

ŽIVOTNI CIKLUS JEDNOG RAČUNOVODSTVENOG UREDA

Mikašinić, Slađana

Undergraduate thesis / Završni rad

2025

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Applied Sciences RRiF / Veleučilište RRiF**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:198:685669>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Final Examination Papers University of Applied Sciences RRiF - Final Examination Papers and Diploma Papers](#)



VELEUČILIŠTE RRiF

STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ ZA RAČUNOVODSTVO I FINACIJE

Sladana Mikašinović

ZAVRŠNI RAD

ŽIVOTNI CIKLUS JEDNOG RAČUNOVODSTVENOG UREDA

Zagreb, 2024.

VELEUČILIŠTE RRiF

STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ ZA RAČUNOVODSTVO I FINACIJE

ZAVRŠNI RAD

ŽIVOTNI CIKLUS JEDNOG RAČUNOVODSTVENOG UREDA

Ime i prezime studenta: Slađana Mikašinović

Matični broj studenta: 352/12-I

Mentor: Dolores Pušar Banović, prof.struč.stud.

Zagreb, 2024.

ŽIVOTNI CIKLUS JEDNOG RAČUNOVODSTVENOG UREDA

SAŽETAK

Poduzetništvo kao takvo mnogo je više od gospodarske aktivnosti i brojki na papiru. Ono podrazumijeva jedan specifičan, cjeloviti set umijeća, vještina i aktivnosti koje se kontinuirano razvijaju i mijenjaju, prilagođavajući se vremenima, okolnostima i preprekama. Baš ta sposobnost prilagodbe jedna je od ključnih odrednica uspješnog poduzetnika i poduzetništva te je glavni razlog zašto poduzeća opstaju dugoročno. Primjer toga je i računovodstveni ured autorice ovog rada koje je, kao i brojna druga poduzeća u Hrvatskoj tog vremena, bilo određeno iznimnim promjenama, odnosno prilagodbom na iste. Stvaranje nove države, preuzimanje novog društveno-ekonomskog uređenja, poslijeratne okolnosti, a onda ubrzo i prilagodba u sklopu pripreme za ulazak u Europsku uniju – sve su to tektonske promjene koje zahtijevaju iznimnu poduzetničku vještinu. Ovaj rad prikaz je životnog ciklusa poduzeća na stvarnom primjeru, dok u isto vrijeme donosi i teorijski prikaz navedene problematike kroz teorijski presjek poduzetništva u cjelini.

Ključne riječi: poduzetništvo, životni ciklus poduzeća, računovodstveni ured

BUSINESS LIFE CYCLE OF AN ACCOUNTING FIRM IN CROATIA

ABSTRACT

Entrepreneurship is much more than just economic activity or numbers. It represents a specific, comprehensive set of skills, abilities and actions that continually evolve and change, adjusting to particular times, circumstances and challenges. This ability to adapt is actually one of the most important reasons why certain companies survive in the long term. One example of this is also the accountant firm owned by the author of this paper. She, like many other businesses of that time in Croatia, needed to overcome enormous changes and adjust. The formation of the new country, the new socio-economic system, the afterwar period, and even soon the adjustment as part of the EU entry – all of those represent tectonical changes that require a strong entrepreneurial skill. This paper presents a business life cycle in a real-life example, while at the same time, offering the full theoretical overview of the topic, from the theoretical perspective.

Key words: entrepreneurship, business life cycle, accounting firm

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. PODUZETNIŠTVO.....	2
2.1. Povijesni razvoj poduzetništva	2
2.2. Pojmovne i teorijske osnove poduzetništva.....	3
2.3. Poduzetnik.....	4
2.4. Škole ekonomske misli	7
2.4.1. Klasična ekonomija	7
2.4.2. Neoklasična ekonomija	9
2.5. Različite teorije životnog ciklusa poduzeća.....	10
2.5.1. Faza udvaranja	11
2.5.2. Faza povoja	12
2.5.3. Faza go-go (divlje godine)	12
2.5.4. Faza adolescencije (drugo rođenje)	13
2.5.5. Faza top forme	13
2.5.6. Faza starenja (aristokracija)	13
2.5.7. Faza konačne propasti (birokracija).....	14
2.5.8. Faza smrti	14
2.6. Zašto umiru tvrtke u Republici Hrvatskoj	14
2.7. Nastavak životnog ciklusa poduzeća i nakon odlaska osnivača	18
3. PRAKTIČAN PRIKAZ ŽIVOTNOG CIKLUSA PODUZEĆA NA PRIMJERU RAČUNOVODSTVENOG UREDA	20
3.1. Prvih 5 godina poslovanja (1993.-1998.) - osnivanje i ustroj poslovanja	21
3.1.1. Osnivanje trgovačkog društva	22
3.1.2. Zakon o računovodstvu	23
3.1.3. Zakon o porezu na promet proizvoda i usluga	24
3.1.4. Izmjena nacionalne valute iz HRD u HRK	25
3.1.5. Zakon o porezu na dohodak	25
3.1.6. Zakon o porezu na dobit	26
3.1.7. Porez na dodanu vrijednost	26
3.2. Poduzetničko razdoblje rasta i razvoja (1999. – 2008.).....	28
3.3. Vrijeme sazrijevanja (2009. – 2018.).....	30
3.4. Vrijeme inovacija, adaptacije i digitalizacije (2019. – 2023.).....	31
3.5. Vizualni prikaz životnog ciklusa tvrtke Rauss d.o.o.	32
4. ZAKLJUČAK.....	34

5. POPIS LITERATURE	35
6. POPIS GRAFIKONA, SLIKA I TABLICA.....	36

1. UVOD

Ulazak u poduzetničku aktivnost samo je po sebi vrlo zahtjevan proces, iziskuje jako puno volje, truda, znanja, učenja i konstantnog prilagođavanja promjenama iz okoline. Privatno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj (dalje u tekstu: RH) zapravo je vrlo kratkog vijeka, tek nešto više od trideset godina. Nakon proglašenja neovisnosti 1991. godine započeo je proces tranzicije iz socijalističke ekonomije prema tržišno orijentiranoj ekonomiji u RH, i u najmanju je ruku bio vrlo zbunjujuć za poduzetnike koji su tada krenuli u poduzetničku aktivnost jer su se tek donosili zakoni nove države i odbacivali stari zakoni bivše države Jugoslavije.

Cilj ovog rada je prikazati kroz koje je izazove i faze rasta i razvoja prolazio jedan računovodstveni ured tijekom trideset godina poslovanja, prikazati prilagođavanje poduzetnika promjenama iz okoline te pobjede nad strahovima od nepoznatog.

Prvi dio rada prikaz je povijesnog razvoja, pojmovnih i teorijskih osnova poduzetništva, kao i različitih škola ekonomske misli i njihovog percipiranja poduzetništva i poduzetnika. S obzirom na to da je cilj ovog rada pokazati životni ciklus jedne poduzetničke aktivnosti, u ovom dijelu obradit ćemo dvije teorije koje svaka na svoj način pojašnjava život jednog poduzeća. Drugi dio rada praktičan je prikaz životnog ciklusa poduzeća autorice ovog rada, gdje je ranije objašnjena teorija životnog ciklusa pokazana na stvarnom primjeru, u realnim okolnostima i poduzetničkim izazovima.

S obzirom na to da su promjene bile značajne u svakom segmentu poslovanja svakog trgovačkog društva veliki je uspjeh svih onih koji su preživjeli do danas i stekli to bogato iskustvo tranzicije iz jednog sustava u potpuno drugi sustav.

2. PODUZETNIŠTVO

2.1. Povijesni razvoj poduzetništva

Povijesni razvoj poduzetništva može se pratiti kroz različite faze koje su oblikovale ekonomsku aktivnost kroz vrijeme. U razvojnom smislu, poduzetništvo počiva na teoriji ekonomije i društva.

Koncept poduzetništva prvi se puta pojavljuje u antičkoj Grčkoj i Rimskom carstvu u obliku trgovine i zanatstva, počinje organizacija aktivnosti tadašnjih obrtnika u trgovini, a među filozofima počinje rasprava o ulozi trgovine i novca u društvu. Tijekom srednjeg vijeka između 12. i 15. stoljeća kada dominira feudalni sustav trgovina je bila ograničena, ali razvojem grada i trgovačkih puteva pojavljuju se trgovački cehovi koji su regulirali svoje poslovne aktivnosti u isto vrijeme štiteći interese svojih članova. U tom razdoblju poduzetništvo obuhvaća trgovinu, kreditne i mjenjačke poslove, brodarstvo i osvajanje novih područja.¹ *Prvi začetci trgovačkih poduzeća pojavljuju se u 12. stoljeću u Italiji, a od kraja 14. stoljeća nastaju trajna udruženja koja su imala poslovni oblik sličan današnjim javnim trgovačkih društvima.*² Uglavnom su se bavili trgovinom i izvoznim poslovima, a poslovne aktivnosti kao i dobit bili su podijeljeni među članovima obitelji.

Stvaralačko poduzetništvo u punoj snazi razvija se tek u 17. stoljeću poznatom kao *zlatno doba poduzetništva*, kada se razvijaju različite trgovine i obrti. Tek u 18. stoljeću pojavljuju se prve ideje o slobodnom tržištu i o vrlo velikom značaju poduzetništva za razvoj društvenog napretka.³

Industrijska revolucija na prijelazu iz 19. u 20. stoljeće ojačala je značaj korporacija, te se uvođenjem masovne proizvodnje postepeno gubi važnost poduzetništva.⁴

¹ Šipić, N. (2023). Osnove poduzetništva. Zagreb: Poslovno veleučilište Zagreb

Škrtić, M. (2006). Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.

² Škrtić, M. (2006). Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., str. 33.

³ Bolfek, B., Rajko, M., i Zdrilić, I. (2022). Suvremeni trendovi u poduzetništvu. Zadar: Sveučilište u Zadru, str. 14.

⁴ Ibid.

2.2. Pojmovne i teorijske osnove poduzetništva

Riječ poduzetništvo dolazi od francuske riječi *entreprendre*, koja je složenica od latinskog izraza *entre* što znači *između* i *prendre* što znači *poduzeti*. Riječ poduzetnik isto tako vuče svoj korijen iz francuskog jezika i zabilježena je prvi put u *Rječniku francuskog jezika* 1437. godine, a odnosi se na osobu koja potiče nove aktivnosti i postiže svoje ciljeve.⁵

Kroz povijest pojavljivale su se različite definicije poduzetništva kod poznatih teoretičara ekonomske misli, o čemu detaljno pišu autori poput Marice Škrtić⁶ te grupe autora Bolfek, Rajko i Zdrilić.⁷ Kao prvi teoretičar spominje se Richard Cantillon (1680.-1734.) koji objašnjava što rade poduzetnici: kupuju po poznatim cijenama, a kod prodaje nastoje postići što višu cijenu. Cijena je pritom neizvjesna, što znači da mogu poslovati unosno, ali mogu i bankrotirati. Adam Smith (1713.-1790.) jedan je od glavnih pristaša ideje o slobodnom tržištu i o važnoj ulozi poduzetništva u stvaranju društvenog napretka i blagostanja, govori o poduzetničkoj aktivnosti koja se temelji na marljivosti i štedljivosti, poslovnim špekulacijama i poslovnim inovacijama. Francuski ekonomist Jean-Baptiste Say (1767.-1832.) doprinosi razvoju teorije poduzetništva naglašavajući ulogu poduzetnika u ekonomiji kao pokretača inovacija i proizvodnje. Također, definira tri faktora proizvodnje: rad, kapital, zemlju. Joseph Schumpeter (1883.-1950.), američki ekonomist definira poduzetništvo kao stvaranje inovacija koje poduzetnik pokreće svojim djelovanjem, time stavlja inovacije kao generator gospodarskog rasta i razvoja. Peter Drucker (1909.-2005.) navodi da je svrha poduzetništva stvaranje novog tržišta i novog potrošača navodeći primjer lanca restorana brze prehrane McDonald's. Naime, njegova specifičnost nije u stvaranju nečeg dosad neviđenog, nego u inzistiranju na standardizaciji proizvoda, prepoznavanju vrijednosti proizvoda za krajnjeg kupca te u specifičnim tehnikama upravljanja.⁸ Dodatno, Drucker definira temeljne karakteristike poduzetnika kao osobe koje aktivno tragaju za promjenama, kako reagiraju na promjene i kako iskorištavaju promjene kao nove prilike.

Poduzetništvo je svakako nemoguće jednoznačno odrediti. Prof. dr. sc. Marica Škrtić sažeto donosi sve one elemente koji su ključni za definiranje poduzetništva: radi se o procesu kreiranja nove vrijednosti uz korištenje resursa vremena i financija, a ključno je preuzimanje

⁵ Ibid., str. 11.

⁶ Škrtić, M. (2006). Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.

⁷ Bolfek, B., Rajko, M., i Zdrilić, I. (2022). Suvremeni trendovi u poduzetništvu. Zadar: Sveučilište u Zadru

⁸ SBE Council. <https://sbecouncil.org/2018/10/25/peter-drucker-15-insights-on-entrepreneurship-innovation-and-management/> (pristupljeno 6. studenog 2024.).

rizika uz profit kao očekivani ishod. Također, ističe i poduzetnika i njegove sposobnosti kao odrednicu poduzetništva.⁹ Zato je posebno zanimljivo istaknuti i kako poduzetništvo definiraju sami poduzetnici. Naime, Alan Žepić u knjizi *Legenda o poduzetništvu* autora Michaela E. Gerbera jednostavnim rječnikom opisuje poduzetništvo: *Poduzetništvo je jedna čudna vještina, zahtjeva hrabrost, ali i oprez. Traži akciju, ali i strpljenje. Nudi bogatstvo, ali može završiti siromaštvom.*¹⁰

Iz svega navedenog u ovom poglavlju proizlazi da je poduzetništvo stupanj sposobnosti da se uoči i participira izvanredna prilika za mogući poslovni uspjeh, odlučnost da se pokrene akcija u uvjetima visokog poduzetničkog rizika. Proizlazi iz toga da je poduzetništvo specifično obilježje načina ponašanja a ne pitanje sposobnosti pojedinca.¹¹

2.3. Poduzetnik

Poduzetnik je nositelj poduzetničkih aktivnosti, osoba je koja preuzima inicijativu, poduzima pothvate preuzimajući neizvjesnost i rizik u ugledu i novcu. On je osoba koja prepoznaje priliku, prikuplja sredstva za realizaciju, koristeći pri tome vještine, iskustvo i stečeno znanje.

Postoji vječno pitanje - tko može biti poduzetnik? Da li to može biti svaka osoba jer se te vještine mogu naučiti ili su ipak potrebne neke osobine čovjeka kako bi se uspjelo u poduzetništvu? Stručnjaci često pokušavaju precizirati osobine koje pogoduju, odnosno ne pogoduju uspjehu. Jedino što su uspjeli zaključiti da dobri menadžeri vode uspješna, a loši menadžeri neuspješna poduzeća. Međutim, prof. David C. McClelland u svojoj studiji *The Achieving Society* harvardskog sveučilišta pretpostavio je da će vjerojatno uspjeti oni koji imaju sljedećih šest osobina¹²:

- 1) Inovativnost – najupečatljivija značajka poduzetnika, pritom inovacija postaje poduzetničkom tek kad se unese u proizvodnju i ponudi potrošačima.

⁹ Škrtić, M. (2006). Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.

¹⁰ Gerber, M. E. (2005). Legenda o poduzetništvu: zašto većina malih poduzeća propada i što poduzeti? Zagreb: IBS – Informatorov biro sustav, str. XVII.

¹¹ Škrtić, M. (2006). Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., str. 5.

¹² Siropolis, N.C. (1995). Menadžment malog poduzeća: vodič u poduzetništvu. Zagreb: MATE d.o.o., Hrvatska obrtnička komora. str. 41-47.

- 2) Razumno preuzimanje rizika – većina poduzetnika ima sklonost poslovima visokog, ali ne previsokog rizika, što znači da će prihvatiti rizik u područjima koji odgovaraju njihovim znanjima i vještinama, što čini njihovo preuzimanje rizika razumnim.
- 3) Samouvjerenost – poduzetnici često vjeruju da su im izgledi bolji nego što to stvarno jest, vjeruju da mogu stvoriti nove prilike, nova tržišta, nove potrošače.
- 4) Uporan rad – rade puno sati jer su vođeni svojom željom da nadmaše druge, procjena je da rade jako puno prvih 5 godina dok se posao ne ustabili, a onda uzimaju predah.
- 5) Postavljanje ciljeva - kod poduzetnika se proces postavljanja ciljeva stalno ponavlja, redovito postavljaju ciljeve visoko i ambiciozno poistovjećujući svoje osobne ciljeve s poslovnim ciljevima te sam proces planiranja doživljavaju vrlo poticajno.
- 6) Odgovornost – poduzetnici žele puno priznanje za svoj uspjeh, odnosno spremni su prihvatiti odgovornost za svoj neuspjeh, kroz mjeru profitabilnosti mjere koliko su uspješni na tržištu. Ta mjera samo služi za mjerenje, ali ne i kao cilj. Profit doživljavaju kao nagradu za uspješno preuzimanje rizika.

Činjenica da mnoštvo poduzetničkih pothvata završava neuspjehom potvrđuje tezu da nije lako biti kvalitetan i uspješan poduzetnik. Nije dovoljno imati dobru ideju za uspješno poslovanje, već je potrebno odrediti jako dobru strategiju poslovanja koja će odvesti poduzetnika do njegovog cilja i uspjeha.

Prema Amaru Bhideu potrebna su tri koraka u ostvarivanju poduzetničke aktivnosti¹³:

- 1) Jasno definiranje cilja - odnosno pitanje koje si svaki poduzetnik treba postaviti je „Kamo želim stići?“ Svatko kreće u poduzetništvo iz svojih osobnih razloga, jedni iz potrebe slobode i nezavisnosti, drugi zbog zarade. Kad odrede svoj cilj, odnosno odredište, trebaju si postaviti sljedeća pitanja:
 - Koja vrsta poduzeća je meni potrebna za obavljanje moje poduzetničke aktivnosti?
 - Koje rizike i žrtve takvo poduzeće zahtijeva?
 - Jesam li ja spreman prihvatiti sve potrebne rizike i žrtve?
 Kad odgovore na ta pitanja, moraju odrediti strategiju kojom će realizirati svoje ciljeve.

¹³ Škrtić, M. (2006). Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., str. 76.-79. prema Bhide, A.V. (1996). The questions every entrepreneur must answer, Harvard Business Review, br. 5, str. 21-28.

- 2) Procjena odgovarajuće strategije – poduzetnik si ovdje postavlja pitanje „Kako da dođem do onoga što želim“. U ekonomskoj literaturi strategija se objašnjava kao zamišljen put poduzeća prema ostvarenom cilju. Osnovno pravilo pri određivanju strategije jest da ona mora biti održiva, odnosno da mora biti u skladu s tehničkim i kapacitetnim mogućnostima samog poduzeća, jer ako je strategija izvrsna a poduzeće je ne može izvesti, ona uopće nije od koristi. Prilikom određivanja strategije poduzetnici bi se trebali zapitati sljedeće:
- Je li strategija dobro definirana?
 - Može li utvrđena strategija uroditi dostatnim profitom?
 - Je li strategija održiva?
- 3) Prilagodba kapaciteta u svrhu izvođenja strategije - za provedbu strategije postavlja se pitanje „Mogu li ja to?“, odnosno poduzetnik mora provjeriti nekoliko stvari:
- Ima li poduzeće dobre izvore i sredstva - rad, kapital, kupce?
 - Koliko je jako poduzeće - odnosno kakva su organizacijska struktura i sistemi, kakva su kultura poduzeća i norme?
 - Kakve su njegove vlastite mogućnosti i afiniteti - da li kontinuirano usavršava svoja znanja i sposobnosti potrebne za posao, je li dobar *leader* svojim zaposlenicima?

Prema Michaelu. E. Gerberu svaka osoba koja osniva vlastito poduzeće u sebi ima tri osobe¹⁴:

- 1) Poduzetnika - on živi u budućnosti, nikada u prošlosti, ali rijetko u sadašnjosti; to je naša kreativna osobnost i za Poduzetnika većina je ljudi problem koji stoji na putu ostvarenja sna.
- 2) Menadžera - bez njega ne bi bilo reda, ne bi bilo planiranja; živi u prošlosti, pod svaku cijenu ne želi promjene, želi održati postojeće stanje. Tamo gdje Poduzetnik vidi priliku - Menadžer vidi problem.
- 3) Tehničara – on je izvršitelj, njega samo zanima kako nešto učiniti, izraziti je individualist te da on ništa ne odradi - ne bi bilo ništa niti učinjeno. Njemu je sustav neprihvatljiv i napad je na njegovu individualnost.

¹⁴ Gerber, M. E. (2005). Legenda o poduzetništvu: zašto većina malih poduzeća propada i što poduzeti? Zagreb: IBS – Informatorov biro sustav. str. 20-27.

Osnovni problem je što niti jedna od tih osoba ne želi gazdu, ali kada bi između vladala ravnoteža sve bi dobro funkcioniralo. Naime, poduzetnik bi se slobodno probijao u nova područja interesa, Menadžer bi učvršćivao temelje poslovanja, a Tehničar bi obavljao tehnički dio posla.

2.4. Škole ekonomske misli

O poduzetništvu su se vodile brojne rasprave među ekonomistima, ali istaknut će se pristupi dviju osnovnih škola ekonomske misli - klasične i neoklasične ekonomije. U klasičnu ekonomiju ubraja se nekoliko značajnih, geografski određenih pristupa: američka, austrijska, britanska, francuska i njemačka škola.¹⁵

2.4.1. Klasična ekonomija

a) Američka škola

Pojam poduzetništva u američku školu uvodi Amasa Walker (1799.-1875.) koji poduzetnika vidi kao kreatora bogatstva. Tu teoriju nastavlja i njegov sin Francis A. Walker (1840.-1897.) koji smatra da je profit rezultat uložениh vještina, sposobnosti i talenta određenog poduzetnika, a identificira poduzetnike kroz četiri tipa:

- vrlo nadarene osobe koje mogu predvidjeti budućnost, motivatori su i vođe i vrlo su rijetki
- talentirane osobe koji su prirodni vođe, mudri i odlučni
- osobe koje se dobro snalaze u poslovanju - uporne i relativno uspješne osobe
- neuspješne osobe – one koju su promašile zanimanje.

Za razliku od Francisa A. Walkera, Hawley (1843.-1929.) prepoznaje profit kao nagradu poduzetniku za preuzeti rizik, čime u prvi plan stavlja preuzimanje rizika i neizvjesnosti. Teorija Hawleya i njegovih sljedbenika smatra da se sve poduzetničke aktivnosti odvijaju u uvjetima neizvjesnosti.

¹⁵ Škrtić, M. (2006). Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., str. 76. prema Harvard Business Review br.5, 1996., str. 34-40.

b) Austrijska škola

Carl Menger (1840.-1921.) tvrdi da preuzimanje rizika nije osnovna funkcija poduzetnika, već da se poduzetnička aktivnost svodi na korištenje informacija u svrhu donošenja odluka. Pritom se poduzetnik suočava s neizvjesnosti, odnosno nepoznatim količinama i kvalitetom proizvedenih dobara.

c) Britanska škola

Dva su glavna predstavnika britanske škole ekonomske misli: Adam Smith (1723.-1790.) i David Ricardo (1772.-1823.) koji poistovjećuju funkciju poduzetnika s kapitalistom. Obojica profit doživljavaju kao nagradu za riskiranje kapitala, a ne za vođenje poduzeća. Njihov koncept kasnije razvija Jeremy Bentham (1748.-1832.) koji ističe tri ključna faktora proizvodnje koje poduzetnici posjeduju: sklonost ka poduzetništvu (želja za proizvodnjom bogatstva), tehničko znanje (znanje koje je potrebno za proizvodnju bogatstva), moć kapitala (mogućnost proizvodnje bogatstva).

d) Francuska škola

Kako je već ranije spomenuto, ekonomski teoretičar Richard Cantillon prvi je prepoznao ulogu poduzetnika i uveo pojam poduzetnika u ekonomsku znanost 1725. godine u svom djelu *Rasprava o naravi trgovine*. Izdvaja poduzetnika kao nositelja razvoja i promjena koji u poduzetništvo ulazi u uvjetima neizvjesnosti preuzimajući rizik radi ostvarivanja profita. Njegov koncept temelj je francuskog ekonomista Baudea koji razrađuje koncept poduzetnika kao inovatora koji uz pomoć novih tehnologija smanjuje troškove i povećava profit, kao i Jean-Baptiste Say koji opisuje poduzetnika kao osobu koja proizvodne faktore seli iz grane s nižom dobiti u granu s višom dobiti.

e) Njemačka škola

Njemačka se škola fokusira na načine kompenzacija poduzetniku za ostvarene aktivnosti. Von Thunen (1785.-1850.) razgraničava pojmove poduzetnika i menadžera gdje je poduzetnik onaj koji *probleme svog poduzeća nosi* kući (Škrtić, 37). Čini razliku između povrata poduzetnika i povrata kapitalista uvodeći rezidual koji se odnosi na poduzetnički rizik - nepredvidiv rizik. Po njemu je poduzetnik osoba koja snosi rizik, ali je ujedno i inovator, dok je profit nagrada za preuzimanje nepredvidivog rizika i ulogu inovatora. Koncept rizika dalje razvija Mangoldt (1824.-1858.) koji prepoznaje razliku između

proizvodnje po narudžbi gdje je rizik minimiziran i proizvodnje za tržište gdje je rizik veći što je duže vrijeme krajnje prodaje.

2.4.2. Neoklasična ekonomija

Osnovni princip neoklasične ekonomije je teza da se ekonomija može modelirati kao sustav u kojem je ravnoteža održiva. Smatralo se da je uloga poduzetnika u takvom uravnoteženom modelu ekonomije uloga menadžera ili koordinatora triju glavnih faktora proizvodnje - zemlje, rada i kapitala, te da u takvom modelu postoji vrlo mala mogućnost razvoja poduzetništva.

A. Marshall (1842.-1924.) zaključio je da vođenje profitabilnog poduzeća sjedinjuje dva elementa: organiziranje i primjenu novih metoda i preuzimanje rizika, te smatra da je profit nagrada odnosno plaća za takve usluge a ne rezultat nadgledanja poslovanja.

Frank H. Knight (1885.-1972.) dalje razrađuje koncept rizika 1921. godine u svojoj knjizi *Risk, Uncertainty and Profit*, razgraničavajući rizik na prenosivi i neprenosivi. Ocijenio je da je u rizičnim situacijama moguće procijeniti vjerojatnost nekog događaja, dok to u slučajevima neizvjesnosti nije moguće. Upravo ta teorija neizvjesnosti pomaže pri utvrđivanju granice između poduzetnika i menadžera – prema toj teoriji menadžer postaje poduzetnikom onda kad se njegov sud temelji na mogućim pogreškama za čije je ispravljanje sam mjerodavan. Prema tome proizlazi da poduzetnik posjeduje znanje i sposobnost donošenja prave odluke, sposobnost predviđanja budućnosti, superiorne menadžerske sposobnosti i povjerenje, odnosno sposobnost upravljanja ljudima. Poduzetnički prihod se prema toj teoriji sastoji od plaće za njegove sposobnosti i plaće za preuzimanje rizika.

Prema Schumpeteru (1883.-1950.) poduzetnik je inovator koji implementira nove načine proizvodnje. Inovacije prema njemu kreiraju nove aktivnosti i tržište, a profit je odstupanje nastalo inovacijom koje rezultira smanjenjem troškova ili povećanjem cijena. Veličina profita povezuje se direktno s poduzetničkom produktivnošću, profit je ujedno i cijena i plaća za pružene usluge poduzetnika, a nikako nagrada za preuzimanje rizika.

2.5. Različite teorije životnog ciklusa poduzeća

Često se životni ciklus tvrtke uspoređuje sa životnim ciklusom čovjeka kroz faze rođenja, rasta, zrelosti i opadanja. Kao što čovjek prolazi svoje faze rođenja, djetinjstva, adolescencije, odrastanja, zrelosti i starenja, iste te faze života prolazi i poduzeće.

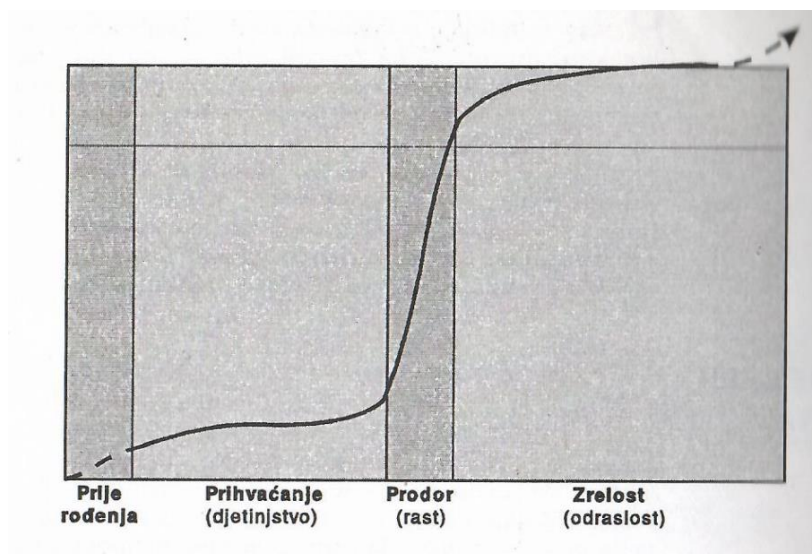
Jedna od takvih modernih teorija razvoja poduzetništva je ona Nicholasa C. Siropolisa koji razvoj posla promatra kroz četiri faze: prije rođenja, prihvaćanje (djetinjstvo), prodor (rast) i zrelost (odraslost).¹⁶ Najveće prepreke poduzetnici prolaze u fazama prije rođenja i fazi prihvaćanja. U fazi prihvaćanja poduzetnici se najviše muče s pokrićem troškova i u toj fazi su tijesno vezani za svoje poslove kako bi mogli uočiti prepreke i brzo djelovati na njihovom uklanjanju. Faza rasta može biti tako nagla da se poduzetnik s njom više ne može nositi te se mogu pojaviti problemi s novčanim tijekom, proizvodnjom, kvalitetom, isporukama. Tada većina poduzetnika pokušava primijeniti rješenja koja nisu primjerena problemima. U situacijama kad prihod počne opadati ili se zadržava na istom nivou, vrijeme je da poduzetnik potraži pomoć specijalista i stručnjaka, koji će svojim naporima učiniti da se ciklus razvitka nastavi – i tada poduzetnik prolazi kroz fazu zrelosti.¹⁷

Sljedeći graf predstavlja vizualni prikaz gore navedenih faza u kontekstu njihovog trajanja i trenda rasta poduzetničke aktivnosti. Zanimljivo je vidjeti koliko faza prihvaćanja, koja može biti iznimno zahtjevna za poduzetnika, zapravo dugo može trajati prije nego se dogodi faza rasta.

¹⁶ Siropolis, N.C. (1995). Menadžment malog poduzeća: vodič u poduzetništvo. Zagreb: MATE d.o.o., Hrvatska obrtnička komora. str. 357-359.

¹⁷ Ibid.

Grafikon 1: Faze razvitka posla prema Siropolisu



Izvor: Siropolis, N.C. (1995). Menadžment malog poduzeća: vodič u poduzetništvo. Zagreb: MATE d.o.o., Hrvatska obrtnička komora. str. 358.

Za razliku od Siropolisa, Ichak Adizes promatra životni ciklus tvrtke u cijelosti u svojoj knjizi *Životni ciklusi tvrtke - kako nastaju, razvijaju se i zašto umire dobre tvrtke* iz 1988. godine.¹⁸ On dijeli životni ciklus tvrtke na sljedeće faze: udvaranje, faza povoja, divlje godine, adolescencija, top-forma, početak opadanja, aristokracija, birokracija i smrt. Poistovjetio je život poduzeća sa životom živog organizma, objašnjavajući kako prolazi kroz predvidive faze rasta i smrti. Njegov model je često korišten kako bi se dijagnosticirali organizacijski problemi i predložile potrebne promjene. Stoga će i ovaj rad kroz te faze opisati izazove s kojima se susreću poduzetnici te koje su mogućnosti i metode rješavanja tih izazova.¹⁹

2.5.1. Faza udvaranja

Faza udvaranja prethodi stvaranju organizacije i u tom trenutku organizacija postoji samo kao ideja. Ovo je faza planiranja, te, unatoč tomu što još nema nikakve akcije, ova je faza presudna za buduću uspješnost poduzeća. U ovoj fazi motivacija osnivača treba biti usmjerena na zadovoljavanje potreba društva, stvaranje vrijednosti, davanje smisla. Osnivač

¹⁸ Adizes, I. (2006). *Životni ciklusi tvrtke: kako nastaju, razvijaju se i zašto umiru dobre tvrtke*. Zagreb: M.E.P. Consult.

¹⁹ Ibid.

ne smije biti motiviran isključivo povratom investicije, jer u tom slučaju njegova posvećenost i predanost neće biti dovoljne da održi poduzeće u trenucima poteškoća.

Za razvoj organizacije, u ovoj fazi potrebni su osnivači koji vjeruju da njihovi proizvodi ili usluge zaista odgovaraju potrebama i da negdje postoje korisnici koji će cijeliti to što su osnivači započeli. U ovoj fazi, prije pokretanja akcije, osnivač mora odgovoriti na nekoliko ključnih pitanja: zašto to radi; tko će to raditi; što će točno raditi; kako će to raditi, kada to treba raditi.

2.5.2. Faza pvoja

U ovoj fazi nema više vremena za priče, ovdje je potrebna akcija, pozornost se preusmjeruje s ideja i mogućnosti na ostvarivanje rezultata. U ovoj fazi umjesto da se fokusira na prodaju, još uvijek se fokus drži na proizvodu. Prodaja je od ogromne važnosti u ovoj fazi, jer bez prodaje poduzeće neće preživjeti. Potrebno je razviti prodajnu službu, a prije toga potrebno je stabilizirati proizvod, kreirati prodajnu politiku, potrebno je pripremiti marketinške aktivnosti vezane za prodaju.

U ovoj fazi nema uspostavljenih sustava, nema razrađenih postupaka niti budžeta, obično se krizne situacije rješavaju u hodu, a organizacija je visoko centralizirana - sve ovisi o jednom čovjeku. Kao prvi problem javlja se nedovoljan priljev novca, što često potvrđuje vrlo entuzijastičan plan osnivača u fazi udvaranja kada se naprave planovi za najbolji scenarij kojeg i očekuju, umjesto da se naprave planovi za najgori scenarij, a pri tom se nadaju najboljem. U ovoj fazi tijekom novca mora se nadgledati tjedno kako bi se osigurao dovoljan obrtni kapital.

2.5.3. Faza go-go (divlje godine)

Ovo je faza kad je tijekom novca zdrav, korisnici sklapaju poslove s organizacijom, razvija se odanost prema njenom proizvodu, stabilizira se isporuka, a proizvodnja više ne predstavlja svakodnevnu krizu. Fokus u ovoj fazi je na prodaji. U ovoj fazi najveća opasnost za poduzeće prijeto od osnivača - apetiti se povećavaju jer je već jedan dio poslovanja postao uhodan i profitabilan te se pojavljuje potreba za širenjem na tržištu uvođenjem novog proizvoda, kupovinama nekretnina ili rizičnim ulaganjima o kojima osnivač ne zna ništa. Osnivač je fokusiran na rast, povećava se prodaja, donose se krive poslovne odluke koje samo na kratki rok pokazuju rezultat, a dugoročno su neodržive i jednostavno mogu izazvati smrt poduzeća. U ovoj fazi osnivač je istovremeno i najveći kapital i najveći rizik poduzeća

- svaku odluku donosi sam, ne delegira ovlaštenja drugima, mora nad svime u poduzeću imati kontrolu.

2.5.4. Faza adolescencije (drugo rođenje)

Ako organizacija preživi go-go fazu, ovo je faza ponovnog rođenja poduzeća u kojoj osnivači uče kako delegirati odgovornost za donošenje odluka drugima, zapošljava se profesionalnog menadžera koji osnivača treba nadopuniti svojim vještinama. Tranzicija je dugotrajna i zna biti jako bolna za sve dionike u poduzeću. U ovoj fazi potrebna je organizacijska struktura temeljena na zadacima, kojom će se definirati nadležnosti i ovlaštenja za donošenje odluka, potrebno je ponovno postaviti ciljeve. Pritom se uglavnom pojavljuju sukobi između starosjedilaca i pridošlica, osnivača i menadžera, osnivača i njihovih poduzeća, ciljeva organizacije i ciljeva pojedinaca. U ovoj fazi fokus je na profit.

2.5.5. Faza top forme

To je faza kada je poduzeće u vrhuncu, optimalno stanje životnog ciklusa, kada je postignuta ravnoteža između sposobnosti organizacije da drži svoje procese pod kontrolom i njezine fleksibilnosti, u ovoj fazi se vrlo jasno zna što je svrha organizacije i što hoće, a što neće raditi. U ovoj fazi poduzeća znaju svoju svrhu postojanja, pozornost je na kupcima i zadovoljavanju njihovih potreba, ali ne pod svaku cijenu. Ako dobiju zahtjev od kupca koji bi ugrozio strategiju razvoja, profitne ciljeve ili zahtjevi kupaca ne bi bili u skladu s vrijednostima poduzeća, u stanju su reći *ne*. U ovoj fazi kompanija ima snažan budžet, ali je razlika između ostvarenog učinka i budžeta u predvidljivim granicama. U ovoj fazi izjednačen je fokus na prodaju i profit. U ovoj fazi organizacija usavršava svoje procese integrirajući ih u funkcionalne sustave, menadžerima su dodijeljene odgovarajuće nadležnosti i ovlaštenja, usklađen je protok informacija i sve to podržava učinkovit sustav nagrađivanja. Međutim, ako poduzeće u ovoj fazi top-forme ne akumulira novu snagu, ako izgubi svoj poduzetnički duh i nastavi samo trošiti do sad prikupljenu energiju, brzina daljnjeg rasta će se smanjivati i na kraju će njezina vitalnost ostati na određenoj razini, a to je onda kraj rasta i početak pada.

2.5.6. Faza starenja (aristokracija)

U ovoj fazi profitabilnost postaje deterministički, a prodaja ograničavajući cilj. Za funkcioniranje sustava potrebno je utrošiti više energije s ciljem uspostavljanja unutarnjeg povezivanja. Menadžeri se u ovoj fazi fokusiraju kratkoročno na profit, traže načine kako bi

smanjivali troškove u cilju ostvarivanja većeg profita, promjene se izbjegavaju, rast i razvoj se zaustavlja. Ciljevi postaju kratkoročni, aktivnosti se smanjuju na minimum, nema inovacija, gubi se kvaliteta, smanjuju se prihod i profit, cijene se povećavaju a smanjuje se prodaja. Poduzeće gubi dobar glas koje je gradilo godinama.

2.5.7. Faza konačne propasti (birokracija)

U ovoj fazi loši rezultati izlaze na površinu, fokus u organizaciji je na to *tko je kriv* za problem, umjesto na to *što učiniti s problemom*. Nema sklonosti prema promjenama, kadrovi odlaze iz organizacije, nema pravih odgovora na pitanja, nema međusobne komunikacije unutar poduzeća niti sposobnosti za rješavanje problema.

2.5.8. Faza smrti

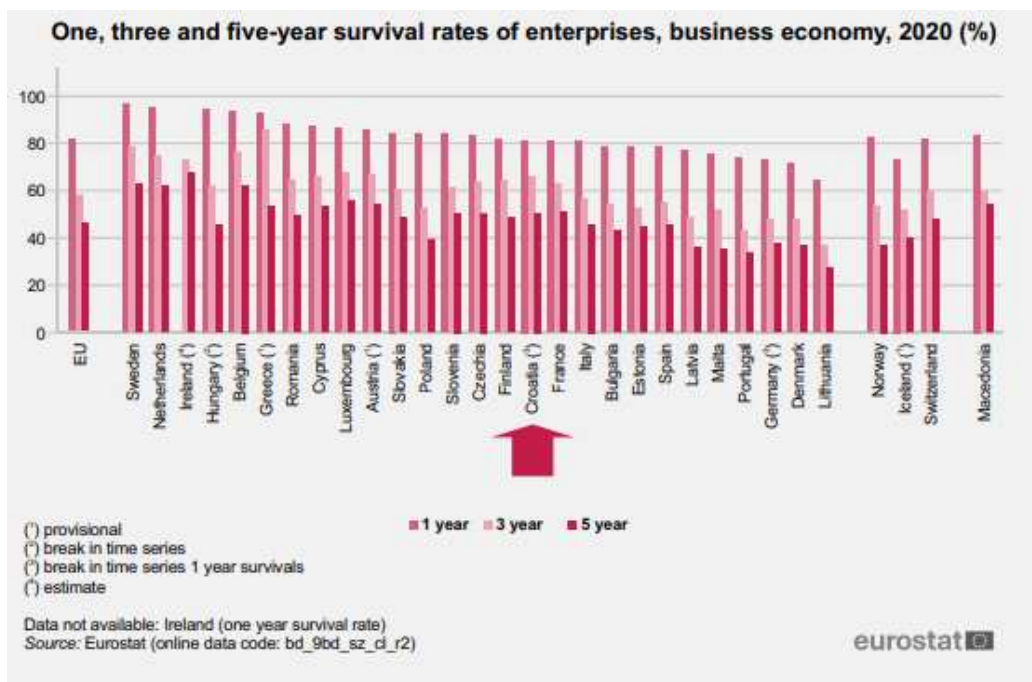
U ovoj fazi poduzetništvo je u potpunosti nestalo u poduzeću. Poduzetništvo kao glavni generator udahnuje život poduzeću i njegov nestanak znači smrt poduzeća.

2.6. Zašto umiru tvrtke u Republici Hrvatskoj

Prema podacima EUROSTAT-a iz 2020. godine objavljenima u izvješću Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR)²⁰, prikazanima u grafikonu 2, koji prati životne cikluse novoosnovanih poduzeća i njihovo preživljavanje do 5 godina od osnivanja, vidljivo je da prvu godinu preživi oko 83% novoosnovanih poduzeća, tri godine od osnivanja se taj postotak smanjuje na oko 65%, dok pet godina preživi nešto manje od 50% registriranih poduzeća.

²⁰ CEPOR. <https://www.cepor.hr/GEM%20zbornik%202022%2005%2007%202023.pdf> (pristupljeno 6. studenog 2024.)

Grafikon 2: Stope preživljavanja poduzeća u Europskoj uniji



Izvor: CEPOR. <https://www.cepor.hr/GEM%20zbornik%202022%2005%2007%202023.pdf> (pristupljeno 6. studenog 2024.)

Prema podacima GEM istraživanja u EU zemljama iz 2022. godine²¹ prikazano u tablici 1 vidljivo je kako je najčešći razlog ulaska u poduzetničku aktivnost u Hrvatskoj godini bila potreba za osiguravanjem egzistencije, odnosno iz nužde - u nedostatku drugih mogućnosti zaposlenja. Kako je ranije navedeno, prema Adizesu i fazi udvaranja glavni razlog za ulazak u poduzetničku aktivnost trebala bi biti dobra poduzetnička ideja. Stoga ne čude rezultati ovog istraživanja.

²¹ Ibid.

Tablica 1: Razlozi za ulaz u poduzetničku aktivnost - % od TEA poduzetnika

Razlog	2020.			2021.			2022.		
	Hrvatska	EU prosjek/ najviši	Rang u EU*	Hrvatska	EU prosjek/ najviši	Rang u EU*	Hrvatska	EU prosjek/ najviši	Rang u EU*
Napraviti promjenu u svijetu	39,0	41,5 Poljska 65,4	8/14	38,7	41,4 Rumunjska 65,9	11/18	40,8	42,0 Rumunjska 81,7	9/17
Napraviti veliko bogatstvo ili veliki prihod	47,0	45,7 Italija 95,5	5/14	51,3	47,1 Cipar 81,3	7/18	48,8	49,2 Cipar 78,3	6/17
Nastaviti s obiteljskom tradicijom	28,7	34,7 Poljska 81,6	4/14	28,5	24,4 Grčka 39,7	4/18	26,7	26,4 Rumunjska 41,3	7/17
Zaraditi za život, jer nema mogućnosti zaposlenja	69,4	51,6 Italija 89,5	7/14	65,7	58,4 Slovačka 89,8	6/18	70,2	57,7 Slovačka 78,8	5/17

Izvor: CEPOR. URL: <https://www.cepor.hr/GEM%20zbornik%202022%2005%2007%202023.pdf>
(pristupljeno 6.11.2024.)

Isto tako može se promatrati i podatke o razlozima izlaska iz poslovne aktivnosti iz istog izvješća CEPOR-a, za istu godinu, prikazane u tablici 2. Iako neprofitabilnost i probleme s financijama kao razlog izlaska navodi samo 9,4%, odnosno 7,5% ispitanika, zanimljivo je primijetiti kako čak 40,1% ispitanika navodi *ostalo* kao razlog. U tu kategoriju ubrajaju se odlazak u mirovinu, osobni razlozi te iznenadni događaji. S obzirom na visok postotak, upitno je koliko se ovdje krije nedostatak daljnje motivacije samog poduzetnika.

Tablica 2: Razlozi izlaza iz poslovne aktivnosti (% u odnosu na sve razloge izlaska)

Razlog	2020.			2021.			2022.		
	Hrvatska	EU/Rang HR*	Grupa zemalja po razvojnom kriteriju*/Rang HR*	Hrvatska	EU/Rang HR*	Grupa zemalja po razvojnom kriteriju*/Rang HR*	Hrvatska	EU/Rang HR*	Grupa zemalja po razvojnom kriteriju*/Rang HR*
Prodaja	6,1	5,5 6/14	4,5 10/30	4,9	5,3 9/18	5,2 13/31	1,8	6,8 15/17	6,7 27/34
Nova prilika	7,1	11,5 9/14	9,5 17/30	15,1	10,1 5/18	10 7/31	14,0	13,1 7/17	13,1 14/34
Neprofitabilnost	17,5	19,5 8/14	20,5 17/30	20,5	22,3 10/18	21,2 15/31	9,4	19,0 14/17	20,3 31/34
Problemi s financijama	9,9	8,2 4/14	8,6 11/30	1,5	6,9 16/18	8 28/31	7,5	10,8 13/17	20,3 31/34
Vladine politike/ porezna politika/ birokracija	16,1	6,1 1/14	4,5 1/30	9,8	6,4 4/18	5,7 6/31	15,1	7,6 3/17	6,1 3/34
Ostalo**	22,0	27,5 9/14	24,7 15/30	22,6	26,6 9/18	21,8 15/31	40,1	27,3 3/17	27,3 4/34
Pandemija COVID-19	21,3	21,7 5/14	27,7 16/30	23,2	22,5 6/18	24,1 13/31	12,1	15,4 8/17	16,1 21/34
Ukupno	100	100	100	100	100	100	100	100	100

*rang Hrvatske/broj zemalja uključenih u GEM istraživanje

**mirovina, osobni razlozi, iznenadni događaji

Izvor: CEPOR. URL: <https://www.cepor.hr/GEM%20zbornik%202022%2005%2007%202023.pdf>
(pristupljeno 6.11.2024.)

S obzirom na kratak period poduzetništva kao aktivnosti u Republici Hrvatskoj, na vrlo otežanu tranziciju na tržišnu ekonomiju, ratne okolnosti, slabu poduzetničku klimu ovi rezultati su očekivani. Međutim pokazatelji trenda rasta novoosnovanih poduzeća daju razloga za optimizam.

2.7. Nastavak životnog ciklusa poduzeća i nakon odlaska osnivača

Jedan od čestih i prirodnih razloga propasti poduzeća je i gašenje poduzetničke aktivnosti samog osnivača. Ljudi se umore, izgube želju ili jednostavno, kao i tvrtka, prirodno stare i traže izlaznu strategiju. Postoji nekoliko načina koji omogućuju održavanje poduzeća i nastavak njegovog životnog ciklusa i u okolnostima odlaska osnivača. Uspješnost tog pothvata ovisit će prvenstveno o sposobnostima i motivaciji osnivača da njegov poduzetnički pothvat živi i dalje. Nužna je vještina odabira ispravne strategije, pravovremenost donesene odluke te implementacije same strategije.

Tri su glavne *izlazne strategije* – prodaja poduzeća, prijenos poduzeća na novu generaciju obitelji osnivača te prijenos upravljačkih funkcija na njegove zaposlenike.²² Kako objašnjava dr.sc. Mirela Alpeza, direktorica CEPOR-a, u svom *Mini vodiču za poslovnu zajednicu – Prijenos poslovanja: 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.*²³

Kod prijenosa članovima obitelji posebno do izražaja dolazi mogućnost loše procjene situacije, baš zbog izrazito osobnog odnosa vlasnika i potencijalnih nasljednika. Pitanje je uopće želje potencijalnih nasljednika za taj korak, a u isto vrijeme mogućeg pritiska i očekivanja vlasnika. U ovom scenariju kritičan je moment procjene samog vlasnika i kvalitetne i realne evaluacije sposobnosti, ali i želje vlastitih nasljednika za preuzimanje posla. Drugi ključan moment je sami način prijenosa poduzeća – ključno je da ta tranzicija bude proces koji ima određeno trajanje, u kojem nasljednici zaista doživljavaju i proživljavaju život poduzeća sa svim uspjesima i izazovima. Autorica navodi uspješan primjer iz stvarnog života gdje je vlasnik uključio svoje dijete u biznis od malih nogu, gdje je dijete doslovno kroz igru, svakodnevne aktivnosti i društveni život upoznavalo poslovne partnere i procese unutar poduzeća. Kada je zbog nesretnog slučaja prekinut život vlasnika, zahvaljujući tom načinu odrastanja u poduzetničkom okruženju njegov je nasljednik bez problema nastavio rad poduzeća, te do dan danas, već 20 godina, uspješno razvija posao otvarajući nova, svjetska, tržišta. Finalno, moment bez kojeg prijenos u obitelji ne može biti

²² CEPOR. <https://www.cepor.hr/CEPOR%20minivodic-PRIJENOS%20POSLOVANJA%20web.pdf> (pristupljeno 21. studenog 2024.). str. 7.

²³ Ibid.

uspješan je konačan izlazak osnivača i prepuštanje poduzeća novom vodstvu. Biti podrška i mentor, bez davanja naredbi ili čak sugestija, iznimno je zahtjevan zadatak, i to je normalna ljudska priroda. No, kako je i ranije navedeno, sposobnost prilagodbe jedna je od ključnih odrednica uspješnih poduzetnika, stoga mora biti primijenjena i ovdje.

Ako ne postoje nasljednici, a vlasnik se odluči potpuno povući iz poduzetničke aktivnosti – vrijeme je za prodaju poduzeća. Čak i najuspješnijim poduzetnicima često nedostaje znanje o tome kako prodati svoju tvrtku – kako ju procijeniti, kako pronaći adekvatnog kupca te uspješno odraditi cijeli proces. Prodaja poduzeća tek je u zadnjih nekoliko godina postala povremena tema poslovnih radionica i seminara, no svakako je tema o kojoj se sve više govori u poslovnim krugovima. Pa čak i do mjere da je sama ta transakcija postala zanimljiva poslovna aktivnost – stoga imamo i specijalizirane platforme i kompanije koje posreduju pri prodaji poduzeća. Takav primjer je i tvrtka Colak Business Brokerage²⁴ koja pruža takvu uslugu – od procjene i evaluacije stanja i vrijednosti poduzeća, do oglašavanja poslovne prilike za njegovu kupnju i traženja kupaca. Prodaja je svakako dugotrajan i skup proces, a sama procjena vrijednosti i potencijala poduzeća glavna je prepreka. Stoga je nužno uključiti konzultante u cijeli proces – i sa strane kupca i sa strane prodavatelja.

Predaja upravljačkih funkcija često je zadnja opcija – u neimanju nasljednika ili adekvatnog kupca. Ovaj proces prije svega obilježava zapošljavanje, ili odabir unutar postojećih timova, profesionalnog menadžera koji ima znanje i iskustvo potrebno za preuzimanje posla. Za odabir kvalitetnog menadžera potrebno je uključiti stručnjake za procjenu kandidata za menadžersku funkciju. No, potrebno ga je i znati zadržati, a to je moguće samo ako mu se da autonomija i samostalnost u radu, ako je uključen u strategiju i poslovno planiranje. Naravno, nužno ga je i adekvatno nagraditi za uspješan rad, a s vremenom ponuditi i dio vlasništva u poduzeću, odnosno sudjelovanje u ostvarenoj dobiti.

²⁴ Colak Business Brokerage. <https://cbb.hr/> (pristupljeno 21. studenog 2024.)

3. PRAKTIČAN PRIKAZ ŽIVOTNOG CIKLUSA PODUZEĆA NA PRIMJERU RAČUNOVODSTVENOG UREDA

U svrhu lakšeg prikazivanja životnog ciklusa računovodstvenog ureda čiji primjer prikazuje ovaj rad, pokazan je njegov razvoj kroz četiri faze. Svaka faza obilježena je specifičnim vanjskim okolnostima i izazovima koje su značajno utjecale na rast i razvoj samog poduzeća kroz njegovu prilagodbu i implementaciju istih.

Djelatnost računovodstvenog ureda nije se mijenjala kroz godine. Od samog početka poslovanja računovodstveni ured specijalizirao se za pružanje računovodstvenih usluga trgovačkim društvima različitih djelatnosti (trgovina na veliko, različite vrste usluga). Osim obavljanja računovodstvenih i knjigovodstvenih usluga za klijente, cilj ureda je kontinuirano biti na usluzi klijentima i u području savjetovanja i edukacije menadžmenta, kao i zaposlenika klijenata.

Od samog početka vlasnica smatra kako je računovodstveni ured, bez obzira na to što je dislociran i posebna pravna osoba, zapravo dio firme klijenata. S nekima od njih ured surađuje već 33 godine, zahvaljujući povjerenju koje je vlasnica gradila. Ono što se kroz godine ipak mijenjalo je način rada u praktičnom smislu - kao dio unapređivanja i moderniziranja poslovanja i suradnje s klijentima. Primjer toga je pristupanje na daljinu klijentovim serverima i preuzimanje dokumenata za obradu.

Organizacijska struktura poduzeća nije se mnogo mijenjala kroz godine. U početku je uz vlasnicu bilo zaposleno još dvoje djelatnika na radnom mjestu knjigovođe. Kako je rastao broj klijenata koji su dolazili isključivo po preporuci, tako je rastao i tim - nakon osam godina rada tim se proširio na troje knjigovođa uz jednog pomoćnog knjigovođu. Danas uz vlasnicu, koja se odmakla od operativnih aktivnosti, djeluju jedna računovotkinja, dvije knjigovotkinje i jedna pomoćna knjigovotkinja. Vlasnica prvenstveno ima ulogu mentora svojim djelatnicima te provodi kontrolu obavljenog posla.

Zanimljivo je istaknuti kako je računovodstveni ured mijenjao svoju adresu točno svakih osam godina poslovanja. Kako je poduzeće raslo tako se mijenjao i njegov životni prostor – krenuo je od jedne sobe u poslovnoj zgradi Auto Hrvatske od 15m², zatim na 32m² prostora ureda Croatia baterija, pa stan u poslovnoj zgradi u Biokovskoj ulici, da bi konačno ured dobio trajnu adresu u prostoru u vlasništvu vlasnice od 50m².

3.1. Prvih 5 godina poslovanja (1993.-1998.) - osnivanje i ustroj poslovanja

Ovaj period obilježavaju velike društveno-ekonomske promjene – prelazak iz socijalističkog društvenog uređenja u kapitalizam i tržišno-orijentiranu ekonomiju. Ovo je i period usvajanja sasvim novog zakonodavstva nove države u poslijeratnom razdoblju. Dodatno, za razumijevanje poduzetničkog puta ovog poduzeća, nužno je uzeti u obzir kako je glavna djelatnost ovog poduzeća pružanje računovodstvenih usluga za vanjske klijente, što u praksi znači da cijeli posao počiva na spomenutom zakonodavstvu te je bilo prvo na udaru promjena, a u isto vrijeme je moralo klijente osposobiti za promjene.

Svaki početak je težak, poduzetnički put je put *per Aspera ad astra*, put koji je pun uspona i padova i često se čini da nema niti polazišnu točku, niti odredišnu točku. Priča o životnom ciklusu ovog računovodstvenog ureda nije započela idejom u glavi već stvaranjem poduzetničke prilike iz već uhodanog posla. Naime, vlasnica računovodstvenog servisa Rauss d.o.o. bila je zaposlenik u računovodstvenom servisu na radnom mjestu knjigovođe kada je njezin nadređeni odlučio da želi prestati obavljati svoju poduzetničku djelatnost. S obzirom na to da je kao knjigovotkinja samostalno radila s klijentima i već upravljala poslovima u toj firmi kao da je njezina, ponudila je svom nadređenom da će ona sa svojim poduzećem nastaviti raditi s klijentima, ako oni na to pristanu. S obzirom na to da su je klijenti poznavali, svi su prihvatili tu ponudu i nastavili suradnju, no sada kao klijenti njezine vlastite firme. I tako je počeo životni ciklus ovog računovodstvenog ureda koji traje i danas.

Naravno, svaki poduzetnik kad dobije u ruke Rješenje Trgovačkog suda i postane ponosni vlasnik neke nove imovine zvane *firma* prvo prolazi emocije ushićenja, sreće i ponosa. No, emocije se mijenjaju vrlo brzo i umjesto sreće kreću briga i brojna pitanja: o organizaciji poslovnog prostora, organizaciji rada, opremi na kojoj će se raditi, zapošljavanju djelatnika. Uz sve te nepoznanice, o pravom poduzetništvu se zapravo znalo vrlo malo – mali broj poduzetnika je u to vrijeme stigao razmišljati o misiji i viziji, strategiji prodaje i poslovanja. Možda su to negdje poduzetnici i imali u svojim glavama, ali ne i na papiru. 1993. godina u poslovnom svijetu značila je rad na računalima u operativnom sustavu DOS na programima koji su bili nešto malo moderniji i napredniji od olovke i papira. Mogućnosti edukacije bile su vrlo sužene, ograničene na formalnu edukaciju i literaturu. Biblija računovođa bila je knjiga *Računovodstvo poduzetnika*, izdanje RRIF-a koja je kroz godine imala puno izmjena i dopunjenih izdanja, što najbolje govori o silnim izmjenama zakona. Nove informacije čitale su se s papira i to iz Narodnih novina i stručnih časopisa, a znanje

se proširivalo posjećivanjem seminara koji su održavale stručne kuće. Nije bilo interneta pa tako niti stručnih portala, mobitel je imao rijetko tko i to samo u autu.

Iako je ovo kronološki prva faza razvoja poduzeća Rauss d.o.o., ona se u teorijskom smislu ne poklapa s klasičnom podjelom Ichaka Adizesa. Naime, Adizes spominje nekoliko motivatora za pokretanje poduzetničke aktivnosti: dobra poduzetnička ideja, povrat investicije, a navodi fazu planiranja kao nužnu za razvoj poduzeća.²⁵ Ovo poduzeće nije imalo niti jedno od tih obilježja – nastalo je kao intuitivna reakcija na poslovni trenutak koju je osnivačica pretvorila u dobru poslovnu priliku za sebe i svoj poduzetnički put.

Kako je ranije navedeno, period od 1993. godine do 1998. godine razdoblje je kada su doneseni najznačajniji zakoni koji su regulirali poslovanje i postavili financijski i računovodstveni okvir u RH. Ovaj rad donijet će pregled najznačajnijih promjena u ovoj fazi razvoja poduzeća.

3.1.1. Osnivanje trgovačkog društva

Zakon koji uređuje osnivanje, ustroj, prestanak i statusne promjene trgovačkih društava u RH je Zakon o trgovačkim društvima²⁶ koji je prvi put donesen 23. studenoga 1993. godine, stupio je na snagu 30. studenoga 1993. godine, s početkom primjene od 1. siječnja 1995. godine, te je od tada od kada je stavljen u primjenu doživio puno izmjena i dopuna pa su se poduzetnici često morali usklađivati s tim izmjenama i prolaziti skupi proces izmjena svojih rješenja pri Trgovačkom sudu i to više puta. Mijenjali su se i prilagođavali Akti o osnivanju koji su postajali Izjave o osnivanju, usklađivali su se iznosi temeljnog kapitala.

Kako je izgledao upis i tko je provodio upis poduzeća u sudski registar prije primjene Zakona o trgovačkim društvima vidljivo je iz slike 1.

²⁵ Adizes, I. (2006). Životni ciklusi tvrtke: kako nastaju, razvijaju se i zašto umiru dobre tvrtke. Zagreb: M.E.P. Consult.

²⁶ Odluka o proglašenju Zakona o trgovačkim društvima (NN 111/1993)

Slika 1: Rješenje Okružnog privrednog suda u Zagrebu od 15. prosinca 1993. godine za upis u sudski registar

OKRUŽNI PRIVREDNI SUD U Zagrebu kao registarski sud, po sudu pojedincu Vladimiru Marčinku

u predmetu upisa u sudski registar, kako je to označeno u prijavi, temeljem odredbi iz čl. 5. i 24. te čl. od 45. do 47. Zakona o postupku za upis u sudski registar, dana 15. prosinca 1993. donio je

RJEŠENJE

da se u sudski registar registarskog suda upiše osnivanje poduzeća sa tvrtkom:


" R A U S S " društvo s ograničenom odgovornošću za knjigovodstvo, trgovinu i usluge, Zagreb, Prisavlje 12


Skraćena tvrtka glasi: " R A U S S " d.o.o. Zagreb, Prisavlje 12.

s podacima navedenim u prilogama uz rješenje broj 1 do 4, koji su sastavnim dijelom ovog rješenja.

OKRUŽNI PRIVREDNI SUD U Zagrebu
dana 15. prosinca 1993.

Protiv ovog rješenja zainteresirana osoba može izjaviti žalbu nadležnom sudu, preko ovog suda, u roku od osam dana od dana primitka rješenja.

Sudac
Vladimir Marčinko v.r.
Za točnost opravila: 



3. Prijele rješenja

Izvor: autor

3.1.2. Zakon o računovodstvu

Zakon o računovodstvu²⁷ izglasan je od Zastupničkog doma Sabora Republike Hrvatske na sjednici 23. prosinca 1992. i stupio je na snagu od 1. siječnja 1993. godine. Zakon o računovodstvu prvi je zakon kojim se definira tko je poduzetnik, klasifikacija

²⁷ Zakon o računovodstvu (NN 90/1992)

poduzetnika, uređuje se računovodstvo poduzetnika, definiraju se knjigovodstvene isprave i postupanje s istima kao i ustroj poslovnih knjiga, popis imovine i obveza, čuvanje poslovnih knjiga.

Taj Zakon je postavio temelje za financijsko izvještavanje, propisao je sadržaj financijskih izvještaja, rokove izvještavanja i regulirao obveze poduzetnika za primjenu Međunarodnih računovodstvenih standarda (MRS-ova). Na snazi je bio sve do 1. siječnja 2016. od kada se počinje primjenjivati novi Zakon o računovodstvu koji je usklađen s Direktivom 2013/34/EU.

3.1.3. Zakon o porezu na promet proizvoda i usluga

Porezni sustav koji je bio na snazi od 1991. godine do 1. siječnja 1998. je Porez na promet proizvoda i usluga. Zakon o porezu na promet proizvoda i usluga²⁸ donio je Hrvatski Sabor 26. lipnja 1991. godine, a stupio je na snagu danom objave u službenom listu Narodne novine, dana 24. srpnja.1991. godine.

Porezni sustav bio je ustrojen tako da je imao više tarifnih grupa koje su se primjenjivale na različite proizvode, povlaštene stope imali su proizvodi koji su služili kao oprema ili repromaterijal, te se tako pokušala potaknuti proizvodnja i ubrzati proces oporavka od ratnih stradanja dok je luksuz bio oporezovan s visokom stopom poreza u rasponu od 40 % -90 %. Tarifnih grupa bilo je ukupno 4, stopa je bilo puno više jer su različiti proizvodi imali različite stope, obračun poreza radio se svakih 15 dana, i rok za plaćanje poreza bio je 5 dana od dana predaje obračuna u Službu društvenog knjigovodstva (od 1993. godine današnja FINA-Financijska agencija).

Obračuni poreza radili su se ručnim izračunavanjem, nije bilo mogućnosti izvještaj dobiti iz softverskog sustava jer su se programi za računovodstvo tek pojavljivali i nisu bili sofisticirani kao ovi danas. Svaki dan djelatnik računovodstvenog ureda odlazio je u SDK gdje su djelatnici SDK prema popisima koje bi dobili od računovodstvenih ureda slagali dnevne izvzatke po žiro računima klijenata. Ništa u to vrijeme nije bilo digitalno niti je bilo interneta. U odnosu na danas i sve mogućnosti koje nudi digitalizacija, vrijeme od 1993. godine do 1998. čini se kao nešto nestvarno, a opet bilo je moguće i stvarno.

²⁸ Zakon o porezu na promet proizvoda i usluga (NN 36/1991)

3.1.4. *Izmjena nacionalne valute iz HRD u HRK*

U to vrijeme u Republici Hrvatskoj nacionalna valuta bio je Hrvatski dinar koji je uveden kao zamjena za jugoslavenski dinar 23. prosinca 1991. godine u omjeru 1:1. Međutim, 30. svibnja 1994. uvodi se kuna kao nacionalna valuta koja u platnom sistemu zamjenjuje hrvatski dinar u odnosu 1.000 HRD = 1 HRK. U poduzetništvu je to bila prva ozbiljna konverzija koja je od poduzetnika tražila veliki napor i dodatne novčane resurse kako bi se kompletno poslovanje prilagodilo novoj nacionalnoj valuti. Najveći problem pojavio se prilikom konverzije drugih valuta (njemačke marke, američkog dolara, švicarskog franka i ostalih) kod poduzetnika koji su u svom poslovanju imali i devizno poslovanje, odnosno uvoz i izvoz, u kunu. U to vrijeme inflacija je bila značajna, a tečajne razlike i valutni rizik u poslovanju vrlo visoki.

Slika 2: Usporedni prikaz novčanica istih vrijednosti u trenutku konverzije iz HRD u HRK u svibnju 1994. godine²⁹



Izvor: Kunalipa. URL: <https://www.kunalipa.com/katalog> (pristupljeno 5. studenog 2024.)

3.1.5. *Zakon o porezu na dohodak*

23. studenoga 1993. godine Sabor donosi Odluku o proglašenju Zakona o porezu na dohodak³⁰ gdje je propisano tko su porezni obveznici poreza na dohodak, način utvrđivanja dohotka i porezne osnovice, porezne stope, porezna oslobođenja, rokovi načina plaćanja poreza na dohodak, te su taksativno navedene vrste dohodaka: dohodak od nesamostalnog rada, dohodak od samostalne djelatnosti obrta i slobodnih zanimanja, dohodak od poljoprivrede i šumarstva, itd.. Uvode se pojam osobnog odbitka i neoporezivi dio dohotka, rokovi i način plaćanja poreza na dohodak.

²⁹ Kunalipa. <https://www.kunalipa.com/katalog> (pristupljeno 5. studenog 2024.)

³⁰ Zakon o porezu na dohodak (NN 109/1993)

U odnosu na dotadašnji način obračuna dohotka, novi je način obračuna bio jako velika promjena. Namjera te cjelovite porezne reforme bilo je smanjenje poreznog opterećenja, socijalno pravedniji porezni sustav, administrativno rasterećenje i veća pravna sigurnost za porezne obveznike. No, u praksi je to izazvalo nerazumijevanje poreznog sustava uz vrlo spori efekt, a zahtijevalo je veliku prilagodbu računovodstvima te novi trošak za programere kako bi se ta porezna reforma implementirala u postojeće programe za obračun dohotka zaposlenika. Ovaj Zakon svake godine ima jako puno izmjena i dopuna i još uvijek se mijenja i doraduje.

3.1.6. Zakon o porezu na dobit

Sabor Republike Hrvatske 29. studenoga 1993. godine donosi Zakon o porezu na dobit³¹ - još jedan od temeljnih Zakona koji su regulirali oporezivanje poduzetničke aktivnosti poduzetnika. Zakon je regulirao tko je porezni obveznik, poreznu osnovicu za oporezivanja (uvećanja i umanjenja porezne osnovice - kolokvijalno rečeno *kazne* i *nagrade*), razdoblje utvrđivanja poreza, porezne stope poreza na dobit, plaćanje poreza na dobit. Zakon je stupio na snagu 1. siječnja 1994. godine.

Većina poduzetnika ima problem s razumijevanjem načina obračuna poreza na dobit jer je postupak obračuna malo kompleksnija procedura od razlike prihoda i rashoda. Stoga je učestalo pitanje poduzetnika kako se došlo do obračunatog iznosa poreza na dobit koji moraju platiti. To samo dokazuje da je način obračuna poprilično nejasan i da možda ima previše komponenti koje se uključuju kao povećanja, odnosno umanjenja porezne osnovice.

Ovaj Zakon se ne mijenja često i drastično kao npr. Zakon o porezu na dohodak. Promjene su postojale, no ne značajno u korist ili na teret poduzetnika. Čak se s vrlo primjerenim stopama poreza na dobit pokušava na neki način potaknuti poduzetnička aktivnost kao i strana ulaganja.

3.1.7. Porez na dodanu vrijednost

Jedan od najznačajnijih i najizazovnijih Zakona koji su doneseni u ovom razdoblju jest Zakonu o porezu na dodanu vrijednost³² koji se počeo primjenjivati 1.1.1998. godine i zamijenio Zakon o porezu na promet proizvoda i usluga. Zakon o PDV-u je u potpunosti

³¹ Zakon o porezu na dobit (NN 109/1993)

³² Odluka o proglašenju Zakona o porezu na dodanu vrijednost (NN 47/1995)

novi način oporezivanja, poduzetnici su ga u početku dosta teško razumjeli te je njegova implementacija ponovno izazvala velike troškove i resurse da bi se poslovanje prilagodilo novom poreznom sustavu.

Stopa PDV-a 1998. godine iznosila je 22% i tada je bila veliko porezno opterećenje za poduzetnike, posebno za one koji su PDV plaćali prema fakturiranoj realizaciji, a ne prema naplaćenju realizaciji. To znači da su PDV morali platiti u državni proračun bez obzira na to jesu li ga naplatili od kupca ili ne, što je izazvalo val nesolventnosti među poduzetnicima.

S obzirom na to da je sustav oporezivanja vrlo kompleksan, potrebno je dobro poznavati porezne propise kako bi se točno iskazala porezna obveza, poduzetnicima je potrebno od strane računovođa objasniti što je PDV, zašto je to porez na dodanu vrijednost i koja je to dodana vrijednost. U suprotnom smatraju da su iznosi PDV-a kojeg moraju platiti nerealno visoki. Svakako je potrebno razumjeti da se svaki PDV prevanjuje i tereti onog zadnjeg u nizu, što je obično krajnji potrošač, a da svi u nizu do njega plaćaju PDV samo na svoju dodanu vrijednost. Naravno, ovo ovisi i od vrste djelatnosti koju tvrtka obavlja.

Kao primjer navodi se obračun PDV-a kod računovodstvenog ureda koji kao porezni obveznik tereti svog klijenta za uslugu uvećanu za pripadajuću stopu PDV-a, a klijent mu takav iznos s PDV-om uplaćuje na njegov račun. S obzirom na to da je input, odnosno ulazni troškovi za stvaranje prihoda u računovodstvenom uredu najvećim dijelom trošak djelatnika, pretpostavka je da neće biti puno pretporeza koji bi se kod obračuna mogao koristiti za smanjenje porezne obveze. Stoga će najvjerojatnije rezultat obračuna PDV-a biti takav da će poduzetnik kojem je glavna djelatnost pružanja računovodstvenih usluga trećima pri svakom obračunu imati obvezu za platiti, osim ako dođe do nabavke neke dugotrajne imovine ili ulaganja gdje će biti možda značajniji iznos pretporeza.

Može se zaključiti kako je ovih prvih pet godina poduzetništva bilo iznimno turbulentno vrijeme ustroja nove države i novog zakonodavstva, period učenja i prilagođavanja. Malo je energije i vremena ostalo za promišljanje o strategiji poslovanja, odluke su se morale donositi vrlo brzo jer su promjene i pritisci iz okoline bili česti i brzi. Posljedično, prostor za rast i razvoj biznisa bio je iznimno skučen. No, zahvaljujući činjenici da se radilo o mikro poduzeću koje je bilo prilagodljivo na sve izazove koje je stvarala okolina, te je poduzeće preživjelo svojih prvih pet godina. Budući da je u to vrijeme 70%

završavalo svoju poduzetničku aktivnost nakon pet godina, preživljavanje u ovakvim okolnostima svakako se može nazvati uspjehom.

3.2. Poduzetničko razdoblje rasta i razvoja (1999. – 2008.)

Ovaj period bio je period razvoja i rasta za većinu poduzetnika, obilježen uvođenjem digitalizacije i informatizacije te preslagivanjem ustroja unutar firmi. Uvođenjem DSL-a 2005. godine Internet ulazi u široku potrošnju kao početak digitalizacije kakvu danas poznajemo, odnosno koristimo u poslu. Iako je u početku njegovo korištenje bilo vrlo sramežljivo, pristup internetu ubrzao je i olakšao komunikaciju s klijentima, olakšao je pristup informacijama te ubrzao razmjenu dokumenata. Posljedično, ubrzao je cijele procese u poslovanju – do interneta i mail komunikacije su se sve razmjene informacija i dokumenata morale odvijati uživo što je značilo utrošak vremena i resursa. Ubrzano se uvelo i internet bankarstvo - nije bilo više potrebe za ručnim popunjavanjem naloga za plaćanje i nošenjem istog u banku na izvršenje, već se sve moglo obavljati preko aplikacije banke dostupne na internetu. Ušteda vremena je bila nemjerljiva.

U tom periodu dogodila se i značajna izmjena Zakona o računovodstvu³³ zbog usklade s prihvaćenim Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja, te je ovim Zakonom osnovan i Odbor za standarde financijskog izvještavanja kao stručno tijelo ovlašteno za prijevode, tumačenje i objavljivanje MSFI-a. Zakon je izglasan 29. studenog 2005. godine, a njegova primjena započela je 1.1.2006. godine. Započelo se s pripremom Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja³⁴ koji su službeno objavljeni dana 28. veljače 2008. godine. HSFI nastali su na temelju domaće računovodstvene teorije i prakse, a u skladu s MSFI i Direktivama EU jer se u tom periodu Republika Hrvatska pripremala za ulazak u Europsku uniju te je prilagođavala svoje Zakone Direktivama EU. HSFI su regulirali sastavljanje, prezentiranje i objavljivanje financijskih izvještaja za poduzetnike koji nisu bili obveznici primjene MSFI, što se odnosilo na srednje i male poduzetnike koji imaju značajno najveći udio u ukupnom broju poduzeća.

³³ Zakon o računovodstvu (NN 146/2005)

³⁴ Odluka o objavljivanju Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja (NN 30/2008)

U računovodstvenom uredu koji je predmet ovog rada ovo je period velikih promjena u organizaciji i strukturi poslovanja. Do 2005. godine za rad i vođenje poslovnih knjiga klijenata koristio se program koji je pisan u programskom jeziku DOS koji nije omogućavao umrežavanja radnih stanica, tako da je rad zaposlenika bio vrlo autonoman, svatko je obavljao svoj dio posla na svom računalu, a što nije bilo vidljivo drugim djelatnicima u organizaciji. Koristili su se pomoćni programi, tako da se dio posla obavljao van glavnog programskog rješenja te se ručno prenosio u glavnu knjigu koja čini temeljne poslovne knjige poduzetnika. Odnosno, radio se dupli posao. U 2006. godini implementirano je novo programsko rješenje - umrežena su sva računala te je kompletan posao postao dostupan svima u isto vrijeme. Prijenos podataka iz jednog informatičkog sustava u drugi bio je poprilično zahtjevan, tražio je dodatne kontrole prenesenih podataka glavne knjige, a implementacija je zahtijevala poprilično resursa u vremenu i novcu. Međutim, uvođenje novog programa sa sobom je donijelo potpuno novi pristup organizaciji rada, strukturi unutar firme, uvela se standardizacija u poslovne procese koji se od tada primjenjuju i prilagođavaju novim zahtjevima tehnologije ali i klijenata. Između ostalog, rad je olakšan i zaposlenicima.

Osim ulaganja u programska rješenja, poduzetnica iz ovog primjera uložila je u svoje poduzeće i u kontekstu ljudskih potencijala kroz angažiranje stručnjaka i njihove ekspertize. Ovo je u skladu s Adizesovim viđenjem go-go faze³⁵ gdje poduzetnik treba delegirati, odnosno poduzetnica je prepoznala važnost da se svakim dijelom posla bavi onaj tko je u njemu vrhunski stručnjak, umjesto da ona kao vlasnik ograničenim znanjem upravlja svim procesima. Dodatno, ona odolijeva izazovima delegiranja – uspostavom kvalitetnih procesa rada i upravljanja, organizacija je uspjela zadržati centrifugalnu silu i zadržati kvalitetno funkcioniranje organizacije. Ono gdje se ovaj poduzetnički primjer razlikuje od go-go faze, odnosno, uspješno odolijeva rizicima kojima su podložni poduzetnici, ova poduzetnica ne donosi iracionalne odluke te se ne vodi visokim financijskim apetitima – baš suprotno, ulaže sredstva za razvoj svog poduzeća.

U tom razdoblju od 10 godina svi ostali zakoni koji reguliraju poslovanje poduzetnika doživjeli su reviziju: Zakon o porezu na dodanu vrijednost, Zakon o porezu na dobit, Zakon o porezu na dohodak, Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o reviziji (zbog prilagodbe Direktivama EU). Sudeći prema klijentima računovodstvenog ureda, promjene

³⁵ Adizes, I. (2006). Životni ciklusi tvrtke: kako nastaju, razvijaju se i zašto umiru dobre tvrtke. Zagreb: M.E.P. Consult.

su nastupile i kod njih. Naime, više se učilo o poduzetništvu, bolje su se razumijevali zakoni koji su regulirali poslovanje, implementirali su se informatički sustavi koji su pratili određene segmente njihovog poslovanja za koje im je trebala informacija u stvarnom vremenu kako bi donosili kvalitetne poslovne odluke.

To razdoblje bilo je razdoblje napretka i razumijevanja što je poduzetništvo i na koji način funkcionira. Autorica smatra da se nije dogodila kriza u gospodarstvu 2008. godine, to bi bila dekada najznačajnijih pozitivnih promjena u poduzetništvu i transformaciji u tržišno orijentiranoj ekonomiji. Međutim globalna financijska kriza 2008. godine poduzetnicima je donijela nove izazove - usporila je rast gospodarstva, izazvala veliku nezaposlenost i ponovno, po tko zna koji put, usporila razvoj poduzeća.

3.3. Vrijeme sazrijevanja (2009. – 2018.)

Nakon prvi put izgovorene riječi *kriza*, gospodarstvo se usporilo - ponekad s razlogom a ponekad i bez razloga, uvjetovano strahom poduzetnika za budućnost. Neosporno je da se kriza odrazila u velikoj mjeri na djelatnosti građevinarstva i turizma, kao i dijelom na bankarski sektor, a sva su se strana ulaganja zaustavila. Riječ kriza ima jako velik psihološki utjecaj na poduzetnički svijet, što je dovelo do problema s likvidnosti i solventnosti poduzetnika. Međutim, da su poduzetnici u tom trenutku imali promišljene planove i dugoročne strategije te akumulirana obrtna sredstva na računima, navedene poteškoće s likvidnosti i solventnosti bile bi samo privremene te bi se poduzetnička aktivnost nastavila odvijati. Poduzetnički mindset je ipak takav da se protiv krize pokušava boriti tražeći načine za preživljavanje te je mnogima to i u uspjelo. Kod poduzetnika su se pojavile vrline upornosti i strpljivosti, kao i transformacija, što je i polučilo rezultate i ostanak na tržištu.

Uz polagani oporavak ekonomije 1. srpnja 2013. godine nastupa nova era za RH i za njezine poduzetnike. Ulazak u EU opet je pred poduzetnike postavio nove zahtjeve, nova pravila i promjene u poslovanju, a najzahtjevniji dio u računovodstvu bile su promjene vezane za Zakon o porezu na dodanu vrijednost, koje bi se mogle izjednačiti sa zahtjevnom promjenom poreznog sustava s poreza na promet nekretnina na porez na dodanu vrijednost. U svakom segmentu dogodile su se izmjene Zakona, posebno one koje se odnose na

transakcije sa zemljama EU-a i u dijelu koji se odnosi na građevinsku djelatnost uvođenjem tuzemnog prijenosa porezne obveze.

Period prilagodbe na novi Zakon slobodno se može reći da je potrajao 12 mjeseci. Taj period rada u računovodstvenom uredu bio je jako zahtjevan, bilo je potrebno vrijeme za razumijevanje promjena i isto tako je bilo potrebno klijente upoznati s istima.

3.4. Vrijeme inovacija, adaptacije i digitalizacije (2019. – 2023.)

Ovaj period obilježila je pandemija COVID-a 19 koja je pokazala koliko je poduzetništvo prilagodljivo i spremno na promjene. Uveden je rad od kuće.

Naravno da su se i prije pandemije mnogi zadaci mogli raditi na daljinu, no, u ovom se razdoblju prvi puta događa da zaposlenici ne mogu dolaziti na svoje radno mjesto te se kompletno funkcioniranje jednog računovodstvenog ureda preko noći preselilo *online*. To predstavlja potpuno nov način komunikacije, učenja, rješavanja problema, i to bez perioda prilagodbe u kojem bi se metode isprobale, uspješne usvojile a za loše bi se tražila zamjenska rješenja. To znači da su poduzetnici u trenutku kojem su se zatekli morali pronaći način da *stvari funkcioniraju* i da se poslovna aktivnost i dalje odvija. Svi koji su već otprije u svom poslovanju usvojili digitalizaciju i primjenjivali tehnologije koje su olakšavale i ubrzale procese, lakše su podnijeli prilagodbu na novu situaciju. Tehnologija i različiti programi toliko su već preplavili tržište, da je nakon prvotnog šoka od *lockdowna* krenulo promišljanje o tome kako dalje.

Nekim djelatnostima je u potpunosti bilo onemogućeno poslovanje te su za premošćivanje krize u većini tih djelatnosti pomogle mjere potpora koje je Vlada RH donijela i olakšala prvi udarac ostajanja bez prihoda. U računovodstvenim uredima to je značilo dodatan posao i angažman kako bi se poduzetnicima olakšalo popunjavanje potrebnih Zahtjeva za dobivanje istih. Radni dan u računovodstvu trajao je od 8:00 do 22:00 sata u to vrijeme.

Kao i svi ostali i računovodstveni uredi bili su prisiljeni promijeniti način rada s klijentima. U velikoj mjeri u prvim danima koristio se email kao kanal za dostavu dokumentacije, međutim s obzirom na količinu dokumentacije nije se pokazalo dugoročno održivo, a naznaka da će period rada na daljinu završiti ubrzo nije bilo. To je natjeralo

računovodstvene urede na uvođenje novih kanala za dostavu dokumentacije (u ovom slučaju radi se o alatu *Microsoft Teams*), koji je korišten i u školama za vrijeme lockdowna, tako da ipak njegovo uvođenje nije bilo velika nepoznanica za klijente, posebno za one koji su imali djecu, pa je time bilo lakše prihvaćanje tog načina rada. I oni kod kojih se je pojavio otpor prema ovom načinu rada, vrlo brzo je otpor nestao kad su shvatili da jednim klikom miša u stvarnom vremenu dostave svoje dokumente na obradu u svoje računovodstvo bez trošenja resursa vremena, goriva i osoblja. Toliko se pokazalo dobrim, da je taj način poslovanja i dan danas u uporabi, više se ne troše resursi na dostavu dokumentacije. S obzirom na to da se ubrzano prelazi na potpuno digitalizirani način poslovanja, ovo je bio samo uvod u novo doba.

U cijelom periodu rada od kuće zaposlenici promatranog računovodstvenog ureda odlično su se snašli obavljajući svoje radne zadatke u skladu sa standardima poduzeća. Preduvjeti za njihovo snalaženje u novim uvjetima leže na obje strane – i njih kao zaposlenika i poduzetnika kao poslodavca i menadžera. Zaposlenici su pokazali mnoge kvalitete, između ostalog samostalnost u radu, prilagodljivost, sposobnost učenja kao i visoku razinu odgovornosti prema izvršavanju radnih zadataka bez obzira na okolnosti, kako bi usluga ostala na zadanoj razini. Jedini nedostatak koji je izašao nakon povratka u ured riječima zaposlenika bio je taj što je njihov napredak u vještinama i karijernom razvoju ipak bio usporen.

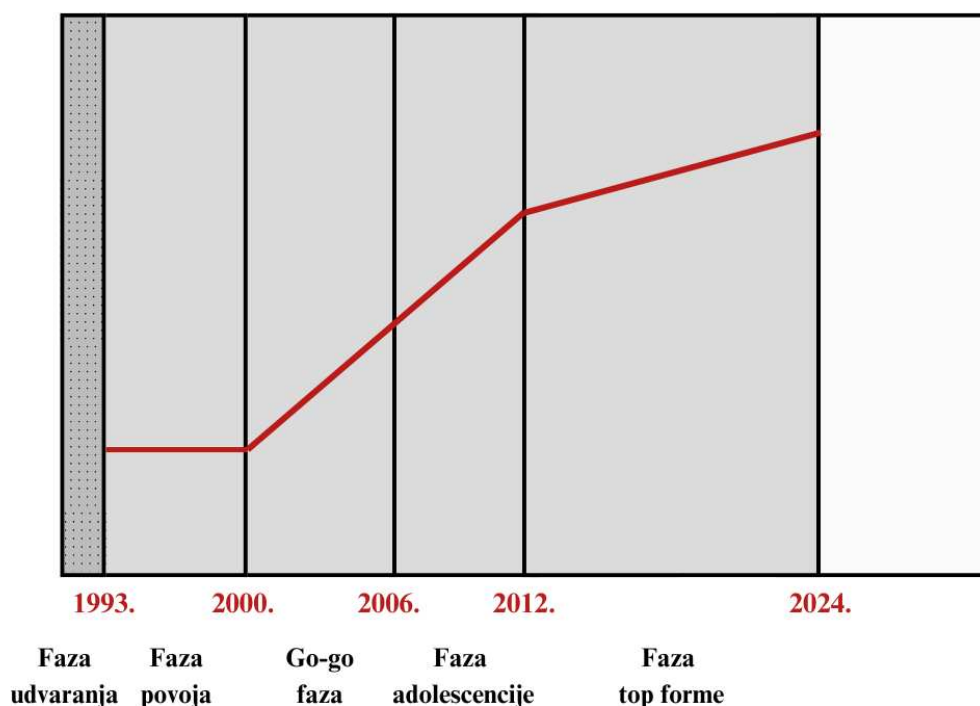
S druge strane, vlasnica poduzeća pravovremeno je prepoznala potrebe zaposlenika u novonastaloj situaciji u smislu dobre komunikacije i timskog rada čak i na daljinu. No, ono što je bilo ključno za brzu prilagodbu bila je dobra priprema – jasni pisani radni procesi, jasna podjela radnih zadataka, a sve u cilju održavanja kvalitete usluge.

3.5. Vizualni prikaz životnog ciklusa tvrtke Rauss d.o.o.

Kako prikazuje grafikon 3, faze udvaranja praktički nije bilo, jer je odluka o pokretanju poduzetničke aktivnosti došla kao reakcija na prestanak poduzetničke aktivnosti društva u kojem je vlasnica bila zaposlenik. Faza povoja je period nastavka rada po preuzetim procedurama i principima rada društva koje se ugasilo. Tek u go-go fazi kreće promjena načina rada, promjena procedura i procesa rada, dolazak novih klijenata i postepena prilagodba starih klijenata na novi način i organizaciju rada. Faza adolescencije

je faza u kojoj je društvo modificiralo i moderniziralo svoj način rada uz adekvatnu edukaciju vlasnice i djelatnika. U fazi top forme poduzeće bilježi značajniji rast i razvoj čemu značajno doprinosi razvoj tehnologije, a kroz implementaciju iste postižu se puno veći rezultati u produktivnosti i učinkovitosti.

Grafikon 3: Faze životnog ciklusa promatranog računovodstvenog ureda



Izvor: autorica

S obzirom na razvoj umjetne inteligencije i modernih tehnologija vrlo je izgledno kako će u budućnosti prestati potreba za ovim načinom pružanja usluga klijentima. Već sada klijenti koriste svoje računovodstvene sustave koji zamjenjuju potrebu za poslovima koje su do sada obavljali knjigovođe, stoga će i računovodstveni uredi biti prisiljeni mijenjati svoju strategiju rada. Pretpostavka jest da će uloga računovođe i dalje biti ključna, ali kao sastavni dio menadžmenta klijenta.

Važno je napomenuti i kako će vlasnica ovog ureda kroz desetak godina vjerojatno tražiti jednu od izlaznih strategija. Cilj je da poduzeće nastavi poduzetničku aktivnost i nakon njenog izlaska iz poduzetništva, što će vjerojatno biti postignuto ili prodajom ili odabirom nasljednika iz postojećeg tima.

4. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bio je prikazati životni ciklus poduzeća na stvarnom primjeru. Za to je bilo potrebno napraviti i teorijski pregled kao osnovu kako nastaju, rastu i razvijaju se poduzeća.

S obzirom na to da je autorica započela svoj poduzetnički pothvat prije 30 godina, njezin računovodstveni ured kroz to vrijeme prošao je brojne promjene i faze razvoja. Kao takav odličan je primjer na kojem možemo promatrati faze koje objašnjavaju teorije životnog ciklusa poduzeća. Svakako je uočeno mnogo dodirnih točaka s teorijskim konceptima. Detektirane su tri faze životnog ciklusa, faza povoja, go-go faza, kao i faza zrelosti no također je u radu navedeno kako se faze u stvarnosti razlikuju o teorijskog koncepta. Kroz faze je potvrđeno koje kvalitete poduzetnik mora imati kako bi njegovo ostvarivanje ciljeva koje si je zadao na početku bilo uspješno. S druge strane specifične okolnosti razvoja poduzetništva u RH u tadašnjim uvjetima tranzicije i nepoznavanja što stvarno poduzetništvo jest, značajno je odredilo način samog razvoja poduzeća i učinilo ga drugačijim od onoga što je navedeno u teoriji.

Tek sad s odmakom od 30 godina, brojnih spoznaja koliko se u poduzetničkim aktivnosti prošlo promjena, učenja i prilagodbe, slobodno se može reći da su hrvatski poduzetnici jedno veliko čudo, jer preživjeti sve gospodarske i zakonske promjene i svoje firme učiniti profitabilnima i korisnima drugima velik je uspjeh hrvatskih poduzetnika.

Ovakvo iskustvo se preživljava samo s vrlo jasno postavljenim ciljevima, dobrom strategijom, kvalitetnim suradnicima, upornim radom, odricanjem i učenjem na svakom koraku. Svaki poduzetnik mora biti zahvalan na svakom proživljenom iskustvu, na svim pobijeđenim izazovima, i na učinjenim pogreškama koje su ga nečemu naučile.

S obzirom na puno stabilnije okruženje danas u RH i daleko bolju poduzetničku klimu, možda poduzetnici danas imaju bolju šansu za uspjeh. No, s novim vremenom dolaze i nove vrste izazova kojima će se oni, kao i autorica rada u svojih 30 godina, morati prilagođavati.

5. POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Adizes, I. (2006). Životni ciklusi tvrtke: kako nastaju, razvijaju se i zašto umiru dobre tvrtke. Izmišljeno i dopunjeno izd. Zagreb: M.E.P. Consult.
2. Bolfek, B., Rajko, M., i Zdrilić, I. (2022). Suvremeni trendovi u poduzetništvu. Zadar: Sveučilište u Zadru.
3. Gerber, M. E. (2005). Legenda o poduzetništvu: zašto većina malih poduzeća propada i što poduzeti? Zagreb: IBS – Informatorov biro sustav.
4. Siropolis, N.C. (1995). Menadžment malog poduzeća: vodič u poduzetništvu. 4. izd. Zagreb: MATE d.o.o., Hrvatska obrtnička komora.
5. Šipić, N. (2023). Osnove poduzetništva. Zagreb: Poslovno veleučilište Zagreb.
6. Škrtić, M. (2006). Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.

Mrežne stranice:

1. CEPOR. <https://www.cepor.hr/GEM%20zbornik%202022%2005%2007%202023.pdf> (pristupljeno 6. studenog 2024.)
2. CEPOR. <https://www.cepor.hr/CEPOR%20minivodic-PRIJENOS%20POSLOVANJA%20web.pdf> (pristupljeno 21. studenog 2024.)
3. Kunalipa. <https://www.kunalipa.com/katalog> (pristupljeno 5. studenog 2024.)
4. SBE Council. <https://sbecouncil.org/2018/10/25/peter-drucker-15-insights-on-entrepreneurship-innovation-and-management/> (pristupljeno 6. studenog 2024.)

Propisi:

5. Odluka o objavljivanju Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja (NN 30/2008)
6. Odluka o proglašenju Zakona o porezu na dodanu vrijednost (NN 47/1995)
7. Odluka o proglašenju Zakona o trgovačkim društvima (NN 111/1993)
8. Zakon o porezu na promet proizvoda i usluga (NN 36/1991, NN 195/1994)
9. Zakon o porezu na dohodak (NN 109/1993 do 114/2023)
10. Zakon o porezu na dobit (NN 109/1993 do NN 114/2023)
11. Zakon o računovodstvu (NN 90/1992 do NN 145/2024)

6. POPIS GRAFIKONA, SLIKA I TABLICA

Grafikoni:

Grafikon 1: Faze razvitka posla prema Siropolisu, str. 10

Grafikon 2: Stope preživljavanja poduzeća u Europskoj uniji, str. 14

Grafikon 3: Faze životnog ciklusa promatranog računovodstvenog ureda, str. 33

Slike:

Slika 1: Rješenje Okružnog privrednog suda u Zagrebu od 15. prosinca 1993. godine za upis u sudski registar, str. 21

Slika 2: Usporedni prikaz novčanica istih vrijednosti u trenutku konverzije iz HRD u HRK u svibnju 1994. godine, str. 23

Tablice:

Tablica 1: Razlozi za ulaz u poduzetničku aktivnost - % od TEA poduzetnika, str. 15

Tablica 2: Razlozi izlaza iz poslovne aktivnosti (% u odnosu na sve razloge izlaska), str. 16