

# Analiza dubinskog snimanja turističke agencije u Republici Hrvatskoj

---

Slavica, Ante

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:737139>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-10**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij Poslovne Ekonomije, Financije**

**ANALIZA DUBINSKOG SNIMANJA TURISTIČKE  
AGENCIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**Diplomski rad**

**Ante Slavica**

**Zagreb, lipanj, 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij Poslovne Ekonomije, Financije**

**ANALIZA DUBINSKOG SNIMANJA TURISTIČKE  
AGENCIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**ANALYSIS OF DUE DILIGENCE ON TOURIST AGENCY  
IN REPUBLIC CROATIA**

**Diplomski rad**

**Ante Slavica, 0066210723**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Davor Filipović**

**Zagreb, lipanj, 2020.**

---

Ime i prezime studenta/ice

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(potpis)

## SAŽETAK

U procesu preuzimanja, nakon stupanja u kontakt sa željenim poduzećem-metom, preuzimatelj se suočava s procesom dubinskog snimanja u svrhu pronalaženja odgovora za daljnji smjer integracije. U ovom radu analizira se provedeno dubinsko snimanje turističke agencije u Republici Hrvatskoj za razdoblje poslovanja od 2012.-2016. godine. Preuzimatelj vođen namjerom širenja i kontrole poslovanja u djelatnosti turizma u Republici Hrvatskoj preko dubinskog snimanja utvrđuje rizike i nepravilnosti u poslovanju poduzeću-meti. Osim što su otkriveni rizici s financijskog i pravnog aspekta koji su preuzimatelju omogućili bolju pregovaračku poziciju u daljnjim pregovorima, dubinskim snimanjem utvrdile su se i buduće koristi preuzimanja čime je ispunjena svrha dubinskog snimanja.

**Ključne riječi:** proces preuzimanja, poduzeće-meta, preuzimatelj, dubinsko snimanje, turistička agencija

## SUMMARY

In the acquisition process, after contacting the desired target company, the acquirer is confronted with process of due diligence in order to find the answer for further direction of integration. This paper analyzes due diligence of a touristic agency in the Republic of Croatia for the period from 2012 to 2016 year. The acquirer, guided by the intention to expand and control business in the tourism industry in the Republic Croatia, through due diligence, identifies risks and irregularities in the business of the target company. Besides identifying possible financial and legal risks that enabled the acquirer to have a better bargaining position in further negotiations, due diligence has also identified the future benefits of the acquisition.

**Keywords:** acquisition, target company, acquirer, due diligence, touristic agency, target company

## Sadržaj

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i ciljevi rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	1
<b>2. DEFINIRANJE PROCESA PREUZIMANJA I KARAKTERISTIKE DUBINSKOG SNIMANJA.....</b>	<b>3</b>
2.1. Faze procesa preuzimanja .....	4
2.2. Definicija dubinskog snimanja .....	7
2.3. Ciljevi i svrha dubinskog snimanja.....	9
2.4. Prednosti i nedostaci dubinskog snimanja .....	14
2.5. Vrste dubinskih snimanja.....	16
2.5.1. Financijsko dubinsko snimanje.....	18
2.5.2. Komercijalno dubinsko snimanje .....	24
2.5.3. Ostale vrste dubinskih snimanja .....	27
<b>3. TURISTIČKE AGENCIJE U HRVATSKOJ.....</b>	<b>33</b>
3.1. Povijest i aktualno stanje turističkih agencija u Hrvatskoj .....	33
3.2. Analiza konkurencije iz okruženja turističkih agencija .....	35
3.2.1. Analiza triju turističkih agencija iz Primorsko-goranske županije.....	35
3.2.2. Rezultati analize promatranih agencija.....	38
<b>4. PROCES DUBINSKOG SNIMANJA NA PRIMJERU TURISTIČKE AGENCIJE .....</b>	<b>40</b>
4.1. Osnovne informacije o poduzeću-meti .....	42
4.2. Analiza usluga koje pruža poduzeće-meta.....	43
4.3. Analiza kadrovske strukture .....	44
4.4. Prikaz financijskog stanja poduzeća-mete.....	47

4.5. Prikaz stanja poduzeća-mete s pravnog gledišta.....	64
4.6. Buduća korist preuzimanja .....	65
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>67</b>
<b>POPIS LITERATURE .....</b>	<b>68</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>71</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>71</b>
<b>ŽIVOTOPIS .....</b>	<b>73</b>

## **1. UVOD**

### **1.1. Predmet i ciljevi rada**

Svrha svakog dubinskog snimanja je dobivanje uvida u isplativost ulaganja. Dubinsko snimanje služi kao podloga za bolje razumijevanje i eventualni nastavak daljnje integracije, ali i procjene vrijednosti. Osim prikazivanja potencijalnih rizika, nedostataka i mogućih načina njihova uklanjanja, dubinsko snimanje upućuje na buduću korist preuzimanja analizirajući različita područja poslovanja poduzeća-mete. Cilj ovog rada je prikaz sveobuhvatnog dubinskog snimanja na primjeru turističke agencije u Hrvatskoj. Približavanje pojma dubinskog snimanja i odgovaranje na brojna pitanja vezana uz sam proces dubinskog snimanja svakako je jedna od glavnih zadaća ovog rada. Valja napomenuti kako će naglasak biti na segmentima dubinskog snimanja vezanih uz ekonomsku profesiju. Pravni aspekti dubinskog snimanja nisu detaljno obrađeni.

### **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U ovome radu će se koristiti deskriptivna metoda, metoda analize i sinteze. Deskriptivna metoda predstavlja postupak opisivanja činjenica i procesa, njihovih odnosa i veza, ali bez znanstvenog objašnjavanja. Metoda analize se odnosi na raščlanjivanje složenih pojmova na jednostavnije elemente. Metodom sinteze se povezuje više jednostavnih sudova u složeni. Navedene metode istraživanja koriste se u svrhu sveobuhvatne analize dubinskog snimanja provedenog na turističkoj agenciji. Ove metode istraživanja će se koristiti isključivo u prvom i drugom poglavlju rada dok se u trećem i četvrtom poglavlju provodi metoda studije slučaja na konkretnom primjeru. U četvrtom poglavlju kao izvor literaure korišteni su interni dokumenti preuzimatelja i poduzeća-mete.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen na 5 poglavlja. Prvo poglavlje je uvod, gdje se predstavljaju predmet i ciljevi rada, izvori i metode prikupljanja podataka, te sadržaj i struktura rada. Drugo poglavlje obuhvaća definiranje procesa preuzimanja i karakteristike dubinskog snimanja u kojem se opisuje proces preuzimanja i njegove faze. Zatim se opisuje proces dubinskog snimanja. Pruža se jasna definicija, ciljevi, svrha, prednosti i nedostaci navedenog procesa kako bi se moglo pobliže objasniti navedena područja i vrste dubinskih snimanja. U trećem



poglavljju počinje studija slučaja u kojem se objašnjava povijest i aktualno stanje turističkih agencija u Hrvatskoj. To poglavlje završava analizom triju konkurenata poduzeća-mete i rezultatom. Četvrto poglavlje predstavlja srž rada i bavi se procesom dubinskog snimanja na primjeru turističke agencije u kojem se sistematski pruža uvid u početnu fazu dubinskog snimanja, osnovnih informacija i usluga koje pruža poduzeće-meta. Nadalje, analizira se kadrovska struktura i stanje poslovanja poduzeća-mete s financijskog i pravnog gledišta. Poglavlje se završava prognoziranjem buduće koristi preuzimanja. Na kraju rada donosi se zaključak.

## 2. DEFINIRANJE PROCESA PREUZIMANJA I KARAKTERISTIKE DUBINSKOG SNIMANJA

Proces preuzimanja predstavlja način strategije rasta poduzeća čiji početak seže iz SAD-a. Preuzimanje je uz spajanje (engl. *takeover & merger*) postao vodeći način (prethodeći organski rast i strateška povezivanja) širenja poslovanja u svijetu. Odvijaju se svakodnevno i za neka poduzeća postala su neizbježan način daljeg poslovanja. Kako u svijetu, tako i u Hrvatskoj, a posebno posljednjih godina, nije neobična pojava da jedno poduzeće stječe imovinu drugog i time pravo upravljanja i kontrolu nad njegovim poslovnim politikama.

Preuzimanje (engl. *takeover*) se odnosi na kupnju kontrolnog interesa poduzeća A u poduzeću B čime preuzeto poduzeće postaje sastavni dio veće i tržišno jače kompanije.<sup>1</sup> DePamphilis akviziciju promatra kao događaj „kada poduzeće preuzme kontrolni udio u drugom poduzeću, zakonskoj podružnici ili nad odabranom imovinom drugog poduzeća poput, proizvodnog pogona.“<sup>2</sup> Ponekad preuzeto poduzeće zadržava vlastito ime poslujući unutar nove grupe, no *de facto* gubi stratešku samostalnost i umjesto svoje dotadašnje, provodi strategiju poduzeća koje ga je preuzelo.<sup>3</sup>

Postoje dvije osnovne vrste akvizicija: prijateljsko i neprijateljsko. „Prijateljska akvizicija provodi se dogovorno od strane ključnih interesno-utjecajnih skupina (vlasnika i menadžmenta) zainteresiranih poduzeća dok pri neprijateljskoj akviziciji nema suglasnosti menadžmenta poduzeća koje treba biti akvizirano čime može doći do poduzimanja obrambenih akcija.“<sup>4</sup>

Postoje brojni, ali i uobičajeni razlozi kupca za pokretanje procesa preuzimanja poput „želje za rastom, prilika za povećanje profita, želja za diverzifikacijom strategije stjecanja na temelju vrijednosti, kupnja konkurenata, korištenje sustava viškova kapitala, postizanja

---

<sup>1</sup> Filipović, D. (2012) *Izazovi integracijskih procesa*. Zagreb: Sinergija, str. 10

<sup>2</sup> DePamphilis, D. M. (2019) *Mergers, acquisitions and other restructuring activities. 9th edition*. San Diego: Academic Press, str. 21

<sup>3</sup> Tipurić, D. (2005) *Alternativne strategije*. U: Buble, M., (ur.) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, str. 109.

<sup>4</sup> Ibid, str. 119

novih kanala ili učinkovitosti distribucije, diverzifikacija na nove proizvode ili zemljopisna tržišta i dr.<sup>5</sup> Pri odabiru uspješne strategije rasta, poduzeće mora odgovoriti na jednostavno pitanje: „treba li kupiti ili graditi,<sup>6</sup> odnosno koju razvojnu strategiju poduzeće treba odabrati?

Harding i Rovit navode kako je za preuzimanje poduzeća bitno donošenje presudnih odluka kojima se stvara ili prekida posao. Prvo se moraju postaviti sljedeća važna pitanja:<sup>7</sup>

1. Kako treba birati svoje mete?
2. Koje biste poslove trebali zaključiti?
3. Kada zapravo trebate započeti s integracijom?
4. Što biste trebali učiniti kada posao krene krivim putem?

Odgovaranjem na četiri pitanja glavni menadžer i tim za preuzimanje povećavaju vjerojatnost uspjeha stvaranja posla preuzimanja. Ta pitanja ujedno trebaju biti i glavne vodilje pri provođenju dubinskog snimanja.

## **2.1. Faze procesa preuzimanja**

Brojni autori zauzeli su različita stajališta u vezi preuzimanja, kako u opisu faza procesa preuzimanja tako i u njihovom broju. Svakoj od tih faza posvećuju manje ili više pozornosti ovisno o području vlastitog interesa. Iz literature vidljiva je jasna granica između istraživača kojima je područje interesa obuhvat i opis cijelog procesa preuzimanja (i spajanja) i s druge strane onih čiji je cilj obuhvat i opis procesa dubinskog snimanja.

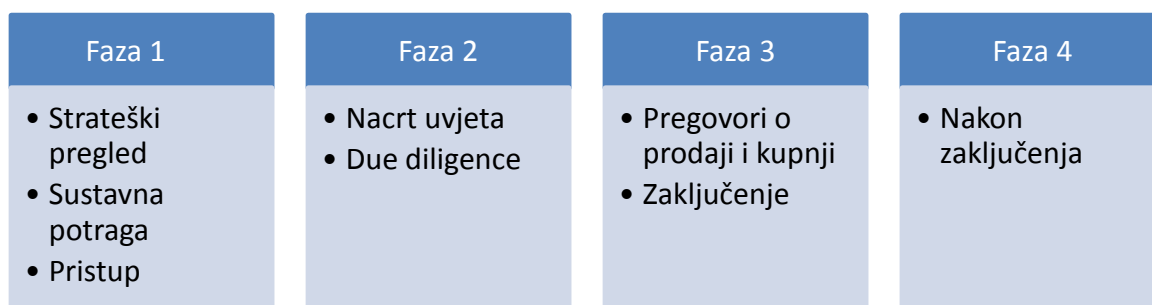
---

<sup>5</sup> Sherman, A., Hart, M. A. (2006) *Mergers & Acquisitions from A to Z. 2nd edition*. New York: Amacom, str. 18

<sup>6</sup> Ibid., str 12

<sup>7</sup> Harding D., Rovit S. (2007) *Preuzimanje i spajanje poduzeća*. Zagreb: Masmedia, str. 12

Slika 1. Proces akvizicije



Izvor: Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 12

Prema Howsonu postoje 4 faze procesa preuzimanja. U prvoj fazi je identificiran cilj akvizicije i plan pristupa gdje se akvizicije promatraju kao strateško sredstvo i instrument za postizanje strateških ciljeva.<sup>8</sup> Preuzimatelj polazi od vlastitog poduzeća određivanjem njegove temeljne konkurentnosti.

Svako dobro društvo sadrži uspješnu poslovnu formulu tj. osnovu koja definira njegovu glavnu strukturu sposobnosti – jasnu sliku na koji način zarađuje novac i kako se nadmeće za pobjedu. Visokoučinkovita društva razumiju temeljnu podlogu konkurentnosti unutar njihove osnovne djelatnosti i usmjeravaju svoje djelatnosti na postizanje punog tržišnog udjela i potencijala profita. Racionalizacijom osnove, svoje poslovanje šire na usko vezane djelatnosti koje učvršćuju njihovu poslovnu formulu.<sup>9</sup>

Nakon strateškog pregleda, postavljaju se kriteriji, slažu liste i prikupljaju detaljne informacije o potencijalnim meta u svrhu njihovog pronalaska i pristupa. Kao putokaz za odabir potencijalnih meta, poduzeće mora postaviti investicijsku postavku. „Investicijska postavka je ni manje ni više nego konačna izjava, temeljena na jasnom razumijevanju načina na koji vaše poduzeće proizvodi novac, koja okvirno pokazuje zašto će dodavanje tog određenog poduzeća vašem portfelju napraviti vaše društvo vrjednijim.“<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str.69.

<sup>9</sup> Harding D., Rovit S. (2007) *Preuzimanje i spajanje poduzeća*. Zagreb: Masmedia, str. 54,55

<sup>10</sup> Ibid., str.66

Evaluacijom investicijskih postavki u kombinaciji s užim izborom poduzeća-meta stupa se u kontakt i ako postoji interes potencijalnog prodavatelja prelazi se u fazu preliminarnih razgovora prije pregovora. „Ukoliko postoji zajednički interes dogovara se nacrt uvjeta ili pismo namjere u kojem su navedene osnovne točke oko kojih su stranke sporazumne temeljem kojeg se nastavljaju pregovori.“<sup>11</sup>

Pismo namjere je nužan korak u gotovo svim transakcijama preuzimanja koje uključuje skup obvezujućih i neobvezujućih uvjeta. Strankama služi kao temelj za daljnju organizaciju posla i svojevrsno olakšanje znajući da postoji neka vrsta dokumenta prije pokretanja daljnjih postupaka koje uključuju znatne troškove. Važne prednosti pisma namjere su:<sup>12</sup>

- Ispituje ozbiljnost stranki i mentalno ih priprema za proces kupnje
- Pismeno se opisuju ključna područja ugovora.
- Ističe preostala otvorena pitanja, izazove sklapanja posla, nedostatke u vrednovanju
- Sprječava prodavatelja da se okreće drugim ponudama.

Nakon potpisivanja pisma namjere ulazi se u daljnje pregovaranje odnosno u proces dubinskog snimanja. Dubinsko snimanje „znači provjeru poslovnog i financijskog stanja i perspektive razvoja poduzeća.“<sup>13</sup> i bavi se „razumijevanjem poslovanja društva koje treba kupiti, i potvrđuje hoće li društvo koje kupuje dobiti ono što misli da kupuje, otkrivajući svaki rizik pri sklapanju poslova, pronalazeći stavke za pregovore i pomažući planiranju integracija nakon sklapanja posla.“<sup>14</sup>

Završetkom dubinskog snimanja, slijedi faza pregovora o prodaji i kupnji. Unutar te faze razmatraju se različita regulatorna rješenja vezana za sve vrste transakcija poduzeća. „To je faza kad se svi svađaju,“<sup>15</sup> jer postoji neograničen broj načina na koje preuzimanje može biti strukturirano i ne mogu svi ciljevi svake strane biti ispunjeni. Najvažnija tema je

---

<sup>11</sup>Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 13

<sup>12</sup> Sherman, A., Hart, M. A. (2006) *Mergers & Acquisitions from A to Z. 2nd edition*. New York: Amacom, str. 51

<sup>13</sup> Buble, M., Kulović, Đ., Kuzman, S. (2010) *Due diligence i procjena vrijednosti poduzeća*. Sarajevo: Kemigrafika, str. 197

<sup>14</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 14

<sup>15</sup> Ibid, str. 14

uspostavljanje razine cijene pri preuzimanju poduzeća. „Ona određuje količinu vrijednosti koja se prenosi prodavatelju u zamjenu za vlasništvo nad poslovanjem poduzeće mete. Postoje brojne prihvatljive metode evaluacije, ali realnost je da tržište određuje cijenu i vrijednost poduzeće mete. Za preuzimatelja postoji širok raspon financiranja transakcije od jednostavnog financiranja preko vlasničkog kapitala do slojevitog financiranja transakcije s više razina duga i vlasničkog kapitala.“<sup>16</sup> Poduzeće s malo duga, značajnom imovinom i snažnim novčanim tokom dobar je kandidat za kupnju s dugoročnim financiranjem dugom. S druge strane, opcije financiranja sužavaju se ako poduzeće ima loš novčani tok, postojeći dug i opterećenu imovinu. Gotovo uvijek postoji određen stupanj pregovora i kompromisa, „ali na kraju, nakon zauzimanja pozicija i prepucavanja, pregovori su zaključeni, sporazum postignut, a posao sklopljen.“<sup>17</sup>

Kad je posao sklopljen nastupa četvrta faza tj. faza nakon zaključenja. Preuzimanje mora opravdati plaćenu cijenu, a za kupca to znači da naporan rad tek započinje. „Često je jedan od najvećih izazova kupca integracija dvaju poduzeća nakon sklopljenog posla. Integracija ljudskih resursa, korporativne kulture, poslovanje i upravljanje informacijskim sustavima, računovodstvenih metoda i financijska praksa i ostala pitanja predstavljaju najteži dio dovršavanja preuzimanja.“<sup>18</sup> Kako bi tranzicijski plan pri integriranju dvaju poduzeća imao visoke vjerojatnosti uspjeha, kupac mora shvatiti pravu vrijednost transakcije, utrošeno vrijeme i vrijednost resursa posvećenih rješavanju problema nakon sklopljenog posla.

## 2.2. Definicija dubinskog snimanja

Riječ *diligentia* ima „korijene iz prava“ odnosno potječe iz Rimskog prava i označava pažnju. *Diligentia* se spominje u odnosu obveznika i vjerovnika u kojoj obveznik zbog nemara tj. propusta dužne pažnje nanosi štetu vjerovniku.<sup>19</sup> Rimsko pravo razlikuje dvije glavne vrste *diligentia*: *diligentia quam suis rebus* ili pažnja koju fizička osoba ima u upravljanju vlastitim poslovima i *diligentia exactissima* ili *diligentia boni patrisfamilia*

---

<sup>16</sup> Sherman, A., Hart, M. A. (2006) *Mergers & Acquisitions from A to Z. 2nd edition*. New York: Amacom, str. 86, 131, 142

<sup>17</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 14

<sup>18</sup> Sherman, A., Hart, M. A. (2006) *Mergers & Acquisitions from A to Z. 2nd edition*. New York: Amacom, str. 234

<sup>19</sup> Horvat, M. (2007) *Rimsko pravo*. Zagreb: Pravni fakultet sveučilišta u Zagrebu, str. 293

koja opisuje dužnu skrb koju obavlja „glava obitelji“.<sup>20</sup> Upotrebom pravnog rječnika može se raščlaniti na dvije zasebne riječi u svrhu određivanja i približavanja cjelokupnog pojma. Riječ „due“ otkriva značenje „dospijeva“ kao plativog ili odmah provedivog. „Diligence“ uključuje brigu, pažnju i primjenu. Zajedno riječi imaju zanimljiv naglasak na izvršljivosti postupka.<sup>21</sup> „Pravno gledano, due diligence podrazumijeva činiti sve razumno, a ne sve moguće“<sup>22</sup> što upućuje na postavljanje pravih pitanja i traženje pravih odgovora na njih.

U Republici Hrvatskoj, „svjedoci smo intenzivnog povećanja poslovnih kombinacija. Neposredno prije provedbe poslovnih kombinacija u praksi obavlja se proces interdisciplinarnog ispitivanja društava koja su predmet poslovnih kombinacija.“<sup>23</sup> Dubinsko snimanje (*engl. due diligence*) je proces ispitivanja i istraživanja od strane potencijalnog kupca kojim bi bilo potvrđeno da kupuje ono što misli da kupuje.<sup>24</sup> Može se definirati kao proces detaljnog ispitivanja poslovanja s financijskog, poreznog, pravnog i komercijalnog motrišta, a prije ulaska u transakciju akvizicije, preuzimanja, pripajanja i kupnje nekog društva kako bi se smanjili rizici transakcije te izbjegla neizvjesna stanja i možebitni sporovi.<sup>25</sup> Dubinsko snimanje ujedno i uključuje verifikaciju imovine i obveza poduzeća-mete, identifikaciju i kvantifikaciju rizika, potrebne zaštite od takvih rizika te identifikaciju potencijalnih sinergija.<sup>26</sup>

Dubinsko snimanje nije samo proces, već je ujedno i test stvarnosti. Test jesu li faktori koji utječu na posao i čineći ih privlačnim za stranke stvarni ili iluzorni.<sup>27</sup> Dubinsko snimanje nije potraga za pronalaskom svake pogreške samo kako bi se pronašao razlog protiv

---

<sup>20</sup> Lajoux, A., R., Elson, C., M., (2010) *The Art of M&A Due Diligence. 2nd edition*. New York: McGraw-Hill, str. 3

<sup>21</sup> Spedding, L., S. (2009) *The Due Diligence Handbook*. Oxford: Cima publishing, str. 3

<sup>22</sup> Lajoux, A., R., Elson, C., M. (2010) *The Art of M&A Due Diligence. 2nd edition*. New York: McGraw-Hill, str. 3

<sup>23</sup> Bešvir, B. (2004) Uloga revizora u financijskom i poreznom procesu due diligence. *Računovodstvo, revizija i financije*, br.12/04., str. 116-124

<sup>24</sup> Filipović, D. (2012) *Izazovi integracijskih procesa*. Zagreb: Sinergija, str. 141

<sup>25</sup> Pretnar Abičić, S. (2015) *Uloga revizora u procesu financijskog dubinskog snimanja*. *Računovodstvo, revizija i financije*, br.7/15., str. 118-124

<sup>26</sup> Buble, M., Kulović, Đ., Kuzman, S. (2010) *Due diligence i procjena vrijednosti poduzeća*. Sarajevo: Kemigrafika, str. 197

<sup>27</sup> Sherman, A., Hart, M. A. (2006) *Mergers & Acquisitions from A to Z. 2nd edition*. New York: Amacom, str.63

sklapanja posla nego predstavlja „test vrijednosti prijedloga na kojem se temelji transakcija kako bi kupac bio siguran da je unutrašnjost kuće jednako privlačna kao i izvana.“<sup>28</sup>

Dubinsko snimanje može napraviti razliku između uspjeha i neuspjeha. Mnogi sklopljeni poslovi izgledaju dobro na poleđini omotnice, a loše u proračunskoj tablici. Kupci se moraju suočiti sa svim činjenicama, čak i u najgorim scenarijima. Zbog toga se dubinsko snimanje mora razmotriti zajedno s ostalim aktivnostima i ciljevima akvizicije.<sup>29</sup> Iz svega prethodno navedenog vidljivo je kako je dubinsko snimanje važan dio procesa preuzimanja, odnosno prijelomna točka u kojoj preuzimatelj odlučuje odgovara li poduzeće-meta njegovim planovima te u konačnici hoće li uopće doći do pregovora o sklapanju posla ili će se odustati.

### **2.3. Ciljevi i svrha dubinskog snimanja**

Svrha provođenja dubinskog snimanja je u pružanju ulaznih informacija rukovodstvu poduzeća koje vrši preuzimanje i za njega je potrebno pribaviti mnoštvo podataka i to prilično stručnih u veoma kratkom vremenu, te onih informacija koje su potrebne za donošenje odluka o kandidatima i za formuliranje efikasne strategije pregovora oko preuzimanja. To se često događa uz ograničen pristup izvorima informacija.<sup>30</sup> Zbog toga preuzimatelj mora okupiti tim stručnih savjetnika. Ovisi o dosadašnjim provedenim preuzimanjima i veličini poduzeća (organizacije) preuzimatelja na koji način i od kojih stručnjaka će se njegov tim sastojati. „Preuzimatelj s iskustvom provođenja procesa preuzimanja i većom organizacijom ima ključne zaposlenike koji mogu uz vanjske savjetnike provesti dubinsko snimanje, dok preuzimatelji s manjim iskustvom i manjom organizacijom uglavnom moraju angažirati vanjske savjetnike.“<sup>31</sup> Stoga, dubinsko snimanje ne može se shvatiti kao savršen model za pružanje potrebnih informacija, nego kao alat ili pomoćno sredstvo za projekciju poslovnih odluka u budućnosti.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> Ibid., str. 63

<sup>29</sup> Lajoux, A., R., Elson, C., M. (2010) *The Art of M&A Due Diligence. 2nd edition*. New York: McGraw-Hill, str. 3

<sup>30</sup> Buble, M., Kulović, Đ., Kuzman, S. (2010) *Due diligence i procjena vrijednosti poduzeća*. Sarajevo: Kemigrafika, str. 197

<sup>31</sup> Gole, W., J., Hilger P., J. (2009) *Due Diligence*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., str. 93, 94

<sup>32</sup> Buble, M., Kulović, Đ., Kuzman, S. (2010) *Due diligence i procjena vrijednosti poduzeća*. Sarajevo: Kemigrafika, str. 197



Kako bi se donijela odluka koji posao zaključiti treba provesti dubinsko snimanje. „Najdisciplinarniji stvaratelji poslova pregledavaju imovinu poduzeća-mete odozdo gore, kvantificiraju samostalnu vrijednost društva, temeljenu na rigoroznom poznavanju novčanog toka i procjenjuju realističnost sinergija i grade suradničke odnose s ciljnim društvom kako bi odgovorili na velika pitanja rigorozno i bez strasti. Tri velika pitanja su:

1. Može li investicijska postavka (vrijednost dodavanja ciljnog poduzeća) biti održiva odnosno hoće li teza podržati ovu predloženu investiciju?
2. Kolika je samostalna vrijednost posla?
3. Što je prava vrijednost sinergija?"<sup>33</sup>

Na prvo pitanje može se nadovezati i sljedeće pitanje: „Zašto bih ja kao kupac htio biti vlasnik ove imovine?“ Opisivanjem kvalitete investicijske postavke i kvalitete poduzeća-mete i njegove industrije mogu se dobiti ključni odgovori. „Metoda četiri C služi za testiranje investicijske postavke, a obuhvaća analizu: mušterija, konkurenata, troškova i sposobnosti.“<sup>34</sup> Dubinsko snimanje služi za testiranje investicijske postavke, kako bi se došlo do novih saznanja i time povećala vjerojatnost izbjegavanja skupih pogrešaka i stvaranje vrijednosti za dioničare. Učinkovito provesti dubinsko snimanje znači napraviti od poduzeća-mete dio rješenja, a ne problem. Od velike je važnosti i da menadžment poduzeća-mete bude spreman za suradnju u dubinskom snimanju, jer ako nije, unatoč iskorištenom vremenu, trudu, i novcu na dosad provedenom postupku, za iskusne preuzimatelje to znači prekid poslovanja.

Samostalna vrijednost dobiva se pretvorbom investicijske postavke iz teorije u zbilju. „Pogodnosti se oblikuju u realistične kalkulacije novčanog tijeka posla. Kupac mora imati na umu da najveći dio cijene koju plaća treba odražavati poduzeće kakvo jest, a ne kakvo bi moglo biti nakon preuzimanja. Nadalje, samostalnu vrijednost čine financijske projekcije, povijesni financijski podaci i novčani tijek.“<sup>35</sup> Iskusni preuzimatelji odnosno

---

<sup>33</sup> Harding, D., Rovit, S. (2007) *Preuzimanje i spajanje poduzeća*. Zagreb: Masmedia, str. 75, 76, 79

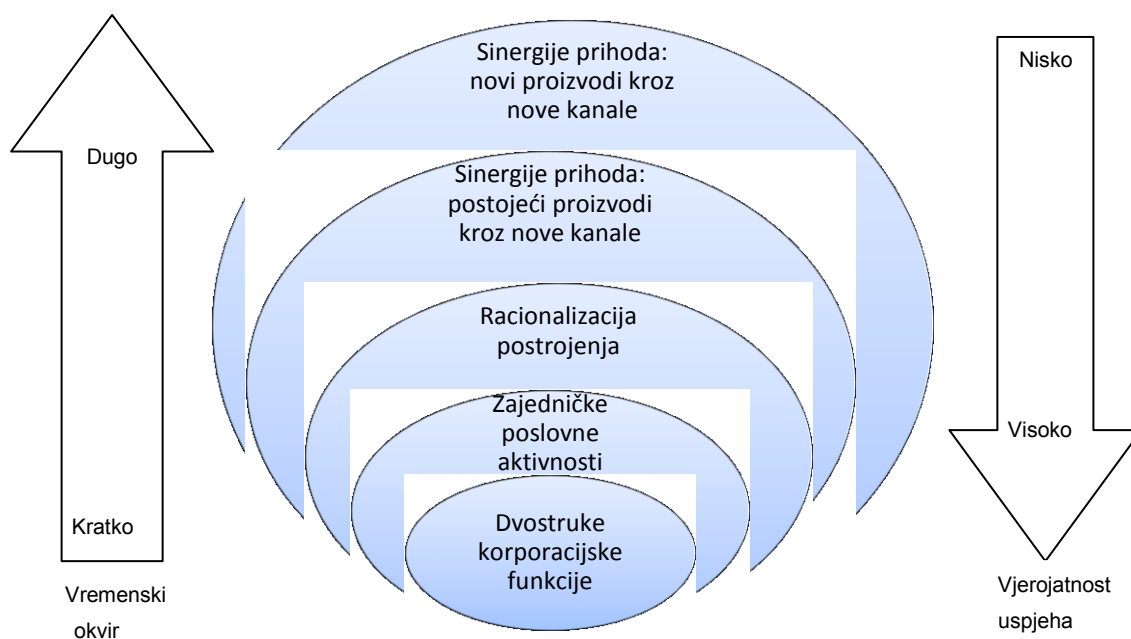
<sup>34</sup> Ibid., str. 82

<sup>35</sup> Ibid., str. 90

društva privatne glavnice koja mnogo ulažu u dubinsku snimku naglašavaju „važnost razumijevanja prošlog i budućeg novčanog tijeka društva.“<sup>36</sup>

Procjena sinergija prije sklapanja posla pojavljuje se kao glavno teže ključno pitanje postizanja uspjeha.<sup>37</sup> Mnogi menadžeri krivim pristupom pri procjeni sinergije „iskrive“ samostalnu vrijednost. Na primjer, preuzimatelji pri provedenom dubinskom snimanju dođu do zaključka kako je prodajna cijena poduzeća-mete previsoka, ali unatoč potrošenim resursima počnu „tražiti sinergije kako bi opravdali posao.“<sup>38</sup> Dvije trećine izvršnih direktora akviziterskih društava navelo je da su precijenili sinergije nastale od spajanja društava, te da je takvo potencijalno pretjerivanje bilo važan element u poslovnom rezultatu koji je u konačnici bio razočaravajući.<sup>39</sup>

Slika 2. Vrednovanje sinergije



Izvor: Harding, D. i Rovit, S. (2007) *Preuzimanje i spajanje poduzeća*. Zagreb: Masmedia, str. 97.

<sup>36</sup> Ibid., str. 91

<sup>37</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 15

<sup>38</sup> Harding, D., Rovit, S. (2007) *Preuzimanje i spajanje poduzeća*. Zagreb: Masmedia, str. 90

<sup>39</sup> Ibid., str. 96

U dubinskoj analizi za preuzimatelja bitno je procijeniti dvije vrste sinergija: pozitivne i negativne. Prvo se procjenjuju pozitivne kako bi se od njih oduzele negativne i time približila buduća učinkovitost poduzeća-mete koje se preuzima. Pozitivne sinergije (jedan plus jedan jednako tri ili više) opisuju se kao skup koncentričnih krugova. U krugu korporacijskih dvostrukih funkcija, preuzimatelj će steći određene „zakonske funkcije, blagajničke, kadrovske“<sup>40</sup> i dr. u kratkom roku s visokom vjerojatnošću uspjeha. Sljedeći krug čine zajednički operativni troškovi (distribucija, prodaja, regionalni troškovi) i postoji određeni rizik u odnosu na mušterije. Racionalizacija postrojenja zahtijeva duži vremenski rok za postizanje uspjeha jer uključuje značajne ljude iz poduzeća-mete, pažljivo promatranje cjelokupnog radnog kadra i postrojenja koje treba regulirati nakon preuzimanja. Sinergije prihoda s postojećim i novim proizvodima teže se postižu i traju duže i za njihov uspjeh potrebna su znatnija ulaganja i uključenje ključnih ljudi vezanih za proces preuzimanja.

Negativnu sinergiju označava procjena erozije prihoda (jedan plus jedan manje od dva) koju preuzimatelji često predvide. Neka od sljedećih pitanja služe za procjenu negativne sinergije:<sup>41</sup>

- Koliko ćete zajedničkih računa izgubiti jer neki klijenti neće htjeti poslovati s vama zbog manje pregovaračke moći?
- Kolika je vjerojatnost neispunjenih usluga mušterija ili narudžbi za vrijeme procesa preuzimanja i time gubitak vjernosti mušterija?
- Kako reagirati na odlazak pouzdanih i talentiranih zaposlenika?
- Kako se nositi s neizbježnim gubitkom ubrzanja osnovnog poslovanja?

Za ispunjavanje svrhe i ciljeva dubinskog snimanja potrebno je napraviti program. „Program dubinskog snimanja pruža strukturirani pristup dobivanju i dokumentiranju detaljnog razumijevanja rada ciljnog poduzeća i potvrđivanju ključnih pretpostavki preuzimatelja ugrađenih u njegov plan za stvaranje vrijednosti i u pratećem modelu

---

<sup>40</sup> Harding D., Rovit S. (2007) *Preuzimanje i spajanje poduzeća*. Zagreb: Masmedia, str. 97

<sup>41</sup> Ibid., str. 99

vrednovanja.<sup>42</sup> Pokrivena područja programa dubinskog snimanja ovise o razlogu preuzimanja.

Tablica 1. Žarište dubinskog snimanja ovisno o vrsti spajanja i preuzimanja

Vrsta spajanja i preuzimanja	Strateški ciljevi	Žarište dubinskog snimanja
Prekapacitirana spajanja i preuzimanja	Eliminirati preveliki kapacitet, osvojiti tržišni udjel, postići ekonomiju obujma	Zadržati tržišni udjel, racionalizacija troškova- posebno ljudski potencijali i informatika
Prekogranična spajanja i preuzimanja	Uspješno poduzeće se širi, operativni dijelovi ostaju na lokalnoj razini	Zadržavanje kupaca, snaga proizvođača u odnosu na konkurenciju
Proširenje proizvoda i usluga	Akvizicije radi proširenja palete proizvoda poduzeća ili širenje na međunarodno tržište	Integracija kulture i sustava, snaga proizvođača u odnosu na konkurenciju
Istraživanje i razvoj	Preuzimanja umjesto istraživanja i razvoja unutar kuće, radi brzog uspostavljanje pozicije na tržištu	Tehničko i intelektualno dubinsko snimanje. Zadržavanje ključnih ljudi.
Industrijska konvergencija	Poduzeće je svjesno razvoja nove industrije i nastoji osigurati svoju poziciju	Komercijalno dubinsko snimanje, tehničko dubinsko snimanje i zadržavanje ključnih ljudi

Izvor: Bowyer, J. L. (2001) Not all M&As Are Alike and That Matters. Harvard Business Review, Vol. 79, No. 3, str. 92-101.

Jednako tako, dubinska snimka se može smatrati iterativnim procesom koji se mora provoditi i ponavljati na dubljoj razini detalja i sa sve više ljudi, počevši od početne verifikacije ciljnog društva, preko pisma namjere, do konačnog sporazuma i potpune integracije.<sup>43</sup> Taj iterativan proces služi za:<sup>44</sup>

- Identifikaciju rizika i otkriće potencijalnih obveza prije nego što bude prekasno za poduzimanje mjera
- Kvantifikaciju stavki koje utječu na prodajnu cijenu
- Kao osiguranje protiv neugodnih iznenađenja
- Dobivanje informacija iz baze podataka za daljnje pregovaranje
- Omogućavanje pojednostavljenog i učinkovitog pokretanja plana integracije

<sup>42</sup> Gole, W., J., Hilger P., J. (2009) *Due Diligence*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., str. 99

<sup>43</sup> Pretnar Abičić, S. (2015) Uloga revizora u procesu financijskog dubinskog snimanja. *Računovodstvo, revizija i financije*, br.7/15., str. 118-124

<sup>44</sup> Galpin, T., J., Herndon, M. (2014) *The Complete Guide to Mergers & Acquisitions. 3rd edition*. San Francisco: Jossey- Bass, str. 64

## 2.4. Prednosti i nedostaci dubinskog snimanja

Dubinsko snimanje ako se provede pravilno može biti zamorno, frustrirajuće, dugotrajno i skupo.<sup>45</sup> Za mnoge je ono način trošenja velike svote novca da vam kaže ono što već znate. A radi se o nevjerojatnom vremenskom pritisku. Prodavatelji ne dobivaju ništa ako kupcu ostave vremena za ispitivanje. Kupac s druge strane, mora prikupiti i probaviti mnoštvo podataka, i to prilično stručnih i u vrlo kratkom vremenu, i uz često ne baš savršen pristup izvorima informacija.<sup>46</sup> Usprkos vjerovanju mnogih, dubinsko snimanje nije „pametno financijsko modeliranje“ ili „fascinantni pravni izazov“, već zadire u srž upravljanja projektom i nužan je preduvjet dobro planiranog procesa preuzimanja. Kupci mogu očekivati obrambeni stav od prodavatelja tijekom dubinskog snimanja jer mnogi menadžeri odbijaju surađivati s potencijalnim preuzimateljima. Prodavatelj može dati i ultimatum kupcu postavljajući obvezan vremenski rok provedbe dubinskog snimanja. Ovakav scenarij najčešće se pojavljuje ako kupac odugovlači pri provođenju dubinskog snimanja ili ako prodavatelj skriva određene informacije uz namjeru što skorijeg sklapanja posla.

Prema tome, prioritet za dubinsko snimanje je razumijevanje onog što se kupuje, gdje leži izravan rizik i kakva je zaštita potrebna. Drugi prioritet je ne podcijeniti koristi koje dobro promišljeni program dubinskog snimanja može imati za dugoročan uspjeh cijelog posla. Dubinsko snimanje bi trebao biti sastavni dio post akvizicijskog planiranja. Važno je da se dubinsko snimanje iskoristi za izradu plana integracije kako bi nakon zaključenja posla akvizicija ispunila svoju vrijednost (postizanje „dva plus dva daje pet“ efekta).<sup>47</sup>

Dubinsko snimanje je najvažniji instrument kod upravljanja rizicima. „Svako poduzeće bi trebalo razviti obrazac vlastitih ključnih integracijskih rizika koji će se razmotriti na početku svake potencijalne transakcije. Sljedeći čimbenici integracijskih rizika spadaju među najčešćim:

- Opće strateško utemeljenje
- Željena razina integracije
- Dostupnost menadžerskog i tehničkog talenta

---

<sup>45</sup> Sherman, A., Hart, M. A. (2006) *Mergers & Acquisitions from A to Z. 2nd edition*. New York: Amacom, str. 64

<sup>46</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 11

<sup>47</sup> Ibid., str. 17

- Neusklađenost kulturnog procesa
- Konkurencija
- Iskustvo preuzimanja
- Kvocijent neprijateljstva
- Organizacijska iscrpljenost
- Nevažne pretpostavke o poslovnom planu i procesima
- Korporativna arogancija<sup>48</sup>

Rigorno dubinsko snimanje donosi znatnu uštedu sredstava ako tim stručnih savjetnika prenese preuzimatelju iskrene informacije o poduzeću-meti. Prednost dubinskog snimanja leži u otkrivanju nepoznatih problema. „Primjerice, čest je slučaj da su važne dijelove softvera u ranoj fazi informatičkih društava razvili programeri koji nisu zaposleni u tim društvima. Po zakonu, autor zadržava sva prava. U tom slučaju, ako kupujemo društvo, ne kupujemo i intelektualno vlasništvo koje je od ključne važnosti za uspjeh.“<sup>49</sup>

Nekoliko je razloga zbog kojih mnogi kupci ne poduzimaju temeljite napore u provođenju dubinskog snimanja. Prvo je međusobno poznavanje ključnih ljudi poduzeća-mete i preuzimatelja. Time je i veća vjerojatnost provođenja nepažljive dubinske analize jer se preuzimatelj oslanja više na pretpostavke o poduzeću-meti nego o činjenicama. Tako kupac niti ne može utvrditi treba li se transakcija odvijati ili ne. Drugo, menadžment preuzimatelja često postaje „očaran“ prezentacijom poduzeća-mete i mogućnošću preuzimanja da propuste i zanemare provesti potrebnu analizu. Treće, menadžment često podcjenjuje utjecaj kulture na proces preuzimanja.<sup>50</sup>

Uz uobičajena izložena područja javljaju se uobičajene pogreške kupaca pri provedbi dubinske snimke poput: manjka vještine tima zaduženog za dubinsko snimanje, loša komunikacija i nerazumijevanje, manjak planiranja, pripremanja kvizova (nerazumijevanje postavljanja velikih pitanja) i intervju, nedovoljno vrijeme posvećeno financijskim i

---

<sup>48</sup> Galpin, T., J., Herndon, M. (2014) *The Complete Guide to Mergers & Acquisitions. 3rd edition.* San Francisco: Jossey- Bass, str. 70, 71,72,73

<sup>49</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence.* Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia str. 18

<sup>50</sup> Galpin, T., J., Herndon, M. (2014) *The Complete Guide to Mergers & Acquisitions. 3rd edition.* San Francisco: Jossey- Bass, str. 58 str

poreznim pitanjima, negostoljubivost i podrške od strane prodavatelja, ignoriranje stvarne priče iza brojeva.<sup>51</sup> Učestali nedostaci dubinskog snimanja i izložena područja su:<sup>52</sup>

- Tzv. „oblaci“ koja obuhvaćaju materijalnu i nematerijalnu imovinu. Kupac mora biti siguran da ciljno poduzeće ima jasan i transparentan popis i pregled cijele imovine koja se mogu prenijeti bez da netko posjeduje založno pravo, da nisu pod predmetom istrage poput porezne inspekcije, žalbi i opterećenja.
- Kod pitanja zaposlenika, bitno je istražiti skrivena pitanja ili obveze zaposlenika iz radnog prava. Pitanja koja su namijenjena otkrivanju kršenja zakona o plaćama, zakona o mirovinskom planu, zahtjevu radnika, smanjenju radne snage (preuzimatelj ili prodavatelj) i dr.
- Ekološke odgovornosti i povezani ekološki propisi
- Neadekvatno provođenje računovodstvenih politika ciljnog poduzeća u obliku precjenjivanja vrijednosti imovine ili podcjenjivanja obveza. Često u pokušaju da se sakriju probleme sa zalihama, izdacima R&D, pretjerani režijski i administrativni troškovi, nenaplaćena potraživanja, izbjegavanja plaćanja poreza i dr.
- Neriješeni postojeći ili potencijalni sudski sporovi.

## 2.5. Vrste dubinskih snimanja

Postoje različite vrste dubinskih snimanja koje će se objasniti u ovom poglavlju, a naglasak će se staviti na one vrste dubinskih snimanja koje će biti detaljno obrađene u analizi slučaja na primjeru turističke agencije. To su područja koja se odnose na financijsko, komercijalno, porezno, pravno dubinsko snimanje i dubinsko snimanje ljudskih potencijala te kulture koja je često zanemarena, a od velike je značajnosti jer upravo to područje brojni preuzimatelji smatraju iznimno važnim za proces preuzimanja. Porezno dubinsko snimanje ukratko će biti predstavljeno u sklopu financijskog dubinskog snimanja zbog složenosti primjene u zbilji.

---

<sup>51</sup> Ibid, str. 67,68 str

<sup>52</sup> Sherman, A., Hart, M. A. (2006) *Mergers & Acquisitions from A to Z. 2nd edition*. New York: Amacom, str. 65, 66

Preuzimatelj mora oformiti tim savjetnika i stručnjaka koji će biti zadužen za provedbu dubinskog snimanja i za njegovo izvještavanje. Preuzimatelj može povjeriti taj zadatak vlastitim zaposlenicima, ali najčešći slučaj je angažiranje savjetnika, stručnjaka i poduzeća s „pravom mješavinom iskustva i sposobnosti“<sup>53</sup> čiji je fokus zanimanja provođenje dubinskog snimanja. „Preuzimatelji se odlučuju za angažiranje stručnjaka izvana jer mogu doprinijeti uspjehu ne samo pravom dubinskom analizom već cijelog procesa preuzimanja preko svog iskustva, stručnosti, prosudbi, resursa, pristupa, brzine, pružanja osjećaja lagode, objektivnosti, interne politike, povjerljivosti i anonimnosti.“<sup>54</sup> Odabir pravih savjetnika može pomoći pri donošenju bolje poslovne odluke, zaštite od dugova i potencijalnih tužbi i mogu povećati šanse za uspjeh transakcije.<sup>55</sup> Za to je potrebno odabrati tim s pravim iskustvom (usredotočenost na postavljanje pravih pitanja) koji će međusobno i redovito komunicirati s menadžmentom u svrhu što boljeg odrađenog posla stoga veličina tima nije toliko ni bitna jer pristup, znanje i učinak su faktori koji ulaze u konačan output.

Naručitelj dubinskog snimanja „dobiva informacije o sigurnosti i uspješnosti poslovanja društva u prošlosti kao i projekcije budućeg poslovanja, informacije o realnosti i objektivnosti financijskih izvješća poduzeća-mete, tehničke informacije o imovini društva, pravne informacije o svim ključnim ugovorima koje je sklopilo društvo kao i o zakonskim ograničenjima poslovanja, informacije o informatičkoj podršci društva, o najvažnijim kupcima i dobavljačima, o ekološkim obvezama društva i druge informacije temeljem kojih je u mogućnosti donijeti kvalitetne odluke o provođenju poslovne kombinacije, posebice o cijeni koja se ugovara.“<sup>56</sup>

U literaturi postoje različite klasifikacije vrsta dubinskog snimanja, koje imaju za svrhu osigurati jasan, konkretan i razumljiv pregled poduzeća, koji će ujedno pomoći kvalitetnoj procjeni tog istog poduzeća. S obzirom na različitu svrhu ispitivanja, kao i očekivane

---

<sup>53</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 51

<sup>54</sup> Ibid, str. 48

<sup>55</sup> Reuvid, J. (2007) *Mergers and Acquisitions*. London: Kogan Page, str. 115

<sup>56</sup> Bešvir, B. (2004) Uloga revizora u financijskom i poreznom procesu dubinskog snimanja. *Računovodstvo, revizija i financije*, br. 7/15., str. 116



rezultate, razlikuju se različita područja dubinskih snimanja, poput financijskog, pravnog, tržišnog, ljudskih potencijala, menadžmenta, mirovina, poreza, okoliša, informatike, tehnike, proizvodnje, intelektualnog vlasništva, vlasništva, antimonopola i osiguranja – rizika.

Naglasak se stavlja na područja koja karakteriziraju poslovnu djelatnost ciljnog poduzeća – proizvodna ili uslužna djelatnost, kapitalno ili radno intenzivna poslovna djelatnost, tradicionalna ili informatička tehnološka poslovna djelatnost i dr. Najznačajnija područja dubinskog snimanja su: financijski, pravni i komercijalni (tržišni). „Područja istraživanja su međusobno povezana i suradnja među timovima je neophodna. To se posebno odnosi na vezu financijskog i tržišnog. I jedan i drugi odgovaraju na veći broj istih pitanja, iako su to dva različita područja. Osnovna razlika je što se za financijsku dubinsku snimku koristi dokumentacija (financijski izvještaji) ciljnog poduzeća, dok za tržišnu se traže informacije izvan ciljnog poduzeća.“<sup>57</sup>

### **2.5.1. Financijsko dubinsko snimanje**

Financijsko dubinsko snimanje (*engl. financial due diligence*) ima najveću težinu i uključuje sve čimbenike poslovanja poduzeća. Temelji se na financijskim izvještajima poduzeća-mete i „za mnoge preuzimatelje predstavljaju najbitniju komponentu dubinskog snimanja“<sup>58</sup> iz kojih se „izvode osnovni pokazatelji poslovanja poduzeća putem kojih se dijagnosticira njegova poslovna i financijska pozicija.“<sup>59</sup> „Pravi cilj financijskog dubinskog snimanja je dobiti uvid u informaciju koju prosljeđuje ciljno društvo, te pomoći kupcu da zauzme stajalište o profitabilnosti.“<sup>60</sup> Uspješan postupak provedbe financijskog dubinskog snimanja ovisi o ostvarenju sljedećih ciljeva:<sup>61</sup>

- Identifikacija i kvantifikacija financijskih i poreznih rizika, potencijalnih obveza

---

<sup>57</sup> Buble, M., Kulović, Đ., Kuzman, S. (2010) *Due diligence i procjena vrijednosti poduzeća*. Sarajevo: Kemigrafika, str. 215, 216

<sup>58</sup> Lajoux, A., R., Elson, C., M.(2010) *The Art of M&A Due Diligence. 2nd edition*. New York: McGraw-Hill, str. 35

<sup>59</sup> Buble, M., Kulović, Đ., Kuzman, S. (2010) *Due diligence i procjena vrijednosti poduzeća*. Sarajevo: Kemigrafika, str. 216, 217

<sup>60</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 67

<sup>61</sup> Pretnar Abičić, S. (2015) Uloga revizora u procesu financijskog dubinskog snimanja. *Računovodstvo, revizija i financije*, br.7/15., str. 118-124

- Analiza profitabilnosti i novčanih tijekova društva ostvarenih u prošlosti, sadašnjosti te projekcija buduće operativne perspektive
- Utvrđivanje imovine i obveza društva, internih kontrola i stvarnoga operativnog stanja kako bi se osigurala prikladna osnova za provedbu daljnjih pregovora, strateških odluka i planiranje post-akvizicijskog plana poslovanja i procesa integracije
- Uzimajući u obzir rezultate i nalaze ostalih vrsta *due diligencea* (pravnog i komercijalnog), utvrdite li cilj ulaganja u skladu s općenitom strategijom i investicijskim načelima kupca.

Jedna od glavnih uloga financijskog *due diligence* stručnjaka je raščlaniti ono što su napravili drugi računovođe<sup>62</sup> iz čega proizlazi da su ciljevi dubinskog financijskog snimanja usklađeni s „ciljevima revizijskih postupaka, a to su.“<sup>63</sup>

- Valjanost i potpunost poslovnih događaja,
- Pravilno knjiženje poslovnih događaja (*engl. cutoff*),
- Provjeru vlasništva klijenta,
- Mehanička točnost, procjena i klasifikacija poslovnih događaja
- Objavljivanje svih bitnih poslovnih događaja

„Uobičajeno proces financijskog dubinskog snimanja obavljaju neovisne treće strane angažirane od strane kupca, primjerice revizori, konzultantska društva, porezni savjetnici i pravnici“<sup>64</sup> ili kako ih Howson naziva „računovođe-istražitelji“<sup>65</sup> koji provode razgovore s ključnim ljudima i temeljito pregledavaju sve uručene dokumente od strane poduzeća-mete. Stoga, kod planiranja rada istražitelji-računovođe trebaju dostaviti poduzeću-meti popis traženih informacija i ljudi s kojim žele razgovarati. Popis informacija sadrže: računovodstvene politike, izvještaje, kapitalne obveze, prikaz imovine i novčanog tijeka, potencijalne obveze, dokumentaciju o poduzeću, zaposlenicima, klijentima, vjerovnicima, tržištu i konkurentima, stanje zaduženosti, popis sporova i osiguranja, transakcije unutar

---

<sup>62</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 65

<sup>63</sup> Filipović, I. (2009) *Revizija*. Zagreb: Sinergija, str. 85

<sup>64</sup> Pretnar Abičić, S. (2015) Uloga revizora u procesu financijskog dubinskog snimanja. *Računovodstvo, revizija i financije*, br.7/15., str. 118-124

<sup>65</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 70

grupe, projekcije i prognoze, imovina, radni kapital – vjerovnici, kupnja i nabava. Nakon prikupljenih informacija, „računovođe započinju s programom razgovora.“<sup>66</sup>

Prvo se vode razgovori s ključnim ljudima koji su zaduženi za komercijalno poslovanje poduzeća. Za odabir pravih pitanja potrebno je planiranje i priprema predstojećih intervjua. „Pitanja trebaju biti pažljivo smisljena i postavljena na takav način da osoba koja je ispitana nije zastrašena. Za uspješno vođenje intervjua bitno je.“<sup>67</sup>

- Postaviti ciljeve za svaku grupu pitanja koje će se postaviti ispitaniku
- Paziti na vremenski okvir vođenja intervjua
- Postaviti pitanja pravilnim redoslijedom
- Razmotriti kontekst pitanja
- Pažljivo razmisliti o formulaciji pitanja
- Pažljivo razmotriti kakav se odgovor zahtijeva

Navedena pitanja služe kako bi se što bolje razumjelo „povijest društva, strategija, konkurencija, kupnja i prodaja, marketing i proizvodnja“<sup>68</sup> odnosno poslovanje poduzeća koje će poslužiti kao temelj financijskom dubinskom snimanju. Tek jasnim upoznavanjem poslovanja, financijsko dubinsko snimanje dobiva potpuno značenje. Potrebno je „posjetiti i glavne operativne lokacije“<sup>69</sup> poduzeća-mete kako bi se upoznalo poslovanje/proizvodnja i dobilo uvid u stanje imovine i radnog kapitala robe. „Iz prvog pogleda može se doći do zaključka je li posao koji se vodi uspješan ili nije.“<sup>70</sup>

Nadalje treba pregledati radne papire koji „trebaju dati uvid u financijsku kontrolu i sustav upravljanja informacijama“<sup>71</sup> Radna dokumentacija podrazumijeva materijale (radne spise) koje u vezi s obavljanjem revizije priprema revizor i ona je spona između knjigovodstvene evidencije klijenta i revizorskog izvješća.<sup>72</sup> Za preuzimatelja je od velike važnosti jer

---

<sup>66</sup> Ibid, str. 73

<sup>67</sup> Howson, P. (2006) *Commercial Due diligence*. Burlington: Gower, str. 299-308

<sup>68</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 73

<sup>69</sup> Ibid, str.73

<sup>70</sup> Gole, W., J., Hilger P., J. (2009) *Due Diligence*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., str. 161

<sup>71</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str.73

<sup>72</sup> Filipović, I. (2009) *Revizija*. Zagreb: Sinergija, str. 96

okupljeni tim savjetnika ispituje „stručno i neovisno mišljenje revizora o realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja.“<sup>73</sup>

Prije razvijene tehnologije, poduzeće-meta je zahtijevane informacije uz određeni vremenski rok stavljalo na raspolaganje stručnom timu u „sobi s podacima“ (*engl. data room*) u kojoj se provodio glavni dio financijskog dubinskog snimanja.<sup>74</sup> Stručni tim savjetnika detaljno bi pregledavao i prepisivao potrebne podatke (kopirao uz dopuštenje). preispitivao i tražio nedosljednost s pruženim odgovorima ispitanika tijekom intervjua.

Danas, poduzeće-meta elektronskim putem (*engl. virtual data room*) omogućuje stručnom timu savjetnika pristup svim zahtijevanim dokumentima.

Financijsko dubinsko snimanje fokusirano je prvenstveno na financijske probleme, financijske transakcije iz prošlosti, financijske izvještaje, financijske pokazatelje, te financijske projekcije u budućnosti. Temelj za financijsko dubinsko snimanje pored financijskih izvještaja je analitička bruto bilanca koja sadrži većinu potrebnih podataka koje je potrebno raščlaniti i analizirati. S obzirom na činjenicu da se preuzimatelj ne može pouzdati u financijske izvještaje potrebna je stručnost tima za njenu provedbu kako bi uočili eventualne pogreške i spriječili njihov daljnji mogući negativan utjecaj.

Ključni financijski izvještaji za obavljanje analize dubinskog snimanja su bilanca stanja, račun dobiti i gubitka i izvještaj o novčanom toku. Pozitivan novčani tok je dobar pokazatelj, ali je za analizu važan novčani tok od poslovnih aktivnosti poduzeća. Kod analize računa dobiti i gubitka je također najvažnije analizirati poslovni prihod i dobit temeljem poslovnih aktivnosti. „Dobit znači razumijevanje cijelog poslovanja. To znači procijeniti sredstva pomoću kojih je dobit stvorena, razumjeti tržište, klijente, proizvodnju, dobavljače i menadžment, te identificirati ključne čimbenike uspješnog poslovanja. Zbog toga je bitno da dubinsko snimanje pregleda:

- Pouzdanost sustava koji stvara tu dobit
- Proračun, projekcije i pretpostavke iza toga

---

<sup>73</sup> Ibid, str. 96

<sup>74</sup> Pretnar Abičić, S. (2015) Uloga revizora u procesu financijskog dubinskog snimanja. *Računovodstvo, revizija i financije*, br.7/15., str. 118-124

- Numerički integritet proračuna i prognoza
- Primjerenost pretpostavki iza njih.<sup>75</sup>

„Važno je istaknuti kako financijsko dubinsko snimanje nije isto što i revizija. Cilj revizije je ispitivanje realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja, dok se dubinskim snimanjem trebaju osigurati informacije nužne za proces preuzimanja poduzeća-mete<sup>76</sup>, odnosno dobiti uvid u informaciju koju prosljeđuje poduzeće-meta, te pomoći preuzimatelju da zauzme stajalište o profitabilnosti. Prema Howsonu, financijski *due diligence* ne prekopava po brojkama nego umjesto toga govori kakve su brojke i zašto su takve. Prema tome, cilj revizije je verificiranje rezultata dok financijsko dubinsko snimanje nastoji objasniti rezultate. „Počinje s informacijom dobivenom od društva, nakon čega slijede razgovori s ključnim menadžerima i pregled radnih papira revizora. Uzimaju se rezultati izvještaja i dolazi do profitabilnosti nakon čega se izolira izvanredni prihod i troškovi.“<sup>77</sup> Prikaz svih značajnih razlika između revizije i financijskog dubinskog snimanja vidljiv je u Tablici 2.

Tablica 2. Razlike između revizije i financijskog dubinskog snimanja

	Revizija	Financijsko dubinsko snimanje
Cilj	Verificirati rezultate i prezentirati „istinitu i pravu“ sliku	Utvrđiti dobit Izvući „crne rupe“ i stavke za pregovore
Žarište	Prošlost Neovisna verifikacija brojki radi potvrđivanja povijesne financijske informacije Mišljenje o poslovanju u budućnosti	Prošlost i budućnost Razumjeti zašto su rezultati takvi kakvi jesu Usredotočiti se na ključne pokretače poslovanja
Opseg	Definiran u statutu i propisu	Često ograničen na ključne stavke
Pristup	Neograničen	Moguća ograničenja
Dokaz	Testiranje usklađenosti, prava i dužnosti	Na temelju razgovora

Izvor : Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 69

<sup>75</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 65

<sup>76</sup> Filipović, D. (2012) *Izazovi integracijskih procesa*. Zagreb: Sinergija, str. 142

<sup>77</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 69

Iz Tablice 2. je vidljivo kako je revizija širi pojam od financijskog dubinskog snimanja. Ona ima neograničen pristup i opseg definiran statutom dok je financijsko dubinsko snimanje često ograničeno na ključne stavke i moguća su određena ograničenja u pristupu. Također, vrlo je značajna razlika u žarištu. Revizija je usmjerena na prošlost i povijesne podatke, ali mora iznijeti i mišljenje o mogućnosti poslovanja poduzeća u budućnosti. Financijsko dubinsko snimanje promatra prošlost, nastoji shvatiti uzrok rezultata i usmjerava se na budućnost. „Tim za financijsko dubinsko snimanje nastoji u svojem radu pregledati revizorsku dokumentaciju protekle dvije ili tri godine i ako se gleda i porez, poreznu dokumentaciju za zadnjih šest godina.“<sup>78</sup>

Porezno dubinsko snimanje uključuje provjeru poslovanja prethodnih godina s poreznog aspekta i otkrivanje poreznih rizika budućih razdoblja. Cilj poreznog dubinskog snimanja je utvrditi porezne rizike i moguće obveze prema državi, a koje se odnose na prethodno razdoblje poslovanja. Porezno dubinsko snimanje obuhvaća provjeru ispravnosti obračuna i uplata poreza na dobit, poreza na dodanu vrijednost, poreza na dohodak, obračuna i uplata doprinosa, obveza za članarine (turistička članarina, članarina raznim komorama, spomenička renta i drugo). Porezno dubinsko snimanje također obuhvaća provjeru mogućih skrivenih isplata dobiti, poslovanje između povezanih osoba kao i moguće obveze za zaštitu okoliša. Važno je pravovremeno otkriti porezne rizike kako bi se u pregovorima smanjila cijena ili te rizike u cijelosti prenijeli na poduzeće-metu.

„Kod poslovanja između povezanih osoba potrebno je provjeriti postoji li studija o transfernim cijenama i koja metoda transfernih cijena je primijenjena odnosno potrebno je sukladno zakonskim propisima ispitati jesu li iste određene po tržišnim principima kao da se radi o transakcijama s trećim osobama (društvima). Osnovno načelo koje je potrebno obrazložiti u međusobnim odnosima povezanih društva je načelo nepristrane transakcije (engl. *arms length principle*). Transferne cijene predstavljaju porezni rizik za povezana društva, a izradom studije o transfernim cijenama postiže se uklanjanje poreznog rizika.“<sup>79</sup> Provođenje poreznog dubinskog snimanja posebno dolazi do značaja kada se radi

---

<sup>78</sup> Ibid, str. 69

<sup>79</sup> Poreznauprava.hr (2014.) *Smjernice za transferne cijene-često postavljana pitanja*. Dostupno na: <https://www.porezna->

o preuzimanju poduzeća-mete. Države imaju različite porezne sustave pa o poreznom dubinskom snimanju ovisi hoće li poslovna kombinacija, odnosno preuzimanje imati određene rizike za postojeće poslovanje poduzeća koje je naručitelj dubinskog snimanja. Važno je, dakle, analizirati i ispunjava li poduzeće-meta na vrijeme svoje porezne obveze te ima li kakvih poreznih dugova.

Porezno dubinsko snimanje je iznimno složeno područje koje je vrlo teško u potpunosti obuhvatiti, a ako se dobro obavi može biti od velike koristi za transakciju. Za kupca nije važno samo razumjeti što su porezni rizici i prilike, nego i njihov mogući učinak. I ovdje je od presudne važnosti, možda više nego bilo gdje drugdje, bitna suradnja savjetnika za dubinsko snimanje. Porez se preklapa s pravnim i financijskim dubinskim snimanjem, što znači da onaj tko radi na porezima mora biti povezan i s pravnim i s financijskim savjetnicima radi razmjene informacija kako se posao ne bi udvostručio.<sup>80</sup>

### **2.5.2. Komercijalno dubinsko snimanje**

„Komercijalno ili tržišno dubinsko snimanje (engl. *commercial due diligence*) je proces istraživanja poduzeća i njegovog tržišta“<sup>81</sup> i predstavlja „procjenu budućeg poslovanja.“<sup>82</sup> Komercijalno dubinsko snimanje (KDD) trebalo bi se koristiti kao način provjere realnosti planiranih sinergija i ujedno pokazati najbolji način njihove realizacije, te provjeriti održivost nove strategije i reći što učiniti ako strategija krene u krivom smjeru. Komercijalno dubinsko snimanje u svom punom značenju je mini-strateški pregled koji provode kupci u svrhu:<sup>83</sup>

- Potvrde da ciljno poduzeće koje kupuju ima komercijalne izgleda kao što misle kako bi se smanjio rizik
- Bolje integracije plana; loša integracija jedan je od najvećih razloga raspadanja akvizicija
- Pravog pozicioniranja akvizicije za postizanje njezine najveće vrijednosti

---

[uprava.hr/EU\\_Vanjski\\_poslovi/Documents/Smjernice%20za%20transferne%20cijene%207%20%20i%208%202014.pdf](http://uprava.hr/EU_Vanjski_poslovi/Documents/Smjernice%20za%20transferne%20cijene%207%20%20i%208%202014.pdf) (24.5.2020.)

<sup>80</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 185

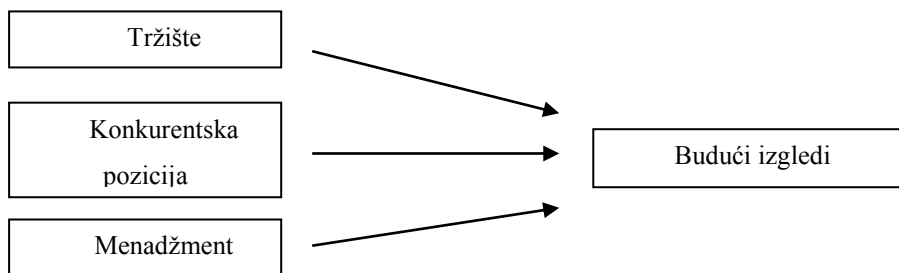
<sup>81</sup> Buble, M., Kulović, Đ., Kuzman, S. (2010) *Due diligence i procjena vrijednosti poduzeća*. Sarajevo: Kemigrafika, str. 222 str

<sup>82</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 103

<sup>83</sup> Howson, P. (2006) *Commercial Due diligence*. Burlington: Gower, str. 18

Glavni razlog propadanja poslovnih kombinacija je upravo ignoriranje izazova integracija. „Idealno bi bilo pak da KDD pruži određeni osjećaj lagode da će posao ustvari na kraju i biti uspješno sklopljen i da se pritom upotrijebi kao strateško oružje“<sup>84</sup> za poboljšanje dobiti poslovanja koje se može postići uštedom troškova preko postizanja ekonomije obujma.

Slika 3. Područja koja pokriva komercijalno dubinsko snimanje



Izvor: Howson, P. (2006) *Commercial Due diligence*. Burlington: Gower, str. 18

Na slici 3. komercijalno dubinsko snimanje pokriva područja istraživanja tržišta, konkurentske pozicije poduzeća-mete i menadžmenta kako bi se procijenili budući izgledi integracije poslovanja preuzetog poduzeća-mete kao samostalnog i pripojenog preuzimatelju. „Pod područje tržišta analiziraju se sljedeća potpodručja“:<sup>85</sup>

- Tržište: veličina, struktura i potencijal rasta
- Potrošači: tko su oni i što žele?
- Konkurenti: tko su oni i koje su njihove snage i slabosti u odnosu na pružanje pogodnosti koje traže potrošači i u odnosu na ciljno poduzeće?

Komercijalno dubinsko snimanje mora biti usredotočeno na mogućnost postizanja porasta prodaje i/ili povećanje cijene nakon izvršenog procesa preuzimanja. „Za razliku od drugih dubinskih snimanja, KDD dolazi do informacija iz javno objavljenih izvora“<sup>86</sup> i to razgovorom s ljudima koji su na istom tržištu poduzeća-mete. „Komplementaran je i s drugim oblicima dubinskih snimanja“<sup>87</sup>, a prvenstveno se upotpunjuje s financijskom

<sup>84</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 104

<sup>85</sup> Howson, P. (2006) *Commercial Due diligence*. Burlington: Gower, str. 18, 19

<sup>86</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 103

<sup>87</sup> Ibid, str.103



dubinskom analizom. „Komercijalna i financijska dubinska analiza se međusobno upotpunjuju i razmjenjuju podatke u svrhu ispitivanja istinitosti navoda“<sup>88</sup> i sakupljenih informacija izvan i unutar poduzeća kako bi se procijenio glavni cilj, a to je buduće poslovanje poduzeća. „Pri odabiru tima za provedbu komercijalnog *due diligencea* glavne opcije su:“<sup>89</sup>

- Sam kupac
- Računovodstvene tvrtke
- Strateške tvrtke
- Tvrtke za istraživanje tržišta
- Stručnjaci za industriju
- Stručnjaci za komercijalni *due diligence*

Glavne „misli vodilje“ pri odabiru pravih savjetnika je njihovo „iskustvo u provođenju KDD-a, iskustvo preuzimatelja i iskustvo u sektoru ciljnog društva.“<sup>90</sup> Ono što se prvo računa je sposobnost ljudi u provođenju komercijalnog dubinskog snimanja, a ne znanje ili kontakti u industriji.<sup>91</sup>

---

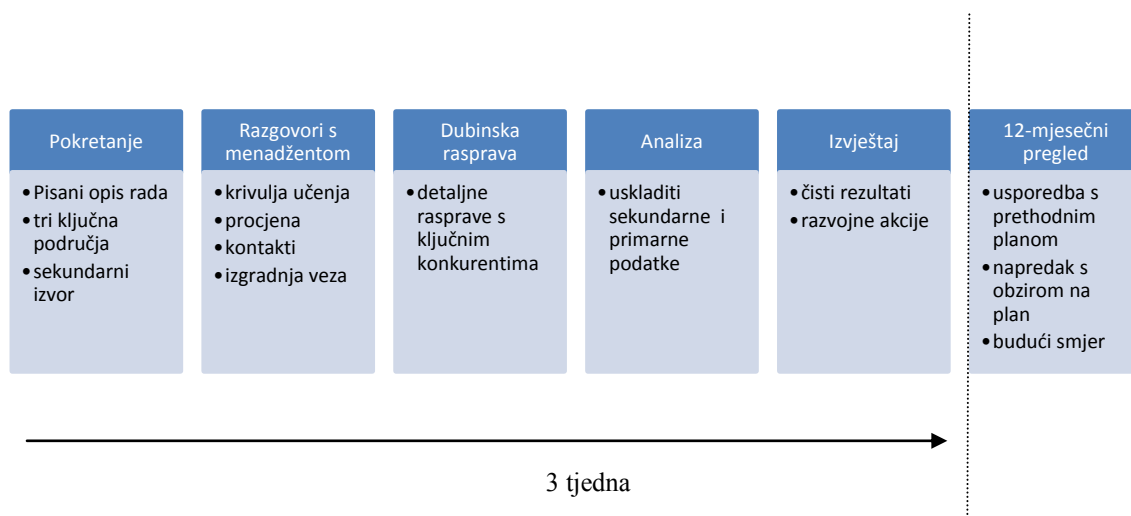
<sup>88</sup> Buble, M., Kulović, Đ., Kuzman, S. (2010) *Due diligence i procjena vrijednosti poduzeća*. Sarajevo: Kemigrafika, str. 222 str

<sup>89</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 112

<sup>90</sup> Howson, P. (2006) *Commercial Due diligence*. Burlington: Gower, str. 39

<sup>91</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 115

Slika 4. Klasičan proces planiranja komercijalnog dubinskog snimanja



Izvor: Howson, P. (2006) *Commercial Due diligence*. Burlington: Gower, str. 40

Prethodna slika opisuje klasičan proces planiranja komercijalnog dubinskog snimanja. U pisanom opisu rada navode se razne stavke kako bi se definirao točni opseg posla, raspored faza. Iako stručni tim savjetnika analizira poduzeće i tržište na kojem posluje iz sekundarnih izvora, prvo se mora sastati s menadžmentom poduzeća-mete. Otuda dobivaju informacije o industriji, drugim kontaktima i odgovore na pitanja kako bi se pripremili za razgovore s kupcima i konkurentima, te proveli potrebne analize i usporedbe izvještaja s procijenjenim planiranim opisima rada.

### 2.5.3. Ostale vrste dubinskih snimanja

U ostalim vrstama dubinskih snimanja kao što je prije spomenuto razrađuje se pravno dubinsko snimanje i dubinsko snimanje ljudskih potencijala i menadžmenta. Kako i porezno dubinsko snimanje, tako i pravno dubinsko snimanje ovisi o zakonskoj regulativi zemlje u kojoj se nalazi poduzeće-meta. Stoga, za analizu pravnog dubinskog snimanja koristi se domaća literatura s obzirom na to da se većina strane literature odnosi na SAD i time je neupotrebljiva za shvaćanje pravnih aspekata u Hrvatskoj. Naglasak će biti na dubinskom snimanju ljudskih potencijala i menadžmentu zbog posebnog značaja u današnjim strategijama rasta.

„U pravilu bi na due diligenceu prvo trebao raditi pravnik s potrebnim znanjem i iskustvom u privrednoj djelatnosti. Naime, nema smisla angažirati druge struke dok se ne ispita valjanost pravne legitimacije ekonomskog subjekta i vjerodostojnost vlasništva nad njegovom imovinom. Dakle, pravnik treba prvo ispitati vjerodostojnost podataka o pravnoj osobi u sudskom registru i zemljišnoj knjizi.“<sup>92</sup> Pravno dubinsko snimanje pokriva niz specijalističkih područja tako da pravnici moraju usko surađivati s ostalim timovima za provođenje dubinskog snimanja. „Pravni due diligence trebao bi postići tri cilja:“<sup>93</sup>

- Otkriti potencijalne obveze – stvarne, buduće i potencijalne
- Pronaći pravne ili ugovorne prepreke
- Postaviti temelje konačnog ugovora

Svrha pravnog dubinskog snimanja je u analizi vlasništva te regulatornih pitanja. Nastoje se otkriti i analizirati postojeći sporovi, ali i predložiti način njihova rješavanja. Upravo pravno dubinsko snimanje služi kako bi se detaljnom analizom došlo do rješenja za sva potencijalna pravna pitanja i nesuglasice. „Usmjeren je na ispitivanje ugovora koje je sklopilo ciljano društvo s kupcima, dobavljačima, financijskim institucijama, menadžmentom, radnicima i dr., te na ispitivanje sudskih sporova iz kojih mogu uslijediti nepredviđene obveze, a obavljaju ga pravnici.“<sup>94</sup>

Pravno dubinsko snimanje započinje utvrđivanjem trenutnog statusa (pravnog položaja) i njegove povijesti. „Izvod iz sudskog registra, a osobito njegov povijesni tijek, daje odgovore na sva pitanja koja su bitna za donošenje zaključaka koji se tiču pitanja pravnog slijeda samog društva, ali isto tako služi i za ustanovljivanje pripadnosti imovine kojom društvo raspolaže.“<sup>95</sup> Iz povijesnog izvotka vidljivi su poslovni podaci od osnivanja i sve kasnije promjene vlasnika, statusne promjene i promjene osoba ovlaštenih za zastupanje poduzeća-mete.

---

<sup>92</sup> Lasić, V. (2009), Pregled društva prije preuzimanja ili spajanja (due diligence). *Računovodstvo, revizija i financije*, br. 10/09., str. 106.

<sup>93</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 91

<sup>94</sup> Bešvir, B. (2004). Uloga revizora u financijskom i poreznom procesu dubinskog snimanja. *Računovodstvo, revizija i financije*, br./12/04., str. 116.

<sup>95</sup> Crikveni, N. (2009), Primjeren pregled društva (due diligence) prije preuzimanja ili spajanja. *Računovodstvo, revizija i financije*, br. 9/09., str. 138-142.

Prikaz statusa društva uključuje i ispitivanje postojanja podružnica i drugih oblika pojavljivanja društva na određenom području. Važno je ispitati nalazi li se ciljano društvo u odnosu ovisnosti ili povezanosti prema drugim društvima. U svim tim slučajevima redovito je riječ o različitim oblicima pravne povezanosti. Osim takvih veza, treba ispitati postoje li sprege društva s drugim društvima čime se misli na postojanje različitih oblika ortakluka i sličnih ugovornih sprega, koje često mogu imati znatne materijalne posljedice.<sup>96</sup>

Nadalje, pravno dubinsko snimanje podrazumijeva ispitivanje vlasničke strukture i svih prava i obveza koja su uvjetovana ili proizlaze iz vlasničke strukture. Ispitivanje vlasničke strukture podrazumijeva pregled postojanja vrsta dionica i prava koja proizlaze za dioničare po toj ili nekoj drugoj osnovi. „U društvima s ograničenom odgovornošću od posebnog značenja bit će možebitno postojanje bilo kakvih ograničenja u prijenosu udjela, odnosno postojećih prava postojećih članova u odnosu na postojeće udjele u društvu (prvokup i sl.).“<sup>97</sup>

Ispitivanje i pregled normativnih akata je obavezni dio pravnog dubinskog snimanja. „Temeljni normativni akti zakonom su propisani, a od ključne važnosti su osnivački akti i ovise o vrsti društva koje se osniva.“<sup>98</sup> Kod društva s ograničenom odgovornosti osnivački akt je društveni ugovor, a kod dioničkog društva to je statut. Sve kasnije izmjene statuta ili društvenog ugovora moraju biti prijavljene i u sudskom registru.

Od velikog je značaja i ispitivanje organizacijske strukture društva. „Prvo se provodi ispitivanje formalnog statusa i ovlasti pojedinih tijela, kako sa stajališta zakona tako i sa stajališta akata društva. Potom se provode razgovori s članovima tih tijela kako bi se došlo do onih saznanja koja mogu biti bitna za ocjenu stvarnog stanja društva. U pogledu uprave, provodi se pregled sastava, ovlasti i rada uprave.“<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup> Ibid, str. 138-142

<sup>97</sup> Ibid, str. 138-142

<sup>98</sup> Ibid, str. 138-142

<sup>99</sup> Crikveni, N. (2009), Primjeren pregled društva (due diligence) prije preuzimanja ili spajanja. *Računovodstvo, revizija i financije*, br. 9/09., str. 138-142.

Kod imovine je potrebno sastaviti popis relevantne imovine, uključujući opis funkcije, je li u vlasništvu ili iznajmljena te napraviti pregled vlasničkih dokumenata za imovinu. U slučaju da je imovina dana u zakup važno je utvrditi uvjete zakupa i raskida ugovora, prava na obnavljanje, prenosivost i sl. „Pravni istražitelji moraju razumjeti financijsku i ekonomsku poziciju ciljanog društva, uz razne ugovore na financijskom području, kao što su sporazumi o zajmu, naknade za usluge, jamstva i odštete koje je dalo ciljano društvo i sve druge bankarske aranžmane.“<sup>100</sup>

Nadalje, potrebno je potvrditi jesu li sustavi poduzeća, softver i tehnologija isključivo u vlasništvu društva i ugrožavaju li prava bilo koje druge strane, a kod sporazuma je potrebno pregledati glavne ugovore, uključujući ugovore o kojima se trenutno pregovara. Vezano za zaposlene potrebno je pregledati sve ugovore o radu, uvjete raskida ugovora imajući u vidu, zakonske propise, pravilnike o radu i kolektivne ugovore. U ovom dijelu mogu nastati veliki materijalni izdaci u vidu otpremnina u slučaju raskida ugovora, ali i kod odlaska u mirovinu. Naročito visoki iznosi mogu biti kod raskida menadžerskih ugovora pa su oni poseban predmet analize. Na kraju se navode i komentiraju sve važne police osiguranja društva koje pokrivaju imovinu, obveze i poslovanje, uključujući i sve druge važeće police osiguranja kao što su police osiguranja za direktore i članove uprave.

„Razumijevanje kulture poslovanja društva i njegovih zaposlenika“<sup>101</sup> u prošlosti provedenih poslovnih kombinacija bili su često ne samo podcijenjeni nego i zanemareni. S vremenom, kako se poslovni svijet razvijao i time procesi integracije, nastale su i brojne metode i metrike pri provođenju procesa integracija.

Dubinsko snimanje ljudskih potencijala ili kulture je dijagnostički postupak koji se provodi kako bi se utvrdio stupanj kulturne usklađenosti između preuzimatelja i poduzeća-mete. Pruža podatke na dovoljnoj razini detalja da se utvrde potencijalna područja sukoba u kulturi, a koristi se za razvijanje učinkovite integracije.<sup>102</sup> „Cilj dubinskog snimanja ljudskih potencijala je izbjeći sukob u kulturi. Ako se ne postignu očekivani rezultati, menadžment se mora usredotočiti na unutarnja pitanja, a ne na tržište, kupce i

---

<sup>100</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 92

<sup>101</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 135

<sup>102</sup> Carleton, J., R., Lineberry, C., S. (2004) *Achieving Post-Merger Success*. San Francisco: Pfeiffer, str. 53

konkurenciju.“<sup>103</sup> Mnogi stručnjaci su otkrili da uzrok neuspjeha integracije „leži“ u sukobu kultura koja se javljaju prilikom integriranja dvaju organizacijskih kultura. Ako dođe do toga, neizbježan scenarij je skupo razdvajanje poduzeća.<sup>104</sup>

Uspostavom mekih ključnih čvrstih stavaka akvizicije došlo se do saznanja da su ljudi bitni. Rješavanje kulturnih pitanja uz izbor menadžerskog tima i komunikaciju su tri tzv. meke smjernice za uspješnu akviziciju. Vješti pregovori oko posla i nacrtu ugovora postaju beznačajni ako zaposlenici nisu voljni provesti to u djelo. Povijesno gledano, problemi sa zaposlenicima bili su najteže rješivi. Radnu snagu ne može se prisiliti na surađivanje, ispunjavanje ciljeva preuzimanja i mijenjanje poslovnog ponašanja ako nisu pravilno motivirani i dani poticaji. „Dubinsko snimanje ljudskih potencijala osim što menadžmentu preuzimatelja pruža efektivne načine motiviranja zaposlenika ciljnog poduzeća, ujedno pruža i informacije kako izbjeći izloženost obvezama kroz evaluaciju koristi poduzeća, planove doprinosa, izvršne ugovore, medicinske i mirovinske planove i dr.“<sup>105</sup>

Dubinsko snimanje ljudskih potencijala usko je povezano s radnim pravom. „Učestali predmeti sudskih sporova čine radni odnos zaposlenika s poslodavcem, i mogu biti sljedeći:

- Kršenje ugovora o radu
- Kleveta
- Diskriminacija
- Uvjeti zaposlenja / sigurnost
- Neuspjeh u zapošljavanju
- Uznemiravanje
- Mirovine i druge pogodnosti zaposlenika
- Odmazda
- Sporovi o plaći ili kompenzaciji

---

<sup>103</sup> Spedding, L., S. (2009) *The Due Diligence Handbook*. Oxford: Cima publishing, str. 293, 295

<sup>104</sup> Ibid, str. 293, 295

<sup>105</sup> Galpin, T., J., Herndon, M. (2014) *The Complete Guide to Mergers & Acquisitions. 3rd edition*. San Francisco: Jossey- Bass, str. 79

- Pogrešan raskid ugovora.<sup>106</sup>

Točan oblik dubinskog snimanja ljudskih potencijala ovisi o razlozima sklapanja posla, tipu stečenog društva i obliku transakcija (dionice ili imovina). Glavni ciljevi ljudskih potencijala (kulture) trebali bi biti:<sup>107</sup>

- Identificirati sve potencijalne osobe koje bi mogle pokvariti sklapanje posla
- Otkriti značajne obveze o kojima se može pregovarati
- Procijeniti potencijalne troškove i rizike (kao što su velike kulturološke razlike) i povezane strategije
- Identificirati i staviti kao prioritet pitanja ljudskih potencijala o kojima treba raspraviti tijekom integracije
- Identificirati i staviti kao prioritet pitanja ljudskih potencijala o kojima treba raspraviti nakon integracije

Uz ljudske potencijale, „ljudski kapital je vjerojatno najcjenjenije bogatstvo bilo kojeg poduzeća.“<sup>108</sup> Preuzimatelj tijekom dubinske analize ljudskih potencijala dužan je identificirati „ključnog talenta“ u poduzeću-meti. „Ključni talent služi se pri opisu zaposlenika koji svojim sposobnostima dodaje „najviše vrijednosti poduzeću i kojeg je teško zamijeniti s drugim zaposlenicima.“<sup>109</sup> Zaposlenik koji posjeduje „tehnički ključni talent“ ima određeno orijentirano tehničko znanje i vještinu, dok „individualni ključni talent“ je onaj koji se uglavnom misli na pojam ljudskog kapitala. Takav zaposlenik razumije cjelokupnu poslovnu strategiju i „pruža cijelom poduzeću s nečim što je teško zamijenit (engl. *know-how*).“<sup>110</sup>

---

<sup>106</sup> Lajoux, A., R., Elson, C., M. (2010) *The Art of M&A Due Diligence. 2nd edition*. New York: McGraw-Hill, str. 351,352

<sup>107</sup> Howson, P. (2006) *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia, str. 136

<sup>108</sup> Lajoux, A., R., Elson, C., M. (2010) *The Art of M&A Due Diligence. 2nd edition*. New York: McGraw-Hill, str. 351

<sup>109</sup> Galpin, T., J., Herndon, M. (2014) *The Complete Guide to Mergers & Acquisitions. 3rd edition*. San Francisco: Jossey- Bass, str. 83

<sup>110</sup> Ibid, str. 83

### 3. TURISTIČKE AGENCIJE U HRVATSKOJ

#### 3.1. Povijest i aktualno stanje turističkih agencija u Hrvatskoj

Prema Zakonu o pružanju usluga u turizmu „turistička agencija znači trgovačko društvo, trgovac pojedinac, obrtnik ili njihova organizacijska jedinica koja pruža usluge organiziranja putovanja ili posredovanja usluga vezanih uz putovanje i boravak turista.“<sup>111</sup> Vukonić definira putničku (turističku) agenciju kao: „gospodarstvenu organizaciju čija je osnovna djelatnost organiziranje i prodaja usluga putovanja i boravka te pružanje drugih usluga putnicima i sudionicima putničkog (turističkog) prometa.“<sup>112</sup> Pravni status putničkih agencija mijenjao se njihovim razvojem, od posrednika u putovanjima između prijevoznika i hotelijera (davatelja usluga) do putnika i turista (korisnika), da bi se naposljetku razvio u organizatore kombiniranih usluga, koje na tržištu same agencije plasiraju kao vlastiti turistički proizvod.

Zakonom o turističkoj djelatnosti iz 1996. godine definirana je turistička djelatnost koja podrazumijeva „pružanje usluga putničke agencije, turističkog vodiča, prijatelja, animatora, zastupnika, a odnosi se na pružanje usluga u nautičkom, seljačkom, zdravstvenom, kongresnom, sportskom, lovnom i drugim oblicima turizma te pružanju ostalih turističkih usluga i dr. Turističku djelatnost mogu obavljati trgovačka društva, trgovci pojedinci i obrtnici, koji ispunjavaju uvjete propisane za obavljanje te djelatnosti, ako Zakonom o pružanju usluga u turizmu i Zakonom o zaštiti prirode (2018) nije drugačije određeno.“<sup>113</sup>

Spomenuti Zakon zamijenjen je Zakonom o pružanju usluga u turizmu s odgovarajućim izmjenama i dopunama. Usluge u turizmu u smislu ovoga Zakona su: „pružanje usluga turističke agencije, turističkog vodiča, voditelja putovanja, turističkog animatora, turističkog predstavnika, usluge u posebnim oblicima turističke ponude (turističke usluge u nautičkom, zdravstvenom, kongresnom, aktivnom i poslovnom turizmu i dr.) i usluge iznajmljivanja opreme za šport i rekreaciju turistima.“<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> Zakon o pružanju usluga u turizmu, Narodne novine, 130/17, članak 7.

<sup>112</sup> Vukonić, B., (2003) *Turističke agencije*. Zagreb: Mikrorad, str. 48

<sup>113</sup> Zakon o turističkoj djelatnosti, Narodne novine, br. 8/96, članak 2,3.

<sup>114</sup> Zakon o pružanju usluga u turizmu, Narodne novine, br.130/17, članak 4.



Turističke agencije počele su se razvijati s pojavom i razvojem turizma. Na početku su putnici sami organizirali putovanje, smještaj, kupnju ulaznica i drugo, što kasnije preuzimaju turističke agencije. Turističke agencije svojom pojavom postaju posrednici između turista i pružatelja turističkih usluga.

Prvobitno se javljaju putničke agencije koje su osiguravale smještaj i prehranu, ali i druge sadržaje, te su one tek kasnije zamijenjene prvim pravim turističkim agencijama. „Početak agencijskog poslovanja u Hrvatskoj datira iz 1923. godine te se Hrvatska nalazi među rijetkim zemljama u svijetu koja se može ponositi dugom tradicijom agencijskog poslovanja.“<sup>115</sup> Kako navodi Udruga hrvatskih putničkih agencija (UHPA), „kontinuirano djelovanje agencija svjedoči o važnosti domaćeg agencijskog poslovanja i trudu djelatnika u turizmu koji dovodi do razvoja hrvatskog turizma.“<sup>116</sup>

U Hrvatskoj trenutno posluje oko 1.000 turističkih agencija, koje zapošljavaju oko 4.000 ljudi. Hrvatske putničke agencije u Hrvatsku dovode svakog četvrtog turista, ali i svakog drugog gosta u hotele i apartotele, čime generiraju preko 2 milijarde eura u ukupnim turističkim prihodima države.<sup>117</sup>

Godine 2015.-e u djelatnosti putničkih agencija, organizatora putovanja i ostalih rezervacijskih usluga, te djelatnosti povezanih s njima (N79) poslovalo je 1.696 poduzetnika. Najveći iznos ukupno ostvarenih prihoda zabilježio je razred djelatnosti 79.11 tj. djelatnosti putničkih agencija, koje iznosi 4,1 milijardi kuna (87,4% ukupno ostvarenih prihoda odjeljka djelatnosti). Prema izvješću Fine za 2015. godinu, među top deset poduzetnika prema prihodu šest je članova UHPA-e: Uniline, Atlas, Kompas, Gulliver travel, Kompas Zagreb i Spektar putovanja. Prema vlasničkoj strukturi u odjeljku djelatnosti N79 najuspješnije su poslovala društva u mješovitom vlasništvu koja su ostvarila pozitivan konsolidirani rezultat (1,3 milijuna kuna). Prema veličini, najbolje su

---

<sup>115</sup> UHPA (2013) *90 godina poslovanja turističkih agencija u Hrvatskoj*, 2013. Dostupno na: <http://www.uhpa.hr/o-nama/90-godina-poslovanja-turistickih-agencija-u-hrvatskoj/dobrodosli-> (04.10.2019.)

<sup>116</sup> Ibid

<sup>117</sup> Hrvatski sabor (2013) *Hrvatske turističke agencije kao faktor razvoja hrvatskoga turizma u europskom kompetitivnom okruženju*. Dostupno na: [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/dokumenti/2018-12/preporuke\\_Hrv%20turist%20agencije\\_12\\_6\\_2013.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/dokumenti/2018-12/preporuke_Hrv%20turist%20agencije_12_6_2013.pdf) (05.10.2019.)

poslovali srednje veliki poduzetnici, jedina skupina koja je ostvarila neto dobit u iznosu od 25,3 milijuna kuna, dok su mali i veliki poduzetnici ostvarili neto gubitak.<sup>118</sup>

### **3.2. Analiza konkurencije iz okruženja turističkih agencija**

Na zahtjev preuzimatelja analizira se tri turističke agencije iz okruženja poduzeća-mete u svrhu međusobne usporedbe i procjene budućeg poslovanja. Ostala područja komercijalnog dubinskog snimanja poput menadžmenta analizirana su u sklopu poglavlja procesa dubinskog snimanja na primjeru turističke agencije.

#### **3.2.1. Analiza triju turističkih agencija iz Primorsko-goranske županije**

Na području cijele Jadranske obale koja obuhvaća: Istarsku županiju, Primorsko-goransku županiju, Ličko-senjsku, Zadarsku, Šibensko-kninsku, Splitsko-dalmatinsku i Dubrovačko-neretvansku županiju ukupno posluje oko 800 malih poduzetnika koji su registrirani za obavljanje djelatnosti putničkih agencija. Prema dostupnim podacima na području Primorsko-goranske županije u kojoj se nalazi poduzeće-meta, posluje 175 malih poduzetnika koji su registrirani za obavljanje djelatnosti putničkih agencija i imaju 1-50 zaposlenih. Za analizu su odabrane tri turističke agencije iz Primorsko-goranske županije, usporedivih po godinama osnivanja, strukturi vlasništva, ukupnom prihodu. Analiza je rađena na temelju izvještaja o stanju poduzeća-mete i konkurenata koje se odnosi na razdoblje od 2012. do 2016. godine.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> HrTurizam.hr (2016.) *Fina: Poslovanje turističkih agencija 2015. godine*. Dostupno na: <https://hrturizam.hr/fina-poslovanje-turistickih-agencija-2015-godine/> (19.10.2019.)

<sup>119</sup> Poslovnahrvatska.hr, *Izvješće o poslovnom subjektu poduzeća-mete*. Preuzeto 01.02.2017.

Tablica 3. Izvještaj o stanju poduzeća-mete

OPIS	2012	2013	2014	2015	2016
Upravni odbor	3	4	3	3	3
Broj zaposlenika	1	7	11	12	15
Prosječna neto plaća	6.265	6.427	6.635	7.748	8.094
Ukupni prihod	1.876.100	1.870.800	2.315.400	2.483.690	3.774.200
Ukupni trošak	555.500	1.418.800	2.103.100	2.603.900	3.241.500
EBITDA	4.100	510.600	251.800	-61.200	541.100
EBIT	1.800	496.600	230.400	-89.600	532.700
EBT	1.320.600	452.000	212.200	-103.900	
Porez na dobit	81.500	92.800	47.300	0	92.900
<b>Neto dobit (kn)</b>	<b>1.239.100</b>	<b>359.200</b>	<b>165.000</b>	<b>-103.900</b>	<b>439.900</b>

Prilagođeno prema: Izrada ovlaštenih poreznih savjetnika

Cilj analize je usporedba izvještaja o stanju konkurenata s poduzećem-metom po broju zaposlenih, prosječnoj plaći, ukupnom prihodu, prihodu po jednom zaposlenom i ostvarenoj neto dobiti. Prva analizirana turistička agencija osnovana je 1992. godine i u 100% privatnom je vlasništvu sa sjedištem u Poreču.

Tablica 4. Izvještaj o stanju Fiore d.o.o., Poreč

OPIS	2012	2013	2014	2015	2016
Upravni odbor	1	1	1	1	1
Broj zaposlenika	6	6	6	6	6
Prosječna neto plaća	3.809	4.332	4.187	4.308	5.038
Ukupni prihod	1.322.900	1.983.200	2.544.500	3.756.900	4.331.300
Ukupni trošak	1.316.300	1.807.300	2.467.300	3.618.900	4.199.500
EBITDA	13.000	302.700	117.200	359.900	242.500
EBIT	10.300	165.000	114.800	130.000	
EBT	6.500	175.900	77.300	138.000	131.800
Porez na dobit	1.300	35.200	15.500	27.600	26.400
<b>Neto dobit (kn)</b>	<b>5.200</b>	<b>140.800</b>	<b>61.800</b>	<b>110.400</b>	<b>105.400</b>

Prilagođeno prema: Izrada ovlaštenih poreznih savjetnika

Iz tablice je vidljivo da u cijelom promatranom razdoblju društvo ima 6 zaposlenih, te da se prosječna neto plaća kreće od 3.809 kuna u 2012. do 5.038 kuna u 2016. godini. Ukupni prihodi kreću se od 1.322.900 kuna za 2012. do 4.331.300 kuna u 2016. godini dok se neto dobit kreće od 5.200 kuna u 2012. do 105.400 kuna u 2016. godini.

Druga analizirana turistička agencija Tim Tours d.o.o. osnovana je 1990. i u 100% privatnom je vlasništvu, sa sjedištem u Opatiji.

Tablica 5. Izvještaj o stanju Tim Tours d.o.o. Opatija

OPIS	2012	2013	2014	2015	2016
Upravni odbor	1	1	1	1	1
Broj zaposlenika	4	4	4	4	3
Prosječna neto plaća	5.597	5.658	5.651	5.773	5.240
Ukupni prihod	5.564.00	4.451.800	4.708.200	4.855.300	3.911.800
Ukupni trošak	5.482.200	4.455.900	4.765.600	4.949.300	3.996.900
EBITDA	91.600	1.100	-45.400	-83.200	-76.700
EBIT	87.600	-800	-49.100	-87.700	
EBT	81.700	-4.100	-57.400	-94.000	-85.100
Porez na dobit	18.800	300	0	0	0
<b>Neto dobit (kn)</b>	<b>63.000</b>	<b>-4.400</b>	<b>-57.400</b>	<b>-94.000</b>	<b>-85.100</b>

Prilagođeno prema: Izrada ovlaštenih poreznih savjetnika

Iz tablice može se zaključiti da prosječna plaća u 2012. iznosi 5.597 kuna, a u 2016. godini 5.240 kuna, te da je turistička agencija kroz cijelo razdoblje s 4 zaposlenika ostvarila ukupni prihod od 5.564.000 kuna za 2012. godinu do 4.855.300 kuna za 2015. godinu. U 2016. godini s 3 zaposlenika, turistička agencija ostvarila je ukupni prihod od 3.911.800 kuna. Neto dobit za 2012. iznosi 63.000 kuna dok je u 2013. ostvaren gubitak u iznosu od 4.400 kuna, u 2014. gubitak od 57.400 kuna, a u 2015. gubitak od 94.000 kuna. U 2016. godini se smanjio gubitak na 85.100 kuna.

Treća analizirana turistička agencija Jadrotours d.o.o. osnovana je 1990. godine i u 100% privatnom vlasništvu je sa sjedištem u Rijeci.

Tablica 6. Izvještaj o stanju Jadrotours d.o.o. Rijeka

OPIS	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
Upravni odbor	1	1	1	1	1
Broj zaposlenika	3	3	3	3	3
Prosječna neto plaća	4.491	4.845	5.023	5.167	5.259
Ukupni prihod	3.738.700	3.293.500	3.551.600	3.908.700	4.161.400
Ukupni trošak	3.711.500	3.411.000	3.610.900	3.884.500	4.118.400
EBITDA	41.500	-189.500	-41.500	49.000	59.900
EBIT	27.200	-194.300	-48.700	41.700	
EBT	27.200	-117.500	-59.300	24.200	42.900
Porez na dobit	10.600	0	0	0	0
<b>Neto dobit (kn)</b>	<b>16.600</b>	<b>-117.500</b>	<b>-59.300</b>	<b>24.200</b>	<b>42.900</b>

Prilagođeno prema: Izrada ovlaštenih poreznih savjetnika

Iz tablice analizirane turističke agencije vidljivo je da se prosječna plaća kreće od 4.491 kuna u 2012. do 5.259 kuna u 2016. godini. Ukupni prihod se kreće od 3.738.700 kuna u 2012. do 4.161.400 kuna u 2016. godini. Neto dobit u 2012. iznosila je 16.600 kuna dok je u 2013. ostvaren gubitak od 117.500 kuna, dok u 2014. gubitak iznosi 59.300 kuna. U 2015. je ostvarena neto dobit u iznosu od 24.200 kuna, a u 2016. 42.900. kuna.

### 3.2.2. Rezultati analize promatranih agencija

Iz prethodne analize tri promatrana konkurenata može se zaključiti da najniža prosječna mjesečna neto plaća u 2016. iznosi 5.038 kuna u društvu Fiore d.o.o. koje ima 6 zaposlenih uz ostvareni prihod od 4.331.300 kuna što po jednom zaposlenom iznosi 721.883 kn, uz neto dobit od 105.400 kuna što po zaposlenom iznosi 17.567 kuna. U turističkoj agenciji Tim Tours d.o.o. prosječna mjesečna neto plaća u 2016. iznosi 5.240 kuna, ima 3 zaposlena i ostvareni prihod u iznosu od 3.911.800 kn što po jednom zaposlenom iznosi 1.303.933 kn uz ostvareni gubitak od 85.100 kn što po jednom zaposlenom iznosi 28.367 kuna gubitka. U turističkoj agenciji Jadrotours d.o.o. prosječna mjesečna neto plaća u 2016. iznosi 5.259 kuna, ima 3 zaposlena i ostvareni prihod od 4.161.400 kuna što po jednom zaposlenom iznosi 1.387.133 kuna, uz neto dobit od 42.900 kuna što po jednom zaposlenom iznosi 14.300 kuna.

Poduzeće-meta u 2016. ima 15 zaposlenih s prosječnom mjesečnom neto plaćom u iznosu od 8.094 kuna uz ostvaren ukupni prihod od 3.774.200 kuna što po jednom zaposlenom iznosi 251.613 kuna uz ostvarenu neto dobit od 439.900 kuna što po jednom zaposlenom iznosi 29.327 kuna. Važno je naglasiti da je u 2015. godini društvo imalo 12 zaposlenih i da je ostvarilo gubitak u iznosu 103.900 kuna te je naknadnom analizom prihoda za 2016. godinu utvrđeno da se u 2016. godini dio prihoda ne odnosi na obavljanje djelatnosti već na izvanredni prihod od otpisa potraživanja od članova društva.

Iz prethodne analize može se zaključiti da poduzeće-meta u usporedbi s konkurentima iz okruženja ima znatno veći broj zaposlenih u odnosu na ostvareni prihod i dobit, te da ima za 37,8% veću prosječnu neto plaću od Fiore d.o.o., 35,3% veću prosječnu neto plaću od Tim Tours d.o.o. i 35% veću prosječnu neto plaću od Jadrotours d.o.o. što upućuje na signifikantno odstupanje prosječne mjesečne plaće poduzeće-mete od konkurencije.

Poduzeće-meta u 2016. ima 9 zaposlenih više od Fiore d.o.o., 12 zaposlenih više od Tim Tours d.o.o. i 12 zaposlenih više od Jadrotours d.o.o. Ako se ukupni prihodi poduzeća-mete usporede s promatranim konkurentima zaključuje se kako je poduzeće-meta ostvarilo manji ukupni prihod u 2016. godini od Fiore d.o.o. za 12,86%, za 9,3% manje od Jadrotours d.o.o. i 3,52% manje od Tim Tours d.o.o.

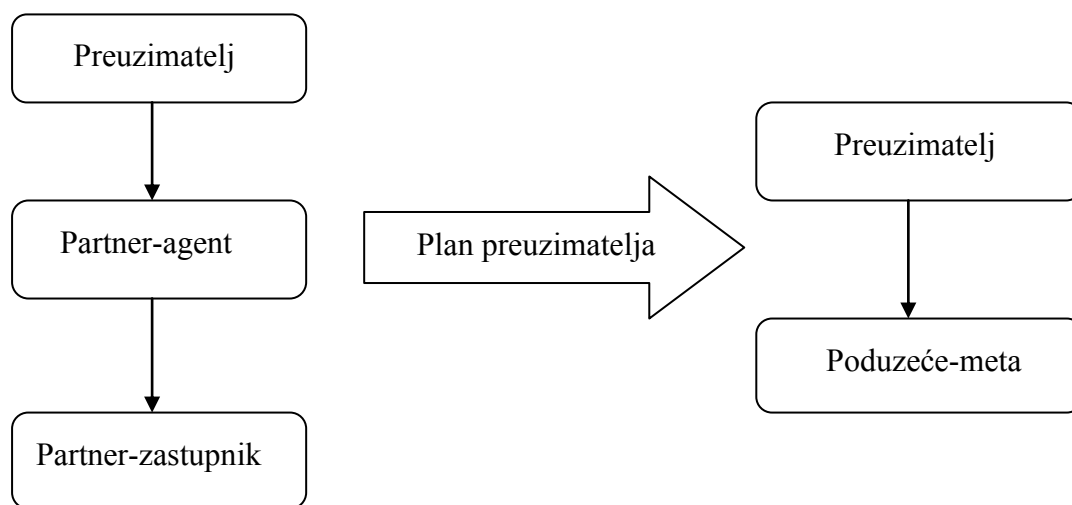
Usporedbom ukupnih prihoda prema broju zaposlenih poduzeće-meta je ostvarilo u 2016. 65,14% manji prihod po zaposlenom od Fiore d.o.o., 80,68% manje po zaposlenom od Jadrotours d.o.o. i 80,7% manje po zaposlenom od Tim Tours d.o.o. Valja napomenuti da postoji povezano poduzeće koje će se u nastavku detaljnije objasniti.

#### 4. PROCES DUBINSKOG SNIMANJA NA PRIMJERU TURISTIČKE AGENCIJE

Na primjeru poslovanja turističke agencije provedeno je dubinsko snimanje od sredine veljače do kraja ožujka 2017. godine za poslovanje od 2012.-2016. godine. Glavni izvor literature pri opisivanju procesa dubinskog snimanja su interni dokumenti poduzeća-mete i preuzimatelja.<sup>120</sup>

Potencijalni preuzimatelj je inozemno dioničko društvo s višegodišnjom tradicijom poslovanja u sektoru turizma. Glavna djelatnost društva je iznajmljivanje kuća za odmor, vila i apartmana. Tržište ponude pruža se na području zemalja na kojem se nudi 32.000 smještajnih kapaciteta, a svojim klijentima nudi integriranu uslugu koja se sastoji od rezervacije, naplate, preuzimanja ključeva i čišćenja objekata za smještaj. Hrvatska je 2015. godine bila osma turistička destinacija u Europi.<sup>121</sup>

Slika 5. Odnos preuzimatelja i partnera (zastupnika i agenta)



Izvor: Izrada autora

Slika 5. prikazuje odnos preuzimatelja i partnera (zastupnika i agenta). Preuzimatelj je na hrvatskom tržištu prisutan još od 1994. godine putem partnera-agenta i partnera-zastupnika, sada poduzeća-mete kojeg želi preuzeti čime bi ostvario ulazak na turističko

<sup>120</sup> U poglavljima 3, 4 i 5 ne navodi se naziv poduzeća-mete i preuzimatelja zbog potpisanih izjava o povjerljivosti podataka.

<sup>121</sup> Interni dokument preuzimatelja

tržište Hrvatske bez posrednika. Suradnja s poduzećem-metom odvija se preko agenta posrednika, društva sa sjedištem u inozemstvu koje je povezano s poduzećem-metom (oba društva su u vlasništvu iste osobe). Inozemno povezano društvo ekskluzivni je partner (agent) preuzimatelja za cijelo područje Republike Hrvatske. Dubinsko snimanje ne obuhvaća odnose i transakcije između preuzimatelja i inozemnog povezanog društva (partnera-agenta). Ugovorna obveza preuzimatelja je isplata 30% provizije partner-agentu na ukupno ostvareni promet. Poslovanje se odvija tako da poduzeće-meta kao zastupnik preuzimatelja sklapa ugovore s privatnim iznajmljivačima, vlasnicima luksuznih vila i apartmana, te obavlja usluge u turizmu (uslugu smještaja, čišćenja). Plan preuzimatelja je kupnjom 100% poslovnog udjela, preuzeti poduzeće-metu čime bi se pružanje usluga na hrvatskom tržištu odvijalo direktno, bez posredstva inozemnog društva-agenta. Daljnji strateški plan klijenta predstavlja širenje na istočnoeuropsko turističko područje..<sup>122</sup>

Preuzimatelj je po usmenoj preporuci stupio u kontakt s timom ovlaštenih poreznih savjetnika i po prihvaćenoj ponudi sklopljen je ugovor o izradi elaborata dubinskog snimanja. Tim ovlaštenih poreznih savjetnika zadužen je za provođenje dubinskog snimanja za financijski i porezni dio, dok je za pravno dubinsko snimanje zadužen pravni tim odvjetnika. Bez detaljnih uputa i preliminarnih razgovora prije pregovora započet je proces dubinskog snimanja.

U prethodnim poglavljima spomenuti su razlozi zbog kojih mnogi preuzimatelji ne poduzimaju temeljite napore u provođenju dubinskog snimanja. Poznavanje menadžmenta međusobnih društava može sadržati sljedeće moguće implikacije:

1. Preuzimatelj od početka nema pravi pristup pri provođenju dubinskog snimanja pri čemu stručni tim savjetnika nije mogao dobiti prave smjernice niti uspostaviti pravu komunikaciju između preuzimatelja i poduzeća-mete.
2. Poduzeće-meta zbog poznanstva s potencijalnim preuzimateljem nema namjeru surađivati na željeni način sa stručnim timom savjetnika.
3. Poduzeće-meta može krivotvoriti financijske izvještaje.

---

<sup>122</sup> Interni dokument preuzimatelja



4. Stručni tim savjetnika uz nedostatak informacija mora se oslanjati više na pretpostavke, a ne na činjenice.
5. Veća je vjerojatnost neuspjeha procesa preuzimanja

#### **4.1. Osnovne informacije o poduzeću-meti**

Nakon potpisane izjave o povjerljivosti podataka, dio potrebnih dokumenata od strane poduzeća-mete poslani su putem elektroničke pošte, a ostatak putem pristupa “virtualne sobe podataka” (eng. *Virtual data room*). Unutar “virtualne sobe podataka” poduzeće-meta dostavlja dogovorene dokumente i u kojoj se razmjenjuju informacije za dubinsko snimanje.

Uz prethodno preuzete dokumente, iz sudskog registra preuzimaju se osnovne informacije o poduzeću-meti. Poduzeće-meta je društvo s ograničenom odgovornošću za turizam koje je registrirano na trgovačkom sudu prema svom sjedištu. U vlasničkoj strukturi upisan je jedan osnivač, dok pod članovima uprave upisani su direktor, dva člana i prokurist. Bitni predmeti poslovanja poduzeća-mete upisanog u registar Trgovačkog suda su ugostiteljstvo, djelatnost putničkih agencija i poslovanje nekretninama. U djelatnost putničkih agencija i turoperatera spadaju mjenjački poslovi, kupnja i prodaja robe u zemlji i inozemstvu, trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu i zastupanje stranih trgovačkih društva u Republici Hrvatskoj.<sup>123</sup>

Uvidom u Upisnik turističkih agencija utvrđeno je da poduzeće-meta nije upisano, a obavlja djelatnost turističkih agencija i turoperatera. Nadležni zakonski propis koji uređuje djelatnost poduzeća-mete je ranije spomenuti Zakon o pružanju usluga u turizmu. Upućuje se na odredbe Zakona o pružanju usluga u turizmu, poglavito na dio koji se odnosi na poslovnu djelatnost i način rada turističkih agencija, kako bi preuzimatelj nakon preuzimanja poduzeće-mete, sa sigurnošću utvrdio je li obvezan registrirati se u Upisnik turističkih agencija i time otkloniti rizik od eventualne sankcije pri obavljanju djelatnosti. Treba napomenuti povezanost između poduzeća-mete i povezanog društva u inozemstvu.

---

<sup>123</sup> Interni dokument poduzeća-mete

Osnivač poduzeća-mete je ujedno i osnivač inozemnog povezanog društva čime se upozorava preuzimatelja na potencijalne rizike takvog odnosa<sup>124</sup>.

#### **4.2. Analiza usluga koje pruža poduzeće-meta**

Usluge turističke agencije potrebno je definirati i objasniti prema Zakonu o pružanju usluga u turizmu. Kako poduzeće-meta nije upisano u Upisnik turističkih agencija, bilo je potrebno istražiti daljnje posljedice vezano uz prvobitni propust. Stoga, pravilno definiranje usluga turističkih agencija pruža uvid u mogući opseg počinjene greške te pokazuje koliki efekt može imati na poslovanje preuzimatelja ako dođe do preuzimanja. Prema tome „turistička agencija može pružati sljedeće usluge bitne za preuzimatelja:

- organiziranje, prodaja, provedba paket aranžmana i omogućavanje kupnje u povezanom putnom aranžmanu
- organiziranje, prodaja i provedba izleta i turističkih usluga u kongresnom turizmu
- posredovanje u prodaji paket-aranžmana i prodaji izleta
- prodaja, posredovanje i rezervacija ugostiteljskih usluga i usluga u posebnim oblicima turističke ponude
- prodaja, posredovanje i rezervacija usluga prijevoza
- organiziranje, prodaja i provedba usluga turističkog transfera
- prodaja, posredovanje i rezervacija usluga turističkih vodiča, voditelja putovanja i usluga upravljanja plovnim objektima nautičara (skipera)
- zastupanje domaćih i stranih putničkih agencija
- prihvata i ispraćaj gostiju te ostala asistencija gostima za vrijeme boravka, izdavanje računa, naplata, obračun i uplate boravišne pristojbe, vođenje popisa gostiju, prijava boravka i vođenja drugih evidencija temeljem posebnih propisa, a u ime i za račun pružatelja ugostiteljskih usluga<sup>125</sup>

Navedene usluge može pružati samo turistička agencija, ako ovim Zakonom ili drugim propisima nije drugačije propisano, iz čega se zaključuje kako je poduzeće-meta obavljalo

---

<sup>124</sup> Ibid

<sup>125</sup> Zakon o pružanju usluga u turizmu, Narodne novine, 130/17, članak 12.

turističke usluge, a da pritom nije registriralo navedene usluge i time prekršilo zakonske odredbe o Zakonu o pružanju usluga u turizmu.“ To ukazuje da poduzeće-meta nije dostavilo dužnu obavijest, podatke i dokaz Ministarstvu iz čega proizlazi nezakonito pružanje usluga turističkih agencija i time nezakonito poslovanje poduzeća-mete.<sup>126</sup>

Pregledom E-registra trgovačkog suda, potvrdila se povezanost inozemnog trgovačkog društva (drugog društva s istim osobama) s poduzećem-metom. Povezana društva definirana su Zakonom o trgovačkim društvima, a u poreznom smislu Općim poreznim zakonom i Zakonom o porezu na dobit. U povezanom društvu se ista osoba navodi kao osoba ovlaštena za zastupanje dok su u poduzeću-meti kao osobe ovlaštene za zastupanje navedena još dva člana uže obitelji. Nakon što preuzimatelj preuzme poslovne udjele budući da se radi o društvu s ograničenom odgovornošću, ta društva će izgubiti status povezanih društva, samo uz uvjet da se promijeni menadžment (uprava) poduzeća-mete.<sup>127</sup>

#### **4.3. Analiza kadrovske strukture**

Poduzeće-meta na dan 31.08. 2016. ima 15 zaposlenih radnika. U ovoj fazi dubinskog snimanja analizirana je kadrovska struktura putem priloženog popisa zaposlenika i obračun plaća koju je dostavilo poduzeće-meta. Iz navedenih dokumenata, izrađena je tablica obračuna plaća poduzeća-mete izvršenog u kolovozu 2016. godine. Ova tablica je predmet sveobuhvatnog dubinskog snimanja koja se treba ponajprije razmotriti s financijskog i komercijalnog stajališta, te zatim s ljudskih potencijala (kulture).<sup>128</sup>

---

<sup>126</sup> Zakon o pružanju usluga u turizmu, Narodne novine, 130/17, članak 13.

<sup>127</sup> Interni dokument poduzeća-mete

<sup>128</sup> Interni dokument poduzeća-mete

Tablica 7. Obračun plaća poduzeća-mete u kolovozu 2016. godine

Broj	Bruto plaća	Neto plaća	Ukupni troškovi plaća
1	13.240,00	9.100,00	15.288,00
2	14.240,00	9.804,00	16.470,72
3	8.750,00	6.124,00	10.288,32
4	12.610,00	8.501,00	14.281,68
5	9.870,00	6.702,00	11.259,36
6	11.940,00	8.099,00	13.606,32
7	16.930,00	11.071,00	18.599,28
8	12.400,00	8.700,00	14.616,00
9	17.610,00	11.501,00	19.321,68
10	10.810,00	7.299,00	12.262,32
11	9.940,00	6.899,00	11.590,32
12	11.270,00	7.500,00	12.600,00
13	7.590,00	5.402,00	9.075,36
14	12.710,00	8.401,00	14.113,68
15	14.940,00	10.052,00	16.887,36
<b>Zbroj</b>	<b>184.850,00</b>	<b>125.155,00</b>	<b>210.260,00</b>

Prilagođeno prema: Izrada ovlaštenih poreznih savjetnika

Prema obračunu plaća poduzeća-mete, došlo se do sljedećih izračuna:

- Prosječna bruto mjesečna plaća po radniku za kolovoz 2016. iznosi 12.323,33 kuna
- Prosječna neto mjesečna plaća po radniku za kolovoz 2016. iznosi 8.343,67 kuna
- Prosječni ukupni trošak plaće po radniku za kolovoz 2016. iznosi 14.017,36 kuna

“Ukupni trošak poduzeća-mete na godišnjoj razini, prema podacima iz bruto bilance 31.12.2016. koje će biti iskazane u sljedećem poglavlju iznosi 2.488.402 kuna. Ukupni trošak plaće za poduzeće-metu računa se uvećanjem bruto plaće za doprinose na plaću:

- Zdravstveno osiguranje radnika 15%
- Osiguranje ozljede na radu 0,5 %
- Doprinos za zapošljavanje 1,7 %

Prosječno isplaćena neto plaća radnicima zaposlenima u poduzeću-meti (kolovoz 2016.) iznosi 8.343,67 kuna mjesečno i sukladno hrvatskoj statistici veća je od prosjeka plaća isplaćenih u 2016. godini.”<sup>129</sup> “Za razdoblje od siječnja do prosinca 2016. prosječna mjesečna isplaćena neto plaća po zaposlenome u pravnim osobama Republike Hrvatske iznosila je 5 685 kuna.”<sup>130</sup> „Zaključno, na neto plaću radnika, poduzeće-meta mora uplatiti u prosjeku 68% obaveza po osnovi doprinosa i poreza.”<sup>131</sup>

Valja ponovno naglasiti postignut rezultat prethodne analize triju turističkih agencija iz okruženja. Poduzeće-meta u odnosu na izdvojenu konkurenciju ima prevelik broj zaposlenih u odnosu na ostvareni prihod i dobit, te ima za 36,03% veću prosječnu neto plaću od konkurenata. Iz navedenoga proizlaze sljedeća pitanja:

- Kako to da poduzeće-meta ima znatno izraženu veću prosječnu plaću od konkurencije?
- Zašto poduzeće-meta ima više zaposlenika od svojih konkurenata?

U želji za pronalaskom odgovora, zatraženi su pojedinačni ugovori o radu svih zaposlenika na određeno i neodređeno vrijeme koji nisu bili dostavljeni od strane poduzeća-mete. Sljedeće pitanje koje se postavlja glasi:

- Zašto poduzeće-meta ne želi dostaviti ugovore o radu? Postoje li određeni razlozi za to? Imaju li razloga za “skrivanjem informacija”?

Iz tog razloga skrenuta je pozornost pravnom timu odvjetnika na postojanje internog akta poduzeća-mete koji upućuje na primjenu pravilnika o radu, pa bi i njega trebalo provjeriti glede prava zaposlenika za vrijeme i nakon radnog odnosa sa poslodavcem.

Kako se većina radnika nalazi u radnom odnosu koji traje više od 2 (dvije) godine, treba ukazati na potencijalni budući trošak poslodavca koji može nastati ako poslodavac otkaže

---

<sup>129</sup> Interni dokument poduzeća-mete

<sup>130</sup> Dzs.hr (2017.) *Prosječne mjesečne neto i bruto plaće zaposlenih za prosinac 2016.* Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/09-01-01\\_12\\_2016.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/09-01-01_12_2016.htm) (25.4.2020.)

<sup>131</sup> Interni dokument poduzeća-mete

ugovor o radu.<sup>132</sup> Neoporezivi iznos otpremnine može se isplatiti u svoti od 6.500,00 kn za svaku navršenu godinu rada kod poslodavca.<sup>133</sup> Otpremnina može biti ugovorena i u većem iznosu od neoporezivog, ali tada isplata iste, za razliku iznad neoporezivog dijela, podliježe plaćanju poreza i doprinosa kao da se radi o plaći.<sup>134</sup> Prethodno spomenuti nedostavljeni ugovori o radu mogu predstavljati visoki rizik za društvo preuzimatelja i isplate otpremnina.

#### **4.4. Prikaz financijskog stanja poduzeća-mete**

Bilanca uz račun dobiti i gubitka i novčanog toka spada u ključne financijske izvještaje koji se moraju detaljno pregledati kako bi se uspješno provelo financijsko dubinsko snimanje. „Bilanca predstavlja računovodstveni prikaz stanja i strukture imovine i njezinih izvora promatranog subjekta u određenom trenutku izraženih u financijskim terminima.“<sup>135</sup>

U tablici 11. prikazana je bilanca stanja koja će detaljno razraditi sve stavke imovine i izvora imovine u svrhu pronalaženja potencijalnih rizika i mogućih problema poslovanja poduzeća-mete.

---

<sup>132</sup> Zakon o radu, Narodne novine, br. 93/14., članak 126.

<sup>133</sup> Pravilnik o porezu na dohodak, Narodne Novine, br. 10/17., članak 7.

<sup>134</sup> Zakon o radu, Narodne novine, br. 93/14., članak 126.

<sup>135</sup> Belak, V. (1995.) *Menadžersko računovodstvo*. Zagreb: Računovodstvo, revizija i financije, str. 19

Tablica 8.1 Bilanca stanja poduzeća-mete (2012.-2016.)

<b>Bilanca stanja</b>					
<b>AKTIVA</b>	2012	2013	2014	2015	2016
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	6.010	92.000	79.700	71.826	42.584
I. Nematerijalna imovina	6.010	92.000	79.700	71.826	42.584
II. Materijalna imovina	0	0	0	0	0
III. Financijska imovina	0	0	0	0	0
IV. Potraživanja	0	0	0	0	0
V. Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	93.317	256.406	295.306	855.618	814.435
I. Zalihe	4.506	4.506	4.506	0	0
II. Potraživanja	33.215	42.800	132.100	145.263	535.942
III. Financijska imovina	0	39.700	0	51.000	0
IV. Novac na računu i blagajni	55.596	169.400	158.700	659.355	278.493
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I NEDOSPJELI NAPLAĆENI PRIHODI	0	0	0	0	0
<b>E) UKUPNA AKTIVA</b>	<b>99.327</b>	<b>348.406</b>	<b>375.006</b>	<b>927.444</b>	<b>857.019</b>
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
<b>PASIVA</b>					
A) KAPITAL I REZERVE	-3.707.055	-3.347.848	-3.182.880	-3.286.781	477.531
I. Upisani kapital	770.000	770.000	770.000	770.000	770.000
II. Kapitalne rezerve	0	0	0	0	3.314.000
III. Rezerve dobiti	0	0	0	0	0
IV. Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	0
V. Zadržana dobit ili preneseni gubitak	-5.716.126	-4.477.055	-4.117.848	-3.952.880	-4.056.781
VI. Dobitak financijske godine	1.239.071	359.207	164.968	-103.901	450.312
VII. Manjinske kamate	0	0	0	0	0
B) PROVIZIJE	0	0	0	0	0
C) DUGOROČNE OBVEZE	3.584.926	3.418.609	3.159.591	3.588.472	0
D) KRATKOROČNE OBVEZE	221.456	277.670	398.380	625.753	379.488
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHODA BUDUĆEG RAZDOBLJA	0	0	0	0	0
<b>F) UKUPNA PASIVA</b>	<b>99.327</b>	<b>348.431</b>	<b>375.091</b>	<b>927.444</b>	<b>857.019</b>
G) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

Prilagođeno prema: Izrada ovlaštenih poreznih savjetnika

Dugotrajna imovina poduzeća-mete na dan 31.12.2016. godine nema značajnu vrijednost i iznosi 42.584 kuna. Većina imovine amortizirana je u cijelosti i njezina sadašnja vrijednost u poslovnim knjigama jednaka je 0. Tržišnu vrijednost iste može utvrditi vještak procjenom. Imovina se može i revalorizirati kada se njena vrijednost svodi na realnu

tržišnu vrijednost (fer vrijednost). Društva koja primjenjuju HSFI nisu u obvezi izvršiti revalorizaciju imovine.

Tablica 8.2 Kratkotrajna imovina poduzeća-mete

Kratkotrajna imovina					
Vrsta	2012	2013	2014	2015	2016
ZALIHE	4.506	4.506	4.506		
POTRAŽIVANJA	33.215	42.826	132.098	145.263	535.942
FINANCIJSKA IMOVINA		39.700		51.000	
NOVAC NA RAČUNU I BLAGAJNI	55.596	169.384	158.744	659.355	278.493
<b>UKUPNO</b>	<b>93.317</b>	<b>256.416</b>	<b>295.416</b>	<b>855.618</b>	<b>814.435</b>

Prilagođeno prema: Izrada ovlaštenih poreznih savjetnika

U prikazanoj tablici kratkotrajne imovine poduzeća-mete, kratkoročna potraživanja poduzeća-mete na dan 31.12.2016. iznose 535.942 kn i višestruko su povećana u odnosu na ranije poslovne godine. Potrebno je raščlaniti potraživanja na njezine vrste, stoga je u sljedećoj tablici prikazana struktura potraživanja na dan 31.12.2016. godine.

Tablica 8.3 Potraživanja poduzeća-mete

Broj		2012	2013	2014	2015	2016
1	POTRAŽIVANJA OD PODUZETNIKA U GRUPI	0	0	0	0	0
2	POTRAŽIVANJA OD SUDJELUJUĆIH PODUZETNIKA	0	0	0	0	0
3	POTRAŽIVANJA OD KUPACA	33.198	920	25.270	26.526	399.387
4	POTRAŽIVANJA OD ZAPOSLENIKA I DIONIČARA		454	116	56	54
5	POTRAŽIVANJA OD VLADE I DRUGIH INSTITUCIJA	14	41.452	106.712	118.681	136.501
6	OSTALA POTRAŽIVANJA	0	0	0	0	0
	<b>UKUPNO</b>	<b>33.212</b>	<b>42.826</b>	<b>132.098</b>	<b>145.263</b>	<b>535.942</b>

Prilagođeno prema: Izrada ovlaštenih poreznih savjetnika

Razlog porasta ukupnih potraživanja poduzeća-mete na dan 31.12.2016. je u stavci potraživanja od kupaca. Potraživanja od kupaca krajem 2016. godine iznose 399.387 kuna i veća su za 25 puta u odnosu na 2015. godinu. Poduzeće-meta nije dostavilo analitiku



potraživanja od kupaca. Potraživanja od vlade i drugih institucija rasla su svakom godinom poslovanja. „Uvidom u poreznu karticu poduzeća-mete, utvrđeno je da poduzeće-meta nije tražilo povrat pretporeza iz razloga mogućeg poreznog nadzora i rizika otkrivanja nepravilnosti u poslovanju s povezanim društvom.“<sup>136</sup>

Tablica 8.4 Obveze prema dobavljačima, državi i vjerovnicima

Broj	Pozicija	2012	2013	2014	2015	2016
<b>1</b>	<b>DUGOROČNE OBVEZE</b>	<b>3.584.926</b>	<b>3.418.609</b>	<b>3.159.591</b>	<b>3.588.472</b>	<b>0</b>
1.1.	Obveze za zajmove i depozite	3.584.926	3.418.609	3.159.591	3.588.472	0
<b>2</b>	<b>KRATKOROČNE OBVEZE</b>	<b>221.456</b>	<b>277.670</b>	<b>398.380</b>	<b>625.753</b>	<b>379.488</b>
2.1.	Obveze prema članovima društva	0	0	0	388.720	0
	Obveze za zajmove i depozite	111.963	93.720	143.720	0	0
2.2.	Obveze prema dobavljačima	2.653	47.347	63.662	11.149	59.988
2.3.	Obveze prema zaposlenicima	6.200	96.032	141.683	130.854	139.883
2.4.	Obveze za poreze, doprinose i slične troškove	99.577	33.056	49.315	80.808	179.617
2.5.	Ostale kratkoročne obveze	1.063	7.515	0	14.222	0

Prilagođeno prema: Izrada ovlaštenih poreznih savjetnika

Navedena tablica se odnosi na obveze poduzeća-mete prema dobavljačima, državi i vjerovnicima. Poduzeće-meta je od 2012. do 2015. godine evidentiralo dugoročne obveze po osnovi kredita u iznosu preko 3 milijuna kuna. U bilanci poduzeća-mete na dan 31.12.2016. godine dugoročne obveze iznose 0 kuna. Pretpostavljeno je kako su dugoročne obveze bile prema vlasniku koji se odrekao svog potraživanja u korist kapitalnih rezervi koje su evidentirane u pasivi bilance na dan 31.12.2016.godine u iznosu 3.314.000 kn.

<sup>136</sup> Interni dokument poduzeća-mete

Tablica 9. Kapital i rezerve poduzeća-mete

Kapital i rezerve						
broj	Pozicije	2012	2013	2014	2015	2016
<b>1</b>	<b>KAPITAL I REZERVE</b>	-3.707.055	-3.347.848	-3.182.880	-3.286.781	477.531
2	UPISANI KAPITAL	770.000	770.000	770.000	770.000	770.000
3	KAPITALNE REZERVE	0	0	0	0	3.314.000
4	REZERVE IZ PROFITA	0	0	0	0	0
5	REVALORIZACIJSKE REZERVE	0	0	0	0	0
6	ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	-5.716.126	-4.477.055	-4.117.848	-3.952.880	-4.056.781
6.1.	Zadržana dobit ili preneseni gubitak					
6.2.	Akumulirani gubitak					
7	DOBITAK/GUBITAK GODINE	1.239.071	359.207	164.968	-103.901	450.312
7.1.	Dobit za trenutnu godinu	1.239.071	359.207	164.968	0	450.312
7.2.	Gubitak za trenutnu godinu				103.901	

Prilagođeno prema: Izrada ovlaštenih poreznih savjetnika

U pasivi bilance koji se odnosi na kapital i rezerve potrebno je skrenuti pozornost na preneseni gubitak. Nije poznato vrijeme i porijeklo nastanka prenesenog gubitka koji po veličini prelazi godišnje prihode poduzeća-mete. Stavka kapitala i rezervi u periodu od 2012. do 2015. godine imala je negativnu vrijednost što ukazuje da je ostvaren gubitak poslovanja veći od kapitala i rezervi. U 2016. godini zbog povećanja kapitalnih rezervi u svoti od 3,3 milijuna kuna, kapital i rezerve imaju pozitivnu vrijednost i iznosi 477 tisuća kuna. Zaključuje se da su kapitalne rezerve nastale uslijed otpisa obveza po osnovi dugoročnih obveza prema vlasnicima koji su u bilanci na dan 31.12.2015. godine iznosile 3,588 milijuna kuna. Vlasnici su se odrekli svog potraživanja u svrhu pokrivanja gubitka iznad visine kapitala.

Ovakva struktura kapitala čini prepreku novim vlasnicima po osnovi buduće isplate dobiti razdoblja. Stoga se predložilo da članovi poduzeća-mete donesu odluku o podmirenju nastalog prenesenog gubitka iz kapitalnih rezervi i iz tekuće dobiti. Time bi se preneseni

gubitak dobrim dijelom pokrio, a za buduće vlasnike ostvarila bi se mogućnost isplate neto dobiti iz tekućeg poslovanja.<sup>137</sup>

Nakon pregleda bilance stanja, sljedeći ključni financijski izvještaj je račun dobiti i gubitka.

Tablica 10. Račun dobiti i gubitka poduzeća-mete

<b>Račun dobiti i gubitka</b>	2012	2013	2014	2015	2016
I. POSLOVNI PRIHODI	233.366	1.861.045	2.312.470	2.483.690	3.692.123
II. POSLOVNI RASHODI	231.596	1.364.406	2.082.116	2.573.336	3.167.065
III. FINANCIJSKI PRIHODI	1.642.738	9.736	2.900	16.269	88.666
IV. FINANCIJSKI RASHODI	323.935	54.413	21.025	30.524	66.748
V. DOBIT IZ POVEZANIH DRUŠTVA	0	0	0	0	0
VI. GUBITAK IZ POVEZANIH DRUŠTVA	0	0	0	0	0
VII. IZVANREDNI OSTALI PRIHODI	0	0	0	0	0
VIII. IZVANREDNI OSTALI RASHODI	0	0	0	0	0
IX. UKUPNI PRIHOD	1.876.104	1.870.781	2.315.370	2.499.959	3.780.789
X. UKUPNI RASHOD	555.531	1.418.819	2.103.141	2.603.860	3.233.813
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE POREZA	1.320.573	451.962	212.229	-103.901	546.976
1. Dobit prije poreza	1.320.573	451.962	212.229	0	546.976
2. Gubitak prije poreza	0	0	0	103.901	0
XII. POREZ NA DOBIT	81.502	92.756	47.261	0	96.664
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	1.239.071	359.206	164.968	-103.901	450.312
1. Dobit razdoblja	1.239.071	359.206	164.968	0	450.312
2. Gubitak razdoblja	0	0	0	103.901	0

Prilagođeno prema: Izrada ovlaštenih poreznih savjetnika

Poslovni i financijski prihodi čine prihode poduzeća-mete. Predmet razmatranja financijskog dubinskog snimanja su prihodi iz poslovnih aktivnosti. Financijski prihodi u promatranim godinama nemaju značajnu vrijednost osim u 2012. kada iznose 1,6 milijuna kuna. Poslovni prihodi poduzeća-mete rasli su kontinuirano u periodu od 2012. do 2016. godine. Najveći porast zabilježen je 2013. godine, kada su isti porasli za 797% u odnosu na 2012. godinu. 2016. godine poslovni prihodi zabilježili su porast od 48,6% u odnosu na 2015. godinu.

<sup>137</sup> Teb.hr (2015.) *Nova ograničenja kod podjele i isplate dobiti*. Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2015/nova-ogranicenja-kod-podjele-i-isplate-dobiti/> (25.4.2020.)

Prihodi od poslovnih aktivnosti ostvaruju se sukladno poslovnom ugovoru koje poduzeće-meta ima s inozemnim povezanim društvom. Prema ugovoru povezano društvo plaća poduzeću-meti mjesečnu naknadu za elektronski dostavljene usluge. Poduzeće-meta izdavalo je fakture povezanom društvu za obavljene elektronske usluge odnosno za prikupljanje podataka o korisnicima turističkih usluga, a ne usluge pružanja smještaja u turizmu. Iz ugovora s povezanim inozemnim društvom upozorava se na nepravilnosti vezano za Zakon o porezu na dobit, i postojanje rizika o sklapanju prividnog pravnog posla. Prema saznanjima i dostavljenim podacima zaključuje se da poduzeće-meta pruža usluge smještaja koje su oporezive u Hrvatskoj po stopi od 13% prema Zakonu o porezu na dodanu vrijednost što poduzeće-meta nije obračunavalo, a naknadu za svoje usluge je trebalo fakturirati direktno inozemnom povezanom društvu za kojeg je i obavljalo usluge smještaja. Prema knjizi izlaznih računa iz 2016. godine vidljivo je da se značajni prihodi ostvaruju od dva veća kupca (klijenta) od kojih je jedan spomenuto povezano društvo, a drugi veći klijent je društvo sa sjedištem u SAD-u. Ostali kupci prisutni su s malim udjelom u ostvarenju prihoda.<sup>138</sup>

Analiza troškova rađena je temeljem analitičkih bruto bilanci. Troškovi za 2016. godinu bitno su povećani i to najviše troškovi zaposlenih, a broj zaposlenih se nije bitno promijenio.

---

<sup>138</sup> Interni dokument poduzeća-mete

Tablica 11.1 Struktura troškova poduzeća-mete

VRSTA TROŠKA	2013.	2014.	2015.	2016.
MATERIJALNI TROŠKOVI	83.962	74.860	56.657	56.274
TROŠKOVI USLUGA	194.034	273.490	318.253	330.982
TROŠKOVI ZAPOSLENIH - PLAĆE	873.880	1.467.468	1.902.452	2.488.403
AMORTIZACIJA	13.995	21.401	28.471	29.242
OSTALI TROŠKOVI POSLOVANJA	194.535	235.236	253.375	262.444
FINANCIJSKI TROŠKOVI	54.413	21.025	30.523	62.215
OSTALI TROŠKOVI	4.000	9.661	8.070	4.533
<b>UKUPNI TROŠKOVI</b>	<b>1.418.819</b>	<b>2.103.141</b>	<b>2.597.801</b>	<b>3.234.092</b>

Prilagođeno prema: Izrada ovlaštenih poreznih savjetnika

Tablica 11.1 prikazuje strukturu troškova u koju spadaju materijalni troškovi, troškovi usluga, troškovi zaposlenih, amortizacija, ostali troškovi poslovanja (dnevnice, troškovi službenih putovanja i slični troškovi), financijski troškovi i ostali troškovi. Iz strukture troškova najveći udio troškova odnosi se na trošak zaposlenih. Materijalni troškovi su zanemarivi i nema velikih odstupanja u iznosu po godinama. U 2016. godini na materijalne troškove otpada 56.274 kuna ili 1,74% od ukupnih troškova. Troškove usluga kumulativno iznose 330.982 kuna, od kojih je najveći trošak najma u iznosu od 147.472 kuna. U troškove ostalih vanjskih usluga najzastupljeniji su troškovi intelektualnih usluga, održavanja i usluge osiguranja, te troškovi telefona i transportni troškovi. Nema većih odstupanja u odnosu na prethodna razdoblja.

Tablica 11.2 Udio troškova zaposlenih u ukupnim troškovima

	2013.	2014.	2015.	2016.
BROJ ZAPOSLENIH	7	11	12	12
UKUPNI TROŠAK (kn)	1.418.819	2.103.141	2.597.801	3.234.092
TROŠKOVI ZAPOSLENIH (kn)	873.880	1.467.468	1.902.452	2.488.403
<b>% TROŠKOVA ZAPOSLENIH U UKUPNIM TROŠKOVIMA</b>	<b>61,59%</b>	<b>69,78%</b>	<b>73,23%</b>	<b>76,95%</b>
<b>Trošak po zaposleniku</b>	<b>124.840</b>	<b>133.406</b>	<b>158.538</b>	<b>207.367</b>

Prilagođeno prema: Izrada ovlaštenih poreznih savjetnika

Troškovi zaposlenih zauzimaju najveći udio u ukupnim troškovima po svim promatranim godinama. Prema iskazanim troškovima u RDG-u, troškovi zaposlenih u 2016. godini iznose 2.488.403 kuna za 12 zaposlenih što je za 585.951 kuna više od 2015. godine s istim brojem zaposlenih. To povećanje se odražava i na udio u ukupnim troškovima i iznosi 76,95% ukupnih troškova što po godišnjem trošku po zaposlenom iznosi 207.367 kuna. Pretpostavlja se da su ugovori o radu mijenjani s ciljem povećanja plaća, a moguće i ostalih obveza budućeg poslodavca kao što mogu biti otpremnine u slučaju raskida ugovora o radu. Potrebno je daljnje analizirati svaki ugovor o radu zbog pretpostavke o ciljanom povećanju plaća prije mogućeg preuzimanja, ali i rizika visokih otpremnina u slučaju raskida ugovora o radu.

Tablica 12. Novčani tijekovi poduzeća-mete za 2016. godinu

DOBIT PRIJE POREZA	546.976
AMORTIZACIJA	29.242
SMANJENJE KRA TKOROČNIH OBVEZA	-47.058
POVEĆANJE KRA TKOTRAJNIH POTRAŽIVANJA	-390.684
NOVČANI TIJEKOVI OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI	138.476
ISPLATA ČLANOVIMA DRUŠTVA	-388.720
NOVČANI IZDATCI ZA OTPLATU GLAVNICE KREDITA I OBVEZNICA	-181.618
FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI	51.000
NOVČANI TIJEKOVI OD FINANCIJSKE AKTIVNOSTI	-519.338
UKUPNI NOVČANI TIJEKOVI	-380.862
GOTOVINA NA POČETKU RAZDOBLJA	659.355
GOTOVINA NA KRAJU RAZDOBLJA	278.493

Prilagođeno prema: Izrada ovlaštenih poreznih savjetnika

Iz podataka sastavljen je novčani tijek po indirektnoj metodi i to za novčani tijek iz poslovnih aktivnosti. Iz priložene tablice vidljivo je da su kratkoročne obveze smanjene za 47.058 kuna u odnosu na prethodnu 2015. godinu. Poduzeće-meta ostvarilo je prema podacima iz analitičke bruto bilance, bruto dobit od 546.976 kuna uz amortizaciju 29.242 kuna, pa uz smanjenje kratkoročnih obveza u iznosu od 47.058 kuna i povećanje kratkotrajnih potraživanja u iznosu od 390.684 kuna, neto novčani tijek od poslovnih aktivnosti iznosi 138.476 kuna. Ukupni novčani tijek je negativan i iznosi -380.862 kuna, a rezultat je isplata članovima društva i novčanim izdancima za otplatu glavnice kredita i obveznica. S obzirom na to da je početno stanje gotovine na dan 01.01.2016. godine na žiro računu i blagajni bilo u iznosu od 659.355 kuna, gotovina na dan 31.12.2016. godine iznosi 275.968 kuna.

U sklopu dubinskog financijskog snimanja spadaju i aspekti oporezivanja u kojem se analiziraju osnovni zakonski propisi koji se odnose na poslovanje poduzeća-mete, a to su:

- Zakon o porezu na dobit
- Zakon o porezu na dohodak
- Zakon o porezu na dodanu vrijednost
- Zakon o doprinosima

Zakonom o porezu na dobit određen je porezni obveznik, porezna osnovica, porezna stopa, porezno razdoblje i porez po odbitku. Poduzeće-meta je obveznik poreza na dobit. Porezna stopa na utvrđenu poreznu osnovicu za 2016. godinu iznosi 20%, dok od 1.1.2017. godine iznosi 18% na utvrđenu osnovicu (za porezne obveznike koji ostvaruju godišnje prihode do 3 milijuna kuna, porezna stopa iznosi 12%).<sup>139</sup> “Porezna osnovica je dobit koja se utvrđuje prema računovodstvenim propisima kao razlika prihoda i rashoda prije obračuna poreza na dobit, uvećana i umanjena prema odredbama Zakona o porezu na dobit.”<sup>140</sup> Porezno razdoblje je kalendarska godina. Ako se u prijavi poreza na dobit utvrdi porezni gubitak, isti se prenosi i umanjuje poreznu obvezu u sljedećih pet godina.

Tablica 13. Izvještaj o porezu na dobit poduzeća-mete

I	POZICIJA	2012	2013	2014	2015	2016
1.	UKUPNI PRIHODI	1.876.104	1.870.781	2.315.370	2.499.959	3.780.789
2.	UKUPNI RASHODI	555.531	1.418.819	2.103.141	2.603.860	3.233.813
3.	DOBIT/ GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	1.320.573	451.962	212.229	-103.901	546.976
4.	UVEĆANJE DOBITI ILI SMANJENJE GUBITKA	nepoznato	nepoznato	24.079	0	nepoznato
5.	SMANJENJE DOBITI ILI POVEĆANJE GUBITKA	nepoznato	nepoznato			nepoznato
6.	POREZNA OSNOVICA			236.308		
7.	POREZNI GUBITAK				0	
8.	POREZ NA DOBIT	81.502	92.756	47.261		96.664
9.	NETO DOBIT	1.239.071	359.206	164.968		450.312
10.	NETO GUBITAK				-103.901	
11.	MJESEČNI PREDUJAM ZA SLJEDEĆU GODINU	nepoznato	nepoznato	3.393		nepoznato

Prilagođeno prema: Izrada ovlaštenih poreznih savjetnika

<sup>139</sup> Vlada.gov.hr (2019.) *Provedena porezna reforma 2017.-2019.* Dostupno na: <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//Vijesti/2019/07%20srpanj/26%20srpnja//pregled%20promjena%202016-2019%20-%2026%2007%2019%20PP.pdf> (25.04.2020.)

<sup>140</sup> Zakon o porezu na dobit, Narodne novine, br. 115/16., članak 5



Poduzeće-meta je u promatranim godinama ostvarilo pozitivne poslovne rezultate osim u 2015. godini kada je ostvaren gubitak poslovanja. Porezne prijave za 2012, 2013 i 2016. godinu nisu dostavljene na uvid, pa podaci o povećanju i smanjenju porezne osnovice prema Zakonu o porezu na dobit u tim godinama nisu poznati, a obveza poreza na dobit preuzeta je iz financijskih izvještaja Računa dobiti i gubitka. Porezna osnovica iz 2014 uvećana je za 24.079 kuna. "U te stavke spadaju: porezno nepriznata amortizacija, 70% troškova reprezentacije, 30% troškova za osobni prijevoz, manjkovi na imovini."<sup>141</sup> U 2015. godini ostvaren je porezni gubitak za koji postoji pravo prijenosa kroz umanjenje buduće porezne osnovice u narednih 5 fiskalnih godina.

Prema izvještaju o porezu na dobit poduzeća-mete, potrebno je postaviti prognozu oporezivanja isplate neto dobiti za preuzimatelja nakon preuzimanja. Isplata dobiti vlasnicima udjela može se realizirati pod uvjetom da u bilanci nema prenesenog gubitka i pod uvjetom da se time ne ugrožava likvidnost poslovanja društva. „Isplata neto dobiti nerezidentu oporezuje se porezom na dobit po odbitku. Stopa poreza po odbitku prema hrvatskim propisima iznosi 12%.“<sup>142</sup>

Budući da je u primjeni MUIDO (Međunarodni ugovor o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja), primjenjuje se niža stopa oporezivanja 5%, a ne 12%, od bruto-iznosa isplate dobiti temeljem udjela kad je stvarni korisnik društvo koje izravno posjeduje najmanje 25% kapitala u društvu koje isplaćuje dobit. Propisana stopa može se primijeniti samo uz uvjet da inozemno povezano društvo prilikom isplate dobiti podnese potvrdu o rezidentnosti, ili zahtjev za umanjnjem porezne obveze, ovjeren od poreznog tijela.<sup>143</sup> Kao što je u prethodnom pojašnjavanju postojeće strukture kapitala rečeno, postoji prepreka novim vlasnicima po osnovi buduće isplate dobiti. Predlaže se da dosadašnji članovi poduzeća-mete donesu odluku o podmirenju prenesenog gubitka iz kapitalnih rezervi i iz

---

<sup>141</sup> Narodne-novine.nn.hr (2004.) *Zakon o porezu na dobit*. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2004\\_12\\_177\\_3067.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2004_12_177_3067.html) (25.04.2020.)

<sup>142</sup> Zakon o porezu na dobit, Narodne novine, br. 115/16., članak 31.

<sup>143</sup> Zakon o potvrđivanju ugovora između Republike Hrvatske i Švicarske Konfederacije o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja porezima na dohodak i imovinu, Narodne novine, br. 8/99., članak 10

tekuće dobiti 2016. godine. Time bi se preneseni gubitak skoro u cijelosti pokrio, a za preuzimatelja ostvarila bi se mogućnost isplate neto dobiti iz tekućeg poslovanja.

Prema Zakonu o porezu na dobit, preuzimatelj nakon preuzimanja poduzeća-mete vodi se kao povezano društvo. Zakon regulira poslovne odnose između povezanih društva i uz primjenu transfernih cijena. Osnovno načelo koje je potrebno slijediti u međusobnim odnosima povezanih društava je načelo nepristrane transakcije odnosno primjena cijene po tržišnim kriterijima kao i u odnosima s trećima. Uz godišnju prijavu poreza na dobit, društvo poreznoj upravi podnosi obrazac PD-IPO koji obuhvaća transakcije između povezanih osoba. U svrhu uklanjanja poreznog rizika preporučuje se izrada elaborata o transfernim cijenama koji sukladno smjernicama OECD-a obrazlaže izabranu metodu formiranja cijena u odnosima s povezanim društvima.<sup>144</sup>

Zakon o porezu na dohodak nije u središtu aspekta oporezivanja. Unatoč tome, treba istaknuti kako je poduzeće-meta kao poslodavac, obvezno prilikom isplate neto plaća radnicima izvršiti obračun i uplatu doprinosa, poreza na dohodak i prireza. Analizom JOPPD obrasca (jedinstveni obrazac o porezu, prirezu i doprinosima) utvrdila se valjanost svih podnošenih izvještaja od strane poduzeća-mete.

Zakonom o porezu na dodanu vrijednost primjenjuju se opće stope od 25% (snižene stope 13% i 5%). Kod oporezivanja inozemnih usluga primjenjuje se načelo zemlje primatelja usluge kada je riječ o prometu između dvaju poreznih obveznika bez obzira jesu li to porezni obveznici iz Europske Unije, trećih zemalja ili trećih područja.<sup>145</sup>

---

<sup>144</sup> Teb.hr. (2017.) *Tko mora sastaviti dokumentaciju o transfernim cijenama?* Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2017/tko-mora-sastaviti-dokumentaciju-o-transfjernim-cijenama/> (26.4.2020.)

<sup>145</sup> Zakon o porezu na dodanu vrijednost, Narodne novine, br. 115/16., članak 16, 38

Tablica 14.1 Obračuni poreza na dodanu vrijednost poduzeća-mete

PDV obračun	2013		2014		2015		2016	
	OSNOVICA	PDV	OSNOVICA	PDV	OSNOVICA	PDV	OSNOVICA	PDV
USLUGE PRUŽENE IZVAN EU	1.019.103		2.307.683		2.483.690		3.685.383	
OPOREZIVE TRANSAKCIJE	114.066	28.517	4.809	1.202	6.336	1.584	6.736	1.685
OBRAČUNANI PRETPOREZ	227.462	56.455	250.526	62.487	245.914	61.341	256.223	63.955
GODIŠNJI OBRAČUN		27.939		61.285		59.757		62.270

Prilagođeno prema: Izrada ovlaštenih poreznih savjetnika

Iz prethodne tablice obračuna Poreza na dodanu vrijednost vidljivo je da poduzeće-meta nije zaračunavalo porez na dodanu vrijednost za uslugu smještaja po stopi od 13% već je svom inozemnom povezanom društvu fakturiralo elektronski dostavljene usluge koje nisu oporezive u Hrvatskoj.

Tablica 14.2 Usporedba godišnjih obračuna poreza na dodanu vrijednost isporuke i poslovnih prihoda društva

Pdv obračun	2012	2013	2014	2015	2016
	POR. OSN.	POR. OSN.	POR.OSN.	POR.OSN.	POR.OSN.
USLUGE PRUŽENE IZVAN EU	nedostavljeno	1.019.103	2.307.683	2.483.690	3.685.383
OPOREZIVE TRANSAKCIJE	nedostavljeno	114.066	4.809	6.336	6.736
<b>UKUPNO PRUŽENE USLUGE</b>	nedostavljeno	<b>1.133.169</b>	<b>2.312.492</b>	<b>2.490.026</b>	<b>3.692.119</b>
Prihodi					
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>1.876.104</b>	<b>1.870.781</b>	<b>2.315.370</b>	<b>2.499.959</b>	<b>3.780.789</b>
PRIHODI IZ POSLOVNE AKTIVNOSTI	233.366	1.861.045	2.312.470	2.483.690	3.692.123
FINANCIJSKI PRIHODI	1.642.738	9.736	2.900	16.269	88.666

Prilagođeno prema: Izrada ovlaštenih poreznih savjetnika

Poslovni prihodi društva podudaraju se s godišnjim prijavama poreza na dodanu vrijednost za oporezive i oslobođene isporuke osim u 2013. godini, kada je zabilježena razlika između obrasca PDV-K (kumulativ) i godišnjih prihoda od poslovne aktivnosti. Preplata (predujam) pretporeza odnosi se na dva posljednja porezna razdoblja (godine) i iznosi 122.027 kuna. Više plaćeni porez na dodanu vrijednost, može se sukladno zakonu, na zahtjev poreznog obveznika preknjižiti za podmirenje tekućih poreznih obveza ili se može tražiti povrat na račun društva, a samo pod uvjetom da su podmirene sve ostale obveze prema državi. Prilikom podnošenja zahtjeva za povrat poreza na dodanu vrijednost, nadležna Porezna uprava provjerava porezne knjige i dokumentaciju na osnovu koje je nastala preplata. Porezna uprava može odbiti zahtjev poreznog obveznika za povrat/preknjiženje poreza na dodanu vrijednost. „Zastara prava na povrat poreza i kamata počinje teći istekom godine u kojoj je porezni obveznik stekao pravo na povrat, a nastupa za šest godina.“<sup>146</sup>

Na zahtjev preuzimatelja, treba se pregledati obračunsku prijavu poreza na dobit i tijekom zastare na pokretanje poreznog nadzora. Prvo je potrebno definirati poreznu zastaru, porezni nadzor, prijavu poreza na dobit i rješenje o porezu na dobit. „Prema Općem poreznom zakonu (OPZ), porezna zastara na utvrđivanje i naplatu porezne obveze i kamata nastupa za šest godina računajući od dana kada je zastara počela teći. Zastara prava na utvrđivanje/naplatu porezne obveze i kamata počinje teći istekom godine u kojoj je nastala porezna obveza, istekom godine u kojoj je porezni obveznik sam utvrdio i predao poreznu prijavu ili istekom godine u kojoj je postalo izvršno rješenje kojim je porezno tijelo utvrdilo poreznu obvezu i kamate.“<sup>147</sup> Porezni nadzor se može obavljati u roku od tri godine od početka tijeka zastare prava na utvrđivanje porezne obveze. Iznimno, porezni nadzor se može obavljati za razdoblje za koje nije nastupila zastara prava na utvrđivanje porezne obveze.<sup>148</sup>

Prijava poreza na dobit definirana je Općim poreznim zakonom kao obračunska prijava. Porezni obveznik šalje svoju poreznu prijavu u elektroničkom obliku u kojoj porezni

---

<sup>146</sup> Opći porezni zakon, Narodne novine, br. 115/16, članak 108

<sup>147</sup> Opći porezni zakon, Narodne Novine, br. 115/16, članak 108

<sup>148</sup> Ibid, članak 117.

obveznik mora navesti sve potrebne podatke propisane zakonom. Porezna uprava u tom slučaju ne izdaje Rješenje o utvrđenom porezu na dobit i obvezi za uplatu/povrat poreza. Porezna uprava donijet će Rješenje o porezu na dobit, samo u slučaju da se istim utvrđuje drugačiji iznos poreza na dobit od onoga koji je porezni obveznik sam obračunao ili ako porezni obveznik nije predao obračunsku prijavu.<sup>149</sup> Zastara na uplatu poreza na dobit počinje teći istekom godine u kojoj je porezni obveznik podnio (predao) obračunsku prijavu.<sup>150</sup>

Tablica 15. Tijek porezne zastare kod provođenja poreznog nadzora

Godina primjene kontrolnih financijskih izvještaja poduzeća-mete	Početak zastare	Završetak zastare
2012.	01.01.2014.	31.12.2016.
2013.	01.01.2015.	31.12.2017.
2014.	01.01.2016.	31.12.2018.
2015.	01.01.2017.	31.12.2019.
2016.	01.01.2018.	31.12.2020.

Izvor: Izrada ovlaštenih poreznih savjetnika

Porezna zastara za porez na dobit iz 2012. godine (rok predaje do 30.04.2013.) počinje teći 01.01.2014. godine. Porezna zastara za nadzor financijskih izvješća je 3 godine od dana kada je zastara počela teći. Tijekom 2017. godine, porezni nadzor za poslovanje poduzeća-mete, može se izvršiti za 2013. godinu i dalje (porezna zastara za 2013. godinu počela je teći 01.01.2015.godine i završava sa 31.12.2017.godine)

Ako se temeljem provedenog poreznog nadzora utvrdi da postoji osnova za izmjenu porezne obveze, porezno tijelo donosi porezno rješenje na temelju utvrđenih činjenica

<sup>149</sup> Ibid, članak 74.

<sup>150</sup> Ibid, članak 108.

navedenih u zapisniku i u dopunskom zapisniku o poreznom nadzoru. „Ako se tijekom poreznog nadzora utvrdi razlika porezne obveze za uplatu, zatezna kamata se počinje obračunavati od dana kada je tu poreznu obvezu porezni obveznik bio dužan platiti. Visina zateznih kamata na porezni dug sukladno zakonskim odredbama Zakona o obveznim odnosima iznosi :

- 12% za period od 01.07.2011. do 31.07.2015.
- 8,14 % za period od 01.08. 2015 do 31.12.2015.
- 8,05% za period od 01.01.2016. do 30.06.2016.
- 7,88% za period od 01.07. 2016. do 31.12.2016.
- 7,68% za period od 01.01.2017. do 30.06.2017.“<sup>151</sup>

Porezno tijelo u porezno-dužničkom odnosu ima pravo na naplatu kamata i novčanih kazni za prekršaj. Zaključno, ako bi se provodio porezni nadzor nad poslovanjem poduzeća-mete, najranije razdoblje nadzora bilo bi za 2013. godinu. Porezni rizik za 2013. godinu i dalje do 2016. godine koji se odnosi na transferne cijene manifestira se kao rizik nastao uslijed transakcija s povezanim osobama (društvima). Rizik se može ublažiti izradom studija o transfernim cijenama za promatrane godine. Ako bi porezno tijelo tijekom poreznog nadzora kod poduzeća-mete utvrdilo nepravilnosti u transakcijama s povezanim društvom, moglo bi po toj osnovi izvršiti korekciju (uvećanje) dobiti poslovanja društva ako postoje osnovane indicije da je društvo vršilo transfer dobiti s povezanim društvom u inozemstvu.

Pored glavnice (razlike poreza na dobit), Porezna uprava obračunava i zatezne kamate po stopama kako je gore navedeno, za period kad je porezni obveznik bio dužan izvršiti uplatu dužne porezne obveze. „Za pogrešan obračun poreza i neposjedovanje zakonom propisane dokumentacije, Porezna uprava podnosi prijavu Službi za prekršajni postupak (zasebnom tijelu u sklopu porezne uprave) za učinjeni prekršaj kako za pravnu, tako i za odgovornu osobu društva (direktor). Zastara za podnošenje prekršajne prijave iznosi 3 godine od dana počinjenja prekršaja.“<sup>152</sup>

---

<sup>151</sup> Teb.hr (2020.) *Zatezne kamate od 1.1.2020.* Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2020/zatezne-kamate-od-112020/> (27.4.2020.)

<sup>152</sup> Prekršajni zakon, Narodne Novine, br. 39/13, članak 13, 96

#### **4.5. Prikaz stanja poduzeća-mete s pravnog gledišta**

Na primjeru poduzeća-mete odnosno turističke agencije u kojoj je provedeno financijsko dubinsko snimanje uočeni su neki od važnijih pravnih aspekata. Kao što je napomenuto, cilj rada nije obuhvat cjelokupnog pravnog dubinskog snimanja nego razumijevanje njegovih bitnih dijelova u svrhu dubinskog snimanja. Po izvodu iz sudskog registra poduzeće-meta je upisana za obavljanje djelatnosti putničkih agencija i turoperatera. Uvidom u Upisnik turističkih agencija utvrdilo se da poduzeće-meta nije upisano u Upisnik. Prema odredbama Zakona o pružanju usluga u turizmu, preuzimatelj obvezan je registrirati se u Upisnik turističkih agencija kako bi otklonio rizik od eventualne sankcije pri obavljanju djelatnosti.

Usluge turističke agencije koje su navedene u Zakonu o pružanju usluga u turizmu može pružati samo turistička agencija, iz čega se zaključuje kako je poduzeće-meta obavljalo turističke usluge, a da pritom nije upisano u Upisnik, što ukazuje na to da poduzeće-meta nije dostavilo dužnu obavijest, podatke i dokaz Ministarstvu turizma.

Pregledom ugovora dostavljenog od strane poduzeća-mete ustanovila se povezanost s društvom iz inozemstva. Povezana društva definirana su Zakonom o trgovačkim društvima, a u poreznom smislu Općim poreznim zakonom i Zakonom o porezu na dobit. Osnivač poduzeća-mete ujedno je i osnivač povezanog društva. Nakon što preuzimatelj preuzme poslovne udjele poduzeća-mete, ta društva će izgubiti status povezanih društava, samo uz uvjet da se promijeni uprava poduzeća-mete.

Potvrđene su pretpostavke postavljene financijskim dubinskim snimanjem u vezi s izbjegavanjem poreznog nadzora i rizika nepravilnosti u poslovanju s povezanim društvom. Daljnjom analizom, potvrđeno je da su ugovori o radu mijenjani s ciljem povećanja plaća, a moguće i ostalih obveza poslodavca kao što mogu biti otpremnine u slučaju raskida ugovora o radu. Potvrđuju se pretpostavke o ciljanom povećanju plaća prije mogućeg preuzimanja i visokih otpremnina menadžmentu u slučaju raskida ugovora o radu.

Nema saznanja da se za poduzeće-metu vode upravni i sudski postupci za porezna pitanja ili po bilo kojoj drugoj osnovi. Savjetuje se preuzimatelju da se po ovom pitanju zatraži dodatna izjava od odgovorne osobe društva, te da taj dio bude posebno naglašen u ugovoru o preuzimanju.

#### **4.6. Buduća korist preuzimanja**

Prije prognoziranja buduće koristi preuzimanja, temeljem provedenog dubinskog snimanja, utvrdilo se sljedeće:

1. Od početka procesa dubinskog snimanja, poduzeće-meta nije surađivalo u zadovoljavajućoj mjeri. To potvrđuje nedostavljanje pojedinih traženih dokumenata.
2. Zbog postojanja dugogodišnje suradnje, povezanosti i poznavanja menadžmenta između preuzimatelja i poduzeća-mete, upozorava se preuzimatelja na potrebu nepristranog i objektivnog provođenja procesa dubinskog snimanja.
3. Povećanjem kapitalnih rezervi uslijed otpisa dugoročnih obveza prema vlasnicima došlo je do signifikantne promjene u strukturi bilance. Takva struktura kapitala predstavlja prepreku novim vlasnicima po osnovi buduće isplate dobiti razdoblja. Predlaže se da članovi poduzeća-mete donesu odluku o podmirenju nastalog prenesenog gubitka iz kapitalnih rezervi i iz tekuće dobiti. Budući vlasnici bi ostvarili mogućnost isplate neto dobiti iz tekućeg poslovanja.
4. Utvrđen je rizik mogućeg prijenosa dobiti između poduzeća-mete i povezanog inozemnog društva.
5. Ugovori o radu su mijenjani s ciljem povećanja plaća i zbog visokih otpremnina u slučaju raskida ugovora. Time se očituje i “skrivena namjera” poduzeća-mete da preuzimatelj nema izbora nego ostaviti prethodni menadžment zbog visokih otpremnina i postojeće povezanosti i poznavanja menadžmenta. Pregledom ugovora o radu utvrđeno je da je poduzeće-meta zaposlilo 2 člana svoje uže obitelji neposredno prije početka pregovora uz visoku bruto plaću. Nadalje, jednom dijelu zaposlenika mijenjani su ugovori o radu. Najveće izmjene odnose se na top menadžment kojem je povećana bruto plaća za 50%. Uz obvezu isplate velikih otpremnina u slučaju raskida ugovora o radu za svaku godinu rada što bi za preuzimatelja bilo značajan iznos u slučaju raskida ugovora.



6. Zbog svih nedostataka u pogledu poreza na dobit, prebacivanja dobiti u povezano društvo, neusklađenost poslovanja obavljanja djelatnosti s Upisnikom koja može dovesti do visokih novčanih kazni, u poslovanju postoji visoki rizik od poreznog nadzora što dodatno upućuje na rokove zastare poreznog nadzora i rizik plaćanja kazni i zatezних kamata za to razdoblje. Predlaže se unošenje svih stavaka u ugovor za sva prethodna razdoblja do preuzimanja, kako bi za sve nastale troškove (kazne i zatezne kamate) u slučaju poreznog nadzora snosio menadžment poduzeća-mete odnosno vlasnik.

Unatoč otkrivenim nepravilnostima u provedenom dubinskom snimanju, preuzimatelj:

1. U pregovoru s poduzećem-metom ima mogućnost znatno umanjiti cijenu pri kupnji poslovnih udjela.
2. Kupnjom 100% poslovnog udjela ostvario bi direktno pružanje turističkih usluga na hrvatskom tržištu bez posrednika.
3. Poslovanjem bez posrednika na hrvatskom tržištu uštedio bi 30% provizije (provizija na ukupan promet pružanja turističkih usluga) i tako povećao dobit.
4. Direktnim ulaskom na hrvatsko tržište započinje širenje na zemlje Istočne Europe što je dio njegovog strateškog plana.
5. Direktnim ulaskom na hrvatsko tržište stekao bi kontrolu nad poslovanjem poduzećem-metom i time proveo svoje planove u sklopu marketinških aktivnosti s ciljem povećanja i širenja poslovanja.
6. Ima mogućnost postavljanja ključnih i pouzdanih osoba za članove uprave.
7. Može uz ispunjenje uvjeta (dostavljena potvrda o rezidentnosti) od strane preuzetog poduzeća-mete primiti isplate ostvarene dobiti po stopi poreza na dobit od 5%.
8. Ostvariti poticaje.

## 5. ZAKLJUČAK

Na primjeru turističke agencije odnosno poduzeća-mete provedeno je dubinsko snimanje u 2017. godini za razdoblje poslovanja poduzeća-mete od 2012.-2016. godine. Prije pokretanja procesa preuzimanja, preuzimatelj je plaćao 30% provizije od ukupnog prometa povezanom društvu poduzeća-mete. Cilj preuzimatelja bio je da kupnjom 100% poslovnog udjela poduzeća-mete, bude prisutan na hrvatskom turističkom tržištu direktno bez posrednika, te da preuzme kontrolu nad poslovanjem koji će mu omogućiti daljnje širenje prema strateškom planu.

Dubinskim snimanjem analizirana su ključna područja poslovanja i uočene brojne nepravilnosti i nedostaci koje dovode preuzimatelja u bolji položaj u daljnjim pregovorima. Preuzimatelj vođen rezultatima dobivenim dubinskim snimanjem nastavio je pregovore s vlasnikom poduzeća-mete. U ugovoru o preuzimanju unijete su sve stavke visokog rizika za sva prethodna razdoblja do preuzimanja, kako bi sve moguće nastale troškove snosila uprava poduzeća-mete odnosno vlasnik. Cijena preuzimanja znatno je smanjena i ugovor o preuzimanju potpisan je krajem 2017. godine, a preuzimanje provedeno s 1.1.2018. godine.

Iz ovog primjera vidljivo je kako je dubinsko snimanje ispunilo svoju svrhu smanjenjem cijene preuzimanja i otklanjanjem rizika. Kao dokaz uspješnog preuzimanja, iz povjerljivih izvora saznalo se kako je preuzimatelj u prvoj godini udvostručio prihod u odnosu na 2016. godinu. Preuzimatelj je ovim preuzimanjem u potpunosti ispunio svoje cilj i nastavio daljnje širenje na istočnoeuropsko turističko područje.

## POPIS LITERATURE

1. Belak, V. (1995.) Menadžersko računovodstvo. Zagreb: Računovodstvo, revizija i financije
2. Bešvir, B. (2004.) Uloga revizora u financijskom i poreznom procesu dubinskog snimanja. Računovodstvo, revizija i financije, br./12/04
3. Bowyer, J. L. (2001) Not all M&As Are Alike and That Matters. Harvard Business Review, Vol. 79, No. 3
4. Buble, M., Kulović, Đ., Kuzman, S. (2010) Due diligence i procjena vrijednosti poduzeća. Sarajevo: Kemigrafika
5. Buble, M. (2005.): Strateški menadžment, Zagreb : Sinergija
6. Carleton, J., R., Lineberry, C., S. (2004) Achieving Post-Merger Success. San Francisco: Pfeiffer
7. Crikveni, N. (2009) Primjeren pregled društva (due diligence) prije preuzimanja ili spajanja. Računovodstvo, revizija i financije, br. 9/09
8. DePamphilis, D. M. (2019) Mergers, acquisitions and other restructuring activities. 9th edition. San Diego: Academic Press
9. Filipović, D. (2012) Izazovi integracijskih procesa. Zagreb: Sinergija
10. Filipović, I. (2009) Revizija. Zagreb: Sinergija
11. Galpin, T., J., Herndon, M. (2014) The Complete Guide to Mergers & Acquisitions. 3rd edition. San Francisco: Jossey- Bass
12. Gole, W., J., Hilger P., J. (2009) Due Diligence. New Jersey: John Wiley & Sons Inc
13. Harding, D., Rovit, S. (2007) Preuzimanje i spajanje poduzeća. Zagreb: Masmedia
14. Horvat, M. (2007) Rimsko pravo. Zagreb: Pravni fakultet sveučilišta u Zagrebu
15. Howson, P. (2006) Due diligence. Zagreb: Poslovni dnevnik-Masmedia
16. Howson, P. (2006) Commercial Due diligence. Burlington: Gower
17. Interni dokument poduzeća-mete
18. Interni dokument preuzimatelja
19. Lajoux, A., R., Elson, C., M. (2010) The Art of M&A Due Diligence. 2nd edition. New York: McGraw-Hill
20. Lasić, V. (2009) Pregled društva prije preuzimanja ii spajanja (due diligence). Računovodstvo, revizija i financije, br. 10/09
21. Opći porezni zakon, Narodne novine, br. 115/16, str. članak 74, 108, 117

22. Pravilnik o porezu na dohodak, Narodne novine, br. 10/17., članak 7
23. Prekršajni zakon, Narodne novine, br. 39/13., članak 13, 96
24. Pretnar Abičić, S. (2015) Uloga revizora u procesu financijskog dubinskog snimanja. Računovodstvo, revizija i financije, br.7/15.
25. Reuvid, J. (2007) Mergers and Acquisitions. London: Kogan Page
26. Sherman, A., Hart, M. A. (2006) Mergers & Acquisitions from A to Z. 2nd edition. New York: Amacom
27. Spedding, L., S. (2009) The Due Diligence Handbook. Oxford: Cima publishing
28. Vukonić, B., (2003) Turističke agencije. Zagreb: Mikrorad
29. Zakon o porezu na dobit, Narodne novine, br. 115/16., članak 5, 31
30. Zakon o porezu na dodanu vrijednost, Narodne novine, br. 115/16., članak 16, 38
31. Zakon o potvrđivanju ugovora između Republike Hrvatske i Švicarske Konfederacije o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja porezima na dohodak i imovinu, Narodne novine, br. 8/99., članak 10
32. Zakon o pružanju usluga u turizmu, Narodne novine, br. 130/17., članak 4, 7, 12, 13
33. Zakon o radu, Narodne novine, br. 93/14., članak 126.
34. Zakon o turističkoj djelatnosti, Narodne novine, br. 8/96, članak 2,3.

## INTERNETSKI IZVORI

1. Dzs.hr (2017.) Prosječne mjesečne neto i bruto plaće zaposlenih za prosinac 2016. Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/09-01-01\\_12\\_2016.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/09-01-01_12_2016.htm)
2. Hrturizam.hr (2016.) Fina: Poslovanje turističkih agencija 2015. godine. Dostupno na: <https://hrturizam.hr/fina-poslovanje-turistickih-agencija-2015-godine/>
3. Hrvatski sabor (2013) Hrvatske turističke agencije kao faktor razvoja hrvatskoga turizma u europskom kompetitivnom okruženju. Dostupno na: [https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/dokumenti/2018-12/preporuke\\_Hrv%20turist%20agencije\\_12\\_6\\_2013.pdf](https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/dokumenti/2018-12/preporuke_Hrv%20turist%20agencije_12_6_2013.pdf)
4. Narodne-novine.nn.hr (2004.) Zakon o porezu na dobit. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2004\\_12\\_177\\_3067.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2004_12_177_3067.html)

5. Teb.hr (2015.) Nova ograničenja kod podjele i isplate dobiti. Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2015/nova-ogranicenja-kod-podjele-i-isplate-dobiti/>
6. Teb.hr. (2017.) Tko mora sastaviti dokumentaciju o transfernim cijenama? Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2017/tko-mora-sastaviti-dokumentaciju-o-transfernim-cijenama/>
7. Teb.hr (2020.) Zatezne kamate od 1.1.2020. Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2020/zatezne-kamate-od-112020/>
8. UHPA, (2013) 90 godina poslovanja turističkih agencija u Hrvatskoj, 2013. Dostupno na: <http://www.uhpa.hr/o-nama/90-godina-poslovanja-turistickih-agencija-u-hrvatskoj/dobrodosli->
9. Vlada.gov.hr (2019.) Provedena porezna reforma 2017.-2019. Dostupno na: <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//Vijesti/2019/07%20srpanj/26%20srpnja//pregled%20promjena%202016-2019%20-%2026%2007%2019%20PP.pdf>

## Popis slika

Slika 1. Proces akvizicije.....	5
Slika 2. Vrednovanje sinergije.....	11
Slika 3. Područja koja pokriva komercijalno dubinsko snimanje.....	25
Slika 4. Klasičan proces planiranja komercijalnog dubinskog snimanja.....	27
Slika 5. Odnos preuzimatelja i partnera (zastupnika i agenta).....	40

## Popis tablica

Tablica 1. Žarište dubinskog snimanja ovisno o vrsti spajanja i preuzimanja.....	13
Tablica 2. Razlike između revizije i financijskog dubinskog snimanja.....	23
Tablica 3. Izvještaj o stanju poduzeća-mete.....	36
Tablica 4. Izvještaj o stanju Fiore d.o.o., Poreč.....	36
Tablica 5. Izvještaj o stanju Tim Tours d. o. o. Opatija.....	37
Tablica 6. Izvještaj o stanju Jadrotours d.o.o. Rijeka.....	38
Tablica 7. Obračun plaća poduzeća-mete u kolovozu 2016. godine.....	45
Tablica 8.1 Bilanca stanja poduzeća-mete (2012-2016).....	48
Tablica 8.2 Kratkotrajna imovina poduzeća-mete.....	49
Tablica 8.3 Potraživanja poduzeća-mete.....	49
Tablica 8.4 Obveze prema dobavljačima, državi i vjerovnicima poduzeća-mete.....	50
Tablica 9. Kapital i rezerve poduzeća-mete.....	51
Tablica 10. Račun dobiti i gubitka poduzeća-mete.....	52
Tablica 11.1 Struktura troškova poduzeća-mete.....	54
Tablica 11.2 Udio troškova zaposlenih u ukupnim troškovima.....	55
Tablica 12. Novčani tijekovi poduzeća-mete za 2016. godinu.....	56
Tablica 13. Izvještaj o porezu na dobit poduzeća-mete.....	57
Tablica 14.1 Obračuni poreza na dodanu vrijednost poduzeća-mete.....	60
Tablica 14.2 Usporedba godišnjih poreza na dodanu vrijednost obračuna za isporuke i poslovnih prihoda društva.....	60
Tablica 15. Tijek porezne zastare kod provođenja poreznog nadzora.....	62

## **Prilozi**

## **Životopis**

<b>Ime i prezime:</b>	Ante Slavica	<b>Adresa:</b>	Augusta Šenoa 43, Zaprešić
<b>Datum rođenja:</b>	25.01.1992.	<b>Telefon:</b>	01 3353 073
<b>Mjesto rođenja:</b>	Zagreb, Hrvatska	<b>Mobitel:</b>	091 941 6693
<b>Bračno stanje:</b>	neoženjen	<b>E-mail:</b>	anteslav@gmail.com

## Obrazovanje

2017. - Diplomski sveučilišni studij poslovne ekonomije, Smjer – Financije  
Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet

2011.-2016. - Sveučilišni prvostupnik poslovne ekonomije (univ.bacc.oec.)  
Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet,  
Prediplomski sveučilišni studij poslovne ekonomije, 240 ECTS bodova

Rujan 2020. – Nastavak studija na Pravnom fakultetu  
Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet

## Radno iskustvo

Lipanj 2019. - Slavica-Višković j.t.d. za porezno savjetništvo  
Voditelj marketinga i voditelj ureda

Travanj 2017

- ožujak 2018. - Slavica-Višković j.t.d. za porezno savjetništvo  
Stručni suradnik u uredu ovlaštenih poreznih savjetnika

2010.- 2016. - Poluprofesionalni/profesionalni online poker igrač  
6x max (\$50, \$100, \$200) No Limit Holdem Cash Game specijalist  
Heads up (\$50, \$100, \$200) No Limit Holdem Cash Game specijalist  
Mentor – coach igračima iz raznih zemalja

## Jezici

Engleski jezik - Kompletno služenje jezikom  
Njemački jezik - Osnovno služenje jezikom