

# Analiza utjecaja akvizicije na uspješnost poslovanja i daljnji rast odabranog poduzeća

---

Šalković, Tea

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **VERN University / Sveučilište VERN**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:005084>

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

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



Repository / Repozitorij:

[VERN' University Repository](#)



**SVEUČILIŠTE VERN'**

Zagreb

Specijalistički diplomski stručni studij

Poduzetnički menadžment

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**  
**ANALIZA UTJECAJA AKVIZICIJE NA USPJEŠNOST**  
**POSLOVANJA I DALJNI RAST ODABRANOG**  
**PODUZEĆA**

Tea Šalković

Zagreb, 2021.

**SVEUČILIŠTE VERN'**

Specijalistički diplomski stručni studij

Poduzetnički menadžment

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**

**ANALIZA UTJECAJA AKVIZICIJE NA USPJEŠNOST  
POSLOVANJA I DALJNI RAST ODABRANOG  
PODUZEĆA**

Mentorica:

mr. sc. Marijana Šimundža Golemac, pred.

Studentica:

Tea Šalković, bacc. oec.

**Zagreb, ožujak 2021.**

# **SADRŽAJ:**

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>II</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem istraživanja i predmet istraživanja .....	2
1.2. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja .....	3
1.3. Metode istraživanja .....	4
1.4. Struktura rada po poglavljima.....	4
<b>2. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>6</b>
2.1. Pojmovno definiranje akvizicije kao strateške opcije za rast poduzeća .....	6
2.2. Vrste preuzimanja .....	9
2.3. Razlozi preuzimanja.....	13
2.4. Faze procesa preuzimanja.....	14
2.5. Procjena uspješnosti preuzimanja.....	15
2.6. Akvizicija u praksi.....	18
<b>3. POSLOVNI PROFIL PODUZEĆA PRINT CENTAR KRAPINA D.O.O. U SLUŽBI     PREUZIMATELJA .....</b>	<b>24</b>
3.1. Osnovni podaci o poduzeću .....	24
3.2. Vizija, misija i ciljevi poduzeća .....	25
3.3. Temeljni radni procesi poduzeća Print Centar Krapina d.o.o. ....	26
3.4. SWOT analiza poduzeća preuzimatelja .....	29
<b>4. POSLOVNI PROFIL TARGET PODUZEĆA HITRA PRODUKCIJA     DOKUMENATA D.O.O. ....</b>	<b>32</b>
4.1. Osnovni podaci o poduzeću .....	32
4.2. Vizija, misija i ciljevi poduzeća .....	32
4.3. Temeljni radni procesi poduzeća Hitra produkcija dokumenata d.o.o. ....	33
4.4. SWOT analiza target poduzeća .....	38
<b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....</b>	<b>41</b>

5.1. Analiza vanjske i unutarnje okoline - SWOT analiza .....	41
5.2. PESTEL analiza.....	44
5.3. Porterov model pet tržišnih sila .....	51
5.4. Ansoffova matrica proizvoda i tržišta.....	57
5.5. RECoIL analiza.....	61
5.6. Analiza uspješnosti preuzimanja na temelju financijskih i računovodstvenih pokazatelja .....	65
5.7. Analiza primarnih izvora podataka .....	67
5.8. Obrada, analiza i interpretacija rezultata istraživanja kroz istraživačka pitanja .....	76
<b>6. ZAKLJUČAK I PREPORUKE .....</b>	<b>79</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>81</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA.....</b>	<b>84</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>85</b>
<b>ŽIVOTOPIS .....</b>	<b>95</b>

## SAŽETAK

Živi se u razdoblju brojnih tehnoloških, ekonomskih, političkih i društvenih promjena koje su razlog stvaranja novih načina i okvira poslovanja. Akvizicije, odnosno preuzimanja predstavljaju sve češću stratešku opciju u današnjem poslovnom svijetu kojima je glavna namjera ostvarivanje promjena u poslovnoj okolini poduzeća s ciljem poticanja intenzivnijeg rasta i smanjivanja troškova proizvodnje. Unatoč dobroj namjeri i jasnoj ekonomskoj logici utemeljenoj na analizama i kalkulacijama, u praksi se susreće sve veći broj neuspješnih pokušaja primjene navedene strategije rasta na temelju čega se može definirati problem istraživanja kojim se propituju učinci preuzimanja na uspješnost poslovanja. Glavni cilj istraživanja ovog rada je utvrditi utjecaj akvizicije na poslovanje, odnosno daljnji rast poduzeća Print Centar Krapina d.o.o. i Hitra produkcija dokumenata d.o.o. te utvrditi njihovu konkurentnost na tržištu, odnosno dokazati pozitivan utjecaj akvizicije na poslovne rezultate i rast poduzeća. U svrhu ostvarivanja glavnog cilja korištene su razne strateške metode i analize poput SWOT analize, Porterovog modela pet tržišnih sila, PESTEL analize, Ansoff matrice, RECoIL analize i analize primarnih izvora podataka putem dubinskog intervjua na uzorku od šest ispitanika. Rezultati istraživanja upućuju na zaključak da, unatoč nepovoljnoj gospodarskoj situaciji uzrokovanoj globalnom pandemijom bolesti COVID-19 i prisutnoj konkurenciji na tržištu, provedena akvizicija pozitivno utječe na poslovanje poduzeća. Preporuke za daljnji rast i istraživanja odnose se na primjenu strategije vertikalne integracije kojom bi Print Centar grupa mogla konkurirati inozemnim poduzećima te širiti svoje proizvode i usluge na nova tržišta Europske unije kako bi se održala i ojačala konkurentna prednost.

**Ključne riječi:** akvizicija, preuzimanje, rast poduzeća, konkurentna prednost, promjenjiva okolina

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF THE IMPACT OF THE ACQUISITION ON BUSINESS PERFORMANCE AND FURTHER GROWTH OF THE SELECTED COMPANY**

We live in a period of numerous technological, economic, political and social changes which are the reason for creating new ways and frameworks of business. Acquisitions or takeovers are an increasingly common strategic option in today's business world, the main intention of which is to achieve changes in the business environment of the company in order to encourage more intensive growth and reduce the production costs. Despite good intentions and clear economic logic based on analysis and calculations, practically, there is an increasing number of unsuccessful attempts to implement this growth strategy, which can be used to define research issues, which further question the effects of takeovers on business performance. This paper's main research goal is to determine the impact of the acquisition on business, ie further growth of the company Print Centar Krapina d.o.o. and Hitra produkcija dokumenata d.o.o., determine their competitiveness on the market, ie prove the positive impact of the acquisition on business results and company growth. In order to achieve the main goal, various strategic methods and analyzes were used such as SWOT analysis, Porter's model of five market forces, PESTEL analysis, Ansoff matrix, RECoLL analysis and analysis of primary data sources through in-depth interviews on a sample of six respondents. The results of the research point to the conclusion that, despite the unfavorable economic situation caused by the global COVID-19 pandemic and the present competition in the market, the conducted acquisition has a positive impact on the company's operations. Recommendations for further growth and research relate to the application of vertical integration strategies by which the Print Center Group could compete with foreign companies to expand their products and services in the new EU market in order to maintain and strengthen their competitive advantage.

**Keywords:** acquisition, takeover, company growth, competitive advantage, changing environment

## 1. UVOD

Tema ovog specijalističkog diplomskog stručnog rada je utjecaj akvizicije na poslovanje odabranog poduzeća. Temelje i motiv za analizu autorica pronalazi tijekom obavljanja stručne prakse u poduzeću Print Centar Krapina d.o.o. te specijalističke prakse u poduzeću Hitra produkcija dokumenata d.o.o., koja svoje poslovanje obavljaju u sektoru tiskarske djelatnosti. Tijekom obavljanja specijalističke prakse u poduzeću Hitra produkcija dokumenata započet je proces akvizicije s već spomenutim poduzećem Print Centar Krapina, odakle potječe i zanimanje za istraživanjem navedene strateške opcije.

Biti konkurentan danas nije pitanje uspjeha nego pitanje opstanka na globalnom tržištu. Izgradnja i stalno podizanje konkurentnosti postaje stoga poduzećima ključna zadaća. Poduzeća moraju sama razvijati i provoditi strategiju koja će im omogućiti opstanak i dobre poslovne rezultate (Lazibat i Kolaković, 2004). Jedna od najčešće korištenih strategija rasta poduzeća u uvjetima rastuće konkurencije i globalizacije su spajanja i akvizicije, odnosno preuzimanja (Carić, 2017). Današnji je preuzimateljski val najviše izazvan ponajprije intenzivnim razvojem novih tehnologija, deregulacijom i novim ekonomskim prostorom te globalizacijom. Strateški i financijski razlozi smatraju se glavnim pokretačima preuzimanja. Prvima se ostvaruje postavljena strategija poduzeća preuzimatelja, dok se drugima povećava vrijednost poduzeća ostvarujući pozitivan financijski učinak (Bertoncel, 2006). Kroz strategije spajanja i akvizicija poduzeća nastoje iskoristiti resurse, potencijale, umijeća i snagu drugih poduzeća kako bi izgradili vlastitu poslovnu strategiju, a ujedno i smanjili konkurenciju na domaćem i međunarodnom tržištu te ostvarili izvrsne rezultate.

Rastući trend izbora akvizicije kao načina poboljšanja poslovanja, odnosno ostvarivanja strateških ciljeva poduzeća i visoka stopa neuspješnosti provedbe navedene strategije u praksi, čini je zanimljivom za analizu u smislu uspješnosti poslovanja poduzeća. Bertoncel (2006) tvrdi da "strategija uspješne integracije uključuje pravilo koje kaže da bi morali očuvati sve dobre osobine preuzetog poduzeća i dodati dobre osobine poduzeća – preuzimatelja, i tako dostići novu kvalitetu – stratešku usklađenost oba poduzeća" (str. 103). U sklopu ovog specijalističkog diplomskog stručnog rada, istraživala se navedena tvrdnja, odnosno



provele su se analize kojima se provjerava jesu li akvizirana poduzeća postigla stratešku usklađenost te je li strategija preuzimanja uspješno integrirana.

## **1.1. Problem istraživanja i predmet istraživanja**

Živi se u razdoblju neprestanih i neminovnih promjena. Brojni tehnološki, ekonomski, politički i društveni čimbenici današnjice razlog su ubrzanih promjena i stvaranja novih načina i okvira poslovanja. Promjene vlasničkih struktura poduzeća postale su svakodnevice. Vrlo je vjerojatno da će se menadžment u svojoj karijeri suočiti s preuzimanjem, odnosno da će biti u ulozi kupca poduzeća koje preuzima ili pak u ulozi prodavača poduzeća koje će biti preuzeto. No, unatoč dobroj namjeri i jasnoj ekonomskoj logici utemeljenoj na analizama i kalkulacijama, velik je dio transakcija neuspješan (Bertoncel, 2006). Može se zaključiti kako učinci preuzimanja imaju važan utjecaj na poduzeća u procesima preuzimanja, bio on naposljetku pozitivan ili negativan.

Činjenica da postoje i negativni učinci akvizicije na poslovanje poduzeća te da je u praksi sve veći broj neuspješnih pokušaja primjene ove strategije rasta, autoricu je potaknulo na istraživanje navedenog problema. Iz svega navedenog može se definirati **problem istraživanja** u ovom specijalističkom diplomskom stručnom radu, kojim se propituju učinci preuzimanja na uspješnost poslovanja, odnosno daljnji rast odabranog poduzeća.

**Predmet istraživanja** proizlazi iz problema istraživanja, odnosno istraživalo se kako akvizicija utječe na poslovanje, tj. na daljnji rast odabranog poduzeća. U radu se analizirala provedena akvizicija na primjeru poduzeća Print Centar Krapina d.o.o. koje se nalazi u funkciji preuzimatelja target poduzeća Hitra produkcija dokumenata d.o.o.

Prilikom svakog preuzimanja dolazi do većih organizacijskih, financijskih i tržišnih promjena. Smatra se kako procesi preuzimanja donose brojne promjene poslovnog sustava kojima je glavna namjera ostvarivanje promjena u poslovnoj okolini u smislu poticanja intenzivnijeg rasta i smanjivanja troškova proizvodnje. Preuzimanje poduzeća može osigurati ostvarenje sinergije, veću učinkovitost i profitabilnost.

Time je određen i glavni cilj ovog rada pri čemu se analiziralo ostvarenje rasta odabranog poduzeća provođenjem istraživanja na temelju sekundarnih i primarnih izvora podataka te raznih strateških metoda i analiza.

## **1.2. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja**

Glavni cilj istraživanja ovog specijalističkog diplomskog stručnog rada bio je utvrditi utjecaj akvizicije na poslovanje, odnosno daljnji rast poduzeća Print Centar Krapina d.o.o. i Hitra produkcija dokumenata d.o.o. te utvrditi njihovu konkurentnost na tržištu, odnosno dokazati pozitivan utjecaj akvizicije na poslovne rezultate i rast poduzeća.

U službi realizacije glavnog cilja definirani su sljedeći podciljevi:

- C1. Utvrditi uspješnost akvizicije odabranog poduzeća prema kriteriju broja zaposlenih i ostvarenih prihoda
- C2. Utvrditi utjecaj akvizicije na povećanje tržišnog udjela (Ansoffova matrica)
- C3. Utvrditi utjecaj akvizicije na povećanje konkurentnog položaja na tržištu (Porterov model pet tržišnih sila)
- C4. Analizirati osiguravaju li se akvizicijom potencijali za daljnji rast odabranog poduzeća (RECoIL analiza)
- C5. Analizirati utjecaj opće okoline na poslovanje odabranog poduzeća nakon primjene akvizicije kao strateške opcije (PESTEL analiza).

U svrhu ostvarivanja ciljeva i rješenja zadanog problema određena su sljedeća **istraživačka pitanja**:

- IP 1: Utječe li akvizicija na povećanje broja zaposlenih i na povećanje prihoda odabranog poduzeća?
- IP 2: Utječe li akvizicija na povećanje tržišnog udjela?
- IP 3: Utječe li akvizicija na povećanje konkurentnosti?
- IP 4: Osiguravaju li se akvizicijom potencijali za daljnji rast odabranog poduzeća?
- IP 5: Na koji način opća okolina utječe na poslovanje akviziranog poduzeća?

### **1.3. Metode istraživanja**

Za potrebe istraživanja ovog specijalističkog diplomskog stručnog rada koriste se sekundarni i primarni izvori podataka. Ponajprije, provelo se sekundarno istraživanje koje obuhvaća teorijski pregled relevantne stručne i znanstvene literature vezane uz promatrani problem i predmet istraživanja. Glavni izvori podataka ovog specijalističkog diplomskog stručnog rada su razne knjige, znanstveni i stručni članci, završni, diplomski i magistarski radovi, različite publikacije vezane uz temu prikupljene putem *online* baza podataka (Emerald i Hrčak), internetski izvori te interni podaci analiziranih poduzeća.

Prikupljanje podataka iz primarnih izvora provelo se dubinskim intervjuom sa šest ispitanika, odnosno predstavnika poduzeća Hitra produkcija dokumenata d.o.o. i Print Centar Krapina d.o.o. Nakon provedenog primarnog istraživanja provodile su se razne strateške metode i analize kao što su SWOT analiza, Porterov model pet tržišnih sila, PESTEL analiza, Ansoffova matrica te RECoIL analiza, na temelju kojih se utvrdio utjecaj akvizicije na poslovanje, odnosno daljnji rast promatranog poduzeća te iznijeti zaključci ovog specijalističkog diplomskog stručnog rada.

### **1.4. Struktura rada po poglavljima**

Specijalistički diplomski stručni rad sastoji se od sažetka i njegova prijevoda na engleski jezik te šest poglavlja koji su navedeni i objašnjeni u nastavku rada.

U prvom, uvodnom poglavlju opisuju se problem i predmet istraživanja, potom ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja te na kraju metode istraživanja korištene u ovom specijalističkom diplomskom stručnom radu.

Drugo poglavlje sastoji se od teorijskog, spoznajnog i praktičnog okvira istraživanja koje obrađuje pojmovno definiranje akvizicije kao strateške opcije za rast poduzeća. U tom se kontekstu definiraju vrste, razlozi i procesi preuzimanja te se provodi procjena preuzimanja na temelju ostvarenih prihoda, tržišnog uspoređivanja i troškova. Na kraju se opisuje akvizicija u praksi, odnosno, navode se akvizicijski trendovi i uspješnost.

Treće je poglavlje posvećeno poslovnom profilu poduzeća Print Centar Krapina d.o.o. u službi preuzimatelja, u kojem se navode osnovni podaci o poduzeću, opisuju se vizija, misija, ciljevi i temeljni radni procesi te se u konačnici provodi SWOT analiza poduzeća.

Četvrto poglavlje obuhvaća poslovni profil target poduzeća Hitra produkcija dokumenata d.o.o., u kojem se navode osnovni podaci o poduzeću, opisuju se vizija, misija, ciljevi i temeljni radni procesi te se provodi SWOT analiza.

Peto je poglavlje posvećeno empirijskom istraživanju. Ono se sastoji od SWOT analize, PESTEL analize, RECoIL analize, Ansoffove matrice te Porterovog modela pet tržišnih sila akviziranog poduzeća. Zatim se provodi analiza primarnih izvora podataka pomoću dubinskog intervjua na uzorku od šest ispitanika. Na temelju provedenih analiza navode se učinci preuzimanja na uspješnost poslovanja, odnosno daljnji rast odabranog poduzeća

U posljednjem, šestom poglavlju navode se zaključci i preporuke za daljnja istraživanja.

## 2. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

U turbulentnom poslovnom okruženju 21. stoljeća poduzeća su prisiljena koristiti različite strategije rasta kako bi se što uspješnije pozicionirala s obzirom na konkurenciju te kako bi zadržale i povećale profitne marže. Filipović (2012) navodi da suvremeni poslovni svijet poznaje tri načina provedbe razvojnih strategija poduzeća, a to su interni ili organski rast, rast putem spajanja ili preuzimanja te rast putem strateških povezivanja poduzeća. U današnje vrijeme rastuće konkurencije, internacionalizacije i globalizacije poslovanja, spajanja i preuzimanja vrlo su česte strateške opcije.

### 2.1. Pojmovno definiranje akvizicije kao strateške opcije za rast poduzeća

Kako bi se bolje razumjelo područje istraživanja preuzimanja poduzeća, odnosno akvizicije kao strateške opcije za rast poduzeća, neophodno je prije definirati pojmove preuzimanja i rasta, a potom i druge pojmove povezane s aktivnostima preuzimanja poduzeća. Također, vrlo je važno utvrditi razliku između pojmova spajanja i preuzimanja, koji se u praksi često koriste kao sinonimi.

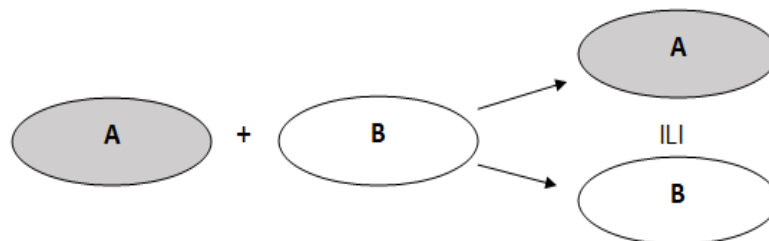
Strategija rasta (engl. *growth strategy*) ili razvojna strategija dio je korporacijske strategije (engl. *corporate strategy*) koja naglašava razinu poduzeća kao cjeline te daje odgovor na pitanje područja poslovanja i alokacije resursa (Filipović, 2012). Uspješna strategija rasta omogućuje poduzeću povećanje baze klijenata, tržišnog udjela i proizvodnih linija što bi, po pravilu, trebalo rezultirati povećanjem prihoda. Smatra se da samo kontinuiranim rastom poduzeća grade i održavaju svoj konkurentski položaj na tržištima. S obzirom na to da je interni rast najsporiji način rasta te imajući na umu činjenicu da se oslanjanjem na vlastite resurse često ne može ostvariti planirani rast, mnoga poduzeća se odlučuju na ekspanziju poslovanja putem spajanja i preuzimanja poduzeća ili na rast putem strateških povezivanja poduzeća (Filipović, 2012).

U ovom specijalističkom diplomskom stručnom radu naglasak se stavlja na preuzimanja poduzeća kao strateške opcije za rast. Preuzimanje poduzeća kao dio strategije rasta, ali i kao područje istraživanja brojnih znanstvenika i konzultanata,

vodeći je fenomen razvijenog kapitalističkog svijeta još od kraja 19. stoljeća. U godinama koje su slijedile aktivnosti preuzimanja zbivale su se u “valovima”, odnosno njihov intenzitet je ponekad bio jači, a ponekad slabiji. Opće je prihvaćeno mišljenje da se aktivnosti preuzimanja poduzeća smanjuju kad je gospodarstvo u recesiji, a povećavaju kad se gospodarstvo oporavlja. Na intenzitet navedenih aktivnosti također utječu dostupnost izvora financiranja, razvijenost tržišta kapitala, zakonska regulativa i tehnološki šokovi (Marynova i Renneboog, 2008, prema Filipović, 2012).

“Preuzimanje (*engl. acquisition ili takeover*) se odnosi na kupnju kontrolnog interesa od strane poduzeća “A” u poduzeću “B”. Kontrolni interes znači kupnju više od 50% dionica s pravom glasa poduzeća “B”. U većini slučajeva sredstvo plaćanja kontrolnog interesa je novac, dionice poduzeća “A” ili kombinacija novca i dionica” (Filipović, 2012, str. 17). Poduzeće preuzimatelj (*engl. bidder*) obično je veće od poduzeća-mete (*engl. target*).

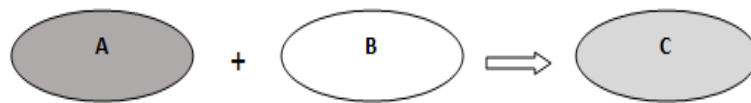
Slika 2.1. Pripajanje poduzeća



Izvor: Filipović, D. (2012). *Izazovi integracijskih procesa. Rast poduzeća putem spajanja, preuzimanja i strateških saveza*. Zagreb: Sinergija.

Slika 2.1. prikazuje proces preuzimanja poduzeća u kojem preuzeto poduzeće najčešće postaje dio veće i tržišno jače organizacije, a može se dogoditi da uzme i njezino ime. Ponekad preuzeto poduzeće zadržava i vlastito ime, poslujući unutar nove grupe, ali gubi poslovnu samostalnost tako da umjesto dotadašnje strategije, provodi strategiju poduzeća koje ga je preuzelo. Tu se najčešće radi o poduzećima iz iste industrije, odnosno o dotadašnjim konkurentima.

Slika 2.2. Spajanje poduzeća



Izvor: Filipović, D. (2012) *Izazovi integracijskih procesa. Rast poduzeća putem spajanja, preuzimanja i strateških saveza*. Zagreb: Sinergija.

Slika 2.2. prikazuje proces spajanja poduzeća, gdje za razliku od preuzimanja u kojem jedno poduzeće kupuje drugo i nastavlja poslovati integrirajući kupljeno poduzeće u svoj poslovni sustav, spajanja (engl. *merger*) predstavljaju udruživanje dvaju ili više ravnopravnih poduzeća gdje nastaje novo poduzeće, a prije samostalna poduzeća prestaju postojati (Filipović, 2012). “Razlike između preuzimanja i spajanja više se tiču detalja oko vlasništva, menadžerske kontrole, financijskih nagodbi negoli strategije i konkurentске prednosti” (Thompson, Strickland i Gamble, 2008, str. 147). Mnogi autori se slažu da kombinacija sredstava, stručnosti i konkurentске sposobnosti novonastalih poduzeća završava poprilično jednako, bez obzira bila ona rezultat spajanja ili preuzimanja.

U stranoj i domaćoj literaturi kao i u poslovnom svijetu termini preuzimanje (engl. *takeover*) i akvizicija (engl. *acquisition*) često se navode kao sinonimi, no između njih postoji mala razlika. U praksi se termin *takeover* najčešće upotrebljava kako bi se označilo neprijateljsko preuzimanje u kojem se poduzeće-meta opire preuzimanju, a termin *acquisition* se više upotrebljava za preuzimanja koja imaju prijateljski karakter.

Suvremeni poslovni svijet poznaje dva tipa preuzimatelja, a to su strateški preuzimatelj i preuzimatelj investitor. **Strateški preuzimatelj** je preuzimatelj koji kupuje poduzeće-metu kako bi proširio postojeće poslovanje ili je poslovanje poduzeća-mete komplementarno postojećem poslovanju. S druge strane, **preuzimatelj investitor** je preuzimatelj koji kupuje poduzeće-metu u cilju podizanja njegove vrijednosti i ponovne prodaje (Reed i Lajoux, 1995, prema Filipović, 2012).

“Za preuzimanje poduzeća, osim novca i dionica, mogu se – što se u praksi često i primjenjuje – iskoristiti znatna posuđena sredstva. Transakcije preuzimanja poduzeća u kojima se prvenstveno koristi znatan udio duga nazivaju se preuzimanja

putem poluge” (Filipović, 2012, str. 21). U navedenim preuzimanjima, preuzimatelj financira kupnju poduzeća-mete kombinacijom duga i kapitala. Nakon preuzimanja struktura kapitala preuzetog poduzeća znatno se mijenja i omjer duga je mnogo veći nego prije preuzimanja.

U literaturi se navodi da su mnoga preuzimanja vođena strategijama za ostvarivanje jednog od pet strateških ciljeva koji glase (Thompson i sur., 2008, str.147):

- “omogućiti preuzimatelju da osvoji veći tržišni udio, zatim kreirati efikasnije poslovanje kombiniranih poduzeća zatvaranjem pogona s visokim troškovima i eliminiranjem viška kapaciteta u industriji
- proširiti geografsku pokrivenost poduzeća
- proširiti djelatnost na nove kategorije proizvoda ili međunarodna tržišta
- dobiti brzi pristup novim tehnologijama i izbjeći potrebu za vremenski zahtjevnim naporom istraživanja i razvoja
- pokušati izumiti novu industriju i voditi konvergenciju industrija čije su granice pomaknute zbog promjenjivih tehnologija i novih tržišnih prilika.”

## **2.2. Vrste preuzimanja**

U stranoj, ali i domaćoj literaturi, preuzimanja se mogu karakterizirati na više načina te se mogu definirati brojni oblici akvizicija. U ovom radu navest će se samo ona preuzimanja koja su najprisutnija prilikom kategoriziranja u stručnoj literaturi.

Prema Bertonecelu (2006) moguće je izdvojiti četiri oblika preuzimanja ovisno o djelatnosti poduzeća uključenih u proces akvizicije, a to su:

- horizontalna ili vodoravna preuzimanja
- vertikalna ili okomita preuzimanja
- konglomeratna ili mješovita preuzimanja
- kongenerična ili slična preuzimanja.

### **2.2.1. Horizontalna ili vodoravna preuzimanja**

Horizontalna, odnosno vodoravna preuzimanja podrazumijevaju povezivanje poduzeća istog ili sličnog sektora koja su često neposredno konkurentna. Strateško povezivanje između konkurenata pod posebnim je povećalom javnosti, zato što se



od konkurenata očekuje suparništvo, a ne suradnja i udruživanje snaga (Bertoncel, 2006). Danas se uočava znatan rast broja preuzimanja između izravnih industrijskih konkurenata, stoga gotovo tri četvrtine svih povezivanja spada u ovu kategoriju, a razlozi su višestruki. Kao glavni motivi takvih poslovnih kombinacija mogu se navesti potencijalne sinergije koje se očituju smanjenjem operativnih troškova zbog povećanja ekonomije obujma te porast tržišne ili pregovaračke moći koja povećava prodaju i profitabilnost (Gaughan, 2015). Horizontalnim povezivanjem poduzeća jačaju položaj na tržištu te slabe konkurenciju. Jednako tako, Filipović (2012) smatra kako poduzeća, kupujući svoje konkurente, kontroliraju velik dio tržišta te samim time dovode svoje kupce u situaciju da ovise o tim proizvodima.

### **2.2.2. Vertikalna ili okomita preuzimanja**

Vertikalna odnosno okomita preuzimanja podrazumijevaju povezivanje poduzeća istog ili sličnog sektora u različitim fazama produkcijskog lanca gdje svako poduzeće obavlja jednu ili više faza, a moguće su integracije koje zajedno čine cjelokupni vertikalni lanac od pribavljanja sirovina do proizvodnje gotovog proizvoda. Svrha ove vrste povezivanja poduzeća je jačanje učinkovitosti unutar vrijednosnog lanca, povećanje dugoročne profitabilnosti i u konačnici pridobivanje dominantnog položaja u prodaji na malo (Bertoncel, 2006).

Postoje dva oblika vertikalnog preuzimanja, odnosno „unaprijed okomita integracija“ koja je usmjerena na preuzimanje kupca te „unatrag okomita integracija“ s fokusom na preuzimanje dobavljača. **Vertikalna integracija unatrag** predstavlja tip integracije pri kojem poduzeće koje pokreće integraciju priključuje sebi poduzeća s fazama proizvodnje koje prethode njegovoj proizvodnji. Ovu vrstu integracije poduzeća provode kako bi proizvela neke od *inputa* jeftinije nego što ih mogu kupiti na tržištu. Suprotno tome, **vertikalnu integraciju prema naprijed** karakterizira ulazak u industrije koje rabe, distribuiraju ili prodaju proizvode poduzeća. To je tip integracije pri kojem poduzeće priključuje proizvodne faze koje slijede nakon njegove proizvodnje (Bertoncel, 2006).

Neovisno o mogućem smjeru vertikalne integracije, kao glavni cilj takve vrste akvizicija može se odrediti postizanje bolje kontrole poslovnog procesa (Gaughan, 2015). Nadalje, kao razlozi vertikalnog integriranja poduzeća navode se još i izgradnja barijera za ulazak konkurencije u industrije u kojima poduzeća posluju,

olakšavanje ulaganja u specijaliziranu imovinu koja je usmjerena povećanju efikasnosti poslovanja i zaštita kvalitete proizvoda (Filipović, 2012). Također, „Gamble i Thompson (2009, prema Filipović, 2012) tvrde da vertikalnom integracijom prema nazad poduzeća stječu kontrolu nad izvorom ključnih resursa, a vertikalnom integracijom prema naprijed stječu kontrolu nad distribucijskim kanalima“ (str. 28).

### **2.2.3. Konglomeratna ili mješovita preuzimanja**

Konglomeratna ili mješovita preuzimanja podrazumijevaju povezivanje poduzeća nepovezanih poslovnih segmenata, odnosno poduzeća koja nemaju ništa zajedničko, s tržišno-geografskog stajališta potpuno su različita i obavljaju se ponajprije zbog smanjivanja poslovnih rizika i širenja u unosnije profitne sektore. Samim time, sudionici uključeni u akvizicijski proces nisu konkurenti niti imaju odnos prodavač - kupac (Bertoncel, 2006).

Ponekad se konglomeratno preuzimanje provodi kako bi se olakšao ulazak jednog od partnera u drugu vrstu industrije, a ponekad je interes u stjecanju novih nosivih kompetencija ili pak stvaranju posve novih industrija ili tržišta (Tipurić i Markulin, 2002). Glavni motiv za konglomeratskim preuzimanjem poduzeća je u diverzifikaciji poslovanja, koja, u konačnici, rezultira i diverzifikacijom rizika. Unatoč raširenom mišljenju o upitnoj učinkovitosti navedenog povezivanja, određeni primjeri ukazuju na to da pojedina konglomeratna poduzeća mogu biti vrlo uspješna, zahvaljujući boljem protoku informacija i iskorištavanju unutarnjih izvora.

### **2.2.4. Kongenerična ili slična preuzimanja**

Kongenerična ili slična preuzimanja „podrazumijevaju povezivanje poduzeća koja djeluju u segmentu iste ciljne skupine stranaka“ (Bertoncel, 2006, str. 6). Namjera ove vrste preuzimanja je povećanje dodane vrijednosti po jedinici proizvoda ili usluge određenog sektora. Kongenerična preuzimanja ostvaruju poslovnu povezanost između jednakih ili vrlo sličnih procesa radi povećavanja poslovnih relacija na tržištu. U praksi se najčešće pojavljuju u obliku nadogradnje postojećih usluga novim ili sličnim koje će se primijeniti na postojeću infrastrukturu. U budućnosti se očekuje povećanje kongeneričnih povezivanja zbog preoblikovanja tradicionalnih vrijednosnih lanaca (Bertoncel, 2006).

### 2.2.5. Prijateljska i neprijateljska preuzimanja

Ovisno o mišljenju ili preporuci uprave ciljanog poduzeća, preuzimanja se mogu podijeliti na prijateljska i neprijateljska. Time **prijateljsko preuzimanje** (engl. *friendly takeover*) predstavlja akviziciju prilikom koje se menadžment ciljanog poduzeća ne opire, nego prihvaća ponudu za preuzimanje i aktivno podupire priključenje na poduzeće preuzimatelja. U literaturi se još spominju i kao mirna preuzimanja. Suprotno navedenom, preuzimanje se može okarakterizirati kao **neprijateljsko** (engl. *hostile takeover*), ako menadžment poduzeća-mete odbije ponudu za preuzimanje, a preuzimatelj ustraje u nastojanju da ga preuzme te u slučaju kada ga menadžment preuzimatelja počne preuzimati, a da ne obavijesti poduzeće-metu (Filipović, 2012).

Prijateljska i neprijateljska preuzimanja imaju različite mogućnosti pristupa financijskim podacima ciljanog poduzeća. U prijateljskoj transakciji poduzeće-kupac može dobiti navedene podatke od ciljanog poduzeća, dok se u neprijateljskoj transakciji poduzeće-kupac mora poslužiti informacijama dostupnim javnosti, zato što im ciljano poduzeće dostavlja samo one informacije koje su zakonom propisane (Lazibat, Baković i Lulić, 2006).

### 2.2.6. Domaća i međunarodna preuzimanja

Prema Filipoviću (2012) preuzimanja poduzeća moguće je odrediti i ovisno o tome imaju li ona nacionalna ili internacionalna obilježja. Tako će se preuzimanja u kojima sudjeluju dva poduzeća iz iste države okarakterizirati kao **domaća preuzimanja** (engl. *domestic takeover*), dok će se akvizicije koje uključuju poduzeća iz najmanje dviju država predstavljati kao **međunarodna preuzimanja** (engl. *cross-border takeover*).

### 2.2.7. Većinska i manjinska preuzimanja

Također, preuzimanja se mogu podijeliti na većinska ili manjinska. Kada poduzeće kupi više od 50 % dionica ciljanog poduzeća tada se radi o **većinskom preuzimanju**, a kupnja do 50 % dionica smatra se **manjinskim preuzimanjem**. Prvo omogućuje ciljanom poduzeću učinkovito priključivanje kupljenih pogona u vlastite pogone i potpunu kontrolu nad kupljenim poduzećem. Manjinska preuzimanja najčešće se odnose na strateška udruživanja i partnerstva s drugim poduzećima (Lazibat i sur., 2006).

## **2.3. Razlozi preuzimanja**

Motivi ulaska pojedinog poduzeća u procese preuzimanja mogu biti posve različiti. Svako poduzeće ima svoje ciljeve koje želi ostvariti preuzimanjem i oni uvelike ovise o industriji u kojoj poduzeća djeluju (Filipović, 2012). Bertonce (2006) smatra da su "strateški i financijski razlozi glavni pokretači preuzimanja" (str. 9). Prvima se ostvaruje postavljena strategija poduzeća preuzimatelja, dok se drugima povećava vrijednost poduzeća ostvarujući pozitivan financijski učinak. U literaturi se susreću različite teorije razvrstavanja razloga preuzimanja. U sklopu ovog specijalističkog diplomskog stručnog rada navode se tri glavne skupine motiva, a to su sinergijski učinci, menadžerski čimbenik i podcijenjenost poduzeća-mete.

### **2.3.1. Sinergijski učinci**

"Sinergijski učinci proizlaze iz pretpostavke da je učinkovitost poslovnog sustava moguće poboljšati preraspodjelom poslovnih resursa te ostvarivanjem pozitivnih operativnih i financijskih sinergijskih učinaka" (Bertonce, 2006, str. 10). Mogućnost realizacije sinergija prilikom preuzimanja svakako je jedan od najvažnijih motiva ulaska u takvu poslovnu kombinaciju. Smatra se da će poduzeće nakon preuzimanja djelovati učinkovitije i uspješnije nego što su poslovala pojedina poduzeća prije njihova udruživanja. Mogući pozitivni sinergijski učinci prema pojedinim poslovnim funkcijama dijele se na sinergije u poslovanju i financijske sinergije. Prema Bertonce (2006) sinergije u poslovanju su ekonomija opsega, nova tržišta, nove tehnologije, diverzifikacija proizvoda, ograničavanje konkurencije, smanjivanje rizika, porezni učinci, specijalizacija i podjela rada, bolja iskorištenost ljudskog potencijala i slično, a financijske sinergije podrazumijevaju dokapitalizaciju, bolje uvjete združivanja, odnosno niže rashode s naslova financiranja, manji rizik stečaja i slično.

### **2.3.2. Menadžerski čimbenik**

Ljudski kapital poduzeća, a pogotovo njegovo posloводство ključni su čimbenik poslovnog uspjeha. Glavni motiv vlasnika poduzeća je povećanje vrijednosti poduzeća, dok je najčešće glavni motiv menadžmenta povećanje imovine poduzeća. S obzirom na to da se motivi u potpunosti ne pokrivaju, govorimo o problemu zastupanja, odnosno o mogućnostima interesnih konflikata između vlasnika-principala i menadžera-zastupnika (Bertonce, 2006).

Bertoncel (2006) navodi kako je u većini slučajeva menadžment taj koji pokreće procese povezivanja. Pridobivanje uspješne menadžerske skupine može biti dovoljan razlog kupovine ciljanog poduzeća. Također, navode se još neki od mogućih motiva menadžerskih preuzimanja kao što su: nova vodstvena i upravljačka znanja, zamjena (nesposobnog) menadžmenta ciljanog poduzeća, moć i utjecaj, povećanje ljudskog kapitala, obrana od preuzimanja, osobni prestiž i slično.

### **2.3.3. Podcijenjenost poduzeća-mete**

Uvriježeno je mišljenje da ako se poduzeće smatra podcijenjenim na tržištu kapitala, ono ubrzo može postati akvizicijskom metom. Teorija podcijenjenosti govori o tome kako ciljano poduzeće može postati podcijenjeno, odnosno da njegova tržišna cijena može biti niža od unutarnje vrijednosti iz različitih razloga, kao što su unutarnje informacije, odnosno insajderstvo, asimetrična obaviještenost sudionika tržišta kapitala, niski nadomjestivi troškovi, špekulativne namjere i slično (Bertoncel, 2006). Prisutni su i drugi motivi, primjerice poput kupnje poduzeća koje je u proteklom razdoblju poslovalo s gubitkom koji se može, uz očekivano pozitivno poslovanje budućih razdoblja, odbiti od dobiti prije njezina oporezivanja. Ovdje spadaju i preuzimanja zbog plasiranja viška financijskih sredstava.

## **2.4. Faze procesa preuzimanja**

Bertoncel (2006) navodi da poduzeće mora imati jasnu viziju o tome što želi postati te utvrditi strategiju i vrijeme u kojem će to ostvariti. U skladu s navedenim, preuzimanja predstavljaju jedan od alata za postizanje strateških ciljeva. Poduzeća moraju izraditi detaljan strateški plan na temelju preuzimanja kojim će ostvariti rast. Ocjena unutarnjih potencijala poduzeća i sposobnost uspješnog izvođenja preuzimanja dijelovi su od velike važnosti. Smatra se da je strateška usklađenost nužan, no ne i dovoljan uvjet za uspješno preuzimanje, a organizacijska usklađenost važan, ali nepotpun dodatak strateškoj usklađenosti u realizaciji uspješnog preuzimanja. Stoga je važno uzeti u obzir cjelokupan proces preuzimanja (Filipović, 2012).

Različiti autori različito dijele procese preuzimanja na nekoliko faza, ovisno o tome čime se bave, no svima je najvažnije da proces preuzimanja bude što uspješnije riješen. Ukratko, radi se o nekoliko koraka dok se ne dođe do cilja (Howson, 2006).

Prema Filipoviću (2012) faze procesa preuzimanja su sljedeće:

- planiranje preuzimanja (izrada strateškog plana i plana za preuzimanje)
- implementacija plana za preuzimanje (traženje i identificiranje potencijalne mete, evaluacija potencijalne mete i dubinsko snimanje)
- izrada plana za integraciju potencijalne mete
- donošenje odluke o preuzimanju.

## **2.5. Procjena uspješnosti preuzimanja**

Za uspješnost procesa preuzimanja vrlo je važna priprema besprijekornih planova aktivnosti prije, tijekom i nakon preuzimanja te stručna izvedba. Vrednovanje poduzeća prije i nakon akvizicije predmet su različitih pristupa i mnogobrojnih metoda vrednovanja. One ovise o namjeri procjenjivanja i o karakteristikama poduzeća o kojem se radi. Mjerilo odabira metoda procjenjivanja su osobine pojedinih poduzeća te njihova sposobnost ostvarivanja dobiti, uz činjenicu da neka od njih djeluju u rizičnim uvjetima.

Objektivno mjerenje uspješnosti akvizicija moguće je korištenjem triju skupina metoda, a to su (Matić, Bilas i Bači, 2011):

- a) metode mjerenja uspješnosti akvizicija na temelju kretanja cijena dionica
- b) metode mjerenja uspješnosti akvizicija na temelju računovodstvenih i financijskih podataka
- c) metode mjerenja uspješnosti akvizicija na temelju ekonomske dodane vrijednosti.

Važno je napomenuti kako navedene metode podrazumijevaju promatranje akvizicije isključivo kao kratkoročni ili srednjoročni investicijski projekt, čime su usmjerene na ocjenu visine povrata od tako definirane investicije.

### 2.5.1. Metode mjerenja uspješnosti akvizicija na temelju kretanja cijena dionica

Jednostavna i najčešće korištena metoda mjerenja uspješnosti akvizicija na temelju kretanja cijena dionica je prinos (povrat) dioničara, a odnosi se na tržišnu vrijednost poduzeća. Može se izračunati iz prinosa neke investicije na uloženi kapital, koji se sastoji od promjene cijene dionica za određeno razdoblje, uvećane za isplaćene dividende po dionici u tom razdoblju.

Prema Matić i sur. (2011) opća formula glasi:

$$r_{a,t} = (P_{a,t} - P_{a,t-n} + D_{a,t}) / P_{a,t-n}$$

Gdje je  $r_{a,t}$  – prinos dionice u razdoblju  $t$ ,  $P_{a,t}$  – cijena dionice u trenutku  $t$ ,  $P_{a,t-n}$  – cijena dionice u trenutku  $t-n$ , a  $D_{a,t}$  – isplata dobitka u trenutku  $t$ .

Nedostatak mjerenja uspješnosti akvizicija temeljem kretanja cijena dionica proizlazi iz činjenice kako će točnost mjerenja ovisiti o tome odražavaju li cijene dionica stvarnu vrijednost poduzeća, odnosno vlastitog kapitala koji stoji iza toga. S druge strane, prednost korištenja navedene metode je u tome što ona iskazuje realnu dobit investitora te u dostupnosti podataka kojima se ta dobit iskazuje. Valja napomenuti, kako je upotreba navedene metode uglavnom primjenjiva na mjerenje uspješnosti kupca ili preuzimatelja, dok je za procjenu uspješnosti akviziranog poduzeća primjerenije upotrijebiti metode koje se ne zasnivaju na tržišnim vrijednostima poduzeća. Iznimku predstavljaju akvizicije u sklopu kojih akvizirano poduzeće nakon akvizicije nastavlja poslovati kao zasebno dioničko društvo unutar grupacije preuzimatelja (Filipović, 2012).

### 2.5.2. Metode mjerenja uspješnosti akvizicija na temelju računovodstvenih i financijskih pokazatelja

U drugu skupinu metoda za mjerenje uspješnosti akvizicija spadaju razni računovodstveni i financijski pokazatelji dobiveni na temelju operativnih rezultata poduzeća. Prednost navedenih metoda je u njihovoj neovisnosti o kretanju cijena dionica. Ove metode zasnivaju se na financijskim izvještajima poduzeća preuzimatelja i akviziranog poduzeća prije i nakon akvizicije kako bi se uočilo kretanje uspješnosti poslovanja.

Uobičajena metoda mjerenja uspješnosti akvizicija na temelju računovodstvenih i financijskih pokazatelja je izračun operativnog novčanog toka prije poreza. Smatra se da je operativni novčani tok prije poreza rezultat zbroja operativne dobiti, amortizacije, kamata i poreza te da je jednak operativnoj dobiti prije kamata i poreza uvećanoj za deprecijaciju i amortizaciju – EBITDA. Razlog korištenja EBITDA-e kao najčešće korištene metode u odnosu na druge računovodstvene i financijske pokazatelje je u tome što na taj pokazatelj ne utječe računovodstveni tretman amortizacije kao ni neoperativne aktivnosti koje se odnose na kamate i poreze (Matić i sur., 2011).

Obično se u praksi ne koristi EBITDA u apsolutnom iznosu, već se koristi u omjeru prema knjigovodstvenoj vrijednosti ili prodaji, odnosno u obliku multiplikatora, kako bi se neutralizirao utjecaj razlika u veličini između kompanija (Matić i sur., 2011):

- Multiplikator 1:  $EBITDA / BV$  (*Book value* – knjigovodstvena vrijednost)
- Multiplikator 2:  $EBITDA / S$  (*Sales* – prodaja).

Prvi multiplikator pokazuje koliko efikasno poduzeće koristi svoj kapital da bi generiralo novčana sredstva, a drugi multiplikator pokazuje koliko novčanih jedinica generira jedna novčana jedinica prodaje.

Nedostatak računovodstvenih i financijskih pokazatelja leži u njihovoj podložnosti manipulaciji te se u slučaju neadekvatne revizije isti trebaju uzimati sa zadržkom. Dodatnim nedostatkom ove metode smatra se i neusporedivost s drugim akvizicijama. Neusporedivost pokazatelja posljedica je razlika u veličini poduzeća. Iz navedenog razloga, u svrhu usporedivosti akvizicija različitih poduzeća često se koristi EBITDA u obliku multiplikatora, primjerice u omjeru prema knjigovodstvenoj vrijednosti poduzeća ili prihodu od prodaje (Martynova, Oosting i Renneboog, 2006).

### **2.5.3. Metode mjerenja uspješnosti akvizicija na temelju ekonomske dodane vrijednosti**

Mjerenje uspješnosti akvizicija na temelju računovodstvenih i financijskih pokazatelja dodatno se može kritizirati pristupom koji ignorira trošak kapitala, odnosno ne uključuje oportunitetni trošak. Navedenim, operativna dobit ne opisuje realne mogućnosti maksimizacije dobiti. Iako poduzeće nakon akvizicije može pokazivati



solidne rezultate na temelju računovodstvenih podataka, to ne znači da investitor ne bi mogao ostvariti veću korist ulažući u neke druge, jednako rizične investicije. Stoga, neki autori kao alternativnu metodu predlažu mjerenje uspješnosti akvizicija na temelju ekonomske dodane vrijednosti (engl. *economic value added* - EVA). Navedena metoda ima velikih sličnosti s metodom mjerenja neto sadašnje vrijednosti i u posljednje vrijeme privukla je pažnju mnogim praktičarima i teoretičarima (Matić i sur., 2011).

Ekonomski dodana vrijednost ili EVA predstavlja izračun realne dobiti za godinu koja se promatra i razlikuje se od računovodstvene dobiti u tome što u obzir uzima rizik investicije koji uključuje u trošak kapitala. Općenito, ekonomski dodana vrijednost predstavlja procijenjenu vrijednost realne ekonomske dobiti za promatranu godinu. Drugim riječima, ona predstavlja dobit koja pripada dioničarima nakon što su uračunati svi postojeći troškovi uključujući i oportunitetni trošak uloženog kapitala. Time ekonomska dodana vrijednost uzima u obzir i rizik investicije koji se uračunava u trošak kapitala.

Općenito, a i u svrhu procjene uspješnosti akvizicija, ekonomski dodatnu vrijednost moguće je izračunati i oduzimanjem troška kapitala od operativne dobiti nakon poreza, odnosno prema sljedećoj formuli (Matić i sur., 2011):

$$\text{EVA} = (\text{povrat na uloženi kapital} - \text{trošak kapitala}) \times (\text{uloženi kapital}) = \text{operativna dobit nakon poreza} - (\text{trošak kapitala}) \times (\text{uloženi kapital})$$

“Kao glavni nedostatak navedene metode moguće je navesti nedostupnost podataka potrebnih za izračun ekonomski dodane vrijednosti, kao i kompleksan postupak izračuna u slučaju raspolaganja potrebnim podacima” (Novak, 2002, str. 287). Teškoće u izračunu neto operativne dobiti nakon poreza i investiranog kapitala primarno se odnose na nužnost podešavanja stavki poput *goodwill*a i druge nemjerljive imovine, troškova preuzimanja ili računovodstvenih rezervi.

## 2.6. Akvizicija u praksi

Mnogi smatraju da je fenomen preuzimanja poduzeća karakterističan za dvadesete godine prošlog stoljeća, no zapravo ga susrećemo u tzv. preuzimateljskim valovima

već od kraja 19. stoljeća. Hrvatska su se poduzeća tek nedavno počela susretati s preuzimanjima. Današnji je preuzimateljski val najviše izazvan ponajprije intenzivnim razvojem novih tehnologija, deregulacijom i novim ekonomskim prostorom te globalizacijom.

Brzi tehnološki napredak i internacionalizacija djelovanja brišu državne granice, tjerajući poduzeća u povezivanje. Promjene vlasničkih struktura postale su hrvatska svakodnevnica. S obzirom na to da je hrvatsko gospodarstvo ispostavljeno gospodarskoj konkurenciji udružene Europe, nastavljanje vala preuzimanja neminovna je pojava. Bertoncele (2006) tvrdi da će strana poduzeća sa svojim kapitalom u sve većoj mjeri sudjelovati u preuzimanjima hrvatskih poduzeća, dok će se hrvatska poduzeća udruživati zbog uspješnog nastupa na europskim i svjetskim tržištima ili pak sama sudjelovati u preuzimanju stranih poduzeća.

Bertoncele (2006) smatra da je za uspješnost procesa preuzimanja važna priprema besprijekornih planova aktivnosti prije, tijekom i nakon preuzimanja te stručna izvedba. Stručno planiranje svih procesnih faza, uz pretpostavku dobrog poznavanja tematike, predstavlja ključ za uspjeh. Međutim, preuzimanja u praksi često ne daju željene ishode. Svako akademsko istraživanje naglašava da je stopa neuspjeha poprilično iznad 50 %, stoga se smatra da bi akvizicije trebale slijediti nakon detaljnog pregleda strateških ciljeva i nakon pažljivog razmatranja različitih varijanti (Howson, 2006).

### **2.6.1. Akvizicija u hrvatskoj praksi**

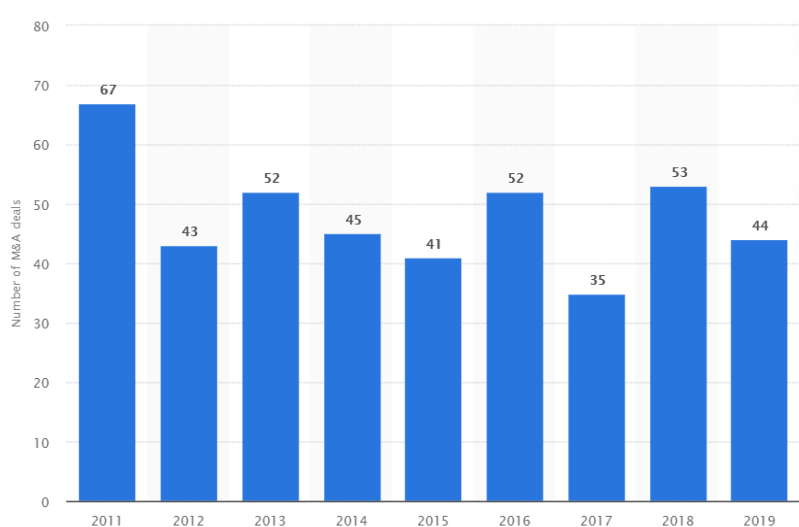
Analizirajući hrvatsko tržište, analitičari, na čelu s Andrijom Garofulićem, partnerom u Mazarsu ističu da investicijske aktivnosti u Hrvatskoj pokazuju ohrabrujući rast, najviše zahvaljujući ulaganjima privatnog sektora, nižim troškovima financiranja, bržoj apsorpciji sredstava iz EU fondova te građevinskim aktivnostima u turizmu.<sup>1</sup> Preuzimanja u Republici Hrvatskoj prisutna su u brojnim industrijama. Vodeće industrije su svakako financijska industrija, industrija hrane i pića, farmaceutika i industrijski proizvodi što korespondira velikim dijelom i sa svjetskim trendovima.

---

<sup>1</sup> Laslavić, Ž. (27.5.2019.). Mazars i Mergermarket: 35 najvećih preuzimanja i spajanja u Hrvatskoj. Lider. Preuzeto s: <https://lider.media/aktualno/mazars-i-mergermarket-35-najvecih-preuzimanja-i-spajanja-u-hrvatskoj-26097> (19.3.2020).

U nastavku ovog specijalističkog diplomskog stručnog rada slijede grafički prikazi statističkih podataka vezanih uz poslove spajanja i preuzimanja (*M&A*) u Hrvatskoj u razdoblju od 2011. do 2019. godine. Statistički podaci o aktivnostima spajanja i preuzimanja u Republici Hrvatskoj prikupljeni su korištenjem svjetski poznatih i renomiranih baza podataka i platformi poslovnih podataka poput Mergermarketa, Statiste, Mazarsa i slično.

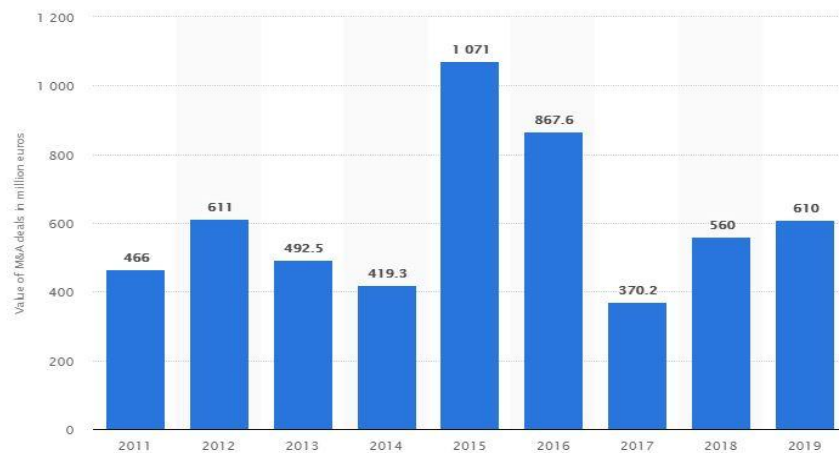
Slika 2.3. Broj spajanja i akvizicija od 2011. do 2019. godine u Republici Hrvatskoj



Izvor: <https://www.statista.com/statistics/412382/m-and-a-croatia-number-of-deals/> (19.3.2020.)

Na temelju prethodne slike koja prikazuje broj spajanja i akvizicija u razdoblju od 2011. do 2019. godine u Republici Hrvatskoj, može se zaključiti da se broj transakcija u odnosu na 2011. godinu smanjivao. Ukupni broj transakcija u 2011. godini iznosio je 67 te ni u jednoj sljedećoj godini nije nadmašen. Nakon 2011. godine ukupan broj transakcija varirao je iz godine u godinu. Primjerice, u 2018. godini realiziran je znatno veći broj transakcije u odnosu na 2017. godinu što je upućivalo na povećanje *M&A* transakcija na domaćem tržištu. Unatoč tome, u 2019. godini ponovno je zabilježen znatan pad ukupnih transakcija s 53 na 44 transakcije u odnosu na prethodnu godinu.

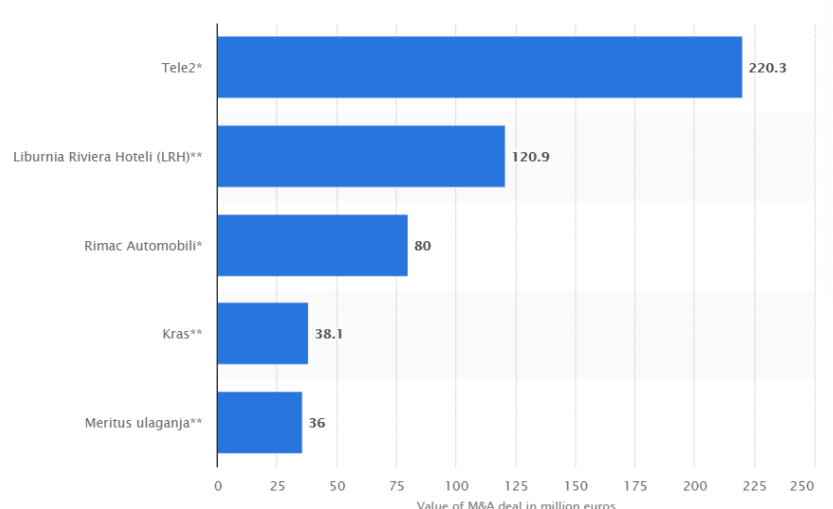
Slika 2.4. Ukupna vrijednost transakcija spajanja i akvizicija u Republici Hrvatskoj u milijunima eura u razdoblju od 2011. do 2019. godine



Izvor: <https://www.statista.com/statistics/412386/croatia-aggregate-value-of-deals/> (19.3.2020.)

Statistički podaci na slici 2.4. pokazuju ukupnu vrijednost transakcija spajanja i akvizicija (M&A) u Hrvatskoj u razdoblju od 2011. do 2019. godine. Vidljivo je kako je najveća ukupna vrijednost transakcija ostvarena u 2015. godini i tada je iznosila 1.071 milijun eura. Nakon navedenog razdoblja broj ukupnih transakcija bilježi pad. U odnosu na 2017. godinu, kada je iznosila 370,2 milijuna eura, ukupna vrijednost transakcija kontinuirano raste te u 2019. godini iznosi 610 milijuna eura.

Slika 2.5. Najveći ugovori spajanja i preuzimanja (M&A) u Republici Hrvatskoj u 2019. godini prema vrijednosti posla (u milijunima eura)



Izvor: <https://www.statista.com/statistics/412391/m-and-a-croatia-value-deals/> (19.3.2020.)

Na temelju slike 2.5. koja se odnosi na pet vodećih M&A transakcija u 2019. godini, moguće je uočiti da je najveća akvizicija prema vrijednosti posla bila kada je BC Partners Holdings iz Velike Britanije preuzeo Tele2 u vrijednosti od 220,3 milijuna eura. Potom je Gitone Adriatic preuzeo Liburnia Riviera Hotel (LRH) u vrijednosti od 120,9 milijuna eura. Slijedi investicija tvrtke Hyundai Motor u Rimac automobile u vrijednosti od 80 milijuna eura te ulaganje fonda Mid Europa Partners u 30 % udjela tvrtke Meritus u vrijednosti od 36 milijuna eura.

Na temelju navedenih slika može se zaključiti da je u 2019. godini porasla vrijednost preuzimanja za 9 % u odnosu na 2018. godinu, iako je broj preuzimanja pao s 53 na 44 transakcije. U analiziranom razdoblju od 2011. do 2019. godine najveća transakcija bila je kada je BC Partners Holdings iz Velike Britanije preuzeo Tele2 u vrijednosti od 220,3 milijuna eura.

Jelena Nushol i Marija Zrno, odvjetnice iz Odvjetničkog društva Bardek, Lisac, Mušec, Skoko, koje su u suradnji s *CMS Reich-Rohrwig Hainz* sudjelovale u izradi izvješća *Emerging Europe M&A* za 2019. godinu, predviđaju porast M&A transakcija u 2020. godini u području *retaila* i transakcijama koje će proizaći iz restrukturiranja Fortenova grupe. Također, smatra se da će sve više biti interesantni i *startupovi*, posebice oni iz područja umjetne inteligencije (engl. *Artificial intelligence*) te, kao i do sada, hotelske transakcije.<sup>2</sup> S druge strane, prema Caperovu istraživanju, najveće aktivnosti spajanja i akvizicija u sljedećim godinama očekuju se u TMT-u (tehnologija, mediji i telekomunikacije), sektorima hrane i pića, maloprodaje, energije te financijskih usluga što se podudara s globalnim trendovima.<sup>3</sup> Nadalje, prema istraživanju *Business Transfer Barometer*, predviđanja kažu da će se od 25 do 40 % svih tvrtki u Europskoj uniji u sljedećih deset godina suočiti s transferima vlasništva.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Knezović, A. (3.2.2020.). Vrijednost preuzimanja tvrtki u Hrvatskoj lani je bila 610 milijuna eura, u 2020. se očekuje rast. Lider. Preuzeto s: <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/vrijednost-preuzimanja-tvrtki-u-hrvatskoj-lani-je-bila-610-milijuna-eura-u-2020-se-ocekuje-rast-129924> (19.3.2020.)

<sup>3</sup> Lahovnik, M. (18.10.2018). Hrvatske kompanije planiraju preko 60 akvizicija ili prodaja vrijednih više od 1,6 milijardi eura. Lider. Preuzeto s: <https://lider.media/aktualno/hrvatske-kompanije-planiraju-preko-60-akvizicija-ili-prodaja-vrijednih-vise-od-1-6-milijardi-eura-39282> (19.3.2020.)

<sup>4</sup> Laslavić, Ž. (27.05.2019.). Mazars i Mergermarket: 35 najvećih preuzimanja i spajanja u Hrvatskoj. Lider. Preuzeto s: <https://lider.media/aktualno/mazars-i-mergermarket-35-najvecih-preuzimanja-i-spajanja-u-hrvatskoj-26097> (19.3.2020.)

### **2.6.2. Pravila za uspješnu integraciju**

Iskustvo ima veliki utjecaj na uspješnost preuzimanja, ali taj utjecaj ne mora uvijek biti pozitivan. Uspjeh ili neuspjeh preuzimanja od velike je važnosti za poduzeća koja sudjeluju u navedenoj transakciji, ali i za sve sudionike tog procesa kao i za cjelokupno gospodarstvo. Bertoucel (2006) smatra da strategija uspješne integracije uključuje pravilo koje kaže da bi morali očuvati sve dobre osobine preuzetog poduzeća i dodati dobre osobine poduzeća preuzimatelja te tako dostići novu kvalitetu, odnosno stratešku usklađenost obaju poduzeća.

Habech (2000, prema Bertoucel, 2006) navodi sedam pravila za uspješnu integraciju koja glase:

1. Vizija i strategija - oblikujte jasnu viziju i strategiju.
2. Vodstvo - ključni čimbenik uspjeha. Postavite ga čim prije.
3. Rast - udružite se da biste narasli. Usredotočite se na dodanu vrijednost.
4. Rani uspjesi - poduzmite korak, postignite rezultate i komunicirajte - učinite opipljive, pozitivne pomake.
5. Kulturne razlike - savladajte "lagane" stvari "čvrstim" mjerama.
6. Komunikacija - čvrsta snaga, orijentacija i očekivanja prilikom otkupa dionica.
7. Savladavanje rizika - budite proaktivni, nemojte čekati na iznenađenja.

Smatra se da uspješno preuzimanje zahtijeva puno vremena, energije i truda. U današnje vrijeme mudrost je prepoznati što je isplativo za kupnju, potražiti to na tržištu i uspješno poslovati nakon kupnje. Drugim riječima, da bi se provela uspješna akvizicija, potrebno je temeljito proći kroz sve početne faze i pripreme, biti spreman na negativna iskustva te prepoznati i znati riješiti problem ako se pojavi. Također, veoma je važno istražiti tržište i potencijalnu konkurenciju, proučiti zakonsku regulativu i slično, a nakon preuzimanja pratiti stupanj zadovoljstva zaposlenika i ispunjenje planiranih ciljeva. U praksi, najčešći način provođenja analize uspješnosti poslovanja je komparacija uspješnosti poslovanja poduzeća prije i nakon preuzimanja korištenjem financijskih pokazatelja (Bertoucel, 2006).

### **3. POSLOVNI PROFIL PODUZEĆA PRINT CENTAR KRAPINA D.O.O. U SLUŽBI PREUZIMATELJA**

Poslovni profil poduzeća sastoji se od opisa djelatnosti kojom se Print Centar Krapina bavi, potom se opisuju temeljni radni procesi, navodi se misija, vizija i ciljevi te se na posljetku provodi SWOT analiza poduzeća preuzimatelja.

#### **3.1. Osnovni podaci o poduzeću**

Print Centar Krapina d.o.o. (sa sjedištem u Petrovskom, Slatina Svedruška 39) osnovano je 7. srpnja 2000. godine. Jedini osnivač i vlasnik je Vid Šanjug, koji je ujedno i glavni direktor poduzeća. Osnovna djelatnost je tiskarska djelatnost koja se dijeli na *offset* tisak i *mailing* centar. Poduzeće svoju djelatnost obavlja u vlastitom proizvodno-poslovnom prostoru ukupne površine od 4.470,45 m<sup>2</sup> u Đurmancu 160, Đurmanec. Print Centar Krapina kontinuirano se razvija u području svog djelovanja pa od devet zaposlenih na početku danas zapošljava 80 djelatnika, iskusnih stručnjaka na svom području rada. U slučaju potrebe, odnosno izvanrednih rokova, povremeno zapošljava do 100 zaposlenika.<sup>5</sup>

Trenutačno na hrvatskom tržištu postoje četiri subjekta koja su spremna obavljati personalizaciju i *mailing* većih količina materijala, no jedino Print Centar Krapina može pružiti kompletnu uslugu na jednom mjestu koja uključuje izradu tiskanog materijala na grafičkim strojevima (obraci, razne brošure, informativni i reklamni materijali i drugo), personalizaciju predtiskanih obrazaca na uređajima za digitalni tisak te strojno kuvertiranje.

Dokaz kvalitete i pouzdanosti Print Centra Krapina lista je zadovoljnih klijenata, a to su: A1 d.o.o., HT d.d., Hrvatska radiotelevizija, Hrvatske vode, Narodne novine d.d., Hrvatska Lutrija d.o.o., Erste&Steiermärkische grupa, Raiffeisenbank Austria d.d., Sberbank d.d., HAK – Hrvatski autoklub, Allianz Zagreb d.d., Wiener osiguranje Vienna Insurance Group i mnogi drugi.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Interni podaci poduzeća Print Centar Krapina d.o.o.

<sup>6</sup> Print Centar Krapina. Preuzeto s: <http://www.print-centar-krapina.hr/> (5.2.2020.)

### 3.2. Vizija, misija i ciljevi poduzeća

Utvrđivanjem misije i vizije poduzeća započinje proces strateškog menadžmenta. Perkov (2019) smatra da „menadžer kao vođa strateških promjena je onaj koji promišlja u kontekstu definiranja što organizacija želi biti u dugoročnijoj budućnosti, zašto postoji, te s kime (s čime) i kako će to ostvariti“ (str. 44). Na temelju navedenog, može se zaključiti da jasna vizija, misija te mjerljivi i realni ciljevi predstavljaju ključne elemente u uspješnom vođenju poduzeća.

Thompson i sur. (2008) smatraju da je strateška vizija „nacrt koji prikazuje pravac kojim poduzeće namjerava ići u razvijanju i jačanju svoje djelatnosti. Ona oslikava odredište poduzeća i izlaže logičke temelje za odlazak do tog odredišta“ (str. 18).

**Vizija poduzeća** Print Centar Krapina glasi: „Postati prvi subjekt u Hrvatskoj koji je u mogućnosti ponuditi cjelovitu uslugu *direct mailinga* po principu „sve na jednom mjestu“ za sustave kao što su telekomunikacije, banke, *leasing* kuće, stambene štedionice i drugi, a koji imaju potrebu distribuirati određene podatke svojim članovima i komitentima“.<sup>7</sup>

Perkov (2019) navodi da je misija „kratka i inspirativna izjava o svrsi poslovanja organizacija“ (str. 46). **Misija poduzeća** Print Centar Krapina glasi: „Postati i ostati Vaš partner u poslovanju. U tom cilju svakodnevno razvijamo ljudske i materijalne resurse te procese kako bismo pružili najkvalitetniji proizvod, odnosno uslugu u najkraćem roku, uz maksimalnu sigurnost te čuvanje povjerljivosti informacija i podataka klijenata“.<sup>8</sup>

Nakon što poduzeće definira i odredi jasnu misiju, vlasnik, odnosno menadžment poduzeća postavlja dugoročne ciljeve. Upravo su jasno definirani ciljevi neophodni za postizanje uspjeha na tržištu. Buble (2006) smatra da su „ciljevi konačni rezultati planiranih aktivnosti – oni iskazuju što poduzeće treba ostvariti, u kom opsegu i kada“ (str. 124).

---

<sup>7</sup> Print Centar Krapina. Preuzeto s: <http://www.print-centar-krapina.hr/> (5.2.2020.)

<sup>8</sup> Print Centar Krapina. Preuzeto s: <http://www.print-centar-krapina.hr/> (5.2.2020.)



Prema navodima vlasnika **ciljevi poduzeća** Print Centar Krapina su sljedeći:

- zaposliti tri nova stručna i ambiciozna zaposlenika koji će imati mogućnost i obvezu stalno se razvijati i usavršavati
- investirati u nabavu nove opreme za ispis i kuvertiranje papirnatih dokumenata (investicija cca 1.000.000 €) u roku od dvije godine
- razvijati digitalne usluge u roku od godine dana
- kontinuirano usavršavati proizvode i usluge
- kontinuirano postizati kvalitetu proizvoda i usluga koja će poticati kupce za ponovni odabir tvrtke Print Centar Krapina kao poslovnog partnera
- trajno poboljšavati sustav upravljanja zaštitom okoliša kako bi se poboljšale okolišne performanse
- trajno poboljšavati djelotvornost sustava upravljanja informacijskom sigurnošću
- ispunjavati sve obaveze usklađenosti koje uključuju zakonske i sve ostale zahtjeve koje poduzeće mora ispuniti
- povećati prihode za 10 % u roku od tri godine
- postići tržišni udio od 10 % na slovenskom tržištu transakcijskih dokumenata u roku od tri godine
- postati lider na domaćem tržištu u roku od godine dana.

S obzirom na navedene ciljeve, može se vidjeti kako su oni povezani s vizijom i misijom poduzeća Print Centar Krapina i kao takvi jasno opisuju namjere poduzeća u budućem poslovnom razdoblju.

### **3.3. Temeljni radni procesi poduzeća Print Centar Krapina d.o.o.**

Osnovna djelatnost poduzeća Print Centar Krapina je tiskarska djelatnost koja je podijeljena na dva odvojena proizvodna procesa, a to su: tisak na grafičkim strojevima (tzv. *offset* tisak) i *mailing* centar (digitalni tisak, kuvertiranje, pakiranje tiskarskih proizvoda i softverska rješenja). Najveći, a ujedno i najprofitabilniji segment poslovanja poduzeća je *direct mailing*<sup>9</sup>, odnosno slanje personaliziranih računa, opomena i obavijesti za banke, *leasing* kuće, telekomunikacije i slično.

---

<sup>9</sup> Pojam *direct mailing* upotrebljava se u tiskarskoj djelatnosti i označava poslovni proces koji uključuje primitak varijabilnih (personaliziranih) podataka dobiven od naručitelja, digitalni tisak varijabilnih

Proizvodni proces za *offset* tisak, odnosno tisak na grafičkim strojevima sastoji se od grafičke pripreme, klasičnog tiska te strojne i ručne dorade. Proces proizvodnje započinje grafičkom pripremom. Poduzeće za tisak najčešće koristi naručiteljevu gotovu grafičku pripremu, no može izraditi novu ili prilagoditi postojeću pripremu, ovisno o zahtjevima naručitelja. Grafička dorada je završna faza u tiskarstvu koja otisnute artikle doraduje u gotov proizvod. Ovisno o proizvodima, primjenjuju se različite tehnologije grafičke dorade - knjigoveška ili kartonažna dorada, prerada ili konfekcija papira. Neki od proizvoda koji se izrađuju na grafičkim strojevima su: poslovni obrasci (memorandumi, računi, ponude, ugovori, radni nalozi i slično), promidžbeni materijali (letci, brošure, katalogi, fascikli, blokovi, plakati i slično), materijali za lutrijske igre te mnogi drugi.

*Mailing* centar se sastoji od sljedećih procesa: digitalni tisak varijabilnih podataka, strojno umetanje personaliziranih dokumenata i priloga u kuverte, strojno zatvaranje kuverti i pakiranje naljepnicama, izrada softverskih rješenja te isporuka prema nalogu naručitelja. Također, poduzeće personalizira PVC identifikacijske i *loyalty* kartice, snima podatke na CD ili DVD te ih umnožava. Personalizacija može biti najjednostavnija, kao što je ispis adresa na predtiskani obrazac ili na kuvertu, sve do vrlo zahtjevnih ispisa potpuno različitih podataka za svakog pojedinačnog primatelja određenog materijala poput računa, opomena, ponuda i slično.

Poduzeće klijentima nudi rješenja za izradu varijabilnog ispisa na temelju dobivenih baza podataka i *templatea* dokumenata. Zbog poboljšavanja praćenja statusa produkcije, klijentima se nudi mogućnost praćenja putem internetske aplikacije koja sadrži podatke o vremenu zaprimanja datoteka i dostupnim statističkim podacima te vremenu završetka pojedine faze obrade. Isto tako, Print Centar Krapina može svojim klijentima ponuditi internetske aplikacije za *online* arhivu PDF dokumenata, praćenje povrata pošiljki te druge specifične aplikacije za kojima klijent pokaže potrebu.

Također, poduzeće pruža uslugu kompletiranja i pripreme materijala za otpremu preko distributera pošiljki, odnosno drugih oblika dostave do krajnjih klijenata, a sve

---

podataka na digitalnim printerima, strojno insertiranje u pripremljene kuverte i isporuka distributeru prema nalogu naručitelja.

prema nalogu naručitelja. Ono posjeduje vlastiti vozni park koji omogućava isporuku gotovih proizvoda u bilo koje vrijeme i na bilo kojem mjestu. Iz navedenih poslovnih aktivnosti poduzeća vidljivo je kako Print Centar Krapina ima tehnološko-tehnički potpuno zaokružen proces rada po principu „sve na jednom mjestu“.

Slika 3.1. Temeljni radni procesi poduzeća Print Centar Krapina d.o.o.



Izvor: autoričin rad

Slika 3.1. prikazuje tehnološko-tehnički potpuno zaokruženi proces proizvodnje poduzeća Print Centar Krapina koji po principu „sve na jednom mjestu“ svojim klijentima pruža cjelovitu uslugu počevši od grafičke pripreme za izradu tiskanog materijala, tiska i dorade na grafičkim strojevima (klasični *offset* tisak), digitalnog tiska varijabilnih podataka, strojnog insertiranja u pripremljene kuverte te isporuku prema nalogu naručitelja. Navedenom poslovnom orijentacijom Print Centar Krapina bilo je prvo poduzeće u Hrvatskoj koje je moglo ponuditi tako cjelovitu uslugu. Danas je ono najopremljeniji subjekt u Republici Hrvatskoj za obavljanje takve vrste usluge i zauzima jednu od vodećih pozicija na hrvatskom tržištu. Svi proizvodni procesi odvijaju se sukladno međunarodnim normama upravljanja kvalitetom ISO 9001, zaštitom okoliša ISO 14001 i upravljanja informacijskom sigurnošću ISO/IEC 27001. Uspostavljanje ovih sustava, njihovo kontinuirano djelotvorno održavanje i poboljšanje osnova su za uspostavu, održavanje i stalno razvijanje sposobnosti organizacije da isporuči proizvode i pruži usluge u skladu sa zahtjevima kupaca, statutarnim i regularnim zahtjevima.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Print Centar Krapina. Preuzeto s: <http://www.print-centar-krapina.hr/> (5.2.2020.)

### 3.4. SWOT analiza poduzeća preuzimatelja

SWOT analiza predstavlja najjednostavniji strateški alat za skeniranje okoline poduzeća koja pruža valjani odgovor na to je li opća situacija u osnovi zdrava ili nezdrava (Thompson i sur., 2008). S ciljem vrednovanja unutarnjih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji u nastavku ovog rada provodi se SWOT analiza poduzeća Print Centar Krapina d.o.o.

Tablica 3.1. SWOT analiza poduzeća Print Centar Krapina d.o.o.

SNAGE:	SLABOSTI:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ugled stručnog i pouzdanog poslovnog partnera</li> <li>• jedna od vodećih pozicija na hrvatskom tržištu</li> <li>• dobra povezanost poslovnih procesa u poduzeću</li> <li>• stručni i educirani zaposlenici</li> <li>• suvremeni tehnološki, informatički i komunikacijski resursi</li> <li>• sustavno ulaganje u znanje i tehnologije</li> <li>• kvalitetni proizvodi i usluge</li> <li>• mogućnost pružanja cjelovite usluge <i>offset</i> tiska i direktnog <i>mailinga</i> na jednome mjestu</li> <li>• kvalitetni poslovni odnosi s kupcima, dobavljačima i poslovnim partnerima</li> <li>• visoka razina zaštite povjerljivih informacija klijenata</li> <li>• integrirani sustav upravljanja kvalitetom, zaštitom okoliša i upravljanja informacijskom sigurnošću sukladno međunarodnim normama: ISO 9001, ISO 14001 i ISO/IEC 27001</li> <li>• društveno odgovorno poslovanje</li> <li>• jasna vizija, misija i ciljevi poduzeća</li> <li>• vlastiti poslovni prostor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• slabo ulaganje u promociju poduzeća</li> <li>• nefrekventna lokacija</li> <li>• visoki troškovi održavanja strojeva</li> <li>• visoki troškovi režija</li> <li>• visoki troškovi ulaganja u istraživanje, inoviranje i razvoj</li> </ul>
PRILIKE:	PRIJETNJE:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• porast potražnje za proizvodima, odnosno uslugama poduzeća</li> <li>• pojava novih kupaca</li> <li>• novi trendovi u svijetu vezani uz tiskarstvo</li> <li>• stimulativne mjere u zakonskoj regulativi vezane za tiskarsku djelatnost</li> <li>• uvođenja novih tehnologija</li> <li>• mogućnost širenja na nova tržišta</li> <li>• internacionalizacija poslovanja</li> <li>• globalizacija poslovanja</li> <li>• digitalizacija poslovanja</li> <li>• povezivanje s poduzećima srodnih djelatnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pad potražnje za proizvodima, odnosno uslugama</li> <li>• pojava novih konkurenata koji bi svojim kapacitetima mogli proizvoditi veće količine uz niže cijene</li> <li>• nelojalna konkurencija</li> <li>• povećanje poreza i doprinosa</li> <li>• povećanje cijena sirovina na tržištu (papir)</li> <li>• prijetnja zamjenskih proizvoda i usluga</li> <li>• brzo zastarijevanje tehnologije</li> <li>• loše definirana zakonska regulativa</li> <li>• <i>dumping</i><sup>11</sup> cijene konkurenata</li> <li>• internacionalizacija poslovanja</li> <li>• globalizacija poslovanja</li> <li>• digitalizacija poslovanja</li> </ul>

Izvor: autoričin rad

<sup>11</sup> Pojam *dumping* označava prodaju proizvoda po cijenama koje ne pokrivaju troškove proizvodnje, a u cilju uništenja konkurencije.

Tablica 3.1. prikazuje SWOT analizu Print Centra Krapina u ulozi poduzeća preuzimatelja. Vidljivo je kako su najveće prednosti, odnosno unutarnje snage poduzeća stručni i educirani zaposlenici, visoka kvaliteta proizvoda potvrđena ISO certifikatima, pristupačne cijene proizvoda i usluga, kvalitetna oprema i strojevi te koncept pružanja usluge „sve na jednom mjestu“. Valja istaknuti kako poduzeće posluje na društveno odgovoran način te svoju konkurentsku prednost temelji upravo na poslovanju prema načelima održivog razvoja i odgovornog odnosa prema okolišu, što potvrđuje integrirani sustav zaštite okoliša ISO 14001.

S druge strane, najveću slabost poduzeću predstavljaju visoki troškovi koji se odnose na servisiranje strojeva i opreme, režije i ulaganje u istraživanje, inoviranje i razvoj. Zbog globalne konkurencije, ubrzanog lansiranja novih proizvoda i snažnog tehnološkog napretka poduzeće mora sve više ulagati u istraživanje, inoviranje i razvoj novih proizvoda, odnosno usluga. Zbog brzih tehnoloških promjena troškovi ulaganja u navedene aktivnosti naglo su porasli, što predstavlja slabost za analizirano poduzeće. Slabo ulaganje u promociju i nefrekventna lokacija također predstavljaju slabost, jer dovode do potencijalnog smanjenja potražnje za proizvodima ili uslugama koje poduzeće nudi zbog nedovoljne informiranosti potencijalnih kupaca.

Neke od najvažnijih prilika analiziranog poduzeća su nove tehnološke mogućnosti i mogućnost širenja na nova tržišta što bi u konačnici rezultiralo pojavom novih segmenata kupaca, razvojem novih proizvoda ili usluga i slično. Ubrzan tehnološki napredak i internacionalizacija djelovanja dovode do rastućeg trenda povezivanja poduzeća srodnih djelatnosti što za analizirano poduzeće može predstavljati važnu priliku. Tiskarska industrija posljednjih se godina jako brzo razvija zbog tehnologije koja sve brže zastarijeva, što zahtijeva od poduzeća da implementira nove standarde koji su trenutačno aktualni na tržištu kako ne bi ispalo iz konkurentske utrke. Smatra se da povezivanje analiziranog poduzeća s poduzećima srodnih djelatnosti može poboljšati učinkovitost poslovnog sustava preraspodjelom poslovnih resursa te ostvarivanjem pozitivnih operativnih i financijskih sinergijskih učinaka kako bi ostalo u tržišnoj utrci s novim tehnologijama.

Najveću prijetnju poduzeću predstavlja nelojalna konkurencija, koja prodaje tiskarske proizvode po cijenama koje ne pokrivaju troškove proizvodnje. Nemogućnosti

ulaganja u nabavu nove opreme zbog ubrzanog razvoja novih tehnologija, pojava novih konkurenata koji bi svojim kapacitetima mogli proizvoditi veće količine proizvoda uz niže cijene, pojava zamjenskih proizvoda te posljedično pad potražnje za proizvodima i uslugama predstavljaju ozbiljne prijetnje za analizirano poduzeće.

Novi svjetski trendovi poput digitalizacije, internacionalizacije i globalizacije znatno utječu na poslovanje današnjih poduzeća. Navedeni trendovi mogu predstavljati priliku, ali i potencijalnu prijetnju za analizirano poduzeće ako ono ne može adekvatno odgovoriti na strukturalne promjene koje donose novi svjetski trendovi. Sve navedeno može imati pozitivne učinke na poslovanje poduzeća, ali može i usporiti ili ugroziti Print Centar Krapina u ostvarivanju svojih ciljeva, odnosno može dovesti u pitanje opstanak na tržištu. Smatra se kako poduzeće mora neprestano pratiti i analizirati prilike i prijetnje iz vanjske okoline kako bi moglo na vrijeme reagirati i prilagoditi se novim uvjetima na tržištu.

## 4. POSLOVNI PROFIL TARGET PODUZEĆA HITRA PRODUKCIJA DOKUMENATA D.O.O.

Poslovni profil target poduzeća sastoji se od opisa djelatnosti kojom se bavi Hitra produkcija dokumenata d.o.o., potom se opisuju temeljni radni procesi, navode se misija, vizija i ciljevi te se naposljetku provodi SWOT analiza poduzeća prije nego što Print Centar Krapina d.o.o. počne s procesom akvizicije.

### 4.1. Osnovni podaci o poduzeću

Hitra produkcija dokumenata d.o.o. osnovana je 2005. godine s vizijom postanka tržišnog lidera u segmentu produkcije varijabilnih dokumenata. Sjedište društva i proizvodni pogon nalaze se na lokaciji Mladena Ivekovića 2 u Zagrebu. Poduzeće zapošljava 35 djelatnika, iskusnih stručnjaka na svom području rada. Od kolovoza 2018. godine Hitra produkcija dokumenata nalazi se u vlasništvu poduzeća Print Centar Krapina.<sup>12</sup>

Klijenti poduzeća po tržišnim vertikalama su telekomunikacijski operateri, financijske institucije, osiguravajuće kuće, komunalna društva, maloprodajni lanci, marketinške agencije te drugi. Za navedene klijente poduzeće obavlja usluge ispisa i kuvertiranja računa, opomena, bankovnih izvoda i personaliziranih marketinških materijala. Dokaz kvalitete i pouzdanosti poduzeća Hitra produkcija dokumenata svakako je referentna lista zadovoljnih korisnika, a neki od najvažnijih su sljedeći: Croatia osiguranje d.d., PBZ Grupa (Privredna banka Zagreb d.d., PBZ Card d.o.o., PBZ Croatia osiguranje d.d.), TELE2 d.o.o., HEP grupa (HEP-Elektra d.o.o., HEP-Plin d.o.o., HEP-Toplinarstvo d.o.o., HEP-Opskrba d.o.o.), OTP banka d.d., Addiko Bank d.d., Generali osiguranje d.d., RWE, Hrvatski Telekom d.d. i drugi.

### 4.2. Vizija, misija i ciljevi poduzeća

U ovom se dijelu opisuju vizija, misija i ciljevi poduzeća Hitra produkcija dokumenata d.o.o. **Vizija poduzeća** Hitra produkcija dokumenata glasi: „Postati lider na tržištu produkcije tradicionalne pisane komunikacije, orijentirane i na razvoj komplementarnih digitalnih usluga (e-računi, e-dokumenti, interaktivni dokumenti, *big data*)“, dok **misija poduzeća** glasi: „Mi pružamo usluge koje omogućavaju da Vi budete najbolji u onom najvažnijem - načinu na koji Vas korisnici doživljavaju.

---

<sup>12</sup> Interni podaci poduzeća Hitra produkcija dokumenata d.o.o.

Zajedno Vašu komunikaciju možemo napraviti personaliziranom, pametnom, modernom i sigurnom<sup>13</sup>.

Prema navodima članova uprave prije procesa akvizicije **ciljevi poduzeća** Hitra produkcija dokumenata bili su sljedeći:

- pronaći pouzdanog dobavljača za usluge *offset* tiska u roku od godine dana
- povećati plaće radnicima u odjelu proizvodnje za 15 % u roku od tri godine
- postići tržišni udio od 10 % na slovenskom tržištu transakcijskih dokumenata u roku od tri godine
- educirati dvoje zaposlenika za provođenje internih audita po ISO 9001 i 27001 normama u roku od dvije godine
- povećati prepoznatljivost poduzeća na tržištu digitalnih usluga (e-dokumenti, e-arhiva, usluge programiranja i slično) u roku od dvije godine
- redefinirati usluge i-računa u roku od dvije godine
- premjestiti sjedište i proizvodni pogon poduzeća na novu lokaciju u roku od dvije godine.

Na temelju navedenih ciljeva može se zaključiti kako su oni povezani s vizijom i misijom poduzeća. Ciljevi Hitre produkcije dokumenata na jasan način opisuju namjere poduzeća u budućem razdoblju i služe Upravi društva kao putokaz pri izboru strateških aktivnosti.

#### **4.3. Temeljni radni procesi poduzeća Hitra produkcija dokumenata d.o.o.**

Osnovna djelatnost poduzeća je produkcija varijabilnih podataka. Hitra produkcija dokumenata danas zauzima vodeću poziciju u segmentu produkcije i dostave elektroničkih dokumenata, varijabilnog ispisa, kuvertiranja dokumenata i personaliziranog direktnog marketinga na području Republike Hrvatske. Tržišna pozicija postignuta je fokusiranim pristupom poduzeća na osnovnu djelatnost popraćenu stalnim ulaganjima u tehnologiju, sigurnost, odnosno zaštitu osobnih

---

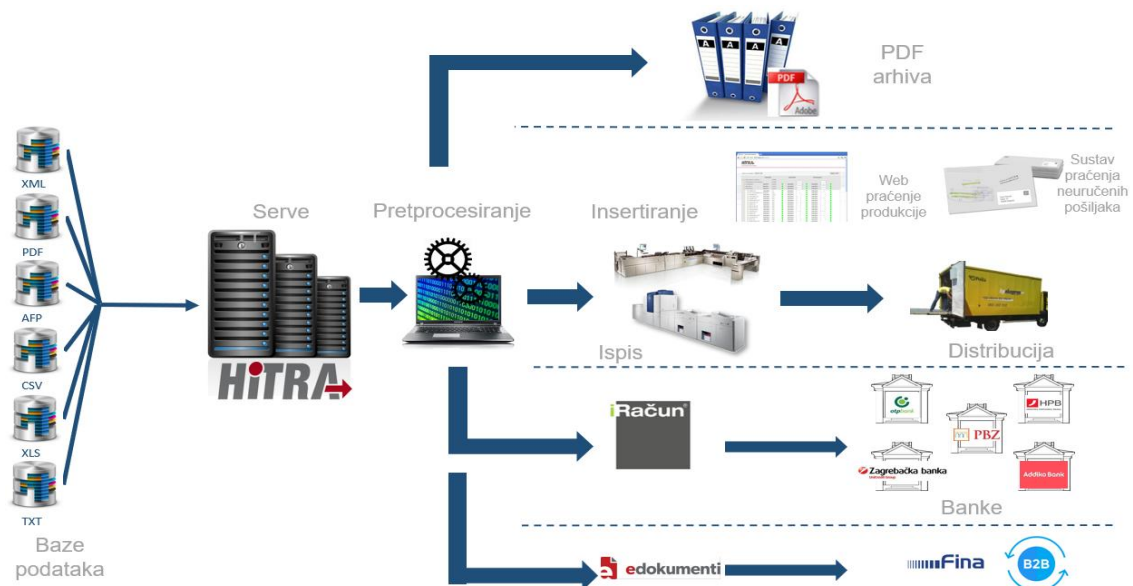
<sup>13</sup> Hitra produkcija dokumenata. Preuzeto s: <https://www.hpdoc.hr/> (5.2.2020.)



podataka, edukaciju i razvoj djelatnika, koji su rezultirali uvođenjem strogih automatiziranih i kontroliranih procedura, popraćenih projektnom organizacijom.

Najprofitabilniji segment poslovanja poduzeća je produkcija i obrada papirnatih dokumenata (računi, bankovni izvodi, opomene, izvještaji i slično). To su relevantni dokumenti koje poslovni subjekti imaju zakonsku obvezu redovito producirati i dostavljati svojim korisnicima. U ovu skupinu subjekata spadaju banke, osiguravajuća društva, telekomunikacije, komunalna poduzeća, tijela državne uprave, samouprave i drugi.

Slika 4.1. Poslovni procesi i usluge poduzeća Hitra produkcija dokumenata d.o.o.



Izvor: interni podaci poduzeća

Slika 4.1. prikazuje poslovne procese i usluge koje poduzeće pruža. Jedna od njih je usluga *outsourcing* produkcije papirnatih dokumenata koja se sastoji od zaprimanja korisničkih podataka, informatičke pripreme istih, ispisa dokumenata i insertiranja u kuvertu te pripreme i predaje gotovih pošiljaka distributeru. Osim produkcije papirnatih dokumenata, poduzeće je prepoznalo važnost transformacije u digitalno poslovanje te svojim klijentima uz fizičko printanje nudi i usluge digitalne produkcije dokumenata. Vezano uz navedeno, poduzeće posjeduje vlastiti IT odjel koji čini šest certificiranih djelatnika za rad u svim programskim rješenjima potrebnim za razvoj

papirnatih i elektroničkih varijabilnih dokumenata.<sup>14</sup> Iz navedenog se može zaključiti kako se usluge poduzeća dijele na produkciju papirnatih dokumenata te na obradu, slanje i arhiviranje digitalnih dokumenata.

#### **4.3.1. Produkcija papirnatih dokumenata**

Poduzeće je maksimalno automatiziralo proces produkcije papirnatih dokumenata kako bi svojim klijentima omogućilo da na jednom mjestu na brz, efikasan i precizan način riješe sve njihove potrebe za navedenom uslugom koja uključuje: definiranje izgleda (*layouta*) obrazaca, kuverti i slično, definiranje praćenja tijekom produkcije i sigurnih komunikacijskih kanala za preuzimanje podataka, IT procesiranje te pripremu podataka za definirane izlazne formate, potom kreiranje dokumenata - pošiljka u fizičkom i/ili elektroničkom obliku, predaju gotovih proizvoda u distribuciju te u konačnici izvještavanje prema dogovoru ugovornih stranaka.

Procesi produkcije papirnatih dokumenata sastoje se od:

##### a) Varijabilnog ispisa

Poduzeće svojim korisnicima omogućava crno-bijeli varijabilni ispis, koji se zbog svoje cjenovne isplativosti najčešće koristi kod masovne produkcije dokumenata. Osim crno-bijelog i ispisa u crnoj boji, Hitra produkcija dokumenata svojim korisnicima omogućava i varijabilni ispis u boji. Navedeni ispis najčešće se koristi za ispis raznih dokumenata, računa, promidžbenih materijala i slično, koji mogu imati velik broj mutacija, ovisno o segmentaciji klijenata koji se dogovaraju u pojedinim kampanjama, pod uvjetom da isti ne utječe na cijenu ispisa.

##### b) Selektivnog inserta letaka/reklama

Hitra produkcija dokumenata svojim korisnicima omogućava automatsko umetanje letaka u pošiljke za korisnike. Jedna od dodatnih funkcionalnosti je i selektivno insertiranje letaka. Navedeno omogućava da se u isti tip pošiljaka (npr. bankarski izvodi) insertira letak (npr. reklama za *Mastercard*), ali samo za one korisnike koji po segmentaciji ulaze u kriterij. Moguće je automatski insertirati do četiri različita letka. Prednost selektivnog insertiranja je u tome što promidžbene materijale mogu primati

---

<sup>14</sup> Interni podaci poduzeća Hitra produkcija dokumenata d.o.o.

samo oni za koje izdavatelj smatra da su potencijalni korisnici, što dodatno smanjuje troškove kampanje, a povećava mogućnost uspješnosti.

#### c) Pametni dokumenti

Hitra produkcija dokumenata trenutačno je jedino poduzeće u Hrvatskoj koje može ponuditi informatičku podršku i ispis dokumenata, tako da oni, osim obaveznih elemenata, sadrže i personaliziranu ponudu i promociju proizvoda klijentima. Korisnik tako u okviru postojećeg troška distribucije i kuvertiranja, a bez troška letka, dobiva marketinški i komunikacijski kanal prema svojim klijentima koji je ujedno, za razliku od tradicionalnih (TV, radio, *jumbo* reklama), potpuno prilagođen klijentima (npr. mjesečni izvodi banaka, računi i slično).

Dodatne usluge vezane uz produkciju papirnatih dokumenata su **online praćenje produkcije dokumenata**, koje omogućava klijentima uvid u pojedine faze procesa pri obradi korisničkih podataka u realnom vremenu putem zaštićene *web*-stranice, te **praćenje povrata neuručених pošiljki**, pri čemu se bilježi učestalost povrata pojedinačnih pošiljki.

#### 4.3.2. Obrada, slanje i arhiviranje digitalne produkcije dokumenata

Osim papirnate produkcije dokumenata, Hitra produkcija dokumenata svojim klijentima nudi mogućnost obrade, slanja i arhiviranja digitalne produkcije dokumenata koja se sastoji od e-arhive, i-računa te e-dokumenata.

E-arhiva je informatički sustav poduzeća u kojem se nalazi *online* arhiva zaprimljenih podataka koji su potom kreirani u indeksirane PDF verzije identične originalima, neovisno radi li se o elektroničkim ili ispisanim dokumentima. Povijesna arhiva svih dokumenata, pohranjenih prema kriterijima korisnika, može se nalaziti u podatkovnom centru poduzeća ili u podatkovnom centru korisnika usluge.

Razumijevanjem tržišnih potreba i praćenjem globalnih trendova, ponajprije izdavatelja računa, Hitra produkcija dokumenata svojim korisnicima nudi uslugu i-račun. Navedenom uslugom poduzeće je danas jedini subjekt na tržištu koji može, uz produkciju papirnatih dokumenata, odnosno računa, ponuditi i uslugu i-račun, čime se klijentima omogućuje brži, moderniji, jednostavniji, ekološki osvješteniji i jeftiniji

način komuniciranja s krajnjim korisnicima *B2C* (engl. *Business to Consumer*)<sup>15</sup>. Trenutačno uslugu i-račun mogu ugovoriti klijenti Zagrebačke banke d.d., Privredne banke Zagreb d.d., Hrvatske poštanske banke d.d., OTP banke d.d. i Addiko Banke d.d.

Osim navedenih digitalnih usluga, poduzeće je razvilo i servis e-dokumenti koji podrazumijeva servis za izradu i razmjenu elektroničkih računa (e-račun). Navedeni servis usklađen je s hrvatskim zakonima, a posebice sa Zakonom o elektroničkom izdavanju računa u javnoj nabavi te je kao takav pogodan za razmjenu putem Centralne platforme.

Usluge servisa e-dokument dijele se na:

- e-račun - sukladan je sa Zakonom o elektroničkom izdavanju računa te kao takav pravovaljan za razmjenu s FININOM centralnom platformom
- e-dokumenti - predstavljaju dodatnu uslugu uz e-račun koja podrazumijeva dostavu bilo kojeg drugog dokumenta kao što su primjerice primka, otpremnica, narudžbenica, odobrenja i drugi dokumenti
- e-arhiva - servis e-dokument koji nudi uslugu elektroničke arhive i-računa i drugih dokumenata u vremenu od jedne godine do neograničeno.

Hitra produkcija dokumenata iznimnu važnost pridaje sigurnosti, kvaliteti i zaštiti osobnih podataka. Sukladno tome, poduzeće garantira tajnost, nepovredivost i integritet osobnih podataka u skladu sa zakonskom regulativom i smjernicama regulatora. Navedeno poduzeće ima implementiran sigurnosni standard - certifikat ISO 27001 koji pokriva cjelokupni proces produkcije dokumenata. Također, poduzeće posjeduje certifikat za standard kvalitete ISO 9001, kojim se prati i unapređuje kvaliteta u poslovnim procesima i odnosima s klijentima. Dodatno, poduzeće je implementiralo i vlastiti standard DST.012 koji poseban fokus stavlja na procese i zaštitu korisničkih podataka u procesu pripreme za fizičku produkciju dokumenata.

---

<sup>15</sup> Pojam B2C je skraćena pojava *Business to Consumer* i podrazumijeva poslovanje organizacije s krajnjim korisnicima. Prodaja roba ili usluga krajnjim korisnicima preko interneta osnovna je odlika B2C ekonomije.

#### 4.4. SWOT analiza target poduzeća

S ciljem identifikacije unutarnjih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji provodi se SWOT analiza poduzeća Hitra produkcija dokumenata prije nego što Print Centar Krapina počne proces akvizicije.

Tablica 4.1. SWOT analiza poduzeća Hitra produkcija dokumenata d.o.o.

<b>SNAGE:</b>	<b>SLABOSTI:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● jedna od vodećih pozicija na hrvatskom tržištu</li> <li>● ugled stručnog i pouzdanog poslovnog partnera</li> <li>● dobra povezanost poslovnih procesa u poduzeću</li> <li>● tehnologija koja omogućuje ispis pametnih dokumenata</li> <li>● dodatne usluge poduzeća: <i>online</i> praćenje produkcije i praćenje povrata neuručених pošiljki</li> <li>● usluga i-račun</li> <li>● stručni i educirani zaposlenici</li> <li>● suvremeni tehnološki, informatički i komunikacijski resursi</li> <li>● sustavno ulaganje u znanje i tehnologije</li> <li>● kvalitetni proizvodi i usluge</li> <li>● kvalitetni poslovni odnosi s kupcima, dobavljačima i poslovnim partnerima</li> <li>● visoka razina zaštite povjerljivih informacija klijenata</li> <li>● fleksibilnost kreiranja novih proizvoda i usluga</li> <li>● integrirani sustav upravljanja kvalitetom i upravljanja informacijskom sigurnošću sukladno međunarodnim normama: ISO 9001 i ISO/IEC 27001</li> <li>● vlastiti DST.012 standard koji označava upravljanje svim procesima unutar proizvodnje</li> <li>● jasna vizija, misija i ciljevi poduzeća</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● fluktuacija radne snage</li> <li>● odlazak educiranih djelatnika u inozemstvo</li> <li>● visoki troškovi radne snage</li> <li>● visoki troškovi najma</li> <li>● visoka kreditna zaduženost</li> <li>● visoki troškovi održavanja strojeva</li> <li>● visoki troškovi režija</li> <li>● tehnološki nedostatak ispisa u <i>offset</i> tehnologiji i tiska na kuverte</li> <li>● nedovoljna prepoznatljivost poduzeća na tržištu digitalnih usluga</li> </ul>
<b>PRILIKE:</b>	<b>PRIJETNJE:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● porast potražnje za proizvodima, odnosno uslugama poduzeća (i-račun, e-račun, e-arhiva)</li> <li>● novi trendovi u svijetu vezani uz e-usluge</li> <li>● uvođenja novih tehnologija</li> <li>● mogućnost širenja na nova tržišta</li> <li>● mogućnost povezivanja sa srodnim poduzećima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● pojava novih konkurenata iz EU koji bi svojim kapacitetima mogli proizvoditi veće količine uz niže cijene</li> <li>● povećanje poreza i doprinosa</li> <li>● povećanje cijena sirovina na tržištu (papir)</li> <li>● prijetnja zamjenskih proizvoda i usluga</li> <li>● brzo zastarijevanje tehnologije</li> <li>● loše definirana zakonska regulativa</li> <li>● <i>dumping</i> cijene konkurenata</li> <li>● kratki rokovi plaćanja dobavljačima</li> <li>● nedostatak pouzdanog dobavljača za usluge <i>offset</i> tiska</li> </ul>

Izvor: autoričin rad

Tablica 4.1. prikazuje SWOT analizu poduzeća Hitra produkcija dokumenata prije procesa akvizicije s poduzećem Print Centar Krapina. Na temelju provedene analize može se zaključiti kako su najveće prednosti, odnosno unutarnje snage poduzeća stručni i educirani zaposlenici, visoka kvaliteta proizvoda potvrđena ISO certifikatima, vlastiti DST.012 standard, pristupačne cijene proizvoda i usluga, kvalitetna oprema i strojevi, jasna vizija, misija i ciljevi. Poduzeće posebno ističe tehnologiju za ispis pametnih dokumenata koja mu nudi mogućnost informatičke podrške i ispisa dokumenata tako da osim obveznih elemenata sadrže i personaliziranu ponudu i promociju proizvoda klijentima. Navedena usluga čini analizirano poduzeće jedinim subjektom na području Republike Hrvatske koje može ponuditi takvu vrstu usluge, potpuno prilagođenu klijentima.

S druge strane, najveću slabost poduzeća predstavljaju: fluktuacija radne snage, visoki troškovi održavanja koji se odnose na servisiranje strojeva i opreme te visoke režije. Također, visoka kreditna zaduženost predstavlja slabost analiziranog poduzeća. Vidljivo je kako je Hitra produkcija dokumenata prepoznala važnost transformacije u digitalno poslovanje, stoga svojim klijentima nudi usluge digitalne produkcije dokumenata. No, smatra se kako navedena usluga još nije dovoljno prepoznata na domaćem tržištu, što predstavlja potencijalnu slabost za analizirano poduzeće.

Smatra se kako su najvažnije prilike poduzeća nove tehnološke mogućnosti i mogućnost širenja na nova tržišta. Suvremene tehnologije omogućuju da poduzeće svoj proizvod distribuira lakše, brže i uz manje troškove do sve većeg broja korisnika. Tiskarska industrija predstavlja jednu od onih industrija koju su najviše zahvatile promjene izazvane ubrzanim razvojem novih tehnologija, znanja na tržištu te sveprisutnom digitalizacijom. Pružatelji tiskarskih usluga djeluju u vremenu koje karakteriziraju dosad neviđene prilike, ali i neobuzdane opasnosti. S obzirom na činjenicu da se poslovni svijet mijenja munjevitom brzinom te da se sve više napuštaju zrele i zastarjele industrije, smatra se kako novi trendovi u tiskarstvu poput e-usluga predstavljaju važnu priliku za razvoj poduzeća. S ciljem opstanka na tržištu i konkurentnije proizvodnje, poslovna spajanja, preuzimanja i strateška povezivanja u današnje vrijeme predstavljaju glavno obilježje za rast. U borbi protiv nelojalne konkurencije, povezivanje Hitre produkcije dokumenata s poduzećem srodnih

djelatnosti može predstavljati priliku, jer bi se tako stvorila veća moć i bolji položaj među konkurentima te naposljetku ostvario veći profit.

Najveću prijetnju poduzeću predstavlja nelojalna konkurencija, koja prodaje tiskarske proizvode po cijenama koje ne pokrivaju troškove proizvodnje. Novi trendovi u tiskarstvu predstavljaju priliku, ali i prijetnju analiziranom poduzeću, zato što internet i e-usluge poslovanja smanjuju potražnju za „papirnatim“ proizvodima, a s druge strane povećavaju potražnju za novim proizvodima ili uslugama na tržištu. Smatra se da je spoznaja okoline važna za uspjeh Hitre produkcije dokumenata, stoga ono mora neprekidno promatrati i analizirati prijetnje i prilike iz vanjske okoline kako bi moglo pravodobno reagirati i prilagoditi se čimbenicima vanjskog okruženja.

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

Empirijsko istraživanje sastoji se od analize Print Centar grupe nakon provedene akvizicije. U sklopu navedenog istraživanja provest će se analize unutarnje i vanjske okoline poduzeća pomoću SWOT analize, Porterovog modela pet tržišnih sila, PESTEL analize, Ansoffove matrice, RECoIL analize te analize primarnih izvora podataka putem dubinskog intervjua na uzorku od šest ispitanika. Temeljna svrha empirijskog istraživanja je utvrditi utjecaj provedene akvizicije na poslovanje, odnosno daljnji rast novonastale Print Centar grupe. Na temelju provedenih analiza iznijet će se zaključci ovog specijalističkog diplomskog stručnog rada.

### **5.1. Analiza vanjske i unutarnje okoline - SWOT analiza**

U nastavku ovog rada slijedi SWOT analiza Print Centar grupe kojom će se analizirati unutarnje snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje. Smatra se kako je najvažnija zadaća ove analize donošenje zaključaka o općoj situaciji poduzeća i djelovanje u skladu s tim zaključcima.



Tablica 5.1. SWOT analiza Print Centar grupe

<b>SNAGE:</b>	<b>SLABOSTI:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mogućnost pružanja cjelovite usluge <i>offset</i> tiska, direktnog <i>mailinga</i> i e-usluga na jednom mjestu</li> <li>• vodeća pozicija na hrvatskom tržištu</li> <li>• široka geografska pokrivenost na hrvatskom tržištu</li> <li>• ugled stručnog i pouzdanog poslovnog partnera</li> <li>• sinergijska suradnja povezanih poduzeća</li> <li>• <i>backup</i> partnerstvo s povezanim poduzećem</li> <li>• dobra povezanost poslovnih procesa u poduzeću</li> <li>• stručni i educirani zaposlenici</li> <li>• suvremeni tehnološki, informatički i komunikacijski resursi</li> <li>• sustavno ulaganje u znanje i tehnologije</li> <li>• kvalitetni proizvodi i usluge</li> <li>• referentna lista poslovnih partnera</li> <li>• kvalitetni poslovni odnosi s kupcima, dobavljačima i poslovnim partnerima</li> <li>• visoka razina zaštite povjerljivih informacija klijenata</li> <li>• integrirani sustav upravljanja kvalitetom, zaštitom okoliša i upravljanja informacijskom sigurnošću sukladno međunarodnim normama: ISO 9001, ISO 14001 i ISO/IEC 27001</li> <li>• financijska sigurnost - dovoljno financijskih sredstava za rast poslovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ubrzano zastarijevanje tehnologije u tiskarstvu</li> <li>• visoki troškovi održavanja strojeva</li> <li>• visoki troškovi režija</li> <li>• visoki troškovi radne snage</li> <li>• fluktuacija kadrova te odlazak educiranih djelatnika</li> <li>• slabo ulaganje u oglašavanje i promidžbu grupe</li> <li>• zaostajanje za konkurencijom u pružanju digitalnih usluga (B2B i B2G e-računi)</li> </ul>
<b>PRILIKE:</b>	<b>PRIJETNJE:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• porast potražnje za elektroničkim uslugama poduzeća (i-račun, e-račun, e-arhiva itd.)</li> <li>• novi trendovi i zakoni u RH vezani uz e-usluge</li> <li>• novi trendovi u svijetu vezani uz tiskarstvo</li> <li>• uvođenja novih tehnologija</li> <li>• mogućnost širenja na nova geografska tržišta</li> <li>• razvoj novih proizvoda/usluga</li> <li>• širenje proizvodnih linija</li> <li>• pojava novih kupaca</li> <li>• poticajne mjere za poduzetnike zbog pandemije bolesti COVID-19 (odgoda kreditnih obaveza, očuvanje radnih mjesta vezanih uz COVID-19)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mogući ulazak novih moćnih konkurenata</li> <li>• odlazak educiranih djelatnika u inozemstvo</li> <li>• povećanje poreza i doprinosa</li> <li>• povećanje cijena sirovina na tržištu (papir)</li> <li>• brzo zastarijevanje tehnologije</li> <li>• loše definirana zakonska regulativa</li> <li>• <i>dumping</i> cijene novih potencijalnih konkurenata</li> <li>• kratki rokovi plaćanja dobavljačima</li> <li>• rastuća pregovaračka moć kupaca</li> <li>• pad potražnje za papirnatim dokumentima</li> <li>• globalna pandemija bolesti COVID-19.</li> </ul>

Izvor: autoričin rad

Smatra se da je najveća snaga Print Centar grupe mogućnost pružanja cjelovite usluge *offset* tiska, direktnog *mailinga* i e-usluga na jednom mjestu. Trenutačno je Print Centar grupa jedino poduzeće koje može svojim klijentima ponuditi navedenu vrstu usluge u ovom dijelu Europe. Također, ugled stručnog i pouzdanog poslovnog partnera jedna je od važnijih snaga grupe što dokazuje referentna lista poslovnih partnera. Svakako valja istaknuti kvalitetne proizvode i usluge koji su potvrđeni međunarodno priznatim ISO certifikatima te visoku razinu zaštite povjerljivih informacija klijenata. Sinergijskim efektima povezanih poduzeća došlo je do povećanja financijske uspješnosti obaju poduzeća, čime se osigurava stabilnost poslovanja Print Centar grupe i nudi mogućnost za daljnji rast.

Najveća slabost Print Centar grupe je zaostajanje za konkurencijom u pružanju digitalnih usluga (B2B i B2G e-računi), zato što bivši vlasnici poduzeća Hitra produkcija dokumenata nisu na vrijeme uvidjeli važnost razvijanja i pružanja navedene vrste usluge. Nadalje, slabo ulaganje u oglašavanje i promociju digitalnih usluga predstavlja slabost za analiziranu grupu, jer dovodi do potencijalnog smanjenja potražnje za navedenom vrstom usluge. Tiskarsku industriju karakterizira snažan tehnološki napredak i ubrzano zastarijevanje postojeće tehnologije što zahtijeva od grupe kontinuirana ulaganja u opremu i strojeve, adekvatnu prilagodbu novonastalim okolnostima i potrebama kupaca te neprestano praćenje trendova u tiskarstvu kako bi ostala konkurentna na tržištu. Također, smatra se da česte fluktuacije djelatnika predstavljaju važan problem za Print Centar grupu zbog visokih troškova koji su s njom povezani, ali i nedostatkom kvalificirane mlade radne snage.

Smatra se da najvažniju priliku za Print Centar grupu pruža porast potražnje za elektroničkim uslugama poduzeća (i-račun, e-račun, e-arhiva) nakon donošenja Zakona o elektroničkom izdavanju e-računa u javnoj nabavi, čime je uvedena obveza zaprimanja e-računa u postupcima javne i bagatelne nabave te obveza izdavanja e-računa u postupcima javne nabave. Nakon 1. srpnja 2019. godine nije dopušteno razmjenjivati papirnate račune u javnoj nabavi, već isključivo e-račune sukladne europskoj normi. Može se zaključiti kako je Print Centar grupa prepoznala priliku za daljnji rast u pružanju navedene vrste usluge. U skladu s navedenim zakonima, razvijen je servis e-dokumenti koji je namijenjen izradi i razmjeni elektroničkih računa (e-račun) putem Centralne platforme. Smatra se kako novi trendovi vezani uz

tiskarstvo, nove tehnologije i mogućnost širenja na nova geografska tržišta predstavljaju važne prilike za Print Centar grupu, jer je ona u ovom trenutku financijski stabilna i opremljena potrebnim sredstvima za daljnji rast.

Veliku prijetnju za poslovanje poduzeća Hitra produkcija dokumenata predstavlja postojeća i potencijalno nova konkurencija koja želi „napasti“ postojeće tržište ili ući na novo tržište prodajući proizvode i usluge ispod cijene isplativosti. Nadalje, novonastala globalna pandemija bolesti COVID-19 predstavlja prijetnju za analizirano poduzeće. Smatra se da bolest COVID-19 ima negativan utjecaj na poslovanje Print Centar grupe u dijelu koji se odnosi na proizvodnju u papirnatom obliku, dok je s druge strane porasla potražnja za slanjem digitalnih dokumenata. Zahvaljujući dobrim financijskim i tržišnim rezultatima ostvarenim u posljednjih nekoliko godina, kontinuiranom rastu i smanjenju neto duga, smatra se da je Print Centar grupa dovoljno stabilna te da se može nositi s krizom koja bi mogla biti prouzročena virusom. Međutim, vrlo je važno neprestano pratiti i analizirati prijetnje iz vanjske okoline kako bi se moglo na vrijeme reagirati i prilagoditi novim uvjetima na tržištu. Smatra se kako važnu prijetnju analiziranoj grupi predstavlja odlazak educiranih djelatnika, posebice IT stručnjaka u inozemstvo, što dovodi do nedostatka kvalificirane radne snage na tržištu.

## 5.2. PESTEL analiza

“Svako poduzeće posluje u nekom makrookruženju kojeg oblikuju utjecaji opće ekonomije, demografije stanovništva, društvenih vrijednosti i stilova života, vladinih zakona i propisa, tehnoloških čimbenika i, u užem smislu, utjecaji industrijskog i konkurentskog područja na kojem posluje” (Thompson i sur., 2008, str. 45). Ukratko, makrookruženje nekog poduzeća obuhvaća sve relevantne čimbenike i utjecaje izvan granica tog poduzeća.

Za snimanje opće ili makrookoline često se koristi proširena inačica poznate analize PEST, odnosno PESTEL koja uključuje šest skupina čimbenika: *political* (P), *economic* (E), *social* (S), *technological* (T), *ecological* (E) i *legal* (L), što u prijevodu na hrvatski znači politički, ekonomski, socijalni, tehnološki, ekološki i pravni elementi okoline (Horvat, Perković i Trojak, 2012). To su elementi koje poduzeće ne može kontrolirati, već ih mora stalno pratiti i prilagođavati se situaciji na tržištu.

Slika 5.1. PESTEL analiza okruženja poduzeća



Izvor: autoričin rad, prema Gregov, Z. i Ćorić, G. (2015-2016). *Dinamičko poduzetništvo*. Skripta. Zagreb: Veleučilište VERN', str. 78.

Slika 5.1. prikazuje čimbenike PESTEL analize kojom će se analizirati kako političko, ekonomsko, socijalno, tehnološko, pravno i ekološko okruženje utječe na poslovanje Print Centar grupe.

#### a) Političko okruženje

Prema Horvat i sur. (2012) „politički čimbenici odnose se na državnu politiku, stavove vlade prema različitim gospodarskim granama i stupanj interveniranja na ekonomska zbivanja u zemlji. Oni utječu na alokaciju resursa i zakonsku regulativu čime se pridonosi ekonomskoj efikasnosti društva“ (str. 182). Također, političko okruženje se uglavnom uzima kao relevantan čimbenik prilikom ulaska na strano tržište.

Politička stabilnost predstavlja temelj svake demokratske zemlje i glavni je preduvjet za gospodarski rast i razvoj. Izlaskom iz recesije u 2015. godini, gospodarstvo Republike Hrvatske neprestano raste zahvaljujući Vladinoj politici koja se temelji na tzv. “trokutu” koji se sastoji od fiskalne konsolidacije, strukturnih reformi i investicija. U sklopu Nacionalnog programa reformi (NPR) definirani su prioriteti i mjere ekonomske politike te mjere za postizanje ciljeva strategije Europa 2020. Navedeni program sastoji se od 15 mjera za postizanje nacionalnih ciljeva u pet područja: zapošljavanje, istraživanje i razvoj, klimatske promjene i energetska održivost,

obrazovanje te smanjenje siromaštva i socijalne isključenosti. Međutim, hrvatsko se gospodarstvo početkom 2020. godine ponovno našlo u vrlo složenoj situaciji zbog izbijanja pandemije bolesti COVID-19 i razornog potresa koji je pogodio glavni grad Republike Hrvatske. Pandemija bolesti COVID-19 u mnogim poduzećima prouzročila je gubitak poslovanja, pad prometa, otpuštanje zaposlenika i mnoge druge posljedice koje bi hrvatsko gospodarstvo moglo dovesti do ponovne recesije te samim time ugroziti poslovanje Print Centar grupe. U sklopu navedenog, Vlada Republike Hrvatske dodatno je donijela niz mjera za pomoć gospodarstvu, s ciljem zadržavanja radnih mjesta i rješavanja nelikvidnosti onima čija je poslovna likvidnost smanjena zbog pandemije. Na temelju svega navedenog može se zaključiti da politički čimbenici snažno djeluju na poslovanje Print Centar grupe.

#### b) Ekonomsko okruženje

Horvat i sur. (2012) smatraju da su „ekonomski čimbenici s makroaspekta za poduzeće najznačajniji. Temelje se na ekonomici koja pokazuje kako se distribuiraju i koriste resursi u nekoj zajednici ili narodu“ (str. 182). U ovu skupinu čimbenika ubrajaju se inflacija, cijena nadnica, stopa nezaposlenosti, kamatne stope, ograničenost raspoloživih resursa, razmjena materijala, informacija i slično.

Hrvatsko gospodarstvo od 2015. godine bilježi pozitivnu tendenciju rasta gospodarstva, odnosno oporavak od recesije koja je zahvatila Hrvatsku u 2008. godini. Visoka je likvidnost također poticala nastavak višegodišnjeg trenda smanjivanja kamatnih stopa na kredite domaćih kreditnih institucija, stoga je poduzeće Print Centar Krapina iskoristilo priliku te se po relativno povoljnoj kamatnoj stopi zadužilo u svrhu akvizicije poduzeća Hitra produkcija dokumenata. Početkom 2020. godine, Hrvatska se suočava s materijalizacijom ekonomskih posljedica globalne zdravstvene krize uzrokovane pandemijom bolesti COVID-19, koja je pogodila čitavo svjetsko gospodarstvo. Na temelju navedenog, Vlada RH donosi Nacionalni program reformi za 2020. i Program konvergencije Republike Hrvatske za 2020. i 2021. godinu unutar kojeg projicira pad BDP-a od 9,4 % u 2020. godini, dok u 2021. godini očekuje oporavak po stopi od 6,1 %. Također, smatra da će osobna

potrošnja pasti u drugom tromjesečju, a oporavit će se do kraja godine.<sup>16</sup> Visoka stopa nezaposlenosti, pad kupovne moći i smanjenje bruto domaćeg proizvoda samo su neki od pokazatelja koji upućuju na trenutačno lošu ekonomsku situaciju u Hrvatskoj uzrokovanu globalnom pandemijom. U vrijeme krize, potrošači raspolažu ograničenim financijskim sredstvima što može rezultirati smanjenom potražnjom za proizvodima i uslugama Print Centar grupe.

### c) Socijalno okruženje

„Socijalni čimbenici opisuju značajke društva i kulture u kojima poduzeće djeluje. Obično se proučava demografija i vrijednosti poput uvjerenja ljudi, stavovi prema radu, razina obrazovanja i običaji u društvu“ (Horvat i sur., 2012, str. 182). Demografsku sliku Hrvatske posljednjih godina karakteriziraju: pad ukupnog broja stanovnika, neprekidna prirodna depopulacija, odnosno veći broj umrlih nego živorođenih, pojačano starenje i disbalansi u dobnoj strukturi stanovništva, kontinuirano povećanje očekivanog trajanja života pri rođenju i migracija obrazovane radne snage. Mnoge statistike potvrđuju da je natalitet u Hrvatskoj toliko nizak da je bez imigracije smanjenje broja stanovnika neizbježno.

Također, Hrvatska se već dugi niz godina suočava s problemom koji se odnosi na odlazak visokoobrazovanih ljudi u inozemstvo, tzv. “odljev mozgova”. Odljev radne snage ima negativne posljedice na ponudu radne snage kao i na gospodarstvo zemlje jer uglavnom iseljavaju mladi, kvalificirani i visokoobrazovani ljudi kao što su liječnici, inženjeri, znanstvenici, IT stručnjaci i intelektualci. Smatra se da obrazovana i kvalificirana radna snaga predstavlja preduvjet za rast i razvoj jer njihovo iseljavanje predstavlja nenadoknadiv gubitak za Hrvatsku. Iako je u svibnju 2020. u Hrvatskoj bilo registrirano 157.839<sup>17</sup> nezaposlenih, u posljednje vrijeme sve je izraženiji nedostatak radne snage u pojedinim djelatnostima. Slična situacija očituje se i u Print Centar grupi. Naime, grupa ima poteškoće u pronalasku kvalificirane radne snage karakteristične za tiskarsku djelatnost, što se posebice odnosi na strojare za *offsetni* tisak. Nedostatak stručne radne snage može predstavljati prepreku u razvoju grupe. Iz tog razloga, ona stipendira učenike i studente kako bi ih potaknula za rad u

---

<sup>16</sup> Poslovni.hr/Hina (30.4.2020). Andrej Plenković: Očekujemo pad BDP-a od 9,4 posto. Poslovni.hr. Preuzeto s: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/andrej-plenkovic-ocekujemo-pad-bdp-a-od-94-posto-4229524> (7.5.2020.)

<sup>17</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje. Preuzeto s: <https://www.hzz.hr/statistika/> (10.6.2020.)

tiskarstvu. Polazeći od toga da je potreba za usavršavanjem i stjecanjem novog znanja stalna, Print Centar grupa podupire profesionalno usavršavanje svojih zaposlenika i njihovu daljnju izobrazbu. Također, svojim zaposlenicima nudi mogućnost financiranja formalnog obrazovanja u sustavu visokog obrazovanja kao što su sveučilišni studiji na fakultetima, stručni studiji na visokim školama i veleučilištima te razni edukacijski programi koji završavaju stjecanjem međunarodno priznatih diploma i certifikata.

Nadalje, valja istaknuti kako se grupa suočava s problemom konstantne fluktuacije mlade radne snage koja se očituje kroz smanjenje broja mladih i porastom broja starije populacije. Ovdje je zapravo riječ o migraciji obrazovane radne snage jer poslodavci u razvijenim i bogatijim zemljama mogu ponuditi bolje plaće i uvjete rada od onih koji im se nude u njihovim matičnim zemljama. Stoga, analizirana grupa u posljednje vrijeme provodi politiku podizanja neto plaća zaposlenika kako bi pokušala zadržati postojeće i privući nove zaposlenike. Može se zaključiti kako socijalni čimbenici imaju negativan utjecaj na poslovanje Print Centar grupe te predstavljaju snažan faktor za rast na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini.

#### d) Tehnološko okruženje

“Tehnološki čimbenici upućuju na materijalne i ljudske resurse, nove pristupe proizvodnji roba i usluga te na opću razvijenost gospodarstva i prirodna bogatstva“ (Horvat i sur., 2012, str. 182). Smatra se da čimbenici tehnološkog okruženja stvaraju temelj za ulaganje u istraživačko-razvojne djelatnosti te se pomoću njih donose odluke vezane za uvođenje novih tehnoloških promjena u poduzeće.

Danas se poslovni svijet mijenja stalno i mnogo brže nego ikad prije. Suvremeno poslovanje karakteriziraju ubrzane tehnološke promjene. Grafička industrija i tiskarstvo nalaze se u razdoblju konstantnih i temeljitih promjena uzrokovanih napretkom tehnologije. S jedne strane, tehnologija ubrzano utječe na razvoj i evoluciju klasičnih tiskarskih procesa te ih pritom čini efikasnijim i jednostavnijim za uporabu, dok s druge strane zahtijeva konstantnu potrebu za usavršavanjem i praćenjem trendova u djelatnosti te prilagodbu istim. Tiskarska industrija predstavlja jednu od onih industrija koju su najviše zahvatile promjene izazvane ubrzanim razvojem tehnologija, znanja na tržištu te sveprisutnom digitalizacijom. U takvim uvjetima, digitalizacija tiskarskih sustava nametnula se kao stalan pokretač inovacija i

načina održavanja konkurentnosti. Pružatelji tiskarskih usluga djeluju u vremenu koje karakteriziraju dosad neviđene prilike, ali i neobuzdane opasnosti. Smatra se da će se iskorištavanja prilika koje donose nove tehnologije ograničiti samo na ona poduzeća koja sebi budu mogla priuštiti ulaganje u nove tehnologije, jer je oprema za tiskarsku djelatnost veoma skupa.

Temeljem navedenog, može se zaključiti kako tehnološko okruženje ima velik utjecaj na poslovanje Print Centar grupe u budućnosti jer digitalna transformacija poslovanja ne predstavlja samo uvođenje tehnoloških novina u redovito poslovanje poduzeća, već ona podrazumijeva korjenitu promjenu u pristupu poslovanja. Smatra se da opstanak poduzeća u navedenim uvjetima uvelike ovisi o sposobnosti prilagođavanja novim tehnološkim inovacijama i trendovima na tržištu te spremnosti poslodavca i djelatnika na izučavanje novih znanja i e-vještina. Trenutačno Print Centar grupa raspolaže suvremenom opremom i strojevima na tržištu, no ako planira širenje na nova tržišta svakako će morati investirati u nove tehnologije kako bi se zadovoljili novi zahtjevi klijenata, a samim time i povećali proizvodni kapaciteti.

#### e) Ekološko okruženje

Ekološko okruženje uključuje meteorološke i klimatske promjene koje znatno utječu na mnoge industrije te se bave pitanjima zagađenja okoliša, otpadom, utjecajem globalnog zatopljenja i slično (Horvat i sur., 2012). Pojavom sve većih klimatskih promjena i porastom svijesti stanovništva o važnosti očuvanja okoliša, današnja poduzeća moraju sve više ulagati u ekološki način poslovanja poslujući prema načelima održivog razvoja. Održivo i društveno odgovorno poslovanje postalo je ključno za poslovanje i postojanje svakog poduzeća. Smatra se da poduzeća imaju najveći utjecaj na planetu i stoga upravo ona moraju predvoditi strateške promjene (Perkov, 2019). Iz navedenog razloga u praksi se sve češće prakticira tzv. "zeleno" poslovanje koje se temelji na poslovnom modelu u kojem se poštuju ekološki standardi i smjernice održivog razvoja. Navedenim ponašanjem, kako u lokalnoj zajednici tako i na širem planu, poduzeća nastoje djelovati ekološki osviješteno te uz minimalno korištenje prirodnih resursa postići maksimalne poslovne rezultate, pritom vodeći računa o održivom razvoju i poštivanju ekoloških standarda te očuvanju prirode i prirodnih resursa u cjelini. Današnji kupci su prepoznali važnost očuvanja okoliša i svojim zahtjevima potiču poduzeća da posluju na društveno odgovoran



način. Konkretno, u tiskarskoj industriji sve više pozornosti pridaje se odgovornom zbrinjavanju papira te korištenju ekoloških boja na biljnoj bazi, ekoloških papira i repromaterijala koji imaju manje negativnih utjecaja na okoliš. Razvijaju se i nove tehnologije koje smanjuju negativan utjecaj na okoliš.

Može se zaključiti kako ekološko okruženje ima sve veći utjecaj na poslovanje Print Centar grupe. Stoga ona kontinuiranim poboljšavanjem tehnologija, procesa i proizvoda ne samo da ispunjava želje i očekivanja kupaca, već i sprječava onečišćenja te svodi negativne utjecaje na okoliš na najmanju moguću mjeru, poštujući tako i zakonsku regulativu. Velika važnost pridaje se ekološkoj proizvodnji i zbrinjavanju otpadnog materijala. Isto tako, grupa nastoji postići smanjenje potrošnje električne energije korištenjem suvremenih tehnologija poput LED osvjetljenja, solarnog i podnog grijanja u uredima i proizvodnim pogonima. Prepoznavši važnost zaštite okoliša, poduzeće preuzimatelj, Print Centar Krapina, uspostavilo je i certificiralo sustav upravljanja zaštitom okoliša sukladno međunarodnoj normi ISO 14001 koju redovito održava i certificira. U skladu s navedenim, može se zaključiti da Print Centar grupa temelji svoje poslovanje na načelima održivog razvoja i odgovornog odnosa prema okolišu te da će u tom smjeru razvijati poslovanje cijele grupe.

#### f) Legalno okruženje

„Pravni čimbenici povezani su sa zakonskom regulativom i sudstvom što pridonosi održavanju pravne države, zaštiti potrošača, eliminaciji diskriminacije radne snage, brizi za okoliš, sigurnosti ljudi i drugo“ (Horvat i sur., 2012, str. 183). Navedeni čimbenici osiguravaju zakonsku regulativu za poslovne subjekte. Zakoni i pravilnici donose se kako bi regulirali ponašanje i postupke kojima se zakoni provode. Brojni zakonski propisi direktno ili indirektno uređuju poslovanje poduzeća te se mogu podijeliti na opće i posebne. Opći zakonski propisi su oni propisi koji se podjednako odnose na sva poduzeća bez obzira na njihovu veličinu, djelatnost, lokaciju i slično, a posebni zakonski propisi odnose se na vrstu poduzeća, djelatnost ili na neke specifične aspekte poslovanja. Neki od najvažnijih zakona koji uređuju poslovanje Print Centar grupe su: Zakon o javnoj nabavi, Zakon o elektroničkom izdavanju računa u javnoj nabavi, Zakon o radu, Zakon o zaštiti osobnih podataka, Zakon o

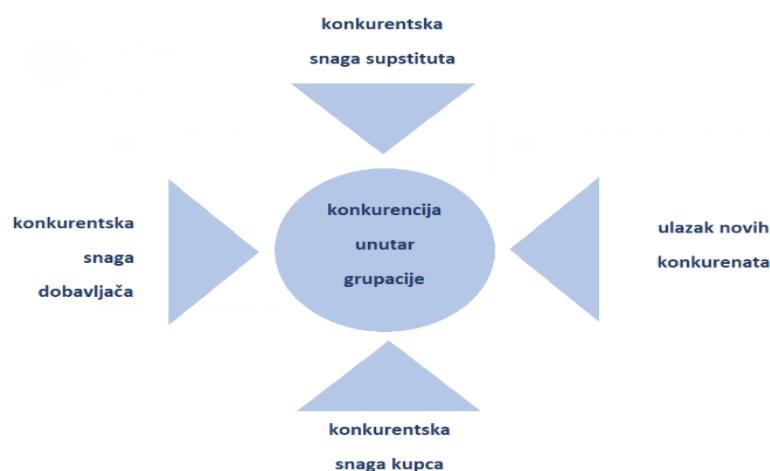
računovodstvu, Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o zaštiti okoliša, Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja, Zakon o porezu na dodanu vrijednost te mnogi drugi.

Smatra se kako su česte izmjene zakona i propisa te njihova nedorečenost hrvatska svakodnevnica posljednjih godina. Učestale izmjene zakona iziskuju od poduzeća kontinuirane prilagodbe i usklađivanje poslovanja sa zakonskim propisima što može značiti veće troškove i nejasnoće za poslovanje Print Centar grupe. Dodatno, nedavne okolnosti izazvane pandemijom bolesti COVID-19 negativno su utjecale na poslovanje grupe. U skladu s navedenim Vlada Republike Hrvatske donijela je niz mjera za pomoć gospodarstvu kojima je glavni cilj suzbijanje ekonomskih šteta od koronavirusa. Iz svega navedenog može se zaključiti kako legalno okruženje ima negativan utjecaj na poslovanje Print Centar grupe. Smatra se da uspostavljanje stabilnog zakonodavnog okvira predstavlja preduvjet za daljnji razvoj grupe.

### 5.3. Porterov model pet tržišnih sila

“Industrije se razlikuju po karakteru, kombinaciji i specifičnostima konkurentskih sila. Model pet konkurentskih sila zasigurno je najčešće korišten i najmoćniji alat za sustavno dijagnosticiranje glavnih konkurentskih pritisaka na tržištu i procjenjivanje njihove snage i važnosti” (Thompson i sur., 2008, str. 50). Prema Porteru (2008) „snaga pet sila različita je od industrije do industrije i mijenja se kako se industrija razvija“ (str. 23).

Slika 5.2. Porterov model pet tržišnih sila



Izvor: Buble, M., Cingula, M., ... Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.

Slika 5.2. Porterov model pet tržišnih sila pokazuje pet glavnih sila koje djeluju na poduzeće i pomoću kojih se može utvrditi konkurentna prednost, a to su: intenzitet suparništva između postojećih konkurenata, prijetnja od novih ili povratka starih konkurenata, prijetnja od supstituta, pregovaračka snaga kupca i pregovaračka snaga dobavljača.

a) Intenzitet suparništva između postojećih konkurenata

Horvat i sur. (2012) smatraju da je intenzitet suparništva između postojećih konkurenata uvjerljivo najjača i najprominentnija sila u svakoj tržišnoj ekonomiji. „Pod konkurentima se podrazumijevaju poduzeća istog ili vrlo sličnog proizvodnog portfelja u istoj industrijskoj grani i za istu ciljanu skupinu” (Horvat i sur., 2012, str. 189). Intenzitet suparništva mijenja se ovisno o tome koliki je broj prisutnih konkurenata na tržištu. Ako je prisutan mali broj konkurenata na tržištu, intenzitet suparništva je znatno manji i obratno.

Smatra se da se Print Centar grupa susreće s prijetnjama iz dviju djelatnosti, a to su *direct mailing* i klasični *offset* tisak. Kod pružanja usluge *direct mailinga* Print Centar grupa trenutačno je jedina u Hrvatskoj koja može svojim klijentima ponuditi uslugu izrade printanih i digitalnih dokumenata. Samim time pregovaračka moć postojećih konkurenata u navedenom segmentu ne poprima znatne razmjere. Međutim, Print Centar grupa pruža i ostale usluge koje su vezane na usluge *direct mailinga*, a odnose se na *offset* tisak i informatičke usluge poput i-računa, e-računa i e-arhive. Glavni konkurenti na području *offset* tiska raznih vrsta brošura i letaka su poduzeća Grafički Zavod Hrvatske d.o.o., Printera Grupa d.o.o., I.T. Graf d.o.o, Kerschoffset Zagreb d.o.o. i drugi. Trenutačno na hrvatskom tržištu postoje tri subjekta koja su spremna obavljati personalizaciju i *mailing* većih količina materijala, a to su Cetus Zagreb d.o.o., APIS IT d.o.o. i Elektronsko pismo Pošte Slovenije d.o.o. (EPPS) - podružnica Zagreb. Konkurente informatičkih usluga možemo podijeliti na: i-račun (Infodom d.o.o., razne mobilne bankarske aplikacije, razni *fintech* pružatelji usluga poput KEKS *pay*, HT+Zaba i drugi), e-račun (Financijska agencija, Hrvatska pošta d.d., Hrvatski telekom d.d., mSTART d.o.o., Elektronički računi d.o.o. i drugi) te e-arhivu (brojni pružatelji ERP rješenja).

Velik broj poduzeća koja pružaju uslugu *offset* tiska za Print Centar grupu znače usporavanje rasta potražnje za ovom vrstom usluge, dok u slučaju *direct mailinga* problem predstavljaju konkurenti koji su svojom veličinom, kapacitetima i pregovaračkom moći sposobniji proizvoditi veće količine uz niže cijene, što je u posljednje vrijeme najveća prijetnja grupi. Sukladno navedenom, smatra se kako najveću prijetnju predstavlja poduzeće Elektronsko pismo Pošte Slovenije d.o.o., koje politikom niskih cijena, pokušava nuditi svoje proizvode i usluge po cijenama ispod isplativosti izrade proizvoda. No, s obzirom na konkurente, trenutačno jedino Print Centar grupa može svojim klijentima pružiti kompletnu uslugu na jednom mjestu. Ovakva koncepcija djelatnosti diferencira poduzeće u odnosu na konkurenciju i daje konkurentsku prednost pred drugim ponuditeljima usluge te vrste. Može se zaključiti kako konkurenti u grupaciji predstavljaju visok nivo prijetnje analiziranoj grupi. S obzirom na to da je konkurencija na tržištu sve veća, potrebno je kontinuirano prikupljati informacije o okruženju kako bi se omogućilo donošenje ispravnih poslovnih odluka.

#### b) Prijetnja od novih konkurenata (ili povratka starih)

Konkurenti su druga poduzeća koja se natječu za resurse, a pritom, najvažniji resurs poduzeća predstavljaju kupci. Prema Horvat i sur. (2012) "prijetnjom ulaska novih ili povratka starih suparnika smanjuje se prodajna cijena, a samim time i profit. Zato intenzitet prijetnje poprilično ovisi o preprekama, ulasku i kvaliteti reakcije postojećih konkurenata na strategije neželjenih pridošlica" (str. 187).

Smatra se da će konkurencija biti jača što je lakši ulazak u određenu industriju. Ako se želi ograničiti broj konkurenata, potrebne su veće barijere ulaska. Neke od najvažnijih ulaznih barijera su ekonomija razmjera, prednosti ranog ulaska, početna ulaganja, proizvodna diferencijacija, pristup distribucijskim kanalima, zakonske barijere i državna ograničenja (Horvat i sur., 2012). Smatra se kako velika početna ulaganja u opremu predstavljaju jednu od važnijih ulaznih barijera za pojavu novih konkurenata na tržištu. Oprema za tiskarsku djelatnost i *mailing* centar veoma je skupa, nema dugi vijek trajanja i tehnološki se vrlo brzo razvija, stoga poduzeća moraju kontinuirano ulagati u tehnološki razvoj, ako žele ostati konkurentna na tržištu. Iz svega navedenog, smatra se kako opasnost od ulaska novih, privatnih poduzeća ne poprima velike razmjere. Razlog tome su postojeći konkurenti koji su

već zauzeli svoje pozicije na tržištu te samim time, otežali ulazak novim konkurentima. S druge strane, ulazak stranih velikih poduzeća na tržište Republike Hrvatske je moguć i izvjestan. Smatra se kako podatak da jedna grupa drži oko 90 %<sup>18</sup> tržišta u segmentu *direct mailinga* za takva poduzeća predstavlja izazov i mogućnost da nižim cijenama dođu do određenog udjela na tržištu. Velika poduzeća raspolažu dostatnim financijskim sredstvima te si mogu omogućiti ulaganje u skupu opremu, nuditi svoje usluge i proizvode po cijenama ispod isplativosti i time doći do dijela tržišta. Navedena poduzeća imaju veliku prednost nad manjim poduzećima zbog svoje financijske moći.

Na temelju navedenog, može se zaključiti da je uz postojanje ulaznih barijera, ulazak novih konkurenata Print Centar grupe moguć, ali otežan. Smatra se da zahtjevi za velikim početnim ulaganjima mogu biti snažna barijera koja će obeshrabriti većinu poduzeća, osim onih najvećih. Također, uhodani odnosi i povjerenje stvoreno između Print Centar grupe i njezinih klijenata otežavaju ulazak novih poduzeća u industriju, a samim time i osvajanje tržišnog udjela, jer navedeno zahtijeva od novih konkurenata velika početna ulaganja u oglašavanje i promociju proizvoda kako bi se dostigla razina prepoznatljivosti kakvu već ima analizirana grupa. Smatra se kako je rastući trend poslovanja bez papira tzv. *paper less*<sup>19</sup> dodatna prepreka potencijalnoj konkurenciji za ulaganje u navedeni segment poslovanja i ulazak na tržište *direct mailinga*.

#### c) Konkurentska snaga supstituta

Sve se industrije suočavaju s prijetnjom supstitucije. Supstitucijski proizvodi su proizvodi direktnih ili indirektnih konkurenata koji imaju jednaku funkciju kao proizvodi industrijskoga poduzeća, odnosno zadovoljavaju iste potrebe potrošača, samo na drugačiji način. Thompson i sur. (2008) smatraju da što je cijena supstituta niža, a kvaliteta i uspješnost viša te što su troškovi prelaska manji, to su konkurentski pritisci supstitutnih proizvoda jači.

---

<sup>18</sup> Interni podaci Print Centar Krapina d.o.o.

<sup>19</sup> Pojam *paper less* označava proces uklanjanja papira iz poslovanja. Uglavnom je riječ o dokumentima i korespondenciji koja cirkulira unutar i izvan poduzeća, a odnosi se na račune, pisma, upute ili postupke koji u tiskanom obliku do primatelja stižu mnogo sporije.

Jedna od najvećih prijetnji tiskarskoj djelatnosti je sve ubrzaniji razvoj elektroničkog poslovanja i općenito funkcioniranje putem raznih elektroničkih medija, a sve manje putem davanja informacija u papirnatom obliku, čime papir kao sirovina postaje uvelike potisnut. Smatra se da je poduzeće Print Centar Krapina na vrijeme prepoznalo konkurentsku snagu supstituta te ona predstavlja jedan od ključnih razloga za preuzimanja konkurentskog poduzeća Hitra produkcija dokumenata. Sjedinjavanje fizičke produkcije računa s digitalnim uslugama (i-račun, e-račun, e-arhiva i ostale informatičke usluge) omogućuje Print Centar grupi da svim postojećim i potencijalnim klijentima ponudi da na jednom mjestu uz minimalna ulaganja, na brz i efikasan način komuniciraju s krajnjim korisnicima. Uz navedenu uslugu, klijentima se nudi i dodatna usluga e-arhive putem koje klijent može pretraživati arhivu svojih računa prema definiranim kriterijima. Najveći i najprofitabilniji segment poslovanja poduzeća preuzimatelja je slanje dokumenata u papirnatom obliku za razne banke, leasing kuće, telekomunikacije i slično. Supstituti koji su ovdje prisutni su elektronički računi, *e-mailovi* i slično. Troškovi prebacivanja na supstitute su relativno mali i činjenica je da će u budućnosti velik broj krajnjih korisnika preferirati primanje dokumenata u digitalnom obliku.

Na primjeru poduzeća Print Centar Krapina vidljivo je kako se na supstitut ne mora uvijek gledati kao na prijetnju. Ponekad supstitut može predstavljati priliku za ulazak u industriju supstitucije. Konkurentska snaga supstituta nakon povezivanja dvaju poduzeća u ovoj djelatnosti za sada ne predstavlja prijetnju u budućnosti. Unatoč tome, Print Centar grupa mora redovito voditi brigu o svom okruženju, unaprjeđivati svoje proizvode i usluge, prilagođavati cijene situaciji na tržištu te konstantno voditi računa o zadovoljstvu svojih kupaca kako bi stvorila stupanj lojalnosti i učinila težim prelazak na novi proizvod.

#### d) Konkurentska snaga dobavljača

Dobavljači predstavljaju pojedince ili organizacije koje poduzeće opskrbljuje potrebnim sirovinama, materijalom, energijom, informacijama i drugim. Što je veća ovisnost poduzeća u industriji o dobavljačevim proizvodima, to je veća moć dobavljača. „Malobrojnost dobavljača ili prevelika ovisnost kupca u njihovoj kvaliteti i brendovima jača im pregovaračku moć koja posljedično može dovesti do povećanja

cijena izlaznog proizvoda, pada profita ili jednostranog raskida ugovora o suradnji od dobavljača“ (Horvat i sur., 2012, str. 189).

Na tržištu nabave tiskarskih materijala postoji velik broj ponuđača sirovina i materijala koje Print Centar grupa koristi u proizvodnji, stoga ne postoji ovisnost o jednom dobavljaču. Navedenim konkurentna snaga dobavljača predstavlja nizak nivo prijetnje, jer u slučaju nezadovoljstva postojećim, grupa u svakom trenutku može potražiti novog dobavljača. Važno je napomenuti kako su troškovi prelaska na novog dobavljača izrazito niski što predstavlja dodatnu prednost. Također, valja istaknuti kako Print Centar grupa u svom poslovanju koristi velike količine repromaterijala što je čini zanimljivim klijentom svakom dobavljaču. Smatra se kako kvalitetan i korektan odnos s dobavljačem za Print Centar grupu može značiti lakši put do stvaranja važne konkurentne prednosti u odnosu na ostala poduzeća koja djeluju na tržištu industrije koju opskrbljuju.

#### e) Konkurentna snaga kupaca

Kupci najsnažnije utječu na poslovanje, ponašanje, razvoj i sam opstanak poduzeća na ciljanom tržištu. Prema Horvat i sur. (2012) “pregovaračka moć kupaca je izrazita ako kupaca ima malo, ako se radi o ključnim kupcima koji kupuju velike količine, odnosno ako kupci imaju dobar standard i mogućnost odabira” (str. 183).

Neki od najznačajnijih klijenata Print Centar grupe su: HT d.o., A1 Hrvatska d.o.o., Tele2 d.o.o, Erste&Steiermärkische grupa (banka, Diners, Leasing, osiguranje), Sberbank d.d., OTP banka d.d, Raiffeisenbank Austria d.d., Privredna banka Zagreb d.d., Addiko Bank d.d., Croatia osiguranje d.d. te mnogi drugi. Navedenom referentnom listom korisnika vidljivo je kako mnoga velika poduzeća koriste usluge Print Centar grupe. Svaki upit ili zahtjev klijenata za produkcijom dokumenata zahtijeva obavljanje posla u vrlo kratkom roku, preciznost obavljenog posla, kvalitetu proizvoda potvrđenu ISO standardima te posjedovanje 100 % *backup*<sup>20</sup> kapaciteta za slučajeve iznenadnih i neočekivanih prekida procesa, jer se obično radi o vrlo važnim dokumentima poput raznih računa, opomena i sličnog. Nadalje, kupci zbog velike količine otisaka najčešće traže niže prodajne cijene. Javna poduzeća za većinu poslova obvezna su provoditi nabavu putem sustava javne nabave, čime je još

---

<sup>20</sup> U tiskarstvu *backup* označava sigurnosnu kopiju podataka s glavnim ciljem vraćanja izgubljenih podataka u slučaju nedostupnosti ili oštećenja originala.

snažnije izražena pregovaračka snaga kupaca. Iz svega navedenog vidljivo je kako pregovaračka moć kupaca predstavlja jedan od najsnažnijih utjecaja na poslovanje Print Centar grupe.

#### 5.4. Ansoffova matrica proizvoda i tržišta

Prema Horvat i sur. (2012) „jedan od najjednostavnijih strategijskih dijagrama rasta je Ansoffova matrica proizvoda i tržišta. Ovaj analitički alat pomaže menadžmentu u klasificiranju načina poslovne ekspanzije, tj. strategijskom odabiru između novih i postojećih proizvoda, na novim ili postojećim tržištima“ (str. 61). Novim tržištem se može smatrati ciljna skupina kojoj se nudi nešto novo, odnosno proizvod ili usluga koja će postojeću potrebu zadovoljiti na nov, različit način. Novi proizvodi mogu biti prave inovacije, koje su nove za poduzeće i stvaraju potpuno novo tržište, ili nove linije proizvoda, poznate potrošačima kao proizvodi konkurencije te dodaci postojećim linijama, poboljšanja ili modifikacije proizvoda (Horvat i sur., 2012).

Slika 5.3. Ansoff matrica

Proizvodi/ tržište	Postojeći proizvodi	Novi proizvodi
Postojeća tržišta	<b>1. Prodor na tržište</b>	<b>3. Razvoj proizvoda</b>
Nova tržišta	<b>2. Razvoj tržišta</b>	Koncentrična diverzifikacija    Konglomeratska diverzifikacija <b>4. Diverzifikacija</b> Vertikalna integracija Horizontalna integracija

Izvor: Horvat, Đ., Perkov, D. i Trojak, N. (2012). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*. Zagreb: Edukator.

Slika 5.3. prikazuje Ansoffovu matricu koja daje smjernice o boljem shvaćanju proizvodno-tržišnih mogućnosti te omogućuje poduzeću efektivno upravljanje novčanim sredstvima, znanjem i vještinama potrebnim za postizanje rasta poduzeća.



Na temelju Ansoff matrice razmotrit će se strateške opcije za daljnji rast Print Centar grupe.

#### a) Prodor na tržište

Prodor na tržište, odnosno tržišna penetracija podrazumijeva strategiju kojom se poduzeće širi na postojeće tržište s postojećim proizvodima i uslugama. Ova strategija predstavlja najmanje rizičan pristup jer se uglavnom koristi postojećim kapacitetima i resursima poduzeća (Horvat i sur., 2012). Temelji se na pronalaženju novih segmenata kupaca ili povećanju prodaje kod postojećih kupaca. Uz najmanji rizik, ovo je strategija koja se trenutno primjenjuje u Print Centar grupi. Smatra se da navedena grupa može politikom smanjenja cijena, agresivnijim oglašavanjem i intenzivnijom promocijom postojećim konkurentima oduzeti dio tržišta. Također, prijedlozi za daljnji rast na temelju navedene strategije odnose se na nuđenje usluge izrade papirnatih i digitalnih dokumenata poduzećima koja ih do sada nisu *outsourcala*. Tako bi Print Centar grupa povećala tržišni udio i ostvarila bolji konkurentski položaj.

#### b) Razvoj tržišta

Razvoj tržišta, odnosno tržišna ekspanzija podrazumijeva strategijsku opciju poduzeća da s postojećim proizvodima i uslugama konkurira na nova tržišta, regije ili segmente te se najčešće provodi internacionalizacijom poslovanja, zemljopisnom ekspanzijom i strategijskim partnerstvima (Horvat i sur., 2012). Razvoj tržišta predstavlja rizičniju strategiju jer poduzeća svoje postojeće proizvode šire na nova tržišta koja su mu nepoznata.

Povezivanjem Print Centra Krapina s konkurentskim poduzećem Hitra produkcija dokumenata poduzeće je proširilo svoj udio na domaćem tržištu uzimanjem dijela tržišta od konkurencije. Tako povezane tvrtke čine oko 90 % ukupnog tržišnog udjela u segmentu *direct mailinga* u Republici Hrvatskoj. Poslovanje novonastale grupe trenutno je orijentirano na domaće tržište. Smatra se kako bi se Print Centar grupa u budućnosti trebala usmjeriti na nova regionalna tržišta, odnosno orijentirati na širenje postojećih proizvoda i usluga na nova tržišta Europske unije kako bi održala i ojačala konkurentsku prednost. Budući da su proizvodi i usluge grupe prepoznatljivi među klijentima na domaćem tržištu te da je provedenom akvizicijom grupa postala

tržišni lider u segmentu *direct mailinga*, logičan slijed bi bio da Print Centar grupa svoje usluge i proizvode ponudi na inozemnom tržištu. Zbog lokacijske blizine i logističke jednostavnosti, logičan slijed bio bi da se grupa proširi na susjedno slovensko tržište. Smatra se kako je strategija razvoja tržišta prihvatljiva opcija za daljnji rast jer ne iziskuje velike troškove s obzirom na to da proizvodi i usluge već postoje. Samim time ne postoji potreba za velikim dodatnim ulaganjima.

### c) Razvoj proizvoda

Razvoj proizvoda, odnosno proizvodna ekspanzija predstavlja mnogo izazovnije i zahtjevniju strategiju povezane diverzifikacije, zato što iziskuje nova menadžerska znanja i vještine te kompetencije. Navedenom strategijom „kroz ekstenziju marke proizvoda, redizajna pakiranja te uvođenjem inovacija, poduzeće raste plasiranjem novih ili inovativnih proizvoda na postojećim tržištima“ (Horvat i sur., 2012, str. 62).

O ovoj strategiji ovise želje i potrebe kupaca jer Print Centar grupa svoje proizvode i usluge kreira upravo prema njihovim potrebama. Preporuka je da se dodatno populariziraju digitalne usluge kako bi odljev iz papirnatih dokumenata ostao u analiziranoj grupi, a ne u konkurentskom poduzeću koje pruža isključivo digitalne usluge. U skladu s navedenim, grupa trenutačno radi na redefiniranju usluge i-račun (B2C) tako da se i arhiviraju ih u *cloud computingu*<sup>21</sup> ili na vlastitim serverima kojima će ERP sustavi imati pristup.

Nadalje, što se tiče *offset* tiska, plan je da se iz postojeće tehnologije klasičnog tiska Print Centar izrađuje mobilna i *web*-aplikacija za primanje, plaćanje i arhiviranje svih računa. Aplikacija će biti namijenjena svim korisnicima koji ne žele primati račune u papirnatom obliku. Također, korisnik više neće imati potrebu račune plaćati putem internetskog bankarstva, već će to učiniti direktno putem navedene aplikacije. Arhiva starih računa omogućit će korisnicima brzi pregled starih plaćenih računa kao i mogućnost praćenja statistike svoje potrošnje. Print Centar grupa u sljedećem periodu od izdavatelja računa očekuje porast potražnje za uslugama e-arhive, jer

---

<sup>21</sup> *Cloud computing* je naziv novog poslovnog modela i nove tehnološke platforme za razvoj i obavljanje programskih rješenja. To je novi revolucionarni koncept koji nudi novi način pristupa osobnim podacima i aplikacijama, koji više nisu smješteni na računalu već u „oblaku“, što znači da se programu, evidencijama i dokumentaciji može pristupiti s većeg broja uređaja, u bilo koje vrijeme i s različitih lokacija, a sve što je potrebno je internetska veza.

smatra da njihovi ERP sustavi nisu specijalizirani za izradu navedenih vrsta dokumenata te da nemaju interes za nabavu skupih aplikacija za tu namjenu. Velika je vjerojatnost da će Print Centar grupa u budućnosti izrađivati navedene dokumente grupa transformira u digitalnu tiskaru te postojeće strojeve zamijeni novijim i bržim, koji će omogućiti brže izmjene ploča i softverski nadziran proces proizvodnje. Na tržištu već postoje hibridna rješenja, odnosno strojevi koji koriste tehnologiju *offseta* s digitalnim agregatima, što omogućuje personalizaciju svakog pojedinačnog arka papira. Iz tog razloga grupa planira investirati u novu opremu kako bi se povećala efikasnost i smanjili proizvodni troškovi.

#### d) Diverzifikacija

Živimo u vremenu kada se poslovni svijet mijenja brže nego ikad prije. Turbulencija i nepostojanje sredine može tjerati poduzeća da relativno često mijenjaju tržište, proizvode, ali i cijele proizvodne linije radi dugoročnog opstanka na tržištu. Diverzifikacija podrazumijeva uvođenje novih proizvoda na nova tržišta, odnosno prebacivanje poslovanja u sasvim novo područje, a ostvaruje se putem globalizacije i tehnoloških postignuća, novih linija proizvoda za nove tržišne segmente te kroz preuzimanja, spajanja i strateške saveze s partnerima (Horvat i sur., 2012).

Prednost strategije diverzifikacije predstavlja potencijal novih, atraktivnih tržišta i smanjenje općeg rizika vezanog uz portfelj poduzeća. Međutim, navedena strategija ujedno predstavlja i najveći rizik za poduzeće. Postoji nekoliko vrsta provođenja strategije diverzifikacije, a Horvat i sur. (2012) navode sljedeće: horizontalna integracija, vertikalna (okomita) integracija i koncentrična (povezana) diverzifikacija te konglomeratska (nepovezana) diverzifikacija.

U slučaju Print Centar grupe moguću diverzifikaciju predstavljala bi suradnja s najvažnijim klijentom, primjerice pružateljem poštanskih ili telekomunikacijskih usluga, čime bi se omogućio nadzor nad prodajom i distribucijom proizvoda i usluga grupe. Smatra se da su glavne prednosti navedene strategije poboljšana sposobnost diferencijacije, pristup distribucijskim kanalima, bolji pristup tržišnim informacijama i moguće veće cijene. Navedena strateška opcija smatra se kao dobar izbor u slučaju kad je poduzeće izgradilo konkurentsku prednost u svojoj izvornoj djelatnosti. Tada strategija diverzifikacije nudi dobar oblik iskorištavanja onoga što poduzeće radi

najbolje putem transfera konkurentne prednosti iz jedne djelatnosti u drugu. S obzirom na to da navedena strateška opcija predstavlja najveći rizik i velika ulaganja, smatra se da diverzifikacija može biti razuman izbor u slučaju kada je visok rizik kompenziran prilikama za visoku dobit.

## 5.5. RECoIL analiza

RECoIL analiza označava analizu kojom se detaljnije sagledavaju potencijali za rast i razvoj poduzeća. Naziva se prema početnim slovima engleskih riječi: *resources* (resursi), *experience* (iskustvo), *controlling* (kontrola), *ideas* (ideje) i *leadership* (vodstvo), koje predstavljaju glavna područja na temelju kojih se promatra potencijal za rast i razvoj poduzeća (Gibb i Morar, 2002. prema Gregov i Ćorić, 2010).

Slika 5.4. Potencijal za rast i razvoj poduzeća - „RECoIL analiza“

POTENCIJAL za rast i razvoj poduzeća "RECoIL analiza"				
Osnovica RESURSA	Osnovica ISKUSTVA	Osnovica KONTROLE	Osnovica IDEJA	Osnovica VODSTVA
<i>Resources</i>	<i>Experience</i>	<i>Controlling</i>	<i>Ideas</i>	<i>Leadership</i>

Izvor: Gregov, Z. i Ćorić, G. (2015-2016). *Dinamičko poduzetništvo*. Skripta. Zagreb: Veleučilište VERN', str. 43.

Slika 5.4. prikazuje RECoIL analizu pomoću koje će se kroz osnovicu resursa, iskustva, kontrole, ideja i vodstva sagledati potencijali za rast i razvoj Print Centar grupe.

### a) Osnovica resursa

Print Centar grupa raspolaže raznovrsnom opremom za digitalni tisak i tisak varijabilnih podataka. S obzirom na ubrzan tehnološki razvoj u tiskarskoj industriji, navedena oprema i strojevi kontinuirano se nadograđuju i zamjenjuju boljim i novijim, ovisno o potrebama tržišta. Kako bi se ispunili zahtjevi kupaca za vrlo kratkim rokovima isporuke velikih količina i formata, Print Centar grupa u sljedećem periodu planira nabavu opreme za grafičku pripremu, *offset* tisak i grafičku doradu formata

B2<sup>22</sup>. Smatra se da će navedenom investicijom Print Centar grupa osnažiti konkurentni položaj na tržištu. Na temelju financijske analize utvrđeno je kako Print Centar grupa ima dovoljno financijskih resursa za daljnji rast. Sinergijskim efektima došlo je do povećanja financijske uspješnosti obaju poduzeća. S obzirom na vrlo uspješne rezultate poslovanja i kontinuiran rast prihoda i dobiti, smatra se da Print Centar grupa može s lakoćom privući i druge investitore, ako zaključi da joj vlastita sredstva nisu dostatna za planirani rast. Grupa trenutačno zapošljava 115 djelatnika koji raspolažu potrebnim vještinama i znanjem za obavljanje poslova klasičnog *offset* tiska i pružanja usluge *direct mailinga*. Po potrebi, zaposlenici se dodatno upućuju na razna usavršavanja i osposobljavanja za rad. Na temelju navedenog može se zaključiti kako Print Centar grupa raspolaže kvalitetnim resursima za daljnji rast i razvoj. Vidljivo je da analizirana grupa ima dovoljno financijskih sredstava, čime se omogućuje kontinuirano uvođenje suvremenih strojeva i opreme prema potrebama tržišta, a zaposlenici se u skladu s navedenim šalju na potrebna osposobljavanja za rad.

#### b) Osnovica iskustva

Poduzeće Print Centar Krapina osnovano je 2000. godine, dok je Hitra produkcija dokumenata osnovana 2005. godine. Iz navedenog je moguće zaključiti kako oba poduzeća imaju dugogodišnje iskustvo u tiskarskoj industriji. Povezivanjem dvaju poduzeća, novonastala Print Centar grupa dobiva ljude s velikim iskustvom i znanjem o proizvodima i uslugama vezanim uz klasični *offset* tisak, izradu papirnatih dokumenata, izradu digitalnih dokumenata i pružanje ostalih digitalnih usluga. Print Centar grupa ima iskustva u korištenju vanjskih oblika potpora, odnosno poticaja. Sukladno odredbama Zakona o poticanju investicija i investicijskog okruženja od Ministarstva poduzetništva i obrta u 2013. godini poduzeće Print Centar Krapina steklo je status nositelja poticajnih mjera, čime je ostvarilo porezni poticaj u obliku oslobođanja plaćanja poreza na dobit za 50 % od ukupnog iznosa. Navedeni poticaj poduzeće koristi u razdoblju od 2014. godine (plaćanje poreza na dobit za 2013. godinu) do 2024. godine, uz uvjet ulaganja u dugotrajnu imovinu unesenu u vlasništvo poduzeća i otvaranje najmanje pet radnih mjesta povezanih s investicijom. Poduzeće Hitra produkcija dokumenata također ima iskustva u korištenju vanjskih

---

<sup>22</sup> Interni podaci Print Centra Krapina d.o.o.

oblika potpora. Navedeno poduzeće sudjelovalo je u projektu koje je sufinancirala Europska unija, iz Europskog fonda za regionalni razvoj koji se provodi u sklopu Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014. - 2020. Naime, poduzeće Hitra produkcija dokumenata doseglo je svoj maksimum po pitanju količine posla koji može odraditi na postojećoj tehnologiji te je zato dodatno uložila u novi sustav za ispis iz role, doradnu opremu, sustav za kuvertiranje, kamere za sustav za kuvertiranje te povezani IT softver i hardver. Provedba predmetnog projekta smatrala se neophodnom za nastavak uspješnog poslovanja, što uključuje održiv rast i razvoj te povećanje konkurentnosti poduzeća. Također, oba poduzeća imaju višegodišnje iskustvo u dobivanju investicijskih kredita za nabavu opreme, strojeva i prijevoznih sredstava, za izgradnju i adaptaciju poslovnih prostora te za financiranje ostalih osnovnih sredstava s raznim bankama.<sup>23</sup>

#### c) Osnovica kontrole

U Print Centar grupi kontrola se provodi svakodnevno. Sukladno navedenom, kontroliraju se financijski rezultati na temelju dnevnih, tjednih, mjesečnih i godišnjih izvještaja. U odjelima oba *mailing* centra kontrola je vrlo izražena s obzirom na to da poduzeća rade s vrlo povjerljivim informacijama i podacima klijenata. Pristup navedenim podacima imaju ovlašteni zaposlenici na osnovi ugovora o radu te korištenjem sistemskih i korisničkih računa. Propisane procedure osiguravaju da se u svakom trenutku zna koji korisnik je rukovao određenim podacima. Također, svi dobavljači i davatelji usluga koji su vezani uz *mailing* centar imaju potpisane odgovarajuće Sporazume o povjerljivosti. Informatička i produkcijska oprema *mailing* centra nalazi se u štíćenim prostorima s nadziranom fizičkim pristupom (video nadzor, kontrola pristupa zaposlenika pomoću liste zaposlenika koji imaju ovlaštenje za ulaz u zaštićeni prostor *mailing* centra i posjeduju kartice za ulaz) te protuprovalnim i protupožarnim sustavom. U poduzećima se kontrolira uništenje nesukladnih dokumenata i drugih neupotrebljivih materijala kako bi se spriječila njihova neželjena distribucija. U obje proizvodnje kontrolira se ispravnost strojeva, održavanje strojeva te plan i program rada pojedinog stroja prema kojem se dalje raspoređuju poslovi.

Uprava Print Centra Krapina i Hitre produkcije dokumenata zahtijeva da se u svakom trenutku zna koliko dobro ili loše poduzeća posluju. Na redovitim skupovima, koji se

---

<sup>23</sup> Interni podatci Print Centar grupe

održavaju jedanput mjesečno, zaposlenicima se prenose ključne informacije vezane za poslovanje poduzeća i planovi za daljnji razvoj. Uprava akviziranog poduzeća svakodnevno telefonski informira Upravu vlasničkog poduzeća Print Centar Krapina o aktualnostima, a jedanput na mjesec i o formalnim izvještajima i analizama.

S ciljem poboljšanja dosadašnje kontrole kvalitete, oba poduzeća su implementirala i certificirala sustave upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001 i informacijske sigurnosti prema normi ISO 27001. Dodatno, poduzeće Print Centar Krapina implementirao je sustav zaštite okoliša prema normi ISO 14001. Shodno tome, u poduzećima se obavljaju eksterni i interni auditi u svrhu kontrole djelotvornosti navedenih sustava. Također, poduzeće Hitra produkcija dokumenata implementiralo je vlastiti DST.012 standard koji označava upravljanje svim procesima unutar proizvodnje, a poseban fokus stavlja na procese i zaštitu korisničkih podataka u procesu pripreme za fizičku distribuciju dokumenata.

#### d) Osnovica ideja

U Print Centar grupi ideje proizlaze iz inicijative vlasnika poduzeća, uprave obaju poduzeća, vrhovnog menadžmenta, prilika na tržištu, od konkurencije, zaposlenika, *outsourcinga* i slično. No, najbolje ideje, savjete i sugestije poduzeće Print Centar grupa dobiva upravo od svojih kupaca pošto kreira svoje proizvode, odnosno usluge prema njihovim zahtjevima. Kupci svojim kritikama i idejama pridonose stvaranju novog i unapređenju postojećeg proizvoda. Smatra se kako potencijal razvoja novih ideja leži u prilagođavanju najnovijim trendovima u tiskarstvu. Grafička industrija i tiskarstvo se u današnje vrijeme nalaze u razdoblju konstantnih i temeljitih promjena uzrokovanih napretkom tehnologije, stoga je bitno da analizirana grupa kontinuirano slijedi prilike i trendove na tržištu kako bi osigurala opstanak i razvitak poduzeća na ciljanom tržištu.

#### e) Osnovica vodstva

Print Centar grupa je u obiteljskom vlasništvu te se na upravljačkim funkcijama osim članova obitelji nalaze i menadžeri izvan obitelji. Vlasnik oba poduzeća je Vid Šanjug, diplomirani ekonomist s dugogodišnjim iskustvom u tiskarskoj industriji. Poduzetnik 2000. godine prepoznaje priliku i osniva Print Centar Krapina, prvo poduzeće u Hrvatskoj koje može ponuditi cjelovitu uslugu *direct mailinga* po principu „sve na

jednom mjestu“. Kako bi poduzeće Print Centar Krapina održalo vodeću poziciju na tržištu i razvijalo se u skladu s potrebama tržišta, Vid Šanjug odlučuje se na preuzimanje najvećeg konkurenta – Hitre produkcije dokumenata. U oba poduzeća primjenjuje se demokratski način vođenja, koji karakterizira vođenje u kojem vlasnik s rukovodećim timom donosi poslovne odluke. Većina odluka o poslovanju poduzeća proizlazi upravo iz aktivne uloge članova obitelji i ostalih iskusnih menadžera u poslovnom procesu. Sve ideje unutar grupe generiraju zaposlenici, no vlasnik predstavlja presudnu ulogu, odnosno donosi konačnu odluku o daljnjoj realizaciji ideja. Svi zaposlenici na ključnim funkcijama odlično poznaju područje marketinga, prodaje, menadžmenta, financija i informatike te se prema potrebi upućuju na dodatna osposobljavanja za rad.

## **5.6. Analiza uspješnosti preuzimanja na temelju financijskih i računovodstvenih pokazatelja**

Vrednovanje poduzeća prije i nakon akvizicije, predmet je različitih pristupa i mnogobrojnih metoda vrednovanja koje uvelike ovise o namjeri procjenjivanja i o karakteristikama poduzeća o kojem se radi. U sklopu ovog specijalističkog diplomskog stručnog rada, primijenit će se metode za mjerenje uspješnosti akvizicije između poduzeća preuzimatelja Print Centar Krapina i target poduzeća Hitra produkcija dokumenata na temelju financijskih i računovodstvenih podataka. Navedene metode zasnivaju se na financijskim izvještajima poduzeća preuzimatelja i akviziranog poduzeća prije i nakon akvizicije kako bi se uočilo kretanje uspješnosti poslovanja. Prednost navedene metode je u tome što ona mjeri stvarnu ekonomsku korist preuzimanja i usredotočena je na rezultate poduzeća.

Pri ispitivanju utjecaja akvizicije na poslovanje Print Centar grupe izračunati su sljedeći financijski pokazatelji: ROA, ROE, EBITDA, prihodi, profitna marža i neto dobit za oba poduzeća u 2017. godini, odnosno za razdoblje prije akvizicije te konsolidirani financijski pokazatelji na razini Print Centar grupe za 2019. godinu. Uspoređivanjem pokazatelja prije i nakon akvizicije dobiva se uvid u njihovo kretanje i samim time na uspješnost poslovanja cijele Print Centar grupe.



### **Hitra produkcija dokumenata 2017.**

- Povrat na imovinu (ROA): 5 %
- Povrat na kapital (ROE): 5.235 %
- Prihod: 24,9 milijuna kn
- EBITDA: 4,3 milijuna kn
- Neto dobit: 1,2 milijuna kn
- Profitna marža: 5 %

### **Print Centar Krapina d.o.o. 2017.**

- Povrat na imovinu (ROA): 16 %
- Povrat na kapital (ROE): 140 %
- Prihod: 31 milijuna kn
- EBITDA: 4,7 milijuna kn
- Neto dobit: 2,8 milijuna kn
- Profitna marža: 9 %

### **Print Centar grupa 2019.**

- Konsolidiran povrat na imovinu (ROA): 16 %
- Konsolidiran povrat na kapital (ROE): 407 %
- Konsolidiran PRIHOD: 59,4 milijuna kn
- Konsolidirana EBITDA: 13,6 milijuna kn
- Konsolidirana NETO DOBIT: 8,2 milijuna kn
- Konsolidirana PROFITNA MARŽA: 14 %

Na temelju navedenih financijskih rezultata analiziranih poduzeća, vidljivo je kako je nakon akvizicije došlo do povećanja financijske uspješnosti obaju poduzeća, a samim time i cijele Print Centar grupe. Zabilježen je rast svih financijskih pokazatelja: ROA, ROE, prihoda, EBITDE, neto dobiti i profitne marže. U 2019. godini Print Centar grupa ostvarila je 59,4 milijuna kn prihoda, 13,6 milijuna kn EBITDE i 8,2 milijuna kuna neto dobiti. Smatra se da rast analiziranih financijskih i računovodstvenih pokazatelja u navedenom razdoblju prati trend povećanja na temelju dosadašnjih pokazatelja iz 2019. godine u odnosu na 2017. godinu. Do spomenutog rasta dolazi iz nekoliko razloga, a to su: povećanje volumena poslovanja, odnosno dobivanje novih klijenata, dobivanje novih poslova za postojeće klijente te rast cijena i usluga

za postojeće klijente. Na temelju navedenog, može se zaključiti kako akvizicija djeluje pozitivno na uspješnost poslovanja Print Centar grupe.

## **5.7. Analiza primarnih izvora podataka**

Prikupljanje podataka i informacija iz primarnih izvora provedeno je dubinskim intervjuom sa šest ispitanika (N=6): vlasnikom Print Centar grupe (I1), izvršnom direktoricom poduzeća Print Centar Krapina (I2), direktorom poduzeća Hitra produkcija dokumenata (I3), voditeljicom računovodstva i financija u poduzeću Print Centar Krapina (I4), direktorom prodaje u poduzeću Print Centar Krapina (I5) i direktorom nabave u poduzeću Print Centar Krapina (I6).

Glavni cilj intervjuja je saznati mišljenja i stavove vodećih ljudi u oba poduzeća o utjecaju akvizicije na uspješnost poslovanja Print Centar grupe te dobiti odgovore na istraživačka pitanja.

Intervju je proveden na temelju individualnog razgovora sa svakim od šest ispitanika u prosječnom trajanju od desetak minuta.

Pitanja iz intervjuja navedena su redom zajedno s pripadajućim opisanim odgovorom.

### **I1: Rezultati provedenog intervjuja s vlasnikom Print Centar grupe. Sažetak intervjuja s vlasnikom Print Centar grupe.**

#### **1. Što Vas je potaknulo na akviziciju poduzeća Hitra produkcija dokumenata?**

Vlasnik Print Centar grupe ističe kako su ključni razlozi za akviziciju poduzeća Hitra produkcija dokumenata bili eliminacija dotadašnjeg najvećeg konkurenta kao i povećanje tržišnog udjela u segmentu *direct mailinga*, odnosno povećanje veličine poduzeća i njegove tržišne moći. Planirano je da se eliminacijom konkurencije uz istu količinu obrta poslovanja podignu cijene proizvoda i usluga. Također, jedan od bitnih razloga za preuzimanje bio je preuzimanje određene materijalne imovine koja nije bila u potpunosti iskorištena (printer iz role), kao i nematerijalne imovine i *know-howa* koji se odnosi na digitalne usluge. Vrhovni menadžment poduzeća preuzimatelja procijenio je da bi, umjesto razvijanja digitalnih usluga i investiranja u printer iz role koji je iznimno skup, isplativije bilo akvizirati poduzeće poput Hitre produkcije

dokumenata koja posjeduje sve navedeno. S druge strane, Hitra produkcija dokumenata nije imala klasični *offset* tisak, već je navedene materijale nabavljala od drugih tiskara na tržištu, što se nakon povezivanja promijenilo te se navedena nabava obavlja unutar Print Centar grupe.

## **2. Koja su bila Vaša očekivanja nakon preuzimanja Hitre produkcije dokumenata?**

Očekivanja vlasnika bila su da će akvizicijom doći do sinergijskih efekata komplementarnih poduzeća. Poduzetnik je smatrao da bi se širenjem kapaciteta omogućili niži proizvodni troškovi i smanjio odljev gotovine iz grupe. Također, neka od očekivanja bila su da će se povećati profitabilnost Print Centar grupe. Planirano je da se postojećim klijentima postupno podignu cijene koje su do tada bile preniske te da Print Centar Krapina uz postojeće usluge, svojim klijentima ponudi i usluge koje se nalaze u Hitrinom portfelju (primarno digitalne usluge), dok bi s druge strane Hitra produkcija dokumenata svojim klijentima nudila usluge *offset* tiska. Također, očekivalo se da će povećanje tržišnog udjela smanjiti rizik i povećati sigurnost poslovanja u slučaju gubitka nekog od klijenata. Planirano je i smanjenje troškova korištenjem dijela opreme Hitra produkcije dokumenata.

## **3. Smatrate li akviziciju uspješnim pothvatom i možete li obrazložiti svoj odgovor?**

Vlasnik Print Centar grupe smatra kako se akvizicija poduzeća Hitra produkcija dokumenata, koju je proveo Print Centra Krapina, pokazala kao uspješan pothvat u prve dvije godine zajedničkog poslovanja, čemu svjedoče pozitivni financijski rezultati obaju poduzeća. Navedeno je vidljivo kroz znatno povećanje profitabilnosti poduzeća Hitra produkcija dokumenata, naročito u 2019. godini, kada se bilježe najbolji rezultati poslovanja u posljednjih desetak godina.

## **4. Gdje vidite Print Centar grupu za pet godina?**

Vlasnik vjeruje da će za pet godina Print Centar grupa ostati na tržištu izrade printanih dokumenata kao zadnji pružatelj ove usluge u *outsourcingu* sa sjedištem u Hrvatskoj. Očekuje da će se do tada oko 1/3 prihoda grupacije ostvarivati od *IT* usluga kao što su e-račun, i-račun, e-arhiva, informatička rješenja za izradu dokumenata i slično. Vlasnik grupe smatra da će se u sljedećem razdoblju prihodi

grupe zadržati na istoj razini. S druge strane, vjeruje da će profitabilnost rasti s obzirom na činjenicu da dio postojećih dokumenata odlazi u digitalnu domenu, gdje su prodajne marže veće nego u printanim dokumentima. Osim rasta cijena i volumena na hrvatskom tržištu, planira se širenje i na inozemno tržište, ponajprije Sloveniju, gdje je planirano preuzimanje 6 % ukupnog tržišta do 2024. godine.

## **I2: Rezultati provedenog intervjua s izvršnom direktoricom poduzeća Print Centar Krapina d.o.o. Sažetak intervjua s izvršnom direktoricom poduzeća Print Centar Krapina d.o.o.**

### **1. Kako su tekli pregovori s bivšim vlasnicima poduzeća Hitra produkcija dokumenata?**

Izvršna direktorica Print Centra Krapina ističe kako su pregovori s konkurentskim poduzećem Hitra produkcija dokumenata bili iznimno komplicirani i zahtjevni. Navodi da su bivši vlasnici Hitre produkcije dokumenata bili površni u davanju potrebnih informacija i podataka o poduzeću. Tijekom *due diligencea* menadžment poduzeća preuzimatelja raspolagao je ograničenom komercijalnom analizom, dok su pravna i financijska analiza bile potpune, što je bilo ključno za realizaciju pregovora. Kako bi se zaštitile obje strane definirano je obvezujuće pismo namjere, u kojem se navode bitni elementi za dovršetak pregovora.

### **2. Jeste li koristili savjetnike u pregovorima s target poduzećem Hitra produkcija dokumenata?**

Financijski i komercijalni *due diligence* radio je *management* Print Centra Krapina u cilju stručne ocjene vrijednosti poduzeća-mete. U financijskom dijelu, analizirali su se razni financijski i računovodstveni pokazatelji isplativosti investicije. Izvršna direktorica poduzeća preuzimatelja navodi kako su s komercijalnim *due diligenceom* bili djelomično upoznati, budući da poduzeća zajednički nastupaju na istom tržištu i poznaju klijente koji koriste usluge *direct mailinga*. Nadalje, poduzeće je koristilo pravne savjetnike za izvođenje procesa preuzimanja u skladu s postojećim zakonodavstvom i propisima te statutom i pravilnicima poduzeća.

### **3. Na koji način se obavlja kontrola unutar Print Centar grupe?**

U Print Centar grupi kontrola se provodi svakodnevno. U skladu s navedenim, kontroliraju se financijski rezultati na temelju dnevnih, tjednih, mjesečnih i godišnjih izvještaja. Izvršna direktorica ističe da se na redovitim skupovima, koji se održavaju jedanput mjesečno, zaposlenicima prenose ključne informacije vezane za poslovanje poduzeća i planovi za daljnji razvoj. Uprava akviziranog poduzeća svakodnevno telefonski informira upravu vlasničkog poduzeća Print Centar Krapina o aktualnostima, a jedanput mjesečno i formalnim izvještajima i analizama. Nadalje, oba poduzeća su implementirala i certificirala sustave upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001 i informacijske sigurnosti prema normi ISO 27001. Dodatno, poduzeće Print Centar Krapina implementiralo je sustav zaštite okoliša prema normi ISO 14001. Shodno tome, u poduzećima se provode eksterni i interni auditi u svrhu kontrole djelotvornosti navedenih sustava. Također, poduzeće Hitra produkcija dokumenata implementiralo je vlastiti DST.012 standard koji označava upravljanje svim procesima unutar proizvodnje, a poseban fokus stavlja na procese i zaštitu korisničkih podataka u procesu pripreme za fizičku distribuciju dokumenata.

### **4. Ima li Print Centar grupa dovoljno financijskih sredstava za daljnji rast?**

Na temelju financijske analize utvrđeno je kako Print Centar grupa ima dovoljno financijskih resursa za daljnji rast. Sinergijskim efektima došlo je do povećanja financijske uspješnosti obaju poduzeća. Izvršna direktorica smatra da s obzirom na vrlo uspješne rezultate poslovanja i kontinuiran rast prihoda i dobiti, Print Centar grupa može s lakoćom privući i druge investitore, ako zaključi da vlastita sredstva nisu dostatna za planirani rast.

## **I3: Rezultati provedenog intervjua s direktorom poduzeća Hitra produkcija dokumenata d.o.o. Sažetak intervjua s direktorom poduzeća Hitra produkcija dokumenata d.o.o.**

### **1. Koji su najvažniji sinergijski efekti nastali nakon akvizicije?**

Direktor poduzeća navodi kako su najvažniji sinergijski efekti postignuti preraspodjelom poslovnih procesa unutar Print Centar grupe. Tisak raznih obrazaca i ostalih tiskanih materijala koje poduzeće Hitra produkcija dokumenata koristi u svom

poslovanju nakon akvizicije tiskaju se u proizvodnom pogonu poduzeća preuzimatelja. Također, ostvarena je sinergija na ručnoj doradi poslova gdje se poslovi ručne grafičke dorade više ne odrađuju uz pomoć studenata, već se na doradu šalju u poduzeće Print Centar Krapina. Nadalje, spomenuta poduzeća zajedno nastupaju na tržištu čime se sprječava erozija cijena tiskarskih usluga između nekadašnjih najvećih konkurenata. Povezana poduzeća sada imaju pristup novom tržištu i tehnologiji, ograničila se konkurencija i smanjio rizik poslovanja, specijalizirao se i podijelio rad te se bolje iskorištava ljudski potencijal unutar grupe. Direktor Hitre produkcije dokumenata ističe da je vrijednost novoosnovane Print Centar grupe veća od vrijednosti pojedinih poduzeća prije akvizicije.

## **2. Koje izazove predviđate u budućem poslovanju novonastale grupe i koje smatrate najvažnijima?**

Direktor Hitre produkcije dokumenata smatra da će se u budućnosti smanjivati količina dokumenata koja se ispisuje. Također, ističe da će broj poštanskih pošiljaka biti sve manji, zato što dolaze mlađe generacije koje razmišljaju digitalno. Ujedno, napominje kako veliki izazov za poslovanje Print Centar grupe predstavlja potencijalna konkurencija koja nudi usluge s dampinškim cijenama.

## **3. Kakav je utjecaj globalne pandemije bolesti COVID-19 na poslovanje Print Centar grupe?**

Prema navodima direktora poduzeća globalna pandemija bolesti COVID-19 ima negativan utjecaj na poslovanje Print Centar grupe, što je vidljivo kroz smanjenje opsega poslovanja i daljnju eroziju u dijelu koji se odnosi na proizvodnju u papirnatom obliku. Unatoč navedenom, ističe kako je s druge strane porasla potražnja za slanjem dokumenata u digitalnom obliku. S ciljem održavanja likvidnosti, gospodarske aktivnosti i zadržavanja zaposlenosti u obama poduzećima odobren je moratorij za odgodu kreditnih obveza PBZ banke za razdoblje od šest mjeseci. Nadalje, minimizirane su prodajne aktivnosti na razini cijele Print Centar grupe. Također, organiziran je rad djelatnika u timovima uz tjednu izmjenu te rad od kuće u odjelima gdje je to moguće.

#### **14: Rezultati provedenog intervjua s voditeljicom računovodstva i financija u poduzeću Print Centar Krapina d.o.o. Sažetak intervjua s voditeljicom računovodstva i financija u poduzeću Print Centar Krapina d.o.o.**

##### **1. Na koji je način poduzeće Print Centar Krapina financiralo transakciju preuzimanja poduzeća Hitra produkcija dokumenata?**

Transakcija preuzimanja poduzeća Hitra produkcija dokumenata djelomično je financirana zaduženjem Print Centra Krapina kod PBZ banke te vlastitim sredstvima vlasnika u omjeru 80 : 20. Voditeljica računovodstva i financija ističe kako je odabir PBZ banke bio logičan, zato što se s navedenom bankom ostvaruje *B2B* suradnja čime su uvjeti zaduženja bili najpovoljniji kako za poduzeće, tako i za vlasnika.

##### **2. Podmirujete li redovito kreditne obveze koje su nastale nakon akvizicije?**

Voditeljica računovodstva i financija ističe kako su oba poduzeća dovoljno likvidna da redovito podmiruju svoje kreditne obveze. Nakon podmirenja kreditnih i ostalih obaveza dio dobiti isplaćuje se vlasniku Print Centar grupe, a drugi dio koristi se za nove investicije. Prema navodima voditeljice računovodstva i financija, plan grupe je refinanciranje svih kredita u jedan paket kako bi se grupa zadužila po manjoj kamatnoj stopi.

##### **3. Kako su sinergijski efekti utjecali na poslovne rezultate Print Centar grupe?**

Prije akvizicije, poduzeća su zajedno u 2017. godini ostvarila 56,3 milijuna kuna prihoda, 9 milijuna kuna EBITDE i 4 milijuna kuna neto dobiti. Sinergijskim efektima došlo je do povećanja financijske uspješnosti obaju poduzeća, odnosno cijele Print Centar grupe. Navedena grupa u 2019. godini ostvarila je oko 60 milijuna kuna prihoda, 13,8 milijuna kuna EBITDE i 8,2 milijuna kuna neto dobiti. Voditeljica računovodstva i financija smatra da su do povećanje EBITDE, a samim time i dobiti doveli sinergijski efekti rada u *mailing* i *offset* uslugama koje su međusobno protuciklične. Također, smatra kako je novonastala grupa pozitivno utjecala na cijene usluga na tržištu te time sankcionirala dampinško ponašanje konkurencije što je grupi donijelo veće konsolidirane prihode.

#### **4. Je li Print Centar grupa financijski sposobna za daljnji rast?**

Voditeljica računovodstva i financija smatra da Print Centar grupa ima dovoljno financijskih sredstava za daljnji rast što je vidljivo na temelju financijskih i računovodstvenih pokazatelja obaju poduzeća. Print Centar grupa bilježi kontinuiran rast prihoda i dobiti u protekle tri godine zajedničkog djelovanja. S obzirom na uspješne poslovne rezultate, voditeljica računovodstva i financija smatra da Print Centar grupa može s lakoćom privući i druge investitore, ako se vlastita sredstva za planirani rast ne pokažu dostatna.

#### **I5: Rezultati provedenog intervjua s direktorom prodaje u poduzeću Print Centar Krapina d.o.o. Sažetak intervjua s direktorom prodaje u poduzeću Print Centar Krapina d.o.o.**

##### **1. Na koji način je planirano povećanje prihoda od prodaje na razini Print Centar grupe?**

Direktor prodaje ističe da se očekuje trend rasta prihoda od papirnatih marketinških materijala kroz povećanje cijena usluga *offset* tiska i *direct mailinga* na hrvatskom tržištu. Također, planira se povećanje prihoda od IT usluga kroz naplatu poslovnih aktivnosti za postojeće korisnike koje se do sada nisu naplaćivale, poput formiranja i izrade aplikacija za obradu podataka klijenata. Napominje da se u poduzeću Hitra produkcija dokumenata planira redefinirati usluga i-račun dodavanjem novih funkcionalnosti. U planu je uspostava *web*-servisa i mobilne aplikacije dokumenti.hr koja će krajnjim korisnicima omogućiti pohranu svih dokumenata na jednome mjestu. Navedeni servis sastojat će se od usluge e-arhiva dokumenata koja će korisnicima omogućiti pregled troškova prema različitim kriterijima, plaćanje računa te pregled stanja svih računa u različitim bankama na jednome mjestu. Direktor prodaje smatra da će pružanje navedene vrste usluge građanima olakšati upravljanje dokumentima i plaćanje računa te pružiti dugotrajnu arhivu na jednome mjestu. Također, prilikom povećanja prodaje direktor vidi u ponudi dodatne usluge koja se sastoji od izrade poslovnih analiza za postojeće klijente s ciljem povezivanja podataka iz više sustava za pojedinog klijenta. Smatra da bi se poduzeće moglo uspješno pozicionirati na spomenutom tržištu s obzirom na to da su usluge izrade dokumenata komplementarne s procesom izrade poslovnih analiza na podacima. U prilog



navedenom ide činjenica da zaposlenici poduzeća već vladaju potrebnim kompetencijama za rad s podacima.

## **2. Na koji način kupci utječu na poslovanje Print Centar grupe?**

Direktor prodaje ističe kako kupci imaju veliki utjecaj na poslovanje Print Centar grupe. Mnoga velika poduzeća koriste usluge grupe, a neki od najvažnijih su: HT d.o., A1 Hrvatska d.o.o., Tele2 d.o.o, Erste&Steiermärkische grupa (banka, Diners, Leasing, osiguranje), Sberbank d.d., OTP banka d.d, Raiffeisenbank Austria d.d., Privredna banka Zagreb d.d., Addiko Bank d.d., Croatia osiguranje d.d. te mnogi drugi. Napominje kako svaki upit ili zahtjev klijenata za produkcijom dokumenata zahtijeva obavljanje posla u vrlo kratkom roku, preciznost obavljenog posla, kvalitetu proizvoda potvrđenu ISO standardima te posjedovanje 100 % *backup* kapaciteta za slučajeve iznenadnih i neočekivanih prekida procesa, jer se obično radi o vrlo važnim dokumentima poput raznih računa, opomena i sličnog. Prema navodima direktora prodaje, kupci, zbog velike količine otisaka, najčešće traže niže prodajne cijene. Također, ističe kako su javna poduzeća za većinu poslova obvezna provoditi nabavu putem sustava javne nabave, čime je još snažnije izražena pregovaračka snaga kupaca.

## **3. Možete li navesti ključne aktivnosti koje su se dogodile u Print Centar grupi nakon provedene akvizicije?**

Direktor prodaje smatra da su najvažnije aktivnosti bile produženje ugovora s ključnim klijentima kao što su: Croatia osiguranje, Tele2, OTP banka i Addiko banka. Također, napominje da se trenutačno radi priprema projekta za redefinicije usluge i-račun za ulazak na tržište AIS i PIS PSD2 servisa te otvaranje usluge i-računa prema krajnjim korisnicima. Navodi i kako se otvorila podružnica tvrtke kćeri Pošte Slovenije, EPPS u Zagrebu, koja je počela konkurirati na tržištu printa u Hrvatskoj. Napominje da je grupu napustilo šest djelatnika koji su se zaposlili u spomenutom konkurentskom poduzeću.

## **4. Planira li se Print Centar grupa širiti na inozemno tržište?**

Direktor prodaje navodi da se Print Centar grupa planira širiti na slovensko tržište, gdje su cijene usluga printanja, kuvertiranja i *offseta* znatno veće nego u Hrvatskoj. Navedena strateška opcija smatra se logičnim izborom zbog geografske blizine,

smanjene jezične barijere, sličnih želja i navika klijenata te karakteristika stanovništva. Napominje da je planirano preuzimanje 6 % slovenskog tržišta do 2024. godine.

## **I6: Rezultati provedenog intervjua s direktorom nabave u poduzeću Print Centar Krapina d.o.o. Sažetak intervjua s direktorom nabave u poduzeću Print Centar Krapina d.o.o.**

### **1. Postoji li u Print Centar grupi ovisnost o jednom dobavljaču?**

Direktor nabave ističe kako u Print Centar grupi ne postoji ovisnost o jednom dobavljaču. Politika grupe je da se materijali naručuju od nekoliko dobavljača kako ne bi došli u situaciju da ovise o jednom dobavljaču, bilo da se radi o kuvertama ili papiru za tisak. Što se tiče kuverata, u Hrvatskoj postoje tri dobavljača, od kojih dva svojim kapacitetima mogu zadovoljavati potrebe Print Centar grupe, dok na tržištu papira za tisak postoji nekoliko dobavljača. Također, u blizini hrvatske granice s Mađarskom postoji dobavljač Goesler koji se u slučaju potrebe može koristiti za nabavu kuverata.

### **2. Raspolaže li Print Centar grupa opremom za daljnji rast te planira li se u sljedećem periodu nabava nove opreme?**

Print Centar grupa raspolaže raznovrsnom opremom za digitalni tisak i tisak varijabilnih podataka. Direktor nabave ističe kako se u poduzeću Hitra produkcija dokumenata za sada ne planira nabava nove opreme, dok se u Print Centru Krapina planira nabava printera iz role i doradne opreme u 2021. godini u vrijednosti od 800.000 eura. Također, planira se nabava još jedne kuvertirke u vrijednosti od 300.000 eura. S obzirom na ubrzan razvoj tehnologije u tiskarstvu i sveprisutnu digitalizaciju, direktor nabave smatra da će se u budućem razdoblju velik broj postojećih strojeva zamijeniti bržim i novijim kako bi Print Centar grupa mogla pratiti nove digitalne trendove te ostati konkurentna na tržištu.

### **3. Kako će kupnja nove opreme utjecati na optimizaciju poslovanja i smanjenje troškova?**

S obzirom na činjenicu da nova oprema ima više kapaciteta i drugačiju tehnologiju izvođenja radova, direktor nabave smatra da će u sektoru proizvodnje biti potreban

manji broj zaposlenika, što će utjecati na optimizaciju troškova. Također, navodi kako su novi strojevi znatno brži, čime se omogućuje velika fleksibilnost u radu i ušteda u vremenu.

## **5.8. Obrada, analiza i interpretacija rezultata istraživanja kroz istraživačka pitanja**

U okviru ovog specijalističkog diplomskog stručnog rada istraživao se utjecaj akvizicije na poslovanje tiskarskog poduzeća Print Centar Krapina. Glavni cilj istraživanja bio je utvrditi utjecaj akvizicije na poslovanje, odnosno daljnji rast poduzeća Print Centra Krapina i Hitra produkcija dokumenata te utvrditi njihovu konkurentnost na tržištu, odnosno dokazati pozitivan utjecaj akvizicije na poslovne rezultate i rast poduzeća.

Empirijsko istraživanje sastojalo se od analize vanjske i unutarnje okoline poduzeća pomoću SWOT analize, Porterovog modela pet tržišnih sila, PESTEL analize, Ansoffove matrice i RECoIL analize te primarnih izvora podataka pomoću dubinskog intervjua na uzorku od šest ispitanika

U nastavku rada slijedi analiza i interpretacija rezultata istraživanja kroz istraživačka pitanja.

### **IP 1: Utječe li akvizicija na povećanje broja zaposlenih i na povećanje prihoda odabranog poduzeća?**

Provedena akvizicija između poduzeća Print Centar Krapina i poduzeća Hitra produkcija dokumenata nije utjecala na povećanje broja zaposlenih, dok je pozitivno utjecala na povećanje prihoda. Također, znatno je povećana profitabilnost po pojedinom zaposleniku. Na temelju financijske analize povezanih poduzeća vidljivo je kako je nakon akvizicije došlo do financijske uspješnosti obaju poduzeća, odnosno Print Centar grupe. U 2019. godini Print Centar grupa ostvarila je 59,4 milijuna kuna konsolidiranih prihoda u odnosu na 2017. godinu kada je poduzeće preuzimatelj ostvarilo 31 milijun kuna prihoda, a target poduzeće Hitra produkcija dokumenata 24,9 milijuna kuna prihoda. Na razini cijele Print Centar grupe trenutačno je zaposleno 115 djelatnika.

## **IP 2: Utječe li akvizicija na povećanje tržišnog udjela?**

Na temelju provedene Ansoff matrice može se zaključiti kako akvizicija pozitivno utječe na povećanje tržišnog udjela. Navedenom strateškom opcijom analizirano poduzeće Print Centar Krapina proširilo je udio na domaćem tržištu uzimanjem dijela tržišta od konkurencije. Tako povezane tvrtke čine oko 90 % ukupnog tržišnog udjela u segmentu *direct mailinga*. Provedenom akvizicijom novonastala Print Centar grupa postaje lider na domaćem tržištu. Unatoč tome, smatra se kako bi se Print Centar grupa u budućnosti trebala usmjeriti na nova regionalna tržišta, odnosno orijentirati na širenje postojećih proizvoda i usluga na nova tržišta Europske unije kako bi se održala i dodatno ojačala konkurentna prednost.

## **IP 3: Utječe li akvizicija na povećanje konkurentnosti?**

Na temelju provedene SWOT analize i Porterovog modela pet tržišnih sila može se zaključiti kako provedena akvizicija pozitivno utječe na povećanje konkurentnosti. Povezivanjem dvaju poduzeća povećava se broj proizvoda koje nudi Print Centar grupa, zato što se sada u ponudi jednog poduzeća nalaze komplementarni proizvodi drugog. Ujedno, omogućen je pristup novim tehnologijama i različitim područjima u kojima do tada nije bilo kontakata. Može se zaključiti da dva poduzeća s dobrom reputacijom bolje posluju nego samo jedno, zato što se preuzeo glavni konkurent poduzeća preuzimatelja i njegov krug kupaca te time povećao tržišni udio.

## **IP 4: Osiguravaju li se akvizicijom potencijali za daljnji rast odabranog poduzeća?**

Na temelju provedene SWOT analize, PESTLE analize, analize industrije i RECoIL analize može se zaključiti kako se provedenom akvizicijom osiguravaju potencijali za daljnji rast Print Centar grupe. Unatoč nepovoljnoj gospodarskoj situaciji, uzrokovanoj globalnom pandemijom bolesti COVID-19, i prisutnoj konkurenciji na tržištu, analizirana grupa ostvaruje odlične poslovne rezultate. Ispravna tržišna orijentacija, kontinuirano komercijalno, tehničko i tehnološko razvijanje te pozitivni sinergijski efekti povezanih poduzeća, rezultirali su time da Print Centar grupa zauzima vodeću poziciju na hrvatskom tržištu te uživa ugled stručnog i pouzdanog poslovnog partnera. Na temelju svih relevantnih analiza i financijskih pokazatelja, donijeti su zaključci da Print Centar grupa osigurava sve potencijale za daljnji rast.

### **IP 5: Na koji način opća okolina utječe na poslovanje akviziranog poduzeća?**

Na temelju provedene PESTEL analize može se zaključiti kako Print Centar grupa djeluje u uvjetima nestabilnog vanjskog okruženja. To su elementi na koje grupa ne može utjecati, već ih mora pratiti i prilagođavati se situaciji na tržištu. Hrvatsko se gospodarstvo početkom 2020. godine našlo u vrlo složenoj situaciji izazvanoj globalnom pandemijom bolesti COVID-19. Visoka stopa nezaposlenosti, pad kupovne moći i smanjenje bruto domaćeg proizvoda samo su neki od pokazatelja koji upućuju na trenutačno lošu ekonomsku situaciju u Hrvatskoj, dodatno uzrokovanu globalnom pandemijom. Na temelju provedenog intervjua s vlasnikom i direktorom poduzeća donijeti su zaključci da je pandemija bolesti COVID-19 negativno utjecala na poslovanje Print Centar grupe kroz smanjenje opsega poslovanja i daljnju eroziju u dijelu koji se odnosi na proizvodnju u papirnatom obliku, dok je s druge strane porasla potražnja za slanjem dokumenata u digitalnom obliku. Unatoč nepovoljnoj okolini poduzeća, smatra se da je Print Centar grupa dovoljno stabilna da se može nositi s trenutačnom krizom zahvaljujući dobrim financijskim i tržišnim rezultatima.

## 6. ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Glavni cilj istraživanja ovog specijalističkog diplomskog stručnog rada bio je utvrditi utjecaj akvizicije na poslovanje, odnosno daljnji rast poduzeća Print Centar Krapina d.o.o. i Hitra produkcija dokumenata d.o.o. te utvrditi njihovu konkurentnost na tržištu, odnosno dokazati pozitivan utjecaj akvizicije na poslovne rezultate i rast analizirane Print Centar grupe.

Rezultati istraživanja upućuju na zaključak da, unatoč nepovoljnoj gospodarskoj situaciji uzrokovanoj globalnom pandemijom bolesti COVID-19 i prisutnoj konkurenciji na tržištu, provedena akvizicija pozitivno utječe na poslovne rezultate i rast poduzeća. Na temelju financijske analize vidljivo je kako je nakon akvizicije došlo do financijske uspješnosti obaju poduzeća, odnosno cijele Print Centar grupe. Ispravna tržišna orijentacija, kontinuirano komercijalno, tehničko i tehnološko razvijanje te pozitivni sinergijski efekti povezanih poduzeća, rezultirali su time da Print Centar grupa čini oko 90 % ukupnog tržišnog udjela u segmentu pružanja usluge *direct mailinga* i zauzima vodeću poziciju na domaćem tržištu. Na temelju svih relevantnih analiza i financijskih pokazatelja, donijeti su zaključci da Print Centar grupa osigura potencijale za daljnji rast.

Smatra se kako najveću prijetnju daljnjem rastu grupe predstavlja ulazak velikih inozemnih poduzeća koja uz uslugu *direct mailinga* pružaju i poštanske usluge te usluge usko vezane uz njih. Pošto Print Centar grupa obrađuje i šalje na distribuciju oko 40 % svih pismovnih pošiljaka u Republici Hrvatskoj, ulazak navedenih poduzeća predstavljao bi veliku prijetnju za Print Centar grupu, ali i za poduzeća koja se bave distribucijom pismovnih pošiljaka u Republici Hrvatskoj kao što su Hrvatska pošta, Overseas Express, Lider express d.o.o. i drugi. Kako bi se smanjila navedena prijetnja, grupi se predlaže vertikalna odnosno okomita integracija kao strategija za održivi rast i daljnji razvoj. Preporuka je da se Print Centar grupa strateški poveže s jednim pružateljem poštanskih usluga koji djeluje na području Republike Hrvatske kako bi svojim klijentima mogla ponuditi objedinjenu uslugu produkcije fizičkih dokumenata i dostavu tih istih dokumenata do krajnjih korisnika. Smatra se da bi se navedenim činom Print Centar grupa mogla oduprijeti jakoj inozemnoj konkurenciji, a ujedno bi se omogućio nadzor nad prodajom i distribucijom proizvoda i usluga, bolji pristup tržišnim informacijama i moguće veće cijene. Vertikalna integracija smatra se

kao dobar izbor, zato što je poduzeće već izgradilo konkurentsku prednost u svojoj izvornoj djelatnosti na domaćem tržištu. Navedenom strateškom opcijom Print Centar grupa mogla bi konkurirati inozemnim poduzećima te širiti svoje proizvode i usluge na nova tržišta Europske unije kako bi se održala i ojačala konkurentska prednost.

Iz svega navedenog može se zaključiti da provedena akvizicija pozitivno utječe na poslovanje, odnosno daljnji rast Print Centar grupe. Smatra se da ovaj specijalistički diplomski stručni rad može poslužiti Print Centar grupi kao istraživačka analiza uspješnosti provedene akvizicije te predstavljati temelje za daljnja istraživanja vezana uz prijedlog strategije za daljnji rast, čime se ističe osobni doprinos autorice obrađenoj temi.

## LITERATURA:

### Knjige:

1. Bertonce, A. (2006). *Akvizicije*. Zagreb: Narodne novine.
2. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
3. Buble, M., Cingula, M. (...) Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
4. Filipović, D. (2012). *Izazovi integracijskih procesa: Rast poduzeća putem spajanja, preuzimanja i strateških saveza*. Zagreb: Sinergija.
5. Horvat, Đ., Perkov, D. i Trojak, N. (2012). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*. Zagreb: Edukator.
6. Gaughan, P. A. (2015). *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*. New Jersey: John Wiley & Sons.
7. Howson, P. (2006). *Due diligence*. Zagreb: Poslovni dnevnik i Masmedia.
8. Lazibat, T. i Kolaković, M. (2004). *Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacija*. Zagreb: Sinergija.
9. Perkov, D. (2019). *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*. Zagreb: Narodne novine.
10. Porter, M. E. (2008). *Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia.
11. Thompson, A. A., Strickland, A. J. i Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagreb: Mate.
12. Tipurić, D. i Markulin, G. (2002). *Strateški savezi: Suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti*. Zagreb: Sinergija.
13. Tkalec Veričić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. (2011). *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.

### Znanstveni i stručni članci:

1. Lazibat, T., Baković, T. i Lulić, L. (2006). Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi. *Ekonomski pregled*, 57(1-2), 64-79. Preuzeto s [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=12166](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=12166) (15.10.2019.)



2. Filipović, D. (2012). Važnost promjene strategije za uspješno preuzimanje poduzeća. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 10(2), 19-30. Preuzeto s [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=137046](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=137046) (5.11. 2019.)
3. Filipović, D. (2012). Utjecaj veličine poduzeća na uspjeh preuzimanja. *Ekonomski istraživanja*, 25(2), 435-444. Preuzeto s [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=128956](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=128956) (5.11. 2019.)
4. Martynova, M., Oosting, S. i Renneboog, L. (2006). *The long-term operating performance of European mergers and acquisitions*. ECGI – Finance Working Paper Series, European Corporate Governance Institute, (137), 1-44. Preuzeto s: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=944407](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=944407) (15.3.2020.)
5. Matić, B., Bilas, V. i Bači, V. (2011). Analiza međunarodnih spajanja i preuzimanja u farmaceutskoj industriji. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 24(1), 12. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/70555> (15.3.2020.)
6. Novak, B. (2002). *Mjerenje i upravljanje dodanom ekonomskom vrijednošću tvrtke*. *Ekonomski pregled* 53 (3-4), 269-291. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/28013> (15.3.2020.)

#### Internetski izvori:

1. Carić, V. (2017). *Utjecaj spajanja i akvizicija na poslovanje poduzeća u Republici Hrvatskoj* (diplomski rad). Preuzeto s <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:1695/preview> (10.10.2019.)
2. Hitra produkcija dokumenata. Preuzeto s: <https://www.hpdoc.hr/> (5.2.2020.)
3. Hrvatski zavod za zapošljavanje. Preuzeto s: <https://www.hzz.hr/statistika/> (10.6.2020.)
4. Knezović, A. (3.2.2020). Vrijednost preuzimanja tvrtki u Hrvatskoj lani je bila 610 milijuna eura, u 2020. se očekuje rast. *Lider*. Preuzeto s: <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/vrijednost-preuzimanja-tvrtki-u-hrvatskoj-lani-je-bila-610-milijuna-eura-u-2020-se-ocekuje-rast-129924> (19.3.2020.)

5. Lahovnik, M. (18.10.2018). Hrvatske kompanije planiraju preko 60 akvizicija ili prodaja vrijednih više od 1,6 milijardi eura. Lider. Preuzeto s: <https://lider.media/aktualno/hrvatske-kompanije-planiraju-preko-60-akvizicija-ili-prodaja-vrijednih-vise-od-1-6-milijardi-eura-39282> (19.3.2020.)
6. Laslavić, Ž. (27.5.2019). Mazars i Mergermarket: 35 najvećih preuzimanja i spajanja u Hrvatskoj. Lider. Preuzeto s: <https://lider.media/aktualno/mazars-i-mergermarket-35-najvecih-preuzimanja-i-spajanja-u-hrvatskoj-26097> (19.3.2020.)
7. Poslovni.hr/Hina (30.4.2020). Andrej Plenković: Očekujemo pad BDP-a od 9,4 posto. Poslovni.hr. Preuzeto s: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/andrej-plenkovic-ocekujemo-pad-bdp-a-od-94-posto-4229524> (7.5.2020.)
8. Print Centar Krapina. Preuzeto s: <https://www.print-centar-krapina.hr/> (5.2.2020.)
9. Statista – The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies. Preuzeto s: <https://www.statista.com/> (19.3.2020.)

**Ostalo:**

1. Gregov, Z. i Ćorić, G. (2015-2016). *Dinamičko poduzetništvo*. Skripta. Zagreb: Veleučilište VERN'.
2. Interni podaci poduzeća Print Centar Krapina d.o.o.
3. Interni podaci poduzeća Hitra produkcija dokumenata d.o.o.

## POPIS SLIKA I TABLICA

### POPIS SLIKA:

Slika 2.1. Pripajanje poduzeća .....	7
Slika 2.2. Spajanje poduzeća .....	8
Slika 2.3. Broj spajanja i akvizicija od 2011. do 2019. godine u Republici Hrvatskoj .....	20
Slika 2.4. Ukupna vrijednost transakcija spajanja i akvizicija u Republici Hrvatskoj u milijunima eura u razdoblju od 2011. do 2019. godine. ....	21
Slika 2.5. Najveći ugovori spajanja i preuzimanja (M&A) u Republici Hrvatskoj u 2019. godini prema vrijednosti posla (u milijunima eura) .....	21
Slika 3.1. Temeljni radni procesi poduzeća Print Centar Krapina d.o.o.....	28
Slika 4.1. Poslovni procesi i usluge poduzeća Hitra produkcija dokumenata d.o.o. ....	34
Slika 5.1. PESTEL analiza okruženja poduzeća.....	45
Slika 5.2. Porterov model pet tržišnih sila .....	51
Slika 5.3. Ansoff matrica .....	57
Slika 5.4. Potencijal za rast i razvoj poduzeća- „RECoIL analiza“ .....	61

### POPIS TABLICA:

Tablica 3.1. SWOT analiza poduzeća Print Centar Krapina d.o.o. ....	29
Tablica 4.1. SWOT analiza poduzeća Hitra produkcija dokumenata d.o.o. ....	38
Tablica 5.1. SWOT analiza Print Centar grupe.....	42

## PRILOZI

Prilog 1. Bilanca poduzeća Print Centar Krapina d.o.o.

	AKTIVA	2017	2018	2019
<b>A)</b>	<b>POTRAŽIVANJA ZA UPISANI, A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	0	0	0
<b>B)</b>	<b>DUGOTRAJNA IMOVINA (U KN)</b>	6.810.400	25.006.953	24.304.623
I.	NEMATERIJALNA IMOVINA	119.425	73.563	65.753
II.	MATERIJALNA IMOVINA	6.652.337	6.443.442	5.562.969
III.	DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	35.000	18.489.948	18.675.901
IV.	POTRAŽIVANJA	3.638	0	0
V.	ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	0	0	0
<b>C)</b>	<b>KRATKOTRAJNA IMOVINA (U KN)</b>	10.180.524	10.983.263	9.892.341
I.	ZALIHE	2.133.689	2.027.566	1.963.454
II.	POTRAŽIVANJA	7.185.224	7.830.063	7.182.515
III.	KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	31.955	70.899	80.017
IV.	NOVAC U BANC I BLAGAJNI	829.656	1.054.735	666.355
<b>D)</b>	<b>PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZD. I OBRAČUNATI PRIHODI (U KN)</b>	1.465	33.227	2.471
<b>E)</b>	<b>UKUPNA AKTIVA (U KN)</b>	<b>16.992.389</b>	<b>36.023.443</b>	<b>34.199.435</b>
	<b>PASIVA</b>			
<b>A)</b>	<b>KAPITAL I REZERVE (U KN)</b>	4.793.681	4.820.592	8.556.787
I.	TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	2.000.000	2.000.000	2.000.000
II.	KAPITALNE REZERVE	0	0	0
III.	REZERVE IZ DOBITI	0	0	0
IV.	REVALORIZACIJSKE REZERVE	0	0	0
V.	ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	0	0	0
VI.	DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	2.793.681	2.820.592	6.556.787
VII.	MANJINSKI INTERES	0	0	0
<b>B)</b>	<b>REZERVIRANJA (U KN)</b>	0	0	0
<b>C)</b>	<b>DUGOROČNE OBVEZE (U KN)</b>	1.608.790	17.093.809	14.103.117
<b>D)</b>	<b>KRATKOROČNE OBVEZE (U KN)</b>	10.589.918	14.109.042	11.539.531
<b>E)</b>	<b>ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I BUDUĆEG RAZDOBLJA (U KN)</b>	0	0	0
<b>F)</b>	<b>UKUPNA PASIVA (U KN)</b>	<b>16.992.389</b>	<b>36.023.443</b>	<b>34.199.435</b>

Prilog 2. Račun dobiti i gubitka poduzeća Print Centar Krapina d.o.o.

	POZICIJA	2017	2018	2019
<b>A)</b>	<b>POSLOVNI PRIHODI (U KN)</b>	30.059.780	33.109.308	34.693.188
<b>B)</b>	<b>POSLOVNI RASHODI (U KN)</b>	26.831.695	29.680.905	29.332.852
<b>C)</b>	<b>FINANCIJSKI PRIHODI (U KN)</b>	46.878	46.079	2.239.728
<b>D)</b>	<b>FINANCIJSKI RASHODI (U KN)</b>	191.778	358.191	602.116
<b>E)</b>	<b>UDIO U DOBITI OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA (U KN)</b>	0	0	0
<b>F)</b>	<b>UDIO U GUBITKU OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA (U KN)</b>	0	0	0
<b>G)</b>	<b>IZVANREDNI OSTALI PRIHODI (U KN)</b>	0	0	0
<b>H)</b>	<b>IZVANREDNI OSTALI RASHODI (U KN)</b>	0	0	0
<b>I)</b>	<b>UKUPNI PRIHODI (U KN)</b>	30.106.658	33.155.387	36.932.916
<b>J)</b>	<b>UKUPNI RASHODI (U KN)</b>	27.023.473	30.039.096	29.934.968
<b>K)</b>	<b>DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	3.083.185	3.116.291	6.997.948
I.	Dobit prije oporezivanja (u kn)	3.083.185	3.116.291	6.997.948
II.	Gubitak prije oporezivanja (u kn)	0	0	0
<b>L)</b>	<b>POREZ NA DOBIT (U KN)</b>	289.504	295.699	441.161
<b>M)</b>	<b>DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (U KN)</b>	2.793.681	2.820.592	6.556.787
I.	Dobit razdoblja (u kn)	2.793.681	2.820.592	6.556.787
II.	Gubitak razdoblja (u kn)	0	0	0

## Prilog 3. Bilanca poduzeća Hitra produkcija dokumenata d.o.o.

	<b>AKTIVA</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>A)</b>	<b>POTRAŽIVANJA ZA UPISANI, A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	0	0	0
<b>B)</b>	<b>DUGOTRAJNA IMOVINA (U KN)</b>	16.779.890	17.087.875	15.554.553
I.	NEMATERIJALNA IMOVINA	2.634.926	4.076.592	3.868.092
II.	MATERIJALNA IMOVINA	14.086.948	12.833.243	11.628.329
III.	DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	58.016	178.040	58.132
IV.	POTRAŽIVANJA	0	0	0
V.	ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	0	0	0
<b>C)</b>	<b>KRATKOTRAJNA IMOVINA (U KN)</b>	7.398.671	8.761.428	6.581.405
I.	ZALIHE	743.642	880.501	739.952
II.	POTRAŽIVANJA	5.342.267	6.175.968	5.201.211
III.	KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	10.580	16.500	5.389
IV.	NOVAC U BANCIMA I BLAGAJNI	1.302.182	1.688.459	634.853
<b>D)</b>	<b>PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZD. I OBRAČUNATI PRIHODI (U KN)</b>	271.209	214.199	175.026
<b>E)</b>	<b>UKUPNA AKTIVA (U KN)</b>	<b>24.449.770</b>	<b>26.063.502</b>	<b>22.310.984</b>
	<b>PASIVA</b>			
<b>A)</b>	<b>KAPITAL I REZERVE (U KN)</b>	5.676.624	4.470.838	5.794.666
I.	TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	22.000	322.000	322.000
II.	KAPITALNE REZERVE	0	0	0
III.	REZERVE IZ DOBITI	2.631.483	2.074.864	
IV.	REVALORIZACIJSKE REZERVE	0	0	0
V.	ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	1.871.394	79.500	1.668.605
VI.	DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	1.151.747	1.994.474	3.804.061
VII.	MANJINSKI INTERES	0	0	0
<b>B)</b>	<b>REZERVIRANJA (U KN)</b>	0	0	0
<b>C)</b>	<b>DUGOROČNE OBVEZE (U KN)</b>	8.759.497	10.288.038	5.948.961
<b>D)</b>	<b>KRATKOROČNE OBVEZE (U KN)</b>	4.990.358	6.660.745	6.388.428
<b>E)</b>	<b>ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I BUDUĆEG RAZDOBLJA (U KN)</b>	5.023.291	4.643.881	4.178.929
<b>F)</b>	<b>UKUPNA PASIVA (U KN)</b>	<b>24.449.770</b>	<b>26.063.502</b>	<b>22.310.984</b>

Prilog 4. Račun dobiti i gubitka poduzeća Hitra produkcija dokumenata d.o.o.

	<b>POZICIJA</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>A)</b>	<b>POSLOVNI PRIHODI (U KN)</b>	25.273.233	25.120.021	25.761.272
<b>B)</b>	<b>POSLOVNI RASHODI (U KN)</b>	23.579.178	22.375.175	20.731.858
<b>C)</b>	<b>FINANCIJSKI PRIHODI (U KN)</b>	383.363	203.024	101.601
<b>D)</b>	<b>FINANCIJSKI RASHODI (U KN)</b>	720.333	503.601	484.326
<b>E)</b>	<b>UDIO U DOBITI OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA (U KN)</b>	0	0	0
<b>F)</b>	<b>UDIO U GUBITKU OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA (U KN)</b>	0	0	0
<b>G)</b>	<b>IZVANREDNI OSTALI PRIHODI (U KN)</b>	0	0	0
<b>H)</b>	<b>IZVANREDNI OSTALI RASHODI (U KN)</b>	0	0	0
<b>I)</b>	<b>UKUPNI PRIHODI (U KN)</b>	25.656.596	25.323.045	25.862.873
<b>J)</b>	<b>UKUPNI RASHODI (U KN)</b>	24.299.511	22.878.776	21.216.184
<b>K)</b>	<b>DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	1.357.085	2.444.269	4.646.689
I.	Dobit prije oporezivanja (u kn)	1.357.085	2.444.269	4.646.689
II.	Gubitak prije oporezivanja (u kn)	0	0	0
<b>L)</b>	<b>POREZ NA DOBIT (U KN)</b>	205.338	449.795	842.628
<b>M)</b>	<b>DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (U KN)</b>	1.151.747	1.994.474	3.804.061
I.	Dobit razdoblja (u kn)	1.151.747	1.994.474	3.804.061
II.	Gubitak razdoblja (u kn)	0	0	0

## Prilog 5. Pitanja za polustrukturirani intervju s vlasnikom Print Centar grupe

1. Što Vas je potaknulo na akviziciju poduzeća Hitra produkcija dokumenata?
2. Koja su bila Vaša očekivanja nakon preuzimanja Hitre produkcije dokumenata?
3. Smatrate li akviziciju uspješnim pothvatom i možete li obrazložiti svoj odgovor?
4. Gdje vidite Print Centar grupu za pet godina?



Prilog 6. Pitanja za polustrukturirani intervju s izvršnom direktoricom poduzeća Print Centar Krapina d.o.o.

1. Kako su tekli pregovori s bivšim vlasnicima poduzeća Hitra produkcija dokumenata?
2. Jeste li koristili savjetnike u pregovorima s target poduzećem Hitra produkcija dokumenata?
3. Na koji način se obavlja kontrola unutar Print Centar grupe?
4. Ima li Print Centar grupa dovoljno financijskih sredstava za daljnji rast?

Prilog 7. Pitanja za polustrukturirani intervju s direktorom poduzeća Hitra produkcija dokumenata d.o.o.

1. Koji su najvažniji sinergijski efekti nastali nakon akvizicije?
2. Koje izazove predviđate u budućem poslovanju novonastale grupe i koje smatrate najvažnijima?
3. Kakav je utjecaj globalne pandemije bolesti COVID-19 na poslovanje Print Centar grupe?

Prilog 8. Pitanja za polustrukturirani intervju s voditeljicom računovodstva i financija u poduzeću Print Centar Krapina d.o.o.

1. Na koji je način poduzeće Print Centar Krapina financiralo transakciju preuzimanja poduzeća Hitra produkcija dokumenata?
2. Podmirujete li redovito kreditne obveze koje su nastale nakon akvizicije?
3. Kako su sinergijski efekti utjecali na poslovne rezultate Print Centar grupe?
4. Je li Print Centar grupa financijski sposobna za daljnji rast?

Prilog 9. Pitanja za polustrukturirani intervju s direktorom prodaje u poduzeću Print Centar Krapina d.o.o.

1. Na koji način je planirano povećanje prihoda od prodaje na razini Print Centar grupe?
2. Na koji način kupci utječu na poslovanje Print Centar grupe?
3. Možete li navesti ključne aktivnosti koje su se dogodile u Print Centar grupi nakon provedene akvizicije?
4. Planira li se Print Centar grupa širiti na inozemno tržište?

Prilog 10. Pitanja za polustrukturirani intervju s direktorom nabave u poduzeću Print Centar Krapina d.o.o.

1. Postoji li u Print Centar grupi ovisnost o jednom dobavljaču?
2. Raspolaže li Print Centar grupa opremom za daljnji rast te planira li se u sljedećem periodu nabava nove opreme?
3. Kako će kupnja nove opreme utjecati na optimizaciju poslovanja i smanjenje troškova?

# ŽIVOTOPIS

Osobni podaci	
Ime i prezime	Tea Šalković
Adresa	Jazvine 12, 49232 Radoboj
Telefon/ mob	091/194 5929
E-mail	teasalkovic@hotmail.com
Mjesto i datum rođenja	21.11.1994., Zagreb
Obrazovanje	
2016-	Veleučilište Vern' - specijalistički diplomski stručni studij
Smjer	Poduzetnički menadžment
Trenutni status	Apsolventica na diplomskom studiju
Stečena titula završetkom studija	Struč. spec. oec., 120 ECTS Razina stručnog magisterija
2013-2016	Veleučilište Vern' - preddiplomski stručni studij
Smjer	Ekonomija poduzetništva
Stečena titula	bacc.oec., 180 ECTS Stručna prvostupnica ekonomije poduzetništva
2009-2013	Srednja škola Krapina
Zanimanje	Komercijalist
Stečena titula	Srednja stručna sprema
Znanstveno-istraživački rad	Završni rad na preddiplomskom stručnom studiju na temu: „Analiza vanjskog okruženja na primjeru odabranog poduzeća“.
Radno iskustvo	
2019	Hitra produkcija dokumenata d.o.o. Specijalistička stručna praksa diplomskog studija
2016	Print Centar Krapina d.o.o. Stručna praksa preddiplomskog studija
2012	Obrtnička radnja PBR Šalković, vl. Željko Šalković Stručna praksa - odjel administracije (80 sati)
2011	Croatia osiguranje d.d., Krapina Stručna praksa - odjel prodaje (80 sati)
Osobne vještine i kompetencije	
Strani jezici	Engleski - aktivno u pisanju i govoru, Njemački - pasivno u pisanju i govoru
Vozačka dozvola	B kategorije
Računalne vještine i kompetencije	Aktivno korištenje Microsoft Office - Word, Excel, PowerPoint, Access i Photoshop
Društvene i organizacijske vještine i kompetencije	Komunikativnost, društvenost, sklonost timskom radu, smisao za organizaciju i planiranje, razvijene prezentacijske vještine usvojene tijekom studija
Certifikati i priznanja	Certifikat <i>Design Thinkinga</i>
Ostali interesi	Putovanja, trčanje, planinarenje

