25.8.2022.]
21. Isenberg, D. (2010). *The big idea: how to start an entrepreneurial revolution*. Harvard Business Review, 2010/06/01. Dostupno na: <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution> [pristupljeno: 1.3.2022.]
22. Jedinstveni registar poduzetničke infrastrukture, službena stranica. Dostupno na: <http://reg.mingo.hr/pi/public/> [pristupljeno: 31.8.2022.]

23. Katušić, A. (2021). *Analiza poduzetničkog ekosustava Hrvatske i konkurenata kroz rezultate GEM istraživanja*. Završni rad. Dostupno na: <https://repositorij.veleri.hr/islandora/object/veleri:2633/datastream/PDF/view> [pristupljeno: 4.9.2022.]
24. KPMG, službena stranica. Dostupno na: <https://home.kpmg/xx/en/home.html> [pristupljeno: 7.9.2022.]
25. KPMG, službena stranica. *Transitioning services*. Dostupno na: <https://home.kpmg/xx/en/home/services/enterprise/transitioning-your-business/transitioning-your-business-services.html> [pristupljeno: 7.9.2022.]
26. Kružić, D. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar; Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.
27. Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession* (fourth edition). Geneva: International Labour Office. Dostupno na: <https://imc-armenia.org/wp-content/uploads/2016/01/Management-Consulting.pdf> [pristupljeno: 4.9.2022.]
28. Lansberg, I. (1988). *The succession conspiracy*. Dostupno na: [https://www.academia.edu/53039814/The\\_Succession\\_Conspiracy](https://www.academia.edu/53039814/The_Succession_Conspiracy) [pristupljeno: 5.3.2022.]
29. Malinen, P. (2004). *Problems in transfer of business experienced by Finnish entrepreneurs*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/240260070\\_Problems\\_in\\_transfer\\_of\\_business\\_experienced\\_by\\_Finnish\\_entrepreneurs](https://www.researchgate.net/publication/240260070_Problems_in_transfer_of_business_experienced_by_Finnish_entrepreneurs) [pristupljeno: 5.3.2022.]
30. Mazzarol, T. (2014) *Growing and sustaining entrepreneurial ecosystems: What they are and the role of government policy*. White Paper WP01-2014, Small Enterprise Association of Australia and New Zealand (SEAANZ). Dostupno na: [https://smallbusiness.report/Resources/Whitepapers/28ea2090-9f50-4220-a098-a9435a2dbe20\\_iicie.pdf](https://smallbusiness.report/Resources/Whitepapers/28ea2090-9f50-4220-a098-a9435a2dbe20_iicie.pdf) [pristupljeno: 1.3.2022.]
31. Mezulić Juric, P., Alpeza, M. (2017). *Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima*. Zagreb: CEPOR. Dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Izazovi-prijenosa-poslovanja-u-malim-i-srednjim-poduze%C4%87ima.pdf> [pristupljeno: 1.6.2022.]
32. Nordic Chamber of Commerce, službena stranica. Dostupno na: <http://www.nordicchamber.hr/node/531> [pristupljeno: 7.9.2022.]
33. Odvjetnički ured Adler, službena stranica. Dostupno na: <http://www.cikac.com/odvjetnica?pageid=75> [pristupljeno: 13.7.2022.]

34. Poslovna.hr, službena stranica. Dostupno na: <https://www.poslovna.hr/> [pristupljeno: 30.8.2022.]
35. PR Newswire (2019). *KPMG announces strong FY19 global revenue growth*. Dostupno na: <https://www.prnewswire.com/news-releases/kpmg-announces-strong-fy19-global-revenue-growth-300973677.html> [pristupljeno: 7.9.2022.]
36. *PricewaterhouseCoopers*, službena stranica. Dostupno na: <https://www.pwc.com/> [pristupljeno: 7.9.2022.]
37. PricewaterhouseCoopers (2020). *PwC reports global revenues up 3% to US\$43 billion*. Dostupno na: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2020/global-annual-revenues.html> [pristupljeno: 7.9.2022.]
38. PricewaterhouseCoopers (2021). *10th Global Family Business Survey: From trust to impact: Why family businesses need to act now to ensure their legacy tomorrow*. Dostupno na: <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/family-business-survey-2021/pwc-family-business-survey-2021.pdf> [pristupljeno: 7.9.2022.]
39. Rajsman, M., Petričević, N., Marjanović, V. (2013). *Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/159509> [pristupljeno: 31.8.2022.]
40. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2022). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom*. GEM Hrvatska 2021. Zagreb: CEPOR. Dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2022/06/GEM-publikacija-2021-WEB.pdf> [pristupljeno: 7.9.2022.]
41. Statista.com. *Revenue of KPMG worldwide from 2010 to 2021, by region*. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/189448/global-revenues-of-kpmg-by-region/> [pristupljeno: 7.9.2022.]
42. Van Teeffelen, L. (2010). *Exploring success and failure in small firm business transfers*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/282103010\\_Exploring\\_Success\\_and\\_Failure\\_in\\_Small\\_Firm\\_Business\\_Transfers](https://www.researchgate.net/publication/282103010_Exploring_Success_and_Failure_in_Small_Firm_Business_Transfers) [pristupljeno: 28.5.2022.]
43. Van Teeffelen, L. (2012). *Avenues to improve success in SME business transfers*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/282098522\\_Avenues\\_to\\_Improve\\_Success\\_in\\_SME\\_Business\\_Transfers\\_Reflections\\_on\\_Theories\\_Research\\_and\\_Policies](https://www.researchgate.net/publication/282098522_Avenues_to_Improve_Success_in_SME_Business_Transfers_Reflections_on_Theories_Research_and_Policies) [pristupljeno: 1.9.2022.]

44. Viljamaa, A., Tall, J., Varamaki, E., Singer, S., Durst, S. (eds) (2015). *Business transfer ecosystems and awareness raising activities*. Dostupno na:  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97257/B108.pdf?sequence> [pristupljeno: 1.9.2022.]
45. Weesie, E. (2017). *Psychological barriers in business transfers: how to cope with the transfer of SME ownership*. Dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/321759048\\_PSYCHOLOGICAL\\_BARRIERS\\_IN\\_BUSINESS\\_TRANSFERS\\_HOW\\_TO\\_COPE\\_WITH\\_THE\\_TRANSFER\\_OF\\_SME\\_OWNERSHIP](https://www.researchgate.net/publication/321759048_PSYCHOLOGICAL_BARRIERS_IN_BUSINESS_TRANSFERS_HOW_TO_COPE_WITH_THE_TRANSFER_OF_SME_OWNERSHIP) [pristupljeno: 1.3.2022.]
46. Zajednica poslovnih savjetnika pri HGK. (2015) *Katalog savjetodavnih usluga*. 2. izd. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora. Dostupno na:  
<https://www.hgk.hr/documents/hgkatalog-savjetodavnih-usluga-zajednice-poslovnih-savjetnika-drugoizdanje596737316fb04.pdf> [pristupljeno: 29.8.2022]
47. Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture, pročišćeni tekst zakona, NN 93/13, 114/13, 41/14, 57/18, 138/21, na snazi od 23.12.2021. Dostupno na:  
<https://www.zakon.hr/z/652/Zakon-o-unapre%C4%91enju-poduzetni%C4%8Dke-infrastrukture> [pristupljeno: 13.7.2022]

## Popis slika

Slika 1. Životni ciklus poduzeća

Slika 2. Vremenski period promjena uloge u poduzeću

Slika 3. Izvori informacija o prijenosu poslovanja

Slika 4. Faze u procesu prijenosa poslovanja

Slika 5. Shematski prikaz različitih modela izlaska iz poduzetničkog pothvata

Slika 6. Izlazak iz poslovne aktivnosti - %

Slika 7. Razlozi izlaska iz poslovne aktivnosti (% u odnosu na sve razloge izlaska)

Slika 8. Komponente poduzetničkog ekosustava

Slika 9. Četiri političke točke fokusa za poduzetničke ekosustave

Slika 10. Business transfer ekosustav

Slika 11. Nadopunjen model ekosustava za prijenos poslovanja

Slika 12. Položaj business transfer platformi ekosustavu za prijenos poslovanja

Slika 13. Ukupni prihodi različitih savjetodavnih područja tvrtke Deloitte 2022. godine

Slika 14. Ukupni prihodi 2022. godine tvrtke Deloitte prema regijama

Slika 15. Ponuda business transfer platforme poduzeća ALPHA CAPITALIS

Slika 16. Uloga poduzetničkih potpornih institucija u procesu prijenosa poslovanja

## Popis tablica

Tablica 1: Prednosti i nedostaci modela izlaska iz poduzetničkog pothvata

Tablica 2: Profesionalna i komercijalna infrastruktura

Tablica 3: SWOT analiza tržišta konzultantskih usluga za sektor MMSP

Tablica 4: Ponuda obuke i mentorstva o prijenosu poslovanja u različitim organizacijama

Tablica 5: Ukupni prihodi EY po regijama u milijunima dolara

Tablica 6: Prihodi prema području usluga tvrtke Ernest & Young u milijunima dolara

Tablica 7: Prihodi KPMG-a po regijama u milijardama dolara

Tablica 8: Prihodi prema području usluga KPMG-a u milijardama dolara

Tablica 9: Prihodi PwC po regijama u milijunima dolara

Tablica 10: Prihodi PwC po vrstama usluga u milijunima dolara

Tablica 11: Ukupni prihodi Mazars Cinotti Consulting u milijunima kuna

Tablica 12: Prikaz ukupnih prihoda ALPHA CAPITALIS 2017.-2021. godine

Tablica 13: Ukupni prihodi Grubišić i Partneri u razdoblju 2017.-2021.

Tablica 14: Ukupni prihodi poduzeća Caper u razdoblju 2017.-2021.

Tablica 15: Broj poduzetničkih potpornih institucija po županiji

Tablica 16: Broj poduzetničkih potpornih institucija i registriranih poduzeća prema regijama