



Veleučilište u Virovitici

# **EKONOMIJA, TURIZAM, TELEKOMUNIKACIJE I RAČUNARSTVO**



**ET<sup>2</sup>eR**

Vol. VIII, br. 1,  
2026.



Virovitica University of Applied Sciences

# ECONOMICS, TOURISM, TELECOMMUNICATIONS AND COMPUTER SCIENCE



**ET<sup>2</sup>eR**

Vol. VIII, No. 1,  
2026.

# Impressum

**Nakladnik/Publisher:**

Veleučilište u Virovitici - Virovitica University of Applied Sciences

**Glavni urednik/Editor in chief:**

nas.izv.prof.dr.sc. Dejan Tubić, prof.struč.stud,  
glavni urednik

**Izvršni urednik/Executive Editor:**

dr.sc. Željka Kadlec, prof.struč.stud.

**Lektura/Linguistic Adviser:**

Ivana Vidak Teskera, dipl.bibl. i prof.

**Tehnički urednik/Technical Editor:**

Siniša Kovačević, mag.ing.tech.inf., pred.

**Adresa uredništva/Address of the Editorial Board:**

Veleučilište u Virovitici  
Matije Gupca 78, 33000 Virovitica  
Tel: +385 33 721 099  
Fax: +385 33 721 037  
E-mail: urednik@vuv.hr

**Naslovnica/Front Page:**

Veleučilište u Virovitici/Virovitica University of Applied Science

**Grafičko oblikovanje/Graphic Design:**

Veleučilište u Virovitici/Virovitica University of Applied Science

**Izlazi od/Since:**

2019. godina/Year 2019.

**Učestalost izlaženja časopisa/Publishing frequency:**

Dva puta godišnje/Biannually

ISSN 2670-8930

DOI: <https://doi.org/10.70077/et2er>

**Prava korištenja:** časopis „ET<sup>2</sup>eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo” je časopis u otvorenom pristupu. Sadržaj časopisa u cijelosti je besplatno dostupan. Korisnici smiju kopirati i distribuirati materijal te mijenjati, preoblikovati ili prerađivati materijal sve dok citiraju izvornik na odgovarajući način.



Ovaj časopis je licenciran pod [Creative Commons Imenovanje 4.0 međunarodna licencom](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

**Otvoreni pristup:** Časopis ET<sup>2</sup>eR je časopis sa otvorenim pristupom, što znači da je sav sadržaj besplatno dostupan bez naknade i nema naknada za obradu članka (APC). Pojedinačnim korisnicima je dopušteno čitati, preuzimati, kopirati, distribuirati, ispisivati, pretraživati ili povezivati pune tekstove članka ili ih koristiti u bilo koju drugu zakonitu svrhu, bez prethodnog traženja dopuštenja od izdavača ili autora. To je u skladu s BOAI definicijom otvorenog pristupa.



**Dijamantni časopis / Diamond Journal** - Časopis je usklađen s kriterijima baze [Diamond Discovery Hub](https://www.diamondhub.org/)



Časopis je uvršten u **ERIH PLUS** (European reference index for the humanities and social sciences) bazu, čime je postao časopis koji se kategorizira u znanstvene radove druge skupine (a2).

#### **Uredništvo/Editorial Board:**

**nas.izv.prof.dr.sc. Dejan Tubić**, prof.struč.stud., glavni urednik, *Veleučilište u Virovitici, Virovitica, Hrvatska*

**dr.sc. Željka Kadlec**, prof.struč.stud., izvršna urednica, *Veleučilište u Virovitici, Virovitica, Hrvatska*

**Siniša Kovačević**, mag.ing.tech.inf., pred., tehnički urednik, *Veleučilište u Virovitici, Virovitica, Hrvatska*

**dr.sc. Irena Bosnić**, prof.struč.stud., članica, *Veleučilište u Virovitici, Virovitica, Hrvatska*

**dr.sc. Anita Prelas Kovačević**, prof.struč.stud., članica, *Veleučilište u Virovitici, Virovitica, Hrvatska*

**dr.sc. Zrinka Blažević Bognar**, prof.struč.stud., članica, *Veleučilište u Virovitici, Virovitica, Hrvatska*

**dr.sc. Mladena Bedeković**, prof.struč.stud., članica, *Veleučilište u Virovitici, Virovitica, Hrvatska*

**dr.sc. Damir Ribić**, prof.struč.stud., član, *Veleučilište u Virovitici, Virovitica, Hrvatska*

**Ivan Heđi**, dipl.ing., v.pred., član, *Veleučilište u Virovitici, Virovitica, Hrvatska*

**Ivana Vidak Teskera**, dipl.bibl. i prof., v.pred., članica, *Veleučilište u Virovitici, Virovitica, Hrvatska*

**dr.sc. Rikard Bakan**, v.pred., član, *Veleučilište u Virovitici, Virovitica, Hrvatska*

**prof.dr.sc. Mato Bartoluci**, član, *Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, Hrvatska*

**prof.dr.sc. Oliver Kesar**, član, *Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, Hrvatska*

**prof.dr.sc. Željko Požega**, član, *Ekonomski Fakultet u Osijeku, Osijek, Hrvatska*

**doc.dr.sc. Saša Petar**, prof.struč.stud., član, *Sveučilište Sjever, Koprivnica, Hrvatska*

**dr.sc. Vlado Halusek**, prof.struč.stud., član, *Osnovna škola Kloštar Podravski, Kloštar Podravski, Hrvatska*

**dr.sc. Igor Petrović**, prof.struč.stud., član, *Parpar d.o.o., Bjelovar, Hrvatska*

**dr.sc. Sanela Vrkljan**, v. pred., član, *Visoka škola Aspira, Zagreb, Hrvatska*

**izv.prof.dr.sc. Đorđije Vasiljević**, član, *Faculty of Sciences, University of Novi Sad, Department of Geography, Tourism and Hotel Management*

**prof.dr.sc. Viktória Szente**, član, *Hungarian University of Agriculture and Life Sciences (MATE) Kaposvár Campus, Institute of Agriculture and Food Economics, Kaposvár, Mađarska*

**dr.sc. Joanna Pioch**, član, *Faculty of Economics and Finance, Sopot University of Applied Sciences, Sopot, Poljska*

**prof.dr.sc. Slagjana Stojanovska**, član, *Skopje, Makedonija*

**izv.prof.dr.sc. Ante Rončević**, član, *Sveučilište Sjever, Hrvatska*

**izv.prof.dr.sc. Petar Mišević**, član, *Sveučilište Sjever, Hrvatska*

ET<sup>2</sup>eR

# Predgovor

//

Časopis „ET<sup>2</sup>eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo“ obuhvaća teme iz područja ekonomije, s posebnim naglaskom na poduzetništvo i menadžment, turizma, kao i teme iz domene informacijskih i komunikacijskih tehnologija te računalnog programiranja. Časopis se bavi i onim temama koje su povezane s problematikom interdisciplinarnog pristupa gore navedenih područja.

Časopis „ET<sup>2</sup>eR“ namijenjen je svima koji žele dati doprinos poticanju i razvijanju primijenjene stručne djelatnosti. Svrha časopisa je upoznavanje šire javnosti s novostima iz navedenih područja i popularizacija struke. Stoga ohrabrujem sve potencijalne autore da prijave svoje radove za objavljivanje.

Zahvaljujem se svim autorima, recenzentima, uredništvu časopisa na znanju i trudu uloženom na kreiranje ovog broja časopisa „ET<sup>2</sup>eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo“.

//

**Glavni urednik**

nas.izv.prof.dr.sc. Dejan Tubić, prof. struč. stud.

ET<sup>2</sup>eR

**Recenzenti - *Reviewers***

**Marta Alić**

Tehničko veleučilište u Zagrebu - *Zagreb University of Applied Sciences*

**Božidar Jaković**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Marijana Špoljarić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Vlado Halusek**

Sveučilište Sjever – *University North*

**Mladena Bedeković**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Dubravka Maras**

Sveučilište Vrn - *Vrn University*

**Siniša Kovačević**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Damir Vuk**

Veleučilište u Virovitici (umirovljeni profesor) - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Ivana Vidak Teskera**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Rikard Bakan**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Dejan Tubić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Nikolina Pleša Puljić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Zrinka Blažević Bognar**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Damir Ribić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Irena Bosnić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Marko Hajba**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Kristijan Čović**

Veleučilište Baltazar Zaprešić - *Baltazar Zaprešić Polytechnic*

**Anita Prelas Kovačević**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Danijela Vakanjac**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Ivan Heđi**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Matko Zrnić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Sendi Deželić**

Veleučilište Baltazar Zaprešić- *Baltazar Zaprešić Polytechnic*

# Sadržaj

1. Točka promjene kao alternativa točki maksimalnog odstupanja umjerenju kognitivnog konflikta  
A Change Point as an Alternative to the Maximum Deviation in Measuring Cognitive Conflict  
*Marko Maliković* 1
2. Uloga kružne ekonomije u oblikovanju krizne otpornosti poduzeća u Hrvatskoj  
The Role of the Circular Economy in Shaping Corporate Crisis Resilience in Croatia  
*Kadlec Željka* 9
3. Upravljanje emocijama u visokoškolskom obrazovanju iz perspektive nastavnika i studenata  
Emotion management in higher education from the perspective of teachers and students  
*Ivana Lacković, Katarina Dadić* 20
4. Digitalna transformacija i diversifikacija usluga računovodstvenih servisa u Republici Hrvatskoj  
Digital transformation and diversification of accounting services in the Republic of Croatia  
*Antal Balog, Ivana Dasović* 27
5. Fiskalni izazovi digitalnih nomada u kontekstu međunarodne mobilnosti rada i turizma  
Fiscal challenges of digital nomads in the context of international labor mobility and tourism  
*Bedeković Mladena* 39
6. Implementacija regenerativnih praksi i transformacije destinacija u međunarodnom turizmu  
Implementacija regenerativnih praksi i transformacije destinacija u međunarodnom turizmu  
*Jasmina Gržinić, Gaia Bogolin, Alessandro Manzin* 47
7. Stres, izgaranje, stresori i samoprocjena kompetencija samopomoći učitelja osnovnih škola u gradu Virovitica  
"Stress, burnout, stressors, and self-assessment of self-help competencies among primary school teachers in the Town of Virovitica"  
*Martina Blažević, Marijana Špoljarić, Jasenka Kolarić Barač* 57

8. Utjecaj digitalne transformacije na poslovanje hotelskih opskrbnih lanaca: iskustvo jadranske regije 63  
The impact of digital transformation on hotel supply chain operations: the experience of the Adriatic region  
*Luka Samaržija*
9. Utjecaj digitalizacije poslovnih procesa na kontrolu troškova i učinkovitost građevinskih projekata – studija slučajeve 73  
The Impact of Business Process Digitalization on Cost Control and the Efficiency of Construction Projects – A Multiple Case Study  
*Petra Musić*
10. Tehnostres i zadovoljstvo poslom u bankarskom sektoru Technostress and job satisfaction in the banking sector 82  
*Amina Osmanhodžić, Amela Bešlagić*
11. Sustav automatskog navodnjavanja temeljen na prediktivnom upravljanju modelom s IoT arhitekturom 88  
Automatic Irrigation System Based on Model Predictive Control and IoT Architecture  
*Luka Kićinbaći*
12. Automatizirano izvještavanje o aktualnim kibernetičkim prijetnjama Latest cyber threats events automated reporting workflow 96  
*Enes Ciriković, Ivan Benke, Danijel Koprivanac, Matko Zrnić*
13. Programska implementacija 2AFC eksperimenta u PsychoPy okruženju uz praćenje pokreta miša 104  
Programmatic Implementation of a 2AFC Experiment in PsychoPy with Mouse Tracking  
*Marko Maliković*



# Digitalna transformacija i diversifikacija usluga računovodstvenih servisa u Republici Hrvatskoj

## Digital transformation and diversification of accounting services in the Republic of Croatia

Antal Balog<sup>1</sup>, Ivana Dasović<sup>2</sup> \*

<sup>1</sup> Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić (Vladimira Novaka 23, 10290 Zaprešić), abalog@bak.hr

<sup>2</sup> Razvojni ured – ID Consult, Računovodstvo, priprema i provedba EU projekata (Kolodvorska 59, HR-32272 Cerna), ivana.idconsult@gmail.com

### Sažetak

Digitalna transformacija poslovanja u Republici Hrvatskoj, posebno kroz uvođenje eRačuna, sustava ePorezna i tekuće Fiskalizacije 2.0, fundamentalno mijenja računovodstvenu profesiju. Automatizacija rutinskih računovodstvenih poslova oslobađa resurse, ali istovremeno dovodi u pitanje tradicionalni poslovni model računovodstvenih servisa koji se oslanja isključivo na tehničko vođenje poslovnih knjiga. Ovaj rad istražuje kako računovodstveni servisi reagiraju na izazove digitalizacije kroz diversifikaciju ponude i razvoj dodatnih usluga poput poslovnog savjetovanja, izrade investicijskih studija, pripreme EU projekata, GDPR usklađivanja i poreznog savjetovanja. Istraživanje je provedeno metodom online anketnog upitnika distribuiranog računovodstvenim servisima u Hrvatskoj tijekom rujna 2025. godine. Prikupljeno je 484 potpuno ispunjena upitnika od vlasnika i voditelja računovodstvenih servisa, što predstavlja reprezentativan uzorak od 8,8% svih registriranih subjekata s pretežitom djelatnošću računovodstva i knjigovodstva. Analiza je obuhvatila strukturu računovodstvenih servisa, trenutnu ponudu dodatnih usluga, stavove o potrebama klijenata, prepreke razvoju te utjecaj dodatnih usluga na poslovanje. Rezultati pokazuju da 67,4% računovodstvenih servisa već nudi dodatne usluge, pri čemu 94,6% prepoznaje potrebu mikro i malih poduzetnika za proširenom ponudom. Najčešće dodatne usluge su poslovno i porezno savjetovanje (55,8%), izrada poslovnih planova (31,4%) i upravljanje ljudskim potencijalima (11,4%). Ipak, samo 7,9% računovodstvenih servisa procjenjuje da su klijenti spremni dodatno platiti takve usluge, a kod 64% računovodstvenih servisa dodatne usluge čine manje od 10% ukupnih prihoda. Glavni izazovi su nedostatak vremena (78,5%), stručnog kadra (30,5%) i preopterećenost regulatornim zahtjevima. Dodatne usluge najviše doprinose jačanju odnosa s klijentima (45% ispitanika), dok je njihov utjecaj na povećanje prihoda i broja zaposlenih ograničen. Istraživanje potvrđuje da digitalna transformacija zahtijeva preobrazbu računovodstvenih servisa u savjetodavne partnere poduzetnika.

### Ključne riječi

*digitalna transformacija, diversifikacija usluga, računovodstveni servisi, mikro i mala poduzeća, poslovno savjetovanje.*

### Abstract

\* Ovaj članak priređen je na temelju stručnog rada suautorice Ivane Dasović pod naslovom „Digitalna transformacija i diversifikacija usluga knjigovodstvenih servisa u Republici Hrvatskoj“, obranjenog 5. prosinca 2025. godine pod mentorstvom dr. sc. Antala Baloga, prof. stru. stud. na Veleučilištu s pravom javnosti Baltazar Zaprešić.

The digital transformation of business operations in the Republic of Croatia, particularly through the introduction of the e-Invoice (eRačun), the e-Tax (ePorezna) system, and the ongoing Fiscalization 2.0, is fundamentally altering the accounting profession. The automation of routine accounting tasks frees up resources but simultaneously challenges the traditional business model of accounting firms, which relies exclusively on conventional bookkeeping. This paper investigates how accounting firms are responding to the challenges of digitalization through service diversification and the development of value-added services such as business consulting, investment study preparation, EU project preparation, GDPR compliance, and tax advisory. The research was conducted using an online questionnaire distributed to accounting firms in Croatia during September 2025. A total of 484 fully completed questionnaires were collected from the owners and managers of accounting firms, providing a representative sample of 8.8% of all registered entities whose primary business activity is accounting and bookkeeping. The analysis encompassed the structure of accounting firms, the current portfolio of additional services, perspectives on client needs, barriers to development, and the impact of value-added services on business operations. The results indicate that 67.4% of accounting firms already offer additional services, with 94.6% recognizing the need among micro and small enterprises for an expanded service offering. The most common value-added services are business and tax advisory (55.8%), business plan development (31.4%), and human resources management (11.4%). However, only 7.9% of accounting firms estimate that clients are willing to pay extra for such services, and for 64% of the surveyed firms, additional services account for less than 10% of their total revenue. The primary challenges include a lack of time (78.5%), a shortage of qualified professionals (30.5%), and an overload of regulatory requirements. Value-added services predominantly contribute to strengthening client relationships (45% of respondents), whereas their impact on revenue growth and employment generation remains limited. The research confirms that digital transformation requires accounting firms to transition into advisory partners for entrepreneurs.

**Keywords**

*digital transformation, service diversification, accounting services, micro and small enterprises, business consulting.*

## Uvod

Digitalna transformacija poslovanja u Republici Hrvatskoj posljednjih godina doživljava ubrzani razvoj, osobito kroz implementaciju obveznog elektroničkog poslovanja s državnim institucijama. Uvođenje sustava ePorezna, obvezne fiskalizacije, elektroničkih računa (eRačuni) te najavljeni projekt Fiskalizacija 2.0 predstavljaju temeljne korake prema gotovo potpunoj automatizaciji razmjene podataka između gospodarskih subjekata i Porezne uprave (Porezna uprava, 2024). Usporedno s tim procesima, razvoj umjetne inteligencije i naprednih računovodstvenih i knjigovodstvenih softvera omogućuje automatsko prepoznavanje dokumenata, knjiženje transakcija i generiranje financijskih izvještaja, što drastično skraćuje vrijeme potrebno za obavljanje rutinskih računovodstvenih i knjigovodstvenih zadataka (Moll & Yigitbasioglu, 2019)<sup>2</sup>.

Tradicionalni poslovni model računovodstvenih servisa u Hrvatskoj oslanja se uglavnom na operativne zadatke poput vođenja poslovnih knjiga, obračuna plaća i poreznog izvještavanja, ali sad mu prijeti ozbiljan izazov zbog Big Data (Bhimani & Willcocks, 2014). Kada tehnologija preuzima većinu administrativnih procesa, postavlja se važno pitanje: može li klasična uloga računovođe uopće opstati ako se profesija ne transformira u nešto više od tehničkog izvršitelja u strateškog partnera? Sektor računovodstvenih servisa karakterizira visoka fragmentiranost obzirom da u Hrvatskoj posluje preko 5.500 subjekata, od čega su 76% mikro poduzeća s minimalnim brojem zaposlenih (Sudski registar, 2025). Istovremeno, mikro i mali poduzetnici, kao dominantna klijentska baza, sve češće zahtijevaju proaktivnu analitičku i savjetodavnu potporu, čime puka tehnička obrada podataka prestaje biti dostatna konkurentna prednost (Blackburn i sur., 2018).

Svrha ovog istraživanja je analizirati utjecaj digitalne transformacije na poslovanje računovodstvenih servisa u Republici Hrvatskoj te ispitati u kojoj mjeri automatizacija rutinskih procesa potiče diversifikaciju njihove poslovne ponude. Cilj istraživanja jest utvrditi spremnost računovodstvenih servisa na transformaciju poslovnog modela kroz razvoj savjetodavnih usluga poput poslovnog savjetovanja, izrade investicijskih studija, pripreme EU projekata i usklađivanje s GDPR regulativom. Specifični ciljevi

rada obuhvaćaju: (1) utvrđivanje trenutnog stanja ponude dodatnih usluga na tržištu, (2) identifikaciju ključnih barijera koje usporavaju razvoj novih usluga, (3) analizu izravnog utjecaja diversifikacije na poslovne rezultate računovodstvenih servisa te (4) istraživanje percepcije i potreba mikro i malih poduzetnika kao primarnih korisnika.

Na temelju teorijskog okvira i posebnosti hrvatskog tržišta, definirane su dvije temeljne istraživačke hipoteze:

H1: Mikro i mali poduzetnici iskazuju potrebu za dodatnim uslugama (savjetovanje, EU projekti, investicijske studije) te su spremni platiti dodatnu naknadu za navedenu vrijednost.

H2: Računovodstveni servisi koji provode diversifikaciju ponude ostvaruju bolje financijske rezultate (profitabilnost i rast prihoda) u usporedbi sa servisima fokusiranim isključivo na tradicionalne usluge.

Rad je strukturiran u šest poglavlja. Nakon uvodnog teorijskog okvira i analize tržišta u Hrvatskoj, treće poglavlje detaljno opisuje metodologiju, dok su u četvrtom prezentirani rezultati empirijskog istraživanja provedenog na uzorku od 484 računovodstvenih servisa. Rad završava raspravom o dobivenim nalazima, praktičnim implikacijama i zaključnim razmatranjima.

## 1. Teorijski okvir računovodstvene djelatnosti

**Digitalizacija računovodstvene djelatnosti.** Digitalna transformacija u suvremenom kontekstu ne predstavlja tek tehnološku nadogradnju alata, već temeljnu rekonfiguraciju poslovne paradigme koja radikalno mijenja ontologiju računovodstvenog rada. Republika Hrvatska u tom procesu intenzivno prati europske trendove digitalizacije financijskog izvještavanja, stvarajući ekosustav u kojem transparentnost, integritet podataka i brzina postaju temeljni imperativi poslovanja. Ove promjene nadilaze puku administrativnu automatizaciju; one redefinišu ulogu knjigovođe i računovođe, od pasivnog procesora povijesnih podataka prema proaktivnom strateškom partneru koji upravlja informacijama u realnom vremenu.

Evolucija domaćeg digitalnog okvira započela je 2013. godine sustavom ePorezna i uvođenjem obvezne fiskalizacije, čime je uspostavljena infrastruktura

<sup>2</sup> Iako se često koriste kao sinonimi, knjigovodstvo i računovodstvo nisu identični pojmovi. Knjigovodstvo je užji, tehnički dio koji obuhvaća sustavno kronološko bilježenje i klasifikaciju poslovnih događaja, dok je računovodstvo širi informacijski sustav koji uz knjigovodstvo uključuje analizu, interpretaciju, planiranje

i sastavljanje financijskih izvještaja radi donošenja strateških poslovnih odluka.

za besprijekornu razmjenu informacija s regulatornim tijelima. Taj je proces sazio uvođenjem e-Računa u B2G segmentu, što je standardiziralo digitalni jezik komunikacije u gospodarstvu. Međutim, prava disrupcija nastupa s projektom Fiskalizacija 2.0, predviđenim za 1. siječnja 2026. godine. Ovaj projekt ne uvodi samo e-Računovodstvo u B2B segment, već stvara kognitivni sustav koji integrira porezne obveze, PDV i financijsko izvještavanje u jedinstvenu, automatiziranu platformu.

Korištenjem algoritama strojnog učenja i umjetne inteligencije (AI) za automatsko knjiženje i prediktivnu analitiku, sustav preuzima kognitivni teret rutinskih operacija. Za računovodstvene servise to implicira neizbježnu „komoditizaciju“ tehničkog rada; preciznost unosa podataka prestaje biti konkurentska prednost jer postaje standardizirana funkcija softvera. U takvom okruženju, ekonomska vrijednost računovodstvenih servisa seli se s operativnog izvršenja na intelektualnu interpretaciju podataka. Knjigovođa i računovođa više nisu čuvari knjiga, već „arhitekti“ poslovnih odluka koji moraju navigirati kroz kompleksnost digitalnog nadzora, pružajući klijentima uvid koji algoritmi, unatoč svojoj efikasnosti, još uvijek ne mogu u potpunosti zamijeniti.

Automatizacija rutinskih zadataka dovodi do značajnog oslobađanja vremenskih resursa. Suvremeni računovodstveni softver koristi optičko prepoznavanje znakova (OCR) za automatsko učitavanje računa i algoritamsko knjiženje prema unaprijed definiranim pravilima. Procjenjuje se da automatizacija može reducirati vrijeme potrebno za rutinske poslove za 40 – 60 %, čime se otvara prostor za aktivnosti veće dodane vrijednosti (IBM, 2020).

Uz to, računarstvo u oblaku (engl. *cloud computing*) transformira odnos između računovođe i klijenta omogućujući pristup financijskim podacima u stvarnom vremenu s bilo koje lokacije (Akoh i sur., 2024). Klijenti mogu samostalno pratiti svoje financijsko stanje, dok robotska automatizacija procesa (RPA) preuzima repetitivne zadatke poput izvlačenja podataka, kopiranja informacija između sustava i slanja rutinskih izvještaja (Cooper i sur., 2019). Ova tehnološka transformacija predstavlja egzistencijalnu prijetnju tradicionalnom poslovnom modelu računovodstvenih servisa koji se oslanjaju isključivo na naplatu transakcijskog rada. Umjetna inteligencija (AI) dodatno ubrzava ovu transformaciju. Strojno učenje omogućuje prediktivnu analitiku financijskih tokova, detekciju anomalija i automatsko kategoriziranje transakcija s rastućom preciznošću (Munoko i sur., 2020.). Tehnologije obrade prirodnog jezika (NLP) omogućuju automatsku analizu ugovora, izvlačenje

ključnih informacija i klasifikaciju dokumenata (Zhang i sur., 2020).

Generativna AI, poput GPT modela, već se primjenjuje u izradi nacrtu financijskih izvještaja, interpretaciji poreznih propisa i osnovnom poslovnom savjetovanju (Yi i sur., 2023). ChatGPT i slični modeli mogu odgovarati na rutinska pitanja klijenata pa čak i davati preliminarna tumačenja novih propisa. Međutim, kritičari upozoravaju na ograničenja AI sustava, osobito kada je riječ o profesionalnom prosuđivanju, etičkim dilemama i kompleksnim poslovnim odlukama koje zahtijevaju duboko razumijevanje konteksta (Sutton i sur., 2016.).

Ova tehnološka evolucija postavlja ključno pitanje: što ostaje kao jedinstvena vrijednost ljudskog računovođe u svijetu gdje strojevi preuzimaju tehničke zadatke? Odgovor se sve češće nalazi u transformaciji prema savjetodavnoj, analitičkoj i strateškoj ulozi (Lohmer i sur., 2022). Dok tehnologija obrađuje podatke, ljudski stručnjak dodaje kontekst, profesionalno prosuđivanje i personalizirani pristup.

**Diversifikacija usluga kao odgovor na tržišne promjene.** Diversifikacija usluga strateški je odgovor računovodstvenih servisa na tehnološke pritiske i rastuća očekivanja klijenata. Koncept obuhvaća sve aktivnosti izvan temeljnog knjigovodstva i računovodstva, poput financijskog planiranja, pripreme EU projekata, usklađivanja s GDPR-om i strateškog savjetovanja (Gooderham i sur., 2004.; Blackburn i sur., 2018). Ovakav pristup stvara obostranu korist: klijenti dobivaju cjelovitu podršku na jednom mjestu, dok servisi ostvaruju veću dodanu vrijednost i otpornost na tržišne poremećaje.

Teorijsko uporište diversifikacije pruža resursna teorija poduzeća (*Resource-Based View*), koja naglašava specifična znanja i kompetencije kao izvor konkurentne prednosti (D’Oria i sur., 2021.). Budući da računovodstveni servisi dubinski poznaju financije klijenata, agencijska teorija sugerira da su upravo oni u poziciji da smanje informacijsku asimetriju kod malih poduzetnika koji nemaju interne analitičke kapacitete (Jensen & Meckling, 1976). Međunarodna literatura potvrđuje transformaciju profesije od „brojača zrna“ (*bean counters*) prema poslovnim partnerima. Istraživanja pokazuju da servisi usmjereni na poslovno savjetovanje ostvaruju viši rast i profitabilnost. Ipak, prisutan je jaz između ponude i potražnje; dok neki klijenti primarno vrednuju strateške savjete, upravljanje novčanim tokom i porezno planiranje, servisi se i dalje pretežito fokusiraju na tehničku usklađenost (Meier i sur., 2019).

Sustavni pregled literature dodatno potvrđuje ove nalaze, ističući kako digitalizacija ne mijenja

samo alate koje računovođe koriste, već fundamentalno redefinira potrebne kompetencije, pomičući fokus s transakcijskih na analitičke aktivnosti (Pargmann i sur., 2023).

Zaključno, budućnost struke leži u hibridnom modelu koji koristi tehnologiju za automatizaciju, a ljudski kapital za interpretaciju podataka. Uspješni računovodstveni servisi su oni koji tehnologiju prihvaćaju kao alat za fokusiranje na aktivnosti visoke dodane vrijednosti, odnosno strateško savjetovanje i poslovno partnerstvo s klijentima.

## 2. Računovodstveni servisi u Hrvatskoj

Računovodstveni servisi u Republici Hrvatskoj čine brojčano snažan, no strukturno fragmentiran sektor uslužnog gospodarstva. Prema službenim podacima Sudskog i Obrtnog registra, tijekom 2024. godine aktivno je poslovalo ukupno 5.537 subjekata kojima su računovodstvo i knjigovodstvo primarna djelatnost (NKD 69.20). Od tog broja, 4.192 čine trgovačka društva (76%), dok je 1.345 obrtnika (24%) (Sudski registar, 2025; Obrtni registar, 2024). Sektor zapošljava između 12.000 i 15.000 osoba, što ga pozicionira kao važan segment tercijarne ekonomije (Državni zavod za statistiku, 2024).

Za razliku od strogo reguliranih profesija, poput odvjetništva, javnog bilježništva ili revizije, knjigovodstvena i računovodstvena djelatnost u Hrvatskoj nije uvjetovana strogim zakonskim minimumima u pogledu stručne spreme ili certificiranja. Za obavljanje djelatnosti putem obrta dovoljna je četverogodišnja stručna sprema financijsko-računovodstvenog smjera, upravni referent, ekonomist, dok za osnivanje trgovačkog društva za pružanje ovih usluga ne postoje posebni strukovni preduvjeti (Pravilnik o vezanim i povlaštenim obrtima NN 148/2024). Takva niska ulazna barijera potiče fragmentaciju tržišta i intenzivnu konkurenciju, ali istovremeno otvara pitanja o standardizaciji razine kvalitete usluga.

Pravni okvir djelatnosti primarno je definiran Zakonom o računovodstvu, koji propisuje računovodstvene poslove i omogućuje poduzetnicima da ih povjere vanjskim pravnim ili fizičkim osobama. S druge strane, područje poreznog savjetovanja zasebno je regulirano Zakonom o poreznom savjetništvu (NN 127/00, 76/13, 115/16, 114/23). Te usluge ovlašten je pružati isključivo porezni savjetnik upisan u registar Hrvatske komore poreznih savjetnika, što čini jasnu distinkciju u odnosu na standardne knjigovodstvene i računovodstvene usluge.

Profil tipičnog računovodstvenog servisa u Hrvatskoj obilježavaju mala veličina i obiteljska struktura.

Empirijski podaci ukazuju na to da 87,4% servisa zapošljava pet ili manje djelatnika, pri čemu čak 35,7% subjekata ima samo jednog zaposlenika, najčešće samog vlasnika (Perkušić, 2016). Ovakva mikro struktura ograničava kapacitete za širenje ponude te investicije u tehnologiju i ljudske potencijale. Ipak, podatak da više od 40% računovodstvenih servisa posluje duže od 20 godina ukazuje na iznimnu stabilnost sektora, ali i na potencijalnu generacijsku barijeru u prihvaćanju inovacija. Regionalna distribucija prati ekonomsku aktivnost: 42,6% računovodstvenih servisa koncentrirano je u središnjoj Hrvatskoj (Zagreb i okolica), 19,4% u Dalmaciji, 16,5% u Istri i Primorju, te 21,5% na području sjeverne Hrvatske i Slavonije (Dasović, 2025).

Dodatne usluge računovodstvenih servisa nadilaze temeljno evidentiranje poslovnih događaja i mogu se klasificirati u nekoliko ključnih kategorija. Najzastupljenije su usluge poslovnog i poreznog savjetovanja, koje uključuju stratešku podršku odlučivanju, poreznu optimizaciju, tumačenje propisa te savjetovanje pri odabiru pravnog oblika poslovanja. Istraživanja pokazuju da 55,8% računovodstvenih servisa u Hrvatskoj navodi ovu kategoriju u svojoj ponudi, no klijenti je često percipiraju kao sastavni dio standardnog paketa, a ne kao zasebnu naplatnu stavku (Dasović, 2025).

Izrada poslovnih planova i investicijskih studija druga je značajna kategorija koju nudi 31,4% računovodstvenih servisa. Dok poslovni plan opisuje strategije pokretanja pothvata (Hisrich i sur., 2011), investicijska studija zahtijeva složeniju financijsku analizu, uključujući izračune neto sadašnje vrijednosti (NPV), interne stope rentabilnosti (IRR) i analizu osjetljivosti. Ove su usluge ključne poduzetnicima prilikom apliciranja za bankarske kredite, leasing ili bespovratne potpore.

Treća kategorija obuhvaća specijalizirane usluge uvjetovane regulatornim okvirom: pripremu i provedbu EU projekata (8,7% servisa), podršku u javnoj nabavi (4,3%), usklađivanje s Općom uredbom o zaštiti podataka – GDPR (8,5%), te provedbu Zakona o sprječavanju pranja novca i financiranja terorizma – ZSPNFT (Dasović, 2025).

S obzirom na to da Hrvatska u razdoblju 2021. – 2027. raspolaže s oko 25 milijardi eura iz EU fondova, pri čemu je znatan dio namijenjen mikro i malim poduzećima za digitalizaciju i zelenu tranziciju (Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU, 2023), specifična znanja o pravilima izvještavanja postaju ključna. Računovodstveni servisi s razvijenim kompetencijama u ovom segmentu pozicioniraju se kao strateški partneri svojim klijentima.

Nadalje, usklađivanje s GDPR-om (Uredba EU 2016/679) zahtijeva uspostavu politika zaštite i evidencija obrade podataka. Budući da servisi djeluju kao izvršitelji obrade podataka, posjeduju uvid u zahtjeve Uredbe te mogu ponuditi izradu dokumentacije i savjetovanje (Agencija za zaštitu osobnih podataka, 2023). Zaključno, obveze prema Zakonu o sprječavanju pranja novca i financiranju terorizma (Zakon o sprječavanju pranja novca i financiranja terorizma, 2017) posebno su relevantne jer su računovođe eksplicitno navedeni kao obveznici (članak 9.), što podrazumijeva provođenje dubinske analize stranaka, identifikaciju stvarnih vlasnika i prijavu sumnjivih transakcija.

### 3. Metodologija istraživanja

Istraživanje je koncipirano kao kvantitativno empirijsko istraživanje provedeno metodom online anketnog upitnika. Odabir online metodologije opravdan je specifičnostima ciljne populacije; Računovodstveni servisi posjeduju inherentnu digitalnu pismenost i oslanjaju se na elektroničku komunikaciju, što osigurava visoku stopu odaziva i validnost prikupljenih podataka. Dodatne prednosti ovog pristupa očituju se u ekonomičnosti provedbe, brzini prikupljanja podataka te eliminaciji pogrešaka pri unosu zahvaljujući automatskoj digitalizaciji odgovora.

Istraživanje je provedeno u razdoblju od 10. do 22. rujna 2025. godine. Navedeni termin predstavlja optimalan vremenski okvir s obzirom na poslovne cikluse u računovodstvu, budući da se nalazi izvan razdoblja vršnih opterećenja (poput godišnjih prijava poreza na dobit ili mjesečnih PDV obrazaca), čime je ispitanicima omogućeno kvalitetnije sudjelovanje. Kao platforma za provedbu korišten je *Google Forms*, koji je osigurao jednostavnu distribuciju, pristupačnost putem različitih uređaja te automatiziranu pohranu podataka.

Etički integritet istraživanja osiguran je nizom mehanizama. U uvodnom dijelu ispitanici su upoznati sa svrhom istraživanja, uz naglasak na dragovoljnost sudjelovanja i mogućnost odustajanja. Zamčena je potpuna anonimnost jer se nisu prikupljali identifikacijski podaci (poput imena vlasnika ili naziva subjekta), već isključivo agregirane varijable (pravni oblik, veličina, regija). Sukladno Općoj uredbi o zaštiti podataka (GDPR – Uredba EU 2016/679), podaci su obrađeni isključivo u znanstvene svrhe, onemogućujući identifikaciju pojedinaca.

Ciljna populacija obuhvatila je sve poslovne subjekte u Republici Hrvatskoj registrirane za djelatnost računovodstva i knjigovodstva (NKD 69.20). Prema

službenim registrima, populacija je brojila 5.537 subjekata, od čega 4.192 trgovačka društva i 1.345 obrtnika (Digitalna komora; Obrtni registar, 2025). Poziv za sudjelovanje distribuiran je elektroničkom poštom na više od 4.500 adresa prikupljenih iz javnih izvora odnosno iz Sudskog registra, mrežnih stranice, Hrvatske obrtničke komore, a dodatnu diseminaciju osigurale su regionalne podružnice Hrvatske obrtničke komore.

Konačni uzorak sastoji se od 484 valjano ispunjena upitnika, što rezultira stopom odaziva od 8,8% u odnosu na ukupnu populaciju. Ovaj postotak nadilazi standardne stope za B2B online ankete, koje se kreću između 5% i 10%, te osigurava zadovoljavajuću reprezentativnost. Struktura uzorka prema ključnim obilježjima (pravni oblik, veličina, regija) zrcali strukturu osnovnog skupa (Dasović, 2025).

Mjerni instrument (anketni upitnik) strukturiran je kroz zatvorena i poluotvorena pitanja unutar triju tematskih cjelina: (1) opća obilježja računovodstvenih servisa, (2) postojeća ponuda usluga i stavovi o tržišnim potrebama, te (3) planovi budućeg razvoja. Upitnik je sadržavao ukupno 20 čestica: 16 zatvorenog tipa (nominalne/ordinarne skale), 2 poluzatvorena pitanja te 2 pitanja otvorenog tipa za kvalitativne uvide.

Obrada podataka provedena je metodama deskriptivne statistike (frekvencije, postotci, križne tablice) uz pomoć alata *Google Sheets* i *Microsoft Excel*. Za testiranje hipoteza korištena je komparativna analiza odgovora među različitim skupinama (Pallant, 2020), dok su kvalitativni podaci iz otvorenih pitanja obrađeni metodom tematske analize sadržaja radi identifikacije dominantnih obrazaca.

### 4. Rezultati istraživanja

**Profil ispitanika.** Analiza demografskih obilježja uzorka (N=484) ukazuje na strukturu koja reprezentativno odražava populaciju računovodstvenih servisa u Republici Hrvatskoj. Promatrano prema pravnom obliku organizacije, prevladavaju trgovačka društva s ograničenom odgovornošću, 65,9% ispitanika registrirano je kao d.o.o., dodatnih 13,4% kao j.d.o.o., dok obrti čine 20,2% uzorka. Ovakva distribucija konzistentna je s podacima Sudskog i Obrtnog registra, prema kojima trgovačka društva čine približno 76% svih subjekata u ovoj djelatnosti (Sudski registar, 2025). Preferencija prema pravnom obliku d.o.o. može se objasniti potrebom za većom pravnom sigurnošću, ograničenjem odgovornosti na uloženi kapital te percepcijom profesionalnijeg imidža u očima klijenata i financijskih institucija (Tipurić, 2008).

Struktura prema broju zaposlenih potvrđuje izrazito mikro karakter sektora. Čak 35,7% računovodstvenih servisa zapošljava samo jednu osobu, najčešće samog vlasnika koji objedinjuje sve funkcije, dok 51,7% zapošljava između dva i pet djelatnika. Kumulativno, 87,4% svih računovodstvenih servisa ima pet ili manje zaposlenika, što ih nedvojbeno svrstava u kategoriju mikro poduzeća prema klasifikaciji Europske unije (Europska komisija, 2023). Samo 8,5% računovodstvenih servisa zapošljava od 6 do 10 osoba, a tek 4,1% više od deset zaposlenika. Navedena fragmentiranost očekivano ima značajne implikacije na kapacitet pružanja dodatnih usluga, s obzirom na to da mali timovi često ne raspoložuju resursima potrebnim za specijalizaciju i diversifikaciju ponude.

Značajan je i podatak o dugovječnosti poslovanja. Više od 40,5% ispitanika posluje duže od 20 godina, dodatnih 24,4% između 11 i 20 godina, dok svega 14% čine servisi osnovani unazad tri godine. Takva distribucija sugerira stabilnost sektora, ali upućuje i na potencijalnu generacijsku barijeru u implementaciji digitalnih inovacija. Stariji vlasnici, čija je karijera građena u analognom okruženju, mogu pokazivati manju sklonost transformaciji poslovnog modela prema digitaliziranim savjetodavnim uslugama, što je fenomen koji Venter i Boshoff (2006) opisuju kao značajan utjecaj osnivača na evoluciju i sukcesiju poduzeća.

Regionalna distribucija ispitanika prati ekonomsku geografiju Hrvatske: 42,6% posluje u središnjoj Hrvatskoj (dominantno Zagreb i okolica), 19,4% u Dalmaciji, 16,5% u Istri i Primorju, 11,4% u sjevernoj Hrvatskoj te 10,1% u Slavoniji, čime je osigurana mogućnost generalizacije nalaza na nacionalnoj razini.

**Trenutna ponuda dodatnih usluga.** Rezultati istraživanja pokazuju da je 67,4%, odnosno 326 od 484 računovodstvenih servisa proširilo svoju ponudu uslugama koje nadilaze zakonski propisano vođenje poslovnih knjiga, obračun plaća i porezno izvještavanje. Iako ovaj relativno visok postotak sugerira da je većina servisa prepoznala važnost diversifikacije, dubinska analiza otkriva varijacije u opsegu te ponude.

U pogledu vrsta dodatnih usluga, dominantnu poziciju zauzima poslovno i porezno savjetovanje, koje nudi 55,8% (270) računovodstvenih servisa. Ova kategorija obuhvaća tumačenje i primjenu poreznih propisa, savjetovanje pri odabiru pravnog oblika, optimizaciju poreznog opterećenja te financijsku analizu. Važno je istaknuti da mnogi računovođe ovu aktivnost ne tretiraju kao zasebnu uslugu, već kao integralni dio odnosa s klijentom, što generira izazove u adekvatnoj naplati. Druga najzastupljenija usluga je izrada poslovnih planova i investicijskih

studija (31,4%), često vezana uz kreditne zahtjeve ili povlačenje sredstava iz EU fondova. Slijede usluge upravljanja ljudskim potencijalima (11,4%), priprema i vođenje EU projekata (8,7%), usklađivanje s GDPR-om (8,5%) te podrška u javnoj nabavi (4,3%).

Ključni indikator komercijalne zrelosti dodatnih usluga jest njihov udio u ukupnim prihodima. Podaci istraživanja otkrivaju skroman financijski učinak: kod čak 64% računovodstvenih servisa dodatne usluge generiraju manje od 10% ukupnih prihoda, kod 28% taj udio iznosi između 10% i 25%, dok samo 3% servisa ostvaruje više od polovice prihoda iz ovih izvora. Diskrepancija između visoke prisutnosti usluga u ponudi (67,4%) i niskog financijskog doprinosa ukazuje na to da se one pružaju sporadično, reaktivno i često bez jasne cjenovne politike (Gooderham i sur., 2004).

U kontekstu budućih planova, 44% računovodstvenih servisa razmatra uvođenje novih usluga, ali bez konkretiziranih koraka, 15,1% ima definiran plan širenja ponude u naredne dvije godine, dok 40,9% ne planira promjene. Kao područja budućeg razvoja najčešće se ističu: napredno porezno savjetovanje, digitalizacija (*cloud* računovodstvo), edukacija poduzetnika, te administrativne usluge vezane uz projekt "Fiskalizacija 2.0" i implementaciju eRačuna. Ovi trendovi korespondiraju s globalnim pomakom prema modelu gdje Računovodstveni servis postaje *one-stop-shop* partner za male poduzetnike.

**Percepcija potreba tržišta.** Istraživanje je identificiralo značajan paradoks između percepcije potreba i procjene platežne moći klijenata. Na pitanje imaju li mikro i mali poduzetnici (MSP) stvarnu potrebu za dodatnim uslugama, 43,4% ispitanika odgovorilo je "u velikoj mjeri", dok 51,2% smatra da potreba postoji djelomično. Kumulativno, čak 94,6% računovodstvenih servisa prepoznaje tržišnu potrebu za proširenom ponudom, što predstavlja gotovo konsenzus unutar struke. Ovi nalazi potvrđuju teze da mali poduzetnici od računovođe očekuju ne samo tehničku provedbu, već i stratešku podršku.

Međutim, perspektiva se znatno mijenja pri procjeni spremnosti klijenata na plaćanje. Čak 57% ispitanika smatra da klijenti nisu spremni dodatno platiti te usluge, očekujući ih besplatno unutar paušala. Dodatnih 35,1% procjenjuje djelomičnu spremnost, dok samo 7,9% vidi visoku spremnost na plaćanje. Jaz između prepoznate potrebe (94,6%) i procijenjene spremnosti na plaćanje (7,9% visoke spremnosti) ključna je barijera komercijalizaciji. Ovaj fenomen objašnjava se s nekoliko faktora: dugogodišnjom praksom nenaplaćivanja savjeta koja je oblikovala očekivanja, nedostatkom vještina u artikuliranju vrijednosti savjetovanja, strahom od gubitka klijenata u slijed konkurencije, te percepcijom računovodstva

kao troška, a ne investicije, od strane samih poduzetnika. Gooderham i sur. (2004) u svom istraživanju posebno naglašavaju asimetriju informacija. Klijenti (mali poduzetnici) često ne znaju što im je uopće potrebno dok im se to ne pokaže, a računovođe najčešće podrazumijevaju da je njihova usluga vrijedna, ali je ne znaju uvijek prodati kao investiciju.

Ovaj se paradoks može objasniti međudjelovanjem nekoliko ključnih faktora. Prvenstveno, dugogodišnja praksa pružanja *ad-hoc* savjeta bez posebne naknade oblikovala je čvrsta očekivanja klijenata da je savjetodavna podrška implicitno uključena u osnovnu cijenu mjesečnog paušala. Nadalje, primjetan je nedostatak vještina kod dijela knjigovođa i računovođa u jasnom artikuliranju vrijednosti svojih savjeta te u postavljanju čvrstih granica između temeljnih ugovorenih usluga i dodatnog savjetovanja. Treći faktor proizlazi iz intenzivne tržišne konkurencije; strah od odlaska klijenta često prisiljava servise na pružanje besplatnih dodatnih usluga kao instrumenta za osiguranje lojalnosti. Konačno, mikro i mali poduzetnici, posebice u ranim fazama životnog ciklusa poduzeća, posluju s ograničenim resursima te troškove računovodstva primarno percipiraju kao regulatorni teret "nužno zlo", a ne kao stratešku investiciju koja generira dodanu vrijednost (Gooderham i sur., 2004).

**Prepreke razvoju dodatnih usluga.** Analiza prepreka otkriva višedimenzionalne izazove. Dominantna prepreka je nedostatak vremena, koju navodi 78,5% ispitanika. Servisi su opterećeni učestalim zakonodavnim izmjenama (Zakon o PDV-u, Zakon o porezu na dobit) koje zahtijevaju kontinuiranu edukaciju i prilagodbu. Uz to, strogi rokovi poreznog izvještavanja ostavljaju minimalan prostor za strateške aktivnosti. Druga značajna prepreka je nedostatak stručnog kadra (30,5%). Mikro struktura računovodstvenih servisa otežava specijalizaciju nužnu za kvalitetno pružanje usluga poput EU projekata ili GDPR usklađivanja. Tržište rada dodatno potencira problem zbog manjka mladih stručnjaka u računovodstvu. Financijska ograničenja navodi 17,3% ispitanika, referirajući se na visoke troškove edukacija, certifikacija (npr. DPO certifikat) i specijaliziranog softvera. Približno 17% ispitanika kao razlog navodi nedovoljnu potražnju ili stratešku odluku o fokusu isključivo na temeljno knjigovodstvo i računovodstvo radi održavanja efikasnosti. Ovakav pristup, usmjeren na efikasnost i standardizaciju procesa, odgovara strategiji koju Porter (1985) definira kao postizanje konkurentne prednosti kroz troškovnu efikasnost unutar uskog tržišnog segmenta.

Financijska ograničenja kao ključnu prepreku ističe 17,3% ispitanika. Troškovi kontinuirane edukacije, procesa certifikacije te nabave specijaliziranih softverskih rješenja mogu biti prohibitivni, osobito za mikro servise s ograničenim novčanim tokovima. Primjerice, certifikacija za službenika za zaštitu podataka (DPO) iziskuje znatna financijska sredstva, implementacija naprednih ERP sustava podrazumijeva kapitalna ulaganja, dok redovito sudjelovanje na stručnim konferencijama i seminarima generira kontinuirane operativne troškove. Ovakva resursna ograničenja, kako navode Blackburn i sur. (2018), izravno utječu na sposobnost računovodstvenih servisa da razviju dublje savjetodavne odnose s klijentima, svodeći interakciju na transakcijsku razinu.

Približno jednak udio ispitanika (oko 17%) kao razloge za neširenje ponude navodi nedovoljnu tržišnu potražnju ili svjesnu odluku o specijalizaciji isključivo za temeljno računovodstvo. Određeni servisi strateški biraju fokusiranje na svoju temeljnu djelatnost kako bi maksimizirali kvalitetu i efikasnost osnovnih usluga, što predstavlja legitiman strateški izbor usmjeren na tržišnu nišu (Porter, 1985). Konačno, snažan regulatorni pritisak i kompleksnost s učestalim izmjenama propisa rezultiraju visokim alternativnim troškovima, što djeluje kao barijera diversifikacije i strateškom iskoraku prema savjetodavnim uslugama.

**Utjecaj dodatnih usluga na poslovanje.** Evaluacija učinaka dodatnih usluga na poslovanje računovodstvenih servisa ukazuje na ambivalentne rezultate. Promatraju li se financijski pokazatelji, konkretno utjecaj na povećanje prihoda, dominantnih 60,1% ispitanika taj utjecaj ocjenjuje niskim (ocjene 1 i 2 na skali 1–5), 22,5% umjerenim (ocjena 3), dok svega 17,4% smatra da dodatne usluge značajno doprinose rastu prihoda (ocjene 4 i 5). Navedeni nalaz u potpunosti korelira s prethodno utvrđenim podatkom da kod 64% servisa dodatne usluge generiraju manje od 10% ukupnih prihoda, što jasno indicira da proces komercijalizacije ovih usluga još nije dosegno fazu zrelosti.

Utjecaj na povećanje broja klijenata, također je ocijenjen relativno nisko: 51,7% ispitanika smatra ga niskim, 27,1% umjerenim, a 21,2% značajnim. Ovi podaci sugeriraju zaključak da dodatne usluge u trenutnom tržišnom kontekstu primarno funkcioniraju kao instrument retencije postojećih klijenata, a manje kao mehanizam za privlačenje novih (Gooderham i sur., 2004). U uvjetima visoke tržišne saturacije, strategija zadržavanja lojalnih klijenata često se pokazuje vrijednijom od agresivne akvizicije novih, budući da su troškovi zadržavanja postojećih klijenata

znatno niži od troškova stjecanja novih (Reichheld i Sasser, 1990).

Najmanji učinak dodatne usluge ostvaruju u domeni ljudskih potencijala. Čak 63,7% računovodstvenih servisa smatra da uvođenje novih usluga nema značajniji utjecaj na povećanje broja zaposlenih, dok samo 17,2% prepoznaje izravnu korelaciju između dodatnih usluga i novog zapošljavanja. Ovakav rezultat je očekivan s obzirom na mikro strukturu većine računovodstvenih servisa te praksu da se dodatne usluge realiziraju preraspodjelom postojećeg radnog vremena, a ne angažmanom novih stručnjaka.

Nasuprot financijskim i organizacijskim pokazateljima, analiza četvrtog kriterija, jačanja odnosa s klijentima, otkriva znatno pozitivniju sliku. Visokih 45,3% ispitanika smatra da dodatne usluge značajno doprinose kvaliteti odnosa, povećanju lojalnosti i izgradnji dugoročnog povjerenja (ocjene 4 i 5), dok samo 13,5% ne vidi takav utjecaj. Ovaj nalaz potvrđuje literaturu koja naglašava presudnu ulogu povjerenja i relacijskog kapitala u sektoru profesionalnih usluga (Blackburn i sur., 2018). Pružanjem savjetodavnih usluga, računovođa se transformira iz administrativnog izvršitelja u poslovnog partnera, čime se efektivno povećavaju troškovi prelaska (*switching costs*) i smanjuje vjerojatnost fluktuacije klijenata (Berry, 1995).

## 5. Rasprava

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja pružaju djelomičnu potvrdu postavljenih hipoteza, otvarajući prostor za slojevitou interpretaciju uočenih tržišnih paradoksa. Rezultati istraživanja u potpunosti potvrđuju hipotezu H2 o visokoj svjesnosti vlasnika računovodstvenih servisa o nužnosti digitalne transformacije i diversifikacije, dok pružaju samo djelomičnu potporu hipotezi H1 koja se odnosi na spremnost klijenata na plaćanje dodatnih usluga. Prva hipoteza (H1), koja postulira da mikro i mali poduzetnici imaju potrebu za dodatnim uslugama te su ih spremni dodatno platiti, potvrđena je samo u aspektu postojanja potrebe. Čak 94,6% računovodstvenih servisa detektira postojanje tržišne potražnje za dodatnim uslugama, što predstavlja gotovo apsolutni konsenzus struke i korelira s nalazima međunarodnih studija (Blackburn i sur., 2018).

Nasuprot tome, procjena spremnosti klijenata na plaćanje ukazuje na značajan raskorak, odnosno svega 7,9% računovodstvenih servisa smatra da su klijenti vrlo spremni platiti te usluge, dok ih 57% procjenjuje potpuno nespremnima. Ovaj disparitet zahtijeva eksplikaciju koja nadilazi bazičnu tržišnu logiku ponude i potražnje. Teorijski okvir agencijske

teorije (*agency theory*) nudi uvjerljivo objašnjenje ovog fenomena. Jensen i Meckling (1976) argumentiraju da informacijska asimetrija između principala (klijenta) i agenta (računovođe) stvara prostor za divergentne percepcije vrijednosti.

Budući da klijenti često ne posjeduju specifične kognitivne alate za razumijevanje kompleksnosti poravnog savjetovanja ili dubinske financijske analize, te aktivnosti nerijetko percipiraju kao inherentne, a time i besplatne sastavnice osnovne usluge. Dodatno, u kontekstu teorije signaliziranja (Spence, 1973), servisi koji kontinuirano pružaju besplatne savjete nehotice šalju tržišni signal da te usluge nemaju zasebnu ekonomsku vrijednost. Time se, paradoksalno, perpetuiraju niska očekivanja klijenata i otežava buduća monetizacija intelektualnog kapitala.

Druga hipoteza, prema kojoj servisi s diversificiranom ponudom ostvaruju superiorne financijske rezultate, potvrđena je tek parcijalno otkrivajući suptilnu dinamiku stvaranja vrijednosti. Iako 67,4% računovodstvenih servisa nudi dodatne usluge, 64,0% njih ostvaruje manje od 10% ukupnih prihoda iz tih izvora, što upućuje na skroman neposredni financijski učinak. Ipak, podatak da 45,3% servisa izvještava o značajnom pozitivnom utjecaju na jačanje odnosa s klijentima sugerira da se primarna vrijednost ostvaruje putem neizravnih strateških mehanizama. Oni uključuju povećanu lojalnost, smanjene fluktuacije te dugoročni potencijal za rast prihoda kroz unakrsnu prodaju (*cross-selling*) i prodaju složenijih usluga (*up-selling*) (Reichheld i Sasser, 1990). U sektoru profesionalnih usluga, relacijski kapital prestaje biti apstraktan pojam i postaje ključna konkurentska prednost, pri čemu povjerenje služi kao fundamentalna valuta suradnje (Granovetter, 1985).

Identificirani jaz između prepoznate potrebe i platežne spremnosti proizlazi iz četiri ključna mehanizma. Prvo, prisutna je snažna ovisnost o prijednom putu (*path dependency*); povijesna praksa besplatnog savjetovanja formira institucionalizirane norme koje je teško revidirati (North, 1990). Drugo, problem ekonomske valorizacije inherentan je nematerijalnim uslugama; iznimno je teško kvantificirati vrijednost preventivnog savjeta koji je klijenta spriječio poreznu penalizaciju (Baker, 2016). Treće, tržišna struktura s niskim barijerama ulaska generira agresivnu cjenovnu konkurenciju, što otežava pozicioniranje premium usluga. Četvrto, demografska slika sektora, u kojem 40,5% računovodstvenih servisa posluje duže od 20 godina, indicira generacijsku rigidnost i otpor prema redefiniranju modela naplate kod etabliranih vlasnika (Venter i Boshoff, 2006).

Implikacije ovih nalaza upućuju na konkretne strateške smjernice za digitalnu transformaciju računovodstvenih servisa. Primarni imperativ je repozicioniranje na tržištu, odnosno tranzicija od operativnog izvršitelja prema strateškom savjetniku. Gooderham i suradnici (2004) dokazuju da servisi koji uspješno artikuliraju svoju savjetodavnu vrijednost bilježe značajno više stope rasta i profitabilnosti. To pretpostavlja aktivnu komunikaciju dodane vrijednosti kroz transformaciju mjesečnih izvještaja: umjesto samo suhoparnih tablica klijentima treba isporučivati strateške dokumente koji sadrže *benchmarking* analizu, preporuke za optimizaciju te indikatore ranog upozorenja.

Time se tehnologija koristi kao alat za oslobađanje vremena za intelektualne usluge visoke vrijednosti. Implementacija strategije određivanja cijena temeljenih na vrijednosti nudi održivo rješenje problema monetizacije. Umjesto anakronog obračuna po satu, uvođenje fiksnih mjesečnih paketa koji integriraju savjetodavne usluge usklađuje interese klijenta i servisa te eliminira psihološki pritisak 'mjerenja vremena' (Baker, 2016). Primjerice, paket naziva 'Potpuna podrška' može obuhvaćati kontinuirane mjesečne konzultacije, kvartalne dubinske analize i *ad-hoc* savjetovanje za unaprijed definiranu, transparentnu naknadu.

U takvom okruženju, cjeloživotno obrazovanje prestaje biti opcija i postaje egzistencijalni imperativ. Digitalizacija, integracija umjetne inteligencije, kompleksna regulativa (GDPR, ZSPNFT) te specifičnosti EU fondova zahtijevaju razvoj hibridnih kompetencija koje nadilaze tradicionalne okvire knjigovodstva i računovodstva. Servisi stoga moraju strateški investirati u certifikacije, primjerice, DPO (*Data Protection Officer*) za zaštitu podataka ili IPMA za projektni menadžment, te poticati interdisciplinarnu suradnju. Kako ističu Munoko i suradnici (2020), prodor tehnologije zahtijeva redefiniranje profesionalne prosudbe, gdje ljudska ekspertiza postaje ključni korektiv automatiziranim sustavima. Institucije poput Hrvatske komore poreznih savjetnika i HGK nude programe koji mogu značajno olakšati ovu tranziciju ka 'računovodstvu 4.0'.

Tehnološka adaptacija predstavlja ključnu polugu za prevladavanje najznačajnije barijere razvoju sektora – kroničnog nedostatka vremena (78,5%). Implementacija *cloud* rješenja, alata pogonjenih umjetnom inteligencijom za automatiziranu kategorizaciju transakcija te sustava za automatsko usklađivanje izvoda, može reducirati opterećenje repetitivnim procesima za 40 do 60% (Kokina i Davenport, 2017). Ovako oslobođeni resursi prestaju biti trošak admi-

nistracije i postaju strateški kapital koji se može re-investirati u savjetodavne aktivnosti visoke dodane vrijednosti. Time se zatvara krug transformacije: tehnologija rješava problem vremena, a oslobođeno vrijeme omogućuje monetizaciju intelektualnih usluga.

Perspektive novih generacija u struci daju naslutiti duboku transformaciju poslovne paradigme. Generacijska smjena, s obzirom na to da je trenutno tek 14% servisa mlađe od tri godine, otvara prostor digitalno pismenim poduzetnicima koji prirodno integriraju tehničku stručnost s tehnološkom sofisticiranošću. Za razliku od tradicionalnih modela, mlađi računovođe ne percipiraju digitalnu transformaciju kao egzistencijalnu prijetnju, već kao platformu za profesionalni napredak (Sutton i sur., 2016). Njihova se uloga redefinira: od tehničke obrade podataka, koju u potpunosti preuzimaju sustavi umjetne inteligencije, prema interpretaciji, kontekstualizacije i strateškom usmjeravanju. Ovi kognitivni procesi zahtijevaju visoku razinu ljudske prosudbe i etičke odgovornosti, pretvarajući računovođu u nezamjenjivog strateškog arhitekta modernog poslovanja.

Sukladno navedenom, specijalizacija se nameće kao imperativ tržišne diferencijacije. Umjesto održavanja iscrpljujućeg modela opće računovodstvene prakse, strateško usmjeravanje na specifične djelatnosti (primjerice, IT, turizam, NVO itd), domene (EU projekti, usklađenost poslovanja) ili tržišne segmente (poput brzorastućih start-upova) omogućuje akumulaciju specifičnog znanja, postizanje premium cijena i snažno brendiranje računovodstvenih servisa (Porter, 1985).

## 6. Zaključak

Provedeno istraživanje nedvojbeno potvrđuje polaznu tezu da se računovodstveni servisi u Republici Hrvatskoj nalaze ne samo na tehnološkoj, već i na razvojnoj prekretnici. Tradicionalni poslovni model, desetljećima utemeljen na transakcijskoj obradi povijesnih podataka, ručnom unosu dokumentacije i reaktivnom zakonskom usklađivanju, suočava se s ireverzibilnim procesom komercijalizacije. U eri u kojoj algoritmi preuzimaju repetitivne radnje, sama administrativna usluga gubi svoju tržišnu vrijednost, postajući tek higijenski faktor poslovanja, a ne izvor konkurentne prednosti.

Rezultati ovog rada upućuju na postojanje tzv. *digitalnog paradoksa*. Iako digitalizacija sama po sebi nije cilj, njezina neadekvatna implementacija može imati nepovoljne ekonomske učinke. Primjena digitalnih tehnologija usmjerena isključivo na ubrzanje

postojećih procesa, bez istodobne prilagodbe poslovnog modela, povezana je s rizikom pritiska na cijene i smanjenja prihoda računovodstvenih servisa, osobito u modelima naplate po satu. Automatizacija značajno smanjuje vrijeme potrebno za obradu, što u kontekstu satne naplate ili fiksnih paušala može paradoksalno rezultirati padom prihoda, uz istodoban porast troškova tehnološke prilagodbe i stručne edukacije.

Analiza je identificirala da ključna barijera digitalnoj transformaciji nije tehnološke, već kognitivne i percepcijske prirode. Postoji značajna informacijska asimetrija između vrijednosti koju servisi mogu isporučiti i vrijednosti koju klijenti prepoznaju. Dok računovodstveni servisi sebe vide kao potencijalne financijske arhitekate, većina klijenata ih i dalje promatra kroz prizmu "nužnog zla" i administrativnog troška nametnutog od strane države. Prevladavanje ovog jaza zahtijeva radikalni zakret: servisi moraju prestati prodavati "vrijeme i papire" te početi prodavati poslovnu sigurnost, predvidljivost i profitabilnost. To podrazumijeva tranziciju iz uloge pasivnog evidentičara prošlosti u ulogu proaktivnog navigatora budućnosti.

Praktični doprinos ovog rada očituje se u jasnom mapiranju puta prema održivosti, koji vodi kroz redefiniranje modela monetizacije. Rezultati sugeriraju da je napuštanje satnice i paušala u korist cijena temeljenih na vrijednosti ekonomski imperativ. Takav pristup usklađuje interese objiju strana: nagrađuje efikasnost i stručnost računovođe, a klijentu transparentno komunicira konkretnu korist koju dobiva kroz porezne uštede ili optimizaciju novčanog toka.

Iako ovo istraživanje pruža sveobuhvatan uvid u stratešku perspektivu vlasnika računovodstvenih servisa, glavno ograničenje rada proizlazi iz činjenice da je fokusirano isključivo na stranu pružatelja usluga. Iako dobiveni rezultati ukazuju na izazove s kojima se struka suočava, procjena spremnosti klijenata na plaćanje dodatnih usluga i dalje se temelji na percepciji računovođa, a ne na izravnom ispitivanju samih korisnika. Kako bi se dobila objektivna i cjelovita slika o tržišnom potencijalu diversifikacije, buduća istraživanja trebala bi obuhvatiti perspektivu mikro i malih poduzetnika kao klijenata.

Tek bi se izravnim ispitivanjem poduzetnika moglo vrednovati jesu li oni doista nesporni platiti dodatne usluge ili korijen problema leži u načinu na koji računovodstveni servisi te usluge komuniciraju i vrednuju. Razumijevanje uzroka njihova otpora prema plaćanju savjetodavnih usluga ključno je za fino podešavanje budućih tržišnih strategija. U tom smislu, primjena dvojne perspektive omogućila bi preciznije određivanje informacijskih asimetrija na

tržištu računovodstvenih usluga u Republici Hrvatskoj te pružila dublji uvid u transformaciju odnosa između računovođe i poduzetnika.

Zaključno, budućnost pripada onim računovodstvenim servisima koji će tehnologiju iskoristiti kao polugu za oslobađanje ljudskog potencijala. Umjetna inteligencija može obraditi podatke, ali (za sada) samo čovjek može razumjeti kontekst, osjetiti nijanse u poslovanju klijenta i izgraditi povjerenje. Simbioza napredne analitike i razvijenih mekih vještina stvara novu paradigmu u kojoj računovodstveni servis prestaje biti vanjski izvođač radova i postaje nezamjenjiv strateški partner, integriran u sam poslovni sustav poslovanja klijenta.

## Literatura

- [1] Agencija za zaštitu osobnih podataka. (2023). Smjernice za primjenu GDPR-a u praksi. <https://azop.hr/wp-content/uploads/2023/09/DPO-prirucnik.pdf> (01.02.2026.)
- [2] Akoh, A., Umoga, U. J., Lottu, O. A., i Sodiya, E. O. (2024). Evaluating the impact of cloud computing on accounting firms: A review of efficiency, scalability, and data security. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*, 18(2), 65–74. <https://gjeta.com/sites/default/files/GJETA-2024-0027.pdf> (01.02.2026.)
- [3] Baker, R. (2016). Implementing value pricing: A radical business model for professional firms. Wiley.
- [4] Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services: Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245. <https://doi.org/10.1177/009207039502300402> (01.02.2026.)
- [5] Bhimani, A., i Willcocks, L. (2014). Digitisation, 'Big Data' and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*, 44(4), 469–490. <https://doi.org/10.1080/00014788.2014.910051> (23.01.2026.)
- [6] Blackburn, R. A., Carey, P., & Tanewski, G. A. (2018). Business advice by accountants to SMEs: Relationships and trust. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15(3), 358–384. <https://doi.org/10.1108/QRAM-04-2017-0022> (01.02.2026.)
- [7] Cooper, L. A., Holderness, D. K., Sorensen, T. L., & Wood, D. A. (2019). Robotic process automation in public accounting. *Accounting Horizons*, 33(4), 15–35. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3193222> (01.02.2026.)
- [8] D'Oria, L., Crook, T. R., Ketchen, D. J., Sirmon, D. G., & Wright, M. (2021). The evolution of resource-based inquiry: A review and meta-analytic integration of the strategic resources–actions–performance pathway. *Journal of Management*, 20(10) 1–47. <https://doi.org/10.1177/0149206321994182> (01.02.2026.)
- [9] Dasović, I. (2025). Razvoj dodatnih usluga knjigovodstvenih servisa kroz kreativno poduzetništvo [Završni rad]. Veleučilište Baltazar Zaprešić.
- [10] Digitalna komora. (2025). Pretraga poslovnih subjekata: Napredna pretraga. <https://digitalnakomora.hr/pretraga/poslovni-subjekti/napredna> (01.02.2026.)
- [11] Državni zavod za statistiku. (2024). Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2024. <https://podaci.dzs.hr/hr/publikacije/> (01.02.2026.)

- [12] Europska komisija. (2014). Direktiva 2014/55/EU Europskog Parlamenta i Vijeća od 16. travnja 2014. o elektroničkom izdavanju računa u javnoj nabavi. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:32014L0055> (01.02.2026.)
- [13] Europska komisija. (2023). User guide to the SME definition. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en) (01.02.2026.)
- [14] Gooderham, P. N., Tobiassen, A., Døving, E., i Nordhaug, O. (2004). Accountants as sources of business advice for small firms. *International Small Business Journal*, 22(1), 5–22. <https://doi.org/10.1177/0266242604039478> i [https://www.researchgate.net/publication/247738780\\_Accountants\\_as\\_Sources\\_of\\_Business\\_Advice\\_for\\_Small\\_Firms](https://www.researchgate.net/publication/247738780_Accountants_as_Sources_of_Business_Advice_for_Small_Firms) (01.02.2026.)
- [15] Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. <https://doi.org/10.1086/228311> i <https://faculty.washington.edu/matsueda/courses/590/Readings/Granovetter%20Embeddedness%20AIS.pdf> (01.02.2026.)
- [16] Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2011). Poduzetništvo. Mate.
- [17] Pargmann, J., Riebenbauer, E., Flick-Holtsch, D., & Berding, F. (2023). Digitalisation in accounting: a systematic literature review of activities and implications for competences. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 15(1). <https://doi.org/10.1186/s40461-023-00141-1> (01.02.2026.)
- [18] Pravilnik o vezanim i povlaštenim obrtima. *Narodne novine* br. 148/2024. (01.02.2026.)
- [19] IBM. (2020., 21. listopada). What is robotic process automation (RPA)? IBM. <https://www.ibm.com/topics/rpa> (01.02.2026.)
- [20] Jensen, M. C., i Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X) (01.02.2026.)
- [21] Kokina, J., i Davenport, T. H. (2017). The emergence of artificial intelligence: How automation is changing auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 14(1), 115–122. <https://doi.org/10.2308/jeta-51730> (01.02.2026.)
- [22] Lohmer, J., Ribeiro da Silva, E., i Lasch, R. (2022). Blockchain Technology in Operations & Supply Chain Management: A Content Analysis. *Sustainability*, 14(10), 6192. <https://doi.org/10.3390/su14106192> (01.02.2026.)
- [23] Meier, J.-H., Esmatyar, W., & Sarpong, C. (2019). Business partner vs. bean counter. Do the personality traits of accounting students meet contemporary business requirements?. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 104(160), 103–128. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.4358> (01.02.2026.)
- [24] Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU. (2023). Programsko razdoblje 2021-2027: EU fondovi 2021.-2027. <https://razvoj.gov.hr/eu-fondovi-2021-2027/4851> (01.02.2026.)
- [25] Moll, J., i Yigitbasioglu, O. (2019). The role of internet-related technologies in shaping the work of accountants: New directions for accounting research. *The British Accounting Review*, 51(6), 100833. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.04.002> (01.02.2026.)
- [26] Munoko, I., Brown-Liburd, H. L., i Vasarhelyi, M. (2020). The ethical implications of using artificial intelligence in auditing. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 209–234. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04407-1> i <https://scispace.com/pdf/the-ethical-implications-of-using-artificial-intelligence-in-qpvdpwjix.pdf> (01.02.2026.)
- [27] North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- [28] Obrtni registar. (2024). Pretraživač obrta Republike Hrvatske. <https://pretrazivac-obrta.gov.hr/pretraga> (01.02.2026.)
- [29] Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Routledge.
- [30] Perkušić, D. (2016). *Osnove računovodstva*. Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije.
- [31] Porezna uprava. (2024). eFiskalizacija i digitalna transformacija. [https://www.porezna-uprava.hr/HR\\_Fiskalizacija/Stra-nice/Naslovna.aspx](https://www.porezna-uprava.hr/HR_Fiskalizacija/Stra-nice/Naslovna.aspx) (01.02.2026.)
- [32] Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- [33] Reichheld, F. F., i Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111. <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>
- [34] Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010> (01.02.2026.)
- [35] Sudski registar. (2025). Registar poslovnih subjekata Republike Hrvatske. <https://sudreg.pravosudje.hr> (01.02.2026.)
- [36] Sutton, S. G., Holt, M., i Arnold, V. (2016). "The reports of my death are greatly exaggerated" – Artificial intelligence research in accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 22, 60–73. <https://doi.org/10.1016/j.acinf.2016.07.005> (01.02.2026.)
- [37] Tipurić, D. (2008). Korporativno upravljanje. Sinergija.
- [38] Uredba (EU) 2016/679 Europskog parlamenta i Vijeća od 27. travnja 2016. o zaštiti pojedinaca u vezi s obradom osobnih podataka i o slobodnom kretanju takvih podataka te o stavljanju izvan snage Direktive 95/46/EZ (Opća uredba o zaštiti podataka) <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (01.02.2026.)
- [39] Venter, E., i Boshoff, C. (2006). The influence of family-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 9(1), 17–32. <https://doi.org/10.4102/sajems.v9i1.1154> i <https://sajems.org/index.php/sajems/article/view/1154/397> (01.02.2026.)
- [40] Yi, Z., Cao, X., Chen, Z., i Li, S. (2023). Artificial Intelligence in Accounting and Finance: Challenges and Opportunities. *IEEE Access*, 11, 129100–129124. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3333389> (01.02.2026.)
- [41] Zakon o poreznom savjetništvu. *Narodne novine*, br. 127/00, 76/13, 115/16, 114/23.
- [42] Zakon o računovodstvu. *Narodne novine*, br. 84/24, 145/24.
- [43] Zakon o sprječavanju pranja novca i financiranja terorizma. *Narodne novine*, br. 108/17, 39/19, 68/19.
- [44] Zhang, Y., Xiong, F., Xie, Y., Fan, X., i Gu, H. (2020). The impact of artificial intelligence and blockchain on the accounting profession. *IEEE Access*, 8, 110461–110477. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3000505>