VENYX
POSLOVNO SAVJETOVANJE

Vodič za vlasnike

Firma koja može bez vas

Deset koraka pripreme poduzeća za prodaju ili prijenos poslovanja

Za vlasnike mikro i malih poduzeća, obrta i obiteljskih tvrtki

- Priprema firme za prodaju
- Procjena vrijednosti
- Plan prijenosa i kontinuiteta



Vesna Baranašić *mag. oec.*

Konzultantica za prijenos poslovanja i pripremu firme za prodaju
Business broker

VENYX – poslovno savjetovanje
Izdanje: studeni 2026.

UVODNA RIJEČ

Riječ autorice

Više od dvadeset godina radim uz poduzeća, njihove vlasnike i odluke koje dugoročno određuju smjer poslovanja.

Prvih deset godina bila sam ovlaštena računovotkinja malih i srednjih poduzetnika. Sljedećih više od deset godina radila sam kao stečajni upravitelj kroz samostalnu djelatnost i vodila stečajne i predstečajne postupke. Danas radim kao samostalni konzultant na pripremi firmi za prijenos ili prodaju poslovanja, a kao business broker bavim se posredovanjem u kupnji i prodaji poduzeća, u suradnji s Colak Business Brokerageom.

Kroz taj rad vidjela sam cijeli životni ciklus poduzeća: stabilno poslovanje i rast, financijske poteškoće, promjenu vlasništva i prestanak poslovanja. Jedan se obrazac ponavljao često: vlasnik nije pravodobno pripremio poduzeće za promjene koje dolaze ili je ulazio u rizične i neisplative poslovne aranžmane. Kod mikro, malih, pa i srednjih poduzeća, osobno stanje i osobni razvoj vlasnika neodvojivi su od stanja firme, jer kako se razvija vlasnik, tako i firma s njime – i obrnuto.

Posljedice odluka u poslovanju često se vide tek godinama kasnije. Isto vrijedi za prijenos: kupac ili nasljednik vidjet će u brojkama, ugovorima i organizaciji sve ono što je urađeno, ali i ono što nije. Zato ovaj vodič ne govori samo o transakciji, nego o pripremi. To je razdoblje u kojem vlasnik još ima vremena, izbor i pregovaračku snagu.

Vodič je namijenjen vlasnicima mikro i malih poduzeća, obrta i obiteljskih tvrtki koji razmišljaju o prodaji, predaji nasljednicima ili prijenosu na zaposlenike, kao i onima koji o tome još nisu razmišljali, a trebali bi.



Vesna Baranašić, mag. oec.

Konzultantica za prijenos poslovanja i pripremu firme za prodaju · Business broker
Osnivačica VENYX poslovnog savjetovanja

PREGLED

Sadržaj

UVOD

Pet poruka za prodaju firme — *Najvažnije u pet rečenica* 4

Prijenos poslovanja u Hrvatskoj: zašto sada? — *Podaci i kako koristiti vodič* 5

DESET KORAKA PRIPREME

01 Definirajte ciljeve i osobnu spremnost 6

02 Odaberite model prijenosa 7

03 Utvrdite realnu vrijednost poduzeća 8

04 Uredite financijsko izvještavanje 10

05 Smanjite ovisnost poduzeća o vlasniku 11

06 Dokumentirajte znanje i procese 12

07 Osigurajte upravljački kontinuitet i ključne ljude 13

08 Prenesite odnose s kupcima i dobavljačima na poduzeće 14

09 Uredite pravnu i poreznu stranu 15

10 Izradite plan prijenosa i plan kontinuiteta 16

POSEBNE SITUACIJE, ALATI I DODACI

Kada poduzeće ima financijske poteškoće — *Rani signali upozorenja i mogućnosti koje postoje* 17

Vremenski plan prijenosa — *Deset koraka posloženih u pet faza kroz vrijeme* 18

Najčešće pogreške u praksi — *Osam pogrešaka koje vlasnike najviše koštaju* 20

Samoprocjena spremnosti za prijenos — *Radni list s 20 tvrdnji i tumačenjem rezultata* 21

Pojmovnik — *Objašnjenja stručnih pojmova iz vodiča* 22

Suradnja — *Usluge, inicijalni razgovor i izvori* 23

UKRATKO

Pet poruka za prodaju firme

Ono što svaki vlasnik treba znati prije nego što krene u prodaju.

01

Priprema počinje puno prije prodaje.

Ako firma nije spremna za prodaju, treba je prvo pripremiti. Kada postoje volja i plan pripreme, realno računajte sa šest mjeseci do godinu dana. Kod većih transakcija i zahtjevnijih poslovnih okolnosti priprema može trajati i dulje. Sama prodaja nakon toga obično traje od 6 do 18 mjeseci.

02

Kupac plaća održivu zaradu, a ne uloženi trud.

Vrijednost određuju zarada, rizik i stabilnost poduzeća.

03

Ovisnost o vlasniku najviše smanjuje vrijednost mikro i malih poduzeća.

Njezino smanjivanje najisplativiji je dio pripreme.

04

Neuređenost se uvijek naplati u pregovorima.

Nižom cijenom, zadržavanjem dijela kupoprodajne cijene ili odustajanjem kupca.

05

Plan za nepredviđene okolnosti potreban je odmah.

Neovisno o tome kada planirate prijenos.

UVOD

Prijenos poslovanja u Hrvatskoj: zašto sada?

Velik broj hrvatskih poduzeća nastao je devedesetih godina, a njihovi osnivači danas su u dobi kada se pitanje nasljeđivanja ili izlaska iz poslovanja više ne može odgađati. Podaci istraživanja koje provodi CEPOR potvrđuju da je riječ o jednom od najvažnijih gospodarskih pitanja idućeg desetljeća.

3.224

poduzeća s 20.771 zaposlenim ugašeno je od 2014. do 2025.; CEPOR ih ubraja u skupinu ugroženu nepravodobnim prijenosom

7%

poduzetnika starijih od 55 godina ima pisani plan prijenosa; gotovo polovica nema ni razrađen plan

17.000+

tvrtki u Hrvatskoj ima vlasnika starijeg od 60 godina

- **19% poduzetnika razmatra prodaju poduzeća**, u odnosu na 6% 2015. godine. Raste i spremnost na prijenos poslovanja zaposlenicima.
- Najveći izazovi su **priprema poduzeća za prodaju, procjena vrijednosti i porezni aspekti**. Uključivanje savjetnika i profesionalizacija upravljanja povećavaju vjerojatnost uspješnog prijenosa.

Izvori: CEPOR, Business Transfer Barometar 2025; Lider, intervju s A. Čolakom, 2025.

Tema je dobila i europsku dimenziju. Europska komisija je u lipnju 2026. donijela novu Preporuku o prijenosu poslovanja malih i srednjih poduzeća, kojom potiče države članice na uklanjanje administrativnih i poreznih prepreka te na jačanje podrške vlasnicima u tom procesu.

Kako koristiti ovaj vodič?

Vodič je podijeljen u deset koraka. Svaki korak objašnjava zašto je određeno područje važno, što u njemu provjerava kupac ili nasljednik i koje su preporučene aktivnosti. Koraci se ne moraju provoditi strogo redom, ali prvi korak, definiranje ciljeva, uvijek prethodi ostalima. Na kraju vodiča nalaze se vremenski plan, pregled najčešćih pogrešaka, samoprocjena spremnosti i pojmovnik.

Pojam „prijenos poslovanja“ u vodiču obuhvaća svaku promjenu vlasništva ili upravljanja: prodaju vanjskom kupcu, prijenos na članove obitelji, prodaju zaposlenicima ili menadžmentu te predaju upravljanja profesionalnom direktoru.

01

KORAK 1

Definirajte ciljeve i osobnu spremnost

Prije pitanja koliko poduzeće vrijedi, odgovorite što želite postići i kakav život želite nakon izlaska.

Prijenos poslovanja nije isključivo financijska odluka. Za većinu vlasnika to je najvažnija poslovna i osobna odluka u karijeri, jer zadire u identitet, obiteljske odnose i osjećaj odgovornosti prema zaposlenicima. Kada ciljevi nisu jasno definirani, svaka ponuda i svaki razgovor s nasljednicima doimaju se preuranjeno, a odluka se odgađa dok je okolnosti ne nametnu.

Četiri pitanja na koja trebate imati odgovor

01 **Vremenski okvir:** kada želite prestati s operativnim vođenjem, a kada izaći iz vlasništva. To ne moraju biti iste godine.

02 **Tko je preuzimatelj:** vanjski kupac, poslovni partner, zaposlenik, menadžment ili član obitelji. Je li ta osoba svoj interes izrazila ili ga vi pretpostavljate?

03 **Vaša uloga nakon prijenosa:** potpuni izlazak, savjetodavna uloga u prijelaznom razdoblju ili zadržavanje manjinskog udjela.

04 **Nefinancijski prioriteti:** zaposlenici, ime tvrtke, kontinuitet prema kupcima i lokalnoj zajednici. Ti prioriteti utječu na izbor preuzimatelja i na cijenu.

Osobna spremnost

Iskustvo pokazuje da vlasnici rijetko odgađaju prijenos zbog nedostatka informacija. Mnogo češće razlog je neodgovoreno pitanje:

„Tko sam ja bez svoje firme?“

Vlasnik koji nema jasnu sliku života nakon izlaska nesvjesno usporava proces, odbija razumne ponude ili zadržava sve odluke kod sebe. Jasan osobni plan jednako je važan kao financijski.

Preporučeni koraci

- ✓ Odgovore na četiri pitanja zapišite na jednu stranicu. Prva verzija ne mora biti konačna.
- ✓ Razgovarajte s bračnim partnerom i obitelji o životu nakon izlaska.

02

KORAK 2

Odaberite model prijenosa

Prodaja nije jedina mogućnost, a predaja nasljednicima nije uvijek najbolja.

Prema istraživanju CEPOR-a, raste spremnost vlasnika na prodaju poduzeća i na prijenos zaposlenicima, dok pritisak da djeca preuzmu obiteljsko poslovanje slabi. Svaki model ima svoje prednosti, rizike i vremenske zahtjeve.

MODEL	PREDNOSTI	NA ŠTO OBRATITI POZORNOST
Prijenos u obitelji	Kontinuitet, povjerenje, očuvanje imena i vrijednosti	Spremnost i interes nasljednika, odnosi s ostalim nasljednicima, financijska sigurnost vlasnika
Prodaja zaposlenicima ili menadžmentu	Poznavanje poslovanja, stabilnost prema kupcima i zaposlenicima	Ograničen kapital kupaca, potreba za obročnom otplatom ili kreditom
Prodaja vanjskom kupcu	Najčešće najviša cijena i jasan izlazak	Zahtjevno dubinsko snimanje, potreba za neovisnošću o vlasniku, povjerljivost procesa
Profesionalni direktor uz zadržano vlasništvo	Prihod od dobiti, odgoda odluke o prodaji	Izbor i nadzor direktora, vlasnik i dalje snosi poslovni rizik
Uredno zatvaranje	Jednostavnost kada poduzeće nema vrijednost bez vlasnika	Najmanji povrat, gubitak radnih mjesta i kupaca; provesti pravodobno i uredno

Kupci se razlikuju po motivima i načinu vrednovanja. **Strateški kupac** (konkurent, dobavljač ili kupac koji želi rasti) često može platiti više zbog sinergija. **Individualni kupac** traži uhodano poslovanje umjesto pokretanja vlastitog. **Financijski kupac** gleda prvenstveno stabilnost zarade i mogućnost rasta.

Moguće su i kombinacije, primjerice prodaja većinskog udjela uz zadržavanje manjinskog udjela ili savjetodavne uloge vlasnika tijekom prijelaznog razdoblja. Takav aranžman smanjuje rizik kupca i vlasniku često donosi višu ukupnu cijenu.

Preporučeni koraci

- ✓ Za svaki model procijenite je li realan za vaše poduzeće i zašto.
- ✓ Ako razmatrate obiteljski prijenos, razgovarajte s mogućim nasljednicima otvoreno i pojedinačno.
- ✓ Procijenite koji bi zaposlenici mogli biti dio rješenja.

03

KORAK 3

Utvrdite realnu vrijednost poduzeća

Kupca zanima koliko poduzeće može održivo zarađivati nakon preuzimanja.

Najčešća razlika između očekivanja vlasnika i ponude kupca proizlazi iz različitog pristupa vrijednosti. Vlasnik promatra uložene godine, rad i imovinu. Kupac promatra buduću zaradu, rizik i vrijeme povrata ulaganja.

Kako se vrednuju mikro i mala poduzeća

Za manja poduzeća u praksi se često koristi pokazatelj **SDE** (Seller's Discretionary Earnings), odnosno zarada koja stoji na raspolaganju vlasniku. Dobiva se tako da se dobit prije poreza uveća za amortizaciju, neto kamate, ukupni trošak plaće jednog vlasnika (bruto 2) te privatne i jednokratne troškove koji prolaze kroz poslovanje, a umanji za jednokratne prihode. Vrijednost se procjenjuje kao **SDE × multiplikator**. Za veća poduzeća češće se koristi EBITDA.

Kao okvirni orijentir često se koristi raspon od **1,5 do 4 × SDE**. Viši multiplikatori mogu biti opravdani kod poslovanja koje je manje ovisno o vlasniku ili ima dokazan potencijal rasta.

Ilustrativni primjer izračuna SDE-a

Dobit prije poreza	45.000 €
+ amortizacija	15.000 €
+ neto kamate	3.000 €
+ ukupni trošak plaće vlasnika (bruto 2)	30.000 €
+ privatni i jednokratni troškovi	7.000 €
= SDE	**100.000 €**

Ako novi vlasnik preuzima vašu operativnu ulogu, SDE pokazuje okvirnu ekonomsku korist koju može ostvariti. Ako će za tu ulogu zaposliti voditelja, u procjenu održive zarade treba uključiti tržišni trošak te osobe.

> *Poduzeće koje ovisi o vlasniku u pravilu postiže nižu cijenu, jer kupac tu ovisnost vidi kao rizik i ugrađuje ga u ponudu. Neuređeno poslovanje izuzetno je teško prodati.* ***Upravo tu izgubljenu vrijednost sustavna priprema može vratiti vlasniku.***

POVEĆAVA VRIJEDNOST	SMANJUJE VRIJEDNOST
Poslovanje funkcionira i bez vlasnika	Vlasnik je jedini nositelj znanja, prodaje i odluka
Raspršeni kupci i ugovorni odnosi	Jedan ili dva kupca nose velik dio prihoda

POVEĆAVA VRIJEDNOST	SMANJUJE VRIJEDNOST
Stabilna ili rastuća dobit tri godine	Oscilacije i neobjašnjive stavke
Uredne poslovne knjige i dokumentacija	Miješanje privatnih i poslovnih troškova
Stabilan tim i ključni ljudi koji ostaju	Ključni ljudi pred mirovinom ili odlaskom
Moderna oprema, uređeni pravni odnosi	Zastarjela oprema, neriješene nekretnine i dozvole

Što provjerava kupac ili nasljednik

- Održivost zarade u posljednje tri godine i objašnjenje svih odstupanja.
- Koliko je zarade vezano uz osobni angažman vlasnika.
- Odvojenost nekretnina od poslovanja: hoće li ih kupiti, unajmiti ili mu uopće nisu potrebne.

Preporučeni koraci

- ✓ Prikupite financijske izvještaje za posljednje tri godine.
- ✓ S računovođom popišite privatne i jednokratne troškove te jednokratne prihode i izračunajte okvirni SDE.
- ✓ Zatražite izračun vrijednosti vašeg poduzeća od profesionalnog konzultanta, poput poslovnog savjetnika ili business brokera.

04

KORAK 4

Uredite financijsko izvještavanje

Ono što kupac ne može provjeriti, za njega ne postoji.

Vlasnici mikro i malih poduzeća godinama posluju s ciljem smanjenja porezne osnovice. Porezna optimizacija legitimna je dok poduzeće posluje, ali pri prodaji postaje skupa: kupac i banka koja financira kupnju vrednuju isključivo ono što je vidljivo i dokazivo u poslovnim knjigama. Svaki euro dobiti skriven u troškovima koje ne možete dokumentirati kupac pomnoži multiplikatorom i oduzme od cijene.

Zato s uređenjem financijskog izvještavanja treba početi što ranije, jer kupac analizira **posljednje tri godine** poslovanja.

Područja koja treba urediti

- **Razgraničenje privatnog i poslovnog.** Vozila, putovanja, troškovi kućanstva, zaposleni članovi obitelji. Ono što ostaje mora biti jasno popisano i obrazloženo.
- **Odnosi s vlasnikom i povezanim osobama.** Pozajmice vlasniku i od vlasnika treba zatvoriti, kao i međusobna potraživanja s povezanim društvima.
- **Realna bilanca.** Nenaplativa potraživanja i zastarjele zalihe umjetno povećavaju imovinu, a kupac ih u dubinskom snimanju otpisuje, zajedno s dijelom povjerenja.
- **Upravljačko izvještavanje.** Mjesečni pregled prihoda, bruto marže, troškova, dobiti i novčanog toka.
- **Analitika prihoda.** Struktura prihoda po kupcima, proizvodima i uslugama te stvarna profitabilnost svakog segmenta.
- **Privatna imovina.** Privatne nekretnine ili opremu koju želite zadržati izdvojite iz firme, uz prethodnu provjeru poreznih posljedica.

Preporučeni koraci

- ✓ S računovođom popišite privatne i jednokratne troškove za posljednje tri godine.
- ✓ Izradite plan otpisa nenaplativih potraživanja i zastarjelih zaliha.
- ✓ Uvedite mjesečni financijski izvještaj na jednoj stranici.

05

KORAK 5

Smanjite ovisnost poduzeća o vlasniku

Najvažniji korak u pripremi mikro i malog poduzeća.

Kod mikro i malih poduzeća najveći rizik za kupca i nasljednika nije tržište, nego vlasnik. Ako vlasnik osobno zna sve cijene, kupce, dobavljače i pristupne podatke, kupac stječe poduzeće koje bez njega ne može nastaviti poslovati. Takav rizik kupac ugrađuje u cijenu ili ga prenosi na vlasnika kroz uvjete, primjerice obvezu višegodišnjeg ostanka ili isplatu dijela cijene ovisno o budućim rezultatima.

Test mjesec dana

Postavite si pitanje: **što bi se dogodilo da mjesec dana niste dostupni?** Popišite sve što bi stalo, kasnilo ili pošlo pogrešno. Na temelju toga sastavite plan organizacije poslovanja za slučaj da vas nema mjesec dana.

Evidencija odluka

Dva tjedna bilježite svaku odluku koju donosite i svako pitanje koje vam postavljaju zaposlenici. Svaku stavku zatim razvrstajte u jednu od tri skupine: **može se delegirati odmah**, **može se delegirati uz upute** i **zasad ostaje kod vlasnika**. Većina vlasnika iznenadi se brojem odluka u prvoj skupini.

Postupno prenošenje odgovornosti

01 Odredite tko preuzima koja područja: prodaju, nabavu, proizvodnju, financije i ljudske resurse.

02 Pisano definirajte ovlasti: o čemu osoba odlučuje samostalno i do kojeg iznosa.

03 Uvodite postupno sve dulja razdoblja odsutnosti, bez stalne dostupnosti.

04 Prestanite biti zadnja instanca za svako pitanje. Pitanje „Što vi predlažete?“ najkorisniji je alat u ovoj fazi.

Preporučeni koraci

- ✓ Provedite test mjesec dana na papiru.
- ✓ Dva tjedna vodite evidenciju odluka.
- ✓ Odaberite dva područja koja ćete prenijeti u idućih šest mjeseci.

06

KORAK 6

Dokumentirajte znanje i procese

Ono što nije zapisano, odlazi zajedno s vlasnikom.

U malim poduzećima znanje je najčešće neformalno: kako se izrađuje ponuda, koje su cijene za pojedinog kupca, kako se održava oprema, kako se postupa s reklamacijom. Dokumentiranje tog znanja smanjuje ovisnost o pojedincima, olakšava uvođenje nasljednika i kupcu pokazuje da stječe sustav, a ne osobu.

Pristup koji ne opterećuje poslovanje

01 Izradite popis **deset do petnaest ključnih procesa** i obrađujte dva do četiri procesa mjesečno.

02 Za svaki proces odvojite 30 do 60 minuta i **opišite ga usmeno** dok se razgovor snima ili bilježi.

03 Iz zapisa se izrađuje sažet opis prema predlošku. U tome danas značajno pomažu i alati umjetne inteligencije.

04 Zaposlenik koji proces provodi pregledava i dopunjuje opis. Opis je dovršen kada ga nova osoba može slijediti.

PREDLOŽAK OPISA PROCESA	PRIMJER: IZRADA PONUDE
Svrha	Kupcu dostaviti točnu i profitabilnu ponudu u roku od dva radna dana
Pokretač	Upit kupca e-poštom ili telefonom
Koraci	1. Evidentirati upit 2. Provjeriti cijene materijala 3. Izračunati prema kalkulacijskoj tablici 4. Ponude iznad 5.000 € odobrava voditelj 5. Poslati ponudu i evidentirati datum
Odgovornost	Komercijalist; odobrenje voditelj prodaje
Potrebni resursi	Cjenici dobavljača, kalkulacijska tablica, popis rabata po kupcima
Česte pogreške	Izostavljen trošak prijevoza; zastarjeli cjenik dobavljača

Preporučeni koraci

- ✓ Izradite popis ključnih procesa i odredite redoslijed: prvo ono što zna samo vlasnik.
- ✓ Zakažite prvo snimanje u tekućem mjesecu.
- ✓ Izradite popis pristupnih podataka i šifri te ga sigurno pohranite, uz pristup još jedne ovlaštene osobe.

07

KORAK 7

Osigurajte upravljački kontinuitet i ključne ljude

Kupac ne stječe samo imovinu, nego i ljude. Njihov odlazak smanjuje vrijednost.

U svakom poduzeću postoji nekoliko osoba bez kojih bi poslovanje zastalo: stručnjak koji poznaje opremu, osoba koja vodi odnose s kupcima, voditelj koji drži proizvodnju. Kupac će u ranoj fazi pitati tko su te osobe i hoće li ostati nakon prijenosa.

- **Identificirajte ključne ljude** i za svakoga procijenite važnost, vjerojatnost ostanka, postojanje zamjene i očekivani odlazak u mirovinu.
- **Odredite tko može voditi poduzeće** ili pojedina područja. To ne mora biti jedna osoba, nego mali tim koji zajedno pokriva uloge vlasnika.
- **Uključite te ljude u odlučivanje** već sada. Odgovornost se razvija postupno.
- **Razmotrite poticaje za ostanak**: bonus za ostanak nakon prijenosa, sudjelovanje u dobiti ili, kod prijenosa zaposlenicima, mogućnost stjecanja udjela.
- **Provjerite ugovore o radu**: odgovaraju li stvarnim poslovima i primanjima.

Što provjerava kupac ili nasljednik

- Tko su ključne osobe i postoji li za njih zamjena.
- Postoje li pisani dogovori o ostanku ključnih ljudi.
- Je li struktura plaća i ugovora usklađena sa stvarnim stanjem.

Preporučeni koraci

- Izradite pregled ključnih ljudi s ocjenom rizika.
- Za svaku ključnu osobu odredite plan: zadržavanje, zamjena ili razvoj nasljednika.
- Odredite osobu ili tim koji će postupno preuzimati vođenje.

08

KORAK 8

Prenesite odnose s kupcima i dobavljačima na poduzeće

Kupci trebaju biti kupci poduzeća, a ne osobni poslovni odnosi vlasnika.

U malim poduzećima kupci često surađuju zbog dugogodišnjeg odnosa s vlasnikom. Dok vlasnik vodi poslovanje, to je prednost. U trenutku prijenosa postaje rizik, jer kupac poduzeća s pravom pita hoće li ti odnosi opstati.

- **Koncentracija prihoda.** Ako jedan kupac čini više od 20 do 30% prihoda, ili nekoliko najvećih više od polovice, rizik je značajan. Postupno širite bazu kupaca.
- **Ugovorni odnosi.** Usmene dogovore pretvorite u ugovore, okvirne sporazume ili barem pisane cjenike i uvjete, kako s kupcima, tako i s dobavljačima.
- **Klauzule o promjeni vlasništva.** Neki ugovori (s kupcima, dobavljačima, najmodavcima, davateljima licenci i franšiza) dopuštaju raskid u slučaju promjene vlasnika. Takve ugovore treba identificirati na vrijeme.
- **Uvođenje drugih osoba u odnose.** Zajednički sastanci s ključnim kupcima, uz komercijalista ili budućeg voditelja, bitan su dio prijenosa.
- **Uvjeti dobavljača.** Provjerite jesu li povoljni uvjeti vezani uz vlasnika osobno ili uz poduzeće.

Što provjerava kupac ili nasljednik

- Udio deset najvećih kupaca u prihodu u posljednje tri godine.
- Postojanje i trajanje ugovora te klauzule o promjeni vlasništva.
- Tko u poduzeću osim vlasnika održava odnos s pojedinim kupcem.

Preporučeni koraci

- ✓ Izradite pregled kupaca s udjelom u prihodu za posljednje tri godine.
- ✓ Popišite ugovore i označite one s klauzulom o promjeni vlasništva.
- ✓ Za deset najvažnijih kupaca odredite drugu kontakt osobu u poduzeću.

09

KORAK 9

Uredite pravnu i poreznu stranu

Ono što se ne uredi na vrijeme, rješava se u pregovorima, i to na teret prodavatelja.

Dubinsko snimanje otkriva svaku pravnu i dokumentacijsku neurednost, a svaka nejasnoća postaje argument za nižu cijenu, dodatna jamstva ili odustajanje kupca. Preporučljivo je da prodavatelj provjeru provede prije kupca.

Pregled dokumentacije

PODRUČJE	DOKUMENTACIJA
Društvo i dozvole	Izvadak iz sudskog registra, društveni ugovor ili izjava o osnivanju, odluke skupštine, dozvole za rad i certifikati
Financije	Financijski izvještaji za posljednje tri godine, bruto bilance, porezne prijave, krediti i jamstva
Imovina i nekretnine	Popis opreme i vozila, najmovi i leasing; zemljišnoknjižni izvadci, uporabne dozvole, usklađenost katastra i stanja na terenu
Ugovori i ljudi	Ugovori s ključnim kupcima i dobavljačima, licence, zastupstva; ugovori o radu i pravilnici
Sporovi i rizici	Sudski postupci, nadzori, reklamacije, dana jamstva

Porezni aspekti

Prodaja poslovnog udjela i prodaja imovine i poslovanja imaju bitno različite porezne posljedice za prodavatelja i kupca. O tome ovisi i izbor modela i vremena prijenosa, pa se porezne posljedice provjeravaju prije odluke, a ne nakon nje. Ovo je opća napomena, a ne porezni savjet.

Posebno za obrtnike

Obrt je vezan uz osobu vlasnika i ne prodaje se kao trgovačko društvo. Kod prodaje se prijenos provodi prodajom imovine i poslovanja kao poslovne cjeline. Kod obiteljskog prijenosa vrijedi znati da obrt nakon smrti obrtnika, pod uvjetima propisanim zakonom, može nastaviti nasljednik. Izmjene Zakona o obrtu iz 2026. dodatno olakšavaju nastavak obrta dok traje ostavinski postupak i uvode institut obiteljskog obrta. O tome se savjetujte na vrijeme.

Preporučeni koraci

- ✓ Provedite pregled dokumentacije i označite što nedostaje.
- ✓ Riješite zemljišnoknjižne i dozvolske neusklađenosti, jer najdulje traju.
- ✓ Dogovorite savjetovanje s poreznim savjetnikom o najpovoljnijem modelu prijenosa.

10

KORAK 10

Izradite plan prijenosa i plan kontinuiteta

Samo 7% poduzetnika starijih od 55 godina ima pisani plan prijenosa.

Plan prijenosa ne mora biti opsežan dokument. Dovoljno je nekoliko stranica koje odgovaraju na pitanja što, tko, kada i kako. Bitno je da postoji u pisanom obliku i da ga poznaju osobe kojih se tiče.

Sadržaj plana

- Ciljevi vlasnika i odabrani model prijenosa (koraci 1 i 2).
- Ciljni datum i vremenski okvir aktivnosti.
- Aktivnosti iz koraka 3 do 9, s rokovima i odgovornim osobama.
- **Tim savjetnika:** konzultant za prijenos poslovanja, računovođa, odvjetnik i drugi stručnjaci.
- Plan komunikacije i plan kontinuiteta.

Komunikacija

Preuranjena informacija o prodaji može uznemiriti zaposlenike, kupce i konkurenciju, a zakašnjela stvara nepovjerenje. Opće je pravilo: **prvo obitelj i savjetnici, zatim ključni ljudi kada dobivaju ulogu u planu, a ostali zaposlenici i kupci kada je odluka donesena**. U prodaji vanjskom kupcu povjerljivost se štiti ugovorom o povjerljivosti (NDA) i anonimnim predstavljanjem poduzeća.

Plan kontinuiteta: ako vam se sutra nešto dogodi

Najveći gubici vrijednosti koje sam vidjela nastali su kada vlasnik iznenada nije mogao voditi poslovanje, a nitko nije imao ovlasti ni informacije. Neovisno o planu prijenosa, provjerite odmah:

- Ima li još netko **ovlast zastupanja** ili prokuru te pristup bankovnim računima?
- Zna li još netko gdje su **ugovori, pristupni podaci, ključevi i ključni dokumenti**?
- Je li u društvenom ugovoru ili izjavi o osnivanju uređeno što se događa s vašim udjelom?
- Imate li oporuku ili jasan dogovor s obitelji?
- Znaju li računovođa i jedna ovlaštena osoba u poduzeću što učiniti u prvom tjednu?

Preporučeni koraci

- ✓ Izradite plan prijenosa od tri do pet stranica.
- ✓ Okupite tim savjetnika.
- ✓ Riješite pitanja iz plana kontinuiteta u idućih mjesec dana.

POSEBNA SITUACIJA

Kada poduzeće ima financijske poteškoće

Prijenos poslovanja ne događa se samo u stabilnim okolnostima. Dio vlasnika o izlasku počinje razmišljati tek kada se pojave problemi s likvidnošću, rastuća zaduženost ili gubitak ključnog kupca. U takvim situacijama vrijeme ima posebnu vrijednost: svaki mjesec odgađanja smanjuje broj mogućnosti.

Rani signali upozorenja

- Kašnjenje u plaćanju dobavljača, poreza i doprinosa.
- Financiranje tekućeg poslovanja pozajmicama vlasnika ili novim kreditima.
- Pad bruto marže i ovisnost o jednom kupcu ili poslu.
- Blokade računa ili ovrhe.

Mogućnosti koje postoje

Dok poduzeće još posluje, moguće su prodaja cijelog poslovanja ili njegovih dijelova, ulazak strateškog partnera ili restrukturiranje. Zakon predviđa i predstečajni postupak, čiji je cilj financijsko restrukturiranje uz suglasnost vjerovnika. I u stečajnom postupku imovina ili dijelovi poslovanja mogu se prodati kupcima, ali je tada prostor za odlučivanje vlasnika bitno manji, a vrijednost je u pravilu niža.

> *Uprava je dužna podnijeti prijedlog za otvaranje stečajnog postupka najkasnije 21 dan od nastanka stečajnog razloga. Neizvršavanje te obveze može dovesti do osobne odgovornosti. Ako je račun neprekidno blokiran dulje od 120 dana, prijedlog za stečaj podnosi* FINA. ***Zato je u ranoj fazi poteškoća važno savjetovanje sa stručnjakom.***

VREMENSKI PLAN

Vremenski plan prijenosa

Deset koraka iz vodiča posloženih u pet faza kroz vrijeme.

Prikazan je okvirni raspored za vlasnika koji ima volju i plan pripreme: oko godinu dana pripreme, zatim prodaja, koja od izlaska na tržište obično traje od 6 do 18 mjeseci, i na kraju prijelazno razdoblje. Kod obiteljskog prijenosa rok se određuje prema spremnosti nasljednika i planu predaje ovlasti. Kod većih transakcija i zahtjevnijih poslovnih okolnosti razdoblja se produljuju, ali redoslijed ostaje isti.



Brojevi u zlatnim kružićima desno na svakoj kartici označavaju korake iz vodiča u kojima su aktivnosti te faze detaljno opisane.

FAZA 1

Odluka i smjer

12 – 9 mj. prije izlaska na tržište

KORACI IZ VODIČA: 1 2 3 4 10

- Postavljate ciljeve i odlučujete tko preuzima firmu
- Birate model prijenosa
- Dobivate prvu procjenu vrijednosti
- Počinjete uređivati financije
- Izrađujete plan kontinuiteta

REZULTAT *Znate što želite, koliko firma okvirno vrijedi i što treba popraviti.*

FAZA 2

Uređenje firme

9 – 3 mj. prije izlaska na tržište

KORACI IZ VODIČA: 5 6 7 8 9

- Smanjujete ovisnost firme o sebi
- Zapisujete ključne procese
- Osiguravate ključne ljude
- Prenosite odnose s kupcima i dobavljačima na firmu
- Uređujete pravnu i poreznu dokumentaciju

REZULTAT *Firma može raditi bez vas, a dokumentacija je uredna.*

FAZA 3

Završna provjera

3 – 0 mj. prije izlaska na tržište

KORACI IZ VODIČA

3 5 9

- Ponovno procjenjujete vrijednost uređene firme
- Slažete dokumentaciju za kupca ili nasljednika
- Provodite test mjesec dana u stvarnosti
- Donosite konačnu odluku o modelu i trenutku prijenosa

REZULTAT *Firma je spremna za izlazak na tržište ili predaju.*

FAZA 4

Prodaja ili prijenos

Prodaja: 6 – 18 mj. od izlaska na tržište

KORACI IZ VODIČA

2 10

- **Kod prodaje:** nakon ugovora o posredovanju i odobrenja prodajnih materijala, poduzeće se predstavlja anonimno. Kupac prolazi početnu kvalifikaciju i potpisuje NDA prije uvida u prospekt ili podatke koji otkrivaju identitet poduzeća. Slijede sastanak i pregovori, pisani okvir dogovora (MOU/LOI), dubinsko snimanje, kupoprodajni ugovor i zaključenje transakcije.
- **Kod obiteljskog prijenosa:** formalni prijenos ovlasti i vlasništva na nasljednika. Rok se ne veže uz izlazak na tržište, nego uz spremnost nasljednika i plan predaje ovlasti.

REZULTAT *Potpisan ugovor i novi vlasnik.*

FAZA 5

Prijelazno razdoblje

0 – 6 mj. nakon potpisa ugovora

KORACI IZ VODIČA

7 8

- Uvodite novog vlasnika u posao
- Predstavljate ga ključnim kupcima i dobavljačima
- Postupno izlazite iz firme prema dogovoru

REZULTAT *Novi vlasnik samostalno vodi firmu.*

IZ PRAKSE

Najčešće pogreške u praksi

01 **Čekanje na pravi trenutak.** Pravi trenutak je kada poduzeće dobro posluje i vlasnik ima energije, a ne kada oboje nestaje.

02 **Nerealna očekivanja o cijeni**, temeljena na uloženom trudu umjesto na održivoj zaradi.

03 **Pretpostavka da će nasljednici preuzeti poslovanje**, bez razgovora s njima.

04 **Neuređene poslovne knjige** i miješanje privatnog i poslovnog, otkriveno tek u dubinskom snimanju.

05 **Neformalna prodaja „preko poznanika“**, bez procjene, ugovora o povjerljivosti i savjetnika.

06 **Zanemarivanje ključnih ljudi**, koji odlaze čim saznaju za prodaju.

07 **Nepostojanje plana kontinuiteta** za slučaj bolesti ili smrti vlasnika.

08 **Izlazak bez prijelaznog razdoblja**, zbog kojeg novi vlasnik gubi kupce, a prodavatelj dio cijene vezan uz rezultate.

RADNI LIST

Samoprocjena spremnosti za prijenos

Za svaku tvrdnju zaokružite **2** ako je u potpunosti točna, **1** ako je djelomično točna i **0** ako nije točna. Zbrojite bodove.

#	TVRDNJA	BODOVI
01	Znam okvirnu godinu u kojoj želim izaći iz poduzeća.	0 1 2
02	Znam kakvu ulogu želim imati nakon prijenosa.	0 1 2
03	S obitelji sam razgovarao/la o budućnosti poduzeća.	0 1 2
04	Znam koji je model prijenosa za mene realan.	0 1 2
05	Imam neovisnu procjenu vrijednosti ne stariju od dvije godine.	0 1 2
06	Privatni i poslovni troškovi jasno su razgraničeni.	0 1 2
07	Imam mjesečni financijski izvještaj.	0 1 2
08	Poduzeće bi mjesec dana normalno poslovalo bez mene.	0 1 2
09	Barem jedna osoba osim mene vodi odnose s ključnim kupcima.	0 1 2
10	Ključni procesi su dokumentirani.	0 1 2
11	Pristupni podaci i ključni dokumenti dostupni su još jednoj ovlaštenoj osobi.	0 1 2
12	Postoji osoba ili tim koji može preuzeti vođenje.	0 1 2
13	Ključni zaposlenici vjerojatno bi ostali nakon prijenosa.	0 1 2
14	Nijedan kupac ne čini više od četvrtine prihoda.	0 1 2
15	S ključnim kupcima i dobavljačima imam pisane ugovore.	0 1 2
16	Nekretnine i dozvole pravno su potpuno uređene.	0 1 2
17	Nemam otvorenih sporova ni većih neriješenih obveza.	0 1 2
18	Savjetovao/la sam se s poreznim savjetnikom o prijenosu.	0 1 2
19	Imam pisani plan prijenosa.	0 1 2
20	Uređeno je tko zastupa poduzeće ako se meni nešto dogodi.	0 1 2
	Ukupno	_____ / 40

Tumačenje rezultata

0 – 15	Poduzeće je u velikoj mjeri ovisno o vlasniku i nije spremno za prijenos. Realno je potrebno 12 mjeseci i više ciljane pripreme. Preporučuje se početi s koracima 1, 5 i 10.
16 – 28	Postoje dobri temelji, ali i rizici koji bi umanjili vrijednost. Realno je potrebno šest do dvanaest mjeseci ciljane pripreme.
29 – 40	Poduzeće je u dobrom stanju za prijenos. Preporučuje se ažurirati procjenu vrijednosti i definirati vrijeme i način izlaska.

Rezultat je orijentacijski. Pojedinačni ozbiljan rizik može odgoditi prodaju ili prijenos i uz visok broj bodova.

Pojmovnik

SDE	Zarada na raspolaganju vlasniku: dobit prije poreza uvećana za amortizaciju, neto kamate, ukupni trošak plaće jednog vlasnika (bruto 2) te privatne i jednokratne troškove, a umanjena za jednokratne prihode.
EBITDA	Dobit prije kamata, poreza i amortizacije; koristi se za vrednovanje većih poduzeća.
Multiplikator	Faktor kojim se množi SDE ili EBITDA radi procjene vrijednosti; ovisi o riziku i stabilnosti.
Dubinsko snimanje	Detaljna provjera financija, ugovora, imovine i rizika koju kupac provodi prije kupnje (engl. due diligence).
NDA	Ugovor o povjerljivosti koji potencijalni kupac potpisuje prije uvida u podatke.
MOU / LOI	Memorandum o razumijevanju ili pismo namjere: pisani okvir osnovnih uvjeta transakcije koji kupac i prodavatelj potpisuju prije dubinskog snimanja.
MBO	Otkup poslovanja od strane postojećeg menadžmenta (engl. management buy-out). Otkup od strane šireg kruga zaposlenika naziva se EBO (engl. employee buy-out).
Earn-out	Dio kupoprodajne cijene koji se isplaćuje naknadno, ovisno o rezultatima nakon prijenosa.
Prijelazno razdoblje	Dogovoreno razdoblje u kojem prodavatelj pomaže novom vlasniku nakon prijenosa.
Predstečajni postupak	Postupak financijskog restrukturiranja poduzeća u poteškoćama uz sudjelovanje vjerovnika.

Suradnja

Pogled izvana na ono što kupci i nasljednici stvarno provjeravaju.

Neke korake iz ovog vodiča vlasnik može provesti samostalno. Za druge, osobito za procjenu vrijednosti, smanjenje ovisnosti o vlasniku i plan prijenosa, koristan je pogled izvana: osobe koja poznaje financije, upravljanje i transakcije te zna što kupci i nasljednici stvarno provjeravaju.

01

Priprema firme za prodaju

Analiza spremnosti poduzeća za promjenu vlasnika, procjena rizika i plan uređenja prije izlaska na tržište.

02

Business brokerage

Posredovanje u kupnji i prodaji poduzeća, u suradnji s Colak Business Brokerageom. Prihvat poslovanja u postupak ovisi o kvalifikaciji.

03

Stečajni i predstečajni postupci

Poslovno i financijsko savjetovanje vlasnicima, vjerovnicima, kupcima i investitorima, kao zasebna usluga VENYX-a.

INICIJALNI RAZGOVOR

Povjerljiv razgovor od 20 minuta, bez obveze

Kratki pregled rezultata samoprocjene i najvažnijih rizika za vaše poduzeće.

IZVORI

- CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva: Business Transfer Barometar Hrvatska 2025, prema izvještajima Novog lista, tportala i Lidera (2025.–2026.).
- Lider: „Tvrtke vrijedne 3 milijarde eura uskoro će promijeniti vlasnike“, intervju s A. Čolakom, rujan 2025.
- Europska komisija: Preporuka o prijenosu poslovanja malih i srednjih poduzeća, lipanj 2026.

Vodič sadrži opće informacije i ne predstavlja pravni, porezni ni financijski savjet. Primjeri i brojke služe za ilustraciju. Za odluke o vašem poduzeću savjetujte se sa stručnjacima. © Vesna Baranašić, VENYX poslovno savjetovanje, 2026.



KONTAKT

Vesna Baranašić, mag. oec.

Konzultantica za prijenos poslovanja i pripremu firme za prodaju
Business broker · Small Business Advisory

VENYX – poslovno savjetovanje

Sjedište: Mihovljan, Ulica Šafran 18, Čakovec

Ured: Matice hrvatske 6, Čakovec

vesnab.office@gmail.com

+385 95 681 7372

vesnabaranasic.com

linkedin.com/in/vesnabaranasic

Kolumna „MindsetSoul Business“ · mnovine.hr/kolumna/vesna-baranasic