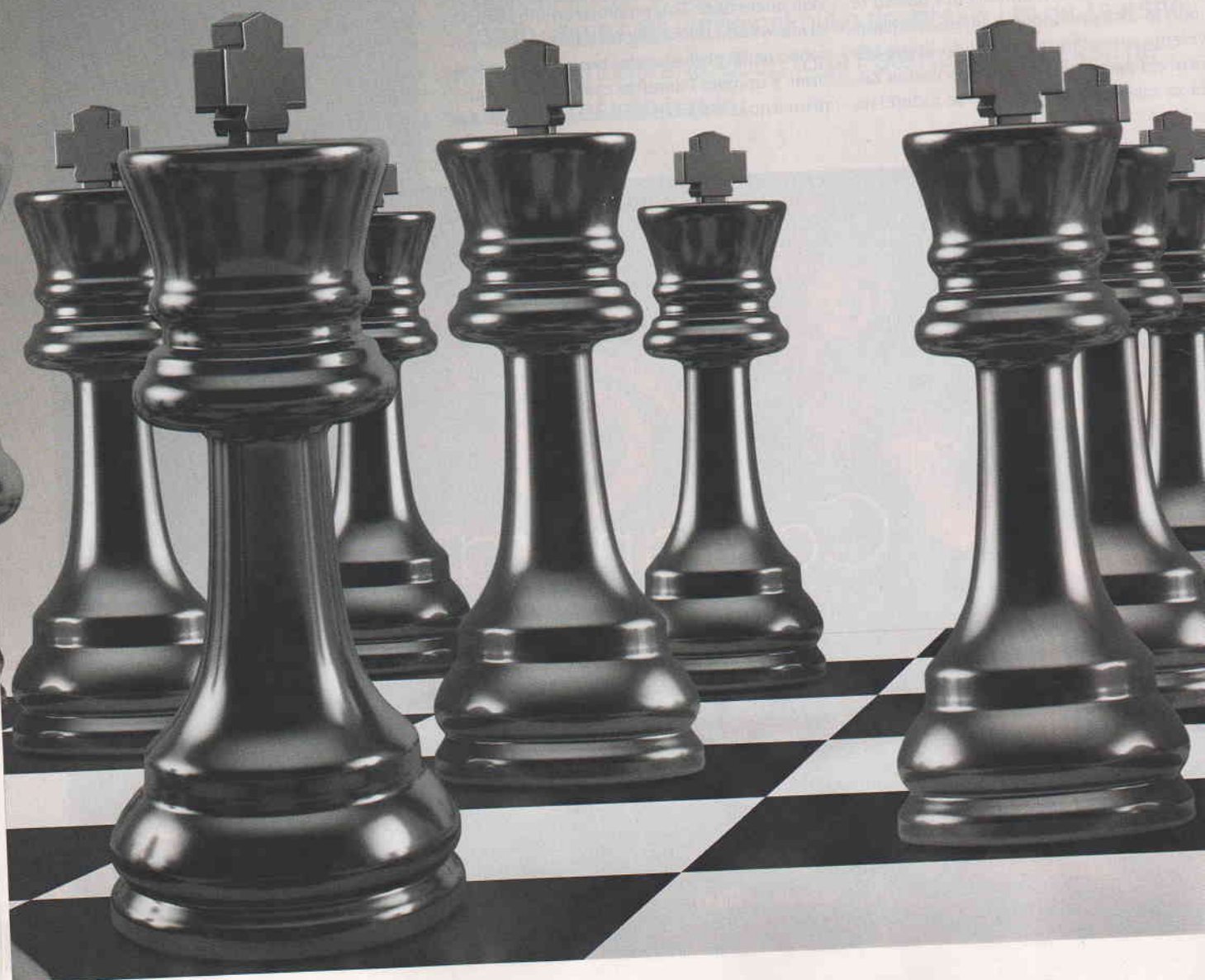


**IPAK SE MOŽE!**

# Uspješni modeli udruživanja



pišu **MATILDA BAČELIĆ** i **EDIS FELIĆ**

lider@liderpress.hr

Udruživanje dviju malih IT tvrtki u jednu, Blink, i tri veletrgovca pićima u tvrtku Tia partner rijetki su primjeri kapitalnoga povezivanja. Poduzetnici teško svladavaju vlastiti ego pa radije ostaju mali vlasnici, ali veliki gazde. No ako mogu funkcionirati u ravnopravnom partnerstvu, nova tvrtka bit će sposobna za veće poslove, i to ne samo u Hrvatskoj

**B**

link i N-informatika, dvije male IT tvrtke, početkom srpnja prošle godine napravile su nešto vrlo neobično za hrvatski poslovni svijet. Kapitalno su se povezale! O tome mitskom činu često se raspravljalo

u kontekstu većih tvrtki i prijeke potrebe za njihovim okrupnjenjem zbog krize i radi konkuriranja na sada zajedničkom europskom tržištu. Tu se još nije ništa dogodilo, no i među malim tvrtkama, među kojima bi takvo povezivanje trebalo biti lakše, to nije baš česta pojava.

**Korist od spajanja** Što se nakon nepunih godinu dana dogodilo s Blinkom? - U 2014. ušli smo s velikim brojem ugovorenih poslova i više zaposlenika. Očekujemo da ćemo nakon godine dana od spajanja rasti za dvadeset posto, na što upućuju dosadašnji rezultati i najave. Korist koja se najbrže pokazala bila je unakrsna prodaja, 'cross-selling' (šira ponuda usluga većem broju klijenata, nap. a.), i povećanje tima - kaže **Ivan Ante Nikolić**, koji je sada uz **Roka Babića** ravnopravni član uprave nastale nakon spajanja.

Najveća je vidljiva promjena, naravno, u veličini tvrtke i tome što su postali sposobniji za veće klijente (koji ih sada i drugačije doživljavaju). Primjerice, zimus su

izveli velik posao uvođenja sustava interne komunikacije u Pevec. Prije spajanja to bi za njih bilo vrlo zahtjevno. Ipak, takvo spajanje nije nimalo lak zadatak jer postoje dvije organizacije i dva načina razmišljanja koja se moraju uskladiti.

**Vlasnička i upravljačka uloga** - Najveći je izazov bio zadržati fleksibilnost i djelotvornost manje organizacije uz hijerarhijsku strukturu i ciljeve nove, veće organizacije, kojom se teže upravlja i koja zbog veće složenosti sporije reagira. Mislim da smo uspjeli u tome - kaže Nikolić, dodajući da zasad još nisu izašli na europsko tržište.

Takvih je primjera malo unatoč tome što načelno postoji svijest o pogodnostima koje donosi udruživanje. - Nažalost, ne znam za druge primjere iako je to nužnost zbog konkurentnosti tvrtki u Hrvatskoj i šire. Izostanak odvajanja vlasničke i upravljačke uloge velik je problem, a važnu ulogu svakako ima kombinacija cijene, koju ljudi često ističu, i osjećaja da je tvrtka dijete osnivača. Možda ego nije ključan čimbenik. Nije lako odrediti pravi trenutak za tako važan poslovni potez. Kad je čovjek na vrhu, spajanje s drugima ne pada mu na pamet. Kad je pak u silaznoj putanji, nitko ne želi s njim. Ipak, glavni su razlozi vjerojatno

## KAKO SE TVRTKE UDRUŽUJU

### 1. SPAJANJE

Kapitalno, vlasničko spajanje dviju ili više tvrtki radi diverzifikacije portfelja, geografskog širenja, vertikalne integracije, sinergijskih učinaka

### 2. KOOPERATIVA (ZADRUGA)

Ponajprije oblik udruživanja ljudi i rada u kojem svaki član zadruge ima jedan glas, odluke se donose voljom većine, a zadrugari pridonose svojim kapitalom

### 3. UDRUGA

Pravna osoba koju osnivaju dvije ili više fizičkih ili pravnih osoba radi poboljšanja poslovanja i povećanja svoje učinkovitosti na tržištu

### 4. KLASTER

Koncept povezivanja poduzetnika u jednome industrijskom sektoru, najčešće na regionalnoj ili nacionalnoj razini, radi boljeg plasmana proizvoda

### 5. JOINT VENTURE

Ugovor kojim dvije ili više osoba ili tvrtki udružuju svoju imovinu i/ili rad radi ostvarenja unaprijed određenoga poslovnog pothvata, nakon čega se razdruže

## 1. HORECA GRUPA

### Nova udruga iz Gastro grupe

Gospodarsko-interesnu udruhu HoReCa grupu osnovale su prije dva tjedna četiri tvrtke koje su nekad bile članice propale Gastro grupe i njezine glavne članice u tom dijelu poslovanja. Riječ je o makarskom Apfelu, splitskoj Ba-Com trgovini, osječkome Bijelić CO-u i zagrebačkome Stridon prometu, etabliranim tvrtkama u distribuciji alkoholnih i bezalkoholnih pića, opreme i pribora te drugih proizvoda za hotele, restorane i kafiće. Udružile su se kako bi poboljšale usluge i povećale učinak. Sve će tvrtke na hrvatskom tržištu nastupati zajedno prema svim partnerima. Njihov je ukupni prihod u 2013. bio 873,3 milijuna kuna, imaju 532 zaposlena i 4900 aktivnih kupaca.

## 2. BLINK

### Jedino spajanje u IT-u

Zagrebačke informatičke tvrtke Blink i N-informatika lani su, odmah nakon ulaska Hrvatske u EU, potpisale ugovor o spajanju u novu tvrtku Blink. To je vrlo rijedak, ako ne i jedini, slučaj kapitalnog povezivanja u IT industriji. Obje tvrtke bile su usmjerene na tržište malih i srednjih poduzetnika kojima su nudili komplementarne usluge. Spajanje se stoga nametnulo kao logičan potez koji donosi sinergiju i omogućava daljnji rast. Nova tvrtka važan je igrač na tržištu systemske integracije i informatičke podrške malim i srednjim poduzetnicima, s više od dvadeset zaposlenih, očekivanih od deset do dvanaest milijuna kuna godišnjeg prihoda te više od dvjesto klijenata. Suvlasnici su zasad vrlo zadovoljni učincima spajanja: novim poslovima i rastom prihoda i broja zaposlenih.

## 3. KLASITER SLAVONSKA JABUKA

### Na redu prerada i hladnjača

Većina jabuka u istočnoj Slavoniji proizvodi se u sklopu klastera Slavonska jabuka, osnovanoga 2008. U suradnji sa stručnjacima podignuo je razinu proizvodnje na prosjek EU, odnosno na urod od pedeset tona po hektaru, a udio je prvoklasne jabuke osamdeset posto. Donedavno je proizvodio najviše dvadeset tona po hektaru s postotkom prve klase od četrdeset do pedeset posto. Sljedeći je cilj klastera gradnja pogona za preradu voća i regionalne hladnjače u kojoj bi vlasnici bili proizvođači. Zbog toga treba čvršće organizirati proizvodnju i prodaju voća i povrća u zadržanom obliku. Klaster se, kaže njegov predsjednik Stjepan Zorić, bori i za novi model trgovanja voćem i povrćem u kojem država neće biti sklonija velikim trgovcima kojima sufinancira gradnju hladnjača.

## 4. HRVATSKI PRŠUT

### Partneri umjesto konkurenata

Svježi primjer interesnog udruživanja u klaster domaći su proizvođači pršuta. Cilj je klastera Hrvatski pršut, kaže predsjednik Darko Markotić, osigurati proizvod koji kvalitetom može konkurirati i biti bolji od pršuta iz Španjolske i Italije te okupiti sve proizvođače na jednome mjestu u partnerskom, a ne konkurentskom odnosu. U klaster je zasad uključen 21 proizvođač s ukupnom proizvodnjom od 240 tisuća pršuta i postavljeni proizvodni kapaciteti za petsto tisuća pršuta. Članicama omogućava zajednički nastup prema dobavljačima, zajedničku nabavu, otvaranje novih tržišta te marketinški nastup. Cilj je smanjenje uvoza i povećanje domaće proizvodnje jer sada iz nje ne dolazi ni pola potrošnje pršuta u Hrvatskoj. O potencijalnom uspjehu rano je suditi.

➔ (ne)prepoznavanje pravog partnera i nepovjerenje, koje je (nažalost, često opravdano) svojstveno hrvatskoj poslovnoj zajednici - smatra Nikolić.

**Nedostatak povjerenja** Je li jedan od razloga zbog kojega se tvrtke češće ne povezuju taština, odnosno pitanje tko će imati bolji položaj u tvrtki? Psihijatrica **Elvira Koić** kaže da je to više retoričko pitanje jer svi znaju odgovor. Ona navodi loša iskustva s takvima jer su se mnogi s kojima je radila pokušali 'švercati i ne raditi', očekujući od nje da odrađuje projekte. - Zato radije radim sama - kaže Koić.

Ta supspecijalistkinja socijalne psihijatrije i psihijatrije u zajednici tim nam odgovorom zapravo sugerira da nije samo taština zapreka kapitalnom povezivanju tvrtki nego i povjerenje, jedna od temeljnih vrijednosti

razvijenijih društava. Strah da bi ga potencijalni partner mogao prevariti u društvima kakvo je hrvatsko uvijek je veći i u njima povjerenje nije na cijeni. Iako je kapitalnih povezivanja malo, ima primjera i oblika udruživanja od kojih se neki na kraju nisu vaju kapitalno povezati. Jedan od najnovijih je ReCa grupa, savez nastao udruženjem četiriju najboljih članica Gastro grupe (Stridona, Ba-Com, Apfela i Ba-coma). - Budući da su geografski dobro dijeljeni, bit će im lakše podijeliti terene i dogovoriti radnju. Prilike za uspjeh te udruge manji su brojni tereni, usredotočenost na trgovinu te povjerenje među tvrtkama - kaže **Dragan Munjiza**, bivši direktor Gastro grupe. On smatra da je zbog kojega nema više udruživanja na hrvatskom tržištu u tome što nema potrebne discipline u p

## 5. BABY BEEF

## Počeo izvoz junadi u Libiju

Prošlog je tjedna udruga za tov i uzgoj junadi Baby beef počela izvoziti 1500 komada junadi u Libiju. Rezultat je to suradnje u članica udruge, njih 313, angažmana Ministarstva poljoprivrede koje je sa svojom veterinarskom službom u najkraćem roku odradilo poslove za koje je mjerodavno te Luke Rijeka koja je ubrzala postupak prihvata broda na pristupačnoj lokaciji. Posredovanje u zaključenju zajedničkih okvirnih ugovora s kupcima i dobavljačima mesa te sirovina i jest jedan od zadataka udruge. Baby beef okuplja 85 posto svih proizvođača junadi u Hrvatskoj i slovi za jednu od uspješnijih udruge. Jedan od razloga, kao što nam je neslužbeno rekao njezin član, jest i to što ne dopuštaju samostalne istupe u ime udruge, nego to mogu činiti isključivo tijela udruge.

## 7. AGRO-ISTRA

## Zadruga razvija brend mladoga krumpira

Zadruga Agro-Istra primjer je uspješnoga zadrugarstva s konkretnim poslovnim planovima i rezultatima. Proizvodi na 250 hektara zemljišta, a na tržište na godinu isporuči oko tri tisuće tona raznog povrća. U njoj je 78 članova koji imaju sklopljene ugovore o opskrbi s većinom trgovačkih lanaca. Da razmišljaju drugačije, pokazuje i to što razvijaju brend mladoga istarskoga krumpira nazvanoga Iskra jer tako mogu postići bolju otkupnu cijenu. Zadruga jeftinije nabavlja sirovine i bez nje teško je pregovarati s velikim otkupljivačima. Agro-Istra ostvaruje prihod veći od sedam milijuna kuna, a počela je graditi i skladište, pakirnicu te sortirnicu povrća.

društvenog dogovora među članovima, posebice ako je vlasnik tvrtke koja se udružuje ujedno direktor. U takvim tvrtkama vlasnik često suvereno odlučuje pa mu je teško funkcionirati u okolini u kojoj treba usklađivati interese i balansirati između vlastitih i općih interesa.

**Problem 'životnog djela'** Zašto je posebno problematično kapitalno povezivanje? - Vlasničkim povezivanjem pojedina tvrtka gubi 'identitet', a 'životno je djelo' vlasnika, zbog čega mu nije lako donijeti takvu odluku. Nadalje, druga ili treća generacija u obiteljskim tvrtkama lakše donosi takve odluke, a u Hrvatskoj zasad uglavnom odlučuje prva generacija osnivača - kaže Munjiza, koji kao uspješan primjer kapitalnoga povezivanja navodi tvrtku Tia partner u kojem su se tri manje tvrtke udružile u novu i poslije

je prodale Zagrebačkoj pivovari. Talijanski Coop trebao bi, prema njegovu mišljenju, biti 'role' model za takvo udruživanje-suradnju. Problem je, kaže Munjiza, i kriza, jer kad tržište pada, tvrtke napadaju terene svojih partnera u potrazi za novim tržištem. Ipak, smatra da će kapitalnoga povezivanja biti u trgovini, prerađivačkoj industriji, turizmu i poljoprivredi. Negdje će to biti ravnopravna suradnja, a negdje preuzimanje. Sve trgovačke grupacije (NTL, Ultragros, Gastro grupa) planirale su kapitalno udruživanje, ali u jednom se trenutku odustalo od toga. NTL je uspješan primjer udruživanja ako uzmemo u obzir da današnjih osam tvrtki članica ostvaruje gotovo pet milijardi kuna prihoda i zajedničkim nastupom na tržištu povećava konkurentnost i učinkovitost znatno više nego što bi to moglo samostalno (pitanje je tko bi od malih članica uopće opstao).

## 6. NTL I ULTRAGROS

## Padaju na kapitalnom pozvezivanju

NTL i Ultragros trgovački su lanci u kojima su već više od deset godina okupljeni domaći, većinom lokalni trgovci. Udruživanje je bilo odgovor na ulazak strane konkurencije na hrvatsko maloprodajno tržište. NTL je danas, nakon izlaska ili propasti većih članica poput Plodina, Tommyja i Keruma, malo veći prema prihodima, ali Ultragros ima mnogo više članica. Tijekom godina članice su se često 'pretumbavale', pa je tako Diona, koja polako izlazi iz trgovačkog biznisa, izavši iz NTL-a, utočište nedavno pronašla u Ultragrosu. Zajednički nazivnik i jednog i drugog lanca neuspješni su pokušaji kapitalnog povezivanja. Da se to dogodilo i da velike članice nisu izašle, udruženi domaći trgovci danas bi bili tržišni lider.

## 8. TIA PARTNER

## Udružio se pa prodao Zagrebačkoj pivovari

Riječke tvrtke TPK, Ivad i Arcus odlučile su se na financijsko udruživanje, prve u Hrvatskoj u veleprodaji pića, osnovavši 2005. novu tvrtku Tia partner. Iako je otad prošlo gotovo deset godina, i dalje je jedan od rijetkih primjera uspješnih vlasničkih spajanja. Osnovni motivi tog udruživanja bili su zadržavanje odnosno jačanje tržišnog položaja, smanjenje troškova te dugoročan opstanak na tržištu. I dalje je na tržištu, no 2008. suvlasnici su tvrtku prodali dotadašnjem partneru Zagrebačkoj pivovari (ZAPI). Tia partner danas je u stopostotnom vlasništvu te pivovare. Tako je ZAPI učvrstio partnerstvo s najvećim veletrgovcem za riječko područje koji opskrbljuje oko 1400 kupaca.

873,3

milijuna kuna ukupni je lanjski prihod četiriju tvrtki koje su se ujedinile u novu, HoReCa grupu

## 1. AMANP

## Regionalna prehrambena bajka

Tvrtka AMANP (Agrokor, MK grupa, Atlantic Grupa, Nektar i Podravka) nikad neće zaživjeti, a možda ni tada. Iako nikad ne reci nikad, to je još lani o ideji koju je iznio srbijanski kralj šećera Miodrag Kostić zaključila većina sugovornika. Njegova MK grupa održava vrlo dobre odnose s Agrokorovim vlasnikom Ivicom Todorčićem, čak se nagađalo da će zajedno uložiti u turizam i poljoprivredu, no ništa od toga. Taj je Kostićev prijedlog došao kao grom iz vedra neba na panel-diskusiji organiziranoj na novosadskome poljoprivrednom sajmu lani u svibnju pa je bilo jasno da će takva ideja teško zaživjeti usprkos načelnim izjavama nesuđenih partnera da je udruživanje u regiji nužno za utakmicu s europskim i globalnim igračima. Novih (ili drugačijih) komentara na tu temu zasad nema.

I 'najbezbolniji' oblici povezivanja zahtijevaju standardizaciju te približno jednako razmišljanje. U čvršćem povezivanju važno je postaviti kvalitetan menadžment koji će upravljati poslovanjem.

Manjak interesa za povezivanje većinom je posljedica loših poslovnih odluka i ljudskog faktora, često prevelikog ega



No pokušaj kapitalnoga povezivanja koji bi udruzi dao pravu snagu dvaput je propao. Razlog? Tipičan za hrvatske prilike: vlasnici se nisu mogli dogovoriti o vrijednosti svojih tvrtki i udjelima u zajedničkoj.

**Bolje manji, ali zdraviji** Iako je iz NTL-a izašlo nekoliko velikih članica, što je uvelike smanjilo prihod i tržišni udio NTL-a, predsjednik Uprave **Martin Evačić** optimističan je kad je riječ o razvoju. - Sada je veličina članica i formata njihovih trgovina ujednačenija nego prije i mnogo smo kompatibilniji. Naše je stajalište da je bolje imati 4,5 milijardi kuna zdravog prihoda nego devet milijardi kuna bolesnoga - kaže Evačić.

Premda je kapitalno povezivanje dvaput propalo, što mnogi smatraju razlogom slabljenja tog lanca, Evačić kaže da su NTL-ove članice dobro povezane kapitalnim projektima. - Imamo sto milijuna kuna zajedničkih ulaganja u zajedničko skladište, maloprodaju, centre za otkup voća, robnu marku... Ne isključujemo ni kapitalno povezivanje u budućnosti preuzimanjima unutar grupe ili od NTL-a, ali zasad smo zaključili da je to bolje ne forsirati - kaže Evačić, čije je stajalište da bi se sav zdravi dio domaće maloprodaje trebao udružiti jer samo tako može konkurirati stranim lancima. **Boris Teški**, vlasnik konzultantske tvrtke Instar, smatra da je cijeli lanac vrijednosti u prehrambenoj industriji pod pritiskom okruženja i borbe za profitabilnost i opstanak. - Udruživanje je u tom kontekstu jedino rješenje i izlaz - kaže Teški, koji bi volio vidjeti više modela suradnje, kao što su kooperativa i 'joint venture'. Kooperativa i zadrugarstvo danas su gotovo nepoznati model suradnje u Hrvatskoj i smatraju se reliktom socijalizma, no danas ih itekako ima u svijetu. - Uza sav potencijal i brendove hrvatska prehrambena industrija pati od mnogo problema. Slaba suradnja jedan je od razloga zbog kojih domaća industrija danas nije u ofenzivi, u kojoj je mogla biti s obzirom na potencijale - tvrdi Teški, dodajući da je šezdeset posto ukupnog pri-

## 2. GRAĐEVINARI

## Svaki za sebe - u propast

- Mala bara, mnogo krokodila - odgovorio je naš sugovornik na pitanje zašto nema toliko spominjanoga povezivanja među građevinskim tvrtkama. Drugim riječima, malo je posla, a mnogo tvrtki, zato nema interesa čak ni na razini konzorcija, a kamoli za spajanje. No građevinci, koji izlaz moraju tražiti na stranim tržištima na kojima su im konkurencija velike tvrtke, nisu učinili mnogo ni onda kad su se za to stvorili uvjeti. Prije dvije godine tadašnji prvi potpredsjednik Vlade Radimir Čačić pokušao je okupiti najveće domaće tvrtke koje bi zajedno nastupile na stranim tržištima i trebala ih je predvoditi Ingra. U razgovoru s tadašnjim čelnicima tvrtki, od kojih su neki sada u pritvoru, vidjelo se da su bili gotovo uvrijeđeni što bi na vrhu piramide bila Ingra, već tada u velikim financijskim problemima.

hoda u europskom poljoprivredno-prehrambenom sektoru ostvareno u sklopu zadruga.

U Hrvatskoj ima poljoprivrednih zadruga iako potencijal nije ni približno iskorišten. Jedan je od uspješnih njih primjera PZ Agro-Istra, koji je već ostvario prihode veći od milijun eura. Klastera je mnogo, no malo koje od njih zabilježio je dobre rezultate.

U svakom slučaju, i 'najbezbolniji' oblici povezivanja zahtijevaju standardizaciju te približno jednako razmišljanje. U čvršćem povezivanju važno je postaviti kvalitetan menadžment koji će upravljati poslovanjem. Manjak interesa za povezivanje većinom je, smatra Teški, posljedica loših poslovnih odluka i ljudskog faktora, često prevelikog ega, a ne stvarnog stanja na tržištu. Nesporno da dobri projekti i poslovne priče padaju u vodu jer nema interesa za vlasničko povezivanje.

**EU nije okidač za udruživanje** Potencijal i logičnih, kandidata u Hrvatskoj i regiji ima napredno spajanje se i dalje čini znanstvenom fantastikom. Jedan od najprovokativnijih (i najteže ostvarljivih) jedloga bio je AMANP, projekt spajanja regionalnih prehrambenih tvrtki nastao u glavi srbijanskoga kralja šećera **Miodraga Kostića**. Iako se svi načelno slažu da je bolje biti dvadesetpostotni vlasnik nečega nego velikog umjesto stopostotni nečega veoma malog tvrtke s ovoga područja mogu jače konkurirati europskim igračima, sve je ostalo na ideji. Ne samo vlasnici povezivanje nego i regionalna poslovna suradnja. - Uvijek smo otvoreni za razgovor o svakoj inicijativi no kad je riječ o rastu i razvoju poslovanja, ne dijele tvrtke prema geografskim oznakama, nego ponajprije kroz vizuru poslovne logike i obostranog interesa - kažu u Atlantic Grupi.

Iako se očekivalo da će kriza pa ulazak u EU biti okidač za udruživanje, obostrani interes nije se pojavio. Većini je, očito, i dalje bolje (ili važnije) držati sami svoji gazde. ■