



ULAGANJE U BUDUĆNOST

MINIVODIČ ZA POSLOVNU ZAJEDNICU

# Prijenos poslovanja

 MINPO

 BIZimpact



Ovaj projekt  
sufinancira  
Europski fond za  
regionalni razvoj





### **Ministarstvo poduzetništva i obrta (MINPO)**

Ulica grada Vukovara 78  
10000 Zagreb, Hrvatska  
Tel: +385 (0)1 610 6111  
E-pošta: pitanja@minpo.hr  
www.minpo.hr



### **Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO)**

Prilaz Gjure Deželića 7  
10000 Zagreb, Hrvatska  
Tel: +385 (0)1 488 1000  
E-pošta: hamagbicro@hamagbicro.hr  
www.hamagbicro.hr



### **Hrvatska gospodarska komora (HGK)**

Rooseveltov trg 2, 10000 Zagreb, Hrvatska  
Tel: +385 (0)1 456 1555  
E-pošta: hgk@hgk.hr  
www.hgk.hr



### **Hrvatska obrtnička komora (HOK)**

Ilica 49/II  
10000 Zagreb, Hrvatska  
Tel: +385 (0)1 480 6666  
E-pošta: hok@hok.hr  
www.hok.hr



### **Hrvatska udruga poslodavaca (HUP)**

Radnička cesta 52/1  
10000 Zagreb, Hrvatska  
Tel: +385 (0)1 489 7555  
E-pošta: hup@hup.hr  
www.hup.hr



### **Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo**

Amruševa 8/1  
10000 Zagreb, Hrvatska  
Tel: +385 (0)1 487 0053  
E-pošta: hsz@hsz.t-com.hr  
www.zadruga.hr

# MINIVODIČ ZA POSLOVNU ZAJEDNICU

„Prijenos poslovanja jedno je od najvažnijih područja kojem svaki poduzetnik u svom poslu treba posvetiti maksimalnu pažnju. Posebno je to važno u obiteljskim tvrtkama kada se poslovanje prenosi sa jedne na drugu generaciju. Vlasnici privatnih tvrtki često propuste tom poslu posvetiti dovoljnu pažnju. Velikim dijelom se to događa zbog zanemarivanja svih mogućih poteškoća koji se u tom postupku mogu pojaviti, ali i zbog nedostatka literature i ozbiljnih rasprava u hrvatskom gospodarskom okruženju na tu temu. Ovaj vodič na jasan i precizan način pokazuje važnost tog pitanja kao i smjernice i plan što je sve potrebno učiniti u prijenosu vlasništva i/ili upravljanja tvrtkom na sljedeću generaciju. U našoj tvrtki smo taj postupak pokrenuli prije nekoliko godina i još ga nismo završili. Iznenadili smo se koliko je to osjetljivo pitanje sa mnogo upitnika kojih do tada nismo bili svjesni.

Ovaj vodič će svakako biti od velike koristi svakom poduzetniku i tvrtki koja se mora suočiti s tim izazovom.“

**Ivan Topčić,**

osnivač, vlasnik i direktor  
obiteljskog poduzeća  
Tim kabel d.o.o.



CEPOR  
Centar za politiku razvoja  
malih i srednjih poduzeća  
i poduzetništva

Poslovni  
Uzlet



Republika Hrvatska  
Ministarstvo financija



Ovaj projekt  
sufinancira  
Europski fond za  
regionalni razvoj

EUROPSKA UNIJA

MINPO

BIZimpact

# Sadržaj

<b>Predgovor</b>	<b>5</b>
<hr/>	
<b>Uvod</b>	<b>7</b>
<hr/>	
<b>1. Što znači prijenos poslovanja i koja su moguća rješenja?</b>	<b>8</b>
Prijenos poslovanja na članove obitelji (nasljeđivanje)	9
Prodaja poduzeća	13
Zapošljavanje profesionalnog menadžera	17
Dobrovoljna likvidacija poduzeća	21
<hr/>	
<b>2. Proces prijenosa poslovanja</b>	<b>25</b>
2.1. Donošenje odluke o pokretanju procesa prijenosa poslovanja	27
2.2. Razmatranje mogućih rješenja	28
2.3. Odabir modela prijenosa poslovanja	30
2.4. Primjena odabranog modela prijenosa poslovanja	31
<hr/>	
<b>3. Specifičnosti prijenosa poslovanja obrta</b>	<b>34</b>
<hr/>	
<b>4. Primjeri prijenosa poslovanja u praksi</b>	<b>36</b>
4.1. Slučaj 1 - Prijenos poslovanja na članove obitelji	36
4.2. Slučaj 2 - Prijenos poslovanja na zaposlenike	37
4.3. Slučaj 3 - Prijenos poslovanja prodajom poduzeća	39
<hr/>	
<b>5. Podrška rješavanju prijenosa poslovanja u Europskoj uniji</b>	<b>41</b>
<hr/>	
<b>6. Gdje se informirati?</b>	<b>43</b>
<hr/>	
<b>Zakonodavni okvir</b>	<b>46</b>
<hr/>	

# Predgovor

Provedba projekta "Poboljšavanje informiranosti hrvatske poslovne zajednice – BIZImpact II" odvija se u razdoblju od ožujka 2013. do ožujka 2015. godine. Projekt je dio "Operativnog programa za regionalnu konkurentnost 2007-2013" financiranog sredstvima IPA programa Europske unije i Vlade Republike Hrvatske. Projekt BIZImpact II u svom radu uključuje brojne institucije koje svojim djelokrugom u potpunosti obuhvaćaju sektor maloga gospodarstva u Republici Hrvatskoj:

- Ministarstvo poduzetništva i obrta (MINPO)
- Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG BICRO)
- Hrvatska gospodarska komora (HGK)
- Hrvatska obrtnička komora (HOK)
- Hrvatska udruga poslodavaca (HUP)
- Hrvatski savez zadruga (HZS).

Projekt BIZImpact II obuhvaća četiri komponente:

- Komponenta 1: Procjena ekonomskih učinaka za mala i srednja poduzeća (MSP);
- Komponenta 2: Razvoj procesa savjetovanja/javno-privatnih dijaloga s poslovnom zajednicom;
- Komponenta 3: Širenje informacija i podizanje svijesti;
- Komponenta 4: Razvoj kapaciteta za organiziranje informativnih kampanja u organizacijama korisnika projekata.

U sklopu komponente 3 ovoga projekta jedan od prioriteta predstavlja pripremu i izdavanje novih minivodiča koji su izrađeni kako bi pružili kratak pregled relevantnih dijelova zakonodavstva i regulative s posebnim naglaskom na MSP. Ovaj minivodič obuhvaća temu prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj.

Željeli bismo zahvaliti dr.sc. Mireli Alpeza, direktorici CEPORa – Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva ([www.cepor.hr](http://www.cepor.hr)) za sudjelovanje u izradi minivodiča. CEPOR je neovisni *policy* centar u Hrvatskoj koji se bavi problematikom malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, a kroz Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja koji djeluje u sklopu CEPORa, članstvo u TRANSEO mreži, organizaciju Foruma obiteljskih poduzeća, te edukaciju, pruža podršku poduzećima u procesu prijenosa poslovanja.

Tiskana i elektronička inačica minivodiča bit će podijeljene širom Hrvatske uz pomoć korisnika projekta te korištenjem njihovih baza podataka i mreža. U izradi su novi minivodiči koji će popuniti praznine u informacijama koje su identificirane na području sektora MSP-a. Dodatne informacije, kao i ažurirani te novi minivodiči, bit će dostupni na web stranici projekta: [www.bizimpact.hr](http://www.bizimpact.hr)



# Uvod

Pitanje prijenosa poslovanja važno je za velik broj poduzeća<sup>1</sup> u privatnom vlasništvu. Radi se o vrlo složenom procesu za koji ne postoje gotova rješenja. Svako poduzeće je jedinstveno – priča sa sebe, vlasnik je osoba koja ima ili nema nasljednike u svojoj obitelji, koji žele ili možda ne žele biti uključeni u poslovanje, jesu ili nisu dovoljno osnaženi preuzeti obiteljski posao; vlasnik je spreman ili možda nije prodati poduzeće, a ako je i spreman, može biti manje ili više upućen u to kako doći do kupca, na koji način procijeniti vrijednost poduzeća i realizirati prodaju.

Na ova i slična pitanja često nije jednostavno pronaći odgovore. Prilikom pripreme ovog minivodiča kontaktirani su brojni relevantni izvori informacija koji mogu pomoći vlasnicima poduzeća koji će se u idućih 10-ak godina suočiti s pitanjima: što s poduzećem nakon što se odlučim povući iz poslovanja, koja su moguća rješenja, koje rješenje je u mojoj situaciji najprihvatljivije i o čemu moram voditi računa kod realizacije odabranog rješenja prijenosa poslovanja?

I u ovom području, važan izvor informacija predstavljaju osobe s vlastitim iskustvom u prijenosu poslovanja. Stoga su u ovom minivodiču opisana iskustva vlasnika koji su uspješno riješili problem prijenosa poslovanja poduzeća i pritom koristili različite pristupe: prijenos poslovanja na članove obitelji, prijenos poslovanja na zaposlenike i prodaju poduzeća. Vjerujemo da ćete iz opisanih slučajeva, savjeta i informacija o tome kako pristupiti rješavanju problema i kome se obratiti za pomoć, uspjeti pronaći najbolje rješenje prijenosa poslovanja Vašeg poduzeća, te na taj način osigurati dugoročno uspješan nastavak poslovnih aktivnosti na zadovoljstvo Vas, Vaših članova obitelji, zaposlenika, kupaca, dobavljača i partnera.

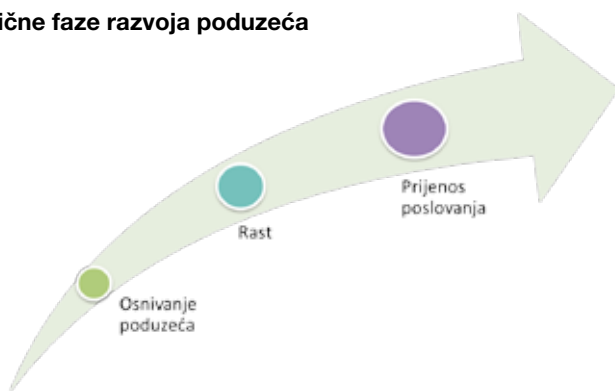
# 1. Što znači *prijenos poslovanja* i koja su moguća rješenja?

Prijenos poslovanja (engl. business transfer), prema definiciji Europske unije, podrazumijeva **prijenos vlasništva nad poduzećem na drugu osobu ili drugo poduzeće, čime se osigurava kontinuitet postojanja i poslovne aktivnosti poduzeća**<sup>2</sup>. Najčešće je pokretanje procesa prijenosa poslovanja povezano s odlaskom u mirovinu osnivača poduzeća, ali umirovljenje je samo jedan od razloga. Drugi razlozi su najčešće osobne prirode (ranije povlačenje iz poslovanja, promjena profesije i interesa), iznenadne situacije (razvod, bolest u obitelji, smrtni slučaj), promjene u poslovnom okruženju koje mogu tražiti značajne promjene u poslovanju koje trenutni vlasnik poduzeća nije spreman poduzeti (novi proizvodi na tržištu, novi i agresivni konkurenti i sl.) ili želja za pokretanje novog poduzetničkog pothvata (serijski poduzetnici).

U EU svake godine oko 450.000 poduzeća s oko 2 milijuna zaposlenih prolazi kroz proces prijenosa poslovanja<sup>3</sup>, a samo 30% obiteljskih poduzeća preživi prijenos poslovanja na drugu generaciju, 13% na treću generaciju, a svega 3% ima dulji životni vijek<sup>4</sup>.

Prijenos poslovanja je sastavni dio životnog ciklusa poduzeća, kao i životnog ciklusa vlasnika poduzeća. Zbog složenosti ovog pitanja – u pravnom, financijskom, poreznom, organizacijskom i emotivnom smislu, prijenos upravljanja predstavlja kritičnu fazu koju velik broj poduzeća ne uspijeva prebroditi.

## Slika 1: Kritične faze razvoja poduzeća



Izvor: Alpeza, M.: „Kada u vođenje obiteljskog biznisa uključiti vanjske menadžere?“, 4. međunarodna konferencija o obiteljskim tvrtkama, Liderpress, 2012.



Prijenos poslovanja u smislu prijenosa vlasništva poduzeća može se realizirati kroz:

- prenošenje vlasništva na članove obitelji (nasljeđivanje);
- prodaju poduzeća neobiteljskim članovima u poduzeću (*managementu* ili zaposlenicima) ili osobama ili poslovnim subjektima izvan poduzeća, uključujući preuzimanje ili spajanje s drugim poduzećima.

U procesu prijenosa poslovanja moguće je i odvojeno odvijanje procesa prijenosa vlasništva i upravljanja poduzećem. Jedno od mogućih rješenja je ostati vlasnik poduzeća, a upravljanje poduzećem prepustiti članovima obitelji koji će u budućnosti postati (su)vlasnici poduzeća ili profesionalnom menadžeru koji može na dulje vremensko razdoblje ili privremeno upravljati poduzećem (npr. dok članovi obitelji koji će preuzeti poslovanje ne steknu potrebno znanje i iskustvo).

U određenim slučajevima vlasnik poduzeća ili njegovi nasljednici odlučit će se za zatvaranje, odnosno likvidaciju oduzeća, često zbog nemogućnosti pronalaska adekvatnog nasljednika ili kupca poduzeća. Iako likvidacija ne predstavlja model prijenosa poslovanja, s aspekta vlasnika poduzeća predstavlja jedno od mogućih rješenja izlaska iz poslovanja, stoga će u posebnom poglavlju minivodiča biti detaljnije opisana i ta opcija.

## Prijenos poslovanja na članove obitelji (nasljeđivanje)

Pitanje prijenosa poslovanja posebno je naglašeno u obiteljskim poduzećima, zbog trenutne ili buduće uključenosti većeg broja članova obitelji u vlasništvo i upravljanje poduzećem<sup>5</sup>.

Iako u Hrvatskoj ne postoji statističko praćenje broja obiteljskih poduzeća, 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<sup>6</sup>.

Najčešće se prijenos poslovanja u obiteljskim poduzećima na članove obitelji provodi prvenstveno u dijelu koji se odnosi na upravljanje poduzećem, dok se prijenos vlasništva (poslovnih udjela u poduzeću) može unaprijed definirati oporukom za života vlasnika poduzeća ili ostavinskim postupkom nakon njegove smrti. Oporukom vlasnik poduzeća definira tko će i kako naslijediti vlasničke udjele u poduzeću u slučaju njegove smrti, čime se, uz određena zakonska ograničenja, može umanjiti mogućnost da poslovni udio naslijede i oni članovi obitelji za koje vlasnik poduzeća iz različitih razloga smatra da ne bi trebali ući u vlasničku strukturu poduzeća (detaljnije u dijelu *Pravni pogled na pitanje nasljeđivanja* poduzeća na str. 9).

## Mišljenje poduzetnika:

U slučaju isključivanja nekog od zakonskih nasljednika (najčešće djece) iz nasljeđivanja poslovnih udjela u poduzeću, na temelju oporuke, moguće je neslaganje nasljednika koji su isključeni iz vlasništva s takvom odlukom vlasnika što može uzrokovati probleme među obiteljskim nasljednicima u daljnjem nastavku upravljanja poduzećem, jer se oni koji se isključuju iz vlasništva vjerojatno ne slažu s takvom odlukom. Bez obzira na oporuku, vlasnik poduzeća ne može oporukom u potpunosti isključiti dijete, jer ako se dijete ne složi s takvom odlukom na ostavinskoj raspravi može tražiti svoj nužni dio i tako ostati u vlasničkoj strukturi poduzeća. Jedno od rješenja je donošenje zajedničke odluke obitelji, prije smrti vlasnika o tome tko će naslijediti vlasničke udjele i poduzeću. Takva oporuka je vrlo osjetljivo pitanje, koje se doživljava s puno emocija, a temelji se na subjektivnoj procjeni i djece i roditelja zbog čega ju nije jednostavno donijeti.

Dobar savjet je prije smrti s djecom iskomunicirati i zajednički donijeti takvu odluku u kojoj bi i oni nasljednici koji neće naslijediti poslovne udjele u poduzeću bili „pošteno“ namireni.

Prijenos vlasništva na članove obitelji, za razliku od nasljeđivanja nakon smrti vlasnika poduzeća, podrazumijeva postupak prijenosa poslovnih udjela poduzeća na članove obitelji za života vlasnika poduzeća. Uključivanje članova obitelji u upravljanje poduzećem, bez obzira na uključivanje u vlasništvo, predstavlja izazov za obje generacijske strane. U razgovor o prijenosu poslovanja obiteljskog poduzeća važno je uključiti i druge na koje će odluka o prijenosu poslovanja utjecati, prije svega suvlasnike u poduzeću i članove obitelji. Važno je odvojiti dovoljno vremena za miran razgovor na tu temu, bez pritiska, jer postoji mogućnost da će se poticanje ove teme i različiti stavovi i razmišljanja negativno odraziti na odnose s drugima na koje će rješenje ovog pitanja utjecati. Vlasnik poduzeća treba znati žele li djeca preuzeti upravljanje poduzećem. Je li to uistinu njihova želja ili obveza koja je stavljena i pred njih i sve druge generacije u obitelji?

Za uspjeh poduzeća važno je da iduća generacija upravljanje poduzećem preuzme dobrovoljno. Želja za preuzimanjem upravljanja u obiteljskom poduzeću može biti snažan poticaj za uspjeh, ali nedovoljan ukoliko ne dolazi u kombinaciji sa znanjem i iskustvom. Član obitelji koji preuzima upravljanje obiteljskim poduzećem treba imati odgovarajuće obrazovanje i iskustvo koje može biti stečeno na različitim poslovima u poduzeću, ali i radom u nekom drugom poduzeću. Na taj način, pretpostavka je da će budući nasljednik u većoj mjeri biti izložen tržišnim pritiscima i izazovima koje nosi svakodnevno poslovanje. U fazi uhodavanja nakon preuzimanja upravljačke uloge u obiteljskom poduzeću veliku pomoć može pružiti stručno mentorstvo osobe izvan kruga obitelji ili podrška privremenog profesionalnog menadžera do stjecanja potrebnog znanja i iskustva za samostalno upravljanje poslovanjem. Znanje i iskustvo nove generacije, temeljeni na vlastitoj osobnosti i stručnosti, važni su preduvjeti za izgradnju ugleda nove generacije u obiteljskom poduzeću među zaposlenicima, kupcima i dobavljačima.

**Slika 2: Uvođenje obiteljskih članova u poslovanje**



## Pravni pogled na pitanje nasljeđivanja poduzeća

### Zakonska regulativa:

**Odredbom sadržanom u članku 412. Zakona o trgovačkim društvima (ZTD<sup>7</sup>)** propisano je da se poslovni udjeli mogu nasljeđivati. Nadalje je propisano da se u društvenom ugovoru može za slučaj nasljeđivanja poslovnog udjela odrediti da ga je nasljednik dužan prenijeti nekom drugom članu društva ili osobi koju odredi društvo, po cijeni koja odgovara vrijednosti poslovnog udjela iskazanoj u posljednjim financijskim izvješćima društva što može biti važno kada trgovačko društvo ima dva ili više članova društva/imatelja poslovnih udjela.

Zakon o nasljeđivanju<sup>8</sup> poznaje zakonsko i oporučno nasljeđivanje, s time da u prvom nasljednom redu ostavitelja nasljeđuju prije svega njegova djeca i njegov bračni drug, i to u jednakim dijelovima, sukladno odredbi sadržanoj u članku 9. Zakona o nasljeđivanju. Sukladno odredbi sadržanoj u članku 11. Zakona o nasljeđivanju, ostavitelja koji nije ostavio potomke nasljeđuju njegovi roditelji i njegov bračni drug, s time da roditelji nasljeđuju jednu polovicu ostavine na jednake dijelove, a drugu polovicu ostavine

nasljeđuje ostaviteljev bračni drug.

Zakon o nasljeđivanju detaljno regulira nasljeđivanje na temelju oporuke, pa su tako člankom 26. propisane pretpostavke kojima se utvrđuje sposobnost za oporučivanje, člankom 27. propisane su pretpostavke za traženje poništenja oporuke zbog mana oporučiteljeve volje, a člankom 29. propisane su pretpostavke za valjanost oblika oporuke.

Odredbom sadržanom u članku 70. Zakona o nasljeđivanju propisano je da je raspolaganja u slučaju smrti, koja su suprotna nečijem pravu na nužni dio, moguće pobiti. Drugim riječima, raspolaganje imovinom oporukom ne utječe na pravo nužnih nasljednika da traže i naslijede nužni dio nasljedstva. Nužni dio potomaka, posvojenika i njihovih potomaka te bračnog druga iznosi jednu polovicu, a nužni dio ostalih nužnih nasljednika jednu trećinu od onoga dijela koji bi svakom pojedinom od njih pripao po zakonskom redu nasljeđivanja.

Kod nasljeđivanja treba voditi računa i o činjenici da ostavinska masa može predstavljati bračnu stečevinu, što bračnom drugu daje pravo isticati prigovor bračne stečevine. Bračna stečevina definirana je u članku 36. Obiteljskog zakona<sup>9</sup>, a predstavlja imovinu koju su bračni drugovi stekli radom za vrijeme trajanja bračne zajednice ili potječe iz te imovine. Bračni drugovi su u jednakim dijelovima suvlasnici bračne stečevine, ako nisu drukčije ugovorili.

### **Troškovi postupka nasljeđivanja:**

**Zakonom o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave<sup>10</sup>** propisano je da porez na nasljedstva i darove ne plaćaju bračni drug, krvni srodnik u ravnoj liniji, te posvojenici i posvojitelji umrlog ili darodavatelja. Pod pojmom „krvnih srodnika u ravnoj liniji“ podrazumijevaju se preci i potomci u izravnoj liniji.

Nasljeđivanje poslovnih udjela podliježe plaćanju poreza na nasljedstvo po stopi od 5%, s tim da osnovicu poreza čini tržišna vrijednost financijske i druge imovine na dan utvrđenja porezne obveze, nakon odbitka dugova i troškova koji se odnose na imovinu na koju se plaća porez.

## Prodaja poduzeća

Prodaja poduzeća najbolja je opcija u slučaju da vlasnik želi osigurati određena sredstva za umirovljenje, kada u obitelji ne postoji adekvatan nasljednik poduzeća, a vlasnik poduzeća ne želi zadržati vlasništvo nad poduzećem, niti upravljanje prenijeti na profesionalnog menadžera.

Prodaja poduzeća postavlja puno izazova i za prodavatelja i za kupca poduzeća. Definiranje vrijednosti poduzeća važno je pitanje za obje strane. Procjena vrijednosti poduzeća je složen proces, a primjena različitih metoda može dati različite rezultate. Procjena vrijednosti se temelji na sveukupnoj procjeni poduzeća koja uključuje procjenu poslovne ideje, tržišta, baze kupaca, ostvarenih prihoda i dobiti u prethodnim razdobljima, te potencijal za razvoj poslovanja i ostvarivanje prihoda i dobiti u budućnosti. Čak i kad se koriste provjerene metode procjene, koje mogu rezultirati procjenom realne vrijednosti poduzeća, uvijek ostaje pitanje što je realna vrijednost za kupca i za prodavača. Prodavatelj često smatra da poduzeće vrijedi značajno više nego što to procjenjuje potencijalni kupac.

Te razlike mogu proizlaziti iz različitosti namjera osoba ili poduzeća koja su zainteresirana kupiti poduzeće. Za neke je kupovina poduzeća važna radi korištenja proizvoda poduzeća, tržišta, proizvodnog kapaciteta i specifičnog znanja. Drugi mogu biti zainteresirani za kupovinu poduzeća jer ono znači ostvarenje njihove vizije. Različite namjere potencijalnih kupaca znače različite posljedice za poduzeće i zaposlenike. Znati da kupac namjerava preusmjeriti razvoj poduzeća u smjeru koji se razlikuje od vizije postojećeg vlasnika poduzeća, može smanjiti spremnost vlasnika za prodaju poduzeća, bez obzira na ponuđenu cijenu.



## Mišljenje poduzetnika:

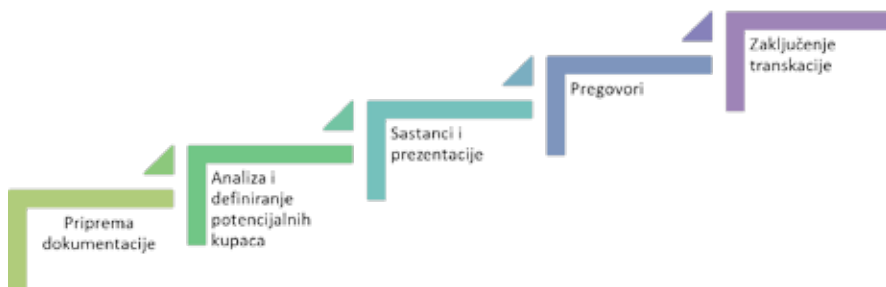
U slučajevima kada se vlasnik pred mirovinu odluči prodati poduzeće, važno je biti svjestan da se radi o odluci koja utječe i na zaposlenike koji se pitaju na koji način će se novi vlasnik odnositi prema poduzeću i zaposlenicima i kakvi su mu planovi. U takvim trenucima važno je sjetiti se da se radi o ljudima koji su bili sudionici u kreiranju sadašnje vrijednosti poduzeća i razmisliti o mogućnostima manjeg ili većeg sudjelovanja u prodajnoj vrijednosti poduzeća, kao nagradi za vjernost. Ovakvi slučajevi postoje u praksi, ali, dakako, prepušteni su slobodnoj volji vlasnika.

Osim prodaje poduzeća „vanjskoj“ osobi ili poduzeću, jedno od mogućih rješenja može biti prodaja zaposleniku / zaposlenicima poduzeća, koja ima određene sličnosti s prijenosom poslovanja na člana obitelji, jer predstavlja preuzimanje poslovanja osobe koja relativno dobro poznaje poduzeće, zaposlenike, kupce, proizvode i organizacijsku kulturu. Za vlasnika poduzeća to može značiti bolju procjenu budućeg utjecaja na poduzeće, u usporedbi s prodajom osobi izvan poduzeća.

Uspješnost prodaje poduzeća ovisi o nizu čimbenika (djelatnosti, tržištu, željama vlasnika) kao i o pravovremenoj pripremi poduzeća za prodaju. Priprema poduzeća za prodaju može potrajati i nekoliko godina, dok je prosječno razdoblje potrebno za pronalazak kupca i zaključenje transakcije otprilike godinu dana<sup>11</sup>.

Proces prodaje poduzeća sastoji se od pet ključnih faza<sup>12</sup>: pripreme dokumentacije, analize i definiranja potencijalnih kupaca, održavanju sastanaka i prezentacija, pregovora i zaključenja transakcije.

### Slika 3: Proces prodaje poduzeća



Izvor: prilagođeno prema Prodaja poduzeća – vodič za prodavatelja, Mreža znanja, 2010., str. 9 i 10.

## 1. Priprema dokumentacije

U ovoj fazi fokus je na pripremi dokumenata za kvalitetno predstavljanje poduzeća potencijalnim kupcima. Osnovni prezentacijski materijali koji predstavljaju poduzeće potencijalnim investitorima su **kratki profil poduzeća ili „teaser“ i informacijski memorandum**. *Teaser* je dokument koji sadrži osnovne podatke o poduzeću, proizvodima i uslugama, tržištu i tržišnom potencijalu te osnovne financijske podatke, dok se informacijski memorandum dostavlja investitorima koji su na osnovu kratkog profila poduzeća iskazali interes i potpisali sporazum o povjerljivosti. Informacijski memorandum<sup>13</sup> detaljno prikazuje poduzeće potencijalnim investitorima i sastoji se od profila poduzeća, financijskih izvještaja i pokazatelja, SWOT analize i sažetka.

## 2. Analiza i definiranje potencijalnih kupaca

Analizom potencijalnih kupaca pokušava se procijeniti tko su kupci koji bi mogli biti zainteresirani investirati u poduzeće i zašto bi bili spremni platiti očekivanu cijenu. U ovoj fazi priprema se lista potencijalnih kupaca i definira strategija pristupa kupcima. Najčešće se kao potencijalni kupci identificiraju konkurentska poduzeća, dobavljači, klijenti, poduzeća srodnih djelatnosti i zaposlenici poduzeća.

## 3. Sastanci i prezentacije

U ovoj fazi potencijalnim kupcima dostavlja se *teaser*, odnosno pisana informacija o prilici za ulaganje, te nakon toga provjerava ozbiljnost potencijalnih kupaca nizom dodatnih razgovora. Bitno je naglasiti da se prije detaljnijeg razgovora sa zainteresiranim kupcima, odnosno prije slanja informacijskog memoranduma, vlasnik poduzeća treba zaštititi potpisivanjem izjave o povjerljivosti podataka, a preporučuje se da se od potencijalnih kupaca zatraži pismo namjere kojim iskazuju interes za kupnju, te da se tek nakon toga započinje proces pregovora.

## 4. Pregovori

Proces pregovora ključan je za uspješnu realizaciju prodaje poduzeća. Kvalitetna prezentacija poduzeća i ključnih informacija pomoći će investitoru u donošenju odluke o kupovini poduzeća. U ovoj fazi odabire se najprihvatljivija ponuda i pregovori fokusiraju na detalje vezane oko načina plaćanja, plaćanja troškova transakcije, definiranja poreznih obveza, jamstva da će se kupoprodaja realizirati u skladu s dogovorenom cijenom, te organiziranje postupka dubinske analize poduzeća (*due diligence*). Također, sastavlja se dokument kojim se definiraju glavne stavke budućeg kupoprodajnog ugovora – MoU (*Memorandum of Understanding*).

## 5. Zaključenje transakcije

U ovoj fazi potencijalnom kupcu omogućuje se, na temelju dubinske analize poslovanja poduzeća, procjena ulaganja s komercijalnog, financijskog i pravnog stajališta. Nakon dubinske analize poslovanja poduzeća zaključuje se transakcija, gdje je posebno važna stručna pravna pomoć pri sastavljanju konačnog ugovora o prodaji poduzeća u cilju zaštite interesa vlasnika poduzeća.

Za uspješnu prodaju poduzeća vrlo je važno u proces pripreme uključiti stručnjake i savjetnike koji se bave posredništvom u kupoprodaji poduzeća, koji mogu biti podrška u upravljanju procesom prodaje, te pomoći prilikom pripreme poduzeća za prodaju, bolje prepoznati i procijeniti elemente o kojima ovisi vrijednost poduzeća i učiniti ga privlačnijim potencijalnim kupcima.

### Mišljenje poduzetnika:

Prodaja poduzeća je jedna od najkompleksnijih poslovnih odluka i procesa i od velikog je značaja u ovaj proces uključiti stručnjake. Važan je odabir i pravih stručnjaka, čiji trošak se može višestruko isplatiti u prodajnoj cijeni. U tom poslu ima puno skrivenih detalja kojih poduzetnik nije svjestan. U Hrvatskoj postoje specijalizirana poduzeća za podršku u procesu prodaje poduzeća koja imaju pravne, financijske i druge stručnjake, itekako potrebne u procesu prodaje i pregovaranja, kao i spoznaju o postupcima i procedurama koje je potrebno slijediti u cilju uspješne prodaje. Posao prodaje poduzeća treba temeljiti na prethodnoj profesionalnoj analizi, a pretpostavka je da i druga strana koja je potencijalni investitor ima stručnu podršku, te bi prodavatelj, u slučaju da nema podršku bio u nepovoljnijoj poziciji.

## Pravni pogled na pitanje nasljeđivanja poduzeća

### Zakonska regulativa:

**Odredbom sadržanom u članku 412. Zakona o trgovačkim društvima<sup>14</sup> (ZTD)** propisano je da se poslovni udjeli mogu prenositi. Za prijenos poslovnog udjela potreban je ugovor sklopljen u obliku javnobilježničkog akta ili privatne isprave koju potvrđuje javni bilježnik. Društvenim ugovorom mogu se za prijenos poslovnog udjela postaviti i drugi uvjeti, naprimjer da je za to potrebna suglasnost članova društva<sup>15</sup>.

Nadalje, odredbom sadržanom u članku 415. ZTD u odnosu na pravni položaj stjecatelja poslovnog udjela propisano je da prema stjecatelju poslovnog udjela vrijede glede odnosa u društvu pravne radnje poduzete prema onome tko je taj



udio prenio i radnje koje je on poduzeo prije nego što je društvu prijavljen prijenos poslovnog udjela.

Kod prijenosa poslovnog udjela također treba voditi računa o činjenici da poslovni udio može predstavljati bračnu stečevinu. Bračna stečevina definirana je u članku 36. Obiteljskog zakona<sup>16</sup>, a predstavlja imovinu koju su bračni drugovi stekli radom za vrijeme trajanja bračne zajednice ili potječe iz te imovine. Bračni drugovi su u jednakim dijelovima suvlasnici bračne stečevine, ako nisu drugačije ugovorili. Jednostrano raspolaganje poslovnim djelom, bez suglasnosti bračnog druga koji se sukladno zakonu ima smatrati suvlasnikom poslovnog udjela, može biti razlog kasnijeg sudskog pobijanja takvog nezakonitog pravnog posla.

### **Troškovi postupka prodaje poduzeća:**

Troškovi usluga javnog bilježnika predstavljaju jedini obvezni trošak u procesu prodaje poduzeća. Sama cijena usluge ovisi o dogovorenoj prodajnoj cijeni poduzeća, a minimalni trošak kreće se u iznosu od 4.000,00 kuna. Proces prodaje započinje sastavljanjem ugovora o prijenosu poslovnog udjela, koji obično sastavlja odvjetnik. Cijena sastavljanja ugovora također je vezana uz dogovorenu prodajnu cijenu. Promjenom vlasnika dolazi do promjene društvenog ugovora (temelnog akta svakog poduzeća) u više članaka (minimalno četiri), a svaka promjena zahtijeva objavu u Narodnim novinama. Cijena jedne objave u Narodnim novinama je 200,00 kuna. Također je potrebno platiti i 250,00 kuna sudskih pristojbi zbog promjene podataka o poduzeću na Trgovačkom sudu. Obično se stranke u prodaji poduzeća žele zaštititi te angažiraju odvjetnika koji im pomaže tijekom procesa, a cijena odvjetnika ovisi o uključenosti u proces i prodajnoj cijeni poduzeća.

Novac koji je fizička osoba („stari“ vlasnik) stekla prodajom poduzeća se smatra kapitalnim dobitkom i kao takav se u Republici Hrvatskoj ne oporezuje.

## **Zapošljavanje profesionalnog menadžera**

Zapošljavanje profesionalnog menadžera predstavlja odmak u odnosu na temeljnu definiciju prijenosa poslovanja koja podrazumijeva prijenos vlasništva nad poduzećem. Zapošljavanje profesionalnog menadžera podrazumijeva prijenos upravljačke funkcije u poduzeću na osobu izvan kruga obitelji. Najčešći razlog uključivanja profesionalnog menadžera je povlačenje vlasnika poduzeća iz svakodnevnog operativnog upravljanja poslovanjem, uz istovremeno zadržavanje vlasništva nad poduzećem. Zadržavanje vlasništva može biti odluka vlasnika, ali i rezultat nemogućnosti prodaje poduzeća uz prihvatljive financijske uvjete. U



situaciji kada vlasnik poduzeća iz osobnih razloga nije u mogućnosti upravljati poslovanjem i nema adekvatnog nasljednika iz kruga obitelji, zapošljavanje profesionalnog menadžera može biti dobro rješenje. Angažman profesionalnog menadžera može predstavljati neutralno rješenje kako bi se izbjegli sukobi unutar obitelji ili privremeno rješenje u situaciji kada članovi obitelji koji će preuzeti upravljanje poduzećem još uvijek nemaju potrebna znanja i vještine, odnosno kada postoji vremenski raskorak između generacije koja je osnovala poduzeće i mlađe generacije koja bi trebala i bila voljna preuzeti upravljanje poduzećem.

## **Prilikom zapošljavanja profesionalnog menadžera važno je voditi računa o sljedećim pitanjima:**

### **Tko će preuzeti ulogu direktora i koje kvalitete posjeduje?**

Ključni kriteriji za odabir vanjskog menadžera su: posjedovanje kvaliteta menadžera kakvog poduzeće treba u idućih 3-5 godina, posjedovanje iskustva u profesionalizaciji poslovanja (obiteljska poduzeća često vape za uvođenjem standardizacije procesa u poduzeću), posjedovanje specifičnih komplementarnih znanja (npr. poznavanje međunarodnog tržišta, iskustvo u financiranju rasta poduzeća), sposobnost poticanja i provođenja potrebnih promjena, sposobnost mentoriranja i vođenja mlađih članova obitelji uključenih u poslovanje te kompatibilnost s organizacijskom kulturom.

U odnosu na opcije prijenosa upravljanja na člana obitelji ili zaposlenika u poduzeću, prijenos upravljanja na profesionalnog menadžera ima i svoje loše strane. Profesionalni menadžer često slabije poznaje povijest poduzeća i vrijednosti koje se njeguju unutar poduzeća od menadžera koji je izrastao iz baze zaposlenika poduzeća ili obitelji, ali može posjedovati stručnost i iskustvo, kao i specifična komplementarna znanja značajna za poduzeće, koje možda član obitelji ili zaposlenik ne posjeduju.

### **Koliko dugo će profesionalni menadžer biti angažiran?**

Vremensko razdoblje angažmana profesionalnog menadžera ovisi o dugoročnim planovima i vlasnika poduzeća i menadžera. Profesionalni menadžer može se zaposliti u fazi pripreme mlađe generacije u obitelji na preuzimanje poduzeća, ili se pak može raditi o dugoročnom angažmanu profesionalnog menadžera koji bi u konačnici mogao ući u vlasničku strukturu poduzeća. U svakom slučaju, prilikom angažiranja vanjskog menadžera i vlasnik poduzeća i budući menadžer trebali bi biti svjesni kratkoročnih, odnosno dugoročnih planova.

### **Kako zadržati kvalitetnog menadžera?**

Rad u malom i srednjem (obiteljskom) poduzeću pruža priliku rada u nebirokratiziranom okruženju, s manje formalnom organizacijskom kulturom, većom odgovornošću menadžera i većom mogućnošću utjecaja na razvoj poduzeća, što može biti posebno privlačno osobama koje dolaze iz korporativnog okruženja.

Jedan od čestih razloga zbog kojeg uspješni profesionalni menadžeri napuštaju vođenje malih i srednjih (obiteljskih) poduzeća su destruktivan nepotizam u poduzeću, koji se najčešće očituje u favoriziranju nekvalitetnih i nekompetentnih članova obitelji s jedne strane, odnosno diskriminaciji i stavljanju u nepovoljan položaj zaposlenike i menadžere u poduzeću koji nisu članovi obitelji, bez obzira na kvalitete. Drugi razlozi nezadovoljstva profesionalnih menadžera mogu biti neprihvatanje prijedloga za inovaciju i promjenu, različite vizije razvoja poduzeća između menadžera i vlasnika te nekompatibilnost menadžera s organizacijskom kulturom i temeljnim vrijednostima.

Jedan od načina zadržavanja kvalitetnih menadžera u poduzeću je njihovo uključivanje u poslovno planiranje i definiranje strategije poduzeća, njihovo nagrađivanje na temelju ostvarenih rezultata i standarda tržišta rada, pružanje prilika za osobni rast i razvoj, te davanje priznanja za postignuća i uloženi trud. U dugoročnoj viziji razvoja odnosa između vlasnika i profesionalnog menadžera dobar savjet može biti nagrađivanje uspješnog rada profesionalnog menadžera kroz uključivanje u vlasničku strukturu poduzeća i adekvatno sudjelovanje u ostvarenoj dobiti. Na taj način dodatno se jača motivacija profesionalnog menadžera za uspješno poslovanje poduzeća, i smanjuje mogućnost gubitka kvalitetnog menadžera u poduzeću.

#### **Slika 4: Destruktivni nepotizam**



DA MI NIJE SIN, ODAVNO BI DOBIO OTKAZ.

## Koje su posljedice angažmana profesionalnog menadžera?

Profesionalni menadžer često donosi novi pogled na upravljanje poduzećem koji može dovesti u pitanje uvriježeni način rada poduzeća. Unaprijed definiranim očekivanjima i vlasnika poduzeća i profesionalnom menadžeru, vlasnik poduzeća može osigurati budući razvoj poduzeća u, za njega, prihvatljivom smjeru. Kako bi se izbjegle eventualne negativne posljedice angažiranja profesionalnog menadžera, važno je da vlasnik poduzeća zauzme jasan stav želi li profesionalnog menadžera prenijeti sve ovlasti vezane uz upravljanje poduzećem, ili želi dio zadržati te jasno definirati smjer u kojem će se poduzeće razvijati.

Snažan osjećaj za obiteljske korijene, spremnost zapošljavanja neobiteljskih menadžera i sposobnost isključivanja nekompetentnih članova obitelji omogućuju zdravo poslovanje i zadržavanje kontrole nad poslovanjem u rukama obitelji.

*The Financial Times of London, prema iskustvu najstarijih obiteljskih poduzeća<sup>17</sup>*

## Mišljenje poduzetnika:

Vlasnici poduzeća su često snažno emotivno vezani uz poduzeće koje su stvorili i očekuju veliku predanost profesionalnog menadžera kako bi održao i nastavio razvijati poduzeće. Često profesionalni menadžeri ne ispune takva očekivanja vlasnika i na tom planu ima puno problema. Ponekad su krivi vlasnici koji nemaju strpljenja i ne daju profesionalnom menadžeru da razviju svoje upravljačke kvalitete, a često profesionalni menadžeri loše obavljaju svoj posao bez imalo predanja i strasti koji su potrebni u upravljanju jednim tako kompleksnim poslom. Vlasnici su često nezadovoljni jer ne mogu naći pravog i predanog menadžera, a menadžeri su nezadovoljni jer im vlasnici ne dozvoljavaju i ne daju slobodu odlučivanja. Radi se o velikom problemu između vlasnika i menadžera koji nije jednostavno riješiti.

## Dobrovoljna likvidacija poduzeća

Likvidacija poduzeća predstavlja posljednju fazu postojanja poduzeća, a odnosi se na obustavljanje djelatnosti privređivanja poduzeća, odnosno razrješavanje otvorenih odnosa sa poslovnim partnerima, državom, radnicima i suvlasnicima poduzeća, tj. ulagačima kapitala, ukoliko postoje. Likvidacija se provodi kada je imovina veća od obveza poduzeća, dok se u obrnutom slučaju pristupa stečajnom postupku ili postupku predstečajne nagodbe.

Likvidacija može predstavljati izlaznu strategiju vlasnika poduzeća u sljedećim okolnostima:

- uspjeh poduzeća temelji se na specijaliziranim znanjima i vještinama vlasnika poduzeća koje su teško prenosive na potencijalnog kupca poduzeća ili je teško pronaći kupca koji već posjeduje nužno potrebna znanja i vještine za uspjeh poduzeća;

- nemogućnost pronalaska zainteresiranog kupca za preuzimanje poslovanja;
- loša ekonomska situacija zbog koje trenutak u kojem vlasnik poduzeća nastoji prodati poduzeće predstavlja nepovoljno vrijeme za ulaganja u poslovanje;
- narušeno zdravstveno stanje vlasnika koje skraćuje vrijeme potrebno za realizaciju bilo koje druge izlazne strategije<sup>18</sup>.

Odluku o pokretanju dobrovoljnog postupka likvidacije donose vlasnici poduzeća, koji operativno provođenje postupka likvidacije povjeravaju likvidatoru, odnosno osobi zaduženoj za zastupanje društva do okončanja postupka likvidacije – najčešće je to vlasnik ili menadžer u poduzeću. Obveza likvidatora je završiti tekuće poslove, naplatiti potraživanja poduzeća, unovčiti preostalu imovinu i podmiriti vjerovnike.

Uzimajući u obzir vrijeme potrebno za okončanje postupka likvidacije i troškove likvidacijskog postupka koji mogu biti vrlo visoki, likvidacija poduzeća je psihološki najnepoželjnija opcija prijenosa/završetka poslovanja za vlasnika poduzeća. U slučaju odluke o likvidaciji poduzeća savjetuje se potražiti savjet poreznog savjetnika.

### **Postupak likvidacije<sup>19</sup>:**

Likvidacija započinje donošenjem Odluke o likvidaciji, odnosno Odluke o prestanku poduzeća koju donosi uprava poduzeća, a istom tom odlukom imenuju se i likvidatori. Nakon donošenja odluke, potrebno je Trgovačkom sudu dostaviti prijavu za upis Odluke o prestanku poduzeća, a po prijemu rješenja o upisu likvidacije u sudski registar potrebno je pribaviti novi žig poduzeća s naznakom „u likvidaciji“, te u skladu s tim promijeniti i naziv poduzeća. Potrebno je obavijestiti nadležnu poreznu upravu o početku likvidacije, te podnijeti zahtjev za oslobađanje od plaćanja članarine i doprinosa Hrvatskoj gospodarskoj komori. Poduzeće za vrijeme trajanja likvidacije nema obvezu plaćanja predujmova za šume, turističku i spomeničku rentu. Za vrijeme trajanja postupka likvidacije poduzeću i dalje traje obveza obračuna i prijavljivanja PDV-a, ali se godišnja prijava PDV-a ne predaje za svaku godinu posebno nego se cijelo razdoblje likvidacije promatra kao jedno porezno razdoblje, dok se predujam poreza na dobit ne plaća. Poduzeće je dužno provesti popis imovine i obveza na dan koji prethodi danu upisa likvidacije u registar, te je dužno izraditi i predati financijska izvješća na početku likvidacije, kao i predavati tromjesečna i godišnja izvješća. Po podmirjenju svih obveza poduzeća, likvidator sastavlja izvješće o likvidaciji te prijedlog podjele imovine, koja se može podijeliti vlasnicima tek po proteku godine dana od treće objave poziva vjerovnicima da prijave svoja potraživanja. Po završetku postupka likvidacije, nakon namirenja vjerovnika, prodaje preostale imovine i isplate sredstava vlasnicima predaju se zaključna financijska izvješća. Rješenje o brisanju poduzeća donosi nadležni sud kojem se predaje sva poslovna dokumentacija, poslovne knjige i svi pečati poduzeća.

Trajanje likvidacije poduzeća ovisi o samom postupku u konkretnom slučaju, najčešće trajanje postupka je oko godinu dana, a moguće je i duže.

## Pravni pogled na pitanje likvidacije poduzeća

### Zakonska regulativa:

**Odredbom sadržanom u članku 466. Zakona o trgovačkim društvima<sup>20</sup> (ZTD)** kao jedan od razloga za prestanak društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) navedena je i mogućnost likvidacije društva. Nadalje, odredbom sadržanom u članku 471. Zakona o trgovačkim društvima (ZTD) propisano je da likvidaciju provode članovi uprave, ako se društvenim ugovorom ili odlukom članova društva ne imenuje jedna ili više osoba. Na likvidaciju društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) na odgovarajući način primjenjuju se odredbe članka 368. do 370. i 372. do 384.

Nakon što se odluka o otvaranju likvidacije društva upiše u sudski registar, uz tvrtku društva mora se navesti naznaka „u likvidaciji“.

Sukladno odredbi sadržanoj u članku 377. ZTD-a, ako likvidatori na temelju prijavljenih tražbina vjerovnika utvrde da imovina društva nije dovoljna da se podmire sve tražbine vjerovnika s kamatama, moraju odmah obustaviti likvidaciju i predložiti provođenje stečajnog postupka.

### Troškovi postupka likvidacije poduzeća:

U postupku likvidaciju trgovačkog društva troškovi se dijele u dva koraka:

#### 1. Prijava imenovanja likvidatora:

- trošak sastavljanja dokumentacije po javnom bilježniku
- sudska pristojba 250,00 kn
- trošak objave u „Narodnim novinama“ 600,00 kn

#### 2. Prijava brisanja društva:

- trošak sastavljanja dokumentacije po javnom bilježniku
- sudska pristojba 250,00 kn
- trošak objave u „Narodnim novinama“ 900,00 kn

Uz navedene troškove, potrebno je voditi računa i o troškovima izrade početnih i završnih financijskih izvješća nadležnih revizora ili računovodstvenog servisa.





## 2. Proces prijenosa poslovanja<sup>21</sup>

Odabir, provjera i provedba odabranog modela prijenosa poslovanja zahtijeva VRIJEME te je od ključnog značaja pravovremeno početi razmišljati i prikupljati informacije. U tom procesu vlasnik poduzeća nailazi na brojna pitanja na koja treba dati odgovore i donijeti važne odluke koje će se odraziti na njega osobno, njegovu obitelj (bez obzira hoće li biti uključeni u poslovanje i nakon prijenosa), zaposlenike poduzeća i druge dionike povezane s poduzećem (kupce, dobavljače, partnere).

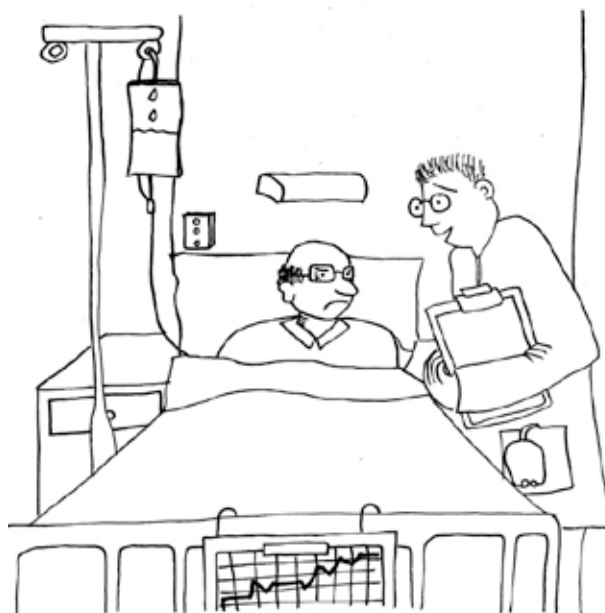
Razmišljanje i razgovori s uključenim stranama o prijenosu poslovanja trebaju započeti značajno prije formalnog trenutka prijenosa, a uhodavanje i realizacija najčešće traju nekoliko godina. Najlošije rješenje je prepustiti djeci i drugim obiteljskim nasljednicima da nepripremljeni naslijede poduzeće za čije upravljanje nemaju niti interesa niti potrebnog znanja.

### Mišljenje poduzetnika:

U ovom dijelu ima najviše poteškoća jer je prisutno puno emocija i zato je od velike važnosti da se tom poslu studiozno pristupi uz temeljitu pripremu. Najčešća greška je da većina vlasnika u prijenosu poslovanja na svoju djecu ne vide nikakve moguće poteškoće. Vlasnici su često subjektivni, ne propitkuju volju djece, nisu objektivni u procjeni sposobnosti djece, a zbog svoje emotivne vezanosti uz poduzeće i djecu ne vide mogući problem. Zato je važno da se taj posao prijenosa pripremi, roditelji su odgovorni za iniciranje procesa, konzultiranje vanjskih stručnjaka i povjerljivih prijatelja, uključivanje djece u razgovor na tu temu - tek će se na taj način uvjeriti u kompleksnost cijelog problema i procesa.

Najbolji savjet je angažirati stručnjaka za tu tematiku koji prati prijenos poslovanja od početka do kraja i aktivno je uključen u pregovaranje ako se radi o kupcu, ili dogovaranje ako se radi o prijenosu poslovanja na djecu.

**Slika 5: Pokretanje procesa prijenosa poslovanja je privilegija i odgovornost vlasnika poduzeća**

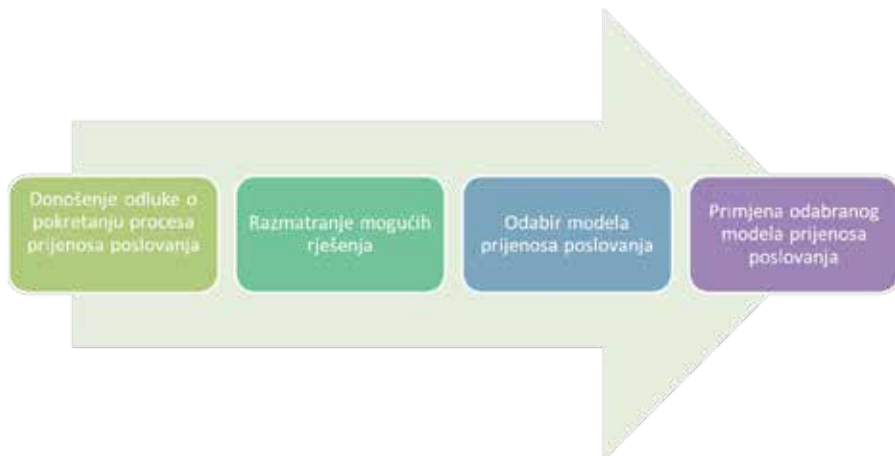


**BIT ĆU ISKREN: JEDINA STVAR KOJA VAS TRENUTNO  
ODRŽAVA NA ŽIVOTU JE POMISAO DA ĆE RODBINA  
PREUZETI VAŠ POSAO.**

Ključna pitanja o kojima je važno razmisliti su: **ZAŠTO, KOME, KADA i KAKO** prenijeti poslovanje. Odgovori na ova pitanja utječu na pripremu koju je potrebno napraviti za uspješnu realizaciju prijenosa poslovanja. Pritom je mudro i prije nego što je potrebno tražiti savjet od svih koji svojim savjetom mogu pomoći u donošenju najbolje odluke o odabiru modela prijenosa poslovanja. Proces prijenosa poslovanja može se podijeliti u nekoliko faza:

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

**Slika 6: Faze u procesu prijenosa poslovanja**



Izvor: prilagođeno prema Transfer of businesses – What do you do with your business when you want to do something else?, NUTEK – The Swedish Agency for Economic and Regional Growth, 2006.

## 2.1. Donošenje odluke o pokretanju procesa prijenosa poslovanja

Postoje brojni razlozi zbog kojih je važno na vrijeme početi razmišljati o prijenosu poslovanja. Započinjanje ovog procesa je obveza, ali i privilegija vlasnika poduzeća jer na taj način zadržava kontrolu i utjecaj na budućnost poduzeća i stečenog kapitala. Detaljnom pripremom, planiranjem i razgovorom sa svim uključenim stranama u odluku o prijenosu poslovanja stvaraju se temelji za uspješnu realizaciju prijenosa poslovanja. Ako se prijenos odvija pod vremenskim pritiskom i u nepovoljnim okolnostima kao što je bolest, smanjena je vjerojatnost za pronalazak i primjenu najboljeg rješenja.

Prijenos poslovanja je složen proces s mnogo aspekata koje je potrebno uzeti u obzir – od pravnih pitanja, do onih koja imaju osobni i emotivni karakter. Neka od tih pitanja imaju jednostavne odgovore, dok druga zahtijevaju duže vrijeme za pronalazak pravih odgovora.

Prijenos poslovanja odražava se na vlasnika poduzeća i članove njegove obitelji, koji također, trebaju vrijeme za razmišljanje i donošenje odluka o tako važnim pitanjima. Ako prijenos poslovanja uključuje i djecu i druge članove obitelji, tada i oni trebaju imati priliku odvagnuti različita rješenja i odlučiti što žele raditi u budućnosti i na koji način biti povezani s poduzećem.

Često se pitanje prijenosa poslovanja odgađa za budućnost, zbog različitih razloga. Jedan od najčešćih razloga je prevelika okupiranost svakodnevnim aktivnostima upravljanja poduzećem koja ne ostavljaju dovoljno vremena za bavljenje strateškim pitanjima kao što je prijenos poslovanja. Kako se to ne bi događalo, važno je napraviti plan aktivnosti u području prijenosa poslovanja, a donesene odluke i zaključke u diskusijama između vlasnika, članova obitelji i drugih uključenih osoba preporuča se pismeno evidentirati.

Postoje značajne prednosti ranog započinjanja procesa prijenosa upravljanja i potencijalni rizik od njegovog odgađanja. Jedan od rizika odnosi se na mlađu generaciju potencijalnih nasljednika poduzeća koji bi mogli, u međuvremenu, odabrati neku drugu karijeru i životni put, a zapravo su mogli biti kvalitetni i kompetentni kandidati za preuzimanje poduzeća. Drugi rizik je u stagnaciji poduzeća i sve slabijoj tržišnoj poziciji zbog smanjenja ambicije i motivacije vlasnika poduzeća za dokazivanje i postizanje novih uspjeha na tržištu što se može negativno odraziti na tržišnu vrijednost poduzeća u trenutku prodaje. Idući rizik vezan je uz prijenos poslovanja u iznenadnim okolnostima, kao što su bolest, smrtni slučaj ili financijska kriza u poduzeću, kada pritisak na ubrzani i neplanirani proces prijenosa smanjuje potrebno vrijeme za planiranje, propitivanje mogućih rješenja i donošenje pravih odluka.

## 2.2. Razmatranje mogućih rješenja

Postoji nekoliko modela prijenosa poslovanja (slika 7). Na temelju prikupljenih informacija i razgovora sa drugim vlasnicima, konzultantima, članovima obitelji i budućim nasljednicima, potrebno je odabrati najbolji model prijenosa poslovanja. Cilj prikupljanja informacija i savjetovanja s uključenim stranama je predviđanje mogućih pozitivnih i negativnih posljedica kojim će odabrano rješenje prijenosa poslovanja utjecati na život vlasnika poduzeća i svih uključenih u ovaj proces.

Ključna pitanja na koja je potrebno dati odgovor su:

### **Na koga prenijeti poslovanje?**

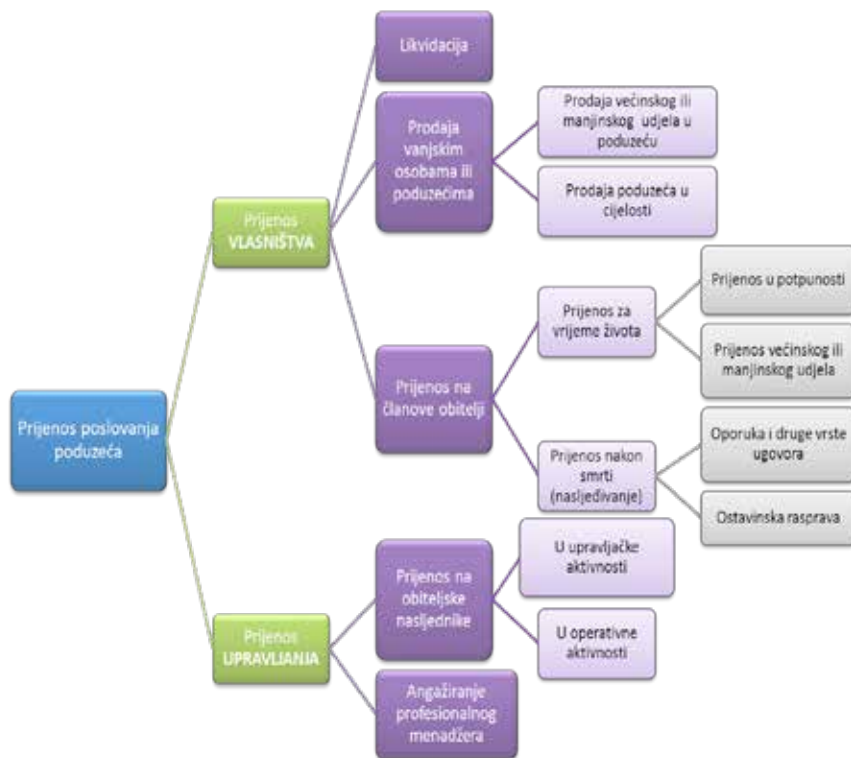
Moguća rješenja prijenosa vlasništva su: prijenos vlasništva na članove obitelji ili prodaja poduzeća. Bez obzira na prijenos vlasništva, postoji mogućnost da vlasnik poduzeća i dalje bude aktivno uključen u upravljanje poduzećem, ovisno o potrebama poslovanja i spremnosti novog većinskog vlasnika. Moguća rješenja prijenosa upravljanja su: a) prijenos na članove obitelji i b) angažiranje profesionalnog menadžera, a, ovisno o volji vlasnik poduzeća može odabrati i dalje sudjelovati u upravljanju poduzećem.

### **Koliki se udio u vlasništvu prenosi?**

Postoji nekoliko mogućnosti: zadržavanje većinskog udjela u poduzeću, zadržavanje manjinskog udjela u poduzeću ili prenošenje vlasništva i upravljanja u cijelosti. O toj odluci

ovisi budući način poslovanja poduzeća i način formiranja vlasničkog i upravljačkog tijela u poduzeću.

**Slika 7: Shematski prikaz mogućih rješenja prijenosa vlasništva i upravljanja poduzećem**



Izvor: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Zagreb, 2014.

### Što nakon prijenosa poslovanja?

Ovo pitanje je od ključnog značaja za budućnost vlasnika. Čak i ako vlasnik odluči zadržati značajan udio u poduzeću, moguće je da više ne želi biti uključen u svakodnevne operative aktivnosti, ali da i nadalje ima utjecaj na poslovanje kroz vlasnički udio u poduzeću.

Bez obzira na odabir modela prijenosa poslovanja, važno je osvijestiti moduće pozitivne i negativne posljedice odluke o odabranom modelu prijenosa poslovanja, odrediti osobe

koje trebaju biti uključene u razgovor na temu prijenosa od samog početka, definirati vremenski rok kada bi se prijenos poslovanja formalno trebao dogoditi i koje su pripreme potrebne za uspješnu realizaciju.

## 2.3. Odabir modela prijenosa poslovanja

Početna točka prilikom odabira odgovarajućeg modela prijenosa poslovanja je razumijevanje primarnih ciljeva poduzeća: Predstavlja li poduzeće poduzetnički pothvat čiji je cilj osiguravanje bolje egzistencije vlasnika poduzeća i njegove obitelji, financijsku investiciju čiji je cilj ostvarivanje zarade, dio osobnosti i životnog stila vlasnika, dio obiteljske povijesti koja se prenosi iz generacije u generaciju ili nešto drugo?

Odgovor na ovo pitanje imat će glavni utjecaj na odluku o odabiru modela prijenosa poslovanja. Ako poduzeće predstavlja dio osobnosti vlasnika, prijenos neće predstavljati promjene isključivo pravne i financijske, već i osobne i emotivne prirode.

Budući da se o temama vezanim uz prijenos poslovanja, kao što su novac, osjećaji i odnosi među ljudima, često teže razgovara, dobar savjet može biti uvođenje „treće, neutralne strane“ u razgovor, u koju sve uključene strane imaju povjerenja. Postoje različite vrste savjetnika za različita područja prijenosa poslovanja – odvjetnici, porezni savjetnici, izmiritelji i dr. Vlasnici poduzeća za savjetnika mogu odabrati osobu od povjerenja s kojom tijekom cijelog procesa mogu otvoreno razgovarati o osobnim pitanjima, kao što su poteškoće u prepuštanju poduzeća nekom drugom ili nova uloga vlasnika nakon prijenosa poslovanja. Ključna karakteristika savjetnika, osim što treba biti osoba od povjerenja, je posjedovanje znanja i iskustva u području prijenosa poslovanja, te sposobnost slušanja i postavljanja pravih pitanja koja mogu pomoći vlasniku u sagledavanju problema iz različitih perspektiva. Važno je, također, dobro poznavanje stanja u poduzeću, povijesti poduzeća i organizacijske kulture, kao i potreba i želja uključenih strana u proces prijenosa.

### Uloga izmiritelja u procesu prijenosa poslovanja<sup>22</sup>

Prijenos poslovanja emotivan je i kompleksan proces koji, ukoliko nije primjereno i na vrijeme isplaniran, može dovesti do brojnih sporova i nesuglasica između vlasnika poduzeća, članova obitelji, zaposlenika, partnera i drugih ljudi važnih za uspjeh poduzeća. Najčešće nesuglasice u procesima prijenosa poslovanja obiteljskih poduzeća pojavljuju se prilikom donošenja odluke o uključivanju mlađih generacija u poslovanje poduzeća. Drugi najčešći problem koji nastaje prilikom prijenosa poslovanja je nezadovoljstvo dodijeljenim pozicijama i razmirice među članovima obitelji, a ignoriranje tog problema može značajno ugroziti buduće

poslovanje poduzeća i obiteljske odnose.

Ovakve i slične situacije mogu se uspješno riješiti kroz postupak mirenja kroz koji se, uz pomoć profesionalnog izmiritelja, nastoji sporazumno riješiti spor i postići nagodba. Mirenje je dobrovoljan, povjerljiv, izvansudski postupak koji se vodi uz prisutnost registriranog izmiritelja, a cilj je postići nagodbu kako bi se izbjegli skupi i dugotrajni sudski postupci. Kvalifikacije koje posjeduju kvalitetni izmiritelji su znanje iz područja poduzetništva, trgovačkog prava i prava dioničkih društava, tehnika i vještina komunikacije, te stručnih znanja za izradu nagodbe, sporazuma i drugih pravnih dokumenata.

U Hrvatskoj od 2003. godine djeluje Hrvatska udruga za mirenje ([www.mirenje.hr](http://www.mirenje.hr)).



## 2.4. Primjena odabranog rješenja

Posljednja faza u procesu prijenosa poslovanja podrazumijeva ostvarivanje pretpostavki koje omogućuju primjenu odabranog pristupa.

### Vlasnička politika

Primjena odabranog rješenja prijenosa poslovanja često zahtijeva promjene u poduzeću. Prijenos poslovanja može utjecati na povećanje broja suvlasnika u poduzeću te je važno da svi vlasnici imaju zajedničku perspektivu budućeg razvoja poduzeća. Prijenos poslovanja je trenutak u kojem je važno definirati vlasničku politiku koja sadrži želje i smjernice vlasnika vezane uz osnovne vrijednosti na kojima vlasnici žele temeljiti poduzeće, plan provođenja poslovnih aktivnosti, plan očekivanih financijskih rezultata, definirane odgovornosti i ovlasti vlasnika, kao i smjernice vezane uz podjelu dobiti, sudjelovanje vlasnika u upravi i buduće odvijanje prijenosa poslovanja.

Vlasnička politika daje smjernice o željama vlasnika vezanim uz upravljanje poduzećem i vanjskim članovima uprave poduzeća i neobiteljskom direktoru poduzeća u cilju izbjegavanja sukoba i nesuglasica. Kada postoji nekoliko vlasnika poduzeća postoji potreba za uspostavljanjem vijeća vlasnika radi usaglašavanja stavova vezanih uz upravljanje poduzećem isključivo među vlasnicima poduzeća.

### Temelji poduzeća

Prijenos poslovanja uključuje prijenos tri važna elementa poslovanja: ZNANJA, MREŽE KONTAKATA i ORGANIZACIJSKE KULTURE. U malim poduzećima u vlasništvu jedne osobe, koja je ujedno i direktor u poduzeću ova tri elementa su često usko povezana s osobnim karakteristikama vlasnika. Radi se o osnovnim elementima na kojima je utemeljena konkurentna prednost poduzeća. Od ključne važnosti za uspjeh poduzeća je da se sva tri elementa i nadalje zadrže u poduzeću i nakon povlačenja vlasnika i realizacije procesa prijenosa poslovanja.

Vremensko razdoblje potrebno za prijenos znanja, mreže kontakata i organizacijske kulture ovisi o odabranom modelu prijenosa poslovanja. Kod prijenosa poslovanja u obiteljskim poduzećima, obiteljski nasljednici su najčešće dobro upoznati s organizacijskom kulturom i temeljnim vrijednostima poduzeća, dok profesionalni menadžeri često imaju ograničeno razumijevanje organizacijske kulture u poduzeću. Što se ranije pokrene proces upravljanja, veće su šanse za postizanje zadovoljavajućeg rješenja u trenutku kada je prijenos poslovanja neizbježno potrebno i primijeniti.

Primjena prijenosa poslovanja podrazumijeva unutarnju i vanjsku komunikaciju o odabranoj opciji prijenosa sa ciljem smanjivanja neizvjesnosti i nagađanja o tom pitanju te jačanja



aktivnog djelovanja u tom području. Primjerice, ukoliko je izabran novi menadžer u poduzeću, tada on treba i preuzeti komunikaciju, ovlasti i odgovornosti koje se tiču njegovog djelokruga aktivnosti. Jasna komunikacija o (djelomičnom) povlačenju vlasnika iz poslovanja ima značajan utjecaj na brzinu kojom će se nasljednici moći razvijati u novim ulogama koje preuzimaju. Nedostatak jasne komunikacije ukazuje na nedostatak povjerenja u nove nasljednike, što može lako stvoriti nesigurnost i pomutnju među zaposlenicima i vanjskim suradnicima.

Najveći izazovi u prijenosu poslovanja javljaju se nakon formalnog dijela prijenosa poslovanja. Jedan aspekt je psihološka priprema i potpisivanje ugovora, a drugi svakodnevica i prestanak djelovanja vlasnika u dotadašnjim ulogama. Prijenos je završen tek kada svatko preuzme novu ulogu i počne funkcionirati u skladu s njom.

Jedan od izazova prijenosa poslovanja je u sposobnosti zamjene uloga. Svaka osoba u životu ima brojne uloge, npr. vlasnik poduzeća, direktor, otac ili majka. Ove uloge čine osnovu našeg identiteta, osiguravaju nam mjesto u društvu i utječu na naše vrijednosti i aktivnosti. Za mnoge vlasnike poduzeća, uloga vlasnika i direktora je najvažniji dio njihovog identiteta i ključna za ostvarivanje društvenih kontakata. Prodaja poduzeća stoga za mnoge znači osjećaj gubitka identiteta. Jačina povezanosti identiteta s ulogom vlasnika i direktora poduzeća utjecat će na sposobnost vlasnika da se povuče iz poduzeća. Uspješan prijenos poslovanja ovisi i o unaprijed određenim ulogama (interesima, aktivnostima) koje će predstavljati zamjenu za ulogu vlasnika i direktora u poduzeću. Važno je da su te uloge za vlasnika poduzeća važne i poticajne i da uistinu predstavljaju smislenu zamjenu uloga koje napušta.

Sposobnost preuzimanja drugih uloga i dobra komunikacija s nasljednicima u poduzeću važna je, i za vlasnika, i za osobu koja preuzima poslovanje. Mnogo je primjera u kojima se vlasnik nije pravovremeno povukao iz poduzeća, nego nastavlja djelovati u ulozi vlasnika i direktora poduzeća, što dovodi do zbunjivanja svih uključenih i sukoba između vlasnika i nasljednika. Jedan od načina kako se pripremiti i suočiti s novom situacijom je razgovor s kolegama koji su već prošli proces i imaju iskustvo u suočavanju s izazovima prijenosa poslovanja. Iako je formalno prepuštanje vlasništva jednostavan proces, emotivno odvajanje je puno zahtjevnije i teže.

Za mnoge vlasnike poduzeća, vrijeme nakon formalnog prijenosa poslovanja predstavlja najtežu fazu u cjelini tog procesa. Ponekad se greške događaju u najboljoj namjeri – vlasnik može smatrati da se povukao iz upravljanja poduzećem, dok nasljednik može smatrati da je i dalje previše uključen. Naročito u prvoj fazi nakon formalnog prijenosa poslovanja, kada je svima potrebno vrijeme za uhodavanje u novoj ulozi, postoji potreba za razgovor o tome kako se prijenos poslovanja razvija u stvarnosti, stoga je dobro planirati vrijeme za redoviti razgovor na tu temu.

### 3. Specifičnosti prijenosa poslovanja obrta

Prijenos vlasništva obrta se razlikuje od trgovačkih društava. Obrtnici su fizičke osobe, a tijek prijenosa vlasništva proizlazi iz njihove osobnosti. Važno je napomenuti da prodaja obrta zakonom nije predviđena budući da obrt predstavlja fizičku osobu.

**NASLJEĐIVANJE** obrta regulirano je člancima 37., 38. i 39. Zakona o obrtu<sup>23</sup>.

U **slučaju smrti obrtnika** obrt se može u procesu ostavinskog postupka prenijeti na njegove nasljednike (bračni drug, djeca i ostali nasljednici) koji mogu nastaviti voditi obrt i putem poslovođe koji mora ispunjavati određene uvjete o obavljanju obrta (članak 8. i 9. Zakona o obrtu). Nakon smrti obrtnika, odluku o nastavku vođenja obrta do prijenosa obrta nasljednici moraju prijaviti nadležnom uredu državne uprave u županiji, odnosno nadležnom uredu gradske uprave u roku od 60 dana od dana smrti obrtnika. Ako nasljednik želi prenijeti obrt na sebe nakon smrti obrtnika, dužan je to prijaviti nadležnom uredu u roku od 30 dana od okončanja ostavinskog postupka, te uz prijavu priložiti izvadak iz matice umrlih za obrtnika, pravomoćno rješenje o nasljeđivanju i dokaze o ispunjavanju uvjeta o obavljanju obrta (članak 8. i 9. Zakona o obrtu). Trošak prijenosa obrta u ovom slučaju je administrativni trošak promjene u obrtnom registru.

Kada **obrtnik odlazi u mirovinu** obrt se može prenijeti **na članove obitelji**. U tom slučaju podnosi se zahtjev za promjenom podataka u obrtnom registru koji potpisuju obje osobe (i osoba na koju se prenosi obrt i trenutni vlasnik), te se prilaže dokument o srodstvu. Prijenos u ovom slučaju nije oporeziv.

Kada se **obrt želi prenijeti na drugu fizičku osobu** tada se sklapa **zajedničko obavljanje obrta**. Kroz navedeni oblik dvije fizičke osobe nastavljaju zajedno voditi isti obrt pod istim matičnim brojem. Ova situacija najčešća je u slučaju prijenosa obrta na drugu fizičku osobu koja nije u srodstvu sa vlasnikom obrta. Ovakav prijenos događa se u dvije faze:

- 1. faza** je prijava pristupanja ortaka. Potpisuje se ugovor o ortaštvu koji mora sadržavati tri bitna elementa: tko sklapa ugovor, za koji obrt i tko će zastupati obrt. Osim ova tri elementa u ortačkom ugovoru se može definirati i cijena. Ukoliko ortaci nemaju jednake udjele u obrtu tada se to naglašava u ugovoru, ali ako imaju, to nije potrebno, jer se tada podrazumijeva da se udio dijeli na jednake dijelove. Zakonom nije propisano vremensko razdoblje trajanja zajedničkog obrta.
- 2. faza** je istupanje jednog ortaka iz zajedničkog obavljanja obrta, i tada se upravljanje cijelim obrtom prenosi na jednog ortaka.

Obrt se zatvara na temelju podnošenja zahtjeva za brisanje obrta iz Obrtnog registra.

## Pomaganje u obrtu

Pomaganje u obrtu propisano je člancima 30. i 31. Zakona o obrtu. Obrtniku u obrtu mogu pomagati članovi obiteljskog kućanstva<sup>9</sup> bez obveze zasnivanja radnog odnosa. Ukoliko se radi o obavljanju vezanog obrta, član koji pomaže obrtniku u njegovoj odsutnosti mora ispunjavati posebne uvjete stručne osposobljenosti, mora biti odgovarajućeg srednjeg strukovnog obrazovanja ili imati položen majstorski ispit, odnosno posebne zdravstvene uvjete ako je to propisano posebnim zakonom. Pomaganje u obrtu primjenjuje se i kada vlasnik obrta prenese obrt na nasljednika i odlaskom u mirovinu. Tada nasljednik i vlasnik zamjene uloge i prethodni vlasnik pomaže sadašnjem u radu obrta.



## 4. Primjeri prijenosa poslovanja u praksi

### 4.1. Slučaj 1 - Prijenos poslovanja na članove obitelji

Ustanovu za zdravstvenu njegu i rehabilitaciju "Helena Smokrović" iz Rijeke osnovala je 1991. godine viša medicinska sestra Helena Smokrović, kao jednu od prvih ustanova te vrste u Hrvatskoj. U 2014. godini, sa 48 zaposlenih medicinskih sestara i fizioterapeuta, ekonomista i pravnika, najveća je ustanova za zdravstvenu njegu u Primorsko-goranskoj županiji koja mjesečno zbrinjava oko 500 pacijenata na području Grada Rijeke i šire okolice. Osnovna djelatnost Ustanove je zdravstvena njega, rehabilitacija i fizikalna terapija u kući pacijenta, po nalogu liječnika. Osim toga, Ustanova vodi stacionar u kojem, u privatnom aranžmanu, nudi usluge zbrinjavanja bolesnika kojima je potrebna pojačana zdravstvena njega i rehabilitacija nakon ortopedskih, traumatoloških i sličnih operativnih zahvata.

Nakon pogoršanog zdravstvenog stanja, osnivačica i direktorica Helena Smokrović se 2004. godine povlači u mirovinu, a upravljanje Ustanovom preuzima starija kćer Maša Smokrović. Maša u to vrijeme završava studij prava i do tada se njeni profesionalni interesi i vizija razvoja karijere nisu vezivali uz sudjelovanje u radu Ustanove. Uz emocionalnu krizu zbog brige oko majčinog zdravstvenog stanja, Maša se suočava i s poslovnom krizom zbog preuzimanja upravljanja nad Ustanovom. Posebno joj nedostaju znanja iz područja računovodstva i financija, strateškog upravljanja i upravljanja ljudskim resursima. Dodatnom produbljenju krize doprinjeli su neki od zaposlenika koji, prvenstveno zbog Mašinih neiskustva u radu Ustanove i djelatnosti, nisu prihvatili promjenu u upravljanju i nisu bili spremni za suradnju i doprinos u rješavanju situacije s kojom su se svi kao Ustanova suočili. Za neke od njih je jedino rješenje bio prekid ugovora o radnom odnosu. Međutim, prema Mašinih riječima, i ta se situacija vremenom mijenja: „Ljudi su shvatili da nije bitno koliko godina imam, nego ono što govorim, ono što znam.“

U potrazi za podrškom u procesu preuzimanja upravljanja Maša započinje svoj aktivniji angažman u Hrvatskoj udruzi poslodavaca, gdje nakon nekog vremena postaje predsjednica Granskog udruženja udruga zdravstvene njege, rehabilitacije i socijalne skrbi Hrvatske udruge poslodavaca. Drugi važan izvor podrške i informacija bili su privatni kontakti – poduzetnici prijatelji njenih roditelja, naročito vlasnica i direktorica ustanove za zdravstvenu njegu iz Splita koja je kroz mentorski pristup pomogla Maši uspješno prebroditi prve dvije godine upravljanja Ustanovom koje, danas, s vremenskim odmakom smatra kritičnim razdobljem u preuzimanju upravljanja. Podrške drugih institucija nije bilo, pa čak niti interesa za krizu koju je ova, do tada uspješna organizacija, prolazila,

bez obzira na realnu mogućnost gubitka radnih mjesta i značajnog doprinosa koju Ustanova zbog specifične djelatnosti ima u stvaranju društvene vrijednosti i rješavanju socijalnih poteškoća. Maša Smokrović smatra da bi mentorsku podršku, koju je – igrom slučaja - imala prilike koristiti, trebalo organizirati i pružiti poduzećima u procesu prijenosa poslovanja na sustavan i organiziran način, naročito u prve dvije godine koje smatra kritično važnim i u kojima je mentorska podrška posebno važna za osobni i profesionalni razvoj onih koji preuzimaju poslovanje.

Ustanova je uspješno prošla proces prijenosa poslovanja o čemu svjedoči i nagrada Hrvatske udruge poslovnih žena Krug u 2013. godini Maši Smokrović u kategoriji socijalno poduzetništvo, a u rad Ustanove uključuje se i Mašina sestra Eva, magistra sestrinstva, što još više jača kapacitet za razvoj Ustanove i oslobađa Mašino vrijeme za aktivan rad u području jačanja kvalitete poduzetničkog okruženja u Hrvatskoj. U lipnju 2014. godine Maša je, kao dio delegacije Republike Hrvatske, zajedno s predstavnicima Ministarstva poduzetništva i obrta i CEPORa sudjelovala na konferenciji EU na temu prijenosa poslovanja, te prezentirala iskustvo hrvatskih poduzetnika u tom procesu.

## 4.2. Slučaj 2 - Prijenos poslovanja na zaposlenike

Ivan Perić je osnovao 1996. godine u Rijeci poduzeće Projekt d.o.o.<sup>24</sup> – za projektiranje i konzalting u području vodoopskrbe, kanalizacije, navodnjavanja i zaštite vode s ciljem osiguravanja bolje egzistencije i životnih uvjeta svoje obitelji, koja je 1993. godine napustila ratom razorenu Bosnu i Hercegovinu. Prvi posao u novom okruženju bio je suradnja na međunarodnom projektu prikupljanja i obrade podataka o stanju vodoopskrbnih sustava, sustava odvođenja i pročišćavanja otpadnih voda i odlaganja čvrstog otpada na teritoriju Federacije Bosne i Hercegovine, financiranom sredstvima nizozemske vlade. Kvalitetno odrađeni projekt omogućio je širenje mreže kontakata i ugovaranje i drugih poslova na obnovi infrastrukture u tom području.

Od 1999. godine, fokus poslovnih aktivnosti usmjerava se na hrvatsko tržište. Radi lakšeg djelovanja na području cijele zemlje, Ivan 2007. godine odlučuje otvoriti podružnicu u Zagrebu, te u prijelaznom razdoblju radi paralelno i u Rijeci i u Zagrebu. Nakon uhodavanja posla u Zagrebu, cilj je bio preseliti sjedište u Zagreb odakle bi, između ostalog, bio i bliže kćerima koje žive u Zagrebu. U Zagrebu zapošljava Davora, mladog i ambicioznog inženjera građevinarstva, na mjesto direktora podružnice, a nakon nekog vremena još troje mladih inženjera. Zahvaljujući dobrim poslovnim rezultatima ostvarenim u 2008. godini, Ivan uspješno financira povećane troškove osnivanja i opremanja podružnice u Zagrebu, i kasnije, 2009. godine, selidbe sjedišta poduzeća u Zagreb, te funkcioniranje na dvije adrese. U Zagrebu, zbog nedostatka prostora, sjedište i podružnica posluju odvojeno

– na dvije lokacije. Sjedište u Zagrebu obavlja administrativne, pravne, kadrovske, računovodstvene, financijske poslove, poslove obrade tržišta i kontakte s investitorima, ugovaranje i fakturiranje, a podružnice u Zagrebu i Rijeci djeluju kao profitne jedinice na kojima se realiziraju projekti. Ivan potiče mlađu kćer Dunju na osnivanje vlastitog poduzeća kojem povjerava obavljanje administrativnih, pravnih, kadrovskih, računovodstvenih i financijskih poslova, pripremu dokumentacije za natječaje, održavanje internet stranice i druge poslove koji nisu glavna djelatnost poduzeća.

Nakon prelaska u Zagreb javlja se dilema – što učiniti sa podružnicom u Rijeci – zatvoriti ju ili pronaći kvalitetnu osobu i zaposliti kao direktora podružnice. S obzirom da su u Rijeci s Ivanom radila dva inženjera dugi niz godina – i u dobrim i lošim vremenima, Ivan im nije želio dati otkaz. Prvi izbor osobe za mjesto direktora riječke podružnice nije bio uspješan. Cilj podružnice je biti samoodrživ, pokriti troškove hladnog pogona, ali dobar dio 2008. godine riječka podružnica s novim direktorom to nije uspijevala, te je Ivan financirao troškove. Početkom 2009. godine preko osobnih kontakata dobiva preporuku i zapošljava na mjesto direktora Matka, ovlaštenog inženjera građevine u 50-im godinama sa dugogodišnjim iskustvom rada u korporaciji i djelatnosti, te obitelji za koju je trebao osigurati egzistenciju.

Krajem 2009. godine poduzeće funkcionira na tri lokacije – podružnicama u Rijeci i Zagrebu i sjedištu u Zagrebu, zapošljava osam građevinskih inženjera, od kojih dva motivirana i ambiciozna voditelja podružnica. U 2010. godini, usprkos krizi, Projekt d.o.o. uspješno posluje i zapošljava 10 osoba, od kojih devet inženjera građevine. Tijekom 2010. godine poduzeće dobiva međunarodno priznate certifikate ISO 9001 za sustav kvalitete, te ISO 14.000:2004 za sustav zaštite okoliša. Inženjerske i upravljačke poslove obavlja Ivan, ali ih u jednom dijelu prenosi i na direktore podružnica, čime polako priprema odlazak u mirovinu.

Od 2011. do 2012. godine Ivan je i dalje uključen u operativne aktivnosti te ga zbog znanja, referenci i ugleda kvalitetnog stručnjaka često uključuju u konzorcije prilikom prijave projekata. Nakon ugovaranja posla, Ivan sve više uključuje Davora, direktora zagrebačke podružnice, koji vremenom izrasta u kvalitetnog i cijenjenog stručnjaka. U tom razdoblju Ivan intenzivira i ranije započeta razmišljanja o odlasku u mirovinu. Usprkos nekoliko realiziranih inicijalnih razgovora s potencijalnim kupcima poduzeća iz zemlje i inozemstva, koje u to vrijeme ima 12 zaposlenih, važne reference i dobru tržišnu poziciju, Ivan ne uspijeva pronaći odgovarajućeg investitora. Odlučuje se ponuditi Davoru i Matku sljedeće rješenje: osnivanje samostalnih poduzeća u Rijeci i Zagrebu koja bi preuzela poslovanja podružnica. Podružnice su zatvorene, a poduzeća su osnovali Matko u Rijeci, a Davor u Zagrebu, s vlasničkim udjelom svaki od 49% kao fizičke osobe, dok 51% vlasništva u tim novostvorenim poduzećima ima Ivanovo poduzeće Projekt d.o.o. Nova poduzeća osnovana su minimalnim vlasničkim kapitalom od 20.000 kn, gdje je 49% tog

iznosa (9.800,00 kn) jedini financijski ulog koji su Davor i Matko investirali. Na taj način nova poduzeća uspješno savladavaju barijere s kojima se inače suočavaju nova poduzeća prilikom ulaska u djelatnost, koristeći reference, financijske pokazatelje uspješnosti i ISO certifikate poduzeća Projekt. Poduzeće Projekt od 2013. godine ima dva zaposlena, a Ivan odlazi u mirovinu i djeluje kao prokurist te ima savjetničku ulogu. Kćer Dunja vodi računovodstvo i prati financijsko poslovanje sva tri poduzeća. Pored ostvarene mirovine, Ivan ostvaruje mjesečni prihod – dodatak na mirovinu koji isplaćuje iz neisplaćene dobiti ostvarene do 2012. godine na koju su uredno podmirena porezna davanja (20%) i za koju je već ranije planirana isplata vlasniku u situaciji kada se ostvare zadovoljavajući uvjeti.

U budućnosti planirana je, sukladno ostvarenoj dobiti, a prema podnesenim godišnjim financijskim izvještajima, isplata dobiti od poslovanja poduzeća nastalih na temeljima podružnica u Rijeci i Zagrebu, sukladno vlasničkim udjelima. Ivan je svjestan da će za stabilizaciju poslovanja i tijeka novca ovih poduzeća trebati određeno vrijeme nakon čega će se, vjeruje, ostvariti uvjeti i za isplatu dobiti. Na taj način će, dugoročno, za njega i njegovu suprugu, a kasnije i njihove kćeri, biti ostvareni uvjeti da na temelju vlasništva u poduzeću Projekt i vlasničkih udjela u poduzećima kojima uspješno upravljaju Davor i Matko, ostvaruju prihode i tako osiguraju kvalitetniji životni standard kao rezultat Ivanovog 20-godišnjeg rada i truda uloženog u razvoj vlastitog poduzeća.

### 4.3. Slučaj 3 - Prijenos poslovanja prodajom poduzeća

**Kristina Ercegović** osnovala je 2002. godine prvu agenciju specijaliziranu za *mystery shopping* u Hrvatskoj. Nakon šest godina intenzivnog rada i rasta tvrtke, u kojoj je pokrenula niz inovativnih projekata, poput dodjele Nagrade za posvećenost kvaliteti usluge i Heraklea Customer Service Akademiju<sup>25</sup>, dolazi do privatnog zasićenja nakon kojeg pronalazi novi poslovni izazov te počinje razmišljati o prodaji poduzeća.

Paralelno s donošenjem odluke o prodaji poduzeća, 2010. godine Kristina se polako povlači iz operativnog upravljanja Herakleom i svu svoju pažnju usmjerava na novi poslovni pothvat - tvrtku *Zaokret* u kojoj, kroz projekt *Business Cafe* educira i umrežava poduzetnike, vodi radionice *Sam svoj gazda* i *Kako napraviti zaokret*, piše blog i pomaže poduzetnicima u zapošljavanju zaposlenika, pronalasku investitora te prodaji poduzeća.

Nakon konačne odluke o prodaji Heraklee, angažira agenciju za posredovanje u prodaji poduzeća, uz čiju pomoć, priprema ponudu za prodaju poduzeća koja sadrži opis poslovne ideje, interne organizacijske i tržišne informacije te financijske pokazatelje o poslovanju poduzeća. Uz pomoć agencije za posredovanje, identificirano je 20-ak



poduzeća (direktnih i indirektnih konkurenata u zemlji i inozemstvu, dobavljača, kupaca, tvrtki srodnih djelatnosti kojima bi poslovanje Heraklee bila nadogradnja, kao što su marketinške agencije i agencije za istraživanje tržišta) kojima je upućen poziv na prezentaciju ponude za prodaju Heraklee. Nakon prezentacije koju su zajedno pripremili i održali Kristina i predstavnici agencije, nastavljeni su pregovori, prvobitno s osam, a nakon nekog vremena sa dva ozbiljna kandidata za kupovinu poduzeća, nakon kojih je prihvaćena najbolja ponuda.

Prodajna cijena definirana je na temelju procijenjene prosječne godišnje neto dobiti za razdoblje od idućih pet godina, koliko je procijenjeno potrebno razdoblje za isplatu investicije kupovine poduzeća, na temelju trenutnog opsega poslovnih aktivnosti. Pretpostavka je da će sinergija između *brand*-a, mreže zaposlenika i suradnika te *software*-a koji je Heraklea sama razvila za potrebe poslovanja i dosadašnjih aktivnosti agencije za istraživanje tržišta koja je kupila Herakleu omogućiti isplatu uložene investicije i u kraćem razdoblju. Za kupca Heraklee ključno je bilo osigurati se da odlaskom Kristine Heraklea neće izgubiti postojeću bazu kupaca, uvjeriti se u standardiziranost poslovanja Heraklee i mogućnost funkcioniranja bez Kristine i njene mreže kontakata. Budući da je Kristina već dvije godine bila značajno fokusirana na razvoj novog poslovnog pothvata, operativno upravljanje Herakleom vodila je direktorica, koja je prodajom Heraklee i dalje ostala na istoj poziciji gdje i danas upravlja poduzećem. Od trenutka pronalaska ozbiljnog kupca do same realizacije proteklo je četiri mjeseca. Kristina je nakon realizacije kupoprodaje ostala zaposlena u poduzeću do kraja tekućeg mjeseca, a nakon toga u potpunosti se posvetila novim projektima.

Nakon Zaokreta koji i danas vodi, 2013. godine Kristina je osnovala *dating* agenciju Milda jer je uočila na tržištu nepostojanje slične agencije te identificirala potencijalno zainteresiranog kupca. Od samog početka Kristinin cilj bio je prodaja Milde nedugo nakon osnivanja i uhodavanja poslovanja. Osam mjeseci nakon osnivanja poslana je ponuda na nekoliko potencijalnih partnera i jedna nova tvrtka je preuzela poslovanje, kao dodanu vrijednost i nadogradnju na postojeće poslovne aktivnosti.

Kristina smatra da je ključ uspjeha brzog i jednostavnog prijenosa vlasništva, osim odluke da jasno slijedimo svoje želje, detaljna standardizacija poslovanja, razumljive i jasne procedure, neovisnost funkcioniranja tvrtke o vlasniku, jasna podjela posla (rada) te postojanje misije koja se može ostvariti na zadovoljstvo kupaca i ostalih partnera.

Prema Kristininim riječima, uspješna realizacija prodaje vlastitog poduzetničkog pothvata i u Hrvatskoj i u svijetu predstavlja velik uspjeh. Prilikom prodaje poduzeća i poslovnih udjela u Hrvatskoj ne postoji obveza plaćanja poreza što značajno snižava troškove prodaje poduzeća, olakšava pronalazak investitora i povećava šanse za uspješnu realizaciju prijenosa poslovanja.



## 5. Podrška u rješavanju prijenosa poslovanja u Europskoj uniji<sup>26</sup>

Često se pokretanje novog poslovnog pothvata smatra jedinim načinom započinjanja poduzetničke aktivnosti. S druge strane, svake se godine velik broj malih poduzeća zatvara jer vlasnici poduzeća odlaze u mirovinu ili pronalaze drugi poslovni interes, ali ne mogu pronaći nekoga na koga bi prenijeli poslovanje. Preuzimanje poslovanja predstavlja dugotrajan i složen proces, ali omogućuje očuvanje vještina, radnih mjesta i tržišne pozicije u odnosu na zatvaranje poduzeća.

Zbog velikog značaja uspješnog provođenja prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima za održivost i rast gospodarstva EU, Europska komisija od 1994. godine prati i potiče pitanje prijenosa poslovanja u zemljama članicama EU. Prema procjenama EU, oko 450.000 poduzeća svake godine u EU prolazi proces prijenosa poslovanja, čime je obuhvaćeno oko 2.000.000 zaposlenih u tim poduzećima. Procesu prijenosa poslovanja ne pristupa se na adekvatan način u oko 150.000 poduzeća što dovodi u pitanje oko 600.000 radnih mjesta godišnje na razini EU<sup>27</sup>.

Iako postoje različiti pristupi problemu prijenosa poslovanja malih i srednjih poduzeća u zemljama EU, u svima su prisutni sljedeći trendovi:

- sve veći značaj pitanja prijenosa poslovanja na razini politika usmjerenih na sektor MSP
- sve manji interes članova obitelji za preuzimanje poslovanja obiteljskih poduzeća (15-35% prijenosa poslovanja odvija se unutar obitelji)
- sve veći broj vlasnika poduzeća odlučuju se na prijenos poslovanja i prije odlaska u mirovinu kako bi se bavili drugim interesima.

Aktivnosti Europske komisije kojima se želi jače usmjeriti pažnja na značaj uspješnog provođenja prijenosa upravljanja prepoznaju se u području:

- jačanja svijesti o složenosti i značaju ovog pitanja te pravovremenog planiranja pripreme prijenosa poslovanja;
- kreiranja zakonodavnog okvira koji će omogućiti što jednostavniji proces prijenosa poslovanja uz minimalne troškove;
- kreiranja financijskih instrumenata za preuzimanje poslovanja čime bi se kupovina poduzeća učinila dostupnijom i financijski prihvatljivijom opcijom za osobe koje započinju poslovni pothvat;

- kreiranja 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);
- razvoja tržišta (*on-line* burze) kako bi se informacije o malim i srednjim poduzećima koja se nude na tržištu učinile dostupnijim potencijalnim kupcima.

## 6. Gdje se informirati?

### **Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja**

#### **CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva**

Član TRANSEO – Europskog udruženja za prijenos poslovanja malih i srednjih poduzeća (European Association for SME Transfer)

Trg J.F. Kennedya 7, Zagreb

01 230 5363

malpeza@cepor.hr

www.cepor.hr

Dostupne usluge: edukacija, pružanje informacija i savjetodavne pomoći prilikom prijenosa poslovanja, pomoć pri kontaktiranju potencijalnih kupaca, povezivanje vlasnika sa relevantnim institucijama i osobama koje pružaju profesionalnu podršku prilikom prijenosa poslovanja. Kroz članstvo u TRANSEO mreži CEPOR ima pristup informacijama i primjerima dobre prakse, pristup kvalitetnoj mreži stručnjaka za prijenos poslovanja (konzultanata, javnih ustanova i akademskih istraživača), te pristup istraživanjima i studijama koje su provedene na temu prijenosa poslovanja, a koje CEPOR koristi s ciljem unapređenja edukativne i savjetodavne podrške koju pruža malim i srednjim poduzećima.

### **HAMAG-BICRO - Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije Sektor za investicije**

Prilaz Gjure Deželića 7, Zagreb

01 488 1000

investicije@hamagbicro.hr

www.hamagbicro.hr

Dostupne usluge: podrška prilikom pronalaska strateškog partnera (investitora), spajanje sa potencijalnim investitorima, podrška prilikom pronalaska odgovarajućih lokacija za pokretanje ili preseljenje poslovnih aktivnosti, podrška prilikom rješavanja administrativnih barijera, te pružanje savjetodavnih i informativnih usluga koje se odnose na Zakon o poticanju investicija i unapređenju investicijskog okruženja, kao i na postojeće oblike i vrste potpora.

### **Hrvatska gospodarska komora**

Nova cesta 3-7, Zagreb

0800-18-52

poslovne-informacije@hgk.hr

www.hgk.hr

Dostupne usluge: edukacije, pružanje informativne i savjetodavne pomoći članicama, organizacija poslovnih susreta domaćih i stranih gospodarstvenika, organizacija nastupa na sajmovima, aktivnosti vezane uz unapređenje kvalitete poslovanja, pružanje kontakt informacija o institucijama koje pružaju podršku u procesu prijenosa poslovanja.

### **Hrvatska komora poreznih savjetnika**

Katančićeva 3, Zagreb

01 888 6743

info@hkps.hr

www.hkps.hr

Dostupne usluge: stručna pomoć o poreznim pitanjima prilikom prijenosa poslovanja, prodaje poduzeća ili likvidacije; zastupanje stranaka u poreznim postupcima; nadziranje pravilnosti vođenja poreznih i računovodstvenih evidencija.

### **Hrvatska obrtnička komora**

Ilica 49/II, Zagreb

01 480 6666

hok@hok.hr

www.hok.hr

Dostupne usluge: savjetovanje iz područja gospodarstva, poreza, carina, računovodstva, financiranja, te pružanje svih relevantnih informacija o procesu prijenosa obrta.

### **Hrvatska odvjetnička komora**

Koturaška 53/II, Zagreb

01 616 5200

hok-cba@hok-cba.hr

www.hok-cba.hr

Dostupne usluge: kontakt odvjetnika u Republici Hrvatskoj koji pružaju usluge pravnog savjetovanja, zastupanja u pojedinim postupcima, izrade svih vrsta popratnih ugovora kojima se uređuju međusobni odnosi stranaka (npr. ugovor o darivanju, o prijenosu poslovnih udjela), te zastupanja u ostavinskom postupku.

## **Hrvatska udruga poslodavaca**

Radnička cesta 52/1, Zagreb

01 489 7555

[hup@hup.hr](mailto:hup@hup.hr)

[www.hup.hr](http://www.hup.hr)

Dostupne usluge: pružanje usluga članicama HUPa – informacija, savjetovanja i pravne pomoći, povezivanje sa poduzetnicima i sektorskim udruženjima, zastupanje pred sudovima u sporovima, edukacija.

## **Hrvatska udruga za mirenje**

Teslina 1, Zagreb

01 481 1283

[info@mirenje.hr](mailto:info@mirenje.hr)

[www.mirenje.hr](http://www.mirenje.hr)

Dostupne usluge: provođenje procesa mirenja u kojem stranke nastoje sporazumno riješiti spor uz pomoć izmiritelja koji strankama pomaže postići nagodbu, bez ovlasti nametanja obvezujućeg rješenja.

# Zakonodavni okvir

- Zakon o radu – NN 93/14
- Zakon o obrtu – NN 143/13
- Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave – NN 117/93, 69/97, 33/00, 73/00, 127/00, 59/01, 107/01, 117/01, 150/02, 147/03, 132/06, 26/07, 73/08, 25/12
- Zakon o obveznim odnosima - NN 35/05, 41/08, 125/11
- Zakon o trgovačkim društvima - NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 152/11, 111/12, 68/13
- Zakon o nasljeđivanju - NN 48/03, 163/03, 35/05, 127/13
- Zakon o računovodstvu – NN 109/07, 54/13
- Obiteljski zakon - 75/14, 83/14

- <sup>1</sup> U daljnjem tekstu zbog jednostavnosti terminologije koristit će se jedinstveni termin „poduzeće“ koji obuhvaća različite oblike poslovnih subjekata.
- <sup>2</sup> Prijenos poslovanja u ovom minivodiču definiran je u skladu s Finalnim izvješćem Ekspertne grupe za prijenos malih i srednjih poduzeća, Europska komisija, svibanj 2002. (Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium Sized Enterprises, European Commission, May 2002.); [http://www.pedz.uni-mannheim.de/daten/edz-h/gdb/02/final\\_report\\_en.pdf](http://www.pedz.uni-mannheim.de/daten/edz-h/gdb/02/final_report_en.pdf), *preuzeto 2.9.2014.*
- <sup>3</sup> Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bancruptcy, European Commission, 2011., [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business\\_dynamics\\_final\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf), str. 6
- <sup>4</sup> Singer, S.: „Novac, ljudi ili obitelj – što je najvažnije za održivi obiteljski poduzetnički pothvat?“, 5. međunarodna konferencija o obiteljskim tvrtkama, Liderpress, 2013., <http://www.cepor.hr/Konferencija-Obiteljsko-poduzetnistvo-SS-2013.pdf>, *preuzeto 23.8.2014.*
- <sup>5</sup> Prema definiciji EU obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava, osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family\\_business\\_expert\\_group\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf), *preuzeto 22.8.2014.*
- <sup>6</sup> Alpeza, M., Peura, K.: „Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj“, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2012., str.5., *HYPERLINK* "[http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf)" [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-pod-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-pod-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf), *preuzeto 25.8.2014.*
- <sup>7</sup> Zakon o trgovačkim društvima – NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13
- <sup>8</sup> Zakon o nasljeđivanju - NN 48/03, 163/03, 35/05, 127/13
- <sup>9</sup> Obiteljski zakon – NN 75/14, 83/14

- <sup>10</sup> Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave – NN 117/93, 69/97, 33/00, 73/00, 127/00, 59/01, 107/01, 117/01, 150/02, 147/03, 132/06, 26/07, 73/08, 25/12
- <sup>11</sup> Prodaja poduzeća – vodič za prodavatelja, Mreža znanja, 2010., str. 6., <http://mrezaznanja.hr/test/wp-content/uploads/2011/06/Vodic-za-prodaju-poduzeca.pdf>.
- <sup>12</sup> Prilagođeno prema: Prodaja poduzeća – vodič za prodavatelja, Mreža znanja, ožujak 2010.; <http://mrezaznanja.hr/test/wp-content/uploads/2011/06/Vodic-za-prodaju-poduzeca.pdf>, preuzeto 1.9.2014.
- <sup>13</sup> Informacijski memorandum sastoji se od profila poduzeća (osnovni podaci o poduzeću, viziji menadžmenta, organizacijskoj strukturi, zaposlenicima, povijesnom pregledu razvoja poslovanja, djelatnosti, glavnim proizvodima, podacima o tržištu i tržišnom udjelu), financijskih izvještaja i pokazatelja (račun dobiti i gubitka, analiza strukture prihoda od prodaje, analiza troškova poslovanja u posljednje tri godine, projekcija prihoda i troškova za sljedeće trogodišnje/petogodišnje razdoblje, te analiza dobiti), bilance (analiza strukture imovine i obveza u posljednje tri godine i projekcija za sljedeće trogodišnje/petogodišnje razdoblje) i pregleda novčanog tijeka; SWOT analize (analiza internih snaga i slabosti poduzeća, te prilika i prijetnji u okruženju) i sažetka – najvažnije informacije o investiciji. Izvor: Prodaja poduzeća – vodič za prodavatelja, Mreža znanja, ožujak 2010., <http://mrezaznanja.hr/test/wp-content/uploads/2011/06/Vodic-za-prodaju-poduzeca.pdf>, preuzeto 1.9.2014.
- <sup>14</sup> Zakon o trgovačkim društvima – NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13
- <sup>15</sup> U Hrvatskoj se članovi društva kolokvijalno nazivaju suvlasnicima poduzeća.
- <sup>16</sup> Obiteljski zakon – NN 75/14, 83/14
- <sup>17</sup> Alpeza, M.: „Kada u vođenje obiteljskog biznisa uključiti vanjske menadžere?“, 4. međunarodna konferencija o obiteljskim tvrtkama, Liderpress, 2012., <http://www.cepor.hr/news/Alpeza%20Obiteljske%20tvrte%202012.pdf>, preuzeto 28.8.2014.
- <sup>18</sup> Senegović, I.: Transfer vlasništva u obiteljskim poduzećima (magistarski rad), Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Poslijediplomski studij Poduzetništvo, Osijek, 2012., str. 33.
- <sup>19</sup> Rukavina, T., 10 stvari koje trebate znati o likvidaciji poduzeća, 2012., <http://liderpress.hr/poslovna-znanja/10-stvari-koje-trebate-znati-o-likvidaciji-poduzeca/>, preuzeto 10.9.2014.



- <sup>20</sup> Zakon o trgovačkim društvima – NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13
- <sup>21</sup> Prilagođeno prema Transfer of businesses – What do you do with your business when you want to do something else?, NUTEK – The Swedish Agency for Economic and Regional Growth, 2006.
- <sup>22</sup> Cikač, V., Pravni aspekti nasljeđivanja obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, CEPOR, 2012., [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/CEPOR\\_policy%20osvrt\\_Pravni%20aspekti%20nasljedivanja%20obiteljskih%20poduzeca%20u%20Hrvatskoj.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/CEPOR_policy%20osvrt_Pravni%20aspekti%20nasljedivanja%20obiteljskih%20poduzeca%20u%20Hrvatskoj.pdf), preuzeto 25.8.2014.
- <sup>23</sup> Zakon o obrtu – NN 143/13
- <sup>24</sup> Naziv poduzeća i imena osoba uključenih u opis slučaja su izmijenjeni. Opisani slučaj u potpunosti odgovara realnoj situaciji.
- <sup>25</sup> Uz Veronicu Karlsson, Kristina Ercegović ko-autorica je prve stručne knjige o *mystery shoppingu* na svijetu – “*Measuring Management and The Moment of Truth*”, sa Sašom Petrom napisala je “*Tajnu nestalog kupca*”, a 2013. tiskala je knjigu “*Sam svoj gazda – kako uspjeti u poduzetništvu unatoč svemu i svima*”. Dobitnica je CROMA-ine (Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika) nagrade za najboljeg menadžera 2007. godine u kategoriji mladi menadžer, kao prva žena u toj kategoriji i najmlađi menadžer.
- <sup>26</sup> Facilitating Transfer of Business – A Smart Guide on promoting and supporting the transfer of businesses with the help of EU structural funds, EU, 2012.
- <sup>27</sup> Facilitating Transfer of Business – A Smart Guide on promoting and supporting the transfer of businesses with the help of EU structural funds, EU, 2012., str. 11.





### **Ministarstvo poduzetništva i obrta**

Ulica grada Vukovara 78  
10000 Zagreb  
Tel.: 01 610 61 11  
Fax.: 01 610 69 21  
provedba@minpo.hr  
www.minpo.hr



### **Središnja agencija za financiranje i ugovaranje programa i projekata Europske unije**

Ulica grada Vukovara 284 (objekt C)  
10000 Zagreb  
Tel.: 01 459 12 45  
Fax.: 01 459 10 75  
info@safu.hr  
www.safu.hr



### **Poboljšavanje informiranosti hrvatske poslovne zajednice**

BIZimpact II  
Savska cesta 41/VI kat  
10000 Zagreb  
Tel.: 01 798 09 82  
Fax.: 01 798 09 82  
info@bizimpact.hr  
www.bizimpact.hr

Za dodatne informacije o EU fondovima posjetite:

**[www.strukturnifondovi.hr](http://www.strukturnifondovi.hr)**



CEPOR  
Centar za politiku razvoja  
malih i srednjih poduzeća  
i poduzetništva



Republika Hrvatska  
Ministarstvo financija